

SVEUČILIŠTE U RIJECI
EKONOMSKI FAKULTET

Mario Fraculj

**MENTALNI MODELI U MARKETINGU –
POVEZANOST MENADŽERSKIH
KOGNICIJA I TRŽIŠNE SNAGE MARKE**

DOKTORSKI RAD

Rijeka, 2024.

SVEUČILIŠTE U RIJECI
EKONOMSKI FAKULTET

Mario Fraculj

**MENTALNI MODELI U MARKETINGU –
POVEZANOST MENADŽERSKIH
KOGNICIJA I TRŽIŠNE SNAGE MARKE**

DOKTORSKI RAD

Mentor: izv. prof. dr. sc. Jasmina Dlačić

Rijeka, 2024.

UNIVERSITY OF RIJEKA
FACULTY OF ECONOMICS

Mario Fraculj

**MENTAL MODELS IN MARKETING –
THE RELATIONSHIP BETWEEN
MANAGERIAL COGNITION AND BRAND
STRENGTH**

DOCTORAL THESIS

Rijeka, 2024

Mentorica rada: izv. prof. dr. sc. Jasmina Dlačić

Doktorski rad obranjen je dana _____ u/na _____
_____, pred povjerenstvom u sastavu:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

ZAHVALE

Ovim putem zahvaljujem svojoj supruzi Petri, kćerima Nori i Klari, roditeljima, sestri i prijateljima na podršci, strpljenju i ljubavi koju su mi pružali tijekom doktorskog studija. Posebnu zahvalu upućujem svojoj mentorici izv. prof. dr. sc. Jasmini Dlačić te članovima povjerenstva na prenesenom znanju te pomoći i korisnim savjetima pri izradi ove doktorske disertacije.

SAŽETAK

Predmet istraživanja ove doktorske disertacije uključuje dva primarna objekta, a to su mentalni modeli marketinških menadžera i marketinška uspješnost. Osnovni ciljevi ove disertacije bili su istražiti i produbiti prethodne teorijske spoznaje o ulozi menadžerskih kognicija u razvoju i primjeni marketinških sposobnosti te oblikovati konceptualni model i empirijski testirati povezanost mentalnih modela marketinških menadžera i marketinške uspješnosti mjerene promjenom u tržišnoj snazi marke.

U empirijskom dijelu rada koristio se mješoviti pristup. Podaci za kvalitativno istraživanje prikupljeni su metodom polustrukturiranih dubinskih intervjua, a u njihovoj obradi korištena je metoda analize sadržaja. Kod kvantitativnog istraživanja podaci su prikupljeni pomoću strukturiranog upitnika, a u obradi su korištene metode univarijatne (osnovni deskriptivni pokazatelji varijabli, t-test, ANOVA), bivarijatne (analiza korelacije) i multivarijatne statističke analize (eksplorativna faktorska analiza, konfirmatorna kompozitna analiza).

Pomoćne hipoteze koje se odnose na kombiniranu marketinšku ambidekstriju i jači naglasak na ambidekstričnoj sposobnosti odbačene su. Rezultat testiranja pomoćne hipoteze vezane uz balansiranu marketinšku ambidekstriju pokazuje da marketinški menadžeri koji jači naglasak stavljaju na marketinšku eksploataciju ostvaruju veći porast tržišne snage svojih marki od onih koji marketinškoj eksploataciji i eksploraciji streme na uravnotežen način. Ovo bez obzira na pretpostavljeni smjer razlike (empirijski nalazi su mješoviti) pruža uporište za djelomično prihvaćanje temeljne hipoteze da postoji povezanost mentalnih modela marketinških menadžera i tržišne snage marke.

Znanstveni doprinos rada ogleda se u povezivanju tri zasebna istraživačka pravca koja se bave menadžerskim kognicijama, marketinškim sposobnostima i ambidekstrijom. Postavljena je nova tipologija mentalnih modela prema odnosu marketinške eksploatacije i eksploatacije te su razvijene dvije nove skale za mjerenje fokusa na upravljanju komunikacijom marke i fokusa na razvoju novih proizvoda, čime je djelomično popunjen istraživački jaz identificiran proučavanjem literature. Praktične implikacije uključuju mogućnost prosuđivanja angažmana menadžera u marketinškom procesu kroz prizmu

definiranih mentalnih modela te potencijalni doprinos u području upravljanja ljudskim potencijalima u vidu selekcije i edukacije zaposlenika.

U daljnjim istraživanjima preporuča se uzeti u obzir i druge čimbenike koji mogu utjecati na kretanje tržišne snage marke, drukčije operacionalizirati konstrukte te identificirati jakosti i slabosti pojedinih mentalnih modela u različitim fazama poslovanja i životnog ciklusa marke i industrije.

Ključne riječi: Mentalni modeli, menadžerske kognicije, marketinške sposobnosti, marketinška ambidekstrija, tržišna snaga marke

SUMMARY

The research of this doctoral dissertation involves two primary objects, namely the mental models of marketing managers and marketing performance. The main objectives of this dissertation were to explore and deepen previous theoretical knowledge about the role of managerial cognitions in the development and application of marketing capabilities, and to develop a conceptual model and empirically test the relationship between the mental models of marketing managers and marketing performance measured by the change in the brand strength.

A mixed methods design was used in the empirical part of the dissertation. The data for the qualitative research were collected using the method of semi-structured in-depth interviews, and processed using the method of content analysis. In the quantitative research, the data were collected using a structured questionnaire, and analyzed using the methods of univariate (basic descriptive statistics of variables, t-test, ANOVA), bivariate (correlation analysis) and multivariate statistics (exploratory factor analysis, confirmatory composite analysis).

Auxiliary hypotheses relating to combined marketing ambidexterity and a stronger emphasis on an ambidextrous capability were rejected. The result of testing the auxiliary hypothesis related to balanced marketing ambidexterity shows that marketing managers who place a stronger emphasis on marketing exploitation achieve a greater increase in the brand strength than those who strive for marketing exploitation and exploration in a balanced way. This, regardless of the assumed direction of the difference (empirical findings are mixed), provides support for the partial acceptance of the main hypothesis that there is a connection between mental models of marketing managers and brand strength.

The scientific contribution of the paper is reflected in combining the three separate research streams of managerial cognition, marketing capabilities and ambidexterity. A new typology of mental models was proposed according to the relationship between marketing exploration and exploitation, and two new scales were developed to measure the focus on brand communication management and the focus on new product development, which partially filled the research gap identified in the literature. Practical

implications include the possibility of judging managers' engagement in the marketing process through the prism of defined mental models and the potential contribution to the field of human resources management in the form of employee selection and education.

In further research, it is recommended to consider other factors that can affect brand strength, to operationalize constructs differently and identify the strengths and weaknesses of individual mental models at different stages of the business development and brand and industry life cycles.

Keywords: mental models, managerial cognition, marketing capabilities, marketing ambidexterity, brand strength

SADRŽAJ

1.	Uvod	1
1.1.	Problem i predmet istraživanja	1
1.2.	Svrha i ciljevi istraživanja	3
1.3.	Temeljna hipoteza i pomoćne hipoteze	4
1.4.	Znanstvene metode	4
1.5.	Struktura rada	6
2.	Teorijski okvir istraživanja mentalnih modela i marketinške uspješnosti.....	8
2.1.	Mentalni modeli.....	8
2.1.1.	Pojam, definicije i teorijsko utemeljenje mentalnih modela	9
2.1.2.	Osnovna obilježja mentalnih modela	17
2.1.3.	Različiti pogledi na mentalne modele	21
2.1.4.	Metode otkrivanja, mjerenja i prikazivanja mentalnih modela	26
2.1.5.	Pregled istraživanja mentalnih modela.....	29
2.1.6.	Tipologije mentalnih modela.....	31
2.1.7.	Povezanost mentalnih modela i uspješnosti	36
2.1.8.	Mentalni modeli i inovacije	40
2.1.9.	Ograničenja koncepta mentalnih modela	41
2.2.	Marketinške sposobnosti	43
2.2.1.	Pojam i definicije marketinških sposobnosti	43
2.2.2.	Priroda marketinških sposobnosti.....	45
2.2.3.	Klasifikacija marketinških sposobnosti	47
2.2.4.	Marketinška eksploracija, eksploatacija i ambidekstrija	50
2.2.5.	Pregled istraživanja o marketinškim sposobnostima.....	53

2.3.	Marketinška uspješnost i tržišna snaga marke.....	57
2.3.1.	Marketinška uspješnost	57
2.3.2.	Tržišna snaga marke	59
3.	Razvoj hipoteza i konceptualizacija istraživačkog modela povezanosti menadžerskih kognicija i marketinške uspješnosti.....	62
3.1.	Kognitivni pogled na strategiju	62
3.2.	Teorijsko i empirijsko utemeljenje znanstvenih hipoteza	63
3.3.	Istraživački model povezanosti mentalnih modela i tržišne snage marke.....	66
4.	Empirijsko istraživanje povezanosti mentalnih modela marketinških menadžera i tržišne snage marke	75
4.1.	Nacrt i metodologija istraživanja.....	75
4.2.	Kvalitativno istraživanje.....	78
4.2.1.	Metodologija kvalitativnog istraživanja	78
4.2.2.	Rezultati kvalitativnog istraživanja	80
4.2.3.	Zaključak kvalitativnog istraživanja.....	102
4.3.	Pilot istraživanje	104
4.4.	Kvantitativno istraživanje i testiranje hipoteza	107
4.4.1.	Upitnik, prikupljanje podataka i opis istraživačkog uzorka	108
4.4.2.	Deskriptivna statistička analiza	110
4.4.3.	Eksplozivna faktorska analiza.....	111
4.4.4.	Procjena mjernog modela konfirmatornom kompozitnom analizom...	115
4.4.5.	Testiranje hipoteza.....	125
5.	Zaključna razmatranja	138
5.1.	Diskusija o rezultatima istraživanja.....	138
5.2.	Teorijske i praktične implikacije rezultata istraživanja.....	141
5.3.	Ograničenja i preporuke za daljnja istraživanja	143

Literatura	146
Ilustracije	176
Privici	179
Extended summary	185
Životopis.....	220

1. Uvod

U uvodnom dijelu prezentira se problem i predmet istraživanja, svrha rada te ciljevi istraživanja. Navedene su istraživačke hipoteze i znanstvene metode korištene u istraživanju te je opisana struktura doktorskog rada.

1.1. Problem i predmet istraživanja

Zašto su neki poslovni subjekti u istoj industriji uspješniji od drugih, a njihove marke posjeduju veću tržišnu snagu? U literaturi iz strateškog menadžmenta uspješnost poslovnog subjekta dominantno se tumači kroz njegovo pozicioniranje u odnosu na konkurentske sile (strukturalistički pristup, Porter, 1980) ili se konkurentska prednost veže uz posjedovanje posebno vrijednih resursa koji poslovnom subjektu omogućuju bolje ili jeftinije obavljanje poslovnih aktivnosti od konkurenata (resursna teorija strategije, Barney, 1991). U okviru resursnog pristupa razvijena je i koncepcija ključnih (nosivih) kompetencija (Prahalad i Hamel, 1990) te model dinamičkih sposobnosti (Teece et al., 1997; Leemann i Kanbach, 2022), posebno značajan u uvjetima brzih tehnoloških promjena u kojima inovacije predstavljaju temelj za postizanje konkurentske prednosti.

No, u dijelu literature razlike u uspješnosti poslovnih subjekata pripisuju se i razlikama u načinu kako menadžeri tumače tržišnu situaciju, percipiraju tržišne trendove i definiraju ključne marketinške sposobnosti (Eggers i Kaplan, 2013). Ovakav pogled povezan je i s teorijom gornjih ešalona (engl. *upper echelon theory*) koja nastoji objasniti ulogu menadžera u upravljanju poslovnim subjektom i prema kojoj menadžeri djeluju na osnovi svojih personaliziranih interpretacija strateških situacija koje predstavljaju funkciju njihovog iskustva, vrijednosti i osobnosti (Hambrick i Mason, 1984).

Prilikom upravljanja marketinškim procesima i donošenja poslovnih odluka marketinški menadžeri vođeni su mentalnim modelima koji se sastoje od njihovih ideja i uvjerenja na koji način treba razviti tržišnu orijentaciju poslovnog subjekta, odnose s kupcima i reputaciju marke. Oni imaju iskustvo i prilično čvrste poglede na to koje su to ključne

marketinške sposobnosti koje će osigurati učinkovito tržišno komuniciranje i realizaciju poslovnih ciljeva (Tollin i Schmidt, 2015).

Dodatni motiv za istraživanje mentalnih modela, posebice kratkoročne i dugoročne orijentacije menadžera, predstavlja činjenica da mandati marketinških menadžera (*Chief Marketing Officers, Chief Marketing Executives*) u gotovo svim industrijama postaju sve kraći. Prema istraživanju koje su na 100 poslovnih subjekata s najviše oglašivanim markama u Sjedinjenim Američkim Državama proveli Welch i Sanderson (2022) iz konzultantske kuće SpencerStuart, prosječan mandat CMO-a pao je s 48 mjeseci u 2014. g. na 40 mjeseci u 2021. g., što je najkraće među svim direktorima (C-suite) i više nego dvostruko kraće od mandata glavnog direktora (Chief Executive Officer). Ova slabija i nestabilna pozicija pripisiva je evoluciji posla – kompleksna zaduženja uključuju duboko razumijevanje kreativnih i analitičkih elemenata u situaciji tehnološke disrupcije i naraslih očekivanja sve zahtjevnijih i komunikacijski povezanih potrošača. Zahtjevnost menadžerskog posla važan je konstrukt razvijen u okviru teorije gornjih ešalona (Hambrick, Finkelstein i Mooney, 2005).

Da bi se primjereno riješio problem istraživanja potrebno je dati znanstveno utemeljene odgovore na brojna pitanja od kojih su najvažnija sljedeća:

- Koje su najvažnije marketinške sposobnosti? Koje nove vještine i sposobnosti trebaju razviti marketinški menadžeri da ostanu u korak s vremenom?
- Mogu li se pomoću mentalnih modela menadžera objasniti razlike u marketinškoj uspješnosti različitih poslovnih subjekata i tržišnoj snazi njihovih marki? Postoji li razlika u marketinškoj uspješnosti poslovnih subjekata čiji menadžeri stavljaju fokus na različite marketinške sposobnosti? Što je zajedničko marketinškim menadžerima čije marke ostvaruju porast tržišne snage?
- Koje su ključne dimenzije u mentalnim modelima/sposobnostima kad je u pitanju donošenje odluka i uporaba resursa?
- Je li marketinška ambidekstrija u mentalnom modelu marketinškog menadžera, kombinirana i/ili balansirana, pozitivno povezana s tržišnom snagom marke? Ako je bolja neravnoteža, je li to u smjeru marketinške eksploatacije ili marketinške eksploracije?

- Jesu li uspješnije marke koje vode marketinški menadžeri fokusirani na razvoj novih proizvoda ili one koje vode marketinški menadžeri fokusirani na upravljanje komunikacijom marke?

Na temelju postavljenog problema istraživanja i istraživačkih pitanja te identificiranog istraživačkog jaza koji se ogleda u nedovoljnoj istraženosti i nedostatku empirijske potvrde mentalnih modela menadžera kao izvora poslovne i marketinške uspješnosti, određen je predmet istraživanja, a to je ispitati povezanost mentalnih modela marketinških menadžera i tržišne snage marke, odnosno empirijski utvrditi mogu li se razlike u tržišnoj snazi marki pripisati razlikama u mentalnim modelima menadžera koji ih vode.

1.2. Svrha i ciljevi istraživanja

Osnovna **svrha ovog rada** jest razviti konceptualno i teorijsko razumijevanje mentalnih modela u marketingu kao temeljnog predmeta istraživanja i njihove povezanosti s marketinškom uspješnošću, odnosno promjenama u tržišnoj snazi marki. U skladu s navedenom svrhom definirani su sljedeći **ciljevi istraživanja**:

- provesti kritičku analizu znanstvene i stručne literature o mentalnim modelima, marketinškim sposobnostima, marketinškoj eksploataciji, eksploraciji i ambidekstriji te različitim pokazateljima marketinške uspješnosti, uključujući i tržišnu snagu marke,
- produbiti teorijske spoznaje o ulozi menadžerskih kognicija u razvoju i primjeni marketinških sposobnosti, definirati dimenzije i tipologiju mentalnih modela,
- oblikovati i obrazložiti konceptualni model povezanosti mentalnih modela marketinških menadžera i tržišne snage marke,
- empirijski testirati povezanost mentalnih modela marketinških menadžera i marketinške uspješnosti mjerene promjenama u tržišnoj snazi marke.

1.3. Temeljna hipoteza i pomoćne hipoteze

Na temelju definiranog istraživačkog problema i rezultata prethodnih istraživanja te u skladu s postavljenim ciljevima istraživanja predložena je sljedeća **temeljna hipoteza**:

H: Postoji povezanost mentalnih modela marketinških menadžera i tržišne snage marke. te tri pomoćne hipoteze:

PH1: Marke kojima upravljaju marketinški menadžeri koji marketinšku eksploataciju i marketinšku eksploraciju smatraju jednako važnima ostvaruju veći porast tržišne snage nego marke kojima upravljaju marketinški menadžeri koji stavljaju jači fokus na jednu od te dvije skupine aktivnosti.

PH2: Marke kojima upravljaju marketinški menadžeri koji pridaju veću ukupnu važnost marketinškoj eksploataciji i marketinškoj eksploraciji ostvaruju veći porast tržišne snage nego marke kojima upravljaju marketinški menadžeri koji pridaju manju ukupnu važnost ovim skupinama aktivnosti.

PH3: Marke kojima upravljaju marketinški menadžeri fokusirani na razvoj novih proizvoda ostvaruju veći porast tržišne snage nego marke kojima upravljaju marketinški menadžeri fokusirani na upravljanje komunikacijom marke.

1.4. Znanstvene metode

Za potrebe ovog doktorskog rada korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka te različite znanstvene metode. Prilikom pripreme i provedbe istraživanja općenito su se slijedili sljedeći koraci (Dubey i Kothari, 2022):

1. definiranje problema istraživanja
2. analiza prethodnih teorijskih i empirijskih istraživanja
3. formuliranje hipoteza
4. formuliranje nacrtu i metodologije istraživanja
5. operacionalizacija istraživanja - izrada mjernih instrumenata
6. prikupljanje podataka
7. analiza podataka i interpretacija rezultata istraživanja
8. donošenje zaključaka.

U provedbi **analize prethodnih teorijskih i empirijskih spoznaja** dostupnih u znanstvenoj i stručnoj literaturi iz područja marketinga i strateškog menadžmenta korištene su opće znanstvene metode: deskripcija, klasifikacija, komparacija, analiza i sinteza, kompilacija, generalizacija i specijalizacija, zaključivanje indukcijom i dedukcijom itd.

U **empirijskom dijelu rada** koristio se mješoviti pristup: najprije je radi stjecanja dubljeg uvida i potpunijeg razumijevanja istraživačkog problema provedeno kvalitativno istraživanje, zatim kvantitativno pilot istraživanje putem kojeg je razvijen dio mjernih ljestvica u konceptualnom modelu i naposljetku glavno kvantitativno istraživanje u kojem su se testirale postavljene hipoteze. Podaci za kvalitativno istraživanje prikupljeni su metodom polustrukturiranih dubinskih intervjua, a u njihovoj obradi korištena je metoda analize sadržaja. Kod oba kvantitativna istraživanja podaci su prikupljeni pomoću strukturiranog *online* upitnika, a u obradi su korištene različite metode statističke analize.

Metode **univarijatne statističke analize** korištene su u svrhu opisivanja socio-demografskih karakteristika ispitanika te osnovnih deskriptivnih pokazatelja glavnih varijabli u modelu (aritmetička sredina, medijan, najveća i najmanja vrijednost, standardna devijacija). Također, s ciljem testiranja postavljenih hipoteza, odnosno utvrđivanja postojanja statistički značajnih razlika u pomaku tržišne snage marki koje vode marketinški menadžeri s različitim mentalnim modelima, provedeni su t-test za nezavisne uzorke (za po dvije grupe opažanja) te analiza varijance i Bonferronijev post hoc test (za više od dvije grupe opažanja).

Od metoda **bivarijatne statističke analize** korištena je analiza korelacije primjenom Pearsonovog koeficijenta kojom je mjerena linearna povezanost glavnih varijabli u modelu.

U istraživanju su korištene i metode **multivarijatne statističke analize**. Najprije su u okviru pročišćavanja mjernih ljestvica rezultati dobiveni primjenom mjernih instrumenata finalnog upitnika podvrgnuti eksplorativnoj faktorskoj analizi, a zatim je u sklopu analize i procjene reflektivnog mjernog modela metodom parcijalnih najmanjih kvadrata provedena i konfirmatorna kompozitna analiza kojom je potvrđena valjanost čestica i pouzdanost i unutarnja dosljednost te konvergentna i diskriminantna valjanost

konstrukata. Metodološki postupci primijenjeni u ovom radu detaljnije su opisani u potpoglavlju 4.1.

Primarni podaci u pilot istraživanju prikupljeni su pomoću alata *Google Forms*, a za prikupljanje podataka u glavnom kvantitativnom istraživanju korišten je alat *LimeSurvey* koji je omogućio uvjetno grananje (engl. *conditional branching*) i ostale napredne prilagodbe u postavljanju online upitnika. Za obradu podataka korišteni su računalni alati *IBM SPSS Statistics 25.0* (eksplorativna faktorska analiza i testiranje hipoteza) i *SmartPLS 4* (procjena reflektivnog mjernog modela – konfirmatorna kompozitna analiza).

U posljednjem koraku istraživačkog procesa dani su odgovori na istraživačka pitanja, a rezultati istraživanja interpretirani su i uspoređeni s prethodnim istraživanjima. Ocijenjen je doprinos provedenog istraživanja, navedena su ograničenja, kao i preporuke za buduća istraživanja.

1.5. Struktura rada

Sadržaj ovog doktorskog rada sistematiziran je u četiri međusobno povezana dijela, a svaki dio strukturiran je u poddijelove kojima se, deduktivnom metodom, gledište postupno fokusira na uže promatrane predmete istraživanja. Teorijski dio rada obuhvaća relevantne teorijske i empirijske spoznaje u vezi predmeta istraživanja i rezultira konceptualizacijom teorijskog modela istraživane povezanosti, dok praktični dio rada obuhvaća sve korake provedenog empirijskog istraživanja.

U prvom poglavlju pod naslovom *Uvod* definirani su problem i predmet istraživanja, navedeni su svrha i ciljevi istraživanja te su postavljene hipoteze. Također su opisane znanstvene metode korištene u teorijskom i empirijskom dijelu rada i prikazan je kratak sažetak strukture rada.

Drugo poglavlje *Teorijski okvir istraživanja mentalnih modela i marketinške uspješnosti* predstavlja teorijski dio rada. Definirani su i obrazloženi najznačajniji pojmovi vezani uz tematiku ovog rada: mentalni modeli, marketinške sposobnosti, marketinška eksploracija, eksploatacija i ambidekstrija, marketinška uspješnost i tržišna snaga marke.

U trećem poglavlju *Razvoj hipoteza i konceptualizacija istraživačkog modela povezanosti menadžerskih kognicija i marketinške uspješnosti* daje se pregled i analiza prethodnih istraživanja i teorijsko utemeljenje znanstvenih hipoteza. U skladu s ciljevima istraživanja i postavljenim hipotezama predstavljena je konceptualizacija istraživačkog modela.

Fokus četvrtog poglavlja *Empirijsko istraživanje povezanosti mentalnih modela marketinških menadžera i tržišne snage marke* je na provedenom empirijskom istraživanju. Detaljno su obrazloženi nacrt i metodologija istraživanja te su predstavljeni rezultati kvalitativnog istraživanja, pilot istraživanja i glavnog kvantitativnog istraživanja.

U *Zaključnim razmatranjima* sintetizirano su predstavljene glavne spoznaje proizašle iz teorijskog i empirijskog istraživanja. Provedena je diskusija o rezultatima istraživanja, eksplicirane su teorijske i praktične implikacije rezultata (znanstveni doprinos) te su uz navođenje ograničenja ponuđene i preporuke za daljnja istraživanja. Na samom kraju nalazi se popis korištene literature, popis ilustracija (tablice i slike), prilozi i životopis autora s pregledom objavljenih radova.

2. Teorijski okvir istraživanja mentalnih modela i marketinške uspješnosti

U ovom poglavlju teorijski su predstavljeni osnovni koncepti koji tvore istraživački model doktorskog rada: mentalni modeli, marketinške sposobnosti s naglaskom na marketinšku eksploataciju, eksploraciju i ambidekstriju te marketinška uspješnost. Opis i analiza koncepata sadrže odabrana pojmovna određenja, preglede značajki, tipologije, preglede prethodnih istraživanja, načine mjerenja itd.

2.1. Mentalni modeli

Mentalni modeli čine temeljni koncept ovog doktorskog rada. Osnovni motiv za njihovo izučavanje u kontekstu rada jest traženje odgovora na vječno pitanje strateškog menadžmenta, a to je zašto su neki poslovni subjekti uspješniji od drugih koji djeluju u istoj industriji. Uz povoljno pozicioniranje u kontekstu dinamične industrijske strukture (Porter, 1980) i posjedovanje jedinstvenih i rijetkih resursa koje je teško imitirati i zamijeniti (Barney, 1991; Hamel i Prahalad, 1996) važnu ulogu tu ima i menadžerska kognicija, odnosno stupanj razumijevanja složene poslovne okoline jer donositelji odluka s točnijim mentalnim modelima kvalitetnije interpretiraju tržišne informacije i biraju bolje strateške opcije (Gary i Wood, 2011). Povećani interes za menadžersku kogniciju odgovor je na vapaj brojnih autora za (ponovno) uvođenje „ljudskog elementa“ u izučavanje strategije (Stubbart, 1989; Hambrick, 2004; Malan et al., 2009; Shang et al., 2010) i inovacija (Manral, 2011).

Mnogi autori (Walsh 1995; Jones et al., 2011; Rook, 2013; Gary i Wood, 2016; Cárdenas-Figueroa i Navarro, 2020) ističu da mentalni modeli pripadaju interdisciplinarnom području istraživanja i navode brojne znanstvene discipline i poddiscipline u okviru kojih se aktivno razvija misao o ovom konstrukt: kognitivna znanost, strateški menadžment, industrijska i individualna psihologija, organizacijska teorija, organizacijsko ponašanje, organizacijsko učenje, sustavna dinamika, računalna znanost, politička znanost itd. Marketinški teoretičari kasnije su se uključili u istraživanje ovog fenomena, a nije velik broj ni empirijskih studija o prevladavajućim mentalnim

modelima u marketingu i njihovoj ulozi u postavljanju i provedbi marketinških strategija i njihovoj povezanosti s tržišnim uspjehom (Noble et al., 2002; Vargo i Lusch, 2004; Tollin i Jones, 2009).

U marketinškoj literaturi prepoznata je i potreba za razvojem instrumenata za mjerenje prisustva različitih mentalnih modela, utemeljenih na marketinškim procesima, resursima i sposobnostima, i utjecaja tih mentalnih modela na tržišni uspjeh (Tollin, 2008; Tollin i Jones, 2009). Specifično, primijećeno je da nedostaju mjerne ljestvice za usmjerenost marketinških menadžera na određene marketinške sposobnosti i postizanje ravnoteže između aktivnosti marketinške eksploracije i marketinške eksploatacije (Tollin i Schmidt, 2015). Upravo ovo predstavlja značajan istraživački jaz koji će se ovim doktorskim radom nastojati smanjiti.

2.1.1. Pojam, definicije i teorijsko utemeljenje mentalnih modela

Menadžerska kognicija sastoji se od dva komplementarna i neodvojiva koncepta: mentalnih procesa i mentalnih struktura (Kaplan, 2011; Helfat i Peteraf, 2015; Durán i Aguado, 2022). Mentalni procesi odnose se na mentalne aktivnosti uključene u stjecanje, pohranjivanje, obradu i korištenje znanja, dok se mentalne strukture odnose na mentalne modele (Durán i Aguado, 2022), odnosno razne načine strukturiranja znanja pohranjenog u umu (Helfat i Peteraf, 2015).

Pojam mentalnih modela kao kognitivnih prikaza vanjske stvarnosti prvi je uveo škotski psiholog Kenneth Craik sredinom prošlog stoljeća u svom djelu „Priroda objašnjenja“ (Spicer, 1998). Craik (1943) je tvrdio da ljudi u svojim umovima nose „male modele“ (engl. *small-scale models*) koji prikazuju kako svijet funkcionira i pomažu im u razumijevanju i predviđanju, a njegov koncept desetljećima kasnije nastavio je razvijati Johnson-Laird (1983) koji pojašnjava da svijet shvaćamo izgradnjom unutarnjih mentalnih replika odnosa među predmetima i događajima koji nas se tiču. Pomoću mentalnih modela mi predviđamo događaje, prosuđujemo vjerojatnosti i procjenjujemo uzročno-posljedične odnose (Kahneman et al., 1982).

Poslovni svijet postaje sve složeniji i postavlja sve veće kognitivne zahtjeve pred menadžere čineći tradicionalni racionalni model donošenja odluka neodgovarajućim za obuhvaćanje tržišnih realnosti (Karakaya i Yannopoulos, 2010). Menadžeri imaju

ograničene kognitivne sposobnosti, posebice kad je u pitanju procesuiranje informacija, i stoga se u tumačenju svoje okoline oslanjaju na pojednostavljene mentalne modele (March i Simon, 1958; Cyert i March, 1992; Tripsas i Gavetti, 2000; Gary i Wood, 2011; Yang et al., 2019). U koštacu sa složenim poslovnim fenomenima oni moraju pretraživati ogromnu količinu informacija kako bi razvili strategije i dali odgovor na izazove iz okoline i pri tome interpretiraju informacije kroz prizmu svojih mentalnih modela koji sadrže pravila za filtriranje informacija i pomažu pojednostaviti odlučivanje uzimanjem u obzir samo relevantnih i važnih informacija (Day, 1994; Walsh 1995; Karakaya i Yannopoulos, 2010). Koncept mentalnih modela pomaže objasniti kako menadžeri donose odluke u uvjetima neizvjesnosti (Day i Netugandi, 1994; Yannopoulos i Kefalaki, 2010; Mintzberg et al., 2020).

U procesima indukcije, rješavanja problema i rasuđivanja donositelji odluka stvaraju mentalni model konkurentskog okruženja koji se sastoji od dvije vrste uvjerenja (Porac et al., 1989; Yang et al., 2019):

- uvjerenja o identitetu njihovog poslovnog subjekta te njihovih konkurenata, dobavljača i kupaca,
- uvjerenja o tome kako postići uspjeh u tom promjenjivom konkurentskom okruženju.

Iz činjenice da su mentalni modeli interdisciplinarni fenomen proizlazi i mnoštvo **definicija** koje pokazuju kako je ovaj koncept drukčije promatran od strane teoretičara iz različitih disciplina. U nastavku (Tablica 2.1) daje se pregled definicija mentalnih modela iz različitih izvora, a kriteriji u izboru bili su da se odnose na individualnu razinu, odnosno pojedinca (postoje i kolektivne kognicije – dijeljeni mentalni modeli) te da su kontekstualizirane u području marketinga ili dovoljno općenite da se mogu primijeniti i na menadžere koji upravljaju marketinškim aktivnostima.

Tablica 2.1 Definicije mentalnih modela

Autori	Definicije
Holyoak (1984, p. 193)	„psihološki prikaz okoline i njenog očekivanog ponašanja“
Pralhad i Bettis (1986, p. 489)	Mentalni modeli „omogućavaju menadžerima da kategoriziraju događaj, procijene njegove posljedice te razmotre odgovarajuće akcije (uključujući i ne činiti ništa) i to brzo i često učinkovito“.
Day (1994, p. 24, p. 31)	<p>...pretpostavke o tržištu i ključnim odnosima između akcija i kupaca.“</p> <p>„Mentalni modeli oblikuju potragu za informacijama, odabir onoga što je relevantno, i tumačenje onoga što je važno, također igraju utjecajnu ulogu u formiranju pretpostavki o ključnim odnosima i trendovima na kojima se temelje odluke.“</p>
Johnson-Laird et al. (1999, p. 66)	„prikaz mogućnosti koji ima strukturu i sadržaj koji obuhvaća ono što je zajedničko različitim načinima na koje se mogućnost može dogoditi“
Senge (2001, p. 21)	„Mentalni modeli su duboko ukorijenjene pretpostavke, generalizacije ili čak slike ili predodžbe koje utječu na naše poimanje svijeta i naše djelovanje.“
Gary i Wood (2011, p. 569)	„pojednostavljene strukture znanja ili kognitivni prikazi kako funkcionira poslovna okolina“
Gavetti (2012, p. 276)	Kognitivna reprezentacija (prikaz) je „konceptualna struktura u umovima pojedinaca koja sažima pojednostavljeno razumijevanje stvarnosti s kojom se pojedinci suočavaju“.
Stacey (2003, p. 108)	„leće kroz koje menadžeri vide svijet u kojem moraju djelovati, konstrukcije koje prave da objasne kako se ponašaju svijet i oni, strukture koje koriste za oblikovanje svojih akcija“
Tollin (2008, pp. 366-367)	„...više ili manje stabilne ideje, mentalni model, o problematici i području zadatka marketinga na korporativnoj razini i o tome koji će procesi, vrijednosti, akteri, znanje i drugi resursi donijeti uspješan dizajn i provedbu strategije, s

Autori	Definicije
	<p>obzirom na različite dijelove područja zadatka (proizvodna inovacija, upravljanje odnosom s kupcima itd.“</p> <p>...više ili manje stabilne ideje i uvjerenja o upravljanju marketingom.</p>
Day i Moorman (2010, p. 10)	„Mentalni modeli su pojednostavljeni okviri koji uključuju prevladavajuće pretpostavke, norme i čak vokabular koji se koristi kad se govori o kupcima.“
Grunert et al. (2010, p. 11)	„Mentalni modeli...predstavljaju „teorije u uporabi“ (engl. <i>theories-in-use</i>) donositelja odluka, ustvari, njihove poglede oko toga koji čimbenici utječu na uspjeh njihovih poslovnih aktivnosti.“
Rook (2013, p. 9)	Individualni mentalni model je „koncentrirana, osobno konstruirana unutarnja koncepcija vanjskog fenomena (povijesna, postojeća ili projicirana) ili iskustvo koje utječe na to kako osoba djeluje.“
Tollin i Schmidt (2015, pp. 1050-1051)	<p>„...ideje i uvjerenja oko toga kako podržati održiv i uspješan razvoj tržišne imovine kao što su odnosi s kupcima i reputacija marke, održati ili dalje razviti tržišnu orijentaciju te razumjeti, razvijati i njegovati marketinške sposobnosti.“</p> <p>„...više ili manje čvrste ideje i uvjerenja o tome koje su marketinške sposobnosti važne u njihovom poslovnom kontekstu.“</p>
Tollin i Jones (2009, p. 526)	„skup ideja i uvjerenja marketinških menadžera u vezi značenja marketinga na korporativnoj razini i njihove uloge u njemu“
FitzRoy et al (2016)	Mentalni modeli predstavljaju „skup pretpostavki i generalizacija koje utječu na to kako se svijet tumači i koje se akcije poduzimaju“.
Vink et al. (2019, p. 78)	„Mentalni modeli specifično uključuju pretpostavke i uvjerenja aktera oko toga kako nešto funkcionira i kako bi trebalo djelovati na temelju tog razumijevanja.“

Izvor: sistematizacija autora

Ono što se razabire iz većine navedenih definicija jest fokus na pojednostavljenju i interpretaciji informacija, one sugeriraju da mentalni modeli pomažu pojedincima da proberu i interpretiraju informacije i tako razumiju fenomene u svojoj okolini. Dio definicija stavlja naglasak i na donošenje odluka, odnosno djelovanje (Prahalad i Bettis, 1986; Senge, 2001; Stacey, 2003; Rook, 2013; Vink et al., 2019). Za potrebe ovog rada mentalni modeli tretirat će se kao skup relativno stabilnih ideja i uvjerenja marketinških menadžera o tome kako treba razvijati tržišnu orijentaciju, odnose s kupcima i reputaciju marke te na koje marketinške sposobnosti treba staviti fokus u određenom poslovnom kontekstu, što je najbliže poimanju koje je u svojim radovima iznijela Karin Tollin sa svojim suradnicima (Tollin, 2008; Tollin i Jones, 2009; Tollin i Schmidt, 2015).

U pregled definicija nisu uvrštene one koje se odnose na mentalne modele na razini grupe (tima) ili poslovnog subjekta iako su kolektivne kognicije u fokusu dijela istraživača. Primjerice, Chi (2008) mentalni model definira kao „organizirani skup individualnih uvjerenja“, a Davison i Blackman (2005) navode da, ako postoji zajedničko razumijevanje pojedinaca unutar poslovnog subjekta, dijeljeni (zajednički) mentalni modeli pružaju okvire sustava vrijednosti i uvjerenja koji služe kao osnova za analizu svih novih ideja, koncepata i politika koje razmatra tim.

Uz velik broj različitih definicija mentalnih modela postoji i velik broj **sinonima**, odnosno istoznačnica i bliskoznačnica koje ponekad stvaraju konfuziju, što je posljedica početnog oduševljenja ovom novom teorijskom paradigmom, ali i toga što se misao o mentalnim modelima razvijala u okrilju različitih znanstvenih disciplina, a do konsolidacije, odnosno interdisciplinarnе sinteze literature došlo je relativno kasno (Spicer, 1998; Jones et al., 2011; Gary i Wood, 2016). Prvu veliku sistematizaciju pojmova vezanih uz menadžersku i organizacijsku kogniciju napravio je Walsh (1995) te ujedno pozvao na uređivanje konceptualnog terena, odnosno korištenje konzistentne terminologije.

Od 77 pojmova koje je sistematizirao Walsh, u Tablici 2.2 izdvojeni su oni koji se u najvećoj mjeri podudaraju sa za potrebe ovog rada usvojenom definicijom mentalnih modela, što znači da se odnose na kognitivne (mentalne) strukture, a ne procese, i to na individualnoj razini. Njima su pridodani i neki sinonimi koji su korišteni u kasnijim istraživanjima.

Tablica 2.2 Sinonimi za mentalne modele

Autori	Sinonimi
Axelrod (1976); Weick i Bougon (1986); Barr et al. (1992)	kognitivne mape
Hodgkinson i Johnson (1994)	kognitivne taksonomije
Håkonsson (2006); Manral (2011); Sánchez-Expósito i Naranjo-Gil (2017)	kognitivne orijentacije
Cowan (1986)	kognitivni okviri
March i Simon (1958); Shrivastava i Mitroff (1983); Deshpandé (1986); Dunn i Ginsberg (1986)	referentni okviri
Hodgkinson et al. (1999); Kaplan (2008)	okviri
El Sawy i Pauchant (1988)	predlošci
Ranson, Hinings i Greenwood (1980); Bartunek, 1984; Greenwood i Hinigis (1988); Dougherty, 1992	(interpretacijske) sheme
Tollin (2008)	mindset
Prahalad i Bettis (1986)	dominantna logika
Tollin i Jones (2009)	marketinške logike
Miller (1993)	menadžerske leće
Reger (1990)	menadžerske misaone strukture
Walsh (1988)	strukture vjerovanja
Mason (1969); Starbuck i Hedberg (1977)	pogled na svijet
Dutton i Duncan (1987)	područja pažnje
Maruyama (1982)	pejzaži uma (engl. <i>mindscapes</i>)
Spender (1989)	industrijski recepti
Fahey i Narayanan (1989)	kauzalne mape

Autori	Sinonimi
Porac, Thomas i Baden-Fuller (1989)	temeljna kauzalna uvjerenja
Schön (1983)	prešutno znanje (engl. <i>tacit knowledge</i>)

Izvor: Obrada autora prema Walsh (1995) i sistematizacija na temelju dodatnih izvora referenciranih u tablici

Brojnost ovih naziva kojima se u literaturi označavaju mentalni modeli neki autori pripisuju i lošoj znanstvenoj praksi unutar i između disciplina koja je dopustila kreiranje više skupina sinonima, ali i tome što se različite skupine sinonima zapravo odnose na različite komponente mentalnih modela, a to su uzročno-posljedični odnosi, strategije visoke razine i pravila odlučivanja (Gary i Wood, 2016). Primjerice, pojmovi „kauzalne mape“ i „temeljna kauzalna uvjerenja“ odnose se na uzročno-posljedične odnose.

U marketinškoj literaturi, uz mentalni model najčešće korišteni pojmovi su *mindset* i „marketinška logika“ (Vargo i Lusch, 2004; Tollin, 2008; Tollin i Jones, 2009). Ovaj potonji vezan je uz koncept „dominantne logike“ koji su uveli Prahalad i Bettis (1986, p. 490) da označe „način na koji menadžeri konceptualiziraju poslovanje i donose ključne odluke o alokaciji resursa vezane uz tehnologiju, razvoj proizvoda, distribuciju, oglašavanje ili upravljanje ljudskim potencijalima“.

Mentalni modeli (i općenito ovaj kognitivni pristup strategiji, organizacijskom učenju i ostalim područjima uključujući i marketing) utemeljeni su na nekoliko **teorijskih pretpostavki** i koncepata. Koncept mentalnih modela razlikuje se od tradicionalnog pogleda na donošenje odluka kao na racionalan, namjeran i promišljen proces (Stubbart, 1989; Karakaya i Yannopoulos, 2010). S obzirom na to da je racionalnost menadžera ograničena dostupnošću informacija i njihovom sposobnošću obrade velike količine informacija (March i Simon, 1958), donošenje odluka nužno uključuje i proces „kognitivnog pojednostavljivanja“ (Schwenk, 1984; Mandal i Thomas, 2009).

Prema **teoriji ograničene racionalnosti** (Simon, 1957), menadžeri imaju ograničene kognitivne kapacitete i mentalne sposobnosti pa su prilikom rješavanja složenih poslovnih izazova skloni selektivnoj percepciji i oslanjaju se na heuristike i pristranosti (Tversky i Kahnemann, 1974). Tijekom vremena, a na temelju iskustva, učenja i prošlih odluka oni konstruiraju mentalne modele, kao pojednostavljene prikaze stvarnosti, kako

bi protumačili industrijske trendove, zahtjeve kupaca, akcije konkurenata i ostale događaje u svojoj okolini (Mandal i Thomas, 2009; Karakaya i Yannopoulos, 2010; Uotila, 2015).

Drugi važan stup na kojem počiva koncept mentalnih modela predstavlja **teorija gornjih ešalona** koju su razvili Hambrick i Mason (1984) i koja nastavlja se na ideje bihevioralne teorije poslovnog subjekta (Cyert i March, 1963) naglašava ključnu važnost kognitivnih procesa kod top menadžment tima za strateško ponašanje poslovnih subjekata (Buyl et al., 2011). Osnovne premise ove teorije su sljedeće (Hambrick i Mason, 1984):

- menadžeri djeluju na osnovi svojih personaliziranih interpretacija strateških situacija s kojima su suočeni,
- ove personalizirane interpretacije funkcija su iskustva, vrijednosti i osobnosti menadžera.

Gotovo četvrt stoljeća nakon iznošenja ove teorije u seminalnom članku iz 1984. godine Hambrick se osvrnuo na studije koje su pokazale da glavni menadžeri (engl. *Chief Executive Officers*) objašnjavaju 5 – 20 % varijance u profitabilnosti poslovnih subjekata, što zapravo nije malo, te je odgovorio na kritike da teorija na neki način glorificira elite. Naime, teorija gornjih ešalona u potpunosti je zasnovana na pretpostavci da su glavni menadžeri ljudski ograničeni – podložni umoru, dosadi, ljubomori, kognitivnim predrasudama, društvenom uljepšavanju i sebičnosti, baš kao i ostali pojedinci (Hambrick, 2007).

Od ostalih koncepata koji su teorijski povezani s mentalnim modelima može se izdvojiti **resursni pogled na strategiju** (engl. *resource-based view*) zbog uloge menadžerskih kognicija u razvoju i primjeni marketinških i općenito organizacijskih sposobnosti u dinamičnom okruženju (Bogner i Barr, 2000; Tollin i Jones, 2009; Shang et al., 2010; Eggers i Kaplan, 2013) i činjenice da su u nekim dosadašnjim tipologijama (pa tako i u ovom radu) mentalni modeli definirani kao usmjerenja menadžera prema određenim marketinškim sposobnostima (Tollin i Jones, 2009; Tollin i Schmidt, 2015). Također, u teoriji dinamičkih sposobnosti naknadno je prepoznata uloga menadžera i njihovi mentalni modeli integrirani su kao važan čimbenik u usklađivanju razvoja sposobnosti s promjenama u okolini (Augier i Teece, 2009; Shang et al., 2010).

U istraživanju mentalnih modela kao mentalnih simulacija koristi se i **simbolička teorija** prema kojoj se znanje dobiva manipulacijom simbola pomoću određenih pravila te **teorija utjelovljenja** koja naglasak stavlja na živčanu dimenziju koja se može promatrati ne samo na individualnoj razini, nego i na razini radnih timova (Bryce i Blown, 2016; Cárdenas-Figueroa i Navarro, 2020).

Naposljetku, postoje i koncepti koji u svojoj pozadini imaju mentalne modele, primjerice **naivna teorija** (engl. *naive theory*) ili, kako se još naziva, **naivna fizika** (Jones et al., 2011). Istraživanja su pokazala da ljudi koriste analogije u kognitivnim procesima i da se mentalni modeli razvijaju u procesu analogijskog rasuđivanja (Collins i Gentner, 1987). Primjerice, kad osoba objašnjava područje koje joj je nepoznato, ima tendenciju da se osloni na neko poznato područje koje smatra sličnim i onda iskoristi postojeći mentalni model i prenese njegovu relacijsku strukturu u drugo područje.

Nakon što je objašnjen pojam mentalnih modela, prezentirani su brojni sinonimi te definicije koje se odnose na individualnu razinu i mogu se primijeniti u području marketinga. Navedene su teorijske pretpostavke koje su u pozadini mentalnih modela, odnosno glavne teorije i koncepti kao što je teorija ograničene racionalnosti, teorija gornjih ešalona i resursni pogled na strategiju. U nastavku će biti prikazana osnovna obilježja mentalnih modela.

2.1.2. Osnovna obilježja mentalnih modela

Na osnovi pomnog izučavanja literature mogu se navesti sljedeća **obilježja mentalnih modela**:

- **Interna egzistencija i skrivenost**

Kad se usporede definicije mentalnih modela koje su dali teoretičari iz raznih znanstvenih disciplina, ali i definicije unutar iste discipline, primjećuje se određeni konsenzus oko toga da mentalni modeli egzistiraju interno, u umu pojedinca i da imaju sposobnost utjecati na to kako se pojedinac ponaša (Senge, 2001; Jones et al., 2011; Rook, 2013). Mentalni modeli često su skriveni, nisu dostupni za izravan uvid i mjerenje i ljudi nisu svjesni svojih mentalnih modela i njihovih utjecaja na ponašanje (Norman, 1983; Jones et al., 2011; Magzan, 2012; Yrjölä et al., 2018).

- **Stabilnost**

Nakon što se formiraju, mentalni modeli postaju relativno stabilni, ponekad fiksni, i postoje dokazi da se vrlo malo mijenjaju čak i u turbulentnim uvjetima te da se mišljenja i uvjerenja vezana uz specifična poslovna pitanja mijenjaju lakše nego temeljna mišljenja i uvjerenja (Hodgkinson, 1997; Karakaya i Yannopoulos, 2010; Magzan, 2012). Zbog ovoga mentalni modeli mogu dovesti do kognitivne inercije (Porac i Thomas, 1990; Mandal et al., 2009) i počinju se mijenjati tek kad se uspješnost poslovnog subjekta drastično pogorša (Barr et al., 1992; Barr, 1998; Malmi et al., 2023).

- **Heterogenost**

Svaki individualni mentalni model samo je jedan od niza mogućih modela koji se mogu koristiti u određenom kontekstu (Johnson-Laird, 1985; Spicer, 1998). Postoje brojni dokazi da su mentalni modeli menadžera heterogeni i da utječu na strateške izbore (Porac et al., 1989; Barr et al., 1992; Hodgkinson et al., 1999; Tripsas i Gavetti, 2000; Kaplan i Tripsas, 2008). Proučavajući rezultate brojnih studija Walsh (1995) i Gary i Wood (2011) identificirali su niz čimbenika koji uzrokuju razlike u mentalnim modelima menadžera kao što su radno iskustvo, dužina mandata, pozicija u organizacijskoj hijerarhiji pa čak i ukupna uspješnost poslovnog subjekta i spol. Martignoni i suradnici (2016) odstupanja pripisuju različitim „kognitivnim stilovima“ koje menadžeri razvijaju u svojim mentalnim modelima, a koji se formiraju na temelju „kognitivnih tipova“ koji su povezani s njihovim urođenim svojstvima i „kognitivnih pristupa“ koji se više odnose na svjesno odabrane elemente.

Prema resursnoj teoriji strategije (Barney, 1991) održiva konkurentska prednost zahtijeva posjedovanje jedinstvenih resursa koji se ne mogu oponašati. Poslovni subjekti svoju jedinstvenost crpe iz heterogenosti (potencijalnih) vještina i sposobnosti dostupnih iz svojih resursa, no u konačnici mentalni modeli utječu na korištenje oskudnih resursa i njihova heterogenost putem različite raspodjele resursa dovodi do različite organizacijske uspješnosti (Tripsas i Gavetti, 2000; Mandal et al., 2009).

- **Retrospektivnost**

Mentalni modeli izvučeni su iz prethodnog iskustva i učenja pa se može reći da su retrospektivni (Prahalad and Bettis 1986; Barr et al. 1992; Malmi et al., 2023). U svojim definicijama mentalnih modela Doyle i Ford (1999) i Rook (2013) naglašavaju da se oni odnose na vanjske sustave i fenomene koji su „povijesni, postojeći ili projicirani“ pa tako također obuhvaćaju ovu retrospektivnu dimenziju.

- **Nepotpunost i netočnost**

Mentalni modeli mogu varirati od jednostavnog vizuala ili slike u glavi do složenijeg apstraktnog ili konceptualnog arhetipa izgrađenog pomoću detaljnijeg razumijevanja (Spicer, 1998). Zbog ranije obrazloženih ljudskih kognitivnih ograničenja mentalni modeli su više funkcionalni nego potpuni prikazi stvarnosti (Jones et al., 2011; Malmi et al., 2023). Niti je moguće niti poželjno mentalnim modelom predstaviti, odnosno prikazati svaki detalj koji postoji u stvarnosti. Također, mentalni modeli mogu biti ili postati netočni kako se interna i eksterna okolina poslovnog subjekta mijenja (Porac et al., 1989; Barr et al., 1992; Tripsas i Gavetti, 2000; Malmi et al., 2023).

Prema tome, zbog svoje nepotpunosti i netočnosti mentalni modeli smatraju se pojednostavljenim i nesavršenim prikazima. Kako ističu Gary i Wood (2011), donositelji odluka koji imaju točnije mentalne modele imaju i potpunije razumijevanje usklađenosti između različitih strateških opcija i poslovnog okruženja, bolje tumače tržišne informacije i formuliraju efektivnije strategije.

- **Ovisnost o kontekstu**

Mentalni modeli smatraju se i nedosljednim prikazima jer ovise o kontekstu i mijenjaju se ovisno o situacijama u kojima se koriste (Jones et al., 2011). S obzirom na to da je ideja mentalnih modela vrlo praktična i ima brojne implikacije u našim životima, Magzan (2012) ističe da ih upotrebljavamo u brojnim kontekstima, odnosno područjima i u brojne svrhe.

- **Samoreferentnost**

Mentalni modeli su samoreferirajući, usmjereni su na najistaknutije promjene i podupiru prevladavajuće spoznaje dok promjene koje nisu u skladu s postojećim mentalnim modelima obično ostanu nezapažene (Barr et al., 1992; Gary i Wood,

2011; Gavetti, 2012; Malmi, 2023). Ova uloga mentalnih modela u filtriranju informacija povezana je s konceptom sklonosti potvrdi (engl. *confirmation bias*) – ljudi traže informacije koje odgovaraju njihovom trenutnom razumijevanju svijeta, a ignoriraju one koje nisu u skladu s njihovim uvjerenjima. Na ovaj način, dolazne informacije mogu učvrstiti postojeće mentalne modele ili biti u potpunosti odbačene (Jones et al., 2011).

Informacije koje primamo iz okoline možemo obraditi na dva glavna načina, a to su pristup vođen teorijom (engl. *theory driven*), odnosno „odozgo prema dolje“, i pristup vođen podacima (engl. *data driven*), odnosno „odozdo prema gore“ (Walsh, 1995; Uotila, 2015). U pristupu vođenom teorijom, struktura znanja pojedinca i prošla iskustva iz sličnih događaja vode obradu informacija, dok u pristupu vođenom podacima informacije dobivene iz sâme okoline oblikuju individualni odgovor (Uotila, 2015). Mentalni modeli vezani su uz ovaj prvi pristup koji je i uobičajeniji u svakodnevnom životu, osim kad su u pitanju posve nove situacije.

Mentalni model sastoji se od dvije vrste znanja – konceptualnog (engl. *know-why*) koje odgovara na pitanje „zašto?“ i operativnog (engl. *know-how*) koje odgovara na pitanje „kako?“ (Kim, 1993; Spicer, 1998). Na temelju percepcije pojedinca o tome zašto i kako nešto funkcionira, mentalni model pruža okvir koji usmjerava i kontrolira proces donošenja odluka pojedinca. U modelu kojim Tollin i Jones (2009) opisuju interpretacijski sustav menadžera, menadžersko znanje dijeli se na deskriptivno (engl. *know what*) i proceduralno (engl. *know how*) pa uvažavajući i njihov pogled može se konstatirati da u svojim mentalnim modelima menadžeri barataju s tri vrste znanja.

Isti autori (Tollin i Jones, 2009) ističu da se koncept marketinških logika, odnosno mentalnih modela u marketingu može preciznije razumjeti ako se sagledaju sljedeće četiri teme koje nisu u linearnom odnosu, nego se stalno isprepliću u njihovom procesu skeniranja, tumačenja, reagiranja i učenja o okolini:

- problematika (engl. *issues*) – ključni događaji koji služe kao „okidač“ za menadžerske akcije,
- zadaci – rutine i procesi koje menadžeri pokreću kako bi odgovorili na te događaje,

- znanje – ono koje se primjenjuje iz stečenog iskustva menadžera i koristi za donošenje odluka kod odgovarajućih zadataka, ali i ono koje je dobiveno kao rezultat tih zadataka i
- vrijednosti – temeljne pretpostavke o okolini u kojoj menadžer djeluje, što uključuje osobne, profesionalne i korporativne vrijednosti.

Iako mentalni modeli sadrže kognitivne strukture i uvjerenja, oni obuhvaćaju i ostale oblike značenja kao što su stavovi, emocije, osjećaji, sjećanja, ciljevi i osobne vrijednosti (Christensen i Olson, 2002; Day i Moorman, 2010; Yrjölä et al., 2018). Mehanizmi za tumačenje okoline mogu biti više kognitivni i racionalni ili više emocionalni i intuitivni, a njihova racionalna i emocionalna komponenta mogu se nadopunjavati ili biti u sukobu (Calabretta et al., 2016; Beshears i Gino; 2015; Yrjölä et al., 2018). Prema tome, mentalni modeli sastoje se od **racionalnih** i **emocionalnih** komponenti u određenom omjeru.

Uvidom u osnovna obilježja mentalnih modela može se zaključiti da se radi o nepotpunim i ponekad netočnim prikazima stvarnosti koji ovise o kontekstu, a egzistiraju u umu pojedinca i kao takvi nisu dostupni za izravan uvid i mjerenje. Heterogeni su i relativno stabilni što može rezultirati kognitivnom inercijom, a onda i pogoršanjem poslovnih rezultata. U nastavku se iznose različiti pogledi na mentalne modele s obzirom na razinu na kojoj egzistiraju, njihovu stabilnost, vidljivost, ulogu itd.

2.1.3. Različiti pogledi na mentalne modele

Literatura iz brojnih znanstvenih disciplina otkriva različite pristupe i različite poglede na fenomen mentalnih modela. U nastavku se obrazlažu ti pristupi i najznačajnije razlike u pogledima.

Razine mentalnih modela

Već je izneseno da mentalni model postoji interno, u umu pojedinca, no u literaturi prevladava široko slaganje oko toga da kognicije, a onda i mentalni modeli mogu egzistirati i na kolektivnoj razini (Yrjölä et al., 2018; Malmi et al., 2023). Štoviše, brojnim istraživačima upravo su različite vrste kolektivnih mentalnih modela u fokusu interesa (Klimoski i Mohammed, 1994; Cooke et al., 2000; Mathieu et al., 2000; Mohammed i

Dumville, 2001; Langan-Fox et al., 2004; Davison i Blackman, 2005; Abatecola et al., 2013; Alfirević et al., 2014; Bergman et al., 2015; Carrington et al., 2019).

Kad ljudi zajedno rade na nekom zadatku, svatko ima svoj mentalni model što i kako napraviti, no oni dijele svoja uvjerenja, pretpostavke i tumačenja u socijalnom procesu u kojem njihove kognicije u određenoj mjeri konvergiraju i nastaje zajednička interpretacija i zajednički mentalni model (Bergman et al., 2015; Cárdenas-Figueroa i Navarro, 2020). Zajednički mentalni modeli izuzetno su važni za efektivno funkcioniranje radnih timova (Langan-Fox et al., 2000; Jones et al., 2011). Na formiranje ovih „supraindividualnih“ kognicija u organizacijskom kontekstu značajan utjecaj imaju top menadžeri koji su u dominantnoj poziciji i mogu uvjeriti ostale da prihvate njihove kognicije (Daft i Weick, 1984; Prahalad i Bettis, 1986; Lampel i Shamsie, 2000; Malmi et al., 2023).

Kolektivni mentalni modeli mogu se formirati na razini grupe/tima, poslovnog subjekta ili čak čitave industrije (Uotila, 2015). Ove dijeljene mentalne modele na razini industrije neki autori nazivaju „industrijskim receptima“ (Spender, 1989; Bogner i Barr, 2000; Tikkanen et al., 2005; Stacey i Mowles, 2016), a u njihovom fokusu najčešće je konkurentsko okruženje (Porac et al., 1989; Alfirević et al., 2014). Kada menadžeri dijele homogene kognicije vezane uz konkurentsko okruženje unapređuje se efektivnost odlučivanja, postizanje ciljeva i učenje u složenim i neizvjesnim situacijama (Porac i Thomas, 1990; Korsgaard et al., 1995; Dean i Sharfman, 1996; Uotila, 2015).

Dinamika mentalnih modela

Kod opisa osnovnih obilježja mentalnih modela konstatirano je da su oni relativno stabilni, odnosno da se radi o više-manje stabilnim i čvrstim, ponekad i fiksnim idejama i uvjerenjima menadžera koja se teško mijenjaju (Hodgkinson, 1997; Tollin, 2008; Mohammed et al., 2010; Magzan, 2012; Tollin i Schmidt, 2015). Međutim, iako su kognicije u literaturi iz menadžmenta tradicionalno promatrana statički (akteri su ograničeni rigidnim mentalnim modelima), radi se o dinamičkom procesu (Kaplan, 2011). Brojni autori ističu da kognicije konstantno evoluiraju u interakciji pojedinca sa svijetom i da mentalni modeli moraju biti dinamični kako bi se razvili tijekom vremena pomoću učenja i prilagodili stalnim promjenama u okolini (Shang et al., 2010; Jones et al., 2011; Uotila, 2015).

Kad menadžeri primaju nove informacije, oni to čine kroz prizmu svojih mentalnih modela koje onda mogu prilagoditi tim novim informacijama pomoću sustava povratne petlje (Yang et al., 2019). Doduše, promjene u okolini ne rezultiraju uvijek promjenom, odnosno ažuriranjem postojećih mentalnih modela jer možda nisu dovoljno značajne da bi ugrozile njihovu funkcionalnost, to će se vjerojatno dogoditi tek kad pritisak za promjenom nadjača kognitivnu inerciju (Barr et al., 1992).

Sistematizirajući nalaze više istraživača Vink (2019) navodi neke intrinzične i ekstrinzične čimbenike koji dovode do promjene mentalnih modela, a to su uočavanje nedosljednosti, emocije, „uokviravanje“ (engl. *framing*), dijagrami i geste.

Pozitivna i negativna uloga

Već je obrazložena pozitivna uloga mentalnih modela – kao pojednostavljeni prikazi stvarnosti oni pomažu kognitivno opterećenim menadžerima da protumače složene događaje u svojoj radnoj okolini i donesu zaključke i odluke. Međutim, budući da se mentalni modeli vrlo sporo mijenjaju, ponekad mogu dovesti do kognitivne inercije (Porac i Thomas, 1990; Hodkinson, 1997; Mandal i Thomas, 2009), odnosno pomanjkanja volje da se napuste postojeći načini funkcioniranja i značajno ograničiti sposobnost poslovnog subjekta da pravovremeno reagira na promjene u okolini (Barr et al. 1992; Tripsas and Gavetti 2000; Kaplan, 2008; Eggers i Kaplan, 2009; Marcel et al., 2010; Malmi et al., 2023).

Osim što mogu biti nepotpuni i pogrešni u smislu da ne odgovaraju svijetu kojeg opisuju, mentalni modeli ponekad potiču pojedince da u procesu filtriranja informacija zanemare one proturječne (selektivna percepcija) sprječavajući tako kreativno rješenje problema (Day i Nedungadi, 1994; Klimoski i Mohammed, 1994; Yrjölä et al., 2018). Oni mogu djelovati kao „naočnjaci“ koji usmjeravaju pažnju i stavove menadžera u odnosu na određenu problematiku i akcije (Tollin i Jones, 2009).

Prema tome, kako uvijek postoji mogućnost da mentalni modeli ne evoluiraju u skladu s promjenama u tržišnoj okolini, oni mogu imati negativnu ulogu, odnosno predstavljati prepreku u procesu prilagodbe. Potrebno ih je mijenjati radi zadržavanja konkurentske prednosti, postizanja strateške fleksibilnosti i razvoja organizacijskih sposobnosti u dinamičnoj okolini (Shang et al., 2010). Barr i suradnici (1992) sugeriraju da mentalni

modeli top menadžera moraju pratiti promjene u okolini kako u opadajućim tako i u rastućim industrijskim segmentima.

Vidljivost mentalnih modela

Iako su mentalni modeli prethodno okarakterizirani kao skriveni jer egzistiraju u umu pojedinca, dio autora navodi da su vidljivi u organizacijskoj kulturi, rutinama, aktivnostima i pravilima ponašanja (Mezias et al., 2001; Bettis and Prahalad, 1995; Markides, 1997; Karakaya i Yannopoulos, 2010). Oni također formiraju organizacijski sustav uvjerenja na kojem se zasnivaju korporativne politike i koji su temelj za iniciranje i organiziranje menadžerskog djelovanja (Weick, 1995; Senge, 2001).

Radno ili dugoročno pamćenje

Konstatirano je da se mentalni modeli razvijaju na temelju analogijskog rasuđivanja, odnosno da se ljudi u objašnjavanju nepoznatih područja analogijama pozivaju na slična poznata područja (Collins i Gentner, 1987). Međutim, postoji značajno neslaganje u literaturi oko toga gdje su u umu pojedinca mentalni modeli pohranjeni (Jones et al., 2011).

Neki istraživači smatraju da se radi o privremenim kognitivnim strukturama koje zauzimaju prostor u radnom pamćenju (Johnson-Laird, 1983; Wilson i Rutherford, 1989, Vosniaudou, 1994) dok drugi tvrde da su to dugoročne strukture znanja koje podržavaju rasuđivanje i razumijevanje i smještene su u dugoročnom pamćenju (Craik, 1943; Bainbridge, 1991; Moray, 2004). Nersessian (2002) je na neki način pomirila ova dva pogleda svojom sugestijom da se mentalni modeli koji postoje kao strukture znanja u dugoročnom pamćenju pozivaju da podrže mentalne modele formirane u radnom pamćenju koji se koriste za potporu rasuđivanju i rješavanju problema.

S ovom dilemom povezan je i koncept individualnih teorija akcija. Naime, postoji „proklamirana“ teorija (engl. *espoused theory*) koju osoba verbalno zastupa i prezentira drugima kad ju se, primjerice, pita kako bi se ponašala u određenoj situaciji i „uporabna“ teorija (engl. *theory in use*) koja ustvari pokreće djelovanje osobe i uopće ne mora odgovarati proklamiranoj teoriji (Argyris i Schön, 1974). Ovo je moguće prenijeti u domenu mentalnih modela. Kad ljude pitamo za mišljenje o određenoj problematici, zapravo prizivamo njihovu proklamiranu teoriju koju možemo poistovjetiti s mentalnim

modelom stvorenim u radnom pamćenju u svrhu davanja odgovora na pitanje. Pritom se dugoročne strukture znanja kombiniraju u radnom pamćenju, što zahtijeva određeni stupanj apstrakcije. S druge strane, kad ljudi djeluju, oslanjaju se na skrivene strukture znanja (engl. *tacit knowledge structures*), odnosno uporabnu teoriju koju možemo poistovjetiti s mentalnim modelom koji egzistira u dugoročnom pamćenju (Jones et al., 2011).

Točnost ili fokus

Mentalni modeli su pojednostavljeni, nepotpuni i, prema tome, u određenoj mjeri netočni prikazi stvarnosti (Malmi et al., 2023). Primjerice, stotinama godina mentalni model sunčevog sustava bio je da se Sunce, Mjesec i planeti okreću oko Zemlje i tek su pojavom novog znanja, ako zanemarimo članove društva *Flat Earth Society*, promijenjena ova uvjerenja i pogrešno razumijevanje (Spicer, 1998).

Dio istraživača mentalne modele promatra dominantno iz perspektive njihove točnosti i fokusirani su na mjeru u kojoj oni vjerno odražavaju stvarnost, primjerice kad je u pitanju konkurentsko okruženje poslovnog subjekta (Barr et al. 1992; Kaplan 2011; Malmi et al., 2023). U poslovnom kontekstu, menadžeri s točnijim mentalnim modelima bolje interpretiraju tržišne informacije i biraju bolje strateške opcije, što u konačnici dovodi do veće organizacijske uspješnosti (Gary i Wood 2011).

Međutim, može se reći da je koncept mentalnih modela tijekom vremena evoluirao od predstavljanja stvarnosti kod kojeg primjenjujemo formalnu logiku do vrste logike kojom donosimo odluke, učimo i prilagođavamo se (Cárdenas-Figueroa i Navarro, 2020). Sve veći broj istraživača mentalne modele tretira kao skup ideja i uvjerenja o tome kako razvijati tržišnu orijentaciju i inovacije, na koje sposobnosti valja staviti fokus u određenim situacijama i kako ostvariti konkurentsku prednost (Tollin, 2008; Tollin i Jones, 2009; Karakaya i Yannopoulos, 2010; Grunert et al., 2010; Manral, 2011; Tollin i Schmidt, 2012; Tollin i Schmidt, 2015). Otud potječe i odabir sinonima za mentalne modele koji se u literaturi koriste: *mindset*, marketinška logika, kognitivna orijentacija, menadžerske leće, područja pažnje itd.

Osnovna razlika kod ova dva pogleda na mentalne modele jest u tome što je kod prvog presudna točnost i bolji je onaj mentalni model koji vjernije prikazuju vanjsku stvarnost, dok drugi dopušta da postoji više logika, odnosno potencijalnih mentalnih modela koje

menadžer može slijediti kako bi doprinio organizacijskom uspjehu. Kad ne postoji jedan preferirani model, različiti mentalni modeli mogu poslužiti kao podloga i poticaj za diskusiju i postizanje razumijevanja u vezi usklađenosti marketinških aktivnosti s vizijom, strategijom i kulturom poslovnog subjekta te u konačnici doprinosom marketinga poslovnim rezultatima (Tollin, 2008; Tollin i Schmidt, 2015).

2.1.4. Metode otkrivanja, mjerenja i prikazivanja mentalnih modela

Budući da mentalni modeli egzistiraju u umu pojedinca, oni nisu dostupni za izravan pregled, odnosno mjerenje ako ih promatramo iz perspektive točnosti, a ne fokusa, orijentacije. Razlozi za otkrivanje mentalnih modela višestruki su, a Jones i suradnici (2011), sintetizirajući poglede više autora u domeni, navode sljedeće:

- istraživanje sličnosti i razlika u razumijevanju problematike od strane različitih dionika,
- integracija različitih perspektiva kako bi se poboljšalo ukupno razumijevanje sustava,
- stvaranje zajedničkog prikaza sustava za poboljšanje procesa donošenja odluka,
- podrška procesu socijalnog učenja,
- identifikacija i prevladavanje ograničenog znanja i pogrešnih predodžbi dionika i
- razvijanje društveno snažnijeg znanja za podršku u pregovorima oko nestrukturiranih problema.

Postoje različite metode i alati za izravno ili neizravno otkrivanje, „izvlačenje“, odnosno mjerenje mentalnih modela i općenito znanja na individualnoj razini, a Cooke i suradnici (2000) navode da većina tih metoda pripada nekoj od sljedeće četiri kategorije:

- promatranje – u formi tekstualnog, zvukovnog, slikovnog ili audiovizualnog zapisa; velika količina podataka, minimalno ometanje ispitanika, no i složena interpretacija podataka,
- intervju i anketni upitnici – najčešće korištene metode, izvrsni za dobivanje općeg razumijevanja te postavljanja i provjere hipoteza; od upitnika i strukturiranih intervjua do polustrukturiranih i nestrukturiranih intervjua,

- praćenje procesa – metode za prikupljanje podataka istovremeno s izvođenjem zadatka; usmeni izvještaji, ali i skupovi neverbalnih podataka; analiza protokola za sažimanje i interpretaciju podataka iz praćenja procesa,
- konceptualne metode – najčešće indirektno metode koje rezultiraju prikazom koncepata i njihovih odnosa; klasterka analiza, multidimenzionalno skaliranje, konceptualno mapiranje itd.

Svaka od ovih kategorija sadrži brojne metode koje se razlikuju po specifičnim postupcima i vrsti znanja koje se nastoji otkriti. Drugi autori (Gary i Wood 2011; Kaplan, 2011; Buyl et al., 2011) specifično navode i sljedeće metode:

- analiza sadržaja pisanih narativa (npr. godišnji izvještaji, pisma dioničarima i sl.)
- studije slučaja i longitudinalne studije
- repertoarne matrice
- tehnika obrnutih ljestvi (engl. *reverse laddering technique*)
- simulacijske igre i eksperimenti
- strateške simulacijske igre: igra ograničene racionalnosti
- laboratorijske simulacije s testovima znanja o uzročnim odnosima
- kognitivno mapiranje
- skeniranje mozga: funkcionalna magnetna rezonanca (fMRI) i kvantitativna elektroencefalografija (qEEG).

Među ovim metodama nalaze se i one koje se provode u laboratorijskim uvjetima jer je mjerenje mentalnih modela i njihovog utjecaja na uspješnost u stvarnim uvjetima teško zbog neizvjesnosti oko objektivnih uzročno-posljedičnih odnosa u organizacijskom okruženju. Osim toga, u bilo kojem trenutku mogu se manifestirati razlike u sposobnostima, tržišnoj reputaciji, troškovnoj strukturi i proizvodnom asortimanu i otežati izoliranje efekata mentalnih modela na uspješnost (Gary i Wood, 2016).

Postoji i klasifikacija prema kojoj se metode izvlačenja mentalnih modela dijela na (Grenier i Dudzinska-Przesmitzki, 2015):

- verbalne – model se otkriva pomoću dijaloga ili diskusije; razne vrste intervjua (otvoreni, polustrukturirani i strukturirani) i studije slučaja,

- grafičke – grafički i slikovni prikazi generirani crtanjem od strane autora (čiji se mentalni model izvlači) ili računalno (Pathfinder, Mindjet itd.),
- hibridne – mješavina verbalnih i grafičkih metoda (fotoetnografija, *teach-back* protokol – podučavanje imaginarnog kolege).

Autori se zalažu za korištenje više metoda izvlačenja mentalnih modela kako bi se eliminirali nedostaci svake metode pa tako u modelu koji predlažu kombiniraju tri metode: test dvadeset izjava, intervju i naposljetku konceptualno mapiranje.

I kod otkrivanja i mjerenja timskih i ostalih kolektivnih mentalnih modela postoji niz različitih metoda, a tu se pojavljuje i važna karakteristika sličnosti, odnosno stupnja u kojem mentalni modeli članova tima konvergiraju (Langan-Fox et al., 2000; Mohammed et al., 2010; Cárdenas-Figueroa i Navarro, 2020).

Jedna od najčešće korištenih metoda u istraživanju menadžerskih kognicija je kognitivno mapiranje, a radi se zapravo o nizu tehnika kojima se otkriva struktura i sadržaj mentalnih modela menadžera, odnosno vizualizira njihovo razumijevanje određene problematike (Ahmad i Ali, 2003; Uotila, 2015). Dva su različita pristupa kognitivnom mapiranju; ideografsko kod kojeg se menadžerima postavljaju otvorena pitanja i nomotetičko koje počiva na više strukturiranim metodama prikupljanja podataka i često podrazumijevaju sličnost kognitivnih mapa (Uotila, 2015).

Kognitivna mapa je grafički prikaz mentalnog modela koji sadrži ključne koncepte koji karakteriziraju određeno područje znanja i način na koji su ti koncepti povezani u umu osobe (Spicer, 1998; Grunert et al., 2010). Kada poveznice u kognitivnoj mapi predstavljaju uzročnost, onda se zapravo radi o uzročnim mapama (engl. *causal maps*).

Proces kognitivnog mapiranja slijedi principe kvalitativnog istraživanja. Obuhvaća planiranje, pilot intervju, prikupljanje podataka, transkripciju, analizu i standardizaciju podataka, analizu strukture i sadržaja mapa i vizualizaciju, a nije nužno linearan (Uotila, 2015).

Nakon što su navedeni razlozi za otkrivanje mentalnih modela, prezentirane su različite konkretne metode otkrivanja i mjerenja čija primjena ovisi i o vrsti znanja koje se nastoji otkriti: intervjui, upitnici, analiza sadržaja pisanih narativa, simulacijske igre, kognitivno mapiranje itd. Napretkom neuromarketinga u primjenu su ušle i različite metode

skeniranja mozga kao što su funkcionalna magnetna rezonanca i kvantitativna elektroencefalografija.

2.1.5. Pregled istraživanja mentalnih modela

Kako bi se izradio pregled istraživanja koncepta mentalnih modela, najprije su proučene dostupne meta-analize, odnosno sistematizacije istraživanja. Jedan od prvih sustavnih pregleda ranih teorijskih i empirijskih istraživanja mentalnih modela, odnosno sadržaja i strukture organizacijskog znanja, napravio je Walsh (1995). Istraživačke studije iz raznih znanstvenih disciplina i poddisciplina klasificirao je prema razini analize (individualna, grupna, organizacijska i industrijska) te atributima strukture znanja (prikaz, razvoj i korištenje), a sistematizirao je i brojne pojmove korištene za opis menadžerske i organizacijske kognicije. Kad je u pitanju individualna razina, odnosno sadržaj mentalnog modela pojedinca, objedinjujući spoznaje više istraživača Walsh navodi da on ovisi o dužini mandata, ukupnom radnom iskustvu, poziciji osobe u organizacijskoj hijerarhiji, ukupnoj uspješnosti organizacije itd.

Hodgkinson i Healey (2008) dali su pregled kognitivne teorije i istraživanja, odnosno teorijskih, empirijskih i metodoloških dostignuća iz ukupnog područja industrijske i organizacijske psihologije u periodu od 2000. do 2007. godine. Također, pozvali su na veću suradnju među istraživačima kako bi se dobili dublji teorijski uvidi za predviđanje ponašanja u poslovnim subjektima i pronalazak rješenja za neviđena kognitivna opterećenja u obradi informacija s kojima se suočava radna snaga dvadeset prvog stoljeća.

Na Walshov pregled literature nadovezuje se onaj koji su izradili Narayanan i suradnici (2011). Oni su se proučavajući literaturu o procesu i strukturi strateške kognicije u periodu od 1993. (zbog kašnjenja u objavama) do 2007. godine prvi fokusirali na kognitivnu perspektivu unutar ukupnog područja strateškog menadžmenta te su identificirali pet usmjerenja empirijskog istraživanja s tri dobro razvijene teme (prethodnice i ishodi strateških okvira, odrednice i posljedice formuliranja strategije i kognitivna konstrukcija konkurentske/industrijske dinamike) i dvije teme u nastajanju (determinante i posljedice provedbe strategije te prethodnice i ishodi organizacijskog identiteta).

Jones i suradnici (2011) napravili su interdisciplinarnu sintezu literature koja je doprinijela teorijskom razvoju i praktičnoj primjeni mentalnih modela. Uz različite definicije, pojašnjenje obilježja i opis korištenja konstrukta u raznim disciplinama prezentirali su i pregled alata i tehnika za otkrivanje, odnosno „izvlačenje“ mentalnih modela.

Kaplan (2011) navodi različite faze proučavanja menadžerskih kognicija i strategije:

- uspostavljanje dokaza koncepta (engl. *proof of concept*),
- procjena točnosti menadžerskih kognitivnih okvira,
- uspostavljanje veze između kognicija i strateških ishoda i
- fokus na organizacijskoj dinamici.

U ovoj posljednjoj fazi menadžerskim kognicijama počeli su se baviti istraživači iz različitih područja pa tako i marketinga.

Pregled literature iz menadžmenta na temu menadžerskih kognicija dao je Uotila (2015), s posebnim osvrtom na čimbenike formiranja individualnih percepcija i metode kognitivnog mapiranja za otkrivanje mentalnih modela. I on navodi četiri razine istraživanja mentalnih modela (individualna, grupna, organizacijska i industrijska) te koristi dijeljenih mentalnih modela, odnosno homogenih kognicija vezanih uz konkurentsko okruženje.

Cárdenas-Figueroa i Navarro (2020) napravili su pregled istraživanja od 1976. do 2018. godine s fokusom na razdoblje od 1997. do 2017. godine za koje su detaljno analizirali bibliometrijske pokazatelje (broj publikacija, broj citata, h-indeks, čimbenike odjeka itd.). Konkretno, pretraživali su bazu Web of Science za pojmove „mentalni model“ i „mentalni modeli“ i pronašli 4.805 publikacija, najviše u području individualne i organizacijske psihologije te obrazovanja. S 26 objavljenih članaka i 3.464 citata najutjecajniji časopis je Journal of Applied Psychology, a najutjecajniji autor P. N. Johnson-Laird s 40 objavljenih članaka u promatranom periodu i 2.039 citata. Među 30 najcitiranijih časopisa dominiraju oni iz područja psihologije, kognicije i obrazovanja, a svega pet ih je iz područja menadžmenta (Cárdenas-Figueroa i Navarro, 2020).

U svojoj meta-analitičkoj studiji Durán i Aguado (2022) istraživali su povezanost između dinamičkih sposobnosti poslovnih subjekata i dinamičkih menadžerskih sposobnosti,

klasificiranih u tri vrste (Helfat i Peteraf, 2015): otkrivanje prilika iz okoline (engl. *managerial sensing*), mobiliziranje resursa za iskorištavanje tih prilika (engl. *managerial seizing*) i učenje i rekonfiguracija postojećeg znanja (engl. *managerial reconfiguration*). Na uzorku od 27 kvantitativnih istraživanja objavljenih u člancima u bazama Web of Science, Scopus, Proquest i Ebsco u razdoblju od 2007. do 2021. godine i 101 korelaciji utvrdili su pozitivnu povezanost između menadžerske kognicije i dinamičkih sposobnosti, posebice kad su u pitanju kognitivne varijable koje podržavaju otkrivanje prilika iz okoline (engl. *managerial sensing*), odnosno percepciju prilika i poduzetničku budnost.

Na temelju nekoliko meta-analiza dat je pregled istraživanja menadžerskih kognicija u zadnjih nekoliko desetljeća. Spomenute su i različite faze istraživanja s različitim naglascima, a postupno su se u izučavanje koncepta mentalnih modela uključili istraživači iz različitih znanstvenih disciplina.

U sljedeća tri potpoglavljia dat će se prikaz najznačajnijih prethodnih istraživanja iz perspektive ovog doktorskog rada. Konkretno, opisat će se istraživačke studije koje se bave tipologijom mentalnih modela u raznim područjima marketinga i strateškog menadžmenata, povezanošću mentalnih modela s uspješnošću te ulogom mentalnih modela u inovacijskim procesima.

2.1.6. Tipologije mentalnih modela

U literaturi postoje razne podjele mentalnih modele koje uzimaju u obzir različite kriterije. Nakon nekih općih klasifikacija bit će predstavljene one koje se odnose na konkretan sadržaj mentalnih modela.

Već je napomenuto da mentalni modeli osim na individualnoj mogu egzistirati i na kolektivnoj razini i to je njihova primarna podjela. Kad su u pitanju kolektivne kognicije, mentalni modeli u poslovnom kontekstu mogu se dalje podijeliti na (Uotila, 2015):

- grupne/timske,
- organizacijske i
- industrijske.

Uz ove pojmove u literaturi se može naći i pojam „dijeljenog“ mentalnog modela kojeg neki autori, primjerice Klimoski i Mohhamed (1994) poistovjećuju s timskim (Jones et

al., 2011). Drugi pak rade distinkciju pa tumače da dijeljeni mentalni model predstavlja dijeljene kognicije među grupom pojedinaca koji su u interakciji u nekom timskom okruženju (Langan-Fox et al., 2001), dok se timski mentalni model odnosi na kolektivno znanje relevantno za zadatak i tim koje članovi tima donose u situaciju, a stječe se formalnim treningom, iskustvom, timskim diskusijama i sličnim metodama te je relativno dugotrajno (Cooke et al, 2000).

Važnost dijeljenih mentalnih modela odražava se u tome što se dijeljenjem homogenih spoznaja od strane menadžera poboljšava komunikacija unutar tima, učenje, strateško donošenje odluka i njihova implementacija (Porac i Thomas, 1990; Dean i Sharfman, 1996; Davison i Blackman, 2005; Uotila, 2015).

Hill i Levenhagen (1995) opisuju tri oblika mentalnih modela u kontekstu inovacijskih i poduzetničkih aktivnosti, a to su:

- intuitivni modeli – temelje se na intuiciji i pojedinci ne znaju precizno zašto znaju to što vjeruju da znaju, a struktura uvjerenja nije još verbalno artikulirana,
- metafore – predstavljaju prvu verbalnu artikulaciju mentalnog modela, sažimaju velike količine podataka, omogućuju tumačenje događaja, često sadrže kontradikcije, pobuđuju emocionalnu reakciju, pružaju zajednički jezik i osnovu za komunikaciju unutar poslovnog subjekta, posebno su korisne u interpretaciji širokih i ponekad apstraktnih koncepata kao što su organizacijska misija i strategija i u situacijama koje zahtijevaju nove pristupe i
- formalni modeli – dodatno razvijeni i jasnije definirani od metafora, lišeni emocije koja je bila sadržana u prethodnim oblicima, dvosmisleni jezik zamijenjen je jezikom specifičnim za kontekst i lingvističkom heuristikom koju razumiju osobe podjednako obrazovane ili indoktrinirane unutar poslovnog subjekta, formalizacija i uvođenje detalja podiže efikasnost rješavanja problema, objektivni su, racionalni i često vjernije prikazuju svijet, no ako ih se ne izaziva, mogu dovesti do miopije i kognitivne stabilnosti, odnosno inercije.

Baveći se psihologijom razmišljanja i rasuđivanja Evans (2006) mentalne modele dijeli u tri vrste:

- mentalne stimulacije – oblik poznavanja elemenata i njihovih uzročnih odnosa,

- semantički modeli – prikaz stanja svijeta, vrsta logike kojom ljudi donose odluke,
- epistemički modeli – označavaju stanje u svijetu, ali i stupanj uvjetovanog povjerenja u prikaz.

Naposljetku, interesantno je razmotriti različite tipologije mentalnih modela kad je u pitanju konkretan sadržaj modela, a one su prezentirane u Tablici 2.3. Navedeni su autori istraživanja, metode prikupljanja podataka, veličine uzoraka i glavni nalazi s tipologijama mentalnih modela.

Tablica 2.3 Tipologije mentalnih modela s obzirom na sadržaj

Autori	Metoda i uzorak	Nalazi i tipologije mentalnih modela
Ginsberg (1989)	Teorijsko istraživanje (metode otkrivanja mentalnih modela)	Autor predlaže skupinu procedura za otkrivanje mentalnih modela menadžera kad su u pitanju prilike za diverzifikaciju poslovanja (polustrukturirani intervjui i repertoarna matrica)
Day i Nedungadi (1994)	Anketni upitnik, N=190	U okviru koncepta tržišne orijentacije (Kohli i Jaworski, 1990; Narver i Slater, 1990) identificirane su četiri vrste mentalnih modela konkurentske prednosti s obzirom na relativni naglasak na dimenzije kupaca i konkurenata: samousmjerenost, usmjerenost na konkurente, orijentacija na kupce i tržišna usmjerenost. Postojeći mentalni modeli vode buduće akcije i dovode do osnaživanja postojećih uvjerenja i praksi, što može rezultirati miopijom.
Tollin (2008)	Polustrukturirani dubinski intervjui s marketinškim menadžerima iz industrije robe široke potrošnje i farmaceutske industrije, N=24	Identificirano je devet mentalnih modela prema orijentaciji na tržište (model istraživanja i razvoja, model tržišnih aktera i model potrošačke marke), organizaciju (model operacijskog menadžmenta, model kulture i tehnologije i model korporativnog identiteta) i društvo (model političke tehnologije, model političkog tržišta i model društvenog identiteta). Radikalna proizvodna inovacija je glavna tema za menadžere iz obje

Autori	Metoda i uzorak	Nalazi i tipologije mentalnih modela
		industrije, a da bi je realizirali fokusiraju se na procese i područja znanja izvan tradicionalnog opsega upravljanja marketingom.
Tollin i Jones (2009)	Polustrukturirani dubinski intervjui s marketinškim menadžerima iz financijske, telekom, IT i farmaceutske industrije, N=15	Rezultati istraživanja ukazuju na postojanje četiri kategorije mentalnih modela, odnosno marketinških logika: fokus na uspješnosti, fokus na komunikaciji, fokus na dionicima i fokus na proizvodnoj inovaciji. Ovi mentalni modeli odražavaju, ali i potiču razvoj određenih skupova sposobnosti te odražavaju središnju ideju poslovne strategije (očuvanje ili eksploracija) i ulogu marketinške funkcije (podrška ili koordinacija).
Yannopoulos i Kefalaki (2010)	Anketni upitnik, N=137	Mentalni modeli prvi put su iskorišteni kao teorijska pozadina u razumijevanju izvoznih barijera. Poslovni subjekti ne iskorištavaju prilike na stranim tržištima jer uočavaju važne prepreke koje su smetnja njihovim izvoznim aktivnostima. Usporedba percepcija izvoznih barijera kod izvoznika u različitim fazama internacionalizacija otkrila je razlike kad su u pitanju pojedine barijere.
Grunert et al. (2010)	Intervjui s tehnikom „reverse laddering“, N=22	Identificirani su mentalni modeli s obzirom na tržišnu orijentaciju. U oba lanca vrijednosti donositelji odluka pokazuju preklapanje u svojim pogledima na ono što pokreće njihovo poslovanje. U jednom dominira fokus na učinkovitost, tehnologiju i kontrolu kvalitete, a drugi veći naglasak stavlja na razvoj novih proizvoda i dobre odnose među partnerima u lancu.
Karakaya i Yannopoulos (2010)	Teorijsko istraživanje (mentalni modeli i reakcije na ulazak pridošlica u industriju)	Mentalni modeli postojećih industrijskih konkurenata, okarakterizirani kao samousmjerenost, usmjerenost na konkurente, orijentacija na kupce i tržišna usmjerenost, utječu na reakciju na ulazak

Autori	Metoda i uzorak	Nalazi i tipologije mentalnih modela
		<p>novih konkurenata na tržište i na razvoj obrambenih marketinških strategija.</p> <p>Autori su prilagodili okvir mentalnih modela konkurentske prednosti (Day i Nedungadi, 1994) svom kontekstu reakcija na ulazak pridošlica u industriju.</p>
Manral (2011)	Teorijsko istraživanje (tržišna orijentacija i mentalni modeli)	U Kanterov model inovacije uz strukturne elemente uključen je i „menadžerski mindset“ s pet dimenzija za gajenje inovacije koje odgovaraju zadacima u Kanterovom modelu: kognitivna složenost, kozmopolitizam, poduzetnički <i>mindset</i> , širenje granica i prilagodljivost.
Tollin i Schmidt (2015)	Polustrukturirani dubinski intervjui (N=8) + anketni upitnik (N=140)	Identificirana su četiri mentalna modela s obzirom na dimenzije integracije i rejuvenacije: fokus na upravljanje komunikacijom marke, fokus na upravljanje razvojem proizvoda, fokus na upravljanje odnosom s kupcima i fokus na holističko upravljanje marketingom. Poslovni subjekti čiji menadžeri stavljaju fokus na upravljanje markom, proizvodnim razvojem i odnosom s kupcima te na niz specijaliziranih i dinamičkih marketinških sposobnosti bit će uspješniji od poslovnih subjekata čiji se menadžeri fokusiraju na samo jedno područje kros-funkcionalnih marketinških sposobnosti.
Yrjölä et al. (2018)	Polustrukturirani dubinski intervjui, N=15	Identificirana su četiri arhetipska mentalna modela na temelju dvije dimenzije – orijentacije na poslovni subjekt (engl. <i>inside-out</i>) ili tržište (engl. <i>outside-in</i>) te fokusa na racionalne ili emocionalne aspekte: „inženjer“, „graditelj zajednice“, „vizionar“ i „umjetnik“.

Izvor: sistematizacija autora

Prikazane tipologije odnose se na razna područja marketinga i strateškog menadžmenta. Primjerice, Grunert i suradnici (2010) predlažu tipologiju mentalnih modela s obzirom na tržišnu orijentaciju, Karakaya i Yannopoulos (2010) kao kriterij uzimaju reakcije na ulazak novih konkurenata na tržište, a Tollin i Schmidt (2015) svoju tipologiju baziraju na integraciji i rejuvenaciji kao središnjim dimenzijama marketinških sposobnosti koje su pozitivno povezane s uspjehom poslovnog subjekta. Sadržaj mentalnih modela mogu biti čak i percepcije izvoznih barijera koje su analizirane u kvantitativnom istraživanju na uzorku potencijalnih kanadskih izvoznika (Yannopoulos i Kefalaki, 2010).

Posebno je interesantna tipologija do koje su došli Yrjölä i suradnici (2018). Na temelju kvalitativnog istraživanja (15 polustrukturiranih intervjua) identificirali su i opisali četiri arhetipska mentalna modela na temelju dvije dimenzije – orijentacije na poslovni subjekt ili tržište te fokusa na racionalne ili emocionalne aspekte. Modelima su dodijelili metaforične nazive:

- „Inženjer“ (orijentacija na poslovni subjekt i racionalni fokus),
- „Graditelj zajednice“ (orijentacija na poslovni subjekt i emocionalni fokus),
- „Vizionar“ (orijentacija na tržište i racionalni fokus) i
- „Umjetnik“ (orijentacija na tržište i emocionalni fokus).

Iako su prethodne konceptualizacije vještina donošenja odluka uglavnom naglašavale racionalno odlučivanje i orijentaciju na poslovni subjekt, autori ovom tipologijom naglašavaju i važnost mentalnih modela s fokusom na emocionalne aspekte. Također, ističu da bi menadžeri trebali biti svjesni mentalnih modela za koje su predisponirani, njihovih karakteristika, prednosti i nedostataka i nepotpunosti te spremni da preuzmu druge, posebice ako poslovni subjekt prolazi neku veću stratešku transformaciju, poput promjene poslovnog modela. Važno je napomenuti i da se ovi mentalni modeli ne bi trebali doživljavati kao suprotstavljeni, nego kao komplementarni jer svaki od njih ima jedinstven potencijal i ulogu u korporativnom upravljanju i određenim strateškim situacijama.

2.1.7. Povezanost mentalnih modela i uspješnosti

Brojni dokazi upućuju na to da mentalni modeli imaju važnu ulogu u uspješnosti poslovnih subjekata (Barr et al., 1992; Walsh, 1995; Gary et al., 2012; Yang et al., 2019).

U nastavku će kronološkim slijedom biti navedene značajnije istraživačke studije i njihovi nalazi.

Barr i suradnici (1992) istraživali su vezu između menadžerske kognicije i organizacijske promjene i zaključili su da mentalni modeli menadžera mogu biti bolji prediktori organizacijske promjene nego druge menadžerske karakteristike kao što su dob, obrazovanje. Također su istaknuli da mentalni modeli menadžera moraju ići ukorak s promjenjivom okolinom te da čak i u statičnim okolinama poslovni subjekti čiji menadžeri ne dopunjuju svoje mentalne modele važnim novim konceptima mogu se nakon nekog vremena naći u nepovoljnoj situaciji.

Pomoću komparativnog kognitivnog mapiranja Jenkins i Johnson (1997) istraživali su vezu između individualne menadžerske kognicije i organizacijskog uspjeha. Uspoređivali su kauzalne mape menadžera-vlasnika relativno uspješnih i relativno neuspješnih poslovnih subjekata u industriji trgovine. Iako nisu pronašli značajne razlike u općim karakteristikama mapa, u induktivnoj fazi analize došli su do spoznaje da se detaljniji uvidi mogu dobiti pomoću fokusa na odnose između specifičnih vrsta koncepata unutar individualnih mapa.

Pfeffer (2005) je analizirajući primjere uspješnih poslovnih subjekata (Toyota, Whole Foods, Southwest Airlines i Harrah) došao do zaključka da mentalni modeli čine temelj organizacijskog uspjeha i da funkcija upravljanja ljudskim potencijalima treba na njima temeljiti organizacijske intervencije. Drugim riječima, sposobnost prepoznavanja mentalnih modela i pomaganja drugima da otkriju svoj način razmišljanja i *mindset* i po potrebi ga promijene predstavlja jednu od najvažnijih sposobnosti stručnjaka za ljudske potencijale. Pretpostavke i mentalni modeli često su duboko ukorijenjeni ispod površine svjesne misli, no Pfeffer ističe da je promjena načina na koji ljudi razmišljaju o situacijama zapravo najmoćniji način da se u konačnici promijeni ponašanje, a time unaprijede i organizacijski rezultati.

Pomoću analize konkretnog poslovnog slučaja u industriji obuće Harrison i Boyle (2006) pokazali su kako uzrok neuspjeha nekoć dominantnog poslovnog subjekta može biti prevladavajući menadžerski mentalni model zbog upadanja u zamku učenja sposobnosti. To se odnosi na korištenje eksploatacijskog učenja u razvijanju novih sposobnosti koje će biti neodgovarajuće u promijenjenoj okolini (zamka uspješnosti).

Dinamične veze između mentalnih modela, resursa i uspješnosti poslovnih subjekata istraživane su i u industriji osiguranja (Mandal i Thomas, 2009). Metodom simulacije autori studije došli su do zaključka da heterogenost u mentalnim modelima dovodi do razlike u uspješnosti u dugom roku, posebice kad su prisutna resursna ograničenja.

Shang i suradnici (2010) u teorijski model uspješnosti poslovnog subjekta u uvjetima hiperkonkurencije uz strateško ponašanje (strukturalistička teorija) i evoluciju organizacijske sposobnosti (resursna teorija) uvode i element menadžerske kognicije. U zaključcima svog istraživanja navode da s promjenom okoline treba mijenjati i mentalne modele kako bi se trajno zadržala konkurentna prednost.

Gary i Wood (2011) ističu da je većina istraživanja u kojima je ispitivan sadržaj mentalnih modela fokus stavljala na to kako menadžeri percipiraju i kategoriziraju informacije o svom poslovnom subjektu i konkurentskom okruženju, dok je malo bilo onih koja su se bavila uzročnim odnosima u poslovnom okruženju i kako shvaćanje tih odnosa utječe na strateške izbore. U svom istraživanju pronašli su empirijske dokaze o vezi između mentalnih modela i organizacijskog uspjeha; njihovi nalazi objašnjavaju zašto neki menadžeri za razliku od drugih usvajaju strategije koje su u konačnici povezane s konkurentskim uspjehom, odnosno zašto menadžeri s točnijim mentalnim modelima vezanim uz uzročne odnose u poslovnoj okolini postižu bolje poslovne rezultate.

Isti autori i u daljnjim simulacijskim studijama istraživali su odnos između mentalnih modela i organizacijske uspješnosti te su razlučili tri komponente mentalnih modela (Gary i Wood, 2016):

- percipirani uzročni odnosi koje pojedinac ili grupa ima u vezi nekog aspekta – ovo pomaže menadžerima da predvide posljedice svojih odluka prilikom planiranja,
- strategije više razine – npr. troškovno vodstvo ili diferencijacija (Porter, 1980) i
- pravila odlučivanja - da bi osigurali kontinuirano donošenje odluka u uvjetima složenosti i neizvjesnosti menadžeri usvajaju jednostavna „pravila palca“ (engl. *rules of thumb*) koja se mogu primijeniti svjesno ili nesvjesno, a nazivaju se još politikama, skriptama, receptima, rutinama i sl.

U izučavanju utjecaja mentalnih modela na uspješnost Martignoni i suradnici (2016) uvode pojam „kognitivne usklađenosti“ (engl. *cognitive fit*). Uspješnost poslovnog subjekta, prema njihovom tumačenju, ovisi o stupnju usklađenosti između mentalnih modela menadžera i karakteristika poslovne okoline.

U velikoj istraživačkoj studiji koja se temeljila na detaljnoj analizi poslovnog slučaja u razdoblju od 12 godina i metodi dijagramiranja uzročnih petlji (engl. *causal loop diagramming* - CLD) Yang i suradnici (2019) istraživali su nastanak i evoluciju zajedničkog (dijeljenog) mentalnog modela istog top menadžment tima u navedenom razdoblju i kako ovaj dinamički proces utječe na strateški izbor i uspješnost poslovnog subjekta. Empirijski nalazi ove studije pokazali su da dinamika mentalnih modela menadžera objašnjava promjene u uspješnosti poslovnog subjekta tijekom vremena te da bi donositelji odluka trebali promotriti i istražiti svoje mentalne modele prije donošenja strateških odluka. I ovdje se autori referiraju na kognitivnu usklađenost, odnosno podrazumijevaju da točniji mentalni modeli o ključnim uzročno-posljedičnim odnosima vode ka većem uspjehu poslovnog subjekta.

Poučnu studiju slučaja proveli su Malmi i suradnici (2023). Oni su detaljno analizirali primjer proizvođača mobilnih telefona Nokije koja je u relativno kratkom vremenu prošla različite faze razvoja – od rapidnog rasta, industrijskog vodstva (40 % globalnog tržišta) i visoke profitabilnosti do drastičnog pada koji je rezultirao prodajom tog dijela poslovanja Microsoftu 2013. godine. Iako je Nokia imala brojne sposobnosti koje su mogle omogućiti pravovremeni odgovor na disruptivne promjene u okolini, taj odgovor je izostao. Autori to objašnjavaju time što se kognicije razvijene u vrijeme organizacijskog uspjeha mogu ukorijeniti u sustave menadžerske kontrole i prouzročiti kognitivnu inerciju i ostale neželjene efekte poput sporih i suboptimalnih odluka koje mogu biti fatalne u turbulentnim uvjetima hiperkonkurencije.

Prema tome, može se konstatirati da postoji dvosmjerna veza – menadžerske kognicije utječu na organizacijsku uspješnost, ali vrijedi i obrnuto. Neuspjeh će potaknuti menadžere na promjenu mentalnih modela, a uspjeh vodi njihovom zadržavanju, a onda i kognitivnoj inerciji uslijed filtriranja u prikupljanju i interpretiranju informacija (Barr et al., 1992; Tripsas i Gavetti, 2000; Gilbert, 2005; Shang et al., 2010; Malmi et al., 2023).

Naposljetku, od domaćih istraživača vrijedi spomenuti Magzan (2012) koja je istraživala povezanost između mentalnih modela i efektivnosti vodstva, organizacijskog razvoja i uspjeha. Pomoću procesa izazivanja i dekonstrukcije svojih mentalnih modela menadžeri mogu pronaći nove poglede na stare probleme. Stoga Magzan ukazuje na potrebu da se sa starih paradigmi prijeđe na nove mentalne modele koji nude efektivnije načine suočavanja sa složenim izazovima u sve kompetitivnijem poslovnom okruženju.

Proučavanjem literature identificiran je specifičan istraživački jaz. Da bismo mjerili povezanost ili utjecaj mentalnih modela na marketinšku uspješnost, potrebne su skale za mjerenje prisustva različitih mentalnih modela kod menadžera i okvir s varijablama koje povezuju mentalne modele s marketinškim uspjehom (Hooley et al., 2005; Tollin i Jones, 2009). Navedeni istraživački jaz bit će adresiran u ovom doktorskom radu razvojem konceptualnog modela povezanosti mentalnih modela marketinških menadžera i tržišne snage marke kao mjere uspjeha te razvojem mjernih ljestvica za dva specifična mentalna modela.

2.1.8. Mentalni modeli i inovacije

Odgovarajući na istraživačko pitanje o tome zašto su neki poslovni subjekti inovativniji od drugih, Manral (2011) inzistira na tome da su u obzir uzme i ljudski aspekt pa u Kanterov model inovacije koji je sadržavao samo strukturne čimbenike (Kanter, 1988) dodaje i „inovacijski *mindset*“ s pet dimenzija koje su važne za gajenje inovacija, a to su: kognitivna složenost, kozmopolitizam, „poduzetnički *mindset*“, izlazak izvan granica i prilagodljivost. Svaka od ovih dimenzija odgovara i utječe na neki od inovacijskih zadataka u Kanterovom modelu (ideacija, izgradnja koalicije, realizacija ideje i difuzija).

Središnja uloga aktera u inovacijskom procesu prepoznata je i u domeni usluga (Vink et al., 2019). Autori su na temelju 18-mjesečne etnografske studije identificirali tri vrste praksi u dizajnu zdravstvenih usluga koje dovode do preoblikovanja mentalnih modela: osjećanje iznenađenja, percepcija višestrukosti i utjelovljenje alternativa. Opisani su i uvjeti koji omogućuju navedene prakse poput treninga, raznolikosti sudionika i fizičkih materijala. Njihov zaključak jest da do inovacija u ekosustavima usluga dolazi ne samo zato što akteri mijenjaju svoj vanjski kontekst, nego i svoje pretpostavke i uvjerenja, odnosno mentalne modele.

Bergman i suradnici (2015) istraživali su ulogu kognitivnih aspekata u upravljanju inovacijama i njihov utjecaj na poslovnu uspješnost. Rezultati njihovog kvantitativnog istraživanja u medijskoj industriji pokazali su da menadžerska dominantna logika i inovacijske aktivnosti (eksploracijske i eksploatacijske) nemaju izravan utjecaj na poslovnu uspješnost, ali ga njihova interakcija ima.

Prema tome, istraživanja pokazuju da mentalni modeli imaju važnu ulogu u području upravljanja inovacijama, i kod razvoja novih proizvoda, i kod razvoja novih usluga. Ističe se i interakcija mentalnih modela i inovacijskih aktivnosti koja direktno utječe na poslovni uspjeh.

2.1.9. Ograničenja koncepta mentalnih modela

Koncept mentalnih modela ima niz ograničenja od kojih su najvažnija sljedeća:

- **Netočnost** – kao što je već ranije pojašnjeno, ova karakteristika proizlazi iz činjenice da su mentalni modeli pojednostavljeni i nepotpuni prikazi stvarnosti (Malmi et al., 2023). S druge strane, više detalja omogućilo bi precizniju primjenu mentalnih modela, ali bi se ujedno mogla otežati artikulacija nejasnih problema koji se mogu tumačiti na više načina i umanjiti organizacijska fleksibilnost i prilagodljivost (Hill i Levenhagen, 1995). Prema tome, nepotpunost je istovremeno i prednost i nedostatak mentalnih modela.
- **Promjenjivost** – mentalni modeli mijenjaju se protekom vremena, oni koji dobro opisuju trenutnu okolinu mogu biti neodgovarajući za buduću (Barr et al., 1992; Hill i Levenhagen, 1995).
- **Ovisnost o kontekstu i neprikladnost za vrlo složene ideje** - mentalni modeli su funkcionalni i što su ideje ili sustav složeniji, to su oni manje korisni (Spicer, 1998).
- **Heterogenost** - kako je već istaknuto u opisu osnovnih obilježja mentalnih modela, oni su heterogeni, odnosno značajno se razlikuju od pojedinca do pojedinca, što je rezultat selektivne percepcije i niza drugih čimbenika (Walsh, 1995; Senge, 2001; Gary i Wood, 2011; Martignoni et al., 2016).
- **Jaz između vjerovanja i djelovanja** - mentalni modeli mogu postojati ispod razine svijesti pojedinca i ljudi mogu biti uvjereni da koriste određeni mentalni

model, a zapravo koriste neki drugi; primjerice uvjereni su da je njihov mentalni model da se ljudima može vjerovati, a u stvarnosti nikad ne bi ostavili svoj automobil nezaključan i libe se posuđivati drugima novac (Senge, 1992; Spicer, 1998). Radi se o već objašnjenim „proklamiranim“ i „uporabnim“ teorijama – teorijama na djelu (Argyris i Schön, 1974; Senge, 2001) zbog kojih je mentalne modele vrlo teško identificirati i prikazati.

- **Neznanstvenost** – Norman (1983) ističe da mentalni modeli mogu biti „neznanstveni“ i navodi primjer da ljudi zadržavaju neka praznovjerna ponašanja čak i kad znaju da su nepotrebna jer zahtijevaju minimalan fizički napor, a štede mentalni napor. Naš proslavljeni tenisač Goran Ivanišević vjerojatno bi bio osvojio Wimbledon 2001. godine i da nije svako jutro gledao isti crtić na televiziji, jeo istu hranu za istim stolom u restoranu i parkirao na istom mjestu, što su rutine koje je praznovjerno povezivao sa svojim uspjehom u mečevima.

Od ostalih ograničenja koncepta mentalnih modela može se navesti da su oni, „slabo racionalizirani i često pogrešno protumačeni“ (Senge, 1992), „bez jasnih granica“, a sposobnost uspostavljanja i primjene mentalnih modela ponekad je ograničena (Norman, 1983).

Dakle, kao najznačajnija ograničenja koncepta mentalnih modela istraživači ističu njihovu nepotpunost i netočnost, ovisnost o kontekstu i promjenjivost. Mentalni modeli su heterogeni (razlikuju se od pojedinca do pojedinca) i neprikladni za vrlo složene ideje, a u praksi često postoji jaz između vjerovanja i djelovanja, odnosno proklamiranih mentalnih modela i stvarnog ponašanja.

Kako je već navedeno na početku ovog potpoglavlja, u ovom doktorskom radu mentalni modeli tretirat će se na individualnoj razini, tamo gdje primarno i nastaju (u umu pojedinca), i to kao fokus marketinških menadžera na određenim marketinškim sposobnostima, odnosno kao skup njihovih ideja i uvjerenja o tome kako treba razvijati tržišnu orijentaciju, odnose s kupcima i reputaciju marke. Dakle, radi se o razmišljanjima marketinških menadžera o najvažnijim marketinškim sposobnostima, a ne o njihovoj, u većoj ili manjoj mjeri točnoj percepciji uzročnih odnosa ili procjeni u kojoj mjeri njihov poslovni subjekt posjeduje određene marketinške sposobnosti u odnosu na konkurente

(*benchmarking*). Ovaj usvojeni pristup ujedno diktira i ostale teorijske koncepte od interesa u ovom radu pa će u nastavku biti objašnjen pojam marketinških sposobnosti.

2.2. Marketinške sposobnosti

Na povezanost mentalnih modela i organizacijskih sposobnosti ukazali su Eggers i Kaplan (2013) spajajući tako dva dotad uglavnom odvojena istraživačka pravca - onaj koji se bavi menadžerskim kognicijama i načinom kako interpretacije poslovne okoline oblikuju organizacijske reakcije i onaj koji izučava organizacijske sposobnosti i njihov odnos s organizacijskim uspjehom (utemeljen na resursnom pogledu na strategiju). Upravo menadžerska kognicija, tvrde oni, ima ključnu ulogu u razvoju i korištenju sposobnosti, čija prisutnost dobiva smisao tek pomoću menadžerske interpretacije njihove usklađenosti s okolinom.

U ovom potpoglavlju bit će pojašnjen pojam marketinških sposobnosti, njihova obilježja i uloga u kreiranju održive konkurentske prednosti. Prikazat će se različite klasifikacije marketinških sposobnosti s naglaskom na marketinšku eksploraciju i eksploataciju te će se prezentirati pregled istraživanja o marketinškim sposobnostima uz navođenje nekih budućih istraživačkih pravaca.

2.2.1. Pojam i definicije marketinških sposobnosti

Pod pojmom **sposobnosti** u znanstvenoj literaturi podrazumijeva se vještina poslovnog subjekta za izvođenje koordiniranog niza zadataka korištenjem organizacijskih resursa u svrhu postizanja određenog rezultata (Helfat et al, 2003), odnosno, kako navode Tollin i Jones (2009) zapažanja više autora, to je znanje koje se akumuliralo tijekom vremena kroz ponavljajući proces organizacijskog učenja.

Kad su u pitanju **marketinške sposobnosti**, postoji više različitih definicija od kojih su najznačajnije prezentirane u Tablici 2.4.

Tablica 2.4 Definicije marketinških sposobnosti

Autori	Definicije
Day (1994, p. 38)	„složeni skupovi vještina i akumuliranog znanja koji se implementiraju pomoću organizacijskih procesa i koji poslovnim subjektima omogućuju koordinaciju aktivnosti i iskorištavanje njihove imovine“
Hunt (2000, p. 188)	„društveno složene, međusobno povezane kombinacije opipljivih osnovnih resursa (npr. specifičnih strojeva, računalnog softvera i hardvera) i nematerijalnih osnovnih resursa (npr. specifičnih organizacijskih politika i postupaka te vještina, znanja i iskustva određenih zaposlenika) koje se koherentno i sinergijski uklapaju kako bi se poslovnim subjektima omogućilo da efikasno i/ili efektivno proizvode vrijedne tržišne ponude“
Vorhies i Morgan (2003, p. 103)	„sposobnost poslovnog subjekta da provodi uobičajene marketinške radne rutine pomoću kojih se dostupni resursi pretvaraju u vrijedne outpute“
Morgan et al. (2018, p. 63)	„proces koji poslovni subjekt koristi za definiranje, razvoj, komunikaciju i isporuku vrijednosti svojim ciljanim kupcima kombiniranjem, transformacijom i stavljanjem u uporabu svojih dostupnih resursa“

Izvor: sistematizacija autora

Ono što je zajedničko ovim definicijama jest da na marketinške sposobnosti gleda u smislu procesa pomoću kojih poslovni subjekti kombiniraju i koriste dostupne resurse kako bi kreirali tržišne ponude koje kupci smatraju vrijednima (Morgan i Feng, 2024).

Vrijednost marketinških sposobnosti ogleda se u tome što su one stvorene da kombiniranjem dostupnih resursa isporuče superiornu vrijednost kupcima i omogućue poslovni uspjeh te postizanje i zadržavanje konkurentske prednosti (Day, 2011; Martin et al., 2020; Morgan i Feng, 2024). Mehanizmi kojima se ovo postiže ovise o teorijskim polazištima autora. Tako Day (1994) objašnjava da specifične marketinške sposobnosti omogućuju poslovnim subjektima da postanu i ostanu tržišno usmjereni (engl. *market-driven*) i tako kreiraju vrijednost i postižu superiorne rezultate, dok Morgan i suradnici (2009) na marketinške sposobnosti gledaju kao na alate koji omogućuju da se imovina

poslovnog subjekta bolje koristi i da se vrijednost kupcima isporučuje na način koji je konkurentima teško oponašati.

Sposobnosti implementacije elemenata marketinškog miksa ograničene su svojom funkcionalnom i taktičkom prirodom pa je moguće zauzeti širu, stratešku perspektivu marketinga kao odgovornosti top menadžmenata i uključiti i druge sposobnosti za kreiranje vrijednosti za kupce (Day i Moorman, 2010). U okviru ove perspektive četiri elementa predstavljaju strateške imperATIVE za poslovne subjekte (Day, 2011):

- biti predvodnik u isporuci vrijednosti s jasnom i uvjerljivom ponudom vrijednosti za ciljne kupce – ovo zahtijeva pravilan odabir vrijednosti i načina njene isporuke, kao i postizanje ravnoteže između kratkoročnih i dugoročnih aktivnosti,
- biti inovativan i stvarati novu vrijednost – ovo se treba transformirati u vrijednu imovinu,
- kapitalizirati kupce kao imovinu – ovo podrazumijeva odabir, privlačenje, razvoj i zadržavanje lojalnih kupaca, uz zaštitu od konkurentskih napada,
- kapitalizirati marku kao imovinu – ovo znači ojačati marku konzistentnim ulaganjima, zaštititi je od razvodnjavanja i erozije te je u potpunosti iskoristiti za realizaciju novih prilika.

Provedba ovih strateških imperativa podrazumijeva detekciju tržišnih trendova i uključuje važne veze s kupcima i marketinškim kanalima te sposobnosti koje obuhvaćaju ne samo marketinšku, nego i druge funkcije u poslovnom subjektu (Day, 2011).

2.2.2. Priroda marketinških sposobnosti

Proučavanjem marketinške literature mogu se identificirati dvije ključne karakteristike marketinških sposobnosti, a to su dinamičnost i hijerarhijska priroda. Iako se u inicijalnoj konceptualizaciji marketinških sposobnosti koju je ponudio Day (1994) dinamični karakter ne spominje eksplicitno, ako tržišno okruženje u kojem djeluje poslovni subjekt nije statično, a sposobnosti mu omogućuju da bude tržišno orijentiran, onda je razumno za pretpostaviti da bi i sposobnosti trebale biti vođene promjenama u zahtjevima za tržišnom orijentacijom (Morgan i Feng, 2024).

U resursnoj teoriji konkurentske prednosti (engl. *resource-advantage theory*) također se implicitno sugerira da sposobnosti jesu i trebale bi biti dinamične. Prema ovoj teoriji, da bi poslovni subjekt uživao superiornu financijsku uspješnost, treba razviti komparativnu prednost u resursima koja će mu omogućiti da poboljša efektivnost i efikasnost u isporuci vrijednosti kupcima (Hunt i Morgan, 1995; 1996). Tržište i proces konkurentskog nadmetanja su dinamični pa je logično da i sposobnosti koje trebaju omogućiti zadovoljavanje promjenjivih potreba kupaca budu dinamične (Morgan i Feng, 2024).

Dinamična priroda marketinških sposobnosti naposljetku je izravno adresirana u konceptu dinamičkih sposobnosti koji je razvijen kao odgovor na prigovore o statičnosti resursne teorije strategije i poteškoće u objašnjavanju poslovne uspješnosti tijekom vremena (Teece et al., 1997; Teece, 2009; Leemann i Kanbach, 2022; Morgan i Feng, 2024). Prema Teeceovom konceptu (Teece, 2009), da bi se postigla održiva konkurentska prednost, nije dovoljno samo posjedovati velike količine jedinstvenih i rijetkih resursa koje je teško imitirati i zamijeniti. Upravo su sposobnosti te koje tijekom vremena omogućuju efikasan razvoj i stavljanje u uporabu tih resursa i to u skladu s promjenama tržišnih uvjeta.

Druga važna karakteristika marketinških sposobnosti odnosi se na njihovu hijerarhijsku prirodu. Već je Collis (1994) ukazao na distinkciju između temeljnih sposobnosti koje omogućuju funkcionalne aktivnosti i dinamičkih sposobnosti koje pomažu da se poboljšaju funkcionalne aktivnosti, a u konceptu dinamičkih sposobnosti ove sposobnosti izrijekom su predstavljene kao sposobnosti više razine (Teece et al., 1999).

I ostali istraživači prihvatili su i uključili u svoje konceptualizacije ovu hijerarhijsku logiku. Vorhies i suradnici (2011) tako razlikuju specijalizirane marketinške sposobnosti „nižeg reda“, kao što su upravljanje markom i upravljanje odnosom s kupcima, te marketinške sposobnosti „višeg reda“, kao što su marketinška eksploracija i marketinška eksploatacija, koje služe za razvoj i unapređivanje prvospomenutih sposobnosti. U svom doradenom konceptu sposobnosti tržišno orijentiranih organizacija Day (2011) navodi tri skupine sposobnosti:

- statične marketinške sposobnosti – specijalizirane/funkcionalne i kros-funkcionalne, stabilne, odnose se na rutinirane procese i imaju fokus na internoj efikasnosti,

- dinamične marketinške sposobnosti – npr. sposobnost rekonfiguracije i poboljšanja postojećih marketinških sposobnosti, fokus na efektivnosti,
- adaptivne marketinške sposobnosti – vezane uz marketinško učenje pomoću eksperimentiranja i aktivne interakcije s mrežnim partnerima, omogućuju anticipaciju.

Morgan (2012) upravljanje markom smatra kros-funkcionalnom sposobnošću „višeg reda“ jer uključuje i povezuje resurse iz različitih funkcija, a u naknadnom radu (Morgan et al., 2022) dodatno su pojašnjene različite razine na kojima sposobnosti egzistiraju: individualna, grupna, organizacijska i interorganizacijska.

Dakle, kao dvije najvažnije osobine marketinških sposobnosti mogu se izdvojiti dinamičnost i hijerarhijska priroda. U ranijim teorijskim pogledima na marketinške sposobnosti dinamičnost se implicitno podrazumijevala, dok je u konceptu dinamičkih sposobnosti direktno eksplicirana. Također, pojedine marketinške sposobnosti, primjerice marketinška eksploracija i marketinška eksploatacija, mogu se smatrati sposobnostima „višeg reda“ jer služe za razvoj specijaliziranih marketinških sposobnosti „nižeg reda“.

2.2.3. Klasifikacija marketinških sposobnosti

U marketinškoj literaturi više je pristupa klasifikaciji marketinških sposobnosti (Morgan i Feng, 2024). Oslanjajući se na koncept tržišne orijentacije (Kohli i Jaworski, 1990; Narver i Slater, 1990) Day je među prvima pružio okvir za klasifikaciju marketinških sposobnosti prema njihovom fokusu unutar ili izvan poslovnog subjekta, bez obzira na to u kojem se funkcionalnom području ili organizacijskoj jedinici nalaze. Proučavajući na taktičkoj i operativnoj razini specifične procese koji su potrebni za izgradnju odnosa s kupcima, razvoj novih proizvoda, određivanje cijena itd. on marketinške sposobnosti sortira u tri kategorije (Day, 1994):

- sposobnosti „iznutra prema van“ (engl. *inside-out capabilities*) – aktiviraju se na temelju tržišnih zahtjeva, konkurentskih izazova i vanjskih prilika; npr. proizvodnja, logistika i upravljanje ljudskim potencijalima,
- sposobnosti „izvana prema unutra“ (engl. *outside-in capabilities*) – fokus im je gotovo isključivo izvan poslovnog subjekta, a svrha povezivanje procesa koji

definiraju ostale organizacijske sposobnosti s vanjskom okolinom i omogućavanje poslovnom subjektu da se natječe anticipiranjem tržišnih zahtjeva brže od konkurenata i stvaranjem dugoročnih odnosa s kupcima, dobavljačima i ostalim članovima marketinških kanala,

- „povezujuće“ sposobnosti (engl. *spanning capabilities*) – potrebne su za integraciju sposobnosti iz prve dvije kategorije; npr. razvoj strategije, razvoj novih proizvoda i usluga, ispunjavanje narudžbi kupaca itd.

Kao najvažnije sposobnosti „izvana prema unutra“ za tržišno orijentirane poslovne subjekte Day ističe sposobnost tržišnog opažanja (engl. *market sensing capability*) i sposobnost povezivanja s kupcima (engl. *customer linking capability*), a u doradenoj konceptualizaciji kao dodatnu kategoriju marketinških sposobnosti uvodi prethodno spomenute adaptivne marketinške sposobnosti (Day, 2011).

Koristeći drukčiji pristup daljnji doprinos klasifikaciji marketinških sposobnosti dali su Vorhies i Morgan (2003; 2005) i Vorhies i suradnici (2009) koji razlikuju dvije kategorije marketinških sposobnosti:

- specijalizirane – odnose se na funkcionalno fokusirane procese i rutine vezane uz marketing miks (npr. oglašavanje, upravljanje kanalima distribucije, određivanje cijena)
- arhitekturne – bave se procesima i rutinama koje orkestriraju i koordiniraju specijalizirane marketinške sposobnosti i povezane resurse; npr. sposobnost planiranja i implementacije marketinške strategije.

Morgan (2012) je proširio ovu klasifikaciju dodajući kros-funkcionalne i dinamičke marketinške sposobnosti (Slika 2.1).

MARKETINŠKE SPOSOBNOSTI	
<p>SPECIJALIZIRANE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Istraživanje tržišta • Upravljanje proizvodima • Upravljanje cijenama • Upravljanje marketinškim kanalima • Marketinške komunikacije • Prodavanje <p>ARHITEKTURALNE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strateško tržišno planiranje • Implementacija marketinške strategije 	<p>KROSFUNKCIONALNE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Razvoj novih proizvoda • Upravljanje odnosom s kupcima • Upravljanje markom <p>DINAMIČKE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tržišno učenje • Preoblikovanje resursne baze • Poboljšanje sposobnosti

Slika 2.1 Klasifikacija marketinških sposobnosti

Izvor: prilagođeno prema Morgan (2012), p. 104.

Prema ovoj podjeli, uz specijalizirane (upravljanje elementima marketinškog miksa) i arhitekturne (strateško tržišno planiranje i implementacija marketinške strategije), postoje i kros-funkcionalne marketinške sposobnosti (razvoj novih proizvoda, upravljanje odnosom s kupcima i upravljanje markom) i dinamičke marketinške sposobnosti (tržišno učenje, preoblikovanje resursne baze i poboljšanje sposobnosti). Kad se još uključe različite hijerarhijske razine na kojima se razvijaju sposobnosti (pojedinaac, grupa, poslovni subjekt), dobiva se još opsežniji okvir za razumijevanje marketinških sposobnosti (Morgan et al., 2022; Morgan i Feng, 2024).

Dakle, postoji više različitih klasifikacija marketinških sposobnosti, a najiscrpnija je ova Morganova koja marketinške sposobnosti dijeli u četiri glavne skupine: specijalizirane, arhitekturne, krosfunkcionalne i dinamičke sposobnosti (Morgan, 2012). U nastavku će biti pojašnjene marketinška eksploracija i marketinška eksploatacija kao marketinške sposobnosti koje Vorhies i suradnici (2011) nazivaju sposobnostima „višeg reda“ i koje su sadržane u posebnoj tipologiji mentalnih modela razvijenoj u ovom radu.

2.2.4. Marketinška eksploracija, eksploatacija i ambidekstrija

Marketinške sposobnosti predstavljaju važno sredstvo za postizanje održive konkurentske prednosti (Martin et al., 2017; Morgan i Feng, 2024), a Vorhies i suradnici (2011) klasificiraju ih na sposobnosti marketinške eksploracije i sposobnosti marketinške eksploatacije. **Marketinška eksploatacija** odnosi se na poboljšanje postojećih proizvoda, vještina, procesa i sposobnosti, smanjenje raznolikosti, povećanje produktivnosti, uspješnu suradnju s drugim odjelima u poslovnom subjektu te zadovoljavanje potreba postojećih potrošača na postojećim tržištima, dok se **marketinška eksploracija** odnosi na razvijanje novih vještina, procesa i marketinških sposobnosti primjenom novog tržišnog znanja, ekstenzivno istraživanje tržišta i praćenje trendova, eksperimentiranje i razvoj radikalno novih proizvoda (Kyriakopoulos i Moorman, 2004; Vorhies et al., 2011; Tollin i Schmidt, 2012).

Uz marketinšku eksploataciju vežu se pojmovi kao što su egzekucija, efikasnost i predvidivi povrati, a uz marketinšku eksploraciju fleksibilnost, poduzimanje rizika, istraživanje novih opcija, igra, raznolikost i nesigurni povrati (Lavie et al., 2010; Prange i Schlegelmilch, 2010). Kao što je već istaknuto u dijelu o prirodi marketinških sposobnosti, marketinška eksploracija i marketinška eksploatacija mogu se smatrati sposobnostima „višeg reda“ koje omogućuju razvoj i poboljšanje specijaliziranih marketinških sposobnosti nižeg reda, poput upravljanja markom i upravljanja odnosom s kupcima (Vorhies et al., 2011).

Dosadašnja istraživanja pokazala su da težnja samo eksploataciji donosi sve manje povrate i da može dovesti do raznih disfunkcionalnih posljedica jer može poslovni subjekt učiniti nesposobnim za prilagodbu promjenjivim uvjetima (Mura et al., 2021). Eksploatacija može također rezultirati „zamkom uspjeha“ jer rani uspjeh potiče daljnju eksploataciju na istoj putanji, ali niti isključivi fokus na eksploraciji nije nikako poželjan jer može dovesti do neučinkovitosti i nemogućnosti nadogradnje i iskorištavanja prethodnog uspjeha, a u konačnici i do propasti poslovnog subjekta (Gupta et al., 2006; Mura et al., 2021).

Istovremena posvećenost eksploataciji i eksploraciji naziva se **ambidekstrijom** i već je March (1991), kao jedan od prvih istraživača ovog koncepta, istaknuo da je održavanje

odgovarajuće ravnoteže između eksploracije i eksploatacije ključno za opstanak i prosperitet poslovnog subjekta. Iako se pojam ambidekstrije najprije pojavio u literaturi iz organizacijskog učenja, upravljanja inovacijama i strateškog menadžmenta (Levinthal i March, 1993; Benner i Tushman, 2003; Gupta et al., 2006), sve je više u fokusu interesa i istraživača u području marketinga (Kyriakopoulos i Moorman, 2004; Atuahena-Gima, 2005; Vorhies et al., 2011; Tollin i Schmidt, 2012; Mehrabi et al., 2019).

Ipak, u marketinškoj literaturi znatno je manje istraživačkih studija koje se bave konceptom ambidekstrije, nego što je to slučaj u području organizacijske znanosti i menadžmenta od kuda je pojam i potekao (Adiwijaya et al., 2020). Kako navodi Hughes (2018), tretman ambidekstrije u ovim marketinškim studijama razlikuje se u pogledu vrste pristupa (empirijski dominira nad teorijskim), razine analize (čitav poslovni sustav, poslovna jedinica), jedinice analize (marketing, inovacije, marketinška i inovacijska strategija, kompetencije, sposobnosti, učenje) i aspekata marketinga koji su adresirani (tržišna orijentacija, marketinške sposobnosti, marketinški resursi, proizvodna inovacija, orijentacija na kupce i sl.).

S obzirom na inovacijsku logiku (simultani ili sekvencijalni pristup) i inovacijsku razinu (organizacijska ili individualna) Prange i Schlegelmilch (2010) razlikuju četiri vrste ambidekstrije:

- strukturalna ambidekstrija – eksploracija i eksploatacija strukturno su odvojene u različite organizacijske jedinice koje se specijaliziraju za te sposobnosti (npr. marketing i istraživanje i razvoj),
- kontekstualna ambidekstrija – voditelji poslovnih jedinica razvijaju podržavajuće okruženje za simultano stremljenje eksploraciji i eksploataciji,
- „isprekidana“ ambidekstrija (engl. *punctuated ambidexterity*) – eksploracijske i eksploatacijske aktivnosti izmjenjuju se u ciklusima (ova ambidekstrija u literaturi se još naziva „temporalnom“),
- peripatrička ambidekstrija – počiva na zamjeni top menadžment tima u periodima kad je potreban strateški zaokret u poslovnom subjektu.

Hughes (2018) u svom pregledu oblika organizacijske ambidekstrije navodi i „specijalizacijsku“, odnosno „područnu“ ambidekstriju (engl. *specialization and domain ambidexterity*) kao recentan oblik ambidekstrije pomoću kojeg se poslovni subjekt može

specijalizirati ili za eksploraciju ili za eksploataciju pa osigurati ono što mu nedostaje u suradnji s partnerima u mrežama ili strateškim savezima.

U literaturi se još može pronaći podjela na balansiranu i kombiniranu ambidekstriju, pri čemu je balansirana ambidekstrija težnja eksploraciji i eksploataciji na uravnotežen način, a kombinirana ambidekstrija nastojanje da se postigne što viša razina eksploracije i eksploatacije, bez obzira na njihov odnos (Junni et al., 2013; Mehrabi et al., 2019; He et al. 2021; Muange et al., 2023).

Što se tiče razine analize, tek u posljednje vrijeme istraživači su skrenuli svoj fokus na ulogu pojedinaca u ambidekstričnim pristupima, odnosno počeli su izučavati ambidekstriju na individualnoj razini (Rosing i Zacher, 2017; Zimmermann et al., 2018; Mom et al., 2019; Pertusa-Ortega et al., 2021). Autori Papachroni i Heracleous (2020) identificirali su tri paradoksalne prakse na individualnoj razini koje mogu unaprijediti razumijevanje ambidekstrije: obavljanje hibridnih zadataka, kumulativno usvajanje prethodnih učenja i usvajanje mentalnog modela koji teži sinergiji između suprotstavljenih zahtjeva eksploracije i eksploatacije.

Neke od marketinških sposobnosti navedenih u Morganovoj klasifikaciji (Slika 2.1), primjerice razvoj novih proizvoda i upravljanje odnosom s kupcima, pokazuju odlike ambidekstrije, tj. uključuju aktivnosti marketinške eksploracije i marketinške eksploatacije (Mehrabi et al., 2019). Ovo je značajno za jedan od aktualnih smjerova njihovog izučavanja u marketinškoj literaturi, ali i empirijsko istraživanje koje će se provesti u ovom radu.

Raznovrsnost koncepta ambidekstrije omogućuje njegovu primjenu u različitim područjima i promatranje iz različitih perspektiva. Tako je, primjerice, među recentnijim istraživanjima moguće izdvojiti ono koje su proveli Zhang i suradnici (2023). Oni su istraživali ambidekstriju u kontekstu skupnog financiranja (engl. *crowdfunding*) inovativnih projekata i na temelju golemog uzorka od 245.704 zahtjeva za financiranjem na platformi *Kickstarter* ustanovili su bolji uspjeh kod projekata koji su u svojim opisima imali jače naglašene eksploatacijske teme nasuprot eksploracijskih.

U svojoj kvalitativnoj studiji Da Silva i suradnici (2023) istraživali su ambidekstrična ponašanja menadžera u malim i srednjim poslovnim subjektima i identificirali su set mehanizama koji pospješuju digitalnu transformaciju. Sličnom temom bavili su se Zhao

i Gao (2024), ali uz kvantitativni pristup. Oni su koristeći panel podatke 613 proizvođača u Kini istraživali utječu li i kako konfiguracije ambidekstričnih inovacija na uspješnost poslovnih subjekata u kontekstu digitalne transformacije, a njihovi empirijski rezultati pokazali su da strategija „dvostruke eksploracije i iskorištavanja tehnologije“ ima pozitivan učinak na uspješnost dok strategija „dvostruke eksploatacije i iskorištavanja poslovnog modela“ ima obrnut učinak i podložna je moderirajućem utjecaju razine digitalizacije.

U svom teorijskom radu Audretsch i Guerrero (2023) donose prikaz evolucije istraživanja ambidekstrije po fazama od 1995. do 2023. godine te opisuju menadžersku, inovacijsku i poduzetničku ambidekstriju. Ukazuju upravo na sjecište između poduzetništva, inovacija i menadžmenta koje će utjecati na budućnost ambidekstrije objašnjavanjem različitih tenzija s kojima se suočavaju suvremeni visokotehnološki poslovni subjekti i posrednici u trenutnom društveno-ekonomskom okruženju.

Prema tome, ambidekstrija, kao istovremena posvećenost eksploraciji i eksploataciji, predstavlja fenomen koji sve češće istražuju znanstvenici iz različitih disciplina pa i marketinga. Za potrebe ovog rada marketinška ambidekstrija tretirati će se na individualnoj razini, u mentalnim modelima marketinških menadžera, a u fokusu će biti njena podjela na balansiranu i kombiniranu ambidekstriju.

2.2.5. Pregled istraživanja o marketinškim sposobnostima

Rana istraživanja marketinških sposobnosti uglavnom su se odnosila na marketinške sposobnosti nižeg reda vezane uz osnovne, specijalizirane ili funkcionalne marketinške procese pri implementaciji elemenata marketinškog miksa (McKee et al., 1989; Vorhies i Morgan, 2005; Vorhies et al., 2009), a tek kasnije fokus se premjestio na marketinške sposobnosti srednje razine kao što je planiranje i implementacija marketinške strategije i kros-funkcionalne sposobnosti kao što su upravljanje markom, upravljanje odnosom s kupcima i razvoj novih proizvoda (Morgan i Feng, 2024).

Od posebnog su značaja istraživanja dinamičkih marketinških sposobnosti, odnosno sposobnosti višeg reda jer one omogućuju poslovnim subjektima da kontinuirano unapređuju svoje marketinške sposobnosti nižeg reda i na taj način predstavljaju ultimativni izvor konkurentske prednosti u dinamičnim okruženjima (Collis, 1994;

Vorhies i Morgan, 2005; Morgan, 2012). U ove sposobnosti višeg reda mogu se ubrojiti, primjerice, sposobnost tržišnog učenja (Hunt i Morgan, 1996; Morgan, 2012), adaptivne marketinške sposobnosti (Day, 2011), marketinška eksploracija i eksploatacija (Vorhies et al., 2011) i benchmarking (Vorhies i Morgan, 2005).

U Tablici 2.5 dat je prikaz empirijskih istraživanja marketinških sposobnosti vezanih uz različite čimbenike – posljedice, medijatore, moderatore i pretpostavke.

Tablica 2.5 Empirijska istraživanja marketinških sposobnosti

Istraživani čimbenici		Reprezentativne studije
Posljedice	Vrijednost marke	Wiles et al. (2012)
	Vrijednost kupca	Akter et al. (2023)
	Tržišni udio, prodaja i profitabilnost	Krasnikov i Jayachandran (2008)
	Povrat od imovine i povrat od prodaje	Feng et al. (2015), Homburg and Tischer (2023)
	Preživljavanje novih pothvata	Patel et al. (2021)
	Povrat dioničarima	Feng (2020), Cao et al. (2024)
Medijatori	Konkurentska (pozicijska) prednost	Wittmann et al. (2009), Tan and Sousa (2015)
	Strategija proizvoda	Leonidou et al. (2011), Mu (2015)
	Efektivnost implementacije i marketinška efikasnost	Morgan et al. (2012), Spyropoulou et al. (2018), Gregory et al. (2019)
	Disruptivni poslovni modeli i inovacije	Ozkaya et al. (2015), Olabode et al. (2022)
	Lojalnost kupaca i trošak koordinacije kupaca	Homburg and Tischer (2023)
	Pozitivna usmena predaja i angažman kupaca	Akter et al. (2023)
Moderatori	Tržišno okruženje (npr. dinamizam, turbulencija, konkurentski intenzitet)	McKee et al. (1989), Song et al. (2005), Fang and Zou (2009), Trainor et al. (2011), Feng et al. (2017), Kaleka and Morgan (2017)

Istraživani čimbenici		Reprezentativne studije
	Sposobnost razvoja zaposlenika u marketingu	Orr et al. (2011)
	Trenutak ulaska na tržište	Ruiz-Ortega and García-Villaverde (2008)
	Sveobuhvatnost i budžetska racionalnost marketinškog plana	Slotegraaf and Dickson (2004)
	Troškovi zamjene, broj dodirnih točki i vrsta proizvoda	Homburg and Tischer (2023)
	Sposobnosti poslovnog subjekta (npr. istraživanje i razvoj, operacije)	Feng et al. (2017)
Pretpostavke	Resursi	Fang and Zou (2009), Madhavaram et al. (2021)
	Vrsta strategije	Vorhies and Morgan (2003), Vorhies et al. (2009)
	Poznavanje tržišta	Morgan et al. (2003), Vorhies et al. (2011)
	Tržišna orijentacija	Murray et al. (2011), Bicen et al. (2021)
	Snaga marketinškog odjela	Feng et al. (2015)
	Zajednička predanost višeg menadžmenta i podrška top menadžmenta	Lambe et al. (2002), Wittmann et al. (2009)

Izvor: prilagođeno prema Morgan i Feng (2024), p. 12.

Teorijski gledano, poslovni subjekti sa snažnijim marketinškim sposobnostima u boljoj su poziciji da kreiraju superiornu vrijednost za svoje kupce i tako ostvare i zadrže konkurentsku prednost i superiorne financijske rezultate (Day, 1994; Morgan i Feng, 2024). U skladu s ovom pretpostavkom rezultati većine empirijskih studija sugeriraju da su marketinške sposobnosti važni pokretači marketinške i organizacijske uspješnosti (Krasnikov and Jayachandran, 2008; Wiles et al., 2012; Feng et al., 2015; Akter et al., 2023; Homburg and Tischer, 2023).

Nakon što je empirijski potvrđena vrijednost marketinških sposobnosti i njihov utjecaj na poslovni uspjeh, pažnja istraživača okrenula se prema medijatorima, odnosno mehanizmima pomoću kojih se vrijednost kreira. Primjerice, u svojoj meta-analizi Tan i Sousa (2015) zaključili su da troškovno vodstvo i diferencijacija kao da dvije vrste konkurentskih prednosti pozitivno posreduju utjecaj marketinških sposobnosti na financijsku i nefinancijsku izvoznu uspješnost. I nalazi ostalih studija pokazuju da marketinške sposobnosti imaju važnu ulogu u implementaciji strateških izbora i osiguravanju pozicijskih prednosti (npr. Morgan et al., 2012; Spyropoulou et al., 2018).

Istraživanja moderatora odnosa između marketinških sposobnosti i organizacijske uspješnosti prilično su fragmentirana, a najčešće su se ispitivali elementi tržišnog okruženja, kao što su tržišna turbulencija i konkurentski intenzitet, i to s mješovitim empirijskim rezultatima kad je u pitanju utjecaj tržišne turbulencije (McKee et al., 1989; Song et al., 2005; Fang and Zou, 2009; Feng et al., 2017; Kaleka and Morgan, 2017). Ostali moderatori puno su rjeđe bili predmetom istraživanja, primjerice sposobnost razvoja zaposlenika u marketingu (Orr et al., 2011), karakteristike marketinškog plana (Slotegraaf i Dickson, 2004) i trenutak ulaska na tržište (Ruiz-Ortega i García-Villaverde, 2008).

Naposljetku, valja se osvrnuti i na istraživanja pretpostavka, odnosno prethodnica (engl. *antecedents*) marketinških sposobnosti. Ova istraživanja nešto su oskudnija i uglavnom su se odnosila na resurse (Fang and Zou, 2009; Madhavaram et al., 2021), poznavanje tržišta (Morgan et al., 2003; Vorhies et al., 2011), tržišnu orijentaciju (Bicen et al., 2021; Murray et al., 2011) i snagu marketinškog odjela (Feng et al., 2015).

Nekoliko je smjerova kojima će se u daljnjim istraživanjima nastojati popuniti određene istraživačke praznine, primjerice oni vezani uz komponente i izgradnju marketinških sposobnosti, prirodu dinamičkih sposobnosti i interorganizacijske sposobnosti, a možda najinteresantniji su oni koji se tiču uloge marketinških lidera u izgradnji i implementaciji marketinških sposobnosti te uključivanja alata umjetne inteligencije u rekonfiguraciju resursa i poboljšavanje marketinških sposobnosti (Morgan i Feng, 2024).

2.3. Marketinška uspješnost i tržišna snaga marke

Budući da je u prethodnim potpoglavljima već u određenoj mjeri napravljen osvrt na marketinšku uspješnost u smislu povezanosti s mentalnim modelima i marketinškim sposobnostima kao ključnim konceptima ovog rada, u ovom potpoglavlju daje se osnovno pojašnjenje tog pojma i prezentira teorijski okvir za evaluaciju uspješnosti s različitim mjerama uspjeha. Poseban fokus je na tržišnoj snazi marke te se pruža argumentacija za izbor ove mjere za empirijsko istraživanje koje će se provesti.

2.3.1. Marketinška uspješnost

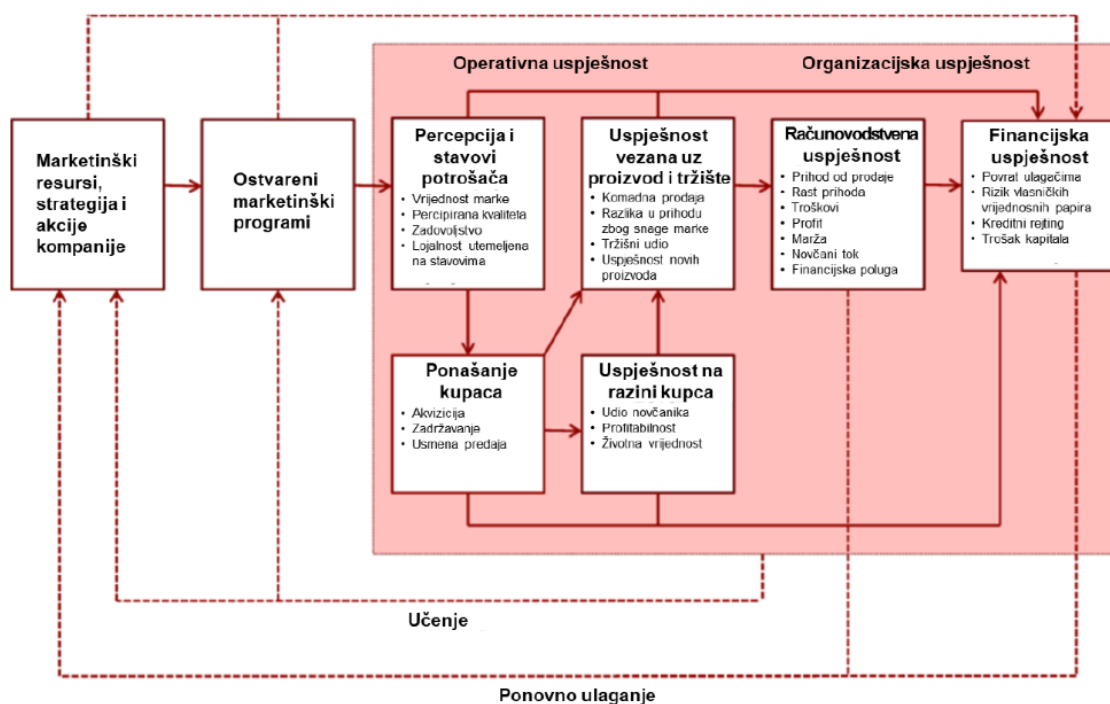
Marketinška uspješnost višeznačan je i kompleksan pojam i predstavlja važan izazov za marketinške menadžere (Rust et al., 2004; Liang i Gao, 2020). Kako navodi Gama (2011a), iz organizacijske perspektive marketinška uspješnost je nešto mjerljivo, dinamično (izbor pokazatelja nije statična realnost, nego se razvija), relativno (ovisi o vremenskom i prostornom kontekstu i usporedbi planiranog i ostvarenog) te multidimenzionalno (postoji niz pokazatelja koji se koriste u marketinškoj praksi). Zbog sve snažnijih zahtjeva da dokažu doprinos marketinga poslovnim rezultatima i ojačaju njegovu ulogu u definiranju poslovne strategije, marketinški menadžeri stavili su fokus na identifikaciju i izbor marketinških metrika (Ambler et al., 2004).

Morgan i suradnici (2002) marketinšku uspješnost definiraju kao trodimenzionalni konstrukt koji se sastoji od sljedećih dimenzija:

- efektivnost – odnosi se na mjeru u kojoj su organizacijski ciljevi ostvareni; biti efektivan znači „činiti prave stvari“ (Drucker, 2007),
- efikasnost – uzima u obzir odnos između ishoda (outputa) i inputa koji su potrebni za njihovo ostvarivanje; biti efikasan znači „činiti stvari na pravi način“ (Drucker, 2007),
- prilagodljivost – sposobnost poslovnog subjekta da odgovori na promjene u okolini i inovira (Walker i Ruekert, 1987).

Ove tri opće dimenzije marketinške uspješnosti prezentirane su kao prilično univerzalne i primjenjive na sve poslovne subjekte i sve situacije (Frösén et al. 2013).

Složenost i multidimensionalnost ovog pojma najbolje ilustrira teorijski utemeljen okvir za evaluaciju uspješnosti koji je razvila skupina autora proučivši prethodno 998 empirijskih studija objavljenih u 15 najrelevantnijih znanstvenih časopisa u razdoblju od 1981. do 2014. godine (Katsikeas et al., 2016). Primjeri različitih mjera koje se koriste u pojedinim dijelovima „lanca marketinške uspješnosti“ prikazani su na Slici 2.2.



Slika 2.2 Lanac „Marketing – rezultati uspješnosti“ i primjeri mjera

Izvor: prilagođeno prema Katsikeas et al. (2016), pp. 3.

Autori marketinšku uspješnost dijele na organizacijsku, u koju ubrajamo računovodstvene i financijske kategorije kao što su prihod, profit, marža, kreditni rejting, trošak kapitala i dr., i operativnu kod koje navode skupine pokazatelja vezane uz stavove i ponašanja potrošača (vrijednost marke, percipirana kvaliteta, zadovoljstvo, retencija...) te uspjeh proizvoda na tržištu (prodaja, tržišni udjel, uspjeh novih proizvoda...).

U praksi se koriste različiti pristupi mjerenju uspješnosti. Ne postoji skup pokazatelja koji je univerzalno primjenjiv na sve poslovne subjekte i u svim situacijama, već odabir marketinških metrika ovisi o nizu eksternih i internih čimbenika (Gama, 2011a). Eksterne čimbenike čini kombinirani utjecaj sljedećih sila (Morgan et al., 2002; Rust et al., 2004):

- industrijska dinamika – opseg i brzina promjena vezanih uz preferencije kupaca,

- konkurentski intenzitet – razina suparništva vezana uz brojnost i karakteristike konkurenata,
- neizvjesnost okoline – stupanj predvidljivosti poslovne okoline.

U najvažnije interne čimbenike mogu se ubrojiti (Spitzer, 2007; Gama, 2011a):

- organizacijski kontekst – atmosfera i duh otvorenosti, povjerenja i suradnje vezan uz praksu mjerenja uspješnosti,
- fokus – naglasak na određenim, ključnim metrikama koje imaju presudan utjecaj na uspješnost,
- integracija – i pojedinačne mjere ostvaruju svoj puni potencijal kad se koriste u okviru cjelovitog sustava mjerenja uspješnosti,
- interaktivnost – učenje je jedna od najvažnijih organizacijskih sposobnosti (Senge, 2001); učenje i poboljšavanje predstavljaju nezaobilaznu komponentu svakog kvalitetnog sustava evaluacije uspješnosti.

U marketinškoj praksi kombinacija i interakcija ovih eksternih i internih čimbenika diktira odabir marketinških metrika. Ovaj odabir izuzetno je važan jer da bi se nečim upravljalo i unaprjeđivalo, to se mora mjeriti, a vrijedi i obrnuto: ono što se mjeri, time se i upravlja pa tako način na koji se mjeri uspjeh posredno određuje uspjeh koji će se postići (Gama, 2011a).

Ako promotrimo Sliku 2.2 i različite mjere za evaluaciju marketinške uspješnosti, u kontekstu ovog doktorskog rada fokus će biti na operativnoj uspješnosti i tržišnoj snazi marke koja objedinjuje više različitih pokazatelja vezanih uz stavove i ponašanje potrošača prema marki. U nastavku će biti detaljnije pojašnjen upravo pojam tržišne snage marke.

2.3.2. Tržišna snaga marke

Za pokazatelj marketinške uspješnosti u ovom doktorskome radu odabrana je tržišna snaga marke koja predstavlja mjeru povezanosti, odnosno relativne preferencije potrošača prema nekoj marki (Feldwick, 1996; Walser, 2004). Razloga za to je nekoliko.

Prije svega, način mjerenja marketinške uspješnosti u fundamentalnoj literaturi izrazito je fragmentiran, a dokazi u obliku slabijih korelacija između različitih mjera uspješnosti

upućuju da uspješnost nije globalni latentni konstrukt i da se treba fokusirati na jedan ili više pokazatelja unutar određenog aspekta uspješnosti (Katsikeas et al., 2016). U sustavnom pregledu literature o marketinškim sposobnostima i organizacijskoj uspješnosti koji su izradili Kamboj i Rahman (2015) identificirano je čak 38 različitih mjera organizacijske uspješnosti.

Nadalje, tržišna snaga marke često se u marketinškoj praksi koristi kao mjera za postavljanje ciljeva i evaluaciju marketinških akcija, te pripada komponenti „percepcije, stavovi i ponašanje potrošača“ (engl. *customer mindset and behavior*) koja je u lancu marketinške uspješnosti (Slika 3.2) kauzalno najbliža marketinškom djelovanju, odnosno realiziranim marketinškim programima (Katsikeas et al., 2016). Drugim riječima, kao što navode Katsikeas i ostali, nakon kvalitetne marketinške kampanje najprije se promijeni percepcija marke u svijesti potrošača i ponašanje potrošača, a tek tada dolazi do rasta prodaje, tržišnog udjela, profita, kreditnog rejtinga i ostalih mjera operativne i organizacijske uspješnosti.

Naposljetku, osim što je ključna za financijski uspjeh i rast poslovnih subjekata, marka, kao neopipljiva imovina, često dominantno sudjeluje u njihovoj tržišnoj vrijednosti i ova je činjenica snažan argument za odabir tržišne snage marke kao mjere marketinške uspješnosti (Gama, 2011a, He i Calder, 2020). Natjecanje za pažnjom potrošača u suvremenom, digitalnom marketinškom okruženju postavlja imperativ pred poslovne subjekte da izgrade snažne i uvjerljive marke. Marketinški stručnjaci trebali bi mjeriti snagu i vrijednost svojih marki kao dugoročne imovine, a relevantne metrike uključuju (Magill i Moorman, 2022):

- svijest o marki, razmatranje i preferenciju,
- percepciju kvalitete marke i diferencijaciju,
- sklonost prema marki, osobnost i asocijacije,
- vrijednost marke (engl. *brand equity value*).

Prema tome, zbog različitih načina mjerenja marketinške uspješnosti, činjenice da to nije globalni latentni konstrukt, preporuke za fokusiranje na jednu ili više mjera unutar neke dimenzije uspješnosti te važnosti za poslovni subjekt i česte uporabe u marketinškoj praksi, tržišna snaga marke odabrana je kao odgovarajuća mjera uspjeha. Operacionalizacija ovog konstrukta bit će detaljno elaborirana u potpoglavlju 3.3.

S argumentacijom odabira tržišne snage marke kao mjere marketinške uspješnosti koja će se koristiti u empirijskom istraživanju u okviru ovog rada dovršeno je iznošenje teorijskog okvira te se može pristupiti razvoju hipoteza i izgradnji istraživačkog modela uz operacionalizaciju varijabli.

3. Razvoj hipoteza i konceptualizacija istraživačkog modela povezanosti menadžerskih kognicija i marketinške uspješnosti

U prethodnom poglavlju prezentirana je opsežna teorijska razrada koncepata važnih za područje istraživanja ovog doktorskog rada. Svrha poglavlja koje slijedi jest na temelju prethodnih istraživanja pružiti teorijsko i empirijsko utemeljenje istraživačkih hipoteza te prikazati izgradnju konceptualnog modela povezanosti mentalnih modela marketinških menadžera i tržišne snage marke kao odabrane mjere marketinškog uspjeha. Također se predstavlja operacionalizacija glavnih varijabli uz tablični prikaz njihovih definicija, načina mjerenja i izvora.

3.1. Kognitivni pogled na strategiju

Nakon seminalnih radova autora Prahalada i Hamela (1990) te Barneya (1991), tijekom 1990-ih i 2000-ih godina literatura iz strateškog menadžmenta i organizacijskog učenja obilovala je istraživanjima na temu utjecaja **organizacijskih sposobnosti** na **organizacijsku uspješnost** (Hooley et al., 1999; Moorman i Rust, 1999; Hooley et al., 2005; Teece, 2007; Morgan et al., 2009). Međutim, uloga menadžera je pri tome uglavnom bila zapostavljena. Tek su naknadno istraživači počeli veću pažnju posvećivati kognicijama menadžera i procesima u kojima oni interpretiraju poslovnu okolinu. Prepoznali su da **menadžerske kognicije** imaju ključnu ulogu u razvoju i primjeni sposobnosti (Gavetti i Rivkin, 2007; Eggers i Kaplan, 2009).

Nadalje, istraživanja uloge menadžerskih kognicija pokazala su da mentalni modeli menadžera predstavljaju ključnu determinantu strateških izbora i postoji obilje dokaza da utječu na donošenje odluka kroz napore menadžera da strateške izbore usklade sa svojim razumijevanjem poslovnog okruženja (Porac et al., 1989; Reger i Huff, 1993; Walsh, 1995; Gavetti, 2005; Gary i Wood, 2011). Istražujući vezu između mentalnih modela i

uspješnosti vodstva, Magzan (2012) čak navodi da izvrsni lideri razumiju da na rezultate više utječu njihovi mentalni modeli nego njihovo djelovanje i odluke.

Iako je istraživanje **mentalnih modela** započelo još sredinom prošlog stoljeća i uključilo različite discipline, poput psihologije, organizacijske teorije, ekonomije itd. (Cárdenas-Figueroa i Navarro, 2020), u marketinškoj literaturi pojam mentalnih modela javlja se kasnije i još uvijek nije dovoljno empirijski istražen utjecaj menadžerskih kognicija na formulaciju i implementaciju marketinške strategije. Menadžeri mentalne modele koriste kao referentne okvire, niz vjerovanja i pretpostavki koje utječu na interpretaciju događaja s kojima su suočeni (Tollin i Jones, 2009). Oni imaju čvrsta uvjerenja o tome koje su marketinške sposobnosti važne u njihovom poslovnom kontekstu (Tollin i Schmidt, 2015).

U većini istraživačkih studija (Hambrick i Mason, 1984; Tikkanen et al., 2005; Panagiotou, 2006; Garry i Wood, 2011) analiziraju se mentalni modeli top managera i glavnih marketinških direktora. U ovom doktorskom radu ispituju se mentalni modeli na razini „brend menadžera“ – osoba zaduženih za upravljanje markama te se uvođenjem nove razine analize i popunjavanjem istraživačkog jaza nastoji odrediti posve novi smjer istraživanja u ovom području.

3.2. Teorijsko i empirijsko utemeljenje znanstvenih hipoteza

U gotovo svakom poslovnom subjektu postoji fundamentalna tenzija između potrebe za stabilnošću i potrebe za kreativnošću. Efikasne dnevne operacije zahtijevaju rutine i to se obično postiže u stabilnim i kontroliranim okruženjima, dok razvoj novih proizvoda zahtijeva kreativnost i prostor za eksperimentiranje, što se obično postiže u opuštenim i fleksibilnim okruženjima (Trott, 2021). Radi se o dva različita tipa aktivnosti; eksploataciji koja je usmjerena na povećanje efikasnosti i poboljšanje postojećih procesa i proizvoda i eksploraciji koja uključuje eksperimentiranje, poduzimanje rizika i razvoj posve novih proizvoda.

U brojnim istraživačkim studijama, s različitim nacrtima istraživanja, razinama analize i mjerama, testirana je povezanost između istovremene posvećenosti eksploataciji i

eksploataciji (ambidekstrija) i poslovnog i marketinškog uspjeha, a empirijski rezultati bili su mješoviti (Junni et al., 2013; Adiwijaya et al., 2020). U nekima je utvrđena pozitivna povezanost (Gibson i Birkinshaw, 2004; Lubatkin et al., 2006), u nekima negativna (Atuahene-Gima, 2005; Clauss et al., 2021), a kod nekih čak nije pronađena nikakva povezanost (Venkatraman et al., 2007; Rust et al., 2022).

U dijelu studija fokus je stavljen na mjere uspješnosti vezane uz prihode. Primjerice, He i Wong (2004) proveli su istraživanje koje je pokazalo da poslovni subjekti koji uspješno provode inkrementalne i radikalne inovacije ostvaruju veći rast prodaje od poslovnih subjekata koji to ne čine. Raisch i Birkinshaw (2008) zaključili su da istraživači trebaju uzeti u obzir i druge dimenzije uspješnosti, kao što su rast profita, tržišnog udjela ili ROI, ROS, ROA itd. Koristeći marketing kao primjer funkcionalne implementacije ambidekstrične strategije Sarkees, Hulland i Prescott (2010) utvrdili su njen pozitivan utjecaj ne samo na prihod i profit, nego i na zadovoljstvo kupaca i broj novih proizvoda uvedenih na tržište.

Veliki doprinos ovom području dao je Price (2012) sa svojim meta-analitičkim pregledom empirijskih istraživanja eksploatacije i eksploatacije na organizacijskoj razini u kojem je sažeo rezultate različitih studija, s različitim načinima operacionalizacije ovih konstrukata, kako bi utvrdio smjer i veličinu njihovog utjecaja na uspješnost poslovnih subjekata. Istaknuo je mješovitost empirijskih rezultata i naveo da pri mjerenju uspješnosti prednost treba dati objektivnim mjerama, a ne procjenama ispitanika, što je u skladu s odabirom BRANDscorea kao pokazatelja tržišne snage marke u ovoj disertaciji.

Postoji više vrsta ambidekstrije. Tako primjerice Prange i Schlegelmilch (2010) razlikuju strukturalnu, kontekstualnu, isprekidanu i peripatričku, a u literaturi se, s obzirom na njenu prirodu i utjecaj, može naći i podjela na balansiranu i kombiniranu (Junni et al., 2013). **Balansirana ambidekstrija** vezana je uz perspektivu da će poslovni subjekt ostvariti veću uspješnost ako teži marketinškoj eksploataciji i eksploataciji na uravnotežen način, a **kombinirana ambidekstrija** odnosi se na stav da se uspješnost može povećati kombiniranjem aktivnosti marketinške eksploatacije i eksploatacije s ciljem postizanja visoke ukupne razine ambidekstrije (Mehrabi et al., 2019).

Kada se razmatra optimalni odnos između marketinške eksploatacije i eksploatacije, rezultati prethodnih istraživačkih studija su prilično nekonzistentni (Price, 2012; Mehrabi

2017). Jedni upućuju da je za uspješnost najbolja ravnoteža (He i Wong, 2004; Atuahene-Gima, 2005; Uotila et al., 2009; Belderbos et al., 2010; Tu, 2010), dok drugi sugeriraju da je bolji naglasak na jednoj od sposobnosti (Slater et al., 2007; Vorhies et al., 2011) ili da se jednostavno radi o ortogonalnim konstruktima koji mogu biti visoko razvijeni, simultano ili sekvencijalno (Birkinshaw i Gupta, 2013; O'Reilly i Tushman, 2013). U svojoj meta analizi Junni et al. (2013) zaključuju da za povećanje uspješnosti nije dovoljno uravnoteženje eksploracije i eksploatacije, nego je važniji njihov veći zbroj, što potvrđuje i empirijska studija koju je naknadno proveo Mehrabi (2017).

Povezanost između mentalnog modela s balansiranom ambidekstrijom i tržišne snage marke ispitat će se pomoću prve pomoćne hipoteze, a povezanost između mentalnog modela s kombiniranom ambidekstrijom i tržišne snage marke ispitat će se pomoću druge pomoćne hipoteze:

PH1: Marke kojima upravljaju marketinški menadžeri koji marketinšku eksploataciju i marketinšku eksploraciju smatraju jednako važnima ostvaruju veći porast tržišne snage nego marke kojima upravljaju marketinški menadžeri koji stavljaju jači fokus na jednu od te dvije skupine aktivnosti.

PH2: Marke kojima upravljaju marketinški menadžeri koji pridaju veću ukupnu važnost marketinškoj eksploataciji i marketinškoj eksploraciji ostvaruju veći porast tržišne snage nego marke kojima upravljaju marketinški menadžeri koji pridaju manju ukupnu važnost ovim skupinama aktivnosti.

Prethodna istraživanja mentalnih modela u marketingu rezultirala su tipologijama u kojima su, između ostalog, fokus na razvoju novih proizvoda, što se veže uz marketinšku eksploraciju, i fokus na upravljanju komunikacijom marke, što se veže uz marketinšku eksploataciju (Tollin i Jones, 2009; Tollin i Schmidt 2012; Tollin i Schmidt, 2015). Međutim, budući da se proizvodne inovacije dijele na radikalne, koje se odnose na razvoj posve novih proizvoda, i inkrementalne, koje predstavljaju mala poboljšanja postojećih proizvoda (Trott, 2021), ovu sposobnost možemo tretirati kao **ambidekstričnu** jer uključuje i aktivnosti proizvodne eksploracije i proizvodne eksploatacije.

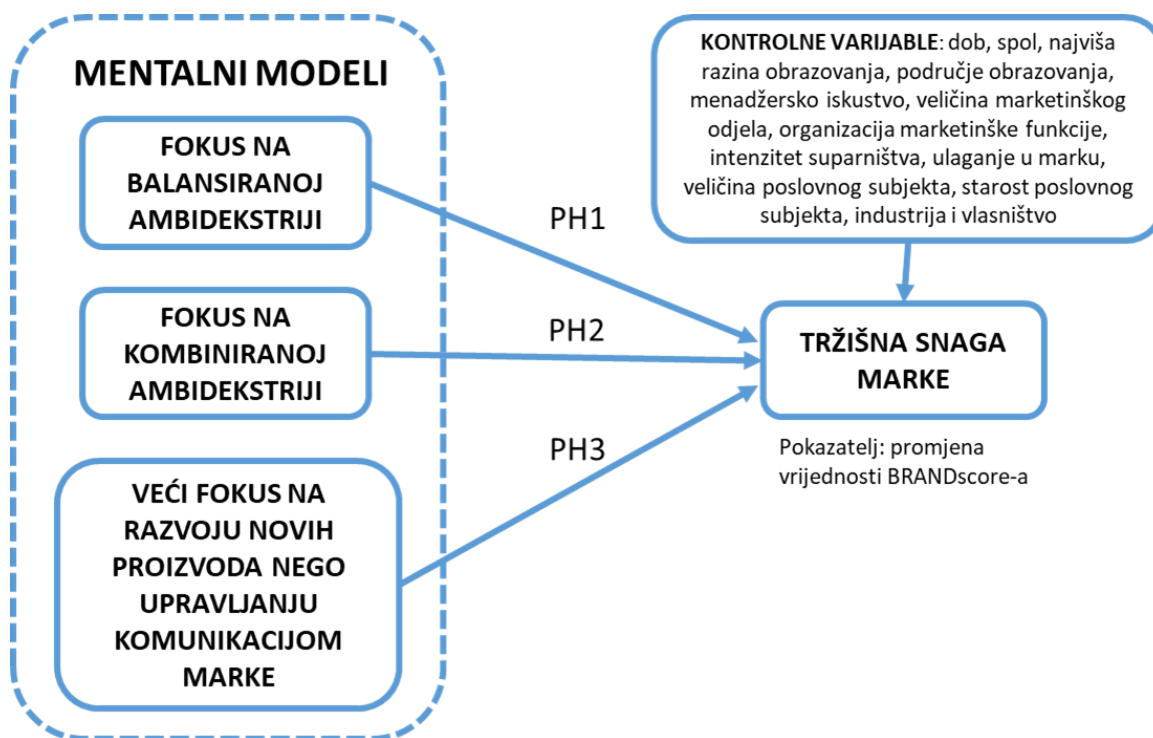
Aktivnosti marketinške eksploatacije u velikoj mjeri uključuju oglašavanje i ostale oblike tržišnih komunikacija (Josephson et al., 2015) pa upravljanje komunikacijom marke možemo smatrati dominantno sposobnošću marketinške **eksploatacije**. Pomoću treće pomoćne hipoteze ispitat će se može li se veći naglasak na ambidekstričnoj, nego na eksploatacijskoj sposobnosti u mentalnom modelu menadžera povezati s većim rastom tržišne snage marke:

PH3: Marke kojima upravljaju marketinški menadžeri fokusirani na razvoj novih proizvoda ostvaruju veći porast tržišne snage nego marke kojima upravljaju marketinški menadžeri fokusirani na upravljanje komunikacijom marke.

Nakon izvođenja, odnosno teorijske i empirijske argumentacije hipoteza, u nastavku je prikazan istraživački model

3.3. Istraživački model povezanosti mentalnih modela i tržišne snage marke

Sukladno ciljevima istraživanja i postavljenim hipotezama definiran je i konceptualni model povezanosti mentalnih modela marketinških menadžera i tržišne snage marke, prikazan na Slici 3.1.



Slika 3.1 Konceptualni model istraživanja

Izvor: izrada autora

Glavne varijable modela, njihove definicije, načini mjerenja i izvori prikazani su u Tablici 3.1.

Tablica 3.1 Varijable, definicije i izvori

Naziv varijable i kratica	Definicija (opis varijable)	Način izračuna (skale i čestice)	Izvor (bazirano na):
Fokus na marketinškoj eksploraciji (ER)	Usmjerenost na razvijanje novih vještina, procesa i marketinških sposobnosti primjenom novog tržišnog znanja, ekstenzivno istraživanje tržišta i praćenje trendova, eksperimentiranje i razvoj radikalno	U kojoj mjeri smatrate da je u poslu marketinškog menadžera koji upravlja markom važno sljedeće: (od 1 - uopće nije važno do 7 - iznimno važno)	Vorhies et al., 2011
		Kontinuirano razvijanje novih marketinških procedura koje su vrlo različite od onih razvijenih u prošlosti	

Naziv varijable i kratica	Definicija (opis varijable)	Način izračuna (skale i čestice)	Izvor (bazirano na):
	novih proizvoda (Kyriakopoulos i Moorman, 2004; Vorhies et al., 2011; Tollin i Schmidt, 2012).	<p>Redovito uvođenje novih marketinških procedura koje su smjele, riskantne ili odvažne</p> <p>Dosljedno korištenje poznavanja tržišta za razvoj novih marketinških procesa koji rezultiraju različitim ishodima nego postojeći procesi*</p> <p>Korištenje marketinškog znanja za "razbijanje kalupa" i stvaranje novih marketinških procesa koji se prije nisu koristili</p>	
Fokus na marketinškoj eksploataciji (ET)	Usmjerenost na poboljšanje postojećih proizvoda, vještina, procesa i sposobnosti, smanjenje raznolikosti, povećanje produktivnosti, uspješnu suradnju s drugim odjelima te zadovoljavanje potreba postojećih potrošača na postojećim tržištima	<p>U kojoj mjeri smatrate da je u poslu marketinškog menadžera koji upravlja markom važno sljedeće: (od 1 - uopće nije važno do 7 - iznimno važno)</p> <p>Dosljedno preispitivanje informacija iz prethodnih projekata i/ili istraživanja u svrhu modificiranja postojećih marketinških procesa</p> <p>Redovito prilagođavanje postojećih ideja pri</p>	Vorhies et al., 2011

Naziv varijable i kratica	Definicija (opis varijable)	Način izračuna (skale i čestice)	Izvor (bazirano na):
	(Kyriakopoulos i Moorman, 2004; Vorhies et al., 2011; Tollin i Schmidt, 2012).	<p>razvoju novih marketinški procesa</p> <p>Postupno i redovito poboljšavanje postojećih marketinških procedura</p> <p>Usmjeravanje promjena u marketinškim procedurama na poboljšanje učinkovitosti</p>	
Fokus na balansiranoj marketinškoj ambidekstriji (BMA)	Težnja marketinškoj eksploataciji i marketinškoj eksploraciji na uravnotežen način (Mehrabi et al., 2019).	Izračun: marketinška eksploracija podijeljena sa zbrojem marketinške eksploatacije i eksploracije, skala između 0 i 1 s točkom ravnoteže na 0,5.	Mehrabi et al., 2019
Fokus na kombiniranoj marketinškoj ambidekstriji (KMA)	Fokus na kombiniranje eksploatacijskih i eksploracijskih aktivnosti s ciljem postizanja visoke ukupne razine ambidekstrije (Mehrabi et al., 2019).	Izračun: zbroj rezultata za marketinšku eksploraciju i marketinšku eksploataciju podijeljen s dva.	Mehrabi et al., 2019
Fokus na razvoju novih proizvoda (RNP)	Usmjerenje na krosfunkcionalnu marketinšku sposobnost koja se odnosi na kreiranje smislene nove ponude vrijednosti	U kojoj mjeri smatrate da je u poslu marketinškog menadžera koji upravlja markom važno sljedeće: (od 1 - uopće nije važno do 7 - iznimno važno)	Skala razvijena na temelju analize literature (Vorhies i Morgan, 2005 itd.) i primarnog kvalitativnog

Naziv varijable i kratica	Definicija (opis varijable)	Način izračuna (skale i čestice)	Izvor (bazirano na):
	za ciljane tržišta (Morgan, 2012). Obuhvaća i inkrementalne i radikalne proizvodne inovacije.	<p>Razvoj novih i unapređenje postojećih proizvoda u skladu sa željama i potrebama kupaca</p> <p>Prilagodba proizvodnog asortimana tržišnim trendovima, poslovnom i potrošačkom okruženju</p> <p>Posjedovanje cjelovite slike tržišta, potrošača i vlastitih proizvodnih mogućnosti*</p> <p>Prepoznavanje prilika za jačanje tržišne pozicije putem lanisanja novih proizvoda</p>	istraživanja autora (dubinski intervjui s petnaest marketinških menadžera).
Fokus na upravljanju komunikacijom marke (UKM)	Usmjerenje na specijaliziranu marketinšku sposobnost koja se odnosi na efektivno komuniciranje s postojećim i potencijalnim kupcima (Morgan, 2012).	<p>U kojoj mjeri smatrate da je u poslu marketinškog menadžera koji upravlja markom važno sljedeće: (od 1 - uopće nije važno do 7 - iznimno važno)</p> <p>Definiranje identiteta i jedinstvenih obilježja marke</p> <p>Definiranje i odabir ključnih komunikacijskih poruka i kreativnih izričaja</p>	Skala razvijena na temelju analize literature (Vorhies i Morgan, 2005 itd.) i primarnog kvalitativnog istraživanja autora (dubinski intervjui s petnaest marketinških menadžera).

Naziv varijable i kratica	Definicija (opis varijable)	Način izračuna (skale i čestice)	Izvor (bazirano na):
		Pronalaženje relevantnih uvida u ponašanje potrošača ("customer insights")	
		Određivanje funkcionalnih i emocionalnih prednosti te jasne pozicije marke u svijesti potrošača	
Tržišna snaga marke (TSM)	Mjera marketinškog uspjeha (agregirani pokazatelj) koja uzima u obzir različite aspekte odnosa potrošača prema marki (poznavanje, iskustvo, korištenje, razmatranje, primarna uporaba, lojalnost, imidž, dostupni korisnici i nekorisnici).	Izračun: Mjerit će se pomak u BRANDscore-u, odnosno izračunat će se složena godišnja stopa rasta (CAGR) pokazatelja BRANDscore za vrijeme trajanja mandata marketinških menadžera koji sudjeluju u istraživanju.	BRANDpuls, Ipsos, N = 2.000, M/F 15-64, dva vala godišnje

Izvor: izrada autora

Pored ovih glavnih varijabli prikazanih i pojašnjenih u Tablici 3.1, u predloženi model uključene su i kontrolne varijable kojima se proširuje slika o određenim obilježjima ispitanika – menadžera, njihovih poslovnih subjekata i marki kojima upravljaju koja je važna da bi se kontrolirali mogući utjecaji na tržišnu snagu marke: dob, spol, najviša razina obrazovanja, područje obrazovanja, menadžersko iskustvo, veličina marketinškog odjela, organizacija marketinške funkcije, ulaganje u marku, veličina poslovnog subjekta, starost poslovnog subjekta, industrija i vlasništvo. Također je uključen intenzitet suparništva jer poslovni subjekti koji djeluju u vrlo kompetitivnim industrijskim okruženjima najčešće trebaju više razine marketinških sposobnosti u svom poslovanju (De Sarbo et al., 2005; Vorhies et al., 2009). Pri odabiru varijabli korištene su preporuke

drugih autora koji su istražili i sumirali korištenje kontrolnih varijabli u studijama na temu vodstva i menadžmenta (Bernerth et al., 2018; Curado et al., 2023).

Tržišna snaga marke kao zavisna varijabla u istraživanju zaslužuje malo detaljniju elaboraciju. Marketinški istraživači razvili su različite mjere uspješnosti marke pri čemu, uz financijski i tržišni aspekt, posebnu važnost ima odnos potrošača prema marki (Molinillo et al., 2019). Tako, primjerice, De Chernatony et al. (2004) u kontekstu industrije financijskih usluga za glavne pokazatelje preporučuju lojalnost marci, zadovoljstvo potrošača i reputaciju marke, dok Coleman et al. (2015) sugeriraju korištenje lojalnosti, relativnog zadovoljstva, poznatosti i reputacije.

Na temelju mjera uspješnosti marke definiranih od strane znanstvenika i komercijalne istraživačke organizacije razvile su svoje modele, primjerice Interbrand, Forbes, BrandZ itd. (Molinillo et al., 2019). Marketinška uspješnost u ovom užem smislu kao konstrukt i zavisna varijabla u istraživačkom modelu mjerila se pomoću promjene vrijednosti **BRANDscore**-a – pokazatelja tržišne snage marke istraživačke kuće Ipsos, koji predstavlja industrijski standard. BRANDscore se računa dva puta godišnje na temelju marketinških indikatora performansi marke, odnosno podataka koji se kontinuirano prikupljaju kroz istraživanje BRANDpuls i omogućuje usporedbu marki na tržištu (Ipsos, 2023). U nastavku su parametri za proljetni val 2023. godine:

- 1.836 građana Republike Hrvatske u dobi od 16-64 godine (reprezentativan uzorak),
- 1.220 marki unutar 60 kategorija robe široke potrošnje na hrvatskom tržištu.

Indikatori korišteni u izračunu BRANDscore-a utemeljeni su na marketinškoj literaturi, odnosno na modelima koji objašnjavaju funkcioniranje marketinških komunikacija, počevši od AIDA-e, kao vjerojatno prvog koji se pripisuje St. Elmo Lewisu (1898) i čuvenog modela „hijerarhije efekata“ autora Lavidgea i Steinera iz 1961. godine. Ovi modeli pretpostavljaju da se stvari događaju određenim redoslijedom, što implicira da raniji efekti stvaraju nužne uvjete kako bi se pojavili kasniji efekti (Vakratsas i Ambler, 1999).

Prilikom izračuna, BRANDscore uzima u obzir različite aspekta odnosa potrošača prema marki: bihevioralni i emocionalni (Šalinović, 2018). Bihevioralni aspekti odnose se na

ostvareni odnos potrošača prema marki (kupnja, korištenje...), a emocionalni na kvalitetu i intenzitet percepcije marke u svijesti potrošača. Svaki od navedenih aspekata obuhvaća različite pokazatelje. BRANDscore se izračunava kombinacijom osam postojećih marketinških pokazatelja iz BRANDpulsa i kad se svi pokazatelji dovedu u vezu dobiva se potpuna evaluacija marke. Svakome od ovih indikatora dodijeljen je određeni ponder, odnosno odgovarajuća važnost prilikom izračunavanja BRANDscore-a (postoci u zagradama):

- poznavanje (engl. *recognition*) – potrošači koji znaju da marka postoji (10 %),
- iskustvo (engl. *experience*) – potrošači koji su ikad imali iskustvo s markom (5 %),
- korištenje (engl. *usage*) – potrošači koji su koristili marku u posljednjem periodu (10 %),
- razmatranje (engl. *consideration*) – potrošači koji prilikom kupnje uzimaju marku u obzir (10 %),
- primarna uporaba (engl. *primary usage*) – potrošači koji najčešće koriste marku (10 %),
- lojalnost (engl. *loyalty*) – potrošači koji su lojalni marki (20 %),
- imidž marke (engl. *brand image*) – prosječna ocjena općeg dojma o marki kao početni indikator percepcije marke kod potrošača (30 %) i
- dostupni / nekorisnici (engl. *available / non-users*) – potrošači koji su dostupni marki / nekorisnici (5 %).

Mjerenje tržišne snage marke pomoću BRANDscore-a može se smatrati boljom opcijom od mjerenja tog i sličnih konstrukata na temelju subjektivne procjene od strane menadžera, što se, doduše, koristi u brojnim istraživačkim studijama (primjerice, Vorhies i Morgan, 2005), ali i navodi kao slabost i ograničenje (primjerice, Gama, 2011b; Agić et al, 2016). Vrijednost BRANDscore-a ogleda se u činjenici da je to agregirani pokazatelj, pogodan za kompleksne i višedimenzionalne konstrukte (Terzi et al., 2021) i s većim brojem opservacija u pozadini, pa agregirani podaci anuliraju statističku pogrešku uzorka tj. mala je vjerojatnost da su sve devijacije u istom smjeru. Također, longitudinalna istraživanja

idealna su za uspostavljanje vremenskog slijeda, mjerenje promjena i uzročno-posljedičnih veza nužnih u znanstvenoj metodi (Rajulton, 2001). Kod takvih istraživanja sustavna pogreška ima manje značenje, važni su pomaci detektirani na temelju konzistentnog mjerenja.

Kako bi se anulirao utjecaj pandemije bolesti COVID-19 te promjene metodologije prikupljanja podataka (F2F → online), izvršena je normalizacija vrijednosti BRANDscorea na osnovu prosjeka za prvih 200 marki u razdoblju od 2012. do 2022. godine. Time je omogućena usporedba vrijednosti BRANDscorea u čitavom jedanaestogodišnjem razdoblju.

U ovom poglavlju prikazan je razvoj hipoteza i njihovo uporište u prethodnim teorijskim i empirijskim istraživanjima. Budući da je namjera autora uključiti kognitivni pogled na strategiju, odnosno tumačenje marketinškog i poslovnog uspjeha koje se ne temelji samo na strukturalističkoj i resursnoj teoriji nego u obzir uzima i menadžerske kognicije, izrađen je konceptualni model koji povezuje mentalne modele i marketinšku uspješnost operacionaliziranu u obliku BRANDscorea kao agrigiranog pokazatelja tržišne snage marke. Detaljno su pojašnjene definicije, načini mjerenja i izvori glavnih varijabli, a navedene su i kontrolne. Predložena je nova tipologija mentalnih modela koja uključuje različite kombinacije fokusa na četiri marketiške sposobnosti (marketinška eksploracija, marketinška eksploatacija, upravljanje komunikacijom marke i razvoj novih proizvoda). Mentalni modeli promatraju se na individualnoj razini, konkretno kod osoba zaduženih za upravljanje markama (brend menadžeri) čime se popunjava i određeni istraživački jaz identificiran u literaturi.

4. Empirijsko istraživanje povezanosti mentalnih modela marketinških menadžera i tržišne snage marke

Nakon što je u trećem poglavlju prikazana izgradnja konceptualnog modela na temelju teorijske i empirijske utemeljenosti postavljenih hipoteza, u ovom poglavlju iznosi se nacrt istraživanja uz pregled provedenih metodoloških postupaka. Donosi se prikaz, analiza i interpretacija rezultata kvalitativnog, pilot i glavnog kvantitativnog istraživanja.

4.1. Nacrt i metodologija istraživanja

Metodologija i nacrt ovog znanstvenog istraživanja pripremljeni su na temelju teorijskih spoznaja i rezultata prethodnih empirijskih istraživanja. U oblikovanju i prikazu rezultata korištena je kombinacija uobičajenih znanstvenih metoda kao što su: analiza i sinteza, apstrakcija i konkretizacija, generalizacija i specijalizacija, induktivna i deduktivna metoda, metode komparacije, kompilacije, deskripcije i klasifikacije, metoda dokazivanja i opovrgavanja, statistička metoda i druge. Za prikupljanje primarnih podataka u empirijskom istraživanju koristile su se metoda intervjuja i metoda anketiranja.

Opisani su i korišteni sljedeći ključni konstrukti:

- mentalni modeli marketinških menadžera (menadžerske kognicije, kognitivni obrasci, logike, *mindsets*),
- marketinške sposobnosti; razvoj novih proizvoda, upravljanje komunikacijom markom, marketinška ambidekstrija, marketinška eksploatacija, marketinška eksploracija (sastavnice prethodnog konstrukta, objekti kognitivne komponente stava marketinških menadžera) i
- tržišna snaga marke.

Istraživanje je provedeno korištenjem eksplorativnog sekvencijalnog nacrta (Sekol i Maurović, 2017), odnosno mješovitim metodološkim pristupom koji predstavlja kombinaciju kvalitativnog i kvantitativnog istraživanja. Na sljedećoj slici (Slika 4.1) prikazan je tijek istraživačkih aktivnosti:



Slika 4.1 Istraživačke aktivnosti u eksplorativnom sekvencijalnom nacrtu istraživanja

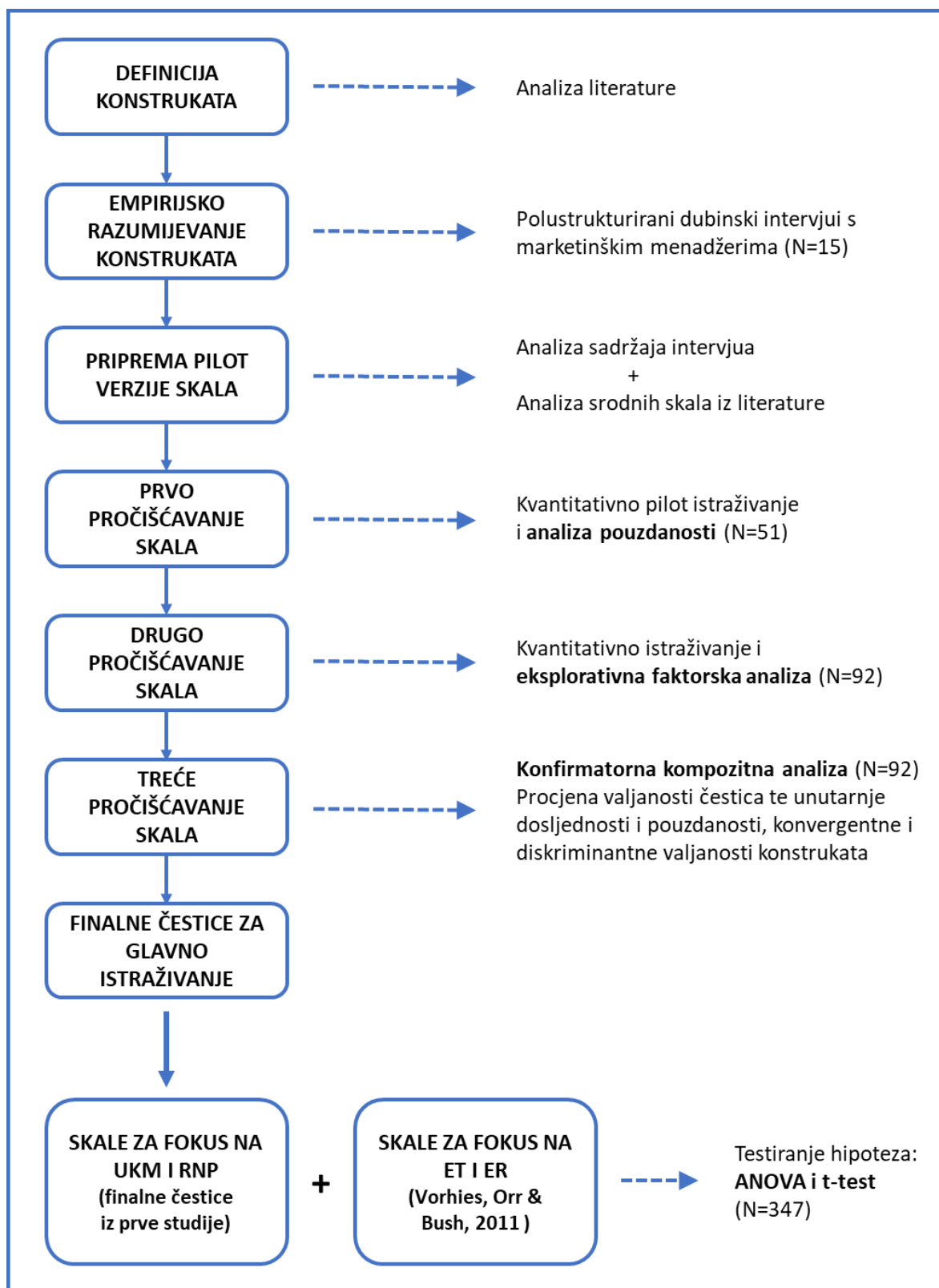
Izvor: Moubarac et al. (2012)

Ovakav nacrt istraživanja omogućio je da se najprije rasvijetli istraživački problem, definira priroda i opseg kvantitativnog istraživanja te formuliraju/adaptiraju čestice za anketni upitnik (inicijacija), da se rezultati iz različitih faza povežu i potvrde (komplementarnost) te obogate različitim perspektivama (raznolikost), da se isključi “efekt metode” i osigura veća pouzdanost rezultata te da se naposljetku poopće rezultati i dobiju cjelovitije spoznaje (Creamer, 2018; Saunders et al., 2019).

Konkretno, za potrebe ovog doktorskog rada najprije je napravljena analiza literature kako bi se definirali konstrukti. Zatim je provedeno kvalitativno istraživanje kako bi se osiguralo empirijski razumijevanje konstrukata i razvio dio mjernog instrumenta za kvantitativno istraživanje. Kvalitativni podaci prikupljeni su metodom polustrukturiranih dubinskih intervjua na temelju pripremljenog vodiča (Privitak A) na uzorku od 15 marketinških menadžera te su obrađeni metodom analize sadržaja. Kvantitativno pilot istraživanje koje je uslijedilo poslužilo je za prvo pročišćavanje skala, a nakon njega napravljene su najprije eksplorativna faktorska analiza, a zatim i konfirmatorna kompozitna analiza u sklopu procjene kvalitete reflektivnog mjernog modela metodom parcijalnih najmanjih kvadrata, odnosno potvrde valjanosti čestica, unutarnje dosljednosti i pouzdanosti konstrukata te konvergentne i diskriminantne valjanosti konstrukata.

Nakon potvrde valjanosti i pouzdanosti mjernog instrumenta, u okviru glavnog istraživanja analizirani su osnovni deskriptivni statistički pokazatelji za glavne varijable te se na temelju prikupljenih 347 opažanja pristupilo testiranju hipoteza primjenom metoda analize varijance i t-testa za nezavisne uzorke. Broj opažanja (347) veći je od broja ispitanika (92) u glavnom istraživanju zato što su neki „brend menadžeri“ vodili istovremeno ili uzastopno više marki, neki i u različitim poslovnim subjektima.

Detaljan pregled metodoloških postupaka provedenih u ovom doktorskog radu prikazan je na slici u nastavku (Slika 4.2.):



Slika 4.2 Pregled metodoloških postupaka

Izvor: izrada autora

4.2. Kvalitativno istraživanje

U skladu s odabranim nacrtom istraživanja najprije je provedeno kvalitativno istraživanje. Glavni ciljevi ovog istraživanja bili su:

- razviti razumijevanje osnovnih konstrukata i posebice osvijetliti ulogu marketinških sposobnosti,
- generirati popis čestica za razvoj dvije nove skale kako bi se kompletirao mjerni instrument za kvantitativno istraživanje,
- prikupiti podatke o najčešće korištenim mjerama marketinškog uspjeha u praksi hrvatskih marketinških menadžera,

4.2.1. Metodologija kvalitativnog istraživanja

Podaci za **kvalitativno istraživanje** prikupljeni su u lipnju, srpnju i kolovozu 2021. g. pomoću **dubinskih polustrukturiranih intervjua** s petnaest marketinških menadžera s iskustvom iz različitih industrija, pri čemu je radi dobivanja što većeg uzorka uz metodu „licem u lice“ (engl. *Face-To-Face*) korištena i online metoda.

Među ispitanicima bilo je devet žena i šestoro muškaraca, svi su imali više od deset godina profesionalnog iskustva (neki i više od 20 godina), tijekom karijere obnašali su ulogu direktora marketinga, a industrije u kojima su akumulirali profesionalno iskustvo uključuju prehrambenu (razne kategorije hrane i pića), kozmetičku, kemijsku, farmaceutsku, telekomunikacijsku, financijsku te trgovinu. Svrha i cilj kvalitativnog istraživanja bila je potvrditi kategorije i sastavnice mentalnih modela preuzete iz znanstvene literature i sadržane u postavljenim hipotezama te pripremiti i prilagoditi upitnik.

Na temelju pripremljenog vodiča (Privitak A) s ispitanicima se razgovaralo o marketinškim sposobnostima koje smatraju ključnima pri implementaciji marketinških planova i programa. Pojašnjeni su im pojmovi marketinške eksploracije, eksploatacije i ambidekstrije te se diskutiralo o tome na što oni stavljaju veći naglasak u svom poslovnom kontekstu. Pitalo ih se bave li se u svom poslu više dugoročnim marketinškim programima ili su fokusirani na taktičke aktivnosti koje u kraćem periodu trebaju donijeti rezultate te postoje li situacije kad zbog nekih razloga djeluju drukčije nego što smatraju

da bi trebali. Posebno su se osvrnuli na nove vještine i sposobnosti koje marketinški menadžeri trebaju razviti da ostanu u korak s vremenom te na metrike/pokazatelje koje koriste za postavljanje ciljeva i evaluaciju rezultata marketinških aktivnosti.

Nakon transkripcije intervjua i objedinjavanja svih podataka u zajedničku datoteku pristupilo se analizi sadržaja kako bi se došlo do zaključaka u vezi stavova i ponašanja ispitanika, odnosno marketinških menadžera o marketinškim sposobnostima te marketinškoj uspješnosti i metrikama. Svrha analize sadržaja bila je da se prikupljeni podaci reduciraju i organiziraju u smislen i upravljiv oblik, da se omogući usporedba, identifikacija trendova i ocjena povezanosti i međuodnosa te da se potvrde neke pretpostavke, odnosno potvrde zaključci (Greene, 2007).

U analizi prikupljenih kvalitativnih podataka, odnosno transkribiranog materijala iz intervjua općenito su se slijedili koraci koje predlažu Green i suradnici (2007): uranjanje u podatke, kodiranje, stvaranje kategorija i prepoznavanje tema. Pri kodiranju sadržaja, odnosno dijelova teksta – ponavljajućih fraza i ključnih koncepata, koristila se kombinacija deduktivnog (*top-down*) i induktivnog (*bottom-up*) pristupa; dio kodova proizašao je iz postavljenih hipoteza i postojećih teorijskih spoznaja iz marketinške literature, konkretno klasifikacija marketinških sposobnosti i metrika, a djelomično su generalizacije proizašle iz samih podataka. U daljnjoj obradi dominantno je korištena tematska analiza latentnog sadržaja, kao vrsta kvalitativne analize kodiranih podataka (Williams i Moser, 2019).

Uz tematsko kodiranje i kategorizaciju dijelova teksta koju je najprije manualno obavio sâm autor, radi povećanja pouzdanosti rezultata korišteni su i alati umjetne inteligencije, odnosno veliki jezični modeli (engl. *Large Language Models*) - ChatGPT 3.5, ChatGPT 4.0 i Google Gemini te su krajnji ishod analize i interpretacija podataka proizašli iz uzimanja u obzir, kritičkog osvrta i objedinjavanja outputa i iz ovih dodatnih izvora. Ovo je napravljeno na temelju preporuka iz recentnih znanstvenih radova na temu analize podataka u kvalitativnim istraživanjima i nalaza koji ukazuju na sve veći stupanj podudarnosti između rezultata tradicionalnog kodiranja od strane ljudskih eksperata i onih generiranih korištenjem velikih jezičnih modela koji se rapidno razvijaju i unapređuju (Xiao et al., 2023; Gamielidien et al., 2023; Tai et al., 2024; Rasheed et al., 2024).

4.2.2. Rezultati kvalitativnog istraživanja

U nastavku su prezentirani glavni rezultati kvalitativnog istraživanja, odnosno nalazi, uvidi i zaključci proizašli iz obrade podataka prikupljenih polustrukturiranim intervjuima.

PROFIL ISPITANIKA, VAŽNOST I UTJECAJ MARKETINŠKE FUNKCIJE I AKTIVNOSTI U MARKETINŠKOJ PRAKSI

Analiza odgovora na prva postavljena pitanja o poziciji, zaduženjima, dosadašnjoj karijeri u marketingu, važnosti marketinške funkcije te temama i aktivnostima kojima se ispitanici najviše bave otkriva nekoliko ključnih uvida:

- **Bogato iskustvo i raznolikost karijernih puteva:** ispitanici imaju bogato iskustvo u marketingu, ali su njihovi karijerni putevi raznoliki. Neki su se specijalizirali za određenu industriju (roba široke potrošnje, financije, telekomunikacije), dok su drugi tijekom karijere radili u različitim sektorima.
- **Važnost marketinške funkcije:** većina ispitanika ističe važnost marketinške funkcije u svojim poslovnim subjektima. To ukazuje na prepoznavanje marketinga kao ključnog faktora za uspjeh poslovanja te na ulogu koju marketinški menadžeri imaju u ostvarivanju poslovnih ciljeva. Ispitanica iz velikog poslovnog subjekta u prehrambenoj industriji ističe da je „intenzivno uključena u sve razvojne projekte kompanije, razvoj i unapređenje brandova, te pozicioniranje u *retail* i *HoReCa* sektoru“.
- **Glavne aktivnosti i zaduženja:** najčešće spominjane marketinške aktivnosti su istraživanje tržišta, strateško planiranje, budžetiranje, upravljanje timovima, komunikacija i razvoj marketinških kampanja, razvoj proizvoda.
- **Dinamičnost posla:** ispitanici ističu dinamičnost i intenzitet rada u marketingu te da često se moraju donositi brze odluke i prilagođavati se promjenjivim uvjetima na tržištu: „Marketing je dosta dinamična disciplina bez nekog fiksnog radnog vremena. Kad dođete kući nakon posla, mozak još radi 300 na sat, preispitujete svoje odluke, strategije, komunikaciju za svaku moguću kampanju, od onih najmanjih za dva artikla koja su „zapela“ na skladištu do toga da rasprodamo cijeli lager laptopa.“

- **Kontinuirano učenje i prilagodba:** opisujući svoje razvojne puteve mnogi ispitanici ističu potrebu kontinuiranog učenja, što ukazuje na važnost usvajanja novih znanja, vještina i tehnologija te prilagodbe novim trendovima u marketingu.
- **Razlika između velikih i malih poslovnih subjekata:** marketing u malim poslovnim subjektima često je više usmjeren na prodaju i komunikacijske aktivnosti koje će u kraćem roku polučiti konkretne poslovne rezultate i povrat uložениh sredstava, dok veći poslovni subjekti raspolažu značajnijim budžetima i mogu koristiti širu paletu marketinških i komunikacijskih aktivnosti.

KLJUČNE MARKETINŠKE SPOSOBNOSTI

Na temelju odgovora ispitanika na pitanje o ključnim marketinškim sposobnostima potrebnim za implementaciju marketinških planova i programa, može se primijetiti da postoji širok spektar mišljenja koji odražava različite poslovne kontekste i industrije u kojima oni kao marketinški menadžeri rade. Analizirajući odgovore, moguće je identificirati nekoliko ključnih tema koje su menadžeri istaknuli kao bitne za uspjeh u marketinškim aktivnostima te prezentirati uvide koji proizlaze iz toga:

- **Komplementarnost, uravnoteženi pristup i kontekstualna važnost sposobnosti** – većina ispitanika sklona je holističkom pristupu i smatra da je za uspješno implementiranje marketinških planova potrebna prava kombinacija svih marketinških sposobnosti. Ako se uzme u obzir Morganova klasifikaciju marketinških sposobnosti (Morgan, 2012) najviše ispitanika spomenulo je važnost specijaliziranih, zatim dinamičkih, a tek onda kros-funkcionalnih i arhitekturnih sposobnosti. Odgovori se razlikuju ovisno o industriji ispitanika pa tako, primjerice, oni koji djeluju u tehnološki i tržišno turbulentnijim industrijama posebno ističu važnost dinamičkih sposobnosti.
- **Upravljanje markom** – ovo je kros-funkcionalna marketinška sposobnost na koju se ispitanici najčešće referiraju u svojim odgovorima i smatraju ju temeljem za izgradnju snažne tržišne pozicije.
- **Razumijevanje potrošača i tržišta** – uvidi u ponašanje potrošača (*consumer insights*) i duboko razumijevanje tržišta i dostupnih prodajnih kanala (*route-to-market*) smatraju se ključnim za uspješno vođenje marketinških kampanja.

- **Integracija marketinga i prodaje i kros-funkcionalna suradnja** - ispitanici naglašavaju važnost sinergije između marketinških i prodajnih timova, kao i potrebu za razumijevanjem i implementacijom zajedničkih ciljeva i strategija. Smatraju da je razbijanje organizacijskih silosa, odnosno jačanje međudjelne suradnje važno za unapređenje marketinških sposobnosti i postizanje „komercijalne izvrsnosti“. Ispitanica koja djeluje u prehrambenoj industriji ističe da je „ljepota marketinga upravo u dinamičnosti i sprezi svih funkcija - marketing je „mozak“ strategije i operacija dok je prodaja „mišić“ i snaga na terenu.“
- **Strateško planiranje i egzekucija** – neki ispitanici ističu važnost konceptualizacije i strateškog planiranja, ali ujedno i efikasne implementacije i realizacije planova. Primjerice, ispitanik s velikim iskustvom u industriji robe široke potrošnje (engl. *Fast Moving Consumer Goods*), parafrazirajući koncept kompanije Procter & Gamble, navodi da je „trgovačka polica trenutak istine“, naglašavajući tako važnost precizne egzekucije i kvalitetne prisutnosti na prodajnom mjestu, a ispitanik sa sličnim profesionalnim iskustvom spominje i element brzine, odnosno potrebu za brzim djelovanjem (*speed-to-market*): „bolje je biti prvi na tržištu nego doći sa savršenim projektom“.
- **Prilagodljivost i kontinuirano učenje** – s obzirom na veliku dinamičnost suvremenog poslovnog okruženja i sveprisutnu digitalnu transformaciju ispitanici ističu digitalne vještine i „agilan način rada“, odnosno sposobnost brze prilagodbe na tržišne promjene. U segmentu marketinške komunikacije spominje se „marketinška automatizacija, personalizacija i komunikacija u stvarnom vremenu“. Također stavljaju naglasak na „kontinuirano učenje, jačanje kompetencija i prilagodbu resursa“.

Identificirane teme i citati ispitanika pokazuju kako oni percipiraju raznolikost i složenost marketinške funkcije i prepoznaju potrebu za integracijom različitih marketinških sposobnosti kako bi se postigli poslovni ciljevi. Iz odgovora je također uočljivo da marketinški menadžeri sve više moraju biti spremni na promjene i razvijati svoje dinamičke sposobnosti kako bi se prilagodili brzom razvoju tržišta.

UPRAVLJANJE KOMUNIKACIJOM MARKE

Analiza odgovora ispitanika na pitanje o važnosti upravljanja komunikacijom marke i ponašanju menadžera fokusiranih na ovu marketinšku sposobnost pruža uvid u različite aspekte i pristupe upravljanju markom i njenom komunikacijom te je moguće izdvojiti sljedeće elemente:

- **Fokus na marki** – potrebno je duboko razumijevanje marke, njenih jedinstvenih obilježja, funkcionalnih i emocionalnih prednosti, vrijednosti i vizije. Većina ispitanika ističe jasno pozicioniranje i identitet te „priču marke“ s kojom se potrošači mogu poistovjetiti. Na važnost marke za poslovni subjekt posebno ukazuje izjava jednog od ispitanika: „Brend je apsolutno sve, početak i kraj, posebice danas kada se ljudi više nego ikada vole povezati i identificirati s brendom“.
- **Dugoročna perspektiva** – izgradnja snažne marke je „igra na dugi rok“, potrebna je jasna vizija koja vodi stvaranju i njegovanju dugoročnih odnosa s potrošačima.
- **Strateško razmišljanje** – razvijanje dugoročnih planova komunikacije zahtijeva od menadžera da posjeduju razvijenu kompetenciju strateškog promišljanja i razumijevanje prošlosti, sadašnjosti i budućnosti marke.
- **Konzistentnost i jasnoća** – sadržaj komunikacijske poruke mora biti jasan i dosljedan, kao i ton komunikacije, bez obzira na cilj komunikacijske aktivnosti (izgradnja imidža ili kratkoročna aktivacija) i korištene komunikacijske kanale.
- **Kontekstualna važnost** - važnost upravljanja komunikacijom marke može varirati ovisno o industriji; ispitanica s iskustvom iz različitih industrija ističe, primjerice, da se kod robe široke potrošnje sve vrti oko marke, dok je u bankarskoj industriji ona važna, ali je još veći naglasak na samom proizvodu i njegovim funkcionalnostima. U nekim poslovnim subjektima zadaće marketinških menadžera reducirane su na marketinšku komunikaciju, dok se ostalim elementima marketinškog miksa (proizvod, cijena i distribucija) bave drugi odjeli.
- **Potrošač u središtu** – pomoću istraživanja tržišta i analize podataka dolazi se do relevantnih uvida u potrebe, želje i ponašanje potrošača (*consumer insights*) kao temelja za razvoj komunikacijske strategije.

- **Dvosmjerna komunikacija** – komunikacija marke nije jednosmjerna već se vodi kao dijalog s potrošačima; marketinški menadžeri nastoje potaknuti relevantne konverzacije s ciljem stvaranja dugoročnog odnosa i veza s potrošačima.
- **Analiza trendova i komunikacijskih platformi** – s obzirom na brzo razvijajuće komunikacijsko okruženje ispitanici ističu nužnost praćenje komunikacijskih trendova i analizu mogućnosti novih digitalnih platformi radi optimizacije ulaganja i održavanja marke relevantnom potrošačima.
- **Suradnja s agencijama i marketinške nagrade** - ispitanici spominju važnost suradnje s komunikacijskim agencijama, ali naglašavaju da je ključno da marketinški menadžeri imaju jasno definiranu strategiju komunikacije, odnosno identitet i pozicioniranje marke, te da naprave kvalitetan *brief* kako bi agencije što bolje razumjele njihove zahtjeve i pretočile ih u odgovarajuće kreativne izričaje. Marketinški menadžeri trebaju jasno artikulirati svoje ciljeve i očekivanja agencijama kako bi se stvorile uspješne kampanje. Marketinške nagrade i priznanja pokazatelj su pozitivne reakcije struke na njihov rad.

Kad su u pitanju konkretna ponašanja menadžera koji stavljaju naglasak na upravljanje komunikacijom marke, ispitanici također ističu da se takvi menadžeri bave odabirom najboljeg miksa komunikacijskih alata i kanala uzimajući u obzir ciljnu publiku i raspoloživi budžet. Inzistiraju na kontinuiranim ulaganjima, prate pokazatelje marke i rezultate komunikacijskih aktivnosti te po potrebi prilagođuju strategiju i taktiku.

„Idealni marketinški menadžeri fokusirani na marku pomalo su podvojeni; s jedne strane vole i razumiju ljudsku biologiju i psihologiju, a s druge strane mogu se osloniti na istraživanja i brojke zahvaljujući kojima su oni ti koji najbolje razumiju prošlost i sadašnjost te vide budućnost marke.“ Ovaj citat naglašava važnost holističkog pristupa koji uključuje razumijevanje ljudske prirode i ponašanja, ali i analitičke vještine kako bi se u dinamičnom konkurentskom okruženju izgradila snažna marka koja rezonira s potrošačima i kako bi se uspješno upravljalo njenom komunikacijom.

Zaključno se može konstatirati da je upravljanje komunikacijom marke kompleksan posao koji zahtijeva strateško razmišljanje, analitičke vještine i sposobnost obavljanja različitih zadataka, od istraživanja i planiranja do implementacije i evaluacije komunikacijskih aktivnosti, sve u cilju izgradnje jasnog identiteta marke, razvijanja

relevantne i konzistentne komunikacije, stvaranja dugoročnih odnosa s potrošačima i u konačnici postizanja poslovnih ciljeva.

RAZVOJ NOVIH PROIZVODA

Na temelju analize odgovora marketinških menadžera o važnosti razvoja novih proizvoda i ponašanju menadžera fokusiranih na taj segment, mogu se identificirati sljedeće teme i obrasci ponašanja:

- **Inovacijski *mindset*** – marketinški menadžeri fokusirani na razvoj novih proizvoda „pokazuju znatiželju i otvoreni su za nove ideje i prijedloge“. Oni su svjesni važnosti razvoja inovacija i kontinuiranog unaprjeđenja postojećih proizvoda te stalno traže nova rješenja i ponude kako bi odgovorili na potrebe tržišta i ostali konkurentni. „Skloni su novom i drugačijem“, „vole što rade“ i dobri su komunikatori jer „znaju prodati ideju, interno i eksterno“ kako bi osigurali podršku. Iako ne moraju posjedovati formalno tehničko-tehnološko obrazovanje, moraju imati „prirodnu prijemчивost za tehnologiju.“ Kao njihove osobine ispitanici još spominju odlučnost i sklonost poduzimanju rizika.
- **Brzina i efikasnost lansiranja novih proizvoda** – neki ispitanici posebno ističu važnost promptnog reagiranja na tržišne okolnosti i uvođenja novih proizvoda na tržište brže od konkurencije. „Speed to market“ postaje ključan čimbenik uspjeha, a menadžeri se fokusiraju na efikasnost procesa razvoja i lansiranja proizvoda. Pritom je važnije da je inovacija „u pravom trenutku“ i da se „može komunicirati“, nego da je savršena. Agilnost i pravovremenost pretpostavljene su perfekcionizmu.
- **Meduodjelna suradnja** - uspješna suradnja s ostalim odjelima i funkcijama unutar poslovnog subjekta ključna je za uspjeh u razvoju novih proizvoda. To uključuje blisku kooperaciju s proizvodnjom, istraživanjem i razvojem, financijama, nabavom, prodajom i ostalim relevantnim funkcijama kako bi se osigurala sinergija i efikasnost u svim fazama razvoja proizvoda.
- **Praćenje konkurencije i analiza tržišnih trendova** – marketinški menadžeri fokusirani na razvoj novih proizvoda pažljivo analiziraju tržišne trendove kako bi prepoznali prilike za inovacije i unaprjeđenja proizvoda te prate aktivnosti konkurencije i uspoređuju vlastite proizvode s proizvodima tržišnih konkurenata

kako bi identificirali točke razlikovanja i sličnosti (engl. *Points of Difference, Points of Parity*) te svoje snage i slabosti. Ova analiza omogućava im da razvijaju strategije za jačanje konkurentne pozicije i osiguraju dugoročni uspjeh na tržištu.

- **Orijentacija na potrošača** – ispitanici ističu praćenje potrošačkih preferencija i duboko razumijevanje želja i potreba potrošača kao odlike menadžera usmjerenih na razvoj novih proizvoda. To im omogućuje da razvijaju proizvode koji su relevantni i privlačni ciljanoj publici, čime se osigurava rast prodaje i profitabilnost. Pritom jedan od ispitanika navodi da „samo potrošač može reći je li nešto inovacija ili nije.“
- **Posjedovanje „cjelovite slike“** – ispitanici implicitno navode važnost razumijevanja kompletnog ekosustava u kojem menadžeri djeluju; oni moraju detaljno poznavati tržište, potrošače i vlastite proizvodne kapacitete i mogućnosti kako bi donosili informirane odluke o razvoju i lansiranju novih proizvoda.
- **Kontekstualne razlike u pristupu** – postoji raznolikost strategija i pristupa u razvoju novih proizvoda, ovisno o industriji, potrebama tržišta i strateškim ciljevima poslovnih subjekata. Dok je u nekim industrijama, poput industrije robe široke potrošnje, uvođenje novih proizvoda vrlo učestalo radi održavanja tržišne pozicije, u drugim se poslovni subjekti fokusiraju na temeljito razvijanje proizvoda i lansiranje nakon potpune optimizacije.
- **Strateška važnost** – dio ispitanika prepoznaje ključnu važnost razvoja novih proizvoda za poslovni subjekt i opisuje ga kao „uvjet opstanka“, „izvor prihoda“ i sredstvo za „održavanje i jačanje tržišne pozicije i relevantnosti marke, rad na imidžu i postavljanje trendova“. Inovacije su okarakterizirane kao „održiva rješenja koja pomažu ostvariti strateške ciljeve kompanije“, a menadžeri posvećeni njihovom razvoju kao osobe koje posjeduju „odlučnost da preuzmu rizik i definiraju u kojem novom smjeru treba ići cijela organizacija“.

Ukupno gledajući, marketinški menadžeri fokusirani na razvoj novih proizvoda pokazuju snažan inovacijski *mindset*, potrebu za cjelovitim razumijevanjem tržišta, potrošača i proizvodnih mogućnosti te iskorištavanjem prilika za jačanje tržišne pozicije. Ovaj pristup uključuje blisku suradnju s drugim odjelima i funkcijama, brzu reakciju na tržišne

trendove i potrebe potrošača te konstantnu usmjerenost na inovacije kao ključ održavanja relevantnosti marke i dugoročnog uspjeha u dinamičnom poslovnom okruženju.

MARKETINŠKA EKSPLOATACIJA, EKSPLOKACIJA I AMBIDEKSTRIJA

Najprije su ispitanicima detaljno pojašnjeni pojmovi eksploatacije, eksploracije i ambidekstrije, i općenito i u kontekstu marketinga. Neki nisu bili čuli za njih, no nakon pojašnjenja bili su im jasni, logični i razumljivi premda ih ranije nisu znali imenovati.

Analiza odgovora ispitanika o naglasku na pojedinu sposobnost ili postizanju/održavanju ravnoteže između njih otkriva sljedeću zastupljenost pojedinih pristupa:

- **Fokus na marketinškoj eksploataciji** – ukupno pet ispitanika ističe veći naglasak na eksploataciji, odnosno unapređenju postojećih procesa i proizvoda. Jedna od ispitanica pojašnjava: „Mi smo orijentirani na eksploataciju. Imamo puno iskustva i znanja iza sebe, radimo na napretku, poboljšanju trenutnog stanja. Ne uvodimo radikalno nove proizvode i ne radimo izlete u nova područja.“ Ispitanik koji se bavi distribucijom kozmetike i zdrave hrane napominje da „uče na pogreškama“, „stalno nadograđuju“ i „trude se konstantno unapređivati marketinški proces“.
- **Fokus na marketinškoj eksploraciji** – tri ispitanika prednost daju eksploraciji naglašavajući potrebu za inovacijama i razvojem posve novih proizvoda kako bi se zadržala tržišna konkurentnost. Jedan od njih u toj mjeri preferira eksploraciju da eksploataciju naziva „sporom smrću“, dok drugi ističe da je eksploracija „nužna ako se uočava da je za daljnji razvoj brenda potrebno unijeti promjene u dotadašnji način rada ili da nam je pak potrebno nešto posve novo kako bismo ostvarili zadani cilj“.
- **Marketinška ambidekstrija** – najveći broj ispitanika, njih osmero, smatra da je potrebna ravnoteža između eksploatacije i eksploracije, odnosno ističu važnost marketinške ambidekstrije. Jedna ispitanica ističe da je „za poslovni rast i razvoj nužno voditi računa i o jednom i o drugom“ i da je bitno da „marketinška eksploatacija ne isključuje eksploraciju i obrnuto“. Druga ispitanica naglašava da je „za dugoročan tržišni nastup i stabilan *business* prirodna podjednaka posvećenost objema aktivnostima“, dok treća zaključuje da bi „u idealnom svijetu

važnost eksploracijske i eksploatacijske funkcije bila podjednaka, a ravnoteža tih dviju funkcija glavna briga (marketinških menadžera)“.

Nekoliko ispitanika istaknulo je da naglasak na nekoj od aktivnosti ili težnja ravnoteži ovisi o specifičnom **kontekstu**, tj. o sljedećim čimbenicima:

- **Dinamika i faza životnog ciklusa industrije** – poslovni subjekti u brzo razvijajućim i tehnološki turbulentnim industrijama vjerojatno će se odlučiti za više eksploracije, dok bi oni u stabilnim i zrelim industrijama, poput proizvodnje hrane i pića, prije odabrali aktivnosti marketinške eksploatacije
- **Veličina i resursi poslovnog subjekta** – manji poslovni subjekti obično raspolazu ograničenim resursima i prioritet daju eksploataciji i unapređenju postojećih procesa i proizvoda, dok si veći poslovni subjekti sa znatnijim resursima mogu priuštiti skupe i rizične eksploracijske aktivnosti
- **Strateški ciljevi** – i trenutni poslovni ciljevi imaju važnu ulogu u odabiru fokusa; ako poslovni subjekt stremi brzim povratima i profitabilnosti u kraćem roku, vjerojatno će dati prednost eksploataciji, dok će cilj dugoročnog rasta prije zahtijevati ravnotežu ili čak snažniji naglasak na eksploraciji.

Neki ispitanici implicitno spominju **sekvencijalni pristup** u smislu da se poslovni subjekt treba određeno vrijeme fokusirati na eksploataciju, odnosno poboljšanje postojećih procesa i proizvoda kako bi stvorio stabilnost i čvrstu osnovu, a zatim posvetiti eksploraciji, odnosno eksperimentiranju i traganju za novim izvorima prihoda s ciljem osiguranja budućnosti. U određenim poslovnim okolnostima redosljed je obrnut pa se poslovni subjekti prvo bave eksploracijom pa tek onda eksploatacijom.

Ispitanici uglavnom prepoznaju korisnost obje skupine marketinških sposobnosti i potrebu za ambidekstričnim pristupom koji omogućuje istovremenu optimizaciju postojećih operacija i istraživanje novih prilika za rast. Prepoznat je i izazov postizanja ravnoteže, posebice u situacijama u kojima resursi, strukturne predispozicije, industrijske okolnosti i poslovni ciljevi favoriziraju jednu marketinšku sposobnost, odnosno skupinu aktivnosti u odnosu na drugu.

VREMENSKA ORIJENTACIJA

Zatim se ispitanike pitalo bave li se u svom poslu više dugoročnim marketinškim programima ili su fokusirani na taktičke aktivnosti koje u kraćem periodu donose rezultate te postoji li pritisak za brзом isporukom rezultata i kako se to održava na marketinšku uspješnost. Analiza njihovih odgovora i prevladavajućih tema otkriva zanimljive uvide:

- **Dugoročni i kratkoročni fokus** – većina ispitanika ističe važnost dugoročnog planiranja i strategije za izgradnju marki i postizanje održivih poslovnih rezultata, što jedan od ispitanika lijepo sumira ovim riječima: „Uvijek sam gledao na nešto što će ostati kao ozbiljniji fundament i, ako gradimo brendove, da ih gradimo kako spada, da nakon 5-10 godina možeš s ponosom pogledati neke stvari koje si radio.“ Svega dvoje ispitanika prednost je dalo kratkoročnim, taktičkim aktivnostima jer je „sve kraći vremenski okvir u kojem se funkcionira“, „tromi i neprilagođeni loše prolaze u dinamičnom okruženju“ i „u ovako izazovnim vremenima bolje je raditi na kraće staze“. Navode i da nas je kriza uzrokovana pandemijom bolesti Covid-19 podsjetila da je potrebno „prilagoditi se i koristiti taktike i alate koji će u datom trenutku funkcionirati“.
- **Uravnoteženi pristup** – nekoliko ispitanika snažno zagovara balansiranje između dugoročnih programa i aktivnosti na izgradnji marke, s jedne strane, i taktičkih aktivnosti, s druge strane, a ovu potrebu za ravnotežom između kratkoročnog i dugoročnog najbolje ilustrira sljedeći citat: „Trudim se konstantno i osobno i u svom sektoru balansirat strateško i operativno jer jedno bez drugog nema smisla. Bez dobre strategije taktike su potencijalno tek niz nepovezanih aktivnosti umjesto da se jedna na drugu nadovezuju i jačaju tako i poslovni rezultat i brend.“
- **Pritisak za brzim rezultatima** – više od polovice ispitanika priznaje da u svom poslu osjeća stalan pritisak za bržom isporukom rezultata koji dolazi od strane top menadžmenta, a često je uzrokovan i turbulentnim industrijskim okruženjem.
- **Utjecaj na marketinšku uspješnost** – prema mišljenju ispitanika pritisak za bržom isporukom rezultata može odvući fokus s dugoročnih ciljeva i negativno se odraziti na kvalitetu marketinške isporuke i dugoročni rast. Jedna od ispitanica ovako izražava svoju frustraciju zbog manjka razumijevanja uloge marketinga u

poslovnom sustavu: „Ne postoji razumijevanje marketinške struke od strane uprave i visokog managementa te se vrlo često pribjegava kratkoročnim uspjesima koji sa sobom povlače brzinske odluke i manjak ulaganja u vrijeme potrebno za strateška promišljanja i implementaciju. Dakle, izostaje kontinuirano ulaganje i implementacija dugoročne marketinške komunikacije na čije rezultate ipak treba pričekati, a dugoročno su isplativiji i donose veće prihode“.

- **Prilagodljivost** – neki ispitanici posebno naglašavaju važnost prilagodljivosti u poslovanju. Iako je dugoročna strategija ključna, sposobnost brze prilagodbe i reakcije na promjene u okruženju također je neophodna. To uključuje sposobnost promjene planova i strategija kada je to potrebno kako bi se osiguralo da poslovanje ostane konkurentno i relevantno: "Moj tim i ja više smo fokusirani na dugoročnije programe koji su ujedno i održivi, no to ne znači da nismo fleksibilni i da nismo spremni za promjene. Dobro je imati dobar plan, ali je još bolje biti spreman u datom trenutku promijeniti plan i napraviti taktički zaokret."
- **Različite industrije – različite potrebe** - odgovori ispitanika pokazuju da se potreba za dugoročnim ili kratkoročnim aktivnostima može razlikovati i ovisno o industriji. Tako ispitanik s iskustvom rada u dva najveća telekoma u Hrvatskoj ističe: „U telekomu je veliki fokus na prodajnim rezultatima i oko 80 % komunikacijskih aktivnosti je kratkoročnog (taktičkog) karaktera, a tek 20 % su aktivnosti koje su vezane uz brend i neku dugoročnu viziju. Prema mome iskustvu, nakon dugotrajne primjene ovakve strategije osjete se posljedice vezane uz vrijednost marke, a nakon toga i posljedice na kratkoročne financijske rezultate.

Dakle, iako većina ispitanika prepoznaje važnost dugoročnih marketinških programa i strategija za izgradnju marki i ostvarivanje održivih poslovnih ciljeva, pritisak za brzom isporukom rezultata često dovodi do većeg fokusa na kratkoročne taktičke aktivnosti. Uravnoteženi pristup, koji uključuje i dugoročno planiranje i fleksibilnost u implementaciji kratkoročnih taktika, ističe se kao idealan, ali teško ostvariv u praksi zbog spomenutog stalnog pritiska za postizanjem kratkoročnih uspjeha. Fleksibilnost i sposobnost prilagodbe strategija i taktika u stvarnom vremenu ključni su za održavanje marketinške uspješnosti u dinamičnom i često nepredvidivom poslovnom okruženju.

Preporuča se i otvorena komunikacija s vodstvom o ulozi marketinga u dugoročnom poslovnom uspjehu.

USKLAĐENOST MIŠLJENJA I DJELOVANJA

Ispitanike se pitalo postoje li situacije u njihovoj marketinškoj praksi kad iz nekih razloga djeluju drukčije nego što smatraju da bi trebali te da navedu primjere, a odgovori otkrivaju sljedeće **razloge** neusklađenosti mišljenja i djelovanja:

- **Pritisak nadređenih** – većina ispitanika ističe pritisak i utjecaj nadređenih, odnosno top menadžmenta kao glavni razlog za situacije u kojima su morali djelovati drukčije nego što su željeli. Taj pritisak često dolazi u obliku zahtjeva za određenim potezima, aktivnostima ili odlukama koje se ne slažu s njihovim uvjerenjima. Dodatno se spominje i pritisak drugih dionika, primjerice kupaca i rukovoditelja prodajnog odjela.
- **Nedostatak vremena** – dio ispitanika navodi nedostatak vremena kao razlog za nesklad između njihovih razmišljanja i djelovanja. Jedna ispitanica ističe da bi „testirala neke komunikacije s potrošačima, ali vrlo često za to nema vremena“, a druga spominje situacije kad „zbog rokova mora pustiti kreativu s kojom nije do kraja zadovoljna“.
- **Ograničen budžet** – jedna ispitanica kao najkonkretniji primjer nesklada navodi „žrtvovanje kvalitete i/ili izostanak dugoročnih aktivnosti zbog ograničenosti budžetom“.
- **Nefleksibilne politike i procedure** – ispitanik koji je u svojoj karijeri djelovao u multinacionalnoj korporaciji navodi i nefleksibilne procedure u središnjici kao razlog za odustajanje od nekih odluka koje je na temelju podataka na lokalnoj razini bio spreman donijeti: „Neke odluke smo lokalno bili spremni donijeti, a onda bi nas nadjačali na razini Središnje Europe. Iz današnje perspektive, trebao sam možda malo više na nekim projektima inzistirati i malo čvršći stav zauzeti. Nekad smo dozvolili da nas ovi iz centrale bez dovoljno lokalnih *insighta* odvedu u nekom drugom smjeru.“

Zanimljivo, samo jedan ispitanik ističe da „nikad ne radi kontra svojih uvjerenja“ i navodi primjer kad mu je iz američke centrale principala dodijeljen pozamašan budžet da u

određenom periodu realizira marketinšku kampanju koja zbog veličine hrvatskog tržišta i mentaliteta kupaca ne bi funkcionirala kao na većim tržištima i on je tu suradnju odbio.

Kad su u pitanju **strategije suočavanja** s ovim situacijama neusklađenog mišljenja i djelovanja ispitanici ističu sljedeće:

- **Iznošenje vlastitog mišljenja** – najčešći način suočavanja je argumentacija „Mislim da sam u takvim situacijama uvijek iznio svoje mišljenje. Bez obzira na to što gazda mislio, ja sam mu kao profesionalac rekao kako vidim stvari. Pa sam i nastradao puno puta, ali ostao sam svoj.“ Ovaj citat demonstrira zadržavanje osobnog integriteta putem jasnog izražavanje vlastitih uvjerenja.
- **Osvještavanje rizika i pozivanje na odgovornost** – jedna od ispitanica istaknula je da marketinški menadžer, uz respekt prema vodstvu poslovnog subjekta, treba imati čvrst i dosljedan stav i jasno argumentirati što pojedine aktivnosti donose ili odnose poslovnom subjektu te inzistirati na preuzimanju odgovornosti za odluke. Naglasila je važnost ukazivanja na rizike i otkrila taktiku kojom se služi u takvim situacijama: „Bilo je situacija kada je došlo do određenog pritiska, većinom nadređenih ili top menadžmenta, za određenim aktivnostima s kojima nisam bila komforna. No, u tim situacijama uvijek sam vrlo dobro argumentirala i osvijestila rizike te odluke. I mogu reći da je tu „trik“ koji uvijek prolazi u jednoj relativno jednostavnoj rečenici - rizik je taj i taj, tko će preuzeti odgovornost za posljedice? Nakon ovog poziva na preuzimanje odgovornosti za odluku, po mom iskustvu vrlo su rijetki oni koji ostaju dosljedni u tom pritisku.“ Ovaj citat ilustrira važnost komunikacije, argumentacije i postavljanja pitanja o odgovornosti u situacijama kada se marketinški menadžeri suočavaju s pritiskom za djelovanje koje nije u skladu s njihovim profesionalnim uvjerenjima. Pokazuje kako se uz dobro obrazloženje i jasan stav mogu izbjeći odluke koje bi dugoročno mogle biti štetne za poslovni subjekt, odnosno marku.
- **Postizanje kompromisa** – jedan od načina suočavanja sa situacijama kad menadžer ne može u potpunosti realizirati svoje marketinške zamisli jest i pronalazak kompromisnog rješenja koje je barem djelomično u skladu s njegovim/njezinim uvjerenjima. Tako jedna od ispitanica navodi: „Često se dogodi da netko dođe s idejom i planom koji je iz perspektive marketinga štetan,

nepotreban, neizvediv... Međutim, uvijek sam sebi dala za pravo iznijeti mišljenje i raspraviti situaciju s kolegama tako da smo na kraju došli do kompromisa.“

- **Odbijanje suradnje** – pojedini menadžeri nisu skloni kompromisima pa je njihov način suočavanja sa situacijama u kojima bi moglo doći do neusklađenosti mišljenja i djelovanja odbijanje suradnje, kako je opisano u ranije navedenom primjeru.

Odgovori ispitanika ukazuju na kompleksnost marketinške prakse u kojoj se profesionalci često nađu u izazovima koji zahtijevaju prilagodljivost i kompromise. Gotovo svi ispitanici naveli su da postoje situacije u kojima djeluju drugačije nego što smatraju ispravnim i spriječeni su da u potpunosti provedu svoje marketinške ideje. Glavni izazov je pritisak nadređenih i ostalih dionika, a spominje se i nedostatak vremena i financijskih resursa te nefleksibilne korporativne politike i procedure koje ne uzimaju u obzir neke kontekstualne specifičnosti u poslovanju. Jasna argumentacija vlastitog stava, ukazivanje na rizike i posljedice pojedinih odluka i pozivanje na preuzimanje odgovornosti najčešće su strategije kojima menadžeri nastoje minimizirati učestalost ovakvih situacija.

Poslovni subjekti koji žele postići dugoročni marketinški uspjeh trebali bi definirati dugoročne i kratkoročne marketinške ciljeve i uskladiti ih s cjelokupnom poslovnom strategijom. Također, trebali bi stvoriti organizacijsku kulturu i klimu koja podržava autentičnost i otvorenu komunikaciju te omogućiti zaposlenicima da djeluju u skladu sa svojim vrijednostima i uvjerenjima te sudjeluju u donošenju važnih odluka. Na taj način poboljšava se moral zaposlenika, potiču inovacije i, u konačnici, postižu bolji poslovni rezultati.

UTJECAJ PANDEMIJE NA MARKETINŠKI POSAO

Kod sljedećeg niza pitanja ispitanici su podijelili svoja razmišljanja o utjecaju pandemije bolesti COVID-19 na njihov posao u marketingu. Analiza odgovora ispitanika otkriva različite aspekte prilagodbe na pandemijsku situaciju:

- **Rad na daljinu i interna komunikacija** – svi ispitanici naveli su rad od kuće i korištenje online alata kao najuočljiviji trend koji je rezultirao promjenom načina komunikacije unutar radnih timova, ali i prema poslovnim partnerima. Dok neki ispitanici ističu da se interna komunikacija poboljšala i postala „brža, direktnija,

jasnija i konciznija“, drugi žale što se izgubio „neformalni tok informacija“ i mogućnost *brainstorminga* uživo.

- **Povećanje radnog opterećenja** – neki ispitanici spominju „20 % dodatnog *pressinga*“, „jako velik pritisak na dnevnu operativu“, a jedan od njih ističe da se radno opterećenje udvostručilo: „U pandemiji prva tri mjeseca koja smo radili od doma, radio sam od jutra do mraka. Bila je enormna količina posla zato što je odjedanput cijelo tržište shvatilo da mora raditi od kuće“.
- **Ubrzana digitalizacija** – većina ispitanika ističe ekspanziju *e-commerce* poslovanja i preusmjeravanje fokusa na digitalne kanale kao posljedicu pandemije. Uz već spomenuti rad na daljinu, to uključuje i digitalizaciju internih procesa.
- **Odgadanja i otkazivanja projekata** – kao posljedicu pandemije i uglavnom smanjene marketinške aktivnosti ispitanici su naveli odgađanja i otkazivanja projekata, ponekad i pokretanje novih vrsta projekata.
- **Promjena prioriteta i planova** – ispitanici ističu kako su morali promijeniti prioritete i revidirati strategije kako bi se bolje nosili s promjenama na tržištu. To uključuje prilagodbu proizvodnog asortimana (npr. „ponuda šire palete gotovih jela“), posebne kratkoročne aktivacije i fokus na novim prodajnim kanalima („nama je *retail*, *vending* i *on-the-go* nadoknadio dobar dio *HoReCa-e*“).
- **Prihodi i marketinški budžeti** – većina ispitanika navodi smanjenje marketinških budžeta u manjoj mjeri koje nije nužno popraćeno i manjim prihodima, a izuzetak su poslovni subjekti koji djeluju u području e-trgovine kojima se promet i udvostručio pa su i budžeti nakon početnog opreza povećani. Svi ispitanici spominju preusmjeravanje ulaganja u digitalne kanale komunikacije i distribucije („komunikacija prema potrošačima se kanalizira na web“, „web raste tako brzo da prodajne poslovнице za 10 godina neće biti potrebne“).
- **Prilagodba komunikacije prema potrošačima** – komunikacija prema potrošačima prilagođena je novonastaloj situaciji u smislu fokusa na digitalne kanale i naglaska na sigurnost proizvoda te brzinu i jednostavnost usluga. Veći fokus na tržišnoj komunikaciji u digitalnim medijima.

Sumarno se može ustvrditi da je pandemija bolesti COVID-19 imala značajan utjecaj na marketinšku funkciju i način rada marketinških stručnjaka potaknuvši digitalizaciju, reviziju planova i prioriteta te prilagodbu svih elemenata marketing miksa. Digitalni marketing, *e-commerce* i sposobnost prilagođavanja promjenama postale su ključne kompetencije u turbulentnom poslovnom okruženju. I dok su se neke stvari vratile u „normalu“, digitalne vještine i sposobnost prilagodbe vjerojatno će ostati od presudne važnosti za marketinški uspjeh i u budućnosti.

NOVE VJEŠTINE I SPOSOBNOSTI

Sljedeća tema razgovora odnosila se upravo na nove vještine i sposobnosti koje trebaju razviti marketinški menadžeri da ostanu ukorak s vremenom. Odgovori ispitanika najprije otkrivaju ključne **trendove** koji će krojiti okruženje u kojem će menadžeri upravljati marketingom:

- **Digitalizacija i e-commerce** – ispitanici očekuju daljnji razvoj digitalnih tehnologija u marketingu i sve veći udio e-trgovine.
- **Integracija kanala** – spominje se potreba korištenje različitih marketinških kanala na koherentan način.
- **Fokus na potrošaču i personalizaciji** – marketinški menadžeri morat će biti usmjereni na moderne potrošače i prilagođavati aktivnosti njihovim individualnim potrebama i željama izvlačeći uvide iz „mora podataka“ (engl. *big data*): „Sve to ima veze s Big Datom i CRM-om jer stvari se individualiziraju; svatko hoće da mu brend pristupi kao osobi, ne kao dijelu mase, i mislim da je budućnost u tome. Baš *pinpoint* i *tailor-made*, vrijeme masovki je prošlo.“
- **Sinergija s prodajom** – ispitanici naglašavaju potrebu za suradnjom između marketinških i prodajnih timova kako bi se stvorile bolje ponude i pružila veća vrijednost potrošačima
- **Umjetna inteligencija** – umjetna inteligencija imat će sve veću primjenu u marketinškim aktivnostima (personalizacija, automatizacija) i općenito snažan utjecaj na budućnost marketinga: „Najveću promjenu će unijeti AI u samome marketingu, ali i u drugim djelatnostima i dijelovima ljudskog života. Ako će AI umjesto nas raditi izbor raznih proizvoda onda će marketinške aktivnosti prestati postojati jer će umjetna inteligencija donositi racionalne odluke umjesto nas. S

druge strane, vjerojatno će taktičke odluke za upravljanje marketinškim miksom također donositi AI.“

Nakon pregleda trendova mogu se izdvojiti najčešće spominjane **vještine i sposobnosti**:

- **Digitalne vještine** – ispitanici su naglasili važnost praćenja i poznavanja digitalnih tehnologija i novih komunikacijskih formata i naveli vještine koje se vežu uz digitalni marketing kao što su „customer journey mapping“ (mapiranje putovanja kupca), izrada „buyer persona“ (izrada profila ključnih kupaca), korištenje alata za upravljanje online kampanjama, vođenje profila na društvenim mrežama, optimizaciju za tražilice i sl. Ovo uključuje i analitičke vještine, odnosno sposobnost analize velike količine podataka i izvlačenja relevantnih uvida iz njih
- **Empatija i razumijevanje potrošača** – budući da je potrošač postavljen u središte marketinških strategija, ispitanici ističu važnost poznavanja njegovog ponašanja te vještinu kreiranje iskustava koje odgovaraju individualnim potrebama i željama potrošača i razvijanja dugoročnih odnosa.
- **Sklonost učenju, otvorenost za nove ideje i široko razmišljanje** – s obzirom na brz razvoj tehnologije i promjenjivo okruženje ispitanici smatraju da je nužno kontinuirano učenje i usvajanje novih vještina. Neki apostrofiraju i otvorenost prema novim idejama i konceptima i široko razmišljanje: „Širina. Mislim da marketinški menadžeri moraju razmišljati kao GM-ovi (*general managers*)“.
- **„Meke vještine“ (engl. *soft skills*)** – neki ispitanici posebno su izdvojili vještine vođenja (engl. *leadership*), odnosno upravljanja ljudima, smatrajući da će uloga marketinškog menadžera sve više biti uloga vođe koji motivira, inspirira i usmjerava svoj radni tim. Od ostalih „mekih vještina“ posebno navode komunikaciju, timski rad, kritičko promišljanje i rješavanje problema.
- **Agilnost i prilagodljivost** – ispitanici navode osobine koje se mogu pripisati agilnom pristupu poslovanju, a to su brzina, jednostavnost, troškovna učinkovitost, sposobnost ranog prepoznavanja prilika i prilagodbe novim situacijama i tržišnim promjenama.

Iz ovoga se može zaključiti da će se marketinški menadžeri morati kontinuirano usavršavati i razviti širok spektar vještina i sposobnosti posebno usmjerenih na digitalnu

transformaciju i pristup u kojem je potrošač u središtu. Ključne vještine uključuju razumijevanje i primjenu digitalnih tehnologija, upravljanje velikim količinama podataka, vještinu vođenja, kritičkog razmišljanja i rješavanja problema. Budući uspjeh marketinških menadžera uvelike će ovisiti o njihovoj sposobnosti da se prilagode brzim promjenama u tehnologiji i ponašanju potrošača.

MARKETINŠKA USPJEŠNOST

S obzirom na vrlo fragmentiran način mjerenja marketinške uspješnosti, i u marketinškoj literaturi i u praksi, ispitanike se zamolilo da pojasne što za njih znači biti marketinški uspješan. Njihovi odgovori pokazuju da oni marketinšku uspješnost doživljavaju kao složen i višedimenzionalan koncept koji obuhvaća snagu marke, ponašanje potrošača te tržišne i financijske rezultate. Svi pokazatelji marketinške uspješnosti koje spominju mogu se grupirati u dvije glavne skupine:

- **Pokazatelji vezani uz marku** (iz perspektive potrošača): poznatost, razmatranje, imidž, lojalnost, sklonost/namjera kupnje (engl. *Propensity to buy*), sklonost preporuke (engl. *Net Promotor Score*), snaga marke, vrijednost marke.
- **Financijski i tržišni pokazatelji**: prodaja (količinska i vrijednosna), prihod, profit, marža, povrat na ulaganje (engl. *Return on Investment – ROI*), tržišni udio, tržišna penetracija.

Ovakav pogled na marketinšku uspješnost najbolje sumiraju sljedeći izrazi ispitanika: „promjena u percepciji brenda koja vodi povećanju prodaje“, „visok tržišni udio kao posljedica odgovarajuće razine brend parametara“. Ovim se zapravo implicira postojanje kauzalnog lanca marketinške uspješnosti poput onog kojeg su u svom radu opisali Katsikeas i suradnici (2016). Nakon marketinških i komunikacijskih aktivnosti i ulaganja najprije se promijene pokazatelji marke, a onda se to odrazi i na prodaju i tržišni udio.

Neki ispitanici opisuju marketinšku uspješnost jednostavno kao „postizanje zacrtanih ciljeva“ (što god oni bili) i dobar omjer uloženog i dobivenog: „kvalitetan omjer uloženih financijskih sredstava i strateških i taktičkih marketinških napora te dobivenog rezultata mjerljivog primarno kroz održavanje snage branda, sklonosti kupnji i finalnog prodajnog rezultata.“ Za neke pak biti marketinški uspješan znači „biti prepoznat na tržištu“, „biti sinonim za kategoriju“, „imati brojke iza sebe“ i „imati stabilan prihod“.

Ispitanici ističu važnost postavljanja realnih kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, prilagođenih industriji i tržištu, te odabira odgovarajućih ključnih pokazatelja uspjeha (engl. *Key Performance Indicators - KPIs*) koji će se mjeriti nakon provedenih marketinških aktivnosti. Ovo mjerenje rezultata ključno je za praćenje napretka, prilagođavanje marketinških strategija i optimizaciju taktičkih aktivnosti.

Svi ispitanici slažu se da je za dugoročni uspjeh u marketingu važna izgradnja jake i prepoznatljive marke pa se kao važan kriterij uspješnosti navodi „dugoročan rast vrijednosti marke“. „Uspješnost pričanja priča koje prodaju“ citat je koji odražava važnost *storytellinga* u komunikaciji marke, odnosno stvaranja privlačnih marketinških poruka i emocionalnog povezivanja s potrošačima.

KARAKTERISTIKE SNAŽNE MARKE

Od ispitanika se tražilo da opišu snažnu marku i da istaknu po čemu se ona razlikuje od ostalih marki s kojima se nadmeće na tržištu. Analiza njihovih odgovora otkriva nekoliko ključnih čimbenika koji čine snažnu marku:

- **Povjerenje i ispunjavanje obećanja** – ispitanici smatraju da je povjerenje presudno za snažnu marku, što uključuje pouzdanost i ispunjavanje obećanja koje marka daje svojim potrošačima. U tom smislu jedan od ispitanika citira riječi Muhtara Kenta, bivšeg glavnog izvršnog direktora Coca-Cole: „A brand is a promise. A good brand is a promise kept.“
- **Jasno pozicioniranje i konzistentna komunikacija** – prema odgovorima ispitanika, snažna marka zauzima jasnu poziciju u svijesti korisnika i ima prepoznatljivu i dosljednu komunikaciju: „Jak brend ima dugoročnu strategiju utemeljenu na jasnim vrijednostima i pozicioniranju. On potrošačima uvijek šalje jasnu sliku o sebi: kako izgleda, što predstavlja te što i kako komunicira.“ „
- **Originalnost i diferencijacija** – svojim jedinstvenim vrijednostima, atributima i pozicioniranjem snažna marka razlikuje se od konkurentskih: „Kad brend pronade jedinstvenu poziciju u glavama i srcima potrošača koja ga razlikuje od konkurencije, onda taj brand za sebe može reći da je jak brand.“
- **Čvrsta veza s potrošačima** – snažna marka odlikuje se jakom povezanošću s potrošačima koja se temelji na pozitivnoj percepciji, ispunjavanju obećanja i

povjerenju: „Potrošači s takvim brandom osjećaju emocionalnu povezanost, a nerijetko i pravu privrženost, gotovo ljubav.“ Ovakva marka prilagođena je svojoj ciljnoj skupini, „ima visoku integraciju u potrošačev lifestyle“ i „potrošač se s njom identificira“.

- **Financijski uspjeh i rast** – prema mišljenju ispitanika, snažnu marku karakterizira visoka tržišna penetracija i razina korištenja, sveprisutna je, inovativna, ima jasnu viziju razvoja i osigurava poslovnom subjektu stabilne prihode i profitabilno poslovanje.
- **Utjecaj na potrošače i društvo** – snažna marka nije samo jamstvo opstojnosti poslovnog subjekta, nego ima i jak utjecaj na potrošače i društvo u cjelini. Kako ističe jedan od ispitanika pozivajući se na koncept Simona Sineka (*Start with why*), snažna i autentična marka jasno artikulira svoju misiju, odnosno svrhu postojanja izvan sâmog proizvoda ili usluge koju nudi. Ona je vođena inspiracijom i motivacijom da napravi pozitivne promjene u svijetu i životima svojih potrošača.

Na temelju odgovora ispitanika može se zaključiti da su snažne marke originalne i diferencirane u odnosu na konkurente, da zahvaljujući prepoznatljivoj i dosljednoj komunikaciji imaju jasnu poziciju u svijesti potrošača te da ispunjavaju obećanje koje im daju. Dio ispitanika osim ove povezanosti s potrošačima ističe i financijske mjere uspjeha te širi utjecaj koje marke imaju na društvenu zajednicu u kojoj djeluju.

MARKETINŠKE METRIKE

Nakon što su opisali odlike snažne marke ispitanici su se izjasnili oko mjera/pokazatelja koje u svojoj praksi najčešće koriste za postavljanje ciljeva i evaluaciju rezultata marketinških aktivnosti. Odgovori se prilično razlikuju ovisno o industriji ispitanika, vrstama aktivnosti koje se provode, komunikacijskim kanalima i postavljenim ciljevima, a mogu se razabrati sljedeće kategorije pokazatelja:

- **Prodajni i tržišni pokazatelji:** količinska i vrijednosna prodaja, količinski i vrijednosni tržišni udio, penetracija, indeks distribucije, ponovljena kupnja, *sell in* i *sell out* (prodaja prema trgovcima i izlazi s trgovačkih blagajni)

- **Financijski pokazatelji:** prihod, bruto marža, profit, povrat marketinškog ulaganja (engl. *Return on Marketing Investment - ROMI*)
- **Pokazatelji vezani uz marku:** svijest o marki (engl. *Brand Awareness*), razmatranje (engl. *Consideration*), korištenje (engl. *Usage*), sklonost kupnji (engl. *Propensity to buy*), namjera kupnje marke (engl. *Purchase Intent*), lojalnost marki (engl. *Brand Loyalty*), zadovoljstvo korisnika (engl. *User Satisfaction*), povjerenje u marku (engl. *Brand Trust*), vjerojatnost preporuke marke – *Brand NPS*, imidž marke (engl. *Brand Image*), tržišna snaga marke (engl. *Brand Strength*), vrijednost marke (engl. *Brand Equity*), *Brand Value Creator (BVC)*
- **Pokazatelji efektivnosti oglasa/kampanje:** zapaženost, sviđanje i namjera kupnje
- **Metrike u online komunikaciji:** impresije, doseg (engl. *Reach*), klikovi na oglas, *Click-Through Rate (CTR)*, *Cost-Per-Click (CPC)*, konverzije, angažman, posjećenost web-sjedišta, interakcija na društvenim mrežama (*likes, comments, shares, tags, mentions, downloads, reviews...*), stopa otvaranja emaila (engl. *Email Open Rate*)
- **Pokazatelji vezani uz baze podataka:** broj novih kupaca, broj ponovnih kupaca, reaktivacije, akvizicije, angažman kupca (engl. *Customer Engagement*), *Net Promotor Score (NPS)*, stopa zadržavanja kupaca (engl. *Customer Retention Rate*), stopa izgubljenih kupaca (engl. *Customer Churn Rate*)
- **Ostale metrike:** broj poziva, broj zaključenih poziva, *Retail Footfall* (broj ljudi koji su ušli u trgovački objekt), *Real Internal Growth*.

Ukupno gledajući, odgovori ispitanika ukazuju na važnost praćenja različitih metrika kako bi se dobila cjelovita slika o efektivnosti i učinkovitosti marketinških aktivnosti. To obuhvaća širok skup pokazatelja, od prodajnih, tržišnih i financijskih, preko komunikacijskih do pojedinačnih ili agregiranih pokazatelja snage ili vrijednosti marke.

Različite industrije pridaju posebnu važnost nekim specifičnim metrikama. Primjerice, u bankarskoj industriji redovito se mjeri zadovoljstvo klijenata banke, ukupno i po različitim dodirnim točkama, i to u usporedbi s konkurencijom, dok ispitanik koji djeluje u e-trgovini ističe: „Klik je majka svega“.

Također, izbor metrika treba biti prilagođen specifičnim ciljevima svake marketinške aktivnosti. Na primjer, efektivnost kampanje za lansiranje novog proizvoda u prehrambenoj industriji primarno će se mjeriti obujmom i vrijednošću prodaje te zauzimanjem željenog udjela na tržištu, dok će se u kampanji za poboljšanje imidža marke pratiti razina prepoznatljivosti marke i promjene u percepciji glavnih atributa marke.

POKAZATELJI SNAGE MARKE

Posljednje pitanje u intervjuima odnosilo se na pokazatelje koji upućuju na percepciju marke u svijesti potrošača/korisnika koje su svi ispitanici izdvojili kao vrlo važnu skupinu pokazatelja marketinške uspješnosti. Pitalo ih se koriste li u svojoj marketinškoj praksi neke agregirane pokazatelje tržišne snage marke, poput BRANDscorea istraživačke kuće Ipsos.

Svi ispitanici prepoznaju važnost praćenja pokazatelja koji upućuju na percepciju marke u svijesti potrošača, primjerice jedna ispitanica ističe da su „jako važni jer indiciraju dugoročno zdravlje brenda i dalju signal prema ključnim pokazateljima korištenja brenda“. Korištenje ovih pokazatelja predstavlja temelj za kvalitetno upravljanje markom i donošenje informiranih marketinških odluka.

Ispitanike se dodatno pitalo koliko je vremena prema njihovom mišljenju potrebno da osoba kojoj je povjerena neka marka na upravljanje nametne svoj način razmišljanja i ostvari utjecaj na tržišnu snagu marke, a većina ispitanika složila se da je to otprilike period od dvije godine. Ilustrira to i ovaj citat: „Kad neka osoba preuzme vođenje postojećeg brenda, mislim da joj treba jedno dvije godine da se dobro upozna s njim, s prijašnjim marketinškim aktivnostima i njihovim ishodima, da implementira svoje zamisli i ideje i u konačnici utječe na snagu i imidž tog brenda te poslovne rezultate. Kod novih brendova i kraće jer je osoba od početka involvirana u definiranje identiteta brenda i viziju njegovog razvoja“.

S obzirom na planirano kvantitativno istraživanje u ovom doktorskom radu posebno su se analizirali odgovori ispitanika koji djeluju ili su djelovali u industriji robe široke potrošnje. Svi oni potvrdili su da koriste pokazatelje tržišne snage marke, većina upravo Ipsosov BRANDscore: „Kad postavljamo ciljeve, uvijek je tu, naravno, BRANDscore i

neki od indikatora iz BRANDpulsa važan za promatranu kategoriju. To je apsolutno dio ključnih pokazatelja uspjeha, mi u istoj tablici u kojoj je *brand overview* koji pokazuje razvoj prodaje, neto prodaje, bruto marže, tržišnog udjela itd. imamo i BRANDscore kroz razdoblje kao jednakovrijedan kriterij za mjerenje uspješnosti tog biznisa “. Manji broj ispitanika naveo je da koristi neki drugi agregatni pokazatelj od Ipsosa ili drugih istraživačkih agencija (*Brand Value Creator*, *Brand Strength Index* i *Brand Health Check*), dok je samo jedna ispitanica izjavila da u njenom poslovnom subjektu „koriste niz zasebnih brend KPIeva, ne agregiraju ih u jedan zajednički“.

4.2.3. Zaključak kvalitativnog istraživanja

Rezultati i uvidi proizašli iz analize provedenih polustrukturiranih dubinskih intervjua osvijetlili su ulogu marketinških sposobnosti i donijeli pregled najčešće korištenih metrika u marketinškoj praksi hrvatskih menadžera. Uključivanje velikih jezičnih modela u proces kodiranja i analize odgovora produžilo je vrijeme obrade podataka jer su se trebali kritički razmotriti i dodatni izvori, ali može se konstatirati da su na ovaj način zaključci oplemenjeni i nekim dodatnim spoznajama i uvidima koji bi možda promakli da se obrada ograničila samo na ručno kodiranje i analizu.

Od posebne važnosti za oblikovanje glavnog, kvantitativnog istraživanja u ovom radu bila su sljedeća dva pitanja:

- Kako se ponašaju marketinški menadžeri fokusirani na razvoj novih proizvoda?
- Kako se ponašaju marketinški menadžeri fokusirani na upravljanje komunikacijom marke?

Budući da pretraživanjem marketinške literature nisu pronađene skale koje mjere fokus menadžera na razvoju novih proizvoda i fokus na upravljanju komunikacijom marke, te su skale razvijene upravo na temelju rezultata ovog kvalitativnog istraživanja, odnosno odgovora ispitanika na navedena pitanja, analize srodnih skala u literaturi (Vorhies i Morgan, 2005; Morgan et al., 2009; Ramaswami et al., 2009; Vorhies et al., 2011; Luxton et al., 2015) i provedbe kvantitativnog **pilot istraživanja** na ispitanicima iz redova marketinških menadžera i članova akademske zajednice s relevantnim iskustvom u marketinškoj praksi.

U nastavku je konačan popis čestica za pilot istraživanje koji je dodatno pokazan i potvrđen (uz minimalne korekcije određenih formulacija) od strane troje marketinških menadžera radi osiguranja sadržajne valjanosti, odnosno kako bi se što iscrpnije obuhvatili relevantni aspekti ponašanja marketinških menadžera fokusiranih na navedene sposobnosti. Ovi menadžeri za potvrdu popisa čestica regrutirani su iz redova ispitanika u kvalitativnom istraživanju, a kriterij je bio da su tijekom svoje marketinške karijere bili zaduženi za upravljanje markama baš kao „brend menadžeri“ te da imaju iskustvo iz različitih industrija.

POPIS ČESTICA ZA PILOT ISTRAŽIVANJE

FOKUS NA UPRAVLJANJU KOMUNIKACIJOM MARKE

1. Pronalaženje relevantnih uvida u ponašanje potrošača (*customer insights*)
2. Definiranje identiteta i jedinstvenih obilježja marke
3. Određivanje funkcionalnih i emocionalnih prednosti te jasne pozicije marke u svijesti potrošača
4. Definiranje i odabir ključnih komunikacijskih poruka i kreativnih izričaja
5. Odabir optimalnog miksa komunikacijskih alata i kanala
6. Stvaranje dugoročnog odnosa i veza s potrošačima putem dvosmjerne komunikacije
7. Uspostavljanje dobre suradnje s komunikacijskim agencijama i izrada kvalitetnih *briefova*
8. Praćenje i implementacija komunikacijskih trendova
9. Analiza i vrednovanje novih komunikacijskih platformi
10. Priznanja i nagrade na strukovnim natjecanjima (npr. idejaX, MIXX, Effie, Cannes...)

FOKUS NA RAZVOJU NOVIH PROIZVODA

1. Razvoj novih i unapređenje postojećih proizvoda u skladu sa željama i potrebama kupaca
2. Prilagodba proizvodnog asortimana tržišnim trendovima, poslovnom i potrošačkom okruženju
3. Poznavanje tehnologije, proizvodnih kapaciteta i ograničenja
4. Posjedovanje cjelovite slike tržišta, potrošača i vlastitih proizvodnih mogućnosti

5. Održavanje i povećavanje relevantnosti marke putem širenja postojećih proizvodnih linija i ulaska u nove proizvodne kategorije
6. Prepoznavanje prilika za jačanje tržišne pozicije lansiranjem novih proizvoda
7. Inovacijski *mindset* i otvorenost prema idejama za nove proizvode
8. Konstantna potraga za novim rješenjima i ponudama za kupce
9. Izlazak s novim proizvodima na tržište brže od konkurencije
10. Praćenje aktivnosti konkurencije uz usporedbu vlastitih proizvoda s proizvodima tržišnih konkurenata
11. Uspješna suradnja s ostalim odjelima/funkcijama unutar kompanije

4.3. Pilot istraživanje

Kao što je navedeno, na temelju pregleda i analize prethodne literature i rezultata primarnog istraživanja, generiran je popis od 11 čestica za skalu koja bi trebala mjeriti fokus marketinških menadžera na razvoj novih proizvoda te 10 čestica za skalu koja bi trebala mjeriti fokus na upravljanju komunikacijom marke. Za potvrdu popisa konzultirani su i pojedini stručnjaci koji su sudjelovali u dubinskim intervjuima kako bi se osiguralo da su obuhvaćeni svi važni aspekti fokusa na navedene marketinške sposobnosti.

U anketnom upitniku za pilot istraživanje najprije je pojašnjena svrha i kontekst istraživanja, a zatim su dane definicije glavnih pojmova (mentalni modeli, razvoj novih proizvoda i upravljanje komunikacijom marke). U glavnom dijelu postavljeno je sljedeće pitanje: „Prema Vašem mišljenju, u kojoj mjeri navedeno odražava fokus i angažman marketinških menadžera koji su usmjereni na razvoj novih proizvoda/upravljanje komunikacijom marke?“ te su ponuđene pripremljene čestice i odgovori na Likertovoj skali od 1 – „niti malo“ do 5 – „jako puno“. Ispitanicima je naposljetku omogućeno da sugeriraju bi li neku tvrdnju preformulirali ili dodali neku novu.

U razdoblju od 26. veljače do 9. ožujka 2023. anketni upitnik, pripremljen u alatu Google Forms, distribuiran je putem elektroničke pošte direktorima marketinga, članovima žirija hrvatskog natjecanja Effie i članovima akademske zajednice s relevantnim iskustvom u marketinškoj praksi, uz dva vala podsjetnika, te je prikupljen 51 validan odgovor, uz stopu odziva od 75 %. Konkretno, 21 ispitanik bio je marketinški menadžer s najmanje

10 godina praktičnog iskustva, 24 ispitanika bili su marketinški menadžeri s akademskim iskustvom barem u stručnim studijima te je preostalih šestoro ispitanika dolazilo sa sveučilišta te se u svojim istraživanjima bave problematikom marketinga i upravljanja markama. Ovakva struktura ispitanika relevantna je s obzirom na cilj pilot istraživanja.

Prikupljeni podaci kodirani su i podvrgnuti statističkoj analizi, a kao računalni alat za obradu podataka poslužio je statistički program *IBM SPSS Statistics 25.0*. U Tablici 4.1 i Tablici 4.2 prikazani su deskriptivni statistički pokazatelji za čestice koje pripadaju skalama za fokus na upravljanju komunikacijom marke i fokus na razvoju novih proizvoda.

Tablica 4.1 Odabrani deskriptivni statistički pokazatelji za čestice skale „Fokus na upravljanju komunikacijom marke“

	FOKUS NA UPRAVLJANJE KOMUNIKACIJOM MARKE	N	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
1	Definiranje identiteta i jedinstvenih obilježja marke	51	4,53	0,61
2	Definiranje i odabir ključnih komunikacijskih poruka i kreativnih izričaja	51	4,43	0,78
3	Pronalaženje relevantnih uvida u ponašanje potrošača (customer insights)	51	4,37	0,75
4	Određivanje funkcionalnih i emocionalnih prednosti te jasne pozicije marke u svijesti potrošača	51	4,31	0,91
5	Odabir optimalnog miksa komunikacijskih alata i kanala	51	4,24	0,71
6	Uspostavljanje dobre suradnje s komunikacijskim agencijama i izrada kvalitetnih briefova	51	3,86	0,75
7	Stvaranje dugoročnog odnosa i veza s potrošačima putem dvosmjerne komunikacije	51	3,84	0,95
8	Praćenje i implementacija komunikacijskih trendova	51	3,76	0,84
9	Analiza i vrednovanje novih komunikacijskih platformi	51	3,63	0,85
10	Priznanja i nagrade na strukovnim natjecanjima (npr. idejaX, MIXX, Effie, Cannes...)	51	3,31	1,03
	Aritmetička sredina aritmetičkih sredina		4,03	

Izvor: analiza rezultata pilot istraživanja

Tablica 4.2 Odabrani deskriptivni statistički pokazatelji za čestice skale „Fokus na razvoju novih proizvoda“

	FOKUS NA RAZVOJ NOVIH PROIZVODA	N	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
1	Razvoj novih i unapređenje postojećih proizvoda u skladu sa željama i potrebama kupaca	51	4,43	0,70
2	Prilagodba proizvodnog asortimana tržišnim trendovima, poslovnom i potrošačkom okruženju	51	4,35	0,69
3	Posjedovanje cjelovite slike tržišta, potrošača i vlastitih proizvodnih mogućnosti	51	4,27	0,78
4	Prepoznavanje prilika za jačanje tržišne pozicije lanisranjem novih proizvoda	51	4,27	0,75
5	Inovacijski "mindset" i otvorenost prema idejama za nove proizvode	51	4,16	0,86
6	Praćenje aktivnosti konkurencije uz usporedbu vlastitih proizvoda s proizvodima tržišnih konkurenata	51	4,16	0,81
7	Izlazak s novim proizvodima na tržište brže od konkurencije	51	4,10	0,78
8	Uspješna suradnja s ostalim odjelima/funkcijama unutar kompanije	51	4,06	0,88
9	Održavanje i povećavanje relevantnosti marke putem širenja postojećih proizvodnih linija i ulaska u nove proizvodne kategorije	51	3,92	0,82
10	Konstantna potraga za novim rješenjima i ponudama za kupce	51	3,90	0,90
11	Poznavanje tehnologije, proizvodnih kapaciteta i ograničenja	51	3,84	0,92
	Aritmetička sredina aritmetičkih sredina		4,13	

Izvor: analiza rezultata pilot istraživanja

Na temelju analize deskriptivnih pokazatelja izvršen je odabir čestica za daljnji postupak izrade skale. Izračunata je aritmetička sredina aritmetičkih sredina za čestice u obje skale (4,03 za fokus na upravljanju komunikacijom marke i 4,13 za fokus na razvoju novih proizvoda) i te vrijednosti poslužile su kao granične (*cut-off values*). U daljnju obradu ušle su čestice čija je važnost ocijenjena iznadprosječno od strane ispitanika, a to su pet čestica koje mjere fokus na upravljanju komunikacijom marke i šest čestica koje mjere fokus na razvoju novih proizvoda.

S ciljem da se broj čestica svede na po četiri za svaku skalu, koliko ih je u preuzetim skalama za fokus na marketinškoj eksploraciji i marketinškoj eksploataciji, a u skladu s preporukom o broju čestica potrebnih za validaciju znanstvene utemeljenosti konstrukta statističkim metodama (El-Den et al., 2020), izvršena je procjena pouzdanosti korištenjem koeficijenta Cronbach alfa. Ovaj koeficijent mjera je unutarnje dosljednosti skupa tvrdnji, a može poprimiti vrijednost između 0 i 1. Što je koeficijent bliže vrijednosti 1, to je mjerna ljestvica pouzdanija. Vrijednost od 0,7 može se smatrati prihvatljivom (Nunnally i Bernstein, 1994), a pojedini autori prihvaćaju i vrijednost od 0,6 (Griethuijsen i suradnici, 2014., prema Taber, 2018).

Napravljene su matrice korelacija među česticama te su postupnim odbacivanjem čestica na temelju vrijednost koeficijenta Cronbach alfa dobivene finalne skale visokog stupnja pouzdanosti. Kriterij za izbacivanje čestica bio je povećavanje koeficijenta Cronbach alfa ako se čestica izbací. Naposljetku, vrijednost koeficijenta Cronbach alfa za ukupnu skalu koja mjeri fokus na upravljanju komunikacijom marke iznosi 0,731, a za skalu koja mjeri fokus na razvoju novih proizvoda 0,868.

U nastavku su navedene čestice koje su uključene u mjerni instrument glavnog istraživanja nakon prvog pročišćavanja skala, odnosno nakon pilot istraživanja i analize pouzdanosti, a prije drugog pročišćavanja skala, odnosno faktorske analize (uz čestice, odnosno validirane skale preuzete iz prethodnih istraživanja):

FOKUS NA UPRAVLJANJU KOMUNIKACIJOM MARKE (UKM)

1. Definiranje identiteta i jedinstvenih obilježja marke (UKM1)
2. Definiranje i odabir ključnih komunikacijskih poruka i kreativnih izričaja (UKM2)
3. Pronalaženje relevantnih uvida u ponašanje potrošača (*customer insights*) (UKM3)
4. Određivanje funkcionalnih i emocionalnih prednosti te jasne pozicije marke u svijesti potrošača (UKM4)

FOKUS NA RAZVOJU NOVIH PROIZVODA (RNP)

1. Razvoj novih i unapređenje postojećih proizvoda u skladu sa željama i potrebama kupaca (RNP1)
2. Prilagodba proizvodnog asortimana tržišnim trendovima, poslovnom i potrošačkom okruženju (RNP2)
3. Posjedovanje cjelovite slike tržišta, potrošača i vlastitih proizvodnih mogućnosti (RNP3)
4. Prepoznavanje prilika za jačanje tržišne pozicije lansiranjem novih proizvoda (RNP4)

4.4. Kvantitativno istraživanje i testiranje hipoteza

Nakon pilot istraživanja pripremljen je mjerni instrument. Razvijene skale, zajedno s onima koje su preuzete iz marketinške literature uključene su u **glavni anketni upitnik** kojim su se u kvantitativnom istraživanju mjerili konstrukti, odnosno varijable konceptualnog modela. Prilikom prijevoda čestica iz preuzetih skala konzultirana je sveučilišna profesorica poslovnog engleskog jezika kako bi se zadržala sadržajna valjanost. Čitav upitnik podvrgnut je provjeri sadržajne valjanosti i jezične razumljivosti i od strane osmero marketinških eksperata, i praktičara i teoretičara, te je neznatno prilagođen sukladno njihovom osvrtnu. Kao i kod razvoja skala, pri oblikovanju glavnog mjernog instrumenta općenito su se slijedili koraci koje je sugerirao Churchill (1979).

4.4.1. Upitnik, prikupljanje podataka i opis istraživačkog uzorka

Upitnik je postavljen u alatu *LimeSurvey* koji pruža dodatne funkcionalnosti i veće mogućnosti prilagodbe od alata *Google Forms* i sastojao se od dva dijela (Privitak B). Prvi dio uključivao je četiri skale sa po četiri čestice kojima se mjerilo prisustvo određenih mentalnih modela kod ispitanika, odnosno njihov fokus na određenim marketinškim sposobnostima - marketinškoj eksploataciji, marketinškoj eksploraciji, upravljanju komunikacijom marke i razvoju novih proizvoda. Ispitanike se pitalo u kojoj mjeri smatraju da su u poslu marketinškog menadžera koji upravlja markom važne pojedine stavke te su ponuđeni odgovori na Likertovoj skali od 1 (uopće nije važno) do 7 (iznimno važno). Pomoću dodatna tri pitanja nastojala se izravno otkriti njihova preferencija prema upravljanju komunikacijom marke ili razvoju novih proizvoda.

Drugi dio upitnika sadržavao je pitanja o ispitanicima (dob, spol, najviši stupanj i područje obrazovanja, godine iskustva, naziv radnog mjesta, razina utjecaja na odluke o markama), njihovim poslovnim subjektima (broj ljudi u marketinškom odjelu, organizacija marketinškog odjela, ukupan broj radnika u poslovnom subjektu, godina osnutka, vlasništvo, intenzitet konkurencije u djelatnosti) i markama kojima su upravljali (nazivi marki, razdoblja, ulaganja).

Istraživanje je provedeno od 24. svibnja do 7. rujna 2023. godine. Osnovni skup iz kojeg je regrutiran uzorak od 160 ispitanika kojima je poslan upitnik činili su marketinški menadžeri koji upravljaju s oko 1.220 marki i podmarki čiji su rezultati tržišne snage zabilježeni u istraživanju BRANDpuls agencije za istraživanje tržišta Ipsos. Upitnik je distribuiran putem elektroničke pošte i poslovne društvene mreže LinkedIn, uz tri podsjetnika tijekom navedenog perioda. Upitnik su u konačnici u potpunosti ispunila 103 ispitanika (stopa povrata 64,4 %), a u daljnju obradu uzeti su odgovori 92 ispitanika koji su zadovoljili kvalifikacijske kriterije, tj. da su u razdoblju od 2012. do 2022. godine vodili jednu ili više marki čiji su rezultati tržišne snage zabilježeni u istraživanju BRANDpuls i to u periodu od najmanje dvije godine.

Među ispitanicima je 25 % muškaraca i 75 % žena, 65,2 % ih ima završenu visoku školu ili diplomski studij, 29,3 % poslijediplomski stručni ili znanstveni magistarski studij, 3,3 % višu školu ili prijediplomski studij, a samo jedan ispitanik ima poslijediplomski

doktorski studij (1,1 %) i jedan srednju školu (1,1 %). Njihovo područje obrazovanja dominantno su društvene i humanističke znanosti (88,0 %), tek onda prirodne i tehničke znanosti (6,5 %) i sve ostalo (5,5 %) što uključuje i kombinacije, primjerice diplomski studij u području tehničkih znanosti, a magisterij u području društvenih znanosti.

Najvećem dijelu ispitanika naziv radnog mjesta glasi „Brand Manager“ – voditelj marke (42,4 %), njih 20,7 % su direktori marketinga, 14,1 % „Marketing Manageri“ – voditelji marketinga, 7,6 % „Product Manageri“ - voditelji proizvoda, 4,3 % „Category Manageri“ – voditelji kategorije proizvoda, dok na sve ostale otpada 10,9 % (direktori grupe marki, regionalni voditelji marke, direktori poslovnih programa itd.). Kad su u pitanju godine iskustva u upravljanju markama, prosjek je 12,5 godina, a medijan 12 godina. Što se tiče broja zaposlenika u marketinškom odjelu prosjek je 12 a medijan 10.

Zanimljivo je promotriti i organizaciju marketinških odjela u kojima djeluju ispitanici. Najviše njih, čak 43,5 %, radi u produktnoj ili brend-menadžment organizaciji (funkcijska organizacija nadopunjena specijalistima za određene kategorije). Slijedi matrična organizacija marketinga (kombinacija produktne i tržišne organizacije s velikim brojem proizvoda za brojna tržišta) s 34,8 %, zatim funkcijska organizacija u kojoj specijalisti pokrivaju različita područja (istraživanje tržišta, planiranje, logistika, oglašavanje, organiziranje događanja...) s 14,1 % te geografska organizacija (podjela po tržištima – zemljopisnim područjima) s 6,5 %. Samo je jedan ispitanik (1,1 %) naveo da djeluje u okviru tržišno usmjerene organizacije u kojoj marketinški menadžeri pokrivaju izdvojena tržišta/djelatnosti/industrije, s naglaskom na ciljane skupine potrošača, a ne proizvode.

U uzorku dominiraju menadžeri koji rade u velikim poslovnim subjektima što je i logično s obzirom na promatrane kategorije robe široke potrošnje i marke koje u njima prevladavaju. Čak 93,5 % ispitanika radi u poslovnim subjektima s više od 50 zaposlenika. Što se tiče vlasništva poslovnih subjekata u kojima rade ispitanici, polovica je domaćem vlasništvu, 34,8 % u stranom te 15,2 % u mješovitom vlasništvu.

Ispitanici su upravljali s ukupno 245 različitih marki robe široke potrošnje. Najviše ih je u kategoriji hrane (48,2 %), zatim u kategoriji pića (31,8 %) dok na sve ostale kategorije robe široke potrošnje otpada 20 % (kozmetika, deterdženti i sl.).

Ako se uzme konačni broj ispitanika (92) i broj marki kojima su upravljali (245) dolazi se do podatka da u prosjeku jedan brend menadžer upravlja s 2,7 marki. Primjenjujući

ovaj odnos na ukupan broj marki sadržan u BRANDpulsu (1.220) možemo procijeniti veličinu populacije brend menadžera koji upravljaju markama robe široke potrošnje sadržanim u BRANDpulsu – oko 450 ljudi, što znači da je istraživačkim uzorkom obuhvaćeno oko 20 % te populacije.

4.4.2. Deskriptivna statistička analiza

U Tablici 4.3 prikazani su deskriptivni statistički pokazatelji za glavne varijable u empirijskom istraživanju:

Tablica 4.3 Odabrani deskriptivni statistički pokazatelji za glavne varijable

VARIJABLA	N	Aritmetička sredina	Medijan	Standardna devijacija	Min	Max
ET	347	5,94	6,00	0,79	3,50	7,00
ER	347	5,37	5,50	0,93	3,25	7,00
UKM	347	6,57	6,75	0,58	4,00	7,00
RNP	347	6,59	6,75	0,47	4,50	7,00
BMA	347	0,47	0,48	0,04	0,33	0,55
KMA	347	5,66	5,75	0,76	3,38	7,00

Napomena: ET – fokus na marketinškoj eksploataciji, ER – fokus na marketinškoj eksploraciji, UKM – fokus na upravljanju komunikacijom marke, RNP – fokus na razvoju novih proizvoda, BMA – fokus na balansiranoj marketinškoj ambidekstriji, KMA – fokus na kombiniranoj marketinškoj ambidekstriji

Izvor: analiza rezultata empirijskog istraživanja

Na temelju usporedbe aritmetičkih sredina može se zaključiti da ispitanici nešto veći fokus stavljaju na marketinšku eksploataciju (AS = 5,94) nego na marketinšku eksploataciju (AS = 5,37). To se odražava i na pokazatelj balansirane marketinške ambidekstrije koji iznosi 0,48. On se računa tako da se marketinška eksploracija podijeli sa zbrojem marketinške eksploracije i marketinške eksploatacije i može poprimiti vrijednosti od 0 do 1 (Mehrabi et al., 2019). Točka ravnoteže, prema tome, iznosi 0,5. Vrijednosti manje od 0,5 upućuju na disbalans u smjeru marketinške eksploatacije, a vrijednosti veće od 0,5 predstavljaju odmak od ravnoteže u korist marketinške eksploracije.

Kombinirana marketinška ambidekstrija računa se tako da se vrijednosti marketinške eksploracije i eksploatacije zbroje i podijele s 2 kako bi rezultati mjerenja ove varijable bili usporedivi s rezultatima za ostale varijable (Mehrabi et al., 2019). Stoga je logično da je vrijednost ovog pokazatelja između rezultata za fokus na marketinškoj eksploraciji i fokus na marketinškoj eksploataciji.

Kad su u pitanju fokus na upravljanju komunikacijom marke i fokus na razvoju novih proizvoda, ispitanici su podjednako ocijenili važnost ovih marketinških sposobnosti, uz blagu prednost upravljanju komunikacijom marke. Osim putem neizravnih tvrdnji (po četiri čestice), važnost ovih sposobnosti ispitana je i putem direktnih pitanja „Koliko je u poslu marketinškog menadžera koji upravlja markom važno upravljanje komunikacijskom marke / razvoj novih proizvoda“. I ovo se mjerilo na Likertovoj skali od 1 (uopće nije važno) do 7 (iznimno važno) i tu je razlika izraženija u korist upravljanja komunikacijom marke (AS 6,75 > 6,09). Sve ispitanike koji su jednaku ocjenu dali za ove sposobnosti, a takvih je bilo gotovo pola (47,8 %) pitano se: „Ako biste morali odabrati što je važnije, što biste odabrali?“. Njih 71,1 % odabralo je upravljanje komunikacijom marke, a 28,9 % razvoj novih proizvoda.

Na pitanje je li se tijekom vremena koje su proveli upravljajući markama promijenio njihov stav o tome koliki fokus treba staviti na koju od ovih marketinških sposobnosti gotovo polovica ispitanika (46,1 %) odgovorila je potvrdno. Ponuđeno im je da obrazlože svoj odgovor i tu su prikupljeni neki zanimljivi uvidi. Primjerice, neki ističu da to ovisi o tržišnom kontekstu, marketinškoj strategiji, fazi u životnom ciklusu marke i sl. Razvoj novih proizvoda smatraju dugotrajnijim i zahtjevnijim procesom, a posjedovanje asortimana koji odgovara ciljnoj skupini temeljem na kojem se gradi komunikacija. Jedan od ispitanika s iskustvom u vođenju etabliranih marki s dugom tradicijom ističe: „Ključna je komunikacija, smatram da je veći izazov u tome kako doseći nove potrošače bez kompromitiranja temeljnih vrijednosti marke, kako na adekvatan način iskoristiti nove metode i tehnologije.“

4.4.3. Eksplorativna faktorska analiza

Kako bi se provjerilo jesu li skale korištene u upitniku prikladne za korištenje u daljnjim analizama, provedena je najprije **eksplorativna faktorska analiza**. S obzirom na broj

varijabli (čestica) koje su se analizirale (16) i općeg pravila da broj opservacija treba biti barem pet puta veći od broja varijabli (Hair et al., 2019a), veličina uzorka može se ocijeniti zadovoljavajućom.

Uz veličinu bilo je potrebno potvrditi i prikladnost uzorka, odnosno ustanoviti jesu li izmjerene varijable u dovoljnoj mjeri međusobno korelirane da opravdaju provođenje faktorske analize (Watkins, 2018). U tu svrhu napravljen je Bartlettov test sferičnosti koji testira je li korelacijska matrica statistički značajno različita od jedinične matrice. Ako je korelacijska matrica slična jediničnoj matrici onda su varijable nekorelirane i nema smisla provoditi faktorsku analizu. Prema tome, ovaj test treba proizvesti statistički značajnu hi-kvadrat vrijednost (Watkins, 2018). Dodatno je izračunat Kaiser-Meyer-Olkinov (KMO) pokazatelj prikladnosti uzorka koji predstavlja omjer sume kvadrata korelacija između varijabli i zbroja sume parcijalnih korelacija i sume kvadrata korelacija između varijabli. I ovaj pokazatelj govori koliko je uzorak prikladan za faktorsku analizu, može poprimiti vrijednosti od 0 do 1, pri čemu su vrijednosti veće od 0,50 prihvatljive, a one jednake ili veće od 0,70 poželjne (Hoelzle i Meyer, 2013). Rezultati za Kaiser-Meyer-Olkinov pokazatelj prikladnosti uzorka i Bartlettov test sferičnosti iznose: $KMO = 0,826$ te $\chi^2 = 502,146$ ($p < 0,05$).

Nakon pozitivnih rezultata ovih testova i potvrde prikladnosti uzorka provedena je faktorska analiza. Kao metoda ekstrakcije faktora koristila se **analiza glavnih komponentata** (engl. *principal component analysis* – PCA) s Oblimin rotacijom i Kaiserovom normalizacijom. Hair i suradnici (2019) predlažu ovakvu analizu kad kod istraživanih konstrukata postoji dobra teorijska pozadina, ali su oni blisko povezani i vjerojatno ovisni.

Kriteriji za broj ekstrahiranih faktora i zadržane varijable (čestice) obuhvaćaju svojstvene vrijednosti (engl. *eigenvalues*), postotak objašnjene varijance, faktorska opterećenja (engl. *factor loadings*) i komunalitete (engl. *communalities*). Prihvatljivima se smatraju faktori sa svojstvenim vrijednostima većim od 1 i faktori s ukupno 60 % objašnjene varijance, faktorska opterećenja trebala bi biti iznad 0,4, a komunaliteti iznad 0,5 (Hair et al., 2019a). Komunaliteti određene varijable predstavljaju proporciju varijance varijable koja je objašnjena izlučenim faktorima. Ove vrijednosti ukazuju na to u kojoj mjeri

izlučeni faktori sadrže podatke iz izvornih varijabli. Niske vrijednosti komunaliteta indikacija su za eliminaciju varijable iz analize (Hair et al., 2019a).

Rezultati eksplorativne analize i analize pouzdanosti za zadržane faktore prikazani su u Tablici 4.4.

Tablica 4.4 Faktorska analiza i analiza pouzdanosti - konačna matrica uzorka (14 zadržanih čestica)

Čestice	Ekstrahirane komponente			
	ET	UKM	ER	RNP
Dosljedno preispitivanje informacija iz prethodnih projekata i/ili istraživanja u svrhu modificiranja postojećih marketinških procesa (ET1)	0,716			
Redovito prilagođavanje postojećih ideja pri razvoju novih marketinških procesa (ET2)	0,635			
Postupno i redovito poboljšavanje postojećih marketinških procedura (ET3)	0,830			
Usmjeravanje promjena u marketinškim procedurama na poboljšanje učinkovitosti (ET4)	0,785			
Kontinuirano razvijanje novih marketinških procedura koje su vrlo različite od onih razvijenih u prošlosti (ER1)			0,732	
Redovito uvođenje novih marketinških procedura koje su smjele, riskantne ili odvažne (ER2)			0,835	
Korištenje marketinškog znanja za "razbijanje kalupa" i stvaranje novih marketinških procesa koji se prije nisu koristili (ER4)	0,363		0,588	
Definiranje identiteta i jedinstvenih obilježja marke (UKM1)		0,744		
Definiranje i odabir ključnih komunikacijskih poruka i kreativnih izričaja (UKM2)		0,649		

Čestice	Ekstrahirane komponente			
	ET	UKM	ER	RNP
Pronalaženje relevantnih uvida u ponašanje potrošača ("customer insights") (UKM3)	0,404	0,520		
Određivanje funkcionalnih i emocionalnih prednosti te jasne pozicije marke u svijesti potrošača (UKM4)		0,818		
Razvoj novih i unapređenje postojećih proizvoda u skladu sa željama i potrebama kupaca (RNP1)				0,793
Prilagodba proizvodnog asortimana tržišnim trendovima, poslovnom i potrošačkom okruženju (RNP2)				0,638
Prepoznavanje prilika za jačanje tržišne pozicije lansiranjem novih proizvoda (RNP4)				0,724
Cronbach alpha	0,860	0,738	0,751	0,634
% of explained variance	37,751	11,638	9,017	7,932
Eigenvalue	5,285	1,629	1,262	1,110
Scale mean	23,74	26,23	15,71	19,67

Rotation converged in 13 iterations

Napomena: ET – fokus na marketinškoj eksploataciji, ER – fokus na marketinškoj eksploraciji, UKM – fokus na upravljanju komunikacijom marke, RNP – fokus na razvoju novih proizvoda

Izvor: analiza rezultata empirijskog istraživanja

Kao što se vidi iz tablice, izlučena su četiri faktora, faktorska opterećenja veća su od 0,5, svi faktori imaju svojstvene vrijednosti veće od 1, a četiri faktora zajedno objašnjavaju 66,34 % varijance. Vrijednosti koeficijenta Cronbach alfa kreću se između 0,634 i 0,860, unutar prihvatljivog raspona (De Vellis, 2016), i time je potvrđena interna pouzdanost konstrukata definiranih identificiranim faktorima. Budući da su se dvije čestice učitavale na različit faktor od teorijski pretpostavljenog te su u inicijalnom rješenju imale komunalitet niži od 0,5, izlučene su iz daljnje analize. Radi se o čestici „Dosljedno korištenje poznavanja tržišta za razvoj novih marketinških procesa koji rezultiraju različitim ishodom nego postojeći procesi“ (ER3) koja je pripadala teorijskom faktoru

„fokus na marketinškoj eksploraciji“ te čestici „Posjedovanje cjelovite slike tržišta, potrošača i vlastitih proizvodnih mogućnosti“ (RNP3) koja je pripadala „fokusu na razvoj novih proizvoda“. Također, valja napomenuti da su se dvije čestice učitavale na dva faktora, ali su zadržane u daljnjoj analizi u faktorima u kojima su i teorijski objašnjene. Radi se o česticama „Korištenje marketinškog znanja za "razbijanje kalupa" i stvaranje novih marketinških procesa koji se prije nisu koristili“ (ER4) i „Pronalaženje relevantnih uvida u ponašanje potrošača“ (UKM3).

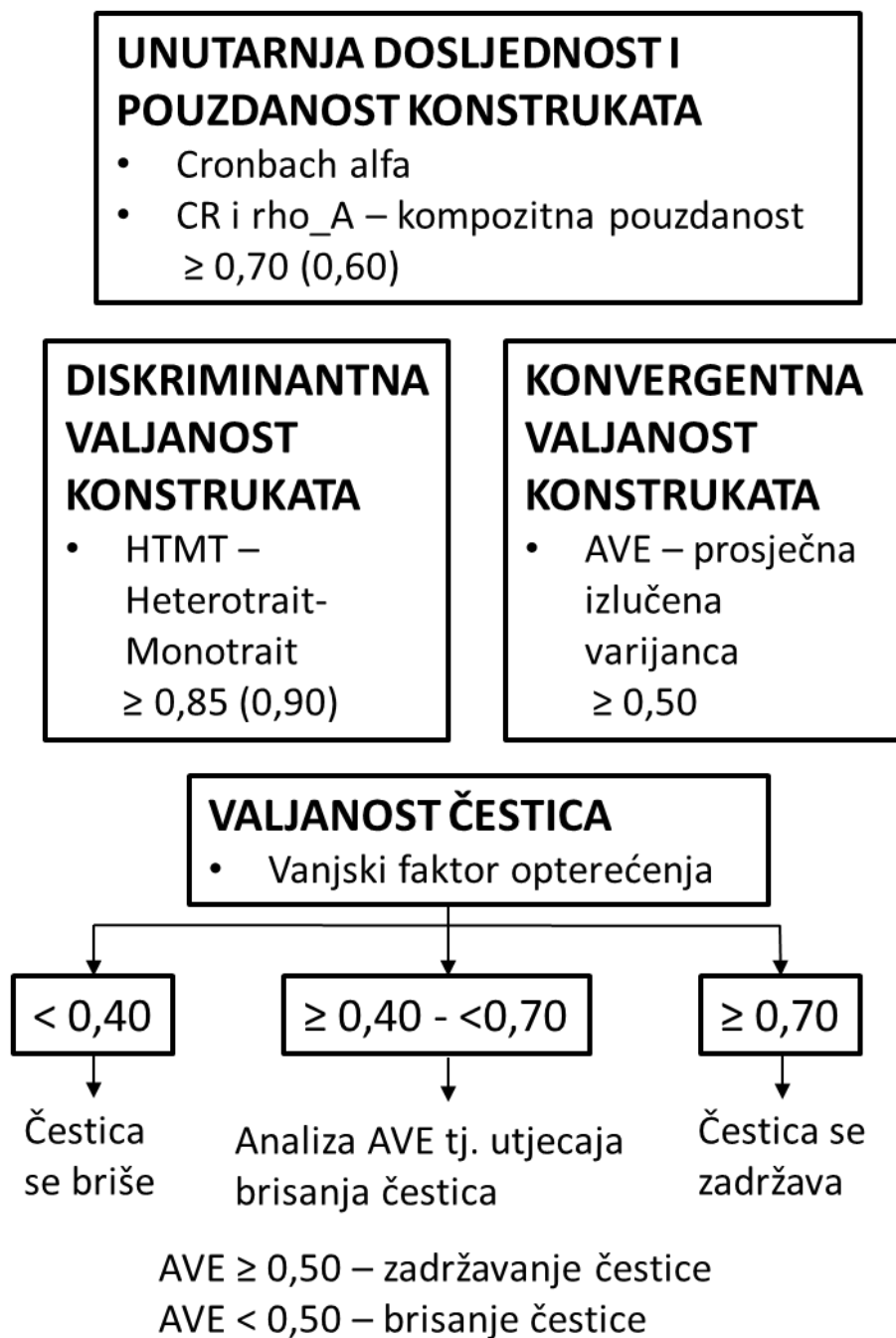
4.4.4. Procjena mjernog modela konfirmatornom kompozitnom analizom

Nakon provedene eksplorativne faktorske analize koja je rezultirala izbacivanjem dvije čestice, napravljena je i konfirmatorna kompozitna analiza korištenjem metode parcijalnih najmanjih kvadrata (engl. *Partial Least Squares, PLS*) koja se posebno preporuča u slučajevima kad mala populacija ograničava veličinu uzorka. Ova analiza predstavlja alternativu konfirmatornoj faktorskoj analizi u razvoju, prilagodbi i potvrđivanju mjernih ljestvica, a ima i određene prednosti kao što je veći broj zadržanih čestica za mjerenje konstrukta, čime se poboljšava valjanost konstrukta (Hair et al., 2019b).

Procjena reflektivnog mjernog modela napravljena je u programskom alatu SmartPLS 4, a obuhvatila je sljedeće (Hair et al., 2022):

- procjenu valjanosti čestica (engl. *indicator reliability*)
- procjenu unutarnje dosljednosti i pouzdanosti konstrukata (engl. *internal consistency and reliability*),
- procjenu konvergentne valjanosti konstrukata (engl. *convergent validity*) i
- procjenu diskriminantne valjanosti konstrukata (engl. *discriminant validity*).

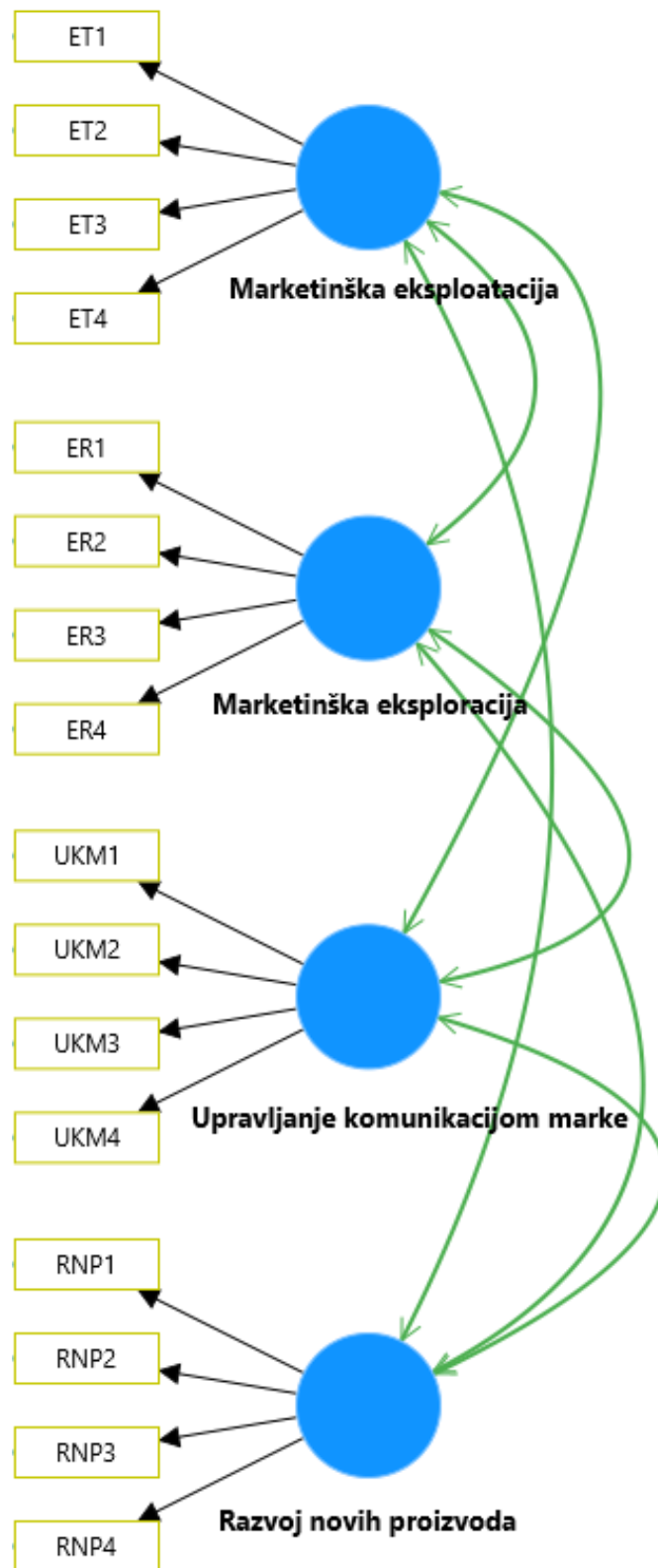
Kriteriji i granične vrijednosti pokazatelja koji su korišteni u analizi prikazani su na Slici 4.3.



Slika 4.3 Kriteriji procjene reflektivnog mjernog modela i granične vrijednosti pokazatelja

Izvor: Prilagođeno prema Hair et al. (2019b)

Dio konceptualnog modela istraživanja koji sadrži reflektivne konstrukte koji su podvrgnuti procjeni prikazan je na Slici 4.4.



Slika 4.4 Prikaz reflektivnog mjernog modela u programskom alatu SmartPLS

Izvor: izrada autora

Prvi korak u procjeni reflektivnog mjernog modela podrazumijeva ispitivanje **vanjskih opterećenja indikatora**, odnosno čestica. Visoka vanjska opterećenja na konstruktima pokazuju da povezane čestice imaju mnogo toga zajedničkog, što je obuhvaćeno konstruktom. Standardna granična vrijednost vanjskih opterećenja iznosi 0,708, što podrazumijeva da konstrukt objašnjava više od 50% varijance čestice. Međutim, to ne znači da se čestice s manjim vrijednostima od 0,708 automatski isključuju iz mjernog modela. Ako je njihovo vanjsko opterećenje između 0,4 i 0,708, promatra se prosječna izlučena varijanca, odnosno AVE vrijednost (engl. *Average Variance Extracted*) i ako je ona jednaka ili veća od 0,5, čestice se zadržavaju u modelu. U Tablici 4.5 prikazana je matrica s vanjskim opterećenjima čestica, a kriteriji za brisanje, odnosno zadržavanje čestica prikazani su na Slici 4.3.

Tablica 4.5 Vanjska opterećenja čestica

Čestice	Konstrukti (latentne varijable)			
	ER	ET	RNP	UKM
ER1	0.800			
ER2	0.836			
ER4	0.825			
ET1		0.815		
ET2		0.856		
ET3		0.833		
ET4		0.857		
RNP1			0.671	
RNP2			0.746	
RNP4			0.846	
UKM1				0.714
UKM2				0.814
UKM3				0.772
UKM4				0.686

Izvor: Analiza rezultata dobivenih u programskom alatu SmartPLS

Sva vanjska opterećenja veća su od 0,708, osim kod dvije čestice (RNP1 = 0,671 i UKM4 = 0,686). Na temelju provjere AVE vrijednosti koja je veća od 0,5 kod oba pripadajuća konstrukta, a i radi zadržavanja njihove sadržajne valjanosti, odlučeno je da se čestice zadrže u modelu.

Sljedeći kriterij koji se procjenjuje jest **pouzdanost unutarne dosljednosti** i za to se tradicionalno koristi koeficijent pouzdanosti Cronbach alfa. Ovaj koeficijent procjenjuje pouzdanost na temelju međukorelacija čestica i prihvatljiva granična vrijednost mu je 0,7 (u eksplorativnim istraživanjima 0,6), no mana mu je što pretpostavlja da su sve čestice jednako pouzdane, odnosno da sve imaju jednaka vanjska opterećenja na konstrukt i što je osjetljiv na broj čestica u skali. Stoga se kao liberalnija mjera uzima mjera kompozitne pouzdanosti (engl. *Composite Reliability*) CR (rho_C) koja uzima u obzir različita vanjska opterećenja čestica i ima jednaku graničnu vrijednost te dodatni koeficijent pouzdanosti rho_A čija je vrijednost obično između vrijednosti prva dva pokazatelja (Hair et al., 2022).

Za procjenu **konvergentne valjanosti** konstrukata računa se prosječna izlučena varijanca – AVE vrijednost. Općeprihvaćena AVE vrijednost od 0,5 i više znači da konstrukt, u prosjeku, objašnjava više od pola varijance svojih čestica (Hair et al., 2022). U Tablici 4.6 prikazane su mjere pouzdanosti i valjanosti konstrukata.

Tablica 4.6 Pouzdanost i valjanost konstrukata

Konstrukti	Cronbach alfa	rho_A	CR	AVE
Fokus na marketinškoj eksploraciji (ER)	0,759	0,762	0,861	0,674
Fokus na marketinškoj eksploataciji (ET)	0,862	0,872	0,906	0,707
Fokus na razvoju novih proizvoda (RNP)	0,633	0,670	0,800	0,574
Fokus na upravljanju komunikacijom marke (UKM)	0,742	0,768	0,835	0,559

Izvor: Analiza rezultata dobivenih u programskom alatu SmartPLS

Sve mjere unutarnje dosljednosti i pouzdanosti iznad su postavljenog praga osim koeficijenta Cronbach alfa i rho_A za konstrukt „Fokus na razvoju novih proizvoda“ (RNP) koji iznose 0,633 i 0,670, nešto ispod praga. Ovdje treba uzeti u obzir da koeficijent Cronbach alfa ima tendenciju da podcjenjuje pravu pouzdanost ljestvica koje se sastoje od malog broja čestica (Clark i Watson, 1995). Također, mjera kompozitne pouzdanosti, koja predstavlja gornju granicu prihvatljive razine pouzdanosti unutarnje dosljednosti, je ne samo iznad praga, nego u preporučljivoj zoni (0,8) pa možemo konstatirati da je kriterij pouzdanosti unutarnje dosljednosti zadovoljen. AVE vrijednosti za sva četiri konstrukta iznose više od 0,5 pa se može zaključiti da je postignuta i konvergentna valjanost.

U zadnjem koraku procjene reflektivnog mjernog modela provjerava se **diskriminantna valjanost konstrukata**, tj. u kojoj mjeri se svaki konstrukt razlikuje od ostalih konstrukta u modelu. Prema Fornell-Larckerovom kriteriju drugi korijen AVE vrijednosti svakog konstrukta treba biti veći od najveće korelacije konstrukta s bilo kojim drugim konstruktom u modelu. Ovaj kriterij slijedi logiku da bi konstrukt trebao dijeliti više varijance sa svojim indikatorima-česticama, nego bilo kojim drugim konstruktom (Hair et al., 2022). U Tablici 4.7 prikazani su rezultati procjene Fornell-Larckerovim kriterijem.

Tablica 4.7 Diskriminantna valjanost – Fornell-Larckerov kriterij

	ER	ET	RNP	UKM
ER	0,821			
ET	0,588	0,841		
RNP	0,314	0,409	0,758	
UKM	0,386	0,513	0,468	0,748

Izvor: Analiza rezultata dobivenih u programskom alatu SmartPLS

Na dijagonali su prikazani drugi korijeni AVE vrijednosti svakog konstrukta, a ispod dijagonale korelacije između pojedinih konstrukata. Ukupno korijeni AVE vrijednosti za sve konstrukte veći su od korelacija tih konstrukata s ostalim konstruktima u modelu čime je zadovoljen Fornell-Larcker kriterij.

Sljedeći kriterij za utvrđivanje diskriminantne valjanosti predstavljaju unakrsna opterećenja (engl. *cross-loadings*). Prema ovom kriteriju, vanjsko opterećenje čestice na pridruženom konstruktima trebalo bi biti veće od bilo kojeg njenog unakrsnog opterećenja (tj. korelacije) na drugim konstruktima (Hair et al., 2022). U Tablici 4.8 prikazana su unakrsna opterećenja pojedinih čestica.

Tablica 4.8 Diskriminantna valjanost - unakrsna opterećenja

	ER	ET	RNP	UKM
ER1	0,800	0,503	0,177	0,317
ER2	0,836	0,390	0,275	0,332
ER4	0,825	0,541	0,314	0,304
ET1	0,468	0,815	0,293	0,337
ET2	0,561	0,856	0,407	0,510
ET3	0,542	0,833	0,278	0,331
ET4	0,399	0,857	0,378	0,515
RNP1	0,134	0,280	0,671	0,253
RNP2	0,274	0,221	0,746	0,380
RNP4	0,281	0,410	0,846	0,410
UKM1	0,250	0,256	0,318	0,714
UKM2	0,399	0,448	0,390	0,814
UKM3	0,258	0,471	0,431	0,772
UKM4	0,216	0,302	0,214	0,686

Izvor: Analiza rezultata dobivenih u programskom alatu SmartPLS

Diskriminantna valjanost pojedinih konstrukata sugerirana je time što su pokazatelji vanjskih opterećenja čestica veći na pripadajućim konstruktima od unakrsnih opterećenja na ostalim konstruktima. Ipak, budući da ova dva kriterija često ne mogu pouzdano detektirati probleme s diskriminantnom valjanošću, valjalo je primijeniti i treći kriterij - Heterotrait-Monotrait omjer korelacija (HTMT) kako bi se precizno utvrdila

diskriminantna valjanost (Hair et al., 2022). Ovim pristupom procjenjuje se kakva bi stvarna korelacija bila između dva konstrukta kad bi bili mjereni na savršen način, odnosno kad bi bili u potpunosti pouzdani. HTMT vrijednosti iznad 0,90 ukazuju na nedostatak diskriminantne valjanosti. Kad su konstrukti u modelu konceptualno različiti, uzima se konzervativnija granična vrijednost od 0,85 (Hair et al., 2022). U Tablici 4.9. prikazane su HTMT vrijednosti za sve parove konstrukata u matričnom formatu.

Tablica 4.9 Diskriminantna valjanost – Heterotrait-Monotrait (HTMT)

	ER	ET	RNP	UKM
ER				
ET	0,717			
RNP	0,432	0,533		
UKM	0,500	0,603	0,646	

Izvor: Analiza rezultata dobivenih u programskom alatu SmartPLS

Kao što se vidi iz prikaza, HTMT vrijednosti niže su od zadanog praga (0,90), što, kao u slučaju primjene prethodna dva kriterija, sugerira da je zadovoljen zahtjev diskriminantne valjanosti konstrukata. Ipak, za konačnu potvrdu potrebno je još ustanoviti jesu li HTMT vrijednosti statistički značajno niže od granične vrijednosti.

Budući da se PLS-SEM metoda ne oslanja ni na kakve pretpostavke o distribuciji podataka, standardni parametrijski testovi značajnosti ne mogu se primijeniti za testiranje razlika. Umjesto toga valja izvršiti postupak koji se naziva *bootstrapping*, a temelji se na nasumičnom izvlačenju poduzoraka iz izvornog skupa podataka sa svrhom pronalaženja aproksimacije distribucije analiziranih varijabli. Ovaj postupak ponavlja se dok se ne stvori veliki broj nasumičnih poduzoraka, obično oko 10.000 i onda se procijenjeni parametri iz poduzoraka koriste za izračun standardnih pogrešaka procjene, odnosno određivanje intervala pouzdanosti kao raspona unutar kojeg se HTMT vrijednost treba naći, uz pretpostavku određene razine pouzdanosti. Cilj je pokazati da je HTMT vrijednost statistički značajno niža od zadanog praga (Hair et al., 2022).

Za inferencijalno testiranje korištenjem *bootstrap* intervala pouzdanosti pokrenuta je opcija *Bootstrapping* u istom programskom alatu (Smart,PLS 4). Odabrane postavke bile

su: 10.000 poduzoraka, potpuni bootstrapping, postotna metoda, jednostrani test s razinom značajnosti od 0,05. Budući da se u ovoj fazi istraživanja barata s 92 opažanja, s obzirom na odabrani broj poduzoraka, to znači da se kvaliteta modela procjenjuje s ukupno 920.000 opažanja. Rezultati testiranja prikazani su u Tablici 4.10.

Tablica 4.10 HTMT kriterij – bootstrap intervali pouzdanosti

	Originalni uzorak	Aritmetička sredina uzorka	Odstupanje	5.0%	95.0%
ET <-> ER	0,717	0,711	-0,006	0,546	0,850
RNP <-> ER	0,432	0,471	0,039	0,226	0,668
RNP <-> ET	0,533	0,546	0,013	0,348	0,707
UKM <-> ER	0,500	0,508	0,008	0,296	0,708
UKM <-> ET	0,603	0,612	0,009	0,448	0,741
UKM <-> RNP	0,646	0,677	0,031	0,445	0,839

Izvor: Analiza rezultata dobivenih u programskom alatu SmartPLS

Budući da se *bootstrapping* metoda temelji na nasumično izvučenim poduzorcima, rezultati testiranja mogu se razlikovati kod ponovnog pokretanja postupka, no te su razlike u slučaju izvlačenja dovoljno velikog broja *bootstrap* uzoraka marginalne. Stupci označeni s „5 %“ i „95 %“ predstavljaju donju i gornju granicu 95 %-tnog jednostranog *bootstrap* intervala pouzdanosti. Ono na što se valja usredotočiti jest desni rep *bootstrap* distribucije kako bi se utvrdilo da su HTMT vrijednosti statistički značajno niže od odgovarajuće granične vrijednosti (0,90), uz 5 %-tnu vjerojatnost pogreške. Dakle, rezultat gornje granice prikazan u stupcu „95 %“ mora biti niži od 0,90 kod svih parova konstrukata koji se uspoređuju da bi se zaključilo da su konstrukti empirijski različiti (Hair et al., 2022).

Kao što je vidljivo iz podataka u Tablici 4.10, niti jedan interval pouzdanosti ne uključuje graničnu vrijednost od 0,90. Čak ako se uzme u obzir i konzervativnija granična vrijednost od 0,85 za sve kombinacije konstrukata, niti jedna gornja granica intervala pouzdanosti je ne prelazi. Prema tome, zaključno se može konstatirati da su rezultati

ispitivanja *bootstrap* intervala pouzdanosti u okviru HTMT kriterija jasno ukazali da je zadovoljen zahtjev diskriminantne valjanosti konstrukata.

U Tablici 4.11 sumarno su prikazani rezultati procjene kvalitete reflektivnog mjernog modela.

Tablica 4.11 Sumarni rezultati procjene reflektivnog mjernog modela

Konstrukti (latentne varijable)	Čestice	Konvergentna valjanost		Pouzdanost unutarnje dosljednosti		Diskriminantna valjanost
		Vanjska opterećenja	AVE	Cronbach alfa	CR	HTMT
		> 0,70	> 0,50	0,60 -0,90	0,60 – 0,90	Značajno manje od 0,90?
Fokus na marketinškoj eksploataciji (ER)	ER1	0,800	0,674	0,759	0,861	DA
	ER2	0,836				
	ER4	0,825				
Fokus na marketinškoj eksploataciji (ET)	ET1	0,815	0,707	0,862	0,906	DA
	ET2	0,856				
	ET3	0,833				
	ET4	0,857				
Fokus na razvoju novih proizvoda (RNP)	RNP1	0,671	0,574	0,633	0,800	DA
	RNP2	0,746				
	RNP4	0,846				
Fokus na upravljanju komunikacijom marke (UKM)	UKM1	0,714	0,559	0,742	0,835	DA
	UKM2	0,814				
	UKM3	0,772				
	UKM4	0,686				

Izvor: Analiza rezultata dobivenih u programskom alatu SmartPLS

Kao što se vidi u tablici, svi pokazatelji obuhvaćeni procjenom mjernog modela nalaze se unutar graničnih vrijednosti osim koeficijenta Cronbach alfa za konstrukt „Fokus na razvoju novih proizvoda“ (RNP) koji je nešto ispod praga (0,633). Međutim, kako je mjera kompozitne pouzdanosti (CR) ne samo iznad praga, nego u preporučljivoj zoni

(0,8), može se zaključiti da je i kriterij pouzdanosti unutarnje dosljednosti zadovoljen, a time i da je cjelokupni mjerni model potvrđen.

4.4.5. Testiranje hipoteza

Nakon uspješno provedene procjene kvalitete mjernog modela, tj. valjanosti i pouzdanosti mjernog instrumenta, pristupilo se analizi prikupljenih podataka i testiranju hipoteza.

Prikupljeno je 347 opažanja, odnosno kombinacija marketinški menadžer – marka – mandat, jer su neki menadžeri upravljali s više marki, u istom ili različitim poslovnim subjektima, i u više različitih mandata. S obzirom na veličinu uzorka ($N = 347$) koja znatno nadmašuje 30, što je prema Field (2013) granica kod koje se prema centralnom graničnom teoremu podaci ponašaju kao da su normalno distribuirani, nisu se vršile dodatne provjere podataka glede njihove normalnosti i distribucije. Za statističku analizu prikupljenih podataka poslužio je program *IBM SPSS Statistics 25.0*.

Nakon analize deskriptivnih statistički pokazatelja pristupilo se testiranju hipoteza.

PH1: Marke kojima upravljaju marketinški menadžeri koji marketinšku eksploataciju i marketinšku eksploraciju smatraju jednako važnima ostvaruju veći porast tržišne snage nego marke kojima upravljaju marketinški menadžeri koji stavljaju jači fokus na jednu od te dvije skupine aktivnosti.

Za potrebe testiranja ove hipoteze najprije su sva opažanja rangirana prema „odmaku od ravnoteže“, od onih koji pripadaju ispitanicima kod kojih postoji savršena ravnoteža (0), odnosno jednak rezultat za fokus na marketinškoj eksploraciji i fokus na marketinškoj eksploataciji, do onih s najvećim odmakom od ravnoteže, bez obzira na predznak. Zatim je napravljeno i rangiranje koje uzima u obzir u kojem je smjeru odmak od ravnoteže, prema fokusu na marketinškoj eksploraciji ili fokusu na marketinškoj eksploataciji. Sukladno rezultatu rangiranja, formirane su tri skupine opažanja, uz ostala opažanja koja nisu niti u ravnoteži niti s velikim odmakom od nje (Tablica 4.12).

Tablica 4.12 Grupiranja opažanja prema odmaku od ravnoteže

Opažanja	Frekvencije	Postotak
Balansirana	37	10,7
Veći fokus na ET	36	10,4
Veći fokus na ER	31	8,9
Ostala	243	70,0
Sveukupno	347	100,0

Napomena: ET – fokus na marketinškoj eksploataciji, ER – fokus na marketinškoj eksploraciji

Izvor: analiza rezultata empirijskog istraživanja

Njih 37 pripada ispitanicima koji pokazuju odlike balansirane marketinške ambidekstrije, tj. njihov fokus na marketinškoj eksploataciji potpuno je jednak fokusu na marketinšku eksploataciju, bez obzira na to koliko te vrijednosti iznose. Ta opažanja nazvana su „balansiranim“. Zatim su se među ukupnih 347 opažanja tražila ona s najvećim odmakom od ravnoteže. Budući da odmak od ravnoteže može biti u dva smjera, formirane su još dvije podjednako velike skupine – 36 opažanja koja pripadaju ispitanicima s većim fokusom na marketinšku eksploataciju i 31 opažanje kod ispitanika s većim fokusom na marketinšku eksploraciju.

U Tablici 4.13 daju se rezultati deskriptivne statistike za ovako definirane skupine:

Tablica 4.13 Odabrani deskriptivni statistički pokazatelji za složenu godišnju stopu rasta kod „balansiranih“ i „disbalansiranih“ opažanja

Pokazatelj	Opažanja	Frekvencije	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Standardna pogreška aritmetičke sredine
Složena godišnja stopa rasta	Balansirana	37	0,2004 %	1,9869 %	0,3267 %
	Veći fokus na ET	36	1,3784 %	2,3407 %	0,3901 %
	Veći fokus na ER	31	0,8426 %	1,1770 %	0,2114 %

Izvor: analiza rezultata empirijskog istraživanja

Ovi rezultati pokazuju da je prosječna složena godišnja stopa rasta veća kod „disbalansiranih“ opažanja, nego kod „balansiranih“ opažanja. Najveća je kod opažanja koja pripadaju ispitanicima s većim fokusom na marketinšku eksploataciju (1,38 %), zatim kod ispitanika čije je odmak od ravnoteže u smjeru marketinške eksploracije (0,84 %), a najmanja je kod ispitanika koji marketinškoj eksploataciji i eksploraciji teže na uravnotežen način (0,20 %).

Nakon analize deskriptivnih pokazatelja pristupilo se utvrđivanju značajnosti razlika aritmetičkih sredina ove tri grupe. Najprije je napravljen test homogenosti varijanci koji je pokazao da su varijance homogene, a nakon toga jednosmjerna analiza varijance (ANOVA) za nezavisne uzorke čiji su rezultati prikazani u Tablici 4.14.

Tablica 4.14 Rezultati jednosmjerne analize varijance za nezavisne uzorke: balansirana i disbalansirana opažanja

		Zbroj kvadrata	df	Sredina kvadrata	F	Sig.
Složena godišnja stopa rasta	Između grupa	25,402	2	12,701	3,417	0,037
	Unutar grupa	375,450	101	3,717		
	Ukupno	400,852	103			

Izvor: analiza rezultata empirijskog istraživanja

Provođenjem analize varijance za nezavisne uzorke utvrđeno je da postoje statistički značajne razlike u prosječnim složenim godišnjim stopama rasta među skupinama opažanja koje pripadaju ispitanicima s različitim razinama fokusa na balansiranu marketinšku ambidekstriju ($F(2, 101) = 3,417, p < 0,05$) pa se pristupilo daljnjoj analizi pomoću Bonferronijevog post hoc testa s višestrukim usporedbama (Tablica 4.15.).

Tablica 4.15 Rezultati Bonferronijevog post hoc testa: balansirana i disbalansirana opažanja

Odmak od ravnoteže ovisno o smjeru		Razlika aritmetičkih sredina	Standardna greška	Sig.	95 % interval pouzd.	
					Donja granica	Gornja granica
1 Balansirani	2 Veći fokus na ER	-0,64220%	0,46945%	0,523	-1,7851%	0,5007%
	3 Veći fokus na ET	-1,17801%*	0,45136%	0,031	-2,2769%	-0,0792%
2 Veći fokus na ER	1 Balansirani	0,64220%	0,46945%	0,523	-0,5007%	1,7851%
	3 Veći fokus na ET	-0,53581%	0,47241%	0,778	-1,6859%	0,6143%
3 Veći fokus na ET	1 Balansirani	1,17801%*	0,45136%	0,031	0,0792%	2,2769%
	2 Veći fokus na ER	0,53581%	0,47241%	0,778	-0,6143%	1,6859%

Napomena: * razlika značajna na razini 0,05

Izvor: analiza rezultata empirijskog istraživanja

Rezultati Bonferronijevog *post hoc* testa pokazuju da postoji statistički značajna razlika u prosječnim složenim godišnjim stopama rasta između dvije grupe opažanja, one koja pripada ispitanicima s jednakim fokusom na marketinšku eksploataciju i eksploraciju i one koja pripada ispitanicima koji veći fokus stavljaju na marketinšku eksploataciju. Dakle, ovo istraživanje na uzorku marketinških menadžera pokazalo je da oni koji jači naglasak stavljaju na jednu sposobnost ostvaruju veći porast tržišne snage svojih marki od onih koji marketinškoj eksploraciji i marketinškoj eksploataciji streme na uravnotežen način i pritom je razlika kod onih koji više teže marketinškoj eksploataciji statistički značajna. Iako ovaj rezultat zbog smjera razlike pruža argumentaciju za odbacivanje pomoćne hipoteze PH1, zapravo je u skladu s nalazima dijela prethodno provedenih empirijskih istraživanja i ide u prilog temeljnoj hipotezi koja sugerira da postoji povezanost mentalnih modela marketinških menadžera i tržišne snage marke.

PH2: Marke kojima upravljaju marketinški menadžeri koji pridaju veću ukupnu važnost marketinškoj eksploataciji i marketinškoj eksploraciji ostvaruju veći porast

tržišne snage nego marke kojima upravljaju marketinški menadžeri koji pridaju manju ukupnu važnost ovim skupinama aktivnosti.

Da bi se provjerila ova hipoteza sva opažanja rangirana su prema vrijednosti varijable „fokus na kombiniranoj marketinškoj ambidekstriji“ (KMA) koja je definirana kao zbroj marketinške eksploracije i eksploatacije podijeljen s dva. Ovaj pristup ambidekstriji umjesto uravnoteženog fokusa na ove dvije sposobnosti favorizira njihovu ukupnu visoku razinu.

Promatrajući distribuciju frekvencija, opažanja se mogu grupirati u tri skupine: otprilike jedna trećina opažanja ima vrijednost fokusa na kombiniranu marketinšku ambidekstriju između 2,750 i 5,250 (niska razina KMA), opažanja u rasponu od 5,292 do 6,125 možemo nazvati srednjom razinom kombinirane marketinške ambidekstrije, dok opažanja od 6,167 do 7,000 pripadaju visokoj razini kombinirane marketinške ambidekstrije. Ovo grupiranje prezentirano je u Tablici 4.16.

Tablica 4.16 Grupiranje opažanja prema fokusu na kombiniranu marketinšku ambidekstriju

Opazanja	Frekvencije	Postotak
Niska razina KMA	110	31,7
Srednja razina KMA	125	36,0
Visoka razina KMA	112	32,3
Sveukupno	347	100,0

Napomena: KMA – kombinirana marketinška ambidekstrija

Izvor: analiza rezultata empirijskog istraživanja

Ovakvo grupiranje, s obzirom na danu distribuciju frekvencija, najbliže je grupiranju putem tercila koji niz podataka dijele na tri jednaka dijela. U Tablici 4.17 daju se rezultati deskriptivne statistike za ovako definirane grupe.

Tablica 4.17 Odabrani deskriptivni statistički pokazatelji za složenu godišnju stopu rasta kod opažanja s različitim razinama kombinirane marketinške ambidekstrije

Pokazatelj	Opazanja	Frekvencije	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Standardna pogreška aritm. sredine
Složena godišnja stopa rasta	Niska razina KMA	110	0,9338%	2,3906%	0,2279%
	Srednja razina KMA	125	1,0797%	2,3098%	0,2066%
	Visoka razina KMA	112	0,5889%	1,8686%	0,1766%
	Ukupno	347	0,8750%	2,2080%	0,1185%

Izvor: analiza rezultata empirijskog istraživanja

Napomena: KMA – kombinirana marketinška ambidekstrija

Već na temelju pokazatelja deskriptivne statistike može se zaključiti da je prosječna složena godišnja stopa rasta tržišne snage marki najviša kod opažanja koja pripadaju ispitanicima sa srednjom razinom kombinirane marketinške ambidekstrije (1,08 %), a najniža kod opažanja koja pripadaju ispitanicima s visokom razinom KMA (0,59 %), za čije marke se bilo pretpostavljalo da će ostvariti najveći rast tržišne snage.

Test homogenosti varijanci pokazao je da su varijance homogene jer je p-vrijednost bila veća od 0,05. Kako bi se utvrdilo jesu li razlike između aritmetičkih sredina ove tri skupine opažanja statistički značajne, provedena je jednosmjerna analiza varijance (ANOVA) za nezavisne uzorke, čiji se rezultati daju u Tablici 4.18.

Tablica 4.18 Rezultati jednosmjerne analize varijance za nezavisne uzorke: Usporedba opažanja s različitim razinama kombinirane marketinške ambidekstrije

		Zbroj kvadrata	df	Sredina kvadrata	F	Sig.
Složena godišnja stopa rasta	Između grupa	14,787	2	7,393	1,521	0,220
	Unutar grupa	1.672,099	344	4,861		
	Ukupno	1.686,886	346			

Izvor: analiza rezultata empirijskog istraživanja

Na temelju rezultata jednosmjerne analize varijance za nezavisne uzorke zaključuje se da ne postoje statistički značajne razlike u prosječnim složenim godišnjim stopama rasta među skupinama opažanja koje pripadaju ispitanicima s različitim razinama fokusa na kombiniranu marketinšku ambidekstriju ($F(2, 344) = 1,521, p > 0,05$).

S obzirom na rezultate deskriptivne statističke analize i analize varijance, može se zaključiti da se **pomoćna hipoteza PH2 odbacuje**.

PH3: Marke kojima upravljaju marketinški menadžeri fokusirani na razvoj novih proizvoda ostvaruju veći porast tržišne snage nego marke kojima upravljaju marketinški menadžeri fokusirani na upravljanje komunikacijom marke.

Na početku testiranja ove hipoteze sva opažanja rangirana su prema odnosu fokusa na razvoj novih proizvoda i fokusa na upravljanje komunikacijom marke. Distribucija frekvencija sugerirala je podjelu opažanja u tri skupine: opažanja s većom vrijednošću fokusa na upravljanje komunikacijom marke nego fokusa na razvoj novih proizvoda, opažanja s jednakom vrijednošću ove dvije varijable te opažanja kod kojih je vrijednost fokusa na razvoj novih proizvoda veća od vrijednosti fokusa na upravljanje komunikacijom marke. U Tablici 4.19 prikazano je ovakvo grupiranje opažanja.

Tablica 4.19 Grupiranje opažanja prema odnosu fokusa na razvoj novih proizvoda i fokusa na upravljanje komunikacijom marke

Opazanja	Frekvencije	Postotak
UKM > RNP	158	45,5
RNP = UKM	88	25,4
RNP > UKM	101	29,1
Sveukupno	347	100,0

Izvor: analiza rezultata empirijskog istraživanja

Napomena: UKM - fokus na upravljanju komunikacijom marke, RNP – fokus na razvoju novih proizvoda

U Tablici 4.20 daju se rezultati deskriptivne statistike za opažanja s većom vrijednošću fokusa na upravljanje komunikacijom marke nego fokusa na razvoj novih proizvoda i opažanja kod kojih je vrijednost fokusa na razvoj novih proizvoda veća od vrijednosti fokusa na upravljanje komunikacijom marke.

Tablica 4.20 Odabrani deskriptivni statistički pokazatelji za složenu godišnju stopu rasta kod opažanja s različitim odnosom fokusa na razvoj novih proizvoda i fokusa na upravljanje komunikacijom marke

Pokazatelj	Opažanja	Frekvencije	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Standardna pogreška aritmetičke sredine
Složena godišnja stopa rasta	UMK > RNP	158	0,7722%	2,3412%	0,1863%
	RNP > UMK	101	0,9623%	2,0431%	0,2033%

Izvor: analiza rezultata empirijskog istraživanja

Napomena: UKM - fokus na upravljanju komunikacijom marke, RNP – fokus na razvoju novih proizvoda

Rezultati deskriptivne statistike u skladu su s pretpostavkom – prosječna složena godišnja stopa rasta tržišne snage marki kod opažanja koja pripadaju menadžerima s jačim fokusom na razvoj novih proizvoda (0,96 %) veća je od one kod opažanja koja pripadaju menadžerima s jačim fokusom na upravljanje komunikacijom marke (0,77 %). Međutim, da bi se potvrdila hipoteza, valja provesti t-test za nezavisne uzorke kako bi se ustanovilo radi li se o statistički značajnoj razlici. Rezultati ovog testa prikazani su u Tablici 4.21.

Tablica 4.21 Rezultati t-testa za nezavisne uzorke: Opažanja s različitim odnosom fokusa na razvoj novih proizvoda i fokusa na upravljanje komunikacijom marke

	Levenov test		T-test jednakosti aritmetičkih sredina						
	F	Sig.	t	df	Značajnost dvostranog testa	Razlika aritm. sredina	Stand. pogreška razlike među aritm. sredinama	95%-tne granice pouzdanosti razlika	
								Donja	Gornja
Pretpost. jednake varijance	0,357	0,551	-0,669	257	0,504	-0,1901%	0,2841%	-0,7495%	0,3694%
Nisu pretpost. jednake varijance			-0,689	233,533	0,491	-0,1901%	0,2757%	-0,7333%	0,3532%

Izvor: analiza rezultata empirijskog istraživanja

Budući da je u Levenovom testu homogenosti varijanci $p > 0,05$, zaključuje se da su varijance homogene te se rezultat t-testa uzima iz prvog retka tablice. S obzirom na to da je i u ovom testu p vrijednost veća od 0,05, ne postoji statistički značajna razlika između ove dvije grupe opažanja.

Za dodatnu potvrdu ovog rezultata napravljeno je još jedno grupiranje opažanja pri čemu su uzete u obzir samo ekstremne vrijednosti jačeg fokusa na jednu od promatrane dvije marketinške sposobnosti, dakle samo ona opažanja kod kojih je fokus na upravljanju komunikacijom marke veći za 0,833 i više od fokusa na razvoju novih proizvoda (20 opažanja na početku tablice s rangovima) i ona kod kojih je fokus na razvoj novih proizvoda veći za 0,75 i više od fokusa na upravljanje komunikacijom marke (35 opažanja na dnu tablice s rangovima). Ovako grupirana opažanja prikazana su u Tablici 4.22.

Tablica 4.22 Grupiranje opažanja prema odnosu fokusa na razvoj novih proizvoda i fokusa na upravljanje komunikacijom marke – ekstremne vrijednosti

Opazanja	Frekvencije	Postotak
UKM > RNP	20	5,8
RNP > UKM	35	10,1
Ostala	292	84,1
Sveukupno	347	100,0

Izvor: analiza rezultata empirijskog istraživanja

Deskriptivni statistički pokazatelji za ovako grupirana opažanja dati su u Tablici 4.23.

Tablica 4.23 Odabrani deskriptivni statistički pokazatelji za složenu godišnju stopu rasta kod opažanja s različitim odnosom fokusa na razvoj novih proizvoda i fokusa na upravljanje komunikacijom marke (ekstremne vrijednosti)

Pokazatelj	Opazanja	Frekvencije	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Standardna pogreška aritmetičke sredine
Složena god. stopa rasta	UMK > RNP	20	-0,2631%	2,4256%	0,5424%
	RNP > UMK	35	0,3851%	2,0835%	0,3522%

Izvor: analiza rezultata empirijskog istraživanja

Napomena: UKM - fokus na upravljanju komunikacijom marke, RNP – fokus na razvoju novih proizvoda

I ovdje je, očekivano, prosječna složena godišnja stopa rasta tržišne snage marki kod opažanja koja pripadaju menadžerima s fokusom na razvoj novih proizvoda (0,39 %) veća je od one kod opažanja koja pripadaju menadžerima s fokusom na upravljanje komunikacijom marke (-0,26 %). I ovdje je napravljen t-test za nezavisne uzorke kako bi se utvrdilo radi li se o statistički značajnoj razlici (Tablica 4.24).

Tablica 4.24 Rezultati t-testa za nezavisne uzorke: Opažanja s različitim odnosom fokusa na razvoj novih proizvoda i fokusa na upravljanje komunikacijom marke (ekstremne vrijednosti)

	Levenov test		T-test jednakosti aritmetičkih sredina						
	F	Sig.	t	df	Značajnost dvostranog testa	Razlika aritm. sredina	Stand. pogreška razlike među aritm. sredinama	95%-tne granice pouzdanosti razlika	
								Donja	Gornja
Pretpost. jednake varijance	0,039	0,844	-1,045	53	0,301	-0,6483%	0,6201%	-1,8920%	0,5955%
Nisu pretpost. jednake varijance			-1,002	34,928	0,323	-0,6483%	0,6467%	-1,9612%	0,6647%

Izvor: analiza rezultata empirijskog istraživanja

Budući da je zadovoljena pretpostavka o jednakosti varijanci, rezultat se iščitava iz prvog retka te ni on ne ukazuje na statistički značajnu razliku između ove dvije grupe opažanja ($p > 0,05$).

Provedene analize pokazuju da **pomoćnu hipotezu PH3 također treba odbaciti.**

Valja napomenuti da je testiranje sve tri hipoteze ponovljeno i na način da su u obzir uzeta samo opažanja ispitanika koji su svoj utjecaj na odluke u vezi marke označili s ocjenom 5 i više (N=328), a ishodi su bili jednaki.

Za glavne varijable konceptualnog modela napravljena je i korelacijska analiza primjenom Pearsonovog koeficijenta koji mjeri linearnu povezanost dviju varijabli mjerenih na intervalnoj ili omjernoj ljestvici. Rezultati ove analize prikazani su u Tablici 4.25.

Tablica 4.25 Korelacijska matrica

		CAGR	ET	ER	UKM	RNP	BMA	relative BMA	KMA	RNP > UKM
CAGR	Pearson Correlation	1								
	Sig. (2-tailed)									
	N	347								
ET	Pearson Correlation	0,003	1							
	Sig. (2-tailed)	0,954								
	N	347	347							
ER	Pearson Correlation	-0,071	0,551**	1						
	Sig. (2-tailed)	0,189	0,000							
	N	347	347	347						
UKM	Pearson Correlation	0,026	0,439**	0,416**	1					
	Sig. (2-tailed)	0,628	0,000	0,000						
	N	347	347	347	347					
RNP	Pearson Correlation	0,018	0,437**	0,349**	0,596**	1				
	Sig. (2-tailed)	0,745	0,000	0,000	0,000					
	N	347	347	347	347	347				
BMA	Pearson Correlation	-0,076	-0,263**	0,655**	0,101	0,009	1			
	Sig. (2-tailed)	0,160	0,000	0,000	0,061	0,870				
	N	347	347	347	347	347	347			
relative BMA	Pearson Correlation	0,081	0,199**	-0,623**	-0,141**	-0,031	-0,915**	1		
	Sig. (2-tailed)	0,133	0,000	0,000	0,009	0,569	0,000			
	N	347	347	347	347	347	347	347		
KMA	Pearson Correlation	-0,042	0,860**	0,900**	0,484**	0,442**	0,263**	-0,277**	1	
	Sig. (2-tailed)	0,439	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
	N	347	347	347	347	347	347	347	347	
RNP > UKM	Pearson Correlation	-0,014	-0,099	-0,158**	-0,617**	0,264**	-0,112*	0,139**	-0,148**	1
	Sig. (2-tailed)	0,793	0,066	0,003	0,000	0,000	0,036	0,010	0,006	
	N	347	347	347	347	347	347	347	347	347

** Korelacija je značajna na razini 0,01 * Korelacija je značajna na razini 0,05

Napomena: CAGR – složena godišnja stopa rasta, ET – fokus na marketinškoj eksploataciji, ER – fokus na marketinškoj eksploraciji, UKM – fokus na upravljanju komunikacijom marke, RNP – fokus na razvoju novih proizvoda, BMA – fokus na balansiranoj marketinškoj ambidekstriji, KMA – fokus na kombiniranoj marketinškoj ambidekstriji, RNP > UKM – veći fokus na razvoju novih proizvoda nego na upravljanju komunikacijom marke

Izvor: analiza rezultata empirijskog istraživanja

S obzirom na postavljene hipoteze, od najvećeg interesa jest promotriti povezanost prosječne složene godišnje stope rasta tržišne snage marki s ostalim varijablama, posebice fokusom na balansiranu marketinšku ambidekstriju, fokusom na kombiniranu

marketinšku ambidekstriju i većim fokusom na razvoj novih proizvoda nego na upravljanje komunikacijom marke. Na temelju vrlo slabih korelacija između prosječne složene godišnje stope rasta tržišne snage marki i navedenih varijabli, može se zaključiti da ni pomoću ove statističke metode nisu pronađeni dokazi da su balansirana i kombinirana marketinška ambidekstrija u mentalnom modelu marketinških menadžera kao i veći naglasak na razvoj novih proizvoda nego na upravljanje komunikacijom marke pozitivno povezani s pomakom u tržišnoj snazi marki kojima ti menadžeri upravljaju.

U korelacijskoj matrici prikazani su i kompleksni međuodnosi između ostalih varijabli. Osim, s obzirom na način izračuna varijabli, očekivane snažne povezanosti između fokusa na kombiniranu marketinšku ambidekstriju i fokusa na marketinšku eksploraciju te fokusa na marketinšku eksploataciju, zanimljivo je istaknuti da postoji i umjerena i statistički značajna povezanost između fokusa na razvoj novih proizvoda i fokusa na upravljanje komunikacijom marke s jedne strane i fokusa na marketinšku eksploraciju te fokusa na marketinšku eksploataciju kao marketinške sposobnosti višeg reda, s druge strane.

Iz statističke analize prikupljenih podataka proizašli su i neki dodatni nalazi i uvidi koji nisu u direktnoj vezi s postavljenim hipotezama:

- Spol ima veću ulogu kod mentalnih modela, nego dob; žene općenito pokazuju višu razinu kombinirane marketinške ambidekstrije nego muškarci, stavljajući pritom veći fokus i na marketinšku eksploataciju i marketinšku eksploraciju
- Žene više pozornosti pridaju i upravljanju komunikacijom marke, dok je fokus na razvoju novih proizvoda podjednak kod oba spola
- Marketinški menadžeri mlađi od 40 godina stavljaju veći naglasak na aktivnosti marketinške eksploracije nego starije kolegice i kolege
- Marketinški menadžeri koji imaju veći utjecaj na odluke u vezi marke imaju i veći fokus na razvoju novih proizvoda
- Marke iz kategorije hrane ostvaruju manji porast tržišne snage nego marke iz kategorija pića i neprehrane

U ovom poglavlju opisan je odabrani, eksplorativno sekvencijalni nacrt istraživanja te su detaljno obrazloženi provedeni metodološki postupci u okviru empirijskog istraživanja povezanosti mentalnih modela marketinških menadžera i tržišne snage marke. Izneseni su prikaz, analiza i interpretacija rezultata kvalitativnog, pilot i glavnog kvantitativnog istraživanja. Kvantitativno istraživanje obuhvatilo je deskriptivnu statističku analizu glavnih varijabli, eksplorativnu faktorsku analizu, procjenu mjernog modela konfirmatornom kompozitnom analizom (metoda parcijalnih najmanjih kvadrata + *bootstrapping*) te naposljetku testiranje hipoteza pomoću analize varijance i t-testova za nezavisne uzorke.

5. Zaključna razmatranja

U ovom dijelu sintetiziraju se sve relevantne spoznaje i daju zaključci doktorskog rada. Najprije se provodi diskusija o rezultatima istraživanja, a zatim se iznose teorijske i praktične implikacije rezultata, navode se ograničenja istraživanja te pružaju preporuke i smjernice za daljnje istraživačke napore.

5.1. Diskusija o rezultatima istraživanja

Osnovni cilj istraživanja u ovom radu bio je teorijski razraditi koncept mentalnih modela u marketingu te empirijski testirati povezanost individualnih mentalnih modela marketinških menadžera (s posebno razvijenom tipologijom) i tržišne snage marki kojima oni upravljaju. U tu svrhu napravljena je opsežna analiza literature iz područja marketinga, strateškog menadžmenta, organizacije, kognitivne psihologije i drugih znanstvenih disciplina, provedeno je kvalitativno istraživanje pomoću polustrukturiranih dubinskih intervjua, kvantitativno pilot istraživanje te glavno kvantitativno istraživanje uz procjenu mjernog modela konfirmatornom kompozitnom analizom i testiranje hipoteza.

Na temelju rezultata polustrukturiranih dubinskih intervjua s marketinškim menadžerima dobiven je pregled najčešće korištenih marketinških metrika, a uvidi su istaknuli značaj marketinških sposobnosti i njihov tretman u praksi hrvatskih marketinških menadžera. Odgovori na pitanja o ponašanju marketinških menadžera koji su usmjereni na upravljanje komunikacijom marke i onih koji su usmjereni na razvoj novih proizvoda poslužili su kao glavni izvor za generiranje čestica u razvoju dvije nove skale pomoću kojih su operacionalizirane dvije varijable u konceptualnom modelu.

Rezultati testiranja hipoteza samo su donekle iznenađujući. Naime, kako je spomenuto na više mjesta u doktorskome radu, rezultati empirijskih studija koji istražuju ambidekstriju vrlo su mješoviti. U nekima je utvrđena pozitivna povezanost s poslovnom i marketinškom uspješnošću, u nekima negativna, a kod nekih čak nije pronađena nikakva (Price, 2012; Junni, 2013; Adiwijaya et al., 2020).

Prva hipoteza odnosila se na **balansiranu marketinšku ambidekstriju**, odnosno povezanost mentalnog modela s uravnoteženim fokusom na marketinškoj eksploraciji i eksploataciji s marketinškim uspjehom mjerenim pomakom u tržišnoj snazi marke. Rezultati ovog istraživanja pokazali su da menadžeri koji jači naglasak stavljaju na jednu sposobnost ostvaruju veći porast tržišne snage svojih marki od onih koji marketinškoj eksploraciji i marketinškoj eksploataciji streme na uravnotežen način. Ta je razlika statistički značajna kad se uspoređuju menadžeri koji jači naglasak stavljaju na eksploataciju i oni koji imaju fokus na balansiranoj ambidekstriji.

Usprkos odbacivanju hipoteze zbog smjera razlike, ovaj ishod istraživanja zapravo je u skladu s nalazima iz dijela prethodnih empirijskih studija čiji su rezultati pokazali da je umjesto ravnoteže bolji naglasak na jednoj od promatrane dvije marketinške sposobnosti, najčešće eksploataciji (Slater et al., 2007; Vorhies et al., 2011; Solís-Molina et al., 2018; Mehrabi et al., 2019; Zhang et al., 2022). Može se konstatirati da u marketinškoj literaturi i dalje ostaje otvoreno pitanje optimalnog odnosa između marketinške eksploracije i eksploatacije, posebice ako se taj odnos promatra dinamički, u duljem vremenskom razdoblju.

Druga hipoteza testirala je vezu između mentalnog modela s fokusom na **kombiniranoj marketinškoj ambidekstriji** i tržišne snage marke. Uspoređivale su se tri različite skupine opažanja prema razini ovog fokusa, a kod opažanja koja pripadaju menadžerima sa srednjom razinom fokusa na kombiniranu marketinšku ambidekstriju zabilježen je najveći porast tržišne snage marke pa je i ova hipoteza odbačena iako je potvrđena u nekim prethodnim studijama, doduše s drukčijom konceptualizacijom marketinškog i poslovnog uspjeha (Junni et al., 2013; Mehrabi, 2017).

Ovdje valja istaknuti da je na rezultat testiranja moguće utjecao i način operacionalizacije kombinirane marketinške ambidekstrije kao konstrukta koji se temelji na zbrajanju marketinške eksploracije i marketinške eksploatacije. Naime, u dijelu empirijskih studija umjesto zbrajanja koristi se množenje marketinške eksploracije i marketinške eksploatacije, što je pristup koji ima svoje prednosti, ali i konceptualne nedostatke poput ignoriranja smjera eventualne neravnoteže (Kim et al. 2022).

Naposljetku, kod treće hipoteze, testiralo se je li mentalni model s naglaskom na jednoj **ambidekstričnoj sposobnosti** kao što je razvoj novih proizvoda, koji uključuje i

elemente marketinške eksploracije i elemente marketinške eksploatacije, više povezan s marketinškim uspjehom nego fokus na upravljanju komunikacijom marke koje se smatra tipičnom eksploatacijskom sposobnošću (Tollin i Schmidt 2012; Josephson et al., 2015). Rezultat je naginjao u tom smjeru, no razlika se nije pokazala statistički značajnom.

Ipak, ovo je hipoteza koja zaslužuje pažnju i u budućim istraživanjima jer ima uporište u studijama koje su istraživale vezu ulaganja u oglašavanje ili ukupne marketinške aktivnosti, s jedne strane, i ulaganja u istraživanje i razvoj, s druge strane, te uspjeha mjerenog različitim pokazateljima (profit, smanjenje rizika, zadovoljstvo potrošača itd.). Primjerice, rezultati studije koju su proveli Vadakkepatt i suradnici (2021) pokazali su da veća ulaganja u istraživanje i razvoj nego u marketing i oglašavanje vode zadržavanju vodstva u prodaji, posebice u dinamičnom okruženju i kod viših razina ulaganja.

Iako kroz promatrane odnose nije pronađena jasna i nedvosmislena argumentacija da postoji povezanost između mentalnih modela marketinških menadžera i tržišne snage marki kojima upravljaju, nakon provedene statističke analize prikupljenih podataka može se zaključiti da jedan rezultat pruža uporište za djelomično prihvaćanje ove temeljne hipoteze. Radi se o nalazu prema kojem menadžeri koji jači naglasak stavljaju na marketinšku eksploataciju ostvaruju veći porast tržišne snage svojih marki od onih koji marketinškoj eksploraciji i marketinškoj eksploataciji streme na uravnotežen način, odnosno pokazuju odlike balansirane marketinške ambidekstrije. Taj nalaz ukazuje na to da na marketinški uspjeh poslovnog subjekta ne utječe samo povoljno pozicioniranje u odnosu na konkurentske sile u industriji (Porter, 1980) i posjedovanje jedinstvenih i rijetkih resursa koje je teško imitirati i zamijeniti (Barney, 1991; Hamel i Prahalad, 1996) nego i menadžerske kognicije, odnosno mentalni obrasci pomoću kojih menadžeri interpretiraju poslovnu okolinu, stavljaju fokus na određene marketinške sposobnosti i donose odluke (Barr et al., 1992; Walsh, 1995; Pfeffer, 2005; Gary et al., 2012; Gary i Wood, 2016; Yang et al., 2019).

5.2. Teorijske i praktične implikacije rezultata istraživanja

Tema doktorskog rada pozicionirana je u sjecištu tri znanstvene discipline – marketinga, strateškog menadžmenta i kognitivne psihologije. U radu se razvija konceptualno i teorijsko razumijevanje mentalnih modela u marketingu i produbljuju spoznaje o njihovoj povezanosti s marketinškom uspješnošću. Mentalni modeli odnose se na ideje i uvjerenja menadžera o tome na koji način treba razviti tržišnu orijentaciju poslovnog subjekta, odnose s kupcima i reputaciju marke te koje su to ključne marketinške sposobnosti koje će osigurati učinkovito tržišno komuniciranje i realizaciju poslovnih ciljeva.

Cilj istraživanja bio je definirati dimenzije i tipologiju mentalnih modela te empirijski testirati povezanost mentalnih modela marketinških menadžera i marketinške uspješnosti mjerene promjenama u tržišnoj snazi marke. Na temelju analize prethodnih istraživanja nije uočeno da je netko od istraživača analizirao povezanost mentalnih modela menadžera zaduženih za upravljanje markama i tržišne snage marki te je radom adresirana i djelomično popunjena ova praznina u marketinškoj literaturi. U skladu s navedenim ciljem postavljen je konceptualni model, a za testiranje odnosa varijabli u modelu prikupljeni su i statistički obrađeni podaci iz kvantitativnog istraživanja anketnim upitnikom.

Osim u razvoju znanstvene misli o konceptu mentalnih modela u marketingu te odnosu menadžerskih kognicija i marketinške uspješnosti, znanstveni doprinos ovog rada očituje se i u ispitivanju povezanosti pojedinih sposobnosti i marketinške ambidekstrije u mentalnim modelima marketinških menadžera s tržišnom snagom marke kao odabranom metrikom marketinške uspješnosti. Iznesen je pregled i kritička analiza dosadašnjih konceptualnih i empirijskih istraživanja te je naglasak stavljen na u literaturi donekle zanemarena individualna ishodišta marketinške ambidekstrije.

Ovim se radom na jedinstven način povezuju tri dosad odvojena istraživačka pravca koja se bave menadžerskim kognicijama, marketinškim sposobnostima i ambidekstrijom. Postavljena je nova tipologija mentalnih modela s obzirom na odnos marketinške eksploracije i marketinške eksploatacije i s obzirom na naglasak na upravljanju komunikacijom marke i razvoju novih proizvoda te su pritom mentalni modeli mjereni

na razini „brend menadžera“, odnosno osoba izravno zaduženih za upravljanje markama, a ne top menadžera i glavnih marketinških direktora koji su uobičajena razina analize u istraživanjima menadžerskih kognicija. Sâma ambidekstrija promatra se kao fokus u individualnom mentalnom modelu „brend menadžera“, što predstavlja novu perspektivu u izučavanju ovog fenomena i skreće pozornost na ulogu pojedinca u ambidekstričnim pristupima.

Ovaj rad donosi i vrlo konkretan **metodološki doprinos** koji se ogleda u izradi modela za testiranje povezanosti promatranih konstrukata i u razvoju dvije nove skale – one za fokus na razvoju novih proizvoda i one za fokus na upravljanju komunikacijom marke koje su zajedno sa skalama preuzetim iz marketinške literature korištene u empirijskom istraživanju. Ovo će potencijalno potaknuti nastavak istraživanja mentalnih modela i marketinških sposobnosti, tim više što su razvoj novih proizvoda i upravljanje komunikacijom marke upravo sposobnosti kojima se marketinški profesionalci dominantno bave, što potvrđuju i rezultati kvalitativnog istraživanja. Također, ovim se smanjuje identificirani istraživački jaz u smislu nedostatka instrumenata za mjerenje prisustva određenih mentalnih modela kod menadžera, odnosno njihove usmjerenosti na određene marketinške sposobnosti.

Što se tiče **praktičnog doprinosa**, marketinški menadžeri moći će na temelju predložene tipologije mentalnih modela i dimenzija marketinške eksploracije, eksploatacije, upravljanja komunikacijom i razvoja novih proizvoda kritički prosuditi vlastiti angažman u marketinškom procesu pomoću promišljanja o marketinškim sposobnostima koje su ključne za povećanje marketinške uspješnosti i na koje treba staviti fokus u njihovom poslovnom kontekstu. Trebali bi biti svjesni mentalnih modela kojima su skloni i koje koriste, njihovih karakteristika i potencijala, aspekata koje naglašavaju i onih koje zanemaruju. Na taj način može se postići bolje razumijevanje praksi, procesa i principa kojima se služe u donošenju odluka.

Valja istaknuti i potencijalni doprinos ovog rada u području upravljanja ljudskim potencijalima. Budući da odgovarajući mentalni modeli čine pretpostavku organizacijskog uspjeha, na njima se trebaju bazirati i organizacijske intervencije. Ovo se posebno odnosi na procese selekcije i edukacije zaposlenika jer pojedina radna mjesta u

marketingu zahtijevaju fokus na posebnim marketinškim sposobnostima i vještinama koje su opisane i mjerene u ovom radu.

Nadalje, u različitim fazama zrelosti industrije i životnog ciklusa poslovnog subjekta i marke, potrebni su različiti mentalni modeli i naglasak na različitim sposobnostima, posebice kad je u pitanju eksploracija i eksploatacija, koje se često razvijaju u ciklusima, odnosno sukcesivno. Kad poslovni subjekt prolazi stratešku transformaciju ili, primjerice, usvaja novi poslovni model, to zahtijeva promjenu menadžerske logike, a ponekad i zamjenu kompletnog top menadžment tima jer su mentalni modeli duboko ukorijenjeni ispod razine svjesnog i teško se mijenjaju.

Jedna od ključnih uloga stručnjaka za ljudske potencijale jest prepoznati mentalne modele menadžera i zaposlenika, pomoći im da ih osvijeste, a po potrebi i promijene jer promjena razmišljanja jest pretpostavka za promjenu ponašanja, a time i za unapređenje organizacijskih rezultata. U uvjetima digitalne disrupcije i sve žešće tržišne utakmice ova kompetencija sve će više dobivati na važnosti kako bi se osigurale pravovremene reakcije na promjene u okolini i izbjegla kognitivna inercija, odnosno neželjene posljedice ukorijenjenih mentalnih modela.

5.3. Ograničenja i preporuke za daljnja istraživanja

Ovo, dakako, nije prva studija koja izučava ambidekstriju na razini marketinga, ali jest prva koja ambidekstriju mjeri na razini marketinških menadžera koji upravljaju pojedinim markama, odnosno njihovih mentalnih modela (prijašnje studije kao jedinicu analize koriste ili poslovni subjekt ili poslovnu jedinicu unutar subjekta). Kod odabira menadžerske razine, a s obzirom na istraživački jaz i konceptualni model koji kao mjeru marketinške uspješnosti koristi tržišnu snagu marke, bilo je primjereno da se mentalni modeli ispituju upravo kod onih kojima je glavno zaduženje da upravljaju markama. No, tu možda leži i potencijalno ograničenje koje se ogleda u slabijoj menadžerskoj diskreciji, odnosno nedovoljno snažnom utjecaju na strateške odluke u vezi marke u kontekstu autoritativnog top menadžmenta, posebice u velikim poslovnim sustavima s višestrukim razinama odlučivanja.

Sljedeće ograničenje vezano je uz kognitivnu disonancu, odnosno moguću neusklađenost kognitivne komponente stavova menadžera i njihovog ponašanja, odnosno djelovanja u različitim poslovnim situacijama. Uz ovaj jaz između vjerovanja i djelovanja, valja spomenuti i ostala ograničenja koja su inherentna samom konceptu mentalnih modela, a to su njihova skrivenost, heterogenost, promjenjivost, nepotpunost (koncept ograničene racionalnosti), netočnost i ovisnost o kontekstu.

Na marketinšku uspješnost i tržišnu snagu marke utječu i brojni drugi čimbenici osim mentalnih modela menadžera, primjerice prijašnja kumulativna ulaganja u poznatost i imidž marke, dugovječnost i faza životnog ciklusa marke, intenzitet suparništva u industriji, aktivnosti konkurenata i brojni drugi. Neki od ovih čimbenika tretirani su kao kontrolne varijable u istraživačkom modelu ovog rada.

Od metodoloških ograničenja može se izdvojiti korištenje samo jednog izvora podataka za marketinšku uspješnost (BRANDscore kao mjera tržišne snage marke) zbog čega je i uzorak ograničen samo na menadžere koji upravljaju markama robe široke potrošnje. Također, način mjerenja fokusa na kombiniranoj marketinškoj ambidekstriji (zbrajanje marketinške eksploracije i marketinške eksploatacije) ignorira postojanje i smjer neravnoteže.

Iz ovih identificiranih ograničenja proizlaze i preporuke za buduća istraživanja. Menadžerskoj diskreciji (razini utjecaja na odluke o marki) može se dodijeliti važnija uloga od samo kontrolne varijable, a usklađenost mišljenja i djelovanja može se ispitati dodavanjem paralelnog seta pitanja u upitnik. Za svaku marketinšku sposobnost, odnosno aktivnost ispitanici bi u tom slučaju trebali označiti u kojoj mjeri je smatraju važnom te u kojoj mjeri je primjenjuju u poslu.

U daljnjim istraživanjima povezanosti mentalnih modela i tržišne snage marke preporuča se uzeti u obzir i druge čimbenike koji mogu utjecati na kretanje tržišne snage marke, primjerice trend kategorije, kompetitivno okruženje, medijska ulaganja, razinu tehnološke turbulencije i sl. Opažanja je moguće ponderirati s razinom utjecaja na odluke o marki i tržišnim značajem marke mjerenim godišnjom vrijednosnom prodajom. Također, može se dati prednost duljim mandatima u upravljanju markama ili se, primjerice, u obzir mogu uzeti samo mandati u trajanju od tri godine i više.

Metodološki gledano, mogu se drukčije operacionalizirati konstrukti, primjerice može se uzeti neki drugi način mjerenja tržišne snage, osim BRANDscorea, ili čak posve druga mjera za marketinšku uspješnost. Na taj način u istraživanje se mogu uključiti i marketinški menadžeri koji upravljaju markama u drugim velikim i značajnim industrijama, primjerice financijskoj, telekomunikacijskoj i maloprodajnoj.

Kombinirana marketinška ambidekstrija može se, kao kod nekih prijašnjih studija, računati multiplikacijom, a ne zbrajanjem marketinške eksploracije i eksploatacije, čime bi se uzelo u obzir i postojanje mogućeg balansa između marketinške eksploracije i marketinške eksploatacije koji donosi jače sinergijske efekte. Mentalni modeli mogu se, ovisno o sadržaju, uz mjerenje pomoću skala prikazivati i grafički, odnosno operacionalizirati u obliku kognitivnih mapa.

Buduća kvalitativna istraživanja mogu se bazirati na intervjuima s uspješnim i manje uspješnim marketinškim menadžerima i otkrivanju njihovih mentalnih modela i razlika među njima. Kod kvantitativnih istraživanja umjesto testiranja razlika između pojedinih skupina opažanja može se postaviti strukturni model i testirati uzročno-posljedične veze među konstruktima ili primjenom logističke regresije ispitati veza između različitih prediktora i dihotomne nezavisne varijable definirane kao marketinški uspjeh ili neuspjeh.

Interesantno bi bilo empirijski testirati i obrnuti smjer, tj. kako marketinški (ne)uspjeh djeluje na mentalne modele menadžera. Neke pretpostavke već su eksplicirane u ovom radu, poput one da uspjeh vodi zadržavanju mentalnih modela i statusa quo (i posljedično kognitivnoj inerciji i smanjenoj sposobnosti reakcije na promjene u okolini), dok neuspjeh utječe na promjenu mentalnih modela, odnosno dominantnih menadžerskih logika.

Naposljetku, umjesto mentalnih modela „brend menadžera“ mogu se istražiti individualni mentalni modeli marketinških menadžera na višim pozicijama ili pak kolektivni mentalni modeli „brend menadžment“ ili marketinškog tima, u situacijama kad više ljudi zajedno upravljaju markama i donose marketinške odluke. Buduća istraživanja mogla bi se fokusirati na identifikaciju jakosti i slabosti pojedinih mentalnih modela u različitim fazama poslovanja i životnog ciklusa marke i industrije, kao i na komplementarnu ulogu različitih mentalnih modela.

Literatura

1. Abatecola, G, Mandarelli, G & Poggesi, S 2013, 'The personality factor: how top management teams make decisions. A literature review', *Journal of Management and Governance*, vol. 17, no. 4, pp. 1073–1100.
2. Adiwijaya, K, Wahyuni, S, Gayatri, G & Mussry, JS 2020, 'Does Marketing Ambidexterity Boost Marketing Performance? Empirical Evidence in Indonesia's Consumer Goods', *Journal of Global Marketing*, vol. 33, no. 4, pp. 266-288.
3. Agic, E, Cinjarevic, M, Kurtovic, E and Cicic, M 2016, 'Strategic marketing patterns and performance implications', *European Journal of Marketing*, vol. 50, no. 12, pp. 2216-2248.
4. Ahmad, R & Ali, NA 2003, 'The use of cognitive mapping technique in management research: Theory and practice', *Management Research Review*, vol. 26, no. 7, pp. 1-16.
5. Akter, S, Mohiuddin Babu, M, Hossain, TMT, Dey, BL, Liu, H & Singh, P 2023, 'Omnichannel management capabilities in international marketing: The effects of word of mouth on customer engagement and customer equity', *International Marketing Review*, vol. 41, no. 1, pp. 42-73.
6. Alfirević, N, Pavičić, J & Gnjidić, V 2014, 'Cognitive Structure, Managers' Shared Social Understanding: From Psychological and Sociological Concepts to Managerial Strategic Choices', *Zagreb International Review of Economics & Business*, vol. 17, no. 2, pp. 83-96.
7. Ambler, T, Kokkinaki, F & Puntoni, S 2004, 'Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection', *Journal of Marketing Management*, vol. 20, no. 3-4, pp. 475–498.
8. Argyris, C & Schön, DA 1974, *Theory in practice: increasing professional effectiveness*, Jossey-Bass, Oxford, UK.
9. Atuahene-Gima, K 2005, 'Resolving the Capability—Rigidity Paradox in New Product Innovation', *Journal of Marketing*, vol. 69, no. 4, pp. 61–83.

10. Audretsch, DB & Guerrero, M 2023, 'Is ambidexterity the missing link between entrepreneurship, management, and innovation?', *The Journal of Technology Transfer*, vol. 48, no. 6, pp. 1891-1918.
11. Augier, M & Teece, DJ 2009, 'Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance', *Organization Science*, vol. 20, no. 2, pp. 410-21.
12. Axelrod, R 1976, *The Structure of Decision: The Cognitive Maps of Political Elites*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
13. Bainbridge, L 1991, 'Mental models and cognitive skill: the example of industrial process operation', u Rutherford A & Rogers, Y (ed.), *Models in the mind*, Academic Press, New York, NY, pp. 119-144.
14. Barney, J 1991, 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 99–120.
15. Barr, PS 1998, 'Adapting to unfamiliar environmental events: A look at the evolution of interpretation and its role in strategic change', *Organization Science*, vol. 9, no. 6, pp. 644–669.
16. Barr, PS, Stimpert JL & Huff AS 1992, 'Cognitive change, strategic action, and organizational renewal', *Strategic Management Journal*, vol. 13, no. S1, pp. 15–36.
17. Bartunek JM 1984, 'Changing interpretive schemes and organizational restructuring: the example of a religious order', *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, no. 3, pp. 355–372.
18. Belderbos, R, Faems, D, Leten, B, & Looy, BV 2010, 'Technological Activities and Their Impact on the Financial Performance of the Firm: Exploitation and Exploration within and between Firms', *Journal of Product Innovation Management*, vol. 27, no. 6, pp. 869–882.
19. Benner, MJ & Tushman, ML 2003, 'Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited', *The Academy of Management Review*, vol. 28, no. 2, pp. 238-256.

20. Bergman, J-P, Jantunen, A & Tarkiainen, A 2015, 'Managerial cognition and dominant logic in innovation management: empirical study in media industry', *International Journal of Business Innovation and Research*, vol. 9, no. 3, pp. 253-271.
21. Bernerth, JB, Cole, MS, Taylor, EC & Walker, HJ 2018, 'Control Variables in Leadership Research: A Qualitative and Quantitative Review', *Journal of Management*, vol. 44, no. 1, pp. 131-160.
22. Beshears, J & Gino, F 2015, 'Leaders as decision architects', *Harvard Business Review*, vol. 93, no. 5, pp. 52-62.
23. Bettis, RA & Prahalad, CK 1995, 'The dominant logic: retrospective and extension', *Strategic Management Journal*, vol. 16, no. 1, pp. 5-14.
24. Bicen, P, Hunt, SD & Madhavaram, S 2021, 'Coopetitive innovation alliance performance: Alliance competence, alliance's market orientation, and relational governance', *Journal of Business Research*, vol. 123, pp. 23-31.
25. Birkinshaw, J & Gupta, K 2013, 'Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies', *Academy of Management Perspectives*, vol. 27, no. 4, pp. 287-298.
26. Bogner, W & Barr, PS 2000, 'Making sense in hypercompetitive environments: a cognitive explanation for the persistence of high velocity competition', *Organization Science*, vol. 11, no. 2, pp. 212-226.
27. Bryce T, & Blown, EJ 2016, 'Manipulating models and grasping the ideas they represent', *Science & Education*, vol. 25, no. 1/2, pp. 47-93.
28. Buyl, T, Boone C & Matthyssens, P 2011, 'Upper echelons research and managerial cognition', *Strategic Organization*, vol. 9, no. 3, pp. 240-246.
29. Calabretta, G, Gemser, G & Wijnberg, NM 2016, 'The interplay between intuition and rationality in strategic decision making: a paradox perspective', *Organization Studies*, vol. 38, no. 3/4, pp. 1-37.

30. Cao, ZX, Feng, H & Wiles, M 2024, 'When do marketing ideation crowdsourcing contests create shareholder value? The effect of contest design and marketing resource factors', *Journal of Marketing*, vol. 88, no. 2, pp. 99-120.
31. Cárdenas-Figueroa, A and Navarro, AO 2020, 'Overview of Mental Models research using bibliometric indicators', *Cognitive Processing*, vol. 21, no. 4, pp. 155–165.
32. Carrington, DJ, Combe, IA & Mumford, MD 2019, 'Cognitive shifts within leader and follower teams: Where consensus develops in mental models during an organizational crisis', *The Leadership Quarterly*, vol 30, no. 3, pp. 335-350.
33. Chi, MT 2008, 'Three types of conceptual change: belief revision, mental model transformation, and categorical shift', u Vosniadou S (ed.) *International Handbook of Research on Conceptual Change*, Erlbaum, Hillsdale, NJ, pp. 61-82.
34. Christensen, GL & Olson, JC 2002, 'Mapping consumers' mental models with ZMET', *Psychology and Marketing*, vol. 19, no. 6, pp. 477-501.
35. Churchill, GA 1979, 'Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs', *Journal of Marketing Research*, vol. 16, no. 1, pp. 64-73.
36. Clark, LA & Watson, D 1995, 'Constructing validity: Basic issues in objective scale development', *Psychological Assessment*, vol. 7, no. 3, pp. 309 – 319.
37. Clauss, T, Kraus, S, Kallinger, FL, Bican, PM, Brem, A & Kailer, N 2021, 'Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox', *Journal of Innovation & Knowledge*, vol. 6, no. 4, pp. 203-213.
38. Coleman, DA, De Chernatony, L & Christodoulides, G 2015, 'B2B service brand identity and brand performance', *European Journal of Marketing*, vol. 49, no. 7/8, pp. 1139–1162.
39. Collins, A & Gentner. D 1987, 'How people construct mental models', u Holland, D & Quinn, N (ed.), *Cultural models in language and thought*, Cambridge University Press, Cambridge, UK, pp. 243-268.

40. Cooke, NJ, Salas, E, Cannon-Bowers, JA & Stout, RJ 2000, 'Measuring team knowledge', *Human factors*, vol. 42, no. 1, pp. 151–173.
41. Cowan, DA 1986, 'Developing a Process Model of Problem Recognition', *Academy of Management Review*, vol. 11, no. 4, pp. 763-776.
42. Creamer, E 2018, *An Introduction to Fully Integrated Mixed Methods Research*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
43. Curado, C, Oliveira, M, Schniederjans, DG & Teixeira, EK 2023, 'Control variable use and reporting in operations management: a systematic literature review and revisit', *Management Review Quarterly*, vol. 73, pp. 1-31.
44. Cyert, RM & March, JG 1963, *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
45. Cyert, RM & March, JG 1992, *A behavioral theory of the firm*, 2nd edn., Wiley-Blackwell, Malden, MA.
46. Da Silva, RR, Larieira, CLC, Meirelles, F & Palma dos Reis, AM 2023, 'Organizational ambidexterity: A path to digital transformation in small and medium enterprises', *Revista Científica Cognitionis*, vol. 6, no. 2, pp. 480-504.
47. Daft, RL, & Weick, KE 1984, 'Toward a model of organizations as interpretation systems', *Academy of Management Review*, vol. 9, no. 2, pp. 284–295.
48. Davison, G & Blackman, D 2005, 'The role of mental models in innovative teams', *European Journal of Innovation Management*, vol. 8, no. 4, pp. 409-423.
49. Day, GS 1994, 'The capabilities of market driven organizations', *Journal of Marketing*, vol. 58, no. 4, pp. 37-52.
50. Day, GS 2011, 'Closing the Marketing Capabilities Gap', *Journal of Marketing*, vol. 75, no. 4, pp. 183-195.
51. Day, GS & Moorman, C 2010, *Strategy from the Outside In: Profiting from Customer Value*, McGraw Hill Professional, New York, NY.
52. Day, GS & Nedugandi, P 1994, 'Managerial representations of competitive advantage', *Journal of Marketing*, vol. 58, no. 2, pp. 31-44.

53. De Chernatony, L, Harris, F & Christodoulides, G 2004, 'Developing a brand performance measure for financial services brands', *The Service Industries Journal*, vol. 24, no. 2, pp. 15–33.
54. De Sarbo, WS, Di-Benedetto, CA, Song, M & Sinha, I 2005, 'Revisiting the miles and snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance', *Strategic Management Journal*, vol. 26, no. 1, pp. 47-74.
55. Dean, JW & Sharfman, MP 1996, 'Does decision-process matter? A study of strategic decision-making effectiveness', *Academy of Management Journal*, vol. 39, no. 2, pp. 368-396.
56. Deshpandé, R 1986, 'Truth Tests and Utility Tests: Private Sector Decision-Makers' Frames of Reference for Social Science Research', *Social Science Quarterly*, vol. 67, no. 1, pp. 39-52.
57. DeVellis, RF 2016, *Scale Development: Theory and Applications*, Sage Publications, Inc., Los Angeles.
58. Dougherty, D 1992, 'Interpretive barriers to successful product innovation in large firms', *Organization Science*, vol 3, no. 2, pp. 179–202.
59. Doyle, J & Ford, D 1999, 'Mental models concepts revisited: some clarifications and a reply to Lane', *System Dynamics Review*, vol. 15, no. 4, pp. 411-415.
60. Drucker, P 2007, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Transaction Publishers.
61. Dubey, UKB & Kothari, DP 2022, *Research Methodology: Techniques and Trends*, 1st edn., CRC Press/Chapman & Hall, Boca Raton.
62. Dunn, WN & Ginsberg A 1986, 'A Sociocognitive Network Approach to Organizational Analysis', *Human Relations*, vol. 40, no. 11, pp. 955-976.
63. Durán, WF & Aguado, D 2022, 'CEOs' managerial cognition and dynamic capabilities: a meta-analytical study from the microfoundations approach', *Journal of Management & Organization*, vol. 28, no. 3, pp. 451-479.

64. Dutton, JE & Duncan, RB 1987, 'The Influence of the Strategic Planning Process on Strategic Change', *Strategic Management Journal*, vol. 8, no. 2, pp. 103-116.
65. Eggers, JP and Kaplan, S 2009, 'Cognition and Renewal: Comparing CEO and Organizational Effects on Incumbent Adaptation to Technical Change', *Organization Science*, vol. 20, no. 2, pp. 461-477.
66. Eggers, JP and Kaplan, S 2013, 'Cognition and Capabilities: A Multi-Level Perspective', *The Academy of Management Annals*, vol. 7, no. 1, pp. 295-340.
67. El-Den, S, Schneider, C, Mirzaei, A & Carter, S 2020, 'How to measure a latent construct: Psychometric principles for the development and validation of measurement instruments', *International Journal of Pharmacy Practice*, vol. 28, no. 4, pp. 326-336.
68. El Sawy, OA & Pauchant, TC 1988, 'Triggers, Templates and Twitches in the Tracking of Emerging Strategic Issues', *Strategic Management Journal*, vol. 9, no. 5, pp. 455-473.
69. Evans J 2006, 'The heuristic-analytic theory of reasoning: extension and evaluation', *Psychonomic Bulletin & Review*, vol. 13, no. 3, pp. 378-395.
70. Fang, E & Zou, S 2009, 'Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures', *Journal of International Business Studies*, vol. 40, no. 5, pp. 742-761. Fahey, L & Narayanan, VK 1989), 'Linking Changes in Revealed Causal Maps and Environmental Change: An Empirical Study', *Journal of Management Studies*, vol. 26, no. 4, pp. 361-378.
71. Feldwick, P 1996, 'Do we really need 'Brand Equity'?', *The Journal of Brand Management*, vol. 4, no. 1, pp. 9-28.
72. Feng, H, Morgan, NA & Rego, LL 2015, 'Marketing department power and firm performance', *Journal of Marketing*, vol. 79, no. 5, pp. 1-20.
73. Feng, H, Morgan, NA & Rego, LL 2017, 'Firm capabilities and growth: The moderating role of market conditions', *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 45, no. 1, pp. 76-92.

74. Feng, H, Morgan, NA & Rego, LL 2020, 'The impact of strategies for managing unprofitable customers on shareholder value', *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 48, no. 2, pp. 246–269.
75. Field, A 2013, *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*, Statistics. Sage Publications Ltd.
76. FitzRoy, P, Hulbert, JM & O'Shannassy, T 2016, *Strategic Management: The Challenge of Creating Value*, 3rd edn., Routledge, London.
77. Frösén, J, Tikkanen, H, Jaakkola, M & Vassinen, A 2013, 'Marketing performance assessment systems and the business context', *European Journal of Marketing*, vol. 47, no. 5-6, pp. 715-737.
78. Gama, AP 2011a, 'An expanded model of marketing performance', *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 29, no. 7, pp. 643-661.
79. Gama, AP 2011b, 'A renewed approach to services marketing effectiveness', *Measuring Business Excellence*, vol. 15, no. 2, pp. 3-17.
80. Gamiieldien, Y, Case, JM & Katz, A 2023, 'Advancing Qualitative Analysis: An Exploration of the Potential of Generative AI and NLP in Thematic Coding', Dostupno na: <https://ssrn.com/abstract=4487768> [pristupljeno 16. ožujka 2024.]
81. Gary, MS & Wood, RE 2011, 'Mental Models, Decision Rules, and Performance Heterogeneity', *Strategic Management Journal*, vol. 32, no. 6, pp. 569–594.
82. Gary, MS & Wood, RE 2016, 'Unpacking mental models through laboratory experiments', *System Dynamics Review*, vol. 32, no 2, pp. 99-127.
83. Gary, MS, Wood, RE & Pillinger, T 2012, 'Enhancing mental models, analogical transfer, and performance in strategic decision making', *Strategic Management Journal*, vol. 33, no. 11, pp. 1229–1246.
84. Gavetti, G 2005, 'Cognition and Hierarchy: Rethinking the Microfoundations of Capabilities' Development', *Organization Science*, vol. 16, no. 6, pp. 599-617.
85. Gavetti, G 2012, 'Toward a Behavioral Theory of Strategy', *Organization Science*, vol. 23, no. 1, pp. 267-285.

86. Gavetti, G & Rivkin, JW 2007, 'On the Origin of Strategy: Action and Cognition over Time', *Organization Science*, vol. 18, no. 3, pp. 420–439.
87. Gibson, CB & Birkinshaw, J 2004, 'The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity', *Academy of Management Journal*, vol. 47, no. 2, pp. 209–226.
88. Gilbert, CG 2005, 'Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity', *Academy of Management Journal*, vol. 48, no. 5, pp. 741–763.
89. Ginsberg, A 1989, 'Construing the business portfolio – a cognitive model of diversification', *Journal of Management Studies*, vol. 26, no. 4, pp. 417-438.
90. Greene, JC 2007, *Mixed Methods in Social Inquiry*, 1st edn., John Wiley & Sons, San Francisco.
91. Greenwood, R & Hinings, CR 1988, 'Organizational Design Types, Tracks and the Dynamics of Strategic Change', *Organization Studies*, vol. 9, no. 3, pp. 293-316.
92. Gregory, GD, Ngo, LV & Karavdic, M 2019, 'Developing e-commerce marketing capabilities and efficiencies for enhanced performance in business-to-business export ventures', *Industrial Marketing Management*, vol. 78, pp. 146-157.
93. Grenier, R & Dudzinska-Przesmitzki, D 2015, 'A conceptual model for eliciting mental models using a composite methodology', *Human Resource Development Review*, vol. 14, no. 2, pp. 163–184.
94. Grunert, KG, Trondsen, T, Campos, EG & Young, JA 2010, 'Market orientation in the mental models of decision makers: two cross-border value chains', *International Marketing Review*, vol. 27, no. 1, pp. 7-27.
95. Gupta, AK, Smith, KG & Shalley, CE 2006, 'The interplay between exploration and exploitation', *Academy of Management Journal*, vol. 49, no. 4, pp. 693-706.
96. Hair, JF, Black, WC, Babin, BJ & Anderson, RE 2019a, *Multivariate Data Analysis*, Cengage Learning, EMEA
97. Hair, JF, Hult GTM, Ringle CM & Sarstedt M 2022, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 3rd edn., SAGE Publications Ltd., Los Angeles.

98. Hair, JF, Risher, JJ, Sarstedt, M. & Ringle, CM 2019b, 'When to use and how to report the results of PLS-SEM', *European Business Review*, vol. 31, no. 1, pp. 2-24.
99. Håkonsson, D 2006, 'How misfits between managerial cognitive orientations and situational uncertainty affect organizational performance', *Simulation Modelling Practice and Theory*, vol. 14, no. 4, pp. 385-406.
100. Hambrick, DC 2004, 'The Disintegration of Strategic Management: It's Time to Consolidate Our Gains', *Strategic Organization*, vol. 2, no. 1, pp. 91-98.
101. Hambrick, DC, Finkelstein, S and Mooney, AC 2005, 'Executive job demands: New insights for explaining strategic decisions and leader behaviors', *Academy of Management Review*, vol. 30, no. 3, pp. 472-491.
102. Hambrick, DC and Mason, PA 1984, 'Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers', *The Academy of Management Review*, vol. 9, no. 2, pp. 193-206.
103. Hamel, G & Prahalad CK 1996, *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston.
104. He, J & Calder, BJ 2020, 'The experimental evaluation of brand strength and brand value', *Journal of Business Research*, vol. 115, pp. 194-202.
105. He, P, Pei, Y, Lin, C & Ye, D 2021, 'Ambidextrous Marketing Capabilities, Exploratory and Exploitative Market-Based Innovation, and Innovation Performance: An Empirical Study on China's Manufacturing Sector', *Sustainability*, vol. 13, no. 3, 1146.
106. He, ZL & Wong, PK 2004, 'Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis', *Organization Science*, vol. 15, no. 4, pp. 481-494.
107. Helfat, CE, Peteraf, MA, Hoopes, DG, Madsen, TL & Walker, G 2003, 'The dynamic resource-based view: capability lifecycles', *Strategic Management Journal*, vol. 24, no. 10, pp. 997-1010.

108. Helfat, CE & Peteraf, MA 2015, 'Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities', *Strategic Management Journal*, vol. 36, no. 6, pp. 831-850.
109. Hill, RC & Levenhagen, M 1995, 'Metaphors and mental models: sensemaking and sensegiving in innovative and entrepreneurial activities', *Journal of Management*, vol. 21, no. 6, pp. 1057-1074.
110. Hodgkinson, GP 1997, 'Cognitive inertia in a turbulent market: the case of UK residential estate agents', *Journal of Management Studies*, vol. 34, no. 6, pp. 921-945.
111. Hodgkinson GP, Bown NJ, Maule AJ, Glaister KW & Pearman AD 1999, 'Breaking the frame: an analysis of strategic cognition and decision making under uncertainty', *Strategic Management Journal*, vol. 20, no. 10, pp. 977-985.
112. Hodgkinson, GP & Healey MP 2008, 'Cognition in organizations', *Annual Review of Psychology*, vol. 59, no. 1, pp. 387-417.
113. Hodgkinson, GP & Johnson, G 1994, 'Exploring the mental models of competitive strategists: the case for a processual approach', *Journal of Management Studies*, vol. 31, no. 4, pp. 525-51.
114. Hoelzle, JB & Meyer, GJ 2013, 'Exploratory factor analysis: Basics and beyond' in Weiner, IB, Schinka, JA & Velicer WF (ed.), *Handbook of psychology: Research methods in psychology*, vol. 2, 2nd ed., pp. 164-188, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
115. Holyoak, KJ 1984, 'Mental models in problem solving' u Anderson, JR & Kosslyn, SM (ed.), *Tutorials in learning and memory: Essays in honor of Gordon Bower*, W.H. Freeman, San Francisco, pp. 193-218.
116. Homburg, C & Tischer, M 2023, 'Customer journey management capability in business-to-business markets: Its bright and dark sides and overall impact on firm performance', *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 51, no. 5, pp. 1-29.

117. Hooley, G, Fahy, J, Cox, T, Beracs, J, Fonfara, K & Snoj, B 1999, 'Marketing Capabilities and Firm Performance: A Hierarchical Model', *Journal of Market-Focused Management*, vol. 4, no. 3, pp. 259–278.
118. Hooley, GJ, Greenley, GE, Cadogan, JW & Fahy, J 2005, 'The performance impact of marketing resources', *Journal of Business Research*, vol. 58, no. 1, pp. 18-27.
119. Hughes, M 2018, 'Organisational ambidexterity and firm performance: burning research questions for marketing scholars', *Journal of Marketing Management*, vol. 34, no. 1-2, pp. 178-229.
120. Hunt, SD 2000, 'The competence-based, resource-advantage, and neoclassical theories of competition: Toward a synthesis', in Sanchez, R & Heene, A (ed.), *Competence-based strategic management: Theory and research*, JAI Press, pp. 177–208.
121. Hunt, SD & Morgan, RM 1995, 'The comparative advantage theory of competition', *Journal of Marketing*, vol. 59, no. 2, pp. 1-15.
122. Hunt, SD & Morgan, RM 1996, 'The resource-advantage theory of competition: Dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions', *Journal of Marketing*, vol. 60, no. 4, pp. 107-114.
123. Ipsos 2023, *BRANDpuls – snaga branda*, Dostupno na: <https://www.ipsos.com/hr-hr/brandpuls-snaga-branda-0> [pristupljeno 26. rujna, 2023.]
124. Johnson-Laird, PN 1983, *Mental Models: Towards a Cognitive Science of Language, Inference and Consciousness*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
125. Johnson-Laird, PN 1985, 'Mental models', u Aitken, AM & Slack, JM (ed.), *Issues in Cognitive Modeling*, Erlbaum, Hillsdale, NJ, pp. 81-99.
126. Johnson-Laird, PN, Legrenzi, P, Girotto, V, Legrenzi, MS & Caverni, J 1999, 'Naive probability: a mental model theory of extensional reasoning', *Psychological Review*, vol. 106, no. 1, pp. 62-88.

127. Jones, NA, Ross, H, Lynam, T, Perez, P & Leitch, A 2011, 'Mental Models: An Interdisciplinary Synthesis of Theory and Methods', *Ecology and Society*, vol. 16, no. 1, pp. 46.1 - 46.13.
128. Josephson, BW, Johnson, JL & Mariadoss, BJ 2015, 'Strategic marketing ambidexterity: antecedents and financial consequences', *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 44, no. 4, pp. 539–554.
129. Junni, P, Sarala, RM, Taras, V, & Tarba, SY 2013, 'Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta-Analysis', *Academy of Management Perspectives*, vol. 27, no. 4, pp. 299–312.
130. Kahneman, D, Slovic, P & Tversky, A 1982, *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
131. Kaleka, A & Morgan, NA 2017, 'Which competitive advantage (s)? Competitive advantage–market performance relationships in international markets', *Journal of International Marketing*, vol. 25, no. 4, pp. 25-49.
132. Kamboj, S & Rahman, Z 2015, 'Marketing capabilities and firm performance: literature review and future research agenda', *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 64, no. 8, pp. 1041-1067.
133. Kanter, RM 1988, 'When a thousand flowers bloom: structural, collective and social conditions for innovation in organization', *Research in Organizational Behavior*, vol. 10, pp. 169-211.
134. Kaplan, S 2008, 'Framing contests: strategy making under uncertainty', *Organization Science*, vol. 19, no. 5, pp. s729–752.
135. Kaplan, S 2011, 'Research in Cognition and Strategy: Reflections on Two Decades of Progress and a Look to the Future', *Journal of Management Studies*, vol. 48, no. 3, pp. 665-695.
136. Kaplan, S & Tripsas, M 2008, 'Thinking about technology: applying a cognitive lens to technical change', *Research Policy*, vol. 37, no. 5, pp. 790–805.
137. Karakaya, F & Yannopoulos, P 2010, 'Defensive strategy framework in global markets', *European Journal of Marketing*, vol. 44, no. 7/8, pp. 1077-1100.

138. Katsikeas, CS et al. 2016, 'Assessing Performance Outcomes in Marketing', *Journal of Marketing*, vol. 80, no. 2, pp. 1–20.
139. Kim, DH 1993, 'The link between individual and organisational learning', *Sloan Management Review*, vol. 35, no. 1, pp. 37-50.
140. Kim, YM, Busenbark, JR, Jeong, SH & Lam, SK 2022, 'The performance impact of marketing dualities: a response surface approach to resolving empirical challenges', *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 50, no. 5, pp. 915-940.
141. Klimoski, R & Mohammed, S 1994, 'Team Mental Model: Construct or Metaphor?', *Journal of Management*, vol. 20, no. 2, pp. 403-437.
142. Kohli, AK & Jaworski, BJ 1990, 'Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications', *Journal of Marketing*, vol. 54, no. 2, pp. 1-18.
143. Korsgaard, MA, Schweiger, DM & Sapienze, HJ 1995, 'Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice', *Academy of Management Journal*, vol. 38, no. 1, pp. 60-84.
144. Krasnikov, A & Jayachandran, S 2008, 'The relative impact of marketing, research-and- development, and operations capabilities on firm performance', *Journal of Marketing*, vol. 72, no. 4, pp. 1-11.
145. Kyriakopoulos, K & Moorman, C 2004, 'Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: The overlooked role of market orientation', *International Journal of Research in Marketing*, vol. 21, no. 3, pp. 219–240.
146. Lambe, CJ, Spekman, RE & Hunt, SD 2002, 'Alliance competence, resources, and alliance success: Conceptualization, measurement, and initial test', *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 30, no. 2, pp. 141-158.
147. Lampel, J & Shamsie, J 2000, 'Probing the unobtrusive link: Dominant logic and the design of joint ventures at General Electric', *Strategic Management Journal*, vol. 21, no. 5, pp. 593–602.

148. Langan-Fox, J, Anglim, J & Wilson, JR 2004, 'Mental models, team mental models, and performance: Process, development, and future directions', *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, vol. 14, no. 4, pp. 331-352.
149. Langan-Fox, J, Code, S & Langfield-Smith, K 2000, 'Team mental models: techniques, methods and analytic approaches', *Human Factors*, vol. 42, no. 2, pp. 242-271.
150. Langan-Fox, J, Wirth, A, Code, S, Langfield-Smith, K & Wirth, A 2001, 'Analyzing shared and team mental models', *International Journal of Industrial Ergonomics*, vol. 28, no. 2, pp. 99-112.
151. Lavidge, RJ & Steiner, GA 1961, 'A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness', *Journal of Marketing*, vol. 26, no. 6, pp. 59-62.
152. Lavie, D, Stettner, U & Tushman, ML 2010, 'Exploration and Exploitation Within and Across Organizations', *The Academy of Management Annals*, vol. 4, no. 1, pp. 109–155.
153. Leemann, N & Kanbach, DK 2022, 'Toward a taxonomy of dynamic capabilities—a systematic literature review', *Management Research Review*, vol. 45, no. 4, pp. 486-501.
154. Leonidou, LC, Palihawadana, D & Theodosiou, M 2011, 'National export-promotion programs as drivers of organizational resources and capabilities: Effects on strategy, competitive advantage, and performance', *Journal of International Marketing*, vol. 19, no. 2, pp. 1-29.
155. Levinthal, DA & March, JG 1993, 'The myopia of learning', *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 95–112.
156. Liang, X & Gao, Y 2020, 'Marketing performance measurement systems and firm performance', *European Journal of Marketing*, vol. 54, no. 4, pp. 885–907.
157. Lubatkin, MH, Simsek, Z, Ling, Y & Veiga, JF 2006, 'Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top

- Management Team Behavioral Integration’, *Journal of Management*, vol. 32, no. 5, pp. 646–672.
158. Luxton, S, Reid, M & Mavondo, F 2015, ‘Integrated Marketing Communication Capability and Brand Performance’, *Journal of Advertising*, vol. 44, no. 1, pp. 37-46.
159. Madhavaram, S, Hunt, SD & Bicen, P 2021, ‘Building customization capability in B2B marketing: The role of organizational capital’, *Journal of Marketing Management*, vol. 37, no. 13-14, pp. 1409-1435.
160. Magill, P & Moorman, C 2022, ‘Do Your Marketing Metrics Show You the Full Picture?’ *Harvard Business Review*, Dostupno na; <https://hbr.org/2022/04/do-your-marketing-metrics-show-you-the-full-picture> [pristupljeno 21. lipnja 2024.]
161. Magzan, M 2012, 'Mental Models for Leadership Effectiveness: Building Future Different than the Past', *Journal of Engineering Management and Competitiveness*, vol. 2, no. 2, pp. 57–63.
162. Malan, R, Erwee, R & Rose, D 2009, ‘The importance of individual mental models for strategic thinking in organizations’, *Proceedings of the 23rd Australian and New Zealand Academy of Management Conference (ANZAM 2009)*, Melbourne, Australia, 1. - 4. prosinac 2009, Australian and New Zealand Academy of Management, pp. 1-17.
163. Malmi, T, Kolehmainen, K & Granlund, M, ‘Explaining the Unintended Consequences of Management Control Systems: Managerial Cognitions and Inertia in the Case of Nokia Mobile Phones’, *Contemporary Accounting Research*, vol. 40, no. 2, pp. 1013-1045.
164. Mandal, A, Thomas, H & Antunes, D 2009, ‘Dynamic linkages between mental models, resource constraints and differential performance: A resource-based analysis’, *Journal of Strategy and Management*, vol. 2, no. 3, pp. 217-239.
165. Manral, L 2011, ‘Managerial cognition as bases of innovation in organization’, *Management Research Review*, vol. 34, no. 5, pp. 576-594.

166. Marcel, JJ, Barr, PS & Duhaime, IM 2010, 'The influence of executive cognition on competitive dynamics', *Strategic Management Journal*, vol. 32, no. 2, pp. 115–138.
167. March, JG 1991, 'Exploration and Exploitation in Organizational Learning', *Organization Science*, vol. 2, no.1, pp. 71-87.
168. March, JG & Simon, HA 1958, *Organizations*, Wiley, New York.
169. Markides, C 1997, 'Strategic innovation', *Sloan Management Review*, vol. 38, no. 3, pp. 9-23.
170. Martignoni, D, Menon, A & Siggelkow, N 2016. 'Consequences of misspecified mental models: Contrasting effects and the role of cognitive fit', *Strategic Management Journal*, vol. 37, no. 13, pp. 2545–2568.
171. Martin, SL, Javalgi, RG & Cavusgil, E 2017, 'Marketing capabilities, positional advantage, and performance of born global firms: Contingent effect of ambidextrous innovation', *International Business Review*, vol. 26, no. 3, pp. 527–543.
172. Martin, SL, Javalgi, RRG & Ciravegna, L 2020, 'Marketing Capabilities and International New Venture Performance: The Mediation Role of Marketing Communication and The Moderation Effect of Technological Turbulence', *Journal of Business Research*, vol. 107, no. 4, pp. 25-37.
173. Maruyama, M 1982, 'Mindscapes, Management, Business Policy, and Public Policy', *Academy of Management Review*, vol. 7, no. 4, pp. 612-617.
174. Mason, RD 1969, 'A Dialectical Approach to Strategic Planning', *Management Science*, vol. 15, no. 8, pp. 403-414.
175. Mathieu, JE, Goodwin, GF, Heffner, TS, Salas, E, & Cannon-Bowers, JA 2000, 'The influence of shared mental models on team process and performance', *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, no. 2, pp. 273-283.
176. McKee, DO, Varadarajan, PR & Pride, WM 1989, 'Strategic adaptability and firm performance: A market-contingent perspective', *Journal of Marketing*, vol. 53, no. 3, pp. 21-35.

177. Mehrabi, H 2017, 'Two Essays on Marketing Capabilities', *Theses and Dissertations (Comprehensive)*. 1919. <https://scholars.wlu.ca/etd/1919>
178. Mehrabi, H, Coviello, N, & Ranaweera, C 2019, 'Ambidextrous marketing capabilities and performance: How and when entrepreneurial orientation makes a difference', *Industrial Marketing Management*, vol. 77, pp. 129-142.
179. Mezas, JM, Grinyer, P & Guth, WD 2001, 'Changing collective cognition: a process model for strategic change', *Long Range Planning*, vol. 34, no.1, pp. 71-95.
180. Miller, D 1993, 'The Architecture of Simplicity', *Academy of Management Review*, vol. 18, no. 1, pp. 116-138.
181. Mintzberg, H, Ahlstrand, B & Lampel, JB 2020, *Strategy Safari: The Complete Guide Through The Wilds Of Strategic Management*, 2nd ed., Pearson Education, Harlow.
182. Mohammed, S & Dumville, BC 2001, 'Team mental models in a team knowledge framework: expanding theory and measurement across disciplinary boundaries', *Journal of Organizational Behaviour*, vol 22, no. 2, pp. 89-106.
183. Mohammed, S, Ferzandi, L & Hamilton, K 2010, 'Metaphor no more: A 15-year review of the team mental model construct', *Journal of Management*, vol. 36, no. 4, pp. 876–910.
184. Molinillo, S, Ekinci, Y & Japutra, A 2019, 'A consumer-based brand performance model for assessing brand success', *International Journal of Market Research*, vol. 61, no. 1, pp. 93–110.
185. Mom, TJM, Chang, Y-Y, Cholakova, M, & Jansen, JJP 2019 'A Multilevel Integrated Framework of Firm HR Practices, Individual Ambidexterity, and Organizational Ambidexterity', *Journal of Management*, vol. 45, no. 7, pp. 3009-3034.
186. Moorman, C & Rust, RT 1999, 'The Role of Marketing', *Journal of Marketing*, vol. 63, no. 4_suppl1, pp. 180-197.

187. Moray, N 2004, 'Models of models of...mental models', u Moray, N (ed.), *Ergonomics: major writings*, Taylor and Francis, London, UK, pp. 506-526.
188. Moubarac, JC, Cargo, M, Receveur, O, Daniel, M & Fielding, R 2012, 'Describing the Situational Contexts of Sweetened Product Consumption in a Middle Eastern Canadian Community: Application of a Mixed Method Design', *PLoS ONE*, vol. 7, no. 9, e44738.
189. Morgan, NA 2012, 'Marketing and business performance', *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 40, no. 1, pp. 102-119.
190. Morgan, NA, Clark, BH & Gooner, R 2002, 'Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment integrating multiple perspectives', *Journal of Business Research*, vol. 55, no. 5, pp. 363-375.
191. Morgan, NA & Feng, H 2024, 'Marketing capabilities and Shelby D. Hunt: contributions, current state, and the future', *Journal of Marketing Management*, pp. 1-21.
192. Morgan, NA, Slotegraaf, RJ & Feng, H 2022, 'Marketing capabilities for B2B firms', u Lilien, GL, Petersen, AJ & Wuyts, S (ed.), *Handbook of business-to-business marketing*, Edward Elgar Publishing, pp. 96–116.
193. Morgan, NA, Vorhies, DV & Mason, CH 2009, 'Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance', *Strategic Management Journal*, vol. 30, no. 8, pp. 909-920.
194. Morgan, NA, Zou, S, Vorhies, DW & Katsikeas, CS 2003, 'Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures: A cross-national study', *Decision Sciences*, vol. 34, no. 2, pp. 287-321.
195. Mu, J 2015, 'Marketing capability, organizational adaptation and new product development performance', *Industrial Marketing Management*, vol. 49, pp. 151-166.
196. Muange, R, Kemboi, A & Lagat, C 2023, 'Mediating role of dynamic capabilities on the relationship between organizational ambidexterity and firm performance of

- supermarkets in Kenya', *British Journal of Management and Marketing Studies*, vol. 6, no. 4, pp. 63-78.
197. Mura, M, Micheli, P & Longo, M 2021, 'The effects of performance measurement system uses on organizational ambidexterity and firm performance', *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 41, no. 13, pp. 127-151.
 198. Murray, JY., Gao, GY & Kotabe, M 2011, 'Market orientation and performance of export ventures: The process through marketing capabilities and competitive advantages', *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, no. 2, pp. 252-269.
 199. Narayanan, VK, Zane, LJ & Kemmerer, B 2011, 'The Cognitive Perspective in Strategy: An Integrative Review', *Journal of Management*, vol. 37, no. 1, pp. 305-351.
 200. Narver, JC & Slater, SF 1990, 'The effect of market orientation on business profitability', *Journal of Marketing*, vol. 54, no. 4, pp. 20-35.
 201. Nersessian, NJ 2002, 'The cognitive basis of model-based reasoning in science', u Carruthers, P, Stich, S & Siegal, M (ed.), *The cognitive basis of science*, Cambridge University Press, Cambridge, UK, pp. 133-153.
 202. Noble, CH, Sinha, RK & Kumar, A 2002, 'Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications', *Journal of Marketing*, vol. 66, no. 4, pp. 25-39.
 203. Norman, DA 1983, 'Some observations on mental models' u Gentner, D & Stevens, AL (ed.), *Mental Models*, Erlbaum, Hillsdale, NJ, pp. 7-14.
 204. O'Reilly, CA & Tushman, ML 2013, 'Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future', *The Academy of Management Perspective*, vol. 27, no. 4, pp. 324-338.
 205. Olabode, OE, Boso, N, Hultman, M & Leonidou, CN 2022, 'Big data analytics capability and market performance: The roles of disruptive business models and competitive intensity', *Journal of Business Research*, vol. 139, pp. 1218–1230.

206. Orr, LM, Bush, VD & Vorhies, DW 2011, 'Leveraging firm-level marketing capabilities with marketing employee development', *Journal of Business Research*, vol. 64, no. 10, pp. 1074-1081.
207. Ozkaya, HE, Droge, C, Hult, GTM, Calantone, R & Ozkaya, E 2015, 'Market orientation, knowledge competence, and innovation', *International Journal of Research in Marketing*, vol 32, no. 3, pp. 309-318.
208. Panagiotou, G 2006 'The impact of managerial cognitions on the structure-conduct-performance (SCP) paradigm: A strategic group perspective', *Management Decision*, vol. 44, no. 3, pp. 423-441.
209. Papachroni, A & Heracleous, L 2020, 'Ambidexterity as Practice: Individual Ambidexterity Through Paradoxical Practices', *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 56, no. 2, pp. 143-165.
210. Patel, PC, Feng, C & Guedes, MJ 2021, 'Marketing capability and new venture survival: The role of marketing myopia', *Industrial Marketing Management*, vol. 93, pp. 307–326.
211. Pertusa-Ortega, EM, Molina-Azorín, JF, Tarí, JJ, Pereira-Moliner, J, & López-Gamero, MD 2021, 'The microfoundations of organizational ambidexterity: A systematic review of individual ambidexterity through a multilevel framework', *BRQ Business Research Quarterly*, vol. 24, no. 4, pp. 355-371.
212. Porac, JF & Thomas, H 1990), 'Taxonomic mental models in competitor definition', *Academy of Management Review*, vol. 15, no. 2, pp. 224-240.
213. Porac, JF, Thomas, H & Baden-Fuller, C 1989, 'Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottish knitwear manufacturers', *Journal of Management Studies*, vol. 26, no. 4, pp. 397-416.
214. Porter, ME 1980, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.
215. Prahalad, CK & Bettis, RA 1986, 'The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance', *Strategic Management Journal*, vol. 7, no. 6, pp. 485-501.

216. Prahalad, CK & Hamel, G 1990, 'The core competence of the corporation', *Harvard Business Review*, v. 68, no. 3, pp. 79–91.
217. Prange, C & Schlegelmilch, B 2010, 'The Role of Ambidexterity in Marketing Strategy Implementation: Resolving the Exploration-Exploitation Dilemma', *Business Research*, vol. 2, no. 2, pp. 215–240.
218. Price, JM 2012 'Essays on the Strategic Implications of Marketing Capabilities: Marketing Exploration and Exploitation', *Electronic Theses and Dissertations*. 235. <https://egrove.olemiss.edu/etd/235>
219. Raisch, S & Birkinshaw, J 2008, 'Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators', *Journal of Management*, vol. 34, no. 3, pp. 375–409.
220. Rajulton, F 2001, 'The Fundamentals of Longitudinal Research: An Overview', *Canadian Studies in Population*, Vol. 28, no. 2, pp. 169-185.
221. Ramaswami, SN, Srivastava, RK & Bhargava, M 2008, 'Market-based capabilities and financial performance of firms: insights into marketing's contribution to firm value', *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 37, no. 2, pp. 97-116.
222. Ranson, S, Hinings, B & Greenwood R 1980, 'The Structuring of Organizational Structures', *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, no. 1, pp. 1-17.
223. Rasheed, Z, Waseem, M, Ahmad, A, Kemell, K-K, Xiaofeng, W, Duc, AN & Abrahamsson, P 2024, 'Can Large Language Models Serve as Data Analysts? A Multi-Agent Assisted Approach for Qualitative Data Analysis', *ACM Conference*, ACM, New York, NY, USA, 9 pages.
224. Reger, RK 1990), 'Managerial Thought Structures and Competitive Positioning' u Huff, AS (ed.), *Mapping Strategic Thought*, John Wiley & Sons, Chichester, pp. 71-88.
225. Reger, RK & Huff, AS 1993, 'Strategic Groups: A Cognitive Perspective', *Strategic Management Journal*, vol. 14, no. 2, pp. 103-123.
226. Ringle, CM, Wende, S & Becker, J-M 2022, 'SmartPLS 4', Oststeinbek: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.

227. Rook, L 2013, 'Mental models: A robust definition', *The Learning Organization: the international journal of knowledge and organizational learning management*, vol. 20, no. 1, pp. 38-47.
228. Rosing, K & Zacher, H 2017, 'Individual ambidexterity: the duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 26, no. 5, pp. 694-709.
229. Ruiz-Ortega, MJ & García-Villaverde, PM 2008, 'Capabilities and competitive tactics influences on performance: Implications of the moment of entry', *Journal of Business Research*, vol. 61, no. 4, pp. 332-345.
230. Rust, RT, Ambler, T, Carpenter, GS, Kumar, V & Srivastava, RK 2004, 'Measuring marketing productivity: current knowledge and future direction', *Journal of Marketing*, vol. 68, no. 4, pp. 76-89.
231. Rust, RT, Lemon, KN & Zeithaml, VA 2004, 'Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy', *Journal of Marketing*, vol. 68, no. 1, pp. 109–127.
232. Rust, RT, Moorman, C, Dickson, PR 2002, 'Getting return on quality: Revenue expansion, cost reduction, or both?', *Journal of Marketing*, vol. 66, no. 4, pp. 7-24.
233. Sánchez-Expósito, M & Naranjo-Gil, D 2017, 'Effects of management control systems and cognitive orientation on misreporting: an experiment', *Management Decision*, vol 55, no. 3, pp. 579-594.
234. Sarkees, M, Hlland, J & Prescott, J 2010, 'Ambidextrous organizations and firm performance: the role of marketing function implementation', *Journal of Strategic Marketing*, vol. 18, no. 2, pp. 165–184.
235. Saunders, M, Lewis, P & Thornhill, A 2019, *Research Methods for Business Students*, 8th edn., Pearson Education, Harlow.
236. Schön, DA 1983, *The Reflective Practitioner*, Basic Books, New York.
237. Schwenk, CR 1984, 'Cognitive simplification processes in strategic decision-making', *Strategic Management Journal*, vol. 5, no. 2, pp. 111-128.

238. Sekol, I & Maurović, I 2017, 'Miješanje kvantitativnog i kvalitativnog istraživačkog pristupa u društvenim znanostima – miješanje metoda ili metodologija?', *Annual of Social Work*, vol. 24, no. 1, pp. 7–32.
239. Senge, PM 1992, 'Mental models', *Planning Review*, vol. 20, no. 2, pp. 4-10, 44.
240. Senge, PM 2001, *Peta disciplina: Principi i praksa učeće organizacije*, Mozaik knjiga, Zagreb.
241. Shang, H, Huang, P & Guo, Y 2010, 'Managerial cognition: the sources of sustainable competitive advantage in hypercompetition', *Nankai Business Review*, vol. 1, no. 4, pp. 444-459.
242. Shrivastava, P & Mitroff, I 1983, 'Frames of Reference Managers Use: A Study in Applied Sociology of Knowledge and Knowledge Use', u Lamb, R (ed.), *Advances in Strategic Management*, vol. 1, JAI Press, Greenwich, CT.
243. Simon, HA 1957, *Models of Man*, Wiley, New York, NY.
244. Slater, SF, Hult, GTM & Olson EM 2007, 'On the importance of matching strategic behavior and target market selection to business strategy in high-tech markets', *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 35, no. 1, pp. 5–17.
245. Slotegraaf, RJ & Dickson, PR 2004, 'The paradox of a marketing planning capability', *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol 32, no. 4, pp. 371-385.
246. Solís-Molina, M, Hernández-Espallardo, M & Rodríguez-Orejuela, A 2018, 'Performance implications of organizational ambidexterity versus specialization in exploitation or exploration: The role of absorptive capacity', *Journal of Business Research*, vol. 91, pp. 181-194.
247. Song, M, Droge, C, Hanvanich, S & Calantone, R 2005, 'Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts', *Strategic Management Journal*, vol. 26, no. 3, pp. 259-276.
248. Spender, JC 1989, *Industry Recipes: An Inquiry into the Nature and Sources of Managerial Judgment*, Basil-Blackwood, Inc., Cambridge, MA.

249. Spicer, DP 1998, 'Linking mental models and cognitive maps as an aid to organisational learning', *Career Development International*, vol. 3, no. 3, pp. 125-132.
250. Spitzer, D 2007, *Transforming Performance Measurement – Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success*, AMACOM, New York, NY.
251. Spyropoulou, S, Katsikeas, C, Skarmeas, D & Morgan, NA 2018, 'Strategic goal accomplishment in export ventures: The role of capabilities, knowledge, and environment', *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 46, no. 1, pp. 109-129.
252. Stacey, RD & Mowles, C 2016, *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity to Ways of Thinking about Organisations*, 7th ed., Pearson, Harlow.
253. Starbuck, WH & Hedberg, B 1977, 'Saving an Organization from a Stagnating Environment' u Thorelli, H (ed.), *Strategy + Structure = Performance*, Indiana University Press, Bloomington, IN.
254. Stubbart, CI 1989, 'Managerial cognition: a missing link in strategic management research', *Journal of Management Studies*, vol. 26, no. 4, pp. 325-347.
255. Šalinović, A 2018, Marketinška iskoristivost – BRANDpuls i BRANDscore [PowerPoint presentation], Ipsos.
256. Taber, KS 2018, 'The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education', *Research in Science Education*, vol. 48, pp. 1273–1296.
257. Tai, RH, Bentley, LR, Xia, X, Sitt, JM, Fankhauser, SC, Chicas-Mosier, AM & Monteith, BG 2024, 'An Examination of the Use of Large Language Models to Aid Analysis of Textual Data', *International Journal of Qualitative Methods*, vol. 23, pp. 1-14.
258. Tan, Q & Sousa, CM 2015, 'Leveraging marketing capabilities into competitive advantage and export performance', *International Marketing Review*, vol. 32, no. 1, pp. 78–102.

259. Teece, DJ 2007, 'Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance', *Strategic Management Journal*, vol. 28, no. 13, pp. 1319–1350.
260. Teece, DJ 2009, *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*, Oxford University Press, New York.
261. Teece, DJ, Pisano, G i Shuen, A 1997, 'Dynamic Capabilities and Strategic Management', *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7, pp. 509-533.
262. Terzi, S, Otoi, A, Grimaccia, E, Mazziotta, M & Pareto, A 2021, *Open issues in composite indicators*, Roma TrE-Press, Rome.
263. Tikkanen, H, Lamberg, JA, Parvinen, P & Kallunki, JP 2005, 'Managerial cognition, action and the business model of the firm', *Managerial Decision*, vol. 43, no. 6, pp. 789-809.
264. Tollin, K 2008, 'Mindsets in Marketing for Product Innovation: An Explorative Analysis of Chief Marketing Executives' Ideas and Beliefs about How to Increase Their Firms' Innovation Capability', *Journal of Strategic Marketing*, vol. 16, no. 5, pp. 363-390.
265. Tollin, K & Jones, R 2009, 'Marketing logics for competitive advantage', *European Journal of Marketing*, vol. 43, no. 3-4, pp. 523-550.
266. Tollin, K & Schmidt, M 2012, 'Marketing logics, ambidexterity and influence', *Journal of Strategic Marketing*, vol. 20, no. 3, pp. 509-534.
267. Tollin, K & Schmidt, M 2015, 'Marketing's contribution from the perspective of marketing executives', *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 33, no. 7, pp. 1047-1070.
268. Trainor, KJ, Rapp, A, Beitelspacher, LS & Schillewaert, N 2011, 'Integrating information technology and marketing: An examination of the drivers and outcomes of e-marketing capability', *Industrial Marketing Management*, vol. 40, no. 1, pp. 162-174.
269. Tripsas, M & Gavetti, G 2000, 'Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging', *Strategic Management Journal*, vol. 21, no. 10/11, pp. 1147-1161.

270. Trott, P 2021, *Innovation management and new product development*, 7th edn., Pearson, London.
271. Tu, C 2010, 'Balancing exploration and exploitation capabilities in high technology firms: A multi-source multi-context examination', *Industrial Marketing Management*, vol. 39, no. 4, pp. 672-680.
272. Tversky, A & Kahnemann, D 1974, 'Judgement under uncertainty: heuristics and biases', *Science*, vol. 185, no. 4157, pp. 1124-1131.
273. Uotila, J, Maula M, Keil, T, & Zahra, SA 2009, 'Exploration, exploitation, and financial performance: Analysis of S&P 500 corporations', *Strategic Management Journal*, vol. 30, no. 2, pp. 221–231.
274. Uotila, T-P 2015, 'Eliciting Managerial Cognitions – The Role of Cognition in Management Research', *Journal of Economics, Business and Management*, vol. 3, no. 2, pp. 221-225.
275. Vadakkepatt, G, Shankar, V & Varadarajan, R 2021, 'Should firms invest more in marketing or R&D to maintain sales leadership? An empirical analysis of sales leader firms', *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 49, no. 6, pp. 1088-1108.
276. Vakratsas, D & Ambler, T 1999, 'How advertising works: what do we really know?', *Journal of Marketing*, vol. 63, no. 1, pp. 26–43.
277. Vargo, S and Lusch, R 2004, 'Evolving to a new dominant logic for marketing', *Journal of Marketing*, vol. 68, no. 1, pp. 1-17.
278. Venkatraman, N, Lee, C & Iyer B 2007, 'Strategic Ambidexterity and Sales Growth : A Longitudinal Test in the Software Sector', Boston University
279. Vink, J, Edvardsson, B, Wetter-Edman, K & Tronvoll, B 2019, 'Reshaping mental models – enabling innovation through service design', *Journal of Service Management*, vol. 30, no. 1, pp. 75-104.
280. Vorhies, DW & Morgan, NA 2003, 'A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance', *Journal of Marketing*, vol. 67, no. 1, pp. 100-115.

281. Vorhies, DW & Morgan, NA 2005, 'Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage', *Journal of Marketing*, vol. 69, no. 1, pp. 80-94.
282. Vorhies, DW, Morgan, RE & Autry, CW 2009, 'Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: impact on market effectiveness and cash flow performance', *Strategic Management Journal*, vol. 30, no. 12, pp. 1310-1334.
283. Vorhies, DW, Orr, LM & Bush, VD 2011, 'Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation', *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, no. 5, pp. 736-756.
284. Vosniaudou, S 1994, 'Universal and culture-specific properties of children's mental models of the Earth', u Hirschfeld, LA & Gelman, SA (ed.), *Mapping the mind: domain specificity in cognition and culture*, Cambridge University Press, Cambridge, UK, pp. 412-430.
285. Walker, OC & Ruekert, RW 1987, 'Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework', *Journal of Marketing*, vol. 51, no. 3, pp. 15-33.
286. Walser, MG 2004, *Brand Strength: Building and Testing Models Based on Experiential Information*, Deutscher Universitäts-Verlag, Springer Science + Business Media, Wiesbaden.
287. Walsh, JP 1988, 'Selectivity and Selective Perception: An Investigation of Managers' Belief Structures and Information Processing', *Academy of Management Journal*, vol. 31, no. 4, pp. 873-896.
288. Walsh, JP 1995, 'Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane', *Organization Science*, vol. 6, no. 3, pp. 280-321.
289. Watkins, MW 2018, 'Exploratory Factor Analysis: A Guide to Best Practice', *Journal of Black Psychology*, vol. 44, no. 3, pp. 219-246.
290. Weick, KE 1995, *Sensemaking in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA.

291. Weick, KE & Bougon, MG 1986, 'Organizations as Cognitive Maps: Charting Ways to Success and Failure' u Sims, HP & Gioia, DA (ed.), *The Thinking Organization*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 102-135.
292. Welch, GW & Sanderson, R 2022, *18th annual CMO Tenure Study*, SpencerStuart, Dostupno na: <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/cmo-tenure-study-women-outnumber-men-for-first-time-in-cmo-role> [pristupljeno 15. svibnja 2022.]
293. Wiles, M, Morgan, NA & Rego, LL 2012, 'The effect of brand acquisition and disposal on stock returns', *Journal of Marketing*, vol. 76, no. 1, pp. 38–58.
294. Williams, M & Moser, T 2019, 'The Art of Coding and Thematic Exploration in Qualitative Research', *International Management Review*, vol. 15, no. 1, pp. 45-55.
295. Wilson, JR & Rutherford, A 1989, 'Mental models: theory and application in human factors', *Human Factors*, vol. 31, no. 6, pp. 617-634.
296. Wittmann, CM, Hunt, SD & Arnett, DB 2009, 'Explaining alliance success: Competences, resources, relational factors, and resource-advantage theory', *Industrial Marketing Management*, vol 38, no. 7, pp. 743–756.
297. Xiao, Z, Yuan, X, Liao, QV, Abdelghani, R & Oudeyer, P-Y 2023, 'Supporting Qualitative Analysis with Large Language Models: Combining Codebook with GPT-3 for Deductive Coding', *The 28th International Conference on Intelligent User Interfaces (IUI '23 Companion)*, Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, pp. 75–78.
298. Yang, MM, Yang, F, Cui, T & Cheng, Y-C 2019, 'Analysing the dynamics of mental models using casual loop diagrams', *Australian Journal of Management*, vol. 44, no. 3, pp. 495-512.
299. Yannopoulos, P & Kefalaki, M 2010, 'Export Barriers Facing Canadian SMEs: The Role of Mental Models', *Journal of Business and Policy Research*, vol. 5, no. 2, pp. 54-68.

300. Yrjölä, M, Kuusela, H, Neilimo, K & Saarijärvi, H 2018, 'Inside-out and outside-in mental models: a top executive perspective', *European Business Review*, vol. 30, no. 5, pp. 529-553.
301. Zhang, Y, DeCarlo, TE, Manikas, AS & Bhattacharya, A 2023, 'To exploit or explore? The impact of crowdfunding project descriptions and backers' power states on funding decisions', *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 51, no. 2, pp. 444-462.
302. Zhao, J & Gao, P 2024, 'Configurations of Ambidextrous Innovation and Its Performance Implication in the Context of Digital Transformation', *Systems*, vol. 12, no. 2, 60.
303. Zimmermann, A, Raisch, S & Cardinal, LB 2018, 'Managing Persistent Tensions on the Frontline: A Configurational Perspective on Ambidexterity', *Journal of Management Studies*, vol. 55, no. 5, pp. 739-769.

Ilustracije

Popis tablica

Tablica 2.1 Definicije mentalnih modela	11
Tablica 2.2 Sinonimi za mentalne modele.....	14
Tablica 2.3 Tipologije mentalnih modela s obzirom na sadržaj.....	33
Tablica 2.4 Definicije marketinških sposobnosti	44
Tablica 2.5 Empirijska istraživanja marketinških sposobnosti	54
Tablica 3.1 Varijable, definicije i izvori.....	67
Tablica 4.1 Odabrani deskriptivni statistički pokazatelji za čestice skale „Fokus na upravljanju komunikacijom marke“	105
Tablica 4.2 Odabrani deskriptivni statistički pokazatelji za čestice skale „Fokus na razvoju novih proizvoda“	105
Tablica 4.3 Odabrani deskriptivni statistički pokazatelji za glavne varijable	110
Tablica 4.4 Faktorska analiza i analiza pouzdanosti - konačna matrica uzorka (14 zadržanih čestica)	113
Tablica 4.5 Vanjska opterećenja čestica.....	118
Tablica 4.6 Pouzdanost i valjanost konstrukata	119
Tablica 4.7 Diskriminantna valjanost – Fornell-Larckerov kriterij.....	120
Tablica 4.8 Diskriminantna valjanost - unakrsna opterećenja.....	121
Tablica 4.9 Diskriminantna valjanost – Heterotrait-Monotrait (HTMT)	122
Tablica 4.10 HTMT kriterij – bootstrap intervali pouzdanosti	123
Tablica 4.11 Sumarni rezultati procjene reflektivnog mjernog modela	124
Tablica 4.12 Grupiranja opažanja prema odmaku od ravnoteže	126
Tablica 4.13 Odabrani deskriptivni statistički pokazatelji za složenu godišnju stopu rasta kod „balansiranih“ i „disbalansiranih“ opažanja	126

Tablica 4.14 Rezultati jednosmjerne analize varijance za nezavisne uzorke: balansirana i disbalansirana opažanja	127
Tablica 4.15 Rezultati Bonferronijevog post hoc testa: balansirana i disbalansirana opažanja	128
Tablica 4.16 Grupiranje opažanja prema fokusu na kombiniranu marketinšku ambidekstriju	129
Tablica 4.17 Odabrani deskriptivni statistički pokazatelji za složenu godišnju stopu rasta kod opažanja s različitim razinama kombinirane marketinške ambidekstrije	130
Tablica 4.18 Rezultati jednosmjerne analize varijance za nezavisne uzorke: Usporedba opažanja s različitim razinama kombinirane marketinške ambidekstrije	130
Tablica 4.19 Grupiranje opažanja prema odnosu fokusa na razvoj novih proizvoda i fokusa na upravljanje komunikacijom marke.....	131
Tablica 4.20 Odabrani deskriptivni statistički pokazatelji za složenu godišnju stopu rasta kod opažanja s različitim odnosom fokusa na razvoj novih proizvoda i fokusa na upravljanje komunikacijom marke	132
Tablica 4.21 Rezultati t-testa za nezavisne uzorke: Opažanja s različitim odnosom fokusa na razvoj novih proizvoda i fokusa na upravljanje komunikacijom marke.....	132
Tablica 4.22 Grupiranje opažanja prema odnosu fokusa na razvoj novih proizvoda i fokusa na upravljanje komunikacijom marke – ekstremne vrijednosti	133
Tablica 4.23 Odabrani deskriptivni statistički pokazatelji za složenu godišnju stopu rasta kod opažanja s različitim odnosom fokusa na razvoj novih proizvoda i fokusa na upravljanje komunikacijom marke (ekstremne vrijednosti).....	133
Tablica 4.24 Rezultati t-testa za nezavisne uzorke: Opažanja s različitim odnosom fokusa na razvoj novih proizvoda i fokusa na upravljanje komunikacijom marke (ekstremne vrijednosti).....	134
Tablica 4.25 Korelacijska matrica	135

Popis slika

Slika 2.1 Klasifikacija marketinških sposobnosti.....	49
Slika 2.2 Lanac „Marketing – rezultati uspješnosti“ i primjeri mjera	58
Slika 3.1 Konceptualni model istraživanja	67
Slika 4.1 Istraživačke aktivnosti u eksplorativnom sekvencijalnom nacrtu istraživanja	76
Slika 4.2 Pregled metodoloških postupaka.....	77
Slika 4.3 Kriteriji procjene reflektivnog mjernog modela i granične vrijednosti pokazatelja	116
Slika 4.4 Prikaz reflektivnog mjernog modela u programskom alatu SmartPLS.....	117

Privici

Privitak A: Vodič za polustrukturirane dubinske intervjuje

ISTRAŽIVANJE O MARKETINŠKIM SPOSOBNOSTIMA I MARKETINŠKOJ USPJEŠNOSTI

PROFIL ISPITANIKA, VAŽNOST MARKETINGA, AKTIVNOSTI U PRAKSI

Navedite svoju trenutnu poziciju i glavna zaduženja. Opišite ukratko svoju dosadašnju karijeru u marketingu. Kolika je važnost i utjecaj marketinške funkcije u Vašoj kompaniji? Kojim se temama i aktivnostima najviše bavite u svojoj marketinškoj praksi?

MARKETINŠKE SPOSOBNOSTI

Razgovarat ćemo o marketinškim sposobnostima jer sastavni dio mentalnih modela u marketingu su upravo uvjerenja marketinških menadžera o tome koje su marketinške sposobnosti ključne u njihovom poslovnom kontekstu, koje će osigurati realizaciju poslovnih ciljeva itd.

Prema klasifikacijama u marketinškoj literaturi marketinške sposobnosti mogu se podijeliti na dinamičke, arhitekturne, kros-funkcionalne i specijalizirane:

MARKETINŠKE SPOSOBNOSTI	
SPECIJALIZIRANE <ul style="list-style-type: none">• Istraživanje tržišta• Upravljanje proizvodima• Upravljanje cijenama• Upravljanje marketinškim kanalima• Marketinške komunikacije• Prodavanje	KROSFUNKCIONALNE <ul style="list-style-type: none">• Razvoj novih proizvoda• Upravljanje odnosom s kupcima• Upravljanje markom
ARHITEKTURALNE <ul style="list-style-type: none">• Strateško tržišno planiranje• Implementacija marketinške strategije	DINAMIČKE <ul style="list-style-type: none">• Tržišno učenje• Preoblikovanje resursne baze• Poboljšanje sposobnosti

Prema Vašem mišljenju, koje marketinške sposobnosti su ključne pri implementaciji marketinških planova i programa u Vašoj kompaniji?

Koliko je važno **upravljanje komunikacijom marke**? Kako se ponašaju marketinški menadžeri fokusirani na komunikaciju marke?

Koliko je važan **razvoj novih proizvoda**? Kako se ponašaju marketinški menadžeri fokusirani na razvoj novih proizvoda?

POJAŠNJENJE POJMOVA MARKETINŠKE EKSPLOARACIJE, EKSPLOATACIJE I AMBIDEKSTRIJE (ako ispitanik nije upoznat s njima)

Ove dvije marketinške sposobnosti pripadaju dvjema različitim tipovima aktivnosti; upravljanje komunikacijom markom pripada **eksploataciji**, koja je usmjerena na povećanje efikasnosti i poboljšanje postojećih procesa i proizvoda, a razvoj novih proizvoda pripada **eksploataciji**, koja uključuje eksperimentiranje, poduzimanje rizika i razvoj posve novih proizvoda. Obje su ove aktivnosti važne, a u gotovo svakoj organizaciji postoji fundamentalna tenzija između potrebe za stabilnošću i potrebe za kreativnošću. Efikasne dnevne operacije zahtijevaju rutine i to se obično postiže u stabilnim i kontroliranim okruženjima, dok razvoj novih proizvoda zahtijeva kreativnost i prostor za eksperimentiranje, što se obično postiže u opuštenim i fleksibilnim okruženjima. Sposobnost istovremenog fokusa, odnosno balansiranja obje ove aktivnosti naziva se **ambidekstrijom** (inače: podjednaka spretnost u radu desnom i lijevom rukom). To se uglavnom izučavalo u okviru strateškog menadžmenta i upravljanja inovacijama, ali u zadnje vrijeme sve se više izučava i tzv. **marketinška ambidekstrija**.

Marketinška eksploatacija: fokus na razvoju postojećih sposobnosti i povećanju efikasnosti, proučavanje informacija iz prethodnih projekata kako bi se unaprijedio marketinški proces, rutinsko i inkrementalno poboljšanje marketinških procedura i postojećih proizvoda, uspješna suradnja s drugim odjelima u kompaniji...

Marketinška eksploatacija: stalni razvoj novih marketinških procedura i sposobnosti, posve različitih od prijašnjih, širok asortiman proizvoda, razvoj radikalno inovativnih proizvoda...

Na što biste stavili veći naglasak u svom poslovnom kontekstu, eksploataciju ili eksploataciju? Postoji li možda podjednaka posvećenost objema aktivnostima? Kako se postiže ravnoteža?

VREMENSKA ORIJENTACIJA

Bavite li se u svom poslu više dugoročnim marketinškim programima ili ste fokusirani na taktičke aktivnosti koje u kraćem periodu trebaju donijeti rezultate? Postoji li pritisak za brзом isporukom rezultata? Kako se to održavava na marketinšku uspješnost?

USKLAĐENOST MIŠLJENJA I DJELOVANJA

Postoje li situacije u Vašoj marketinškoj praksi kad zbog nekih razloga djelujete drukčije nego što smatrate da biste trebali? Možete li navesti kakav primjer?

UTJECAJ PANDEMIJE NA MARKETINŠKI POSAO

Kako je pandemija bolesti COVID-19 utjecala na Vaš posao u marketingu? Otkazivanje i odgađanje projekata? Promjena prioriteta i strategije? Prihodi i budžeti? Interni procesi i komunikacija? Radno opterećenje? Rad na daljinu? Komunikacija prema potrošačima? Alati, kanali, sadržaji poruka? Ostalo?

NOVE VJEŠTINE I SPOSOBNOSTI

Koje nove vještine i sposobnosti trebaju razviti marketinški menadžeri da ostanu ukorak s vremenom? Što će biti važno u budućnosti kad je u pitanju upravljanje marketingom?

MARKETINŠKA USPJEŠNOST

I u marketinškoj literaturi i u praksi vrlo je fragmentiran način mjerenja marketinške uspješnosti. Što za Vas znači biti marketinški uspješan?

KARAKTERISTIKE SNAŽNE MARKE

Kakva je, prema Vašem mišljenju, snažna marka? Po čemu se najviše razlikuje od ostalih marki s kojima se nadmeće na tržištu?

MARKETINŠKE METRIKE

Kad planirate i provodite marketinške aktivnosti, koje mjere/pokazatelje najčešće uzimate za postavljanje ciljeva i evaluaciju rezultata?

POKAZATELJI SNAGE MARKE, BRAND SCORE, VRIJEME

Koliko su Vam važni pokazatelji koji upućuju na percepciju marke u svijesti potrošača i korištenje?

Koristite li BRANDscore ili neki sličan agregirani pokazatelj snage marke?

Koliko je vremena potrebno da osoba kojoj je povjerena neka marka na upravljanje nametne svoj način razmišljanja i ostvari utjecaj na tržišnu snagu marke?

Privitak B: Anketni upitnik

U kojoj mjeri smatrate da je u poslu marketinškog menadžera koji upravlja markom važno sljedeće: (od 1 - uopće nije važno do 7 - iznimno važno)		Uopće nije važno						Iznimno važno
1	Dosljedno preispitivanje informacija iz prethodnih projekata i/ili istraživanja u svrhu modificiranja postojećih marketinških procesa	1	2	3	4	5	6	7
2	Redovito prilagođavanje postojećih ideja pri razvoju novih marketinški procesa	1	2	3	4	5	6	7
3	Postupno i redovito poboljšavanje postojećih marketinških procedura	1	2	3	4	5	6	7
4	Usmjeravanje promjena u marketinškim procedurama na poboljšanje učinkovitosti	1	2	3	4	5	6	7
5	Kontinuirano razvijanje novih marketinških procedura koje su vrlo različite od onih razvijenih u prošlosti	1	2	3	4	5	6	7
6	Redovito uvođenje novih marketinških procedura koje su smjele, riskantne ili odvažne	1	2	3	4	5	6	7
7	Dosljedno korištenje poznavanja tržišta za razvoj novih marketinških procesa koji rezultiraju različitim ishodima nego postojeći procesi	1	2	3	4	5	6	7
8	Korištenje marketinškog znanja za "razbijanje kalupa" i stvaranje novih marketinških procesa koji se prije nisu koristili	1	2	3	4	5	6	7
9	Definiranje identiteta i jedinstvenih obilježja marke	1	2	3	4	5	6	7
10	Definiranje i odabir ključnih komunikacijskih poruka i kreativnih izričaja	1	2	3	4	5	6	7
11	Pronalaženje relevantnih uvida u ponašanje potrošača (<i>customer insights</i>)	1	2	3	4	5	6	7
12	Određivanje funkcionalnih i emocionalnih prednosti te jasne pozicije marke u svijesti potrošača	1	2	3	4	5	6	7
13	Razvoj novih i unapređenje postojećih proizvoda u skladu sa željama i potrebama kupaca	1	2	3	4	5	6	7
14	Prilagodba proizvodnog asortimana tržišnim trendovima, poslovnom i potrošačkom okruženju	1	2	3	4	5	6	7
15	Posjedovanje cjelovite slike tržišta, potrošača i vlastitih proizvodnih mogućnosti	1	2	3	4	5	6	7
16	Prepoznavanje prilika za jačanje tržišne pozicije lansiranjem novih proizvoda	1	2	3	4	5	6	7

Prema Vašem mišljenju, koliko je u poslu marketinškog menadžera koji upravlja markom važno sljedeće: (od 1 - uopće nije važno do 7 - iznimno važno)		Uopće nije važno						Iznimno važno
1	Upravljanje komunikacijom marke	1	2	3	4	5	6	7
2	Razvoj novih proizvoda	1	2	3	4	5	6	7

Ako biste morali odabrati što je važnije, što biste odabrali?

- a) Upravljanje komunikacijom marke
- b) Razvoj novih proizvoda

Je li se tijekom vremena koje ste proveli upravljajući markama promijenio Vaš stav o tome koliki fokus treba staviti na koju od ovih marketinških sposobnosti?

- a) Nije se promijenio
- b) Promijenio se: _____

SOCIO-DEMOGRAFSKA PITANJA I PITANJA O POSLOVNOM SUBJEKTU

1. Dob (upišite godinu rođenja): _____
2. Kojeg ste roda: M, Ž, Ne želim se izjasniti
3. Najviši završeni stupanj obrazovanja: (a) osnovna škola, (b) srednja škola, (c) viša škola / prijediplomski studij, (d) visoka škola / diplomski studij, (e) poslijediplomski stručni ili znanstveni magistarski studij, (f) poslijediplomski doktorski studij
4. Područje obrazovanja: (a) društvene i humanističke znanosti (npr. ekonomija, pravo, psihologija, povijest...), (b) prirodne i tehničke znanosti (npr. biologija, fizike, kemija, prehrambena tehnologija, medicina, farmacija...), (c) ostalo (upisati): _____
5. Godine iskustva u upravljanju markama (upišite broj godina): _____
6. Naziv trenutnog radnog mjesta: (a) product manager (voditelj proizvoda), (b) brand manager (voditelj marke), (c) category manager (voditelj kategorije proizvoda), (d) marketing manager (voditelj marketinga), (e) direktor marketinga, (f) ostalo (upišite): _____
7. Broj ljudi u marketinškom odjelu (uključujući rukovoditelja): _____

8. Navedite marke koje vodite ili ste vodili od 2012.g., označite točno razdoblje i procijenite u kojoj mjeri utječete ili ste utjecali na odluke vezane uz marku na skali od 1 – „vrlo slab utjecaj“ do 7 – vrlo snažan utjecaj“. Odluke se odnose na oblikovanje elementa marketing miksa, ulaganja i sl.)

Npr. Domaćica, 2013 – 2017, 4

Bajadera, 2018 – 2022, 6

Marka 1: _____ Razdoblje: od ____ g. do ____ g. Utjecaj na odluke (1 – vrlo slab, 7 – vrlo snažan): 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7

Marka 2: _____ Razdoblje: od ____ g. do ____ g. Utjecaj na odluke (1 – vrlo slab, 7 – vrlo snažan): 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7

Marka 3: _____ Razdoblje: od ____ g. do ____ g. Utjecaj na odluke (1 – vrlo slab, 7 – vrlo snažan): 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7...

9. Kako procjenjujete intenzitet konkurencije (industrijskog suparništva) u proizvodnoj kategoriji/djelatnosti u kojoj se nadmeće vaša marka (1 – vrlo mal, 7 – vrlo velik)?

Marka 1: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7

Marka 4: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7

Marka 2: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7

Marka 5: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7

Marka 3: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 ...

10. Procijenite prosječna godišnja ulaganja u EUR-ima za marke koje vodite ili ste vodili, za vrijeme svog mandata. Ulaganja se odnose na zakup medija, produkciju oglasnih materijala, dizajn, istraživanje i sl.

Marka 1: _____ EUR

Marka 4: _____ EUR

Marka 2: _____ EUR

Marka 5: _____ EUR

Marka 3: _____ EUR ...

Extended summary

Introduction

Why are some firms in the same industry more successful than others, and their brands have more strength? In the strategic management literature, the success of a firm is predominantly interpreted through its positioning in relation to competitive forces (structuralist approach, Porter, 1980) or competitive advantage is related to the possession of particularly valuable resources that enable the firm to perform business activities better or cheaper than competitors (resource-based theory, Barney, 1991).

However, in some of the literature, differences in the performance are also attributed to differences in the way managers interpret the market situation, perceive market trends and define key marketing capabilities (Eggers and Kaplan, 2013). When managing marketing processes and making business decisions, marketing managers are guided by mental models that consist of their ideas and beliefs on how to develop the market orientation of the firm, customer relations and brand reputation. They have experience and quite firm views on what the key marketing capabilities are that will ensure effective market communication and the realization of business goals (Tollin and Schmidt, 2015).

In order to adequately solve the research problem, it is necessary to provide scientifically based answers to the following questions:

- What are the most important marketing capabilities? What new skills and capabilities do marketers need to develop to keep up with the times?
- Can managers' mental models explain the differences in the marketing performance of different firms and the strength of their brands? Is there a difference in the marketing performance of firms whose managers focus on different marketing capabilities? What do marketing managers whose brands achieve an increase in strength have in common?
- What are the key dimensions in mental models/capabilities when it comes to decision-making and resource use?

- Is marketing ambidexterity in the mental model of the marketing manager, combined and/or balanced, positively related to the brand strength? If imbalance is better, is it in the direction of marketing exploitation or marketing exploration?
- Are more successful brands led by marketing managers focused on new product development or those led by marketing managers focused on managing brand communications?

Based on the research problem and research questions and the identified research gap that is reflected in the insufficient research and lack of empirical confirmation of managers' mental models as a source of business and marketing performance, the subject of the research was determined, and that is to examine the connection between mental models of marketing managers and brand strength, i.e. empirically determine whether the differences in brand strength can be attributed to the differences in the mental models of managers who manage these brands.

The main purpose of this thesis is to develop a conceptual and theoretical understanding of mental models in marketing as a fundamental subject of research and their connection with marketing success, i.e. changes in brand strength. In accordance with the stated purpose, the following research goals have been defined:

- conduct a critical analysis of the scientific and professional literature on mental models, marketing capabilities, marketing exploitation, exploration and ambidexterity and various indicators of marketing performance, including brand strength,
- deepen theoretical knowledge of the role of managerial cognitions in the development and application of marketing capabilities, define the dimensions and typology of mental models,
- formulate and explain a conceptual model of the relationship between mental models of marketing managers and brand strength,
- To empirically test the relationship between mental models of marketing managers and marketing performance measured by changes in brand strength.

Based on the defined research problem and the results of previous research, and in accordance with the set research goals, the following main hypothesis was proposed:

H: There is a correlation between mental models of marketing managers and brand strength.

and three auxiliary hypotheses:

PH1: Brands managed by marketing managers who consider marketing exploitation and marketing exploration equally important achieve a greater increase in their strength than brands managed by marketing managers who place a stronger focus on one of these two groups of activities.

PH2: Brands managed by marketing managers who give more overall importance to marketing exploitation and marketing exploration achieve a greater increase in their strength than brands managed by marketing managers who give less overall importance to these groups of activities.

PH3: Brands managed by marketing managers focused on new product development achieve a greater increase in their strength than brands managed by marketing managers focused on brand communication management.

Theoretical framework

Mental models

Mental models form the basic concept of this doctoral thesis. The fact that mental models are an interdisciplinary phenomenon gives rise to a multitude of definitions that show that this concept is viewed differently by theorists from different disciplines. For the purpose of this thesis, mental models will be treated as a set of relatively stable ideas and beliefs of marketing managers about how to develop market orientation, customer relations and brand reputation, and which marketing capabilities should be focused on in a certain business context, which is closest to the understanding presented by Karin Tollin and her colleagues in their papers (Tollin, 2008; Tollin and Jones, 2016; Tollin and Schmidt, 2015).

In addition to a large number of different definitions of mental models, there are also a large number of **synonyms**. In the marketing literature, in addition to the mental model, the most commonly used terms are 'mindset' and 'marketing logic' (Vargo and Lusch, 2004; Tollin, 2008; Tollin and Jones, 2009). The latter is related to the concept of 'dominant logic' introduced by Prahalad and Bettis (1986, p. 490) to denote 'the way in which managers conceptualize the business and make critical resource allocation decisions – be it in technologies, product development, distribution, advertising, or in human resource management'.

Mental models (and in general this cognitive approach to strategy, organizational learning, and other areas including marketing) are based on several theoretical assumptions and concepts. According to the theory of bounded rationality (Simon, 1957), managers have limited cognitive capacities and mental abilities, so when solving complex business challenges, they tend to be selective and rely on heuristics and biases (Tversky and Kahnemann, 1974). Over time, and based on experience, learning, and past decisions, they construct mental models, as simplified representations of reality, in order to interpret industry trends, customer demands, competitors' actions, and other events in their environment (Mandal and Thomas, 2009; Karakaya and Yannopoulos, 2010; Uotila, 2015).

Another important pillar on which the concept of mental models rests is the theory of upper echelons developed by Hambrick and Mason (1984) which emphasizes the key importance of cognitive processes in the top management team for firm's strategic behavior (Buyl et al., 2011). The basic premises of this theory are as follows (Hambrick and Mason, 1984):

- Managers act on the basis of their personalized interpretations of the strategic situations they are facing,
- These personalized interpretations are a function of the manager's experience, values, and personality.

Among other concepts that are theoretically related to mental models, the **resource-based view** can be singled out due to the role of managerial cognitions in the development and application of marketing and organizational capabilities in general in a dynamic

environment (Bogner and Barr, 2000; Tollin and Jones, 2009; Shang et al., 2010; Eggers and Kaplan, 2013) and the fact that in some previous typologies (including the one in this thesis) mental models are defined as managers' orientations towards certain marketing capabilities (Tollin and Jones, 2009; Tollin and Schmidt, 2015). Also, in dynamic capabilities theory, the role of managers was subsequently recognized and their mental models were integrated as an important factor in harmonizing the development of capabilities with changes in the environment (Augier and Teece, 2009; Shang et al., 2010).

By looking at the basic characteristics of mental models, it can be concluded that they are incomplete (Spicer, 1998; Jones et al., 2011; Gary & Wood, 2011) and sometimes inaccurate representations of reality (Porac et al., 1989; Barr et al., 1992; Tripsas & Gavetti, 2000; Malmi et al., 2023) that depend on the context (Jones et al., 2011) and exist in the mind of the individual (Senge, 2001; Jones et al., 2011; Rook, 2013) and as such are not available for direct inspection and measurement (Norman, 1983; Jones et al., 2011; Magzan, 2012; Yrjölä et al., 2018). They are heterogeneous (Hodgkinson et al., 1999; Tripsas and Gavetti, 2000; Kaplan and Tripsas, 2008) and relatively stable (Hodgkinson, 1997; Karakaya and Yannopoulos, 2010; Magzan, 2012), which can result in cognitive inertia and then deterioration of business results (Porac and Thomas, 1990; Barr et al., 1992; Barr, 1998; Mandal et al., 2009; Malmi et al., 2023).

There are various concrete methods of detecting and measuring mental models, the application of which also depends on the type of knowledge that is sought to be discovered: interviews, questionnaires, analysis of the content of written narratives, simulation games, cognitive mapping, etc. (Cooke et al., 2000; Gary and Wood 2011; Kaplan, 2011; Buyl et al., 2011). With the advancement of neuromarketing, various methods of brain scanning, such as functional magnetic resonance imaging and quantitative electroencephalography, have come into use.

Abundant evidence suggests that mental models play an important role in firm performance (Barr et al., 1992; Walsh, 1995; Gary et al., 2012; Yang et al., 2019). The study of the literature also identified a specific research gap. To measure the relationship or the impact of mental models on marketing performance, scales are needed to measure the presence of different mental models in managers and a framework with variables that

link mental models to marketing performance (Hooley et al., 2005; Tollin and Jones, 2009). This research gap is addressed in this doctoral thesis by developing a conceptual model of the relationship between mental models of marketing managers and brand strength as a measure of success, and by developing measurement scales for two specific mental models.

Marketing capabilities

The term capability in the scientific literature refers to 'the ability of an organization to perform a coordinated set of tasks, utilizing organizational resources, for the purpose of achieving a particular end result' (Helfat et al, 2003, p. 999), or, as Tollin and Jones (2009) state the observations of several authors, it is 'the knowledge that has been built up over time through repeatable organizational learning processes'. Marketing capabilities refer to the processes by which firms combine and use available resources to create market offerings that customers find valuable (Morgan & Feng, 2024).

By studying the marketing literature, two key characteristics of marketing capabilities can be identified, which are dynamism and hierarchical nature. In earlier theoretical views of marketing capabilities, dynamism was implicitly understood (Day, 1994; Hunt and Morgan, 1995), while in the concept of dynamic capabilities it is directly explicated (Teece et al., 1997; Teece, 2009; Leemann and Kanbach, 2022; Morgan and Feng, 2024). Also, certain marketing capabilities can be considered as 'higher-order' capabilities because they serve to develop specialized 'lower-level' marketing capabilities (Vorhies et al., 2011).

There are several different classifications of marketing capabilities, and the most exhaustive is Morgan's, which divides marketing capabilities into four main groups: specialized, architectural, cross-functional and dynamic capabilities (Morgan, 2012). Marketing capabilities are an important tool for achieving sustainable competitive advantage (Martin, 2017; Morgan and Feng, 2024), and Vorhies et al. (2011) classify them into marketing exploration capabilities and marketing exploitation capabilities.

Marketing exploitation refers to improving existing products, skills, processes and capabilities, reducing diversity, increasing productivity, successfully collaborating with other departments in a firm and meeting the needs of existing consumers in existing

markets, while **marketing exploration** refers to developing new skills, processes and marketing capabilities by applying new market knowledge, extensive market research and monitoring trends, experimentation and development of radical new products (Kyriakopoulos and Moorman, 2004; Vorhies et al., 2011; Tollin and Schmidt, 2012).

The simultaneous commitment to exploitation and exploration is called **ambidexterity** and already March (1991), as one of the first researchers of this concept, pointed out that maintaining an appropriate balance between exploration and exploitation is crucial for the survival and prosperity of a firm. For the purpose of this thesis, marketing ambidexterity will be treated at the individual level, in the mental models of marketing managers, and the focus will be on its division into balanced and combined ambidexterity. Balanced ambidexterity is the pursuit of exploration and exploitation in a balanced way, and combined ambidexterity is the effort to achieve the highest possible level of exploration and exploitation, regardless of their relationship (Junni et al., 2013; Mehrabi et al., 2019; He et al. 2021; Muange et al., 2023).

Marketing performance

Marketing performance is a multifaceted and complex concept and represents an important challenge for marketing managers (Rust et al., 2004; Liang and Gao, 2020). According to Gama (2011a), from an organizational perspective, marketing performance is something measurable, dynamic (the choice of indicators is not a static reality, but is evolving), relative (depends on the temporal and spatial context and the comparison of what is planned and achieved) and multidimensional (there are a number of indicators used in marketing practice).

The complexity and multidimensionality of this concept is best illustrated by the theoretically based performance evaluation framework developed by a group of authors who previously studied 998 empirical studies published in the 15 most relevant scientific journals in the period from 1981 to 2014 (Katsikeas et al., 2016). They divide marketing performance into organizational, which includes accounting and financial categories such as sales revenue, profit, margin, credit rating, cost of capital, etc., and operational performance, which lists groups of indicators related to customer attitudes and behavior (brand equity, perceived quality, satisfaction, attitudinal loyalty, retention...) and product-market performance (unit sales, revenue premium, market share, new product success...).

Due to the increasing demands to prove the contribution of marketing to business results and strengthen its role in defining business strategy, marketing managers have placed a focus on the identification and selection of marketing metrics (Ambler et al., 2004).

Brand strength

As an indicator of marketing performance in this doctoral thesis, brand strength was chosen, which represents a measure of attachment, i.e. consumers' relative preference for a brand (Feldwick, 1996; Walser, 2004). There are several reasons for this.

First of all, the way marketing performance is measured in the fundamental literature is highly fragmented, and evidence in the form of weaker correlations between different performance measures suggests that performance is not a global latent construct and that focus should be placed on one or more indicators of a specific aspect of performance (Katsikeas et al., 2016). Furthermore, brand strength is often used in marketing practice as a measure for objective setting and evaluation of marketing actions, and belongs to the component of 'customer mindset and behavior' which is causally closest to marketing activities, i.e. realized marketing programs in the marketing–performance outcome chain (Katsikeas et al., 2016). Finally, in addition to being crucial for the firm's financial success and growth, brand, as an intangible asset, often dominantly participates in its market value and this fact is a strong argument for choosing brand strength as a measure of marketing performance (Gama, 2011a, He and Calder, 2020).

Conceptual model and methodology

In the theoretical part, the concepts of marketing exploration, exploitation and ambidexterity were explained. When considering the optimal relationship between marketing exploration and exploitation, the results of previous research studies are quite inconsistent (Price, 2012; Mehrabi 2017). Some suggest that balance is the best for success (He and Wong, 2004; Atuahene-Gima, 2005; Uotila et al., 2009; Belderbos et al., 2010; Tu, 2010), while others suggest that it is better to place emphasis on one of the capabilities (Slater et al., 2007; Vorhies et al., 2011) or that they are simply orthogonal constructs that can be highly developed, simultaneously or sequentially (Birkinshaw and Gupta, 2013; O'Reilly & Tushman, 2013). In their meta-analysis, Junni et al. (2013)

conclude that it is not enough to balance exploration and exploitation to increase performance, but a larger sum of them is more important, which is confirmed by an empirical study subsequently conducted by Mehrabi (2017).

The relationship between the balanced ambidexterity mental model and brand strength will be examined using the first auxiliary hypothesis, and the relationship between the combined ambidexterity mental model and brand strength will be examined using the second auxiliary hypothesis:

PH1: Brands managed by marketing managers who consider marketing exploitation and marketing exploration equally important achieve a greater increase in their strength than brands managed by marketing managers who place a stronger focus on one of these two groups of activities.

PH2: Brands managed by marketing managers who give more overall importance to marketing exploitation and marketing exploration achieve a greater increase in their strength than brands managed by marketing managers who give less overall importance to these groups of activities.

Previous research on mental models in marketing has resulted in typologies in which, among other things, the focus is on new product development, which is related to marketing exploration, and the focus on brand communication management, which is related to marketing exploitation (Tollin and Jones, 2009; Tollin and Schmidt 2012; Tollin and Schmidt, 2015). However, since product innovations are divided into radical, which refer to the development of entirely new products, and incremental, which represent small improvements to existing products (Trott, 2021), we can treat this capability as **ambidextrous** because it includes both activities of production exploration and production exploitation.

Marketing exploitation activities largely involve advertising and other forms of marketing communication (Josephson et al., 2015), so brand communication management can be considered the dominant capability of marketing **exploitation**. With the help of a third auxiliary hypothesis, it will be examined whether a greater focus on ambidextrous, rather than exploitative, capability in the manager's mental model can be linked to a greater growth in brand strength:

PH3: Brands managed by marketing managers focused on new product development achieve a greater increase in their strength than brands managed by marketing managers focused on brand communication management.

In accordance with the research goals and hypotheses, a conceptual model of the relationship between the mental models of marketing managers and brand strength was defined, shown in Figure 1.

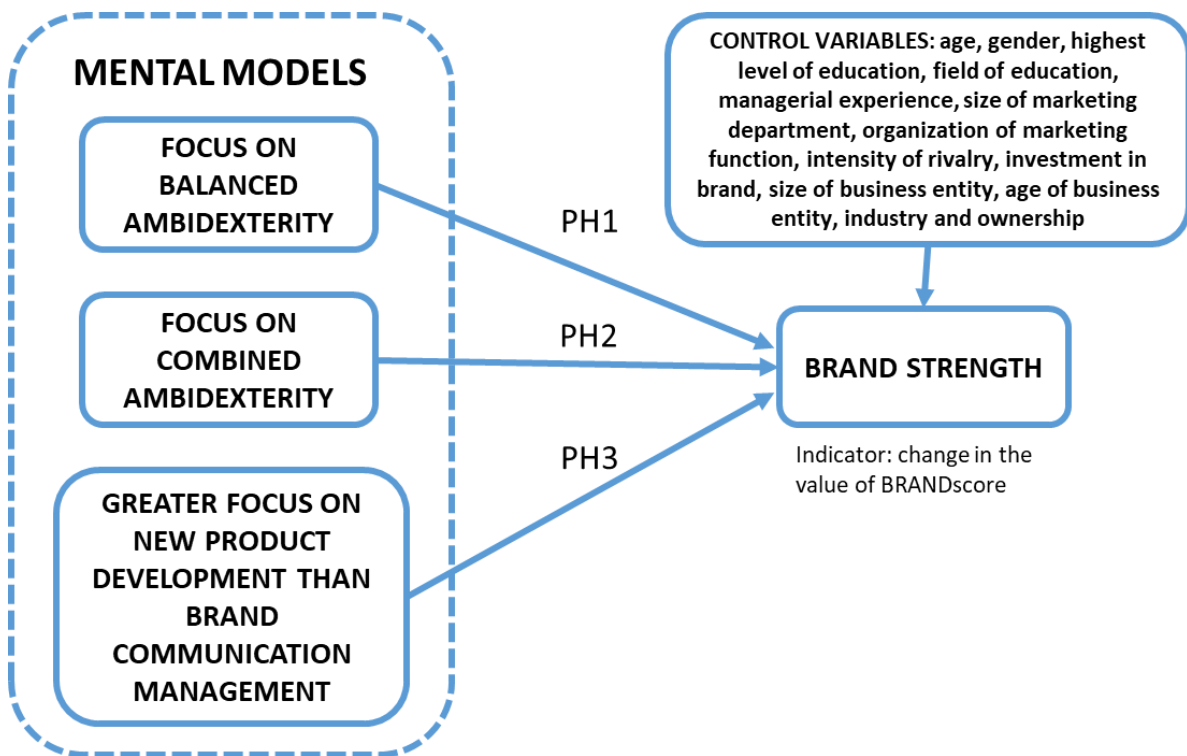


Figure 1. Conceptual model

Source: author's work

The main variables of the model, their definitions, measurement methods and sources are shown in Table 1.

Table 1. Variables, definitions and sources

Variable and abbreviation	Definition (description) of a variable	Measurement method (scales and items)	Source (based on):
<p>Focus on Marketing Exploration (ER)</p>	<p>Focus on developing new skills, processes and marketing capabilities by applying new market knowledge, extensive market research and trend monitoring, experimentation and development of radically new products (Kyriakopoulos and Moorman, 2004; Vorhies et al., 2011; Tollin and Schmidt, 2012).</p>	<p>To what extent do you think the following is important in the job of a marketing manager who manages a brand: (from 1 - not important at all to 7 - extremely important)</p>	<p>Vorhies et al., 2011</p>
		<p>Continually developing new marketing procedures that are very different from others developed in the past.</p>	
		<p>Routinely introducing new marketing procedures which are daring, risky, or bold</p>	
		<p>Consistently using market knowledge to develop new marketing processes which deliver different outputs from existing processes</p>	
		<p>Using marketing knowledge to “break the mold” and create new marketing processes not used before</p>	
<p>Focus on Marketing</p>	<p>Focus on improving existing products, skills, processes and capabilities,</p>	<p>To what extent do you think the following is important in the job of a marketing manager who</p>	<p>Vorhies et al., 2011</p>

Variable and abbreviation	Definition (description) of a variable	Measurement method (scales and items)	Source (based on):
Exploitation (ET)	reducing diversity, increasing productivity, successfully collaborating with other departments, and meeting the needs of existing consumers in existing markets (Kyriakopoulos and Moorman, 2004; Vorhies et al., 2011; Tollin and Schmidt, 2012).	manages a brand: (from 1 - not important at all to 7 - extremely important)	
		Consistently reexamining information from previous projects and/or studies to modify existing marketing processes	
		Routinely adapting existing ideas when developing new marketing processes	
		Incrementally and routinely improving our existing marketing procedures	
		Focusing changes in marketing procedures on improving efficiency	
Focus on Balanced Marketing Ambidexterity (BMA)	Striving for marketing exploitation and marketing exploration in a balanced manner (Mehrabi et al., 2019).	Calculation: marketing exploration divided by the sum of marketing exploration and exploitation, scale between 0 and 1 with the equilibrium point at 0.5.	Mehrabi et al., 2019

Variable and abbreviation	Definition (description) of a variable	Measurement method (scales and items)	Source (based on):
Focus on Combined Marketing Ambidexterity (CMA)	Focus on combining exploitation and exploration activities with the aim of achieving a high overall level of ambidexterity (Mehrabi et al., 2019).	Calculation: the sum of the results for marketing exploration and marketing exploitation divided by two.	Mehrabi et al., 2019
Focus on new product development (NPD)	Focus on cross-functional marketing capability related to creating a meaningful new value proposition for target markets (Morgan, 2012). It covers both incremental and radical product innovations.	To what extent do you think the following is important in the job of a marketing manager who manages a brand: (from 1 - not important at all to 7 - extremely important)	Scale developed based on literature analysis (Vorhies and Morgan, 2005, etc.) and primary qualitative research by the author (in-depth interviews with fifteen marketing managers).
		Development of new and improvement of existing products in line with customer needs and wants	
		Adaptation of the product range to market trends, business and consumer environment	
		Having a complete picture of the market, consumers and own production capabilities	
		Identifying opportunities to strengthen market	

Variable and abbreviation	Definition (description) of a variable	Measurement method (scales and items)	Source (based on):
		position through new product launch	
Focus on Brand Communication Management (BCM)	Focus on specialized marketing capability related to effective communication with existing and potential customers (Morgan, 2012).	<p>To what extent do you think the following is important in the job of a marketing manager who manages a brand: (from 1 - not important at all to 7 - extremely important)</p> <p>Defining brand identity and unique features of a brand</p> <p>Defining and selecting key communication messages and creative expressions</p> <p>Finding relevant customer insights</p> <p>Defining the functional and emotional benefits and a clear position of the brand in the minds of consumers</p>	Scale developed based on literature analysis (Vorhies and Morgan, 2005, etc.) and primary qualitative research by the authors (in-depth interviews with fifteen marketing managers).
Brand Strength (BS)	A measure of marketing performance (aggregated indicator) that takes into account various aspects of the consumer's relationship with the brand	Calculation: The shift in the BRANDscore will be measured, i.e. the compound annual growth rate (CAGR) of the BRANDscore indicator will be calculated over the duration of the tenure of the marketing managers	BRANDpuls, Ipsos, N = 2.000, M/F 15-64, two waves per year

Variable and abbreviation	Definition (description) of a variable	Measurement method (scales and items)	Source (based on):
	(recognition, experience, usage, consideration, primary usage, loyalty, brand image, available users and non-users).	participating in the survey.	

Source: author's work

The research was conducted using an exploratory sequential design (Sekol and Maurović, 2017), i.e. a mixed methods approach that represents a combination of qualitative and quantitative research. Such a research design made it possible to first shed light on the research problem, define the nature and scope of quantitative research and formulate/adapt the items for the survey questionnaire (initiation), to link and confirm the results from different phases (complementarity) and enrich them with different perspectives (diversity), to exclude the "method effect" and ensure greater reliability of the results, and finally to generalize the results and obtain more complete knowledge (Creamer, 2018; Saunders et al., 2019).

A detailed overview of the methodological procedures carried out in this doctoral thesis is shown in the figure below (Figure 2):

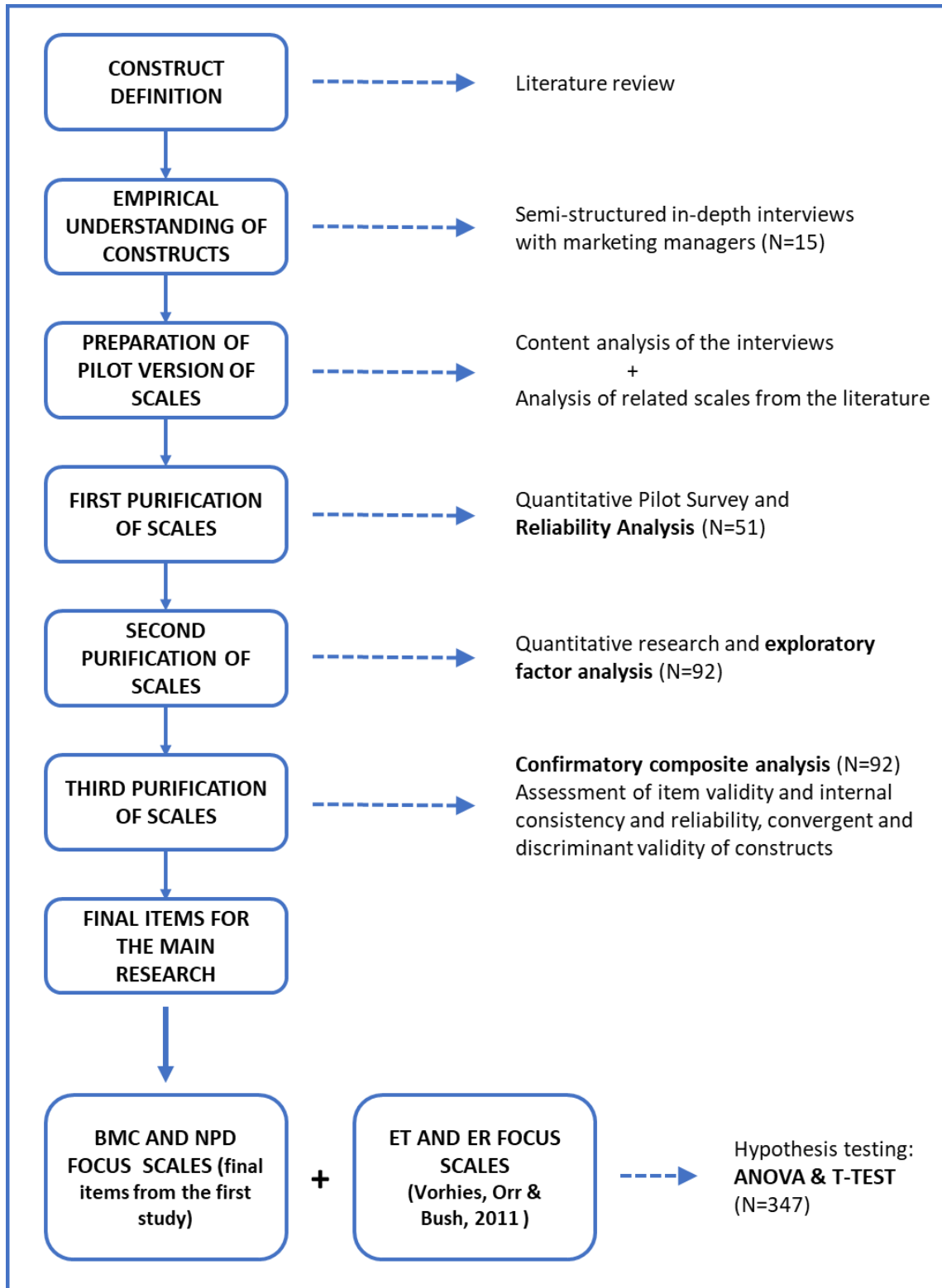


Figure 2. Overview of methodological procedures

Source: author's work

Since the scales that measure managers' focus on new product development and focus on brand communication management were not found in the literature, these scales were developed based on the results of qualitative research, analysis of related scales in the literature (Vorhies and Morgan, 2005; Morgan et al., 2009; Ramaswami et al., 2009; Vorhies et al., 2011; Luxton et al., 2015) and conducting a quantitative pilot research on respondents from the ranks of marketing managers and members of the academic community with relevant experience in marketing practice.

In the development of scales, the steps suggested by Churchill (1979) were followed. After descriptive statistical analysis and the first selection of items based on the values of arithmetic means, matrix of correlations between items was produced, and by gradual rejection of items based on the values of the Cronbach alpha coefficient, final scales of high reliability were obtained. The criterion for the item rejection was the increase of the Cronbach alpha coefficient if the item was rejected. Finally, the Cronbach alpha value for the overall scale that measures the focus on brand communication management is 0.731, and for the scale that measures the focus on new product development is 0.868.

In order to check whether the scales used in the questionnaire are suitable for use in further analyses, an exploratory factor analysis was first performed, which resulted in the rejection of two items, and then a confirmatory composite analysis using the partial least squares method, which is especially recommended in cases where a small population limits the sample size.

The assessment of the reflective measurement model was made in the SmartPLS 4 software tool, and included the following (Hair et al., 2022):

- assessment of indicator reliability
- assessment of internal consistency and reliability
- assessment of convergent validity
- assessment of discriminant validity

Table 2 summarizes the results of the measurement model quality assessment.

Table 2. Summary results of the measurement model assessment

Constructs (latent variables)	Items	Convergent validity		Reliability of internal consistency		Discriminant validity
		Outer loadings	AVE	Cronbach alfa	CR	HTMT
		> 0,70	> 0,50	0,60 -0,90	0,60 – 0,90	Significantly less than 0,90?
Focus on Marketing Exploration (ER)	ER1	0,800	0,674	0,759	0,861	DA
	ER2	0,836				
	ER4	0,825				
Focus on Marketing Exploitation (ET)	ET1	0,815	0,707	0,862	0,906	DA
	ET2	0,856				
	ET3	0,833				
	ET4	0,857				
Focus on new product development (NPD)	NPD1	0,671	0,574	0,633	0,800	DA
	NPD2	0,746				
	NPD4	0,846				
Focus on Brand Communication Management (BCM)	BCM1	0,714	0,559	0,742	0,835	DA
	BCM2	0,814				
	BCM3	0,772				
	BCM4	0,686				

Izvor: Analiza rezultata dobivenih u programskom alatu SmartPLS

All indicators included in the measurement model assessment are within the cut-off values, except for the Cronbach alpha coefficient for the construct "Focus on new product development" (RNP), which is slightly below the threshold (0.633). However, as the composite reliability measure (CR) is not only above the threshold, but within the recommended zone (0,8), it can be concluded that the criterion of reliability of internal consistency is also met, and thus that the quality of the overall measurement model is confirmed.

After the successful assessment of the validity and reliability of the measuring instrument, a descriptive analysis of the collected data and hypothesis testing were performed.

Results and discussion

The main goal of the research in this thesis was to theoretically elaborate the concept of mental models in marketing and to empirically test the relationship between the individual mental models of marketing managers (with a specially developed typology) and the brand strength of the brands they manage. For this purpose, an extensive analysis of the literature in the field of marketing, strategic management, organization, cognitive psychology and other scientific disciplines was conducted, qualitative research was conducted using semi-structured in-depth interviews, a quantitative pilot study and the main quantitative research with the measurement model assessment by confirmatory composite analysis and hypothesis testing.

Based on the results of semi-structured in-depth interviews with marketing managers, an overview of the most commonly used marketing metrics was obtained, and the insights highlighted the importance of marketing capabilities and their treatment in the practice of Croatian marketing managers. The answers to questions about the behavior of marketing managers who are focused on brand communication management and those who are focused on new product development served as the main source for generating items in the development of two new scales with which two variables in the conceptual model were operationalized.

The results of hypothesis testing are only somewhat surprising. Namely, as mentioned in several places in the doctoral thesis, the results of empirical studies investigating ambidexterity are very mixed. In some, a positive correlation with business and marketing performance was found, in some negative, and in some none was found (Price, 2012; June, 2013; Adiwijaya et al., 2020).

The first hypothesis referred to balanced marketing ambidexterity, i.e. the relationship of a mental model with a balanced focus on marketing exploration and exploitation with marketing performance measured by a shift in brand strength. The results of this research have shown that managers who place a stronger emphasis on one capability achieve a greater increase in brand strength than those who strive for marketing exploration and marketing exploitation in a balanced way. This difference is statistically significant when

comparing managers who place a stronger emphasis on exploitation and those who focus on balanced ambidexterity.

Despite the rejection of the hypothesis due to the direction of the difference, this research outcome is actually in line with the findings from some previous empirical studies, the results of which have shown that instead of balance, focus on one of the observed two marketing capabilities, most often exploitation, is better (Slater et al., 2007; Vorhies et al., 2011; Solís-Molina et al., 2018; Zhang et al., 2022). It can be stated that the question of the optimal relationship between marketing exploration and exploitation remains open in the marketing literature, especially if this relationship is observed dynamically, over a longer period of time.

The second hypothesis tested the relationship between a mental model with a focus on combined marketing ambidexterity and brand strength. Three different groups of observations were compared according to the level of this focus, and the observations belonging to managers with a medium level of focus on combined marketing ambidexterity had the largest increase in brand strength, so this hypothesis was also rejected, although it was confirmed in some previous studies, albeit with a different conceptualization of marketing and business performance (Junni et al., 2013; Mehrabi, 2017).

It should be noted here that the test result may have been influenced by the way of operationalization of combined marketing ambidexterity as a construct based on the sum of marketing exploration and marketing exploitation. Namely, in some empirical studies, instead of summation, multiplying marketing exploration and marketing exploitation is used, which is an approach that has its advantages, but also conceptual drawbacks such as ignoring the direction of a possible imbalance (Kim et al. 2022).

Finally, in the third hypothesis, it was tested whether a mental model with an emphasis on an ambidextrous capability such as new product development, which includes both elements of marketing exploration and elements of marketing exploitation, is more linked with marketing performance than a focus on brand communication management, which is considered a typical exploitative capability (Tollin and Schmidt 2012; Josephson et al., 2015). The result leaned in that direction, but the difference did not turn out to be statistically significant.

Nevertheless, this is a hypothesis that deserves attention in future research as well, as it has a foundation in studies that have investigated the relationship between investment in advertising or overall marketing activities, on the one hand, and investment in research and development, on the other, and performance measured by various indicators (profit, risk reduction, consumer satisfaction, etc.). For example, the results of a study conducted by Vadakkepatt et al. (2021) showed that higher investments in R&D than in marketing and advertising lead to retention of sales leadership, especially in a dynamic environment and with higher levels of investment.

Although no clear and unambiguous argumentation has been found through the observed relationships that there is a connection between mental models of marketing managers and brand strength, after conducting a statistical analysis of the collected data, it can be concluded that one result provides a foundation for a partial acceptance of this main hypothesis. It is a finding according to which managers who place a stronger emphasis on marketing exploitation achieve a greater increase in brand strength than those who strive for marketing exploration and marketing exploitation in a balanced way, i.e. show the features of a balanced marketing ambidexterity. This finding indicates that the marketing performance of a firm is not only influenced by its favorable positioning in relation to competing forces in the industry (Porter, 1980) and the possession of unique and rare resources that are difficult to imitate and replace (Barney, 1991; Hamel and Prahalad, 1996) but also managerial cognitions, i.e. mental patterns by which managers interpret the business environment, focus on certain marketing capabilities and make decisions (e.g. Barr et al., 1992; Walsh, 1995; Gary et al., 2012; Yang et al., 2019).

Conclusion

Theoretical and practical implications

The topic of this doctoral thesis is positioned at the intersection of three scientific disciplines – marketing, strategic management and cognitive psychology. This thesis develops a conceptual and theoretical understanding of mental models in marketing and deepens the knowledge of their connection with marketing success.

The aim of the research was to define the dimensions and typology of mental models and to empirically test the relationship between mental models of marketing managers and marketing performance measured by changes in brand strength. Based on the analysis of previous research, it was not observed that any of the researchers analyzed the relationship between mental models of managers in charge of brand management and brand strength, and the thesis addressed and partially filled this gap in the marketing literature. In accordance with the stated goal, a conceptual model was developed, and for testing the relationship of variables in the model, data from quantitative research were collected with a questionnaire and statistically processed.

In addition to the development of scientific thought on the concept of mental models in marketing and the relationship between managerial cognition and marketing performance, the scientific contribution of this thesis is also manifested in the examination of the relationship between individual capabilities and marketing ambidexterity in the mental models of marketing managers and brand strength as a selected metric of marketing performance. An overview and critical analysis of previous conceptual and empirical research is presented, and emphasis is placed on the individual origins of marketing ambidexterity, somewhat neglected in the literature.

This paper uniquely combines three previously separate research streams dealing with managerial cognition, marketing capabilities and ambidexterity. A new typology of mental models has been developed with regard to the relationship between marketing exploration and marketing exploitation and with regard to the focus on brand communication management and new product development, and mental models have been measured at the level of "brand managers", i.e. people directly in charge of managing brands, and not top managers and chief marketing directors, which represent the usual level of analysis in research on managerial cognition. Ambidexterity itself is viewed as a focus in the individual mental model of a "brand manager", which represents a new perspective in the study of this phenomenon and draws attention to the role of the individual in ambidexterous approaches.

This thesis also brings a very concrete **methodological contribution** that is reflected in the development of a model for testing the relationship between the observed constructs and in the development of two new scales – the one for the focus on new product

development and the one for the focus on brand communication management, which together with the scales taken from the marketing literature were used in the empirical research. This will potentially encourage the continuation of research into mental models and marketing capabilities, especially since new product development and brand communication management are precisely the capabilities that marketing professionals are predominantly engaged in, which is confirmed by the results of the qualitative research. Also, this reduces the identified research gap that refers to the lack of instruments for measuring the presence of certain mental models in managers, i.e. their focus on certain marketing capabilities.

In terms of practical contribution, marketing managers will be able to critically assess their own engagement in the marketing process based on the proposed typology of mental models and dimensions of marketing exploration, exploitation, communication management and new product development by reflecting on marketing capabilities that are key to increasing marketing performance and should be focused on in their business context. They should be aware of the mental models they are prone to and use, their characteristics and potentials, the aspects they emphasize and those they ignore. In this way, a better understanding of the practices, processes and principles used in decision-making can be achieved.

It is also worth noting the potential contribution of this thesis in the field of human resources management. Since appropriate mental models are a prerequisite for organizational success, organizational interventions should be based on them. This is especially true for the processes of selection and education of employees because certain jobs in marketing require a focus on specific marketing capabilities and skills that are described and measured in this thesis.

Furthermore, at different stages of brand, firm and industry life cycle, different mental models and a focus on different capabilities are needed, especially when it comes to exploration and exploitation, which often evolve in cycles, i.e. successively. When a firm undergoes a strategic transformation or, for example, adopts a new business model, it requires a change in management logic, and sometimes even the replacement of the entire top management team because mental models are deeply rooted below the level of the conscious and difficult to change.

One of the key roles of human resources experts is to recognize the mental models of managers and employees, help them become aware of them, and if necessary, change them, because changing thinking is a prerequisite for changing behavior, and thus for improving business performance. In the conditions of digital disruption and increasingly fierce market competition, this competence will become increasingly important in order to ensure timely reactions to changes in the environment and avoid cognitive inertia, i.e. the undesirable consequences of deeply rooted mental models.

Limitations and further research

This, of course, is not the first study to address ambidexterity at the level of marketing, but it is the first to measure ambidexterity at the level of marketing managers who manage individual brands, i.e. their mental models (previous studies have used either a firm or a department within a firm as a unit of analysis). When choosing the managerial level, and given the research gap and the conceptual model that uses brand strength as a measure of marketing performance, it was appropriate to test mental models in those individuals whose main task is to manage brands. However, this may also be a potential limitation that is reflected in weaker managerial discretion, i.e. weaker influence on strategic decisions regarding the brand in the context of authoritative top management, especially in large business systems with multiple levels of decision-making.

The next limitation is related to cognitive dissonance, i.e. a possible discrepancy between the cognitive component of managers' attitudes and their behavior, i.e. actions in different business situations. In addition to this gap between belief and action, it is worth mentioning other limitations that are inherent in the very concept of mental models, such as their hiddenness, heterogeneity, variability, incompleteness (the concept of bounded rationality), inaccuracy and context dependency.

The marketing performance and brand strength is influenced by many other factors besides the mental models of managers, such as previous cumulative investments in brand awareness and image, longevity and stage of the brand life cycle, the intensity of industry rivalry, the activities of competitors and many others. Some of these factors were treated as control variables in the conceptual model of this research.

Of the methodological limitations, the use of only one source of data for marketing performance (BRANDscore as a measure of brand strength) can be singled out, which is why the sample was limited only to managers who manage brands of fast-moving consumer goods. Also, the way of measuring focus on combined marketing ambidexterity (adding marketing exploration and marketing exploitation) ignores the existence and direction of the imbalance.

From these identified limitations, recommendations for future research also arise. Managerial discretion (the level of influence on brand decisions) can be assigned a more important role than just a control variable, and the consistency of thought and action can be examined by adding a parallel set of questions to the questionnaire. For each marketing capability or activity, the respondents should indicate to what extent they consider it important and to what extent they apply it in practice.

In further research into the relationship between mental models and brand strength, it is recommended to consider other factors that can affect the level of brand strength, such as category trend, competitive environment, media investments, level of technological turbulence, etc. Observations can be weighted with the level of influence on brand decisions and the brand's market relevance as measured by annual sales revenue. Also, longer tenures in brand management may be preferred or, for example, only tenures of three years or more may be considered.

Methodologically speaking, constructs can be operationalized differently. For example, except for BRANDscore, some other way of measuring brand strength, or even a completely different measure of marketing performance, can be used. In this way, marketing managers who manage brands in other large and significant industries, such as financial industry, telecommunications and retail, can also be included in the research.

Combined marketing ambidexterity can, as in some previous studies, be calculated by multiplication rather than summation of marketing exploration and exploitation, which would also take into account the existence of a possible balance between marketing exploration and marketing exploitation that brings stronger synergy effects. Depending on the content, mental models can, in addition to being measured using scales, also be displayed graphically, i.e. operationalized in the form of cognitive maps.

Future qualitative research can be based on interviewing successful and less successful marketing managers and revealing their mental models and the differences between them. In quantitative research, instead of testing the differences between separate groups of observations, a structural model can be developed so that cause-and-effect relationships between constructs can be tested, or the relationship between different predictors and the dichotomous independent variable defined as marketing success or failure can be examined using logistic regression.

It would be interesting to empirically test the reverse direction, i.e. how marketing success or failure affects managers' mental models. Some assumptions have already been made explicit in this thesis, such as that success leads to the retention of mental models and the status quo (and consequently to cognitive inertia and reduced ability to react to changes in the environment), while failure triggers the change of mental models, i.e. dominant managerial logics.

Finally, instead of brand managers' mental models, individual mental models of higher-level marketing managers or collective mental models of brand management or marketing teams can be explored, in situations where several people manage brands and make marketing decisions together. Future research could also focus on identifying the strengths and weaknesses of individual mental models at different stages of brand, firm and industry lifecycle, as well as the complementary role of different mental models.

References

1. Adiwijaya, K, Wahyuni, S, Gayatri, G & Mussry, JS 2020, 'Does Marketing Ambidexterity Boost Marketing Performance? Empirical Evidence in Indonesia's Consumer Goods', *Journal of Global Marketing*, vol. 33, no. 4, pp. 266-288.
2. Ambler, T, Kokkinaki, F & Puntoni, S 2004, 'Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection', *Journal of Marketing Management*, vol. 20, no. 3-4, pp. 475-498.
3. Atuahene-Gima, K 2005, 'Resolving the Capability—Rigidity Paradox in New Product Innovation', *Journal of Marketing*, vol. 69, no. 4, pp. 61-83.

4. Augier, M & Teece, DJ 2009, 'Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance', *Organization Science*, vol. 20, no. 2, pp. 410-21.
5. Barney, J 1991, 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 99–120.
6. Barr, PS 1998, 'Adapting to unfamiliar environmental events: A look at the evolution of interpretation and its role in strategic change', *Organization Science*, vol. 9, no. 6, pp. 644–669.
7. Barr, PS, Stimpert JL & Huff AS 1992, 'Cognitive change, strategic action, and organizational renewal', *Strategic Management Journal*, vol. 13, no. S1, pp. 15–36.
8. Belderbos, R, Faems, D, Leten, B, & Looy, BV 2010, 'Technological Activities and Their Impact on the Financial Performance of the Firm: Exploitation and Exploration within and between Firms', *Journal of Product Innovation Management*, vol. 27, no. 6, pp. 869–882.
9. Birkinshaw, J & Gupta, K 2013, 'Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies', *Academy of Management Perspectives*, vol. 27, no. 4, pp. 287-298.
10. Bogner, W & Barr, PS 2000, 'Making sense in hypercompetitive environments: a cognitive explanation for the persistence of high velocity competition', *Organization Science*, vol. 11, no. 2, pp. 212-226.
11. Buyl, T, Boone C & Matthyssens, P 2011, 'Upper echelons research and managerial cognition', *Strategic Organization*, vol. 9, no. 3, pp. 240-246.
12. Churchill, GA 1979, 'Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs', *Journal of Marketing Research*, vol. 16, no. 1, pp. 64-73.
13. Cooke, NJ, Salas, E, Cannon-Bowers, JA & Stout, RJ 2000, 'Measuring team knowledge', *Human factors*, vol. 42, no. 1, pp. 151–173.
14. Creamer, E 2018, *An Introduction to Fully Integrated Mixed Methods Research*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

15. Day, GS 1994, 'The capabilities of market driven organizations', *Journal of Marketing*, vol. 58, no. 4, pp. 37-52.
16. Eggers, JP and Kaplan, S 2013, 'Cognition and Capabilities: A Multi-Level Perspective', *The Academy of Management Annals*, vol. 7, no. 1, pp. 295-340.
17. Feldwick, P 1996, 'Do we really need 'Brand Equity'?', *The Journal of Brand Management*, vol. 4, no. 1, pp. 9-28.
18. Gama, AP 2011a, 'An expanded model of marketing performance', *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 29, no. 7, pp. 643-661.
19. Gary, MS & Wood, RE 2011, 'Mental Models, Decision Rules, and Performance Heterogeneity', *Strategic Management Journal*, vol. 32, no. 6, pp. 569–594.
20. Gary, MS, Wood, RE & Pillinger, T 2012, 'Enhancing mental models, analogical transfer, and performance in strategic decision making', *Strategic Management Journal*, vol. 33, no. 11, pp. 1229–1246.
21. Hair, JF, Hult GTM, Ringle CM & Sarstedt M 2022, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 3rd edn., SAGE Publications Ltd., Los Angeles.
22. Hambrick, DC and Mason, PA 1984, 'Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers', *The Academy of Management Review*, vol. 9, no. 2, pp. 193-206.
23. Hamel, G & Prahalad CK 1996, *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston.
24. He, J & Calder, BJ 2020, 'The experimental evaluation of brand strength and brand value', *Journal of Business Research*, vol. 115, pp. 194-202.
25. He, P, Pei, Y, Lin, C & Ye, D 2021, 'Ambidextrous Marketing Capabilities, Exploratory and Exploitative Market-Based Innovation, and Innovation Performance: An Empirical Study on China's Manufacturing Sector', *Sustainability*, vol. 13, no. 3, 1146.
26. He, ZL & Wong, PK 2004, 'Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis', *Organization Science*, vol. 15, no. 4, pp. 481-494.

27. Helfat, CE, Peteraf, MA, Hoopes, DG, Madsen, TL & Walker, G 2003, 'The dynamic resource-based view: capability lifecycles', *Strategic Management Journal*, vol. 24, no. 10, pp. 997-1010.
28. Hodgkinson, GP 1997, 'Cognitive inertia in a turbulent market: the case of UK residential estate agents', *Journal of Management Studies*, vol. 34, no. 6, pp. 921-945.
29. Hodgkinson GP, Bown NJ, Maule AJ, Glaister KW & Pearman AD 1999, 'Breaking the frame: an analysis of strategic cognition and decision making under uncertainty', *Strategic Management Journal*, vol. 20, no. 10, pp. 977-985.
30. Hooley, GJ, Greenley, GE, Cadogan, JW & Fahy, J 2005, 'The performance impact of marketing resources', *Journal of Business Research*, vol. 58, no. 1, pp. 18-27.
31. Hunt, SD & Morgan, RM 1995, 'The comparative advantage theory of competition', *Journal of Marketing*, vol. 59, no. 2, pp. 1-15.
32. Jones, NA, Ross, H, Lynam, T, Perez, P & Leitch, A 2011, 'Mental Models: An Interdisciplinary Synthesis of Theory and Methods', *Ecology and Society*, vol. 16, no. 1, pp. 46.1 - 46.13.
33. Josephson, BW, Johnson, JL & Mariadoss, BJ 2015, 'Strategic marketing ambidexterity: antecedents and financial consequences', *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 44, no. 4, pp. 539-554.
34. Junni, P, Sarala, RM, Taras, V, & Tarba, SY 2013, 'Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta-Analysis', *Academy of Management Perspectives*, vol. 27, no. 4, pp. 299-312.
35. Kaplan, S 2011, 'Research in Cognition and Strategy: Reflections on Two Decades of Progress and a Look to the Future', *Journal of Management Studies*, vol. 48, no. 3, pp. 665-695.
36. Kaplan, S & Tripsas, M 2008, 'Thinking about technology: applying a cognitive lens to technical change', *Research Policy*, vol. 37, no. 5, pp. 790-805.
37. Karakaya, F & Yannopoulos, P 2010, 'Defensive strategy framework in global markets', *European Journal of Marketing*, vol. 44, no. 7/8, pp. 1077-1100.

38. Katsikeas, CS et al. 2016, 'Assessing Performance Outcomes in Marketing', *Journal of Marketing*, vol. 80, no. 2, pp. 1–20.
39. Kim, YM, Busenbark, JR, Jeong, SH & Lam, SK 2022, 'The performance impact of marketing dualities: a response surface approach to resolving empirical challenges', *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 50, no. 5, pp. 915-940.
40. Kyriakopoulos, K & Moorman, C 2004, 'Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: The overlooked role of market orientation', *International Journal of Research in Marketing*, vol. 21, no. 3, pp. 219–240.
41. Leemann, N & Kanbach, DK 2022, 'Toward a taxonomy of dynamic capabilities—a systematic literature review', *Management Research Review*, vol. 45, no. 4, pp. 486-501.
42. Liang, X & Gao, Y 2020, 'Marketing performance measurement systems and firm performance', *European Journal of Marketing*, vol. 54, no. 4, pp. 885–907.
43. Luxton, S, Reid, M & Mavondo, F 2015, 'Integrated Marketing Communication Capability and Brand Performance', *Journal of Advertising*, vol. 44, no. 1, pp. 37-46.
44. Magzan, M 2012, 'Mental Models for Leadership Effectiveness: Building Future Different than the Past', *Journal of Engineering Management and Competitiveness*, vol. 2, no. 2, pp. 57–63.
45. Malan, R, Erwee, R & Rose, D 2009, 'The importance of individual mental models for strategic thinking in organizations', *Proceedings of the 23rd Australian and New Zealand Academy of Management Conference (ANZAM 2009)*, Melbourne, Australia, 1. - 4. prosinac 2009, Australian and New Zealand Academy of Management, pp. 1-17.
46. Malmi, T, Kolehmainen, K & Granlund, M, 'Explaining the Unintended Consequences of Management Control Systems: Managerial Cognitions and Inertia in the Case of Nokia Mobile Phones', *Contemporary Accounting Research*, vol. 40, no. 2, pp. 1013-1045.

47. Mandal, A, Thomas, H & Antunes, D 2009, 'Dynamic linkages between mental models, resource constraints and differential performance: A resource-based analysis', *Journal of Strategy and Management*, vol. 2, no. 3, pp. 217-239.
48. March, JG 1991, 'Exploration and Exploitation in Organizational Learning', *Organization Science*, vol. 2, no.1, pp. 71-87.
49. Martin, SL, Javalgi, RG & Cavusgil, E 2017, 'Marketing capabilities, positional advantage, and performance of born global firms: Contingent effect of ambidextrous innovation', *International Business Review*, vol. 26, no. 3, pp. 527–543.
50. Mehrabi, H 2017, 'Two Essays on Marketing Capabilities', *Theses and Dissertations (Comprehensive)*. 1919. <https://scholars.wlu.ca/etd/1919>
51. Mehrabi, H, Coviello, N, & Ranaweera, C 2019, 'Ambidextrous marketing capabilities and performance: How and when entrepreneurial orientation makes a difference', *Industrial Marketing Management*, vol. 77, pp. 129-142.
52. Morgan, NA 2012, 'Marketing and business performance', *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 40, no. 1, pp. 102-119.
53. Morgan, NA & Feng, H 2024, 'Marketing capabilities and Shelby D. Hunt: contributions, current state, and the future', *Journal of Marketing Management*, pp. 1-21.
54. Morgan, NA, Vorhies, DV & Mason, CH 2009, 'Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance', *Strategic Management Journal*, vol. 30, no. 8, pp. 909-920.
55. Muange, R, Kemboi, A & Lagat, C 2023, 'Mediating role of dynamic capabilities on the relationship between organizational ambidexterity and firm performance of supermarkets in Kenya', *British Journal of Management and Marketing Studies*, vol. 6, no. 4, pp. 63-78.
56. Norman, DA 1983, 'Some observations on mental models' u Gentner, D & Stevens, AL (ed.), *Mental Models*, Erlbaum, Hillsdale, NJ, pp. 7-14.

57. O'Reilly, CA & Tushman, ML 2013, 'Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future', *The Academy of Management Perspective*, vol. 27, no. 4, pp. 324-338.
58. Porac, JF & Thomas, H 1990), 'Taxonomic mental models in competitor definition', *Academy of Management Review*, vol. 15, no. 2, pp. 224-240.
59. Porac, JF, Thomas, H & Baden-Fuller, C 1989, 'Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottish knitwear manufacturers', *Journal of Management Studies*, vol. 26, no. 4, pp. 397-416.
60. Porter, ME 1980, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.
61. Prahalad, CK & Bettis, RA 1986, 'The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance', *Strategic Management Journal*, vol. 7, no. 6, pp. 485-501.
62. Price, JM 2012 'Essays on the Strategic Implications of Marketing Capabilities: Marketing Exploration and Exploitation', *Electronic Theses and Dissertations*. 235. <https://egrove.olemiss.edu/etd/235>
63. Ramaswami, SN, Srivastava, RK & Bhargava, M 2008, 'Market-based capabilities and financial performance of firms: insights into marketing's contribution to firm value', *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 37, no. 2, pp. 97-116.
64. Rook, L 2013, 'Mental models: A robust definition', *The Learning Organization: the international journal of knowledge and organizational learning management*, vol. 20, no. 1, pp. 38-47.
65. Rust, RT, Lemon, KN & Zeithaml, VA 2004, 'Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy', *Journal of Marketing*, vol. 68, no. 1, pp. 109-127.
66. Saunders, M, Lewis, P & Thornhill, A 2019, *Research Methods for Business Students*, 8th edn., Pearson Education, Harlow.
67. Sekol, I & Maurović, I 2017, 'Miješanje kvantitativnog i kvalitativnog istraživačkog pristupa u društvenim znanostima – miješanje metoda ili metodologija?', *Annual of Social Work*, vol. 24, no. 1, pp. 7-32.

68. Senge, PM 2001, *Peta disciplina: Principi i praksa učeće organizacije*, Mozaik knjiga, Zagreb.
69. Shang, H, Huang, P & Guo, Y 2010, 'Managerial cognition: the sources of sustainable competitive advantage in hypercompetition', *Nankai Business Review*, vol. 1, no. 4, pp. 444-459.
70. Simon, HA 1957, *Models of Man*, Wiley, New York, NY.
71. Slater, SF, Hult, GTM & Olson EM 2007, 'On the importance of matching strategic behavior and target market selection to business strategy in high-tech markets', *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 35, no. 1, pp. 5–17.
72. Solís-Molina, M, Hernández-Espallardo, M & Rodríguez-Orejuela, A 2018, 'Performance implications of organizational ambidexterity versus specialization in exploitation or exploration: The role of absorptive capacity', *Journal of Business Research*, vol. 91, pp. 181-194.
73. Spicer, DP 1998, 'Linking mental models and cognitive maps as an aid to organisational learning', *Career Development International*, vol. 3, no. 3, pp. 125-132.
74. Teece, DJ 2009, *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*, Oxford University Press, New York.
75. Teece, DJ, Pisano, G i Shuen, A 1997, 'Dynamic Capabilities and Strategic Management', *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7, pp. 509-533.
76. Tollin, K 2008, 'Mindsets in Marketing for Product Innovation: An Explorative Analysis of Chief Marketing Executives' Ideas and Beliefs about How to Increase Their Firms' Innovation Capability', *Journal of Strategic Marketing*, vol. 16, no. 5, pp. 363-390.
77. Tollin, K & Jones, R 2009, 'Marketing logics for competitive advantage', *European Journal of Marketing*, vol. 43, no. 3-4, pp. 523-550.
78. Tollin, K & Schmidt, M 2012, 'Marketing logics, ambidexterity and influence', *Journal of Strategic Marketing*, vol. 20, no. 3, pp. 509-534.

79. Tollin, K & Schmidt, M 2015, 'Marketing's contribution from the perspective of marketing executives', *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 33, no. 7, pp. 1047-1070.
80. Tripsas, M & Gavetti, G 2000, 'Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging', *Strategic Management Journal*, vol. 21, no. 10/11, pp. 1147-1161.
81. Trott, P 2021, *Innovation management and new product development*, 7th edn., Pearson, London.
82. Tu, C 2010, 'Balancing exploration and exploitation capabilities in high technology firms: A multi-source multi-context examination', *Industrial Marketing Management*, vol. 39, no. 4, pp. 672-680.
83. Tversky, A & Kahnemann, D 1974, 'Judgement under uncertainty: heuristics and biases', *Science*, vol. 185, no. 4157, pp. 1124-1131.
84. Uotila, J, Maula M, Keil, T, & Zahra, SA 2009, 'Exploration, exploitation, and financial performance: Analysis of S&P 500 corporations', *Strategic Management Journal*, vol. 30, no. 2, pp. 221-231.
85. Uotila, T-P 2015, 'Eliciting Managerial Cognitions – The Role of Cognition in Management Research', *Journal of Economics, Business and Management*, vol. 3, no. 2, pp. 221-225.
86. Vadakkepatt, G, Shankar, V & Varadarajan, R 2021, 'Should firms invest more in marketing or R&D to maintain sales leadership? An empirical analysis of sales leader firms', *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 49, no. 6, pp. 1088-1108.
87. Vargo, S and Lusch, R 2004, 'Evolving to a new dominant logic for marketing', *Journal of Marketing*, vol. 68, no. 1, pp. 1-17.
88. Vorhies, DW & Morgan, NA 2005, 'Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage', *Journal of Marketing*, vol. 69, no. 1, pp. 80-94.
89. Vorhies, DW, Orr, LM & Bush, VD 2011, 'Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and

exploitation', *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, no. 5, pp. 736-756.

90. Walser, MG 2004, *Brand Strength: Building and Testing Models Based on Experiential Information*, Deutscher Universitäts-Verlag, Springer Science + Business Media, Wiesbaden.
91. Walsh, JP 1995, 'Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane', *Organization Science*, vol. 6, no. 3, pp. 280-321.
92. Yang, MM, Yang, F, Cui, T & Cheng, Y-C 2019, 'Analysing the dynamics of mental models using casual loop diagrams', *Australian Journal of Management*, vol. 44, no. 3, pp. 495-512.
93. Yrjölä, M, Kuusela, H, Neilimo, K & Saarijärvi, H 2018, 'Inside-out and outside-in mental models: a top executive perspective', *European Business Review*, vol. 30, no. 5, pp. 529-553.
94. Zhang, Y, DeCarlo, TE, Manikas, AS & Bhattacharya, A 2023, 'To exploit or explore? The impact of crowdfunding project descriptions and backers' power states on funding decisions', *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 51, no. 2, pp. 444-462.

Životopis

Mario Fraculj vrstan je marketinški stručnjak i dokazani profesionalac s bogatim menadžerskim iskustvom u različitim industrijama. Voditelj je katedre za ekonomiju i predavač na *Sveučilištu Algebra*, te direktor agencije *Digital talents*. U dosadašnjoj poslovnoj karijeri obnašao je više rukovodećih funkcija, između ostalih i direktora marketinga prehrambene industrije *Kraš* te predsjednika uprave marketinške agencije *McCann Zagreb*.

Odigrao je važnu ulogu u dovođenju natjecanja i prestižnih marketinških nagrada *Effie* u Hrvatsku, kao prvi predsjednik žirija, moderator i član Organizacijskog odbora te je više puta ocjenjivao radove na europskim i svjetskim natjecanjima. Aktivan je u udruzi interaktivnog marketinga *IAB* i *Hrvatskoj udruzi društava za tržišno komuniciranje* (HURA) u kojoj je tijekom četiri godine bio angažiran kao član uprave i predsjednik Odbora za regulaciju i samoregulaciju. Pod njegovim vodstvom *McCann Zagreb* proglašen je najučinkovitijom marketinškom agencijom u Hrvatskoj i regiji prema indeksu učinkovitosti *Effie*.

Završio je diplomski i magistarski studij iz organizacije i managementa na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. Autor je niza stručnih i znanstvenih članaka te publikacije „Upravljanje intelektualnim vlasništvom u oglašavanju“. Trgovački sud u Zagrebu imenovao ga je 2019. godine stalnim sudskim vještakom za marketing, tržišno komuniciranje i oglašavanje.

Popis radova (CroRIS):

<https://www.croris.hr/crosbi/searchByContext/2/35061>

Projekti:

„Sustainability and value co-creation leading changes“ (ZIP-UNIRI2023-20) pod pokroviteljstvom Sveučilišta u Rijeci (2023-2025)

IZJAVA

kojom ja, Mario Fraculj, broj indeksa: 230/19, doktorand Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, kao autor doktorske disertacije s naslovom: Mentalni modeli u marketingu – povezanost menadžerskih kognicija i tržišne snage marke:

1. Izjavljujem da sam doktorsku disertaciju izradio samostalno pod mentorstvom izv. prof. dr. sc. Jasmine Dlačić. U radu sam primijenio metodologiju znanstveno-istraživačkog rada i koristio literaturu koja je navedena na kraju rada. Tuđe spoznaje, stavove, zaključke, teorije i zakonitosti koje sam izravno ili parafrazirajući naveo u radu citirao sam i povezo s korištenim bibliografskim jedinicama sukladno odredbama Pravilnika o izradi i opremanju doktorskih radova Sveučilišta u Rijeci, Ekonomskog fakulteta u Rijeci. Rad je pisan u duhu hrvatskog jezika.

2. Dajem odobrenje da se, bez naknade, trajno pohrani moj rad u javno dostupnom digitalnom repozitoriju ustanove i Sveučilišta te u javnoj internetskoj bazi radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu, sukladno obvezi iz odredbe članka 83. stavka 11. Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (NN 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).

Potvrđujem da je za pohranu dostavljena završna verzija obranjene i dovršene doktorske disertacije. Ovom izjavom, kao autor dajem odobrenje i da se moj rad, bez naknade, trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim studentima i djelatnicima ustanove.

Mario Fraculj

