

EKONOMSKA MISAO I PRAKSA
ČASOPIS SVEUČILIŠTA U DUBROVNIKU

ECONOMIC THOUGHT AND PRACTICE
PERIODICAL OF THE UNIVERSITY OF DUBROVNIK

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU
DUBROVNIK



UNIVERSITY OF DUBROVNIK
DUBROVNIK

Kazalo

IZVORNI ZNANSTVENI RAD

RAČUNOVODSTVENE MANIPULACIJE U FINANCIJSKIM IZVJEŠTAJIMA PODUZEĆA – ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE I POTICAJA	3
---	----------

Dragan Gabrić, Mladen Miljko

“PUSH-PULL” ANALYSIS TOWARDS CREATING HOLISTIC MARKETING OF THE CULTURAL HERITAGE TOURISM DESTINATION: THE CASE STUDY OF DUBROVNIK.....	29
--	-----------

Deša Karamehmedović

PRETHODNO PRIOPĆENJE

IZAZOVI UPRAVLJANJA CIJENAMA U MULTIKANALNOJ MALOPRODAJI	55
---	-----------

Jelena Franjković, Davor Dujak, Marta Botkuljak

CROATIAN STUDENTS AND ALCOHOL CONSUMPTION – IMPLICATIONS FOR SOCIAL MARKETING	77
--	-----------

Mirna Leko Šimić, Sofija Turjak

IMPROVING QUALITY OF LIFE THROUGH CO-CREATING TOURIST EXPERIENCE –WHAT DOES EXPERIENCE MARKETING HAVE TO DO WITH IT?	103
---	------------

Dina Lončarić, Jasmina Dlačić, Andrijana Kos Kavran

BUSINESS NEEDS FOR OLAP AND DATA MINING TOOLS: EVIDENCE FROM KOSOVO COMPANIES.....	123
---	------------

Emin Qerim Neziraj, Aferdita Berisha Shaqiri

PREGLEDNI RAD

MARKETING DIONIKA: PREMA BOLJEM RAZUMIJEVANJU DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI MARKETINGA	141
--	------------

Marija Čutura

INTERNAL MARKET ORIENTATION AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR IN THE HOSPITALITY INDUSTRY – A LITERATURE REVIEW.....	157
--	------------

Matina Gjurašić, Dina Lončarić

MOGUĆNOSTI IMPLEMENTACIJE KONCEPTA UČEĆE ORGANIZACIJE S OBZIROM NA KULTURALNE SPECIFIČNOSTI ...	177
<i>Nataša Rupčić, Edita Gaica</i>	

PRELIMINARY STUDY OF PERSONAL MARKETING IN THE DIGITAL ENVIRONMENT: ATTRIBUTES AND PERCEPTION OF INTERNET USERS IN CROATIA.....	209
<i>Drago Ružić, Antun Biloš, Filip Radulović</i>	

HOTEL BAŠTINA U FUNKCIJI RAZVOJA KULTURNE I KREATIVNE PONUDE DESTINACIJE	231
<i>Christian Stipanović</i>	

OBILJEŽJA POSLOVNIH ANĐELA U HRVATSKOJ	249
<i>Marija Šimić Šarić</i>	

DOGAĐAJI U FUNKCIJI BOLJEG PLASMANA TURISTIČKE DESTINACIJE, PRIMJER DUBROVNIKA	267
<i>Vesna Vrtiprah, Sanja Sentić</i>	

STRUČNI RAD

STAVOVI I PERCEPCIJE ŽENA NA RUKOVODEĆIM POZICIJAMA O NJIHOVOM POLOŽAJU NA RADNOM MJESTU	287
<i>Sonja Nidogon Višnjić, Nina Begičević Ređep, Violeta Vidaček-Hainš</i>	

VAŽNOST PRIOPĆENJA EUROPSKE SREDIŠNJE BANKE KAO INSTRUMENTA MONETARNE POLITIKE U OKRUŽENJU NISKIH KAMATNIH STOPA	315
<i>Danijel Petrović</i>	

POSEBAN PRILOG

RELIGIJA I EKONOMSKA INTEGRACIJA MIGRANATA U EUROPSKOJ UNIJI	335
<i>Predrag Haramija, Tanja Trošelj Miočević</i>	

INFORMACIJE ZA AUTORE	375
------------------------------------	-----

Contents

ORIGINAL SCIENTIFIC PAPER

ACCOUNTING MANIPULATIONS IN THE FINANCIAL STATEMENTS OF COMPANIES – RESEARCH ON MOTIVATION AND INCENTIVES	3
<i>Dragan Gabrić, Mladen Miljko</i>	

“PUSH-PULL” ANALIZA U FUNKCIJI KREIRANJA HOLISTIČKOG MARKETINGA DESTINACIJE KULTURNE BAŠTINE: PRIMJER DUBROVNIKA	29
<i>Deša Karamehmedović</i>	

PRELIMINARY COMMUNICATION

PRICING CHALLENGES IN THE MULTICHANNEL RETAILING	55
<i>Jelena Franjković, Davor Dujak, Marta Botkuljak</i>	

HRVATSKI STUDENTI I KONZUMACIJA ALKOHOLA – IMPLIKACIJE ZA DRUŠTVENI MARKETING	77
<i>Mirna Leko Šimić, Sofija Turjak</i>	

UNAPREĐENJE KVALITETE ŽIVOTA UZ POMOĆ SUKREIRANJA TURISTIČKOG DOŽIVLJAJA – KAKO JE TO POVEZANO S MARKETINGOM DOŽIVLJAJA?	103
<i>Dina Lončarić, Jasmina Dlačić, Andrijana Kos Kavran</i>	

POSLOVNE POTREBE ZA OLAP-OM I ALATIMA ZA RUDARENJE PODATAKA: PRIMJER TVRTKI NA KOSOVU	123
<i>Emin Qerim Neziraj, Aferdita Berisha Shaqiri</i>	

REVIEW

STAKEHOLDER MARKETING: TOWARDS BETTER UNDERSTANDING OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN MARKETING	141
<i>Marija Čutura</i>	

UNUTARNJA TRŽIŠNA ORIJENTACIJA I ODGOVORNO ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE ZAPOSLENIKA U HOTELIJERSTVU - PREGLED LITERATURE	157
<i>Matina Gjurašić, Dina Lončarić</i>	

POSSIBILITIES OF IMPLEMENTING THE LEARNING ORGANIZATION CONCEPT WITH REGARD TO CULTURAL SPECIFICS.....177

Nataša Rupčić, Edita Gaica

PRELIMINARNO ISTRAŽIVANJE OSOBNOG MARKETINGA U DIGITALNOM OKRUŽENJU: ATRIBUTI I PERCEPCIJA KORISNIKA INTERNETA U HRVATSKOJ209

Drago Ružić, Antun Biloš, Filip Radulović

HERITAGE HOTELS IN DEVELOPING A CULTURAL AND CREATIVE DESTINATION OFFER231

Christian Stipanović

CHARACTERISTICS OF BUSINESS ANGELS IN CROATIA.....249

Marija Šimić Šarić

EVENT IN THE FUNCTION OF BETTER POSITIONING OF TOURIST DESTINATIONS - THE CASE STUDY OF DUBROVNIK.....267

Vesna Vrtiprah, Sanja Sentić

PROFESSIONAL PAPER

ATTITUDES AND PERCEPTIONS OF WOMEN MANAGERS TOWARDS THEIR POSITION IN BUSINESS ORGANIZATIONS.....287

Sonja Nidogon Višnjić, Nina Begičević Ređep, Violeta Vidaček-Hainš

IMPORTANCE OF THE EUROPEAN CENTRAL BANK REPORTS AS MONETARY POLICY INSTRUMENT IN THE CONTEXT OF LOW INTEREST RATES315

Danijel Petrović

SPECIAL SUPPLEMENT

RELIGION AND ECONOMIC INTEGRATION OF IMMIGRANTS IN THE EUROPEAN UNION.....335

Predrag Haramija, Tanja Trošelj Miočević

INFORMATIONS FOR AUTHORS.....375

IZVORNI ZNANSTVENI RAD

ORIGINAL SCIENTIFIC PAPER

Dr. sc. Dragan Gabrić

Sveučilište u Mostaru
E-mail: dragan.gabric@sve-mo.ba

Mladen Miljko, mag. oec.

Agencija M&V d.o.o. Mostar
E-mail: mladen.miljko@agencijamv.com

RAČUNOVODSTVENE MANIPULACIJE U FINANCIJSKIM IZVJEŠTAJIMA PODUZEĆA – ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE I POTICAJA

UDK / UDC: 657.375(497.6)

JEL klasifikacija / JEL classification: M41, M42

Izvorni znanstveni rad / Original scientific paper

Primljeno / Received: 4. prosinca 2017. / December 4, 2017

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 8. lipnja 2018. / June 8, 2018

Sažetak

Predmet ovog rada je istraživanje osnovnih poticaja za računovodstveno manipuliranje u financijskim izvještajima kotirajućih poduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine. Cilj ovom istraživanju je utvrđivanje osnovnih poticaja, odnosno motiva za računovodstveno manipuliranje u financijskim izvještajima. Istraživanje je provedeno na uzorku poduzeća s tržišta kapitala u Federaciji BiH u razdoblju od 2010. godine do 2014. godine. Prikupljeni podaci analizirani su primjenom metoda deskriptivne i inferencijalne statistike. Rezultati istraživanja pokazuju da se najčešći motivi računovodstvenog manipuliranja u financijskim izvještajima poduzeća vežu uz područje ugovornih poticaja. S druge strane, rezultati pokazuju da poticaji koji se vežu uz tržište kapitala i regulatorni poticaji u pravilu nisu prevladavajući motivi za računovodstvene manipulacije u financijskim izvještajima poduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine.

Ključne riječi: financijski izvještaji, računovodstvene manipulacije, poticaji računovodstvenog manipuliranja.

1. UVOD

Realne i objektivne računovodstvene informacije iz financijskih izvještaja jedan su od neophodnih preduvjeta za poslovno odlučivanje svih interesnih strana (engl. *stakeholders*). „Cilj je financijskih izvještaja pružiti

informacije o financijskom položaju, financijskoj uspješnosti i novčanim tokovima poslovnog subjekta koje su korisne širokom krugu korisnika u donošenju ekonomskih odluka.“ (MRS 1, t. 9.). Međunarodni računovodstveni standardi polaze od pretpostavke da financijski izvještaji realno prikazuju financijski položaj, financijsku uspješnost i novčane tokove subjekta. Međutim, postoji i druga mogućnost, a to je nerealno i neistinito financijsko izvještavanje koje podrazumijeva da financijski izvještaji sadrže značajna pogrešna prikazivanja, odnosno učinke računovodstvenih manipulacija. Zato je od posebnog interesa za sve korisnike financijskih izvještaja, da isti budu sastavljeni bez računovodstvenih manipulacija.

Istraživanja kvalitete financijskih izvještaja su uvijek aktualna i zanimljiva znanstvenoj i stručnoj javnosti. „Manja zastupljenost istraživanja računovodstvenih pogrešaka i manipulacija u financijskim izvještajima na europskom području proizlazi iz manje transparentnih tržišta kapitala i otpora (manjka volje) poduzeća da javno objave potpuni set financijskih izvještaja.“ (Aljinović Barač, Klepo, 2006, 274). Posebno zanimljivo pitanje je istraživanje osnovnih poticaja i motiva zbog kojih, prije svih, menadžeri poduzimaju računovodstvene postupke koji rezultiraju računovodstvenim manipulacijama u financijskim izvještajima poduzeća. Predmet istraživanja su tri osnovne skupine poticaja: poticaji tržišta kapitala, ugovorni poticaji i regulatorni poticaji.

U tom kontekstu, cilj ovog istraživanja je utvrđivanje osnovnih poticaja i motiva za računovodstveno manipuliranje u financijskim izvještajima kotirajućih poduzeća u Federaciji BiH. Zato se u ovom radu polazi od pretpostavke da regulatorni i ugovorni poticaji predstavljaju osnovne i dominantne izvore motivacije za računovodstveno manipuliranje u financijskim izvještajima poduzeća. Nadalje, s obzirom na razinu razvijenosti tržišta kapitala u Federaciji BiH, pretpostavlja se da poticaji tržišta kapitala nisu prevladavajući izvor motivacije za računovodstveno manipuliranje. Kroz više istraživanja sugerira se unaprjeđenje postojećih spoznaja koje razmatraju poticaje za računovodstveno manipuliranje u financijskim izvještajima poduzeća (Healy, 1985; Dechow, Sloan i Hutton, 1996; Friedlan, 1994; Teoh et al., 1998; Rangan, 1998; DuCharme et al., 2004; Jo and Kim, 2007).

2. PREGLED PRETHODNIH ISTRAŽIVANJA

Počeci intenzivnijih istraživanja vezanih uz upravljanje zaradama, odnosno poticaje računovodstvenih manipulacija odnose se za 80-e godine 20. stoljeća. U pravilu se rezultati i nalazi provedenih istraživanja mogu grupirati prema osnovnim skupinama poticaja.

U pogledu ugovornih poticaja, Healy (1985, 585-107) je među prvima istraživao povezanost između menadžerskih odluka o računovodstvenim postupcima i financijskom izvještavanju o prihodima i zaradama te poticaja koji proizlaze iz njihovih kompenzacijskih aranžmana. Healy je istraživanjem

pronašao znatno veći broj promjena u računovodstvenim procjenama i politikama kod poduzeća koja imaju definirane programe menadžerskih bonusa. „Značajan i važan poticaj za računovodstvene manipulacije u financijskim izvještajima može biti potreba pridobivanja vanjskih izvora financiranja po niskim cijenama.“ (Dechow, Sloan i Hutton, 1996). Watts i Zimmerman (1986.) ističu da, u skladu s pozitivnom računovodstvenom teorijom, potreba za poštivanjem odredbi dužničko vjerovničkih ugovora može biti značajan poticaj upravljanju zaradama i računovodstvenom manipuliranju. U skladu sa spomenutim, Sweeney (1994, 281-308) je utvrdio značajne računovodstvene manipulacije u poduzećima koja nisu bila u mogućnosti ispunjavati uvjete određene ugovorima.

S druge strane, rezultati pojedinih istraživanja (Friedlan, 1994; Teoh et al., 1998; Rangan, 1998; DuCharme et al., 2004; Jo and Kim, 2007) pokazuju da su osnovni motivi za računovodstveno manipuliranje i upravljanje zaradama povezani s ostvarenjem oportunističkih ciljeva na tržištima kapitala. Osnovni motiv za računovodstveno manipuliranje u razdobljima dodatnih emisija dionica (eng. *Seasoned Equity Offerings*) je „uljepšavanje“ financijskih izvještaja s ciljem postizanja što boljih cijena dionica prije dodatnih emisija. Tako primjerice Rangan (1998, 101) zaključuje da „tržište kapitala privremeno precjenjuje dionice emitenata (...) kao rezultat upravljanja zaradama i računovodstvenih manipulacija“. Rajgopal et al. (2007) pokazali su da se poduzeća koriste tehnikama upravljanja zaradama kako bi utjecala na rast cijena dionica i pozitivnu percepciju investitora vezano uz prinose na iste.

Interesantno je istaknuti i osnovne nalaze istraživanja Aljinović Barać i Klepo iz 2006. godine s obzirom na sličnosti institucionalnog okvira poslovanja između Republike Hrvatske i Bosne i Hercegovine. Istraživanje je pokazalo da su minimiziranje poreznih tereta i prikrivanje loših rezultata najčešći motivi za računovodstveno manipuliranje u financijskim izvještajima. Ugovorni poticaji, kao što su maksimiziranje menadžerskih naknada i osiguranje boljih kreditnih uvjeta su također značajan motiv za računovodstvene manipulacije (Aljinović Barać i Klepo, 2006, 280).

Može se istaknuti da su prethodna istraživanja vezana uz poticaje i motivacije za računovodstveno manipuliranje većinom zastupljena u zemljama anglosaksonskog govornog područja čije se karakteristike institucionalnog okvira poslovanja značajno razlikuju u odnosu prema europske i lokalne uvjete (Cuzdriorean, 2013).

3. TEORIJSKE OSNOVE ISTRAŽIVANJA

3.1. Pojmovno određenje računovodstvenih manipulacija

Pristup pojmovnom određenju računovodstvenih manipulacija obično podrazumijeva definiranje istih kao računovodstvenih postupaka i aktivnosti koje rezultiraju značajnim pogreškama ili prijevarama u financijskim izvještajima.

„Računovodstveno manipuliranje nastaje kada menadžeri koriste prosudbu u procesu financijskog izvještavanja i strukturiranju transakcija te na taj način modificiraju financijske izvještaje s ciljem pogrešnog informiranja korisnika ili s ciljem utjecaja na ugovorne ishode koji ovise o računovodstvenim informacijama.“ (Healy i Whalen, 1999, 368). Prema Ronenu i Yaariju (2008) računovodstveno manipuliranje javlja se kao posljedica poduzimanja proizvodno-investicijskih akcija prije nego što su zarade ostvarene ili izbora računovodstvenih politika kojima se utječe na računovodstvene zarade i njihovu interpretaciju nakon što su stvarne zarade ostvarene. Schipper (1989, 2) primjerice definira računovodstvene manipulacije kao svrsishodne intervencije u eksternom financijskom izvještavanju s namjerom pribavljanja nekih privatnih koristi.“ (citirano prema Aljinović Barač, Klepo, 2006, 275). „U većini slučajeva, računovodstvene manipulacije se mogu definirati kao poduzimanje oportunističkih računovodstvenih procjena iznosa s namjerom pogrešnog informiranja korisnika financijskih izvještaja.“ (Aljinović Barač, Klepo, 2006, 275).

Gulin (2002, pp. 34) ističe da, iako pojam „manipulacije“ izaziva negativne konotacije povezane s nezakonitim aktivnostima, nisu sve manipulacije u pravilu nezakonite. U većini situacija manipulacije podrazumijevaju aktivnosti i učinke tih aktivnosti koje su u okviru zakona, dok prijevare u financijskim izvještajima podrazumijevaju poduzimanje aktivnosti koje su izvan zakonskih normi (vidjeti Dechow i Skinner, 2000). Prema Aljinović Barač i Klepo (2006, 275) „računovodstvene manipulacije se u pravilu mogu definirati kao manipuliranje računovodstvenim brojevima koje nije u skladu s načelima istinitog i fer prezentiranja.“

Prema Međunarodnim standardima financijskog izvještavanja (MSFI) računovodstvene manipulacije podrazumijevaju financijske izvještaje koji sadrže značajna pogrešna prikazivanja, odnosno materijalno značajne pogreške. „Pogreška je značajna ako može, pojedinačno ili skupno, utjecati na ekonomske odluke koje korisnici donose na osnovi financijskih izvještaja. Značajnost ovisi o kombinaciji veličine i vrste izostavljene ili pogrešno prikazane stavke financijskih izvještaja.“ (MRS-u 8¹, t. 5). Računovodstvene manipulacije u financijskim izvještajima mogu nastati u vezi s priznavanjem, mjerenjem, prezentiranjem ili objavljivanjem elemenata financijskih izvještaja. Razloge za nastanak pogrešaka treba tražiti u nedostatku informacija, pogrešnoj procjeni određenog poslovnog događaja ili financijskog učinka transakcije, neznanja, ili u konačnici, namjeri za pogrešno prikazivanje, što implicira prijevarno financijsko izvještavanje. Za potrebe ovog istraživanja računovodstvene manipulacije podrazumijevaju financijske izvještaje koji sadrže utvrđene značajne pogreške ili prijevare. Prema MRevS-u 240 (t. 4) „pogrešno prikazivanje u financijskim izvještajima može nastati zbog prijevare ili pogreške, a ključni čimbenik za razlikovanje prijevare od pogreške jest je li namjerna ili nenamjerna ona posljedična aktivnost koja rezultira pogrešnim prikazivanjem financijskih izvještaja.“

¹ MRS 8 - Računovodstvene politike, promjene računovodstvenih procjena i pogreške

3.2. Poticaji za računovodstveno manipuliranje

Jedno od osnovnih pitanja koje se može postaviti računovodstvenoj teoriji i praksi je zašto pojedinci koji imaju mogućnost utjecaja na financijske izvještaje, prije svega upravljačke strukture, poduzimaju različite postupke koji rezultiraju računovodstvenim manipulacijama u financijskim izvještajima. Motivi i poticaji za takve i slične postupke mogu biti različiti.

Prema Ceresyjevom teoriji², faktori prijevarnog financijskog izvještavanja kao ekstremnog oblika upravljanja zaradama i računovodstvenog manipuliranja, proizlaze iz situacija pritiska (poticaja), prilike i opravdanja (racionalizacije). Ti faktori su naznačeni kao odlučujući za potrebe utvrđivanja i sprječavanja prijevara u financijskim izvještajima i kroz SAS³ broj 99 (Revizijski standard broj 99: Revizijsko razmatranje prijevara u financijskim izvještajima) koje je 2002. godine objavilo profesionalno udruženje - Američko udruženje certificiranih javnih računovođa (AICPA⁴).

Prema SAS-u 99 tri su preduvjeta prisutna u situacijama prijevarnog financijskog izvještavanja. „Prvo, direktori ili menadžeri ili drugi zaposlenici imaju motiv ili pritisak, iz kojeg proizlazi razlog za prijevarno financijsko izvještavanje. Drugo, postojanje okolnosti – na primjer, nepostojanje ili nedostatnost kontrola ili sposobnost odnosno mogućnost uprave da prevlada postojeće interne kontrole – koje omogućuju priliku da se učini prijevarno financijskog izvještavanje. Treće, strane uključene u prijevarno financijsko izvještavanje su u mogućnosti da opravdavaju svoje postupke. Neki pojedinci imaju stav, karakter, ili skup etičkih vrijednosti koji im omogućavaju da svjesno i namjerno poduzmu nepošteno radnju. Međutim, čak i inače pošteni pojedinci mogu počinuti prijevaru u okruženju koje karakterizira postojanje dovoljno jakog pritiska na njih. Što je veći poticaj ili pritisak, vjerojatnije je da će pojedinac moći racionalizirati odnosno opravdati prihvatljivost učinjenih prijevara.“ (SAS 99, t. 7).

S druge strane, i Međunarodni revizijski standard 240 Revizorova odgovornost identificira određene uzorke i motive čije postojanje revizor treba razmotriti pri procjeni eventualnog prijevarnog financijskog izvještavanja. Prijevarno financijsko izvještavanje može biti uzrokovano nastojanjima menadžmenta da manipulira zaradama kako bi prevario korisnike financijskih

² Cresseyjeva teorija rizika prijevara iz 1953. godine je najvećim dijelom utemeljena na nizu obavljenih intervjua s osobama koji su bili uključeni u prijevaru. Autor zaključuje da su situacije prijevara obilježene s tri zajedničke značajke. Prvo, osobe koje su bile uključene u prijevaru imale su priliku da izvrše prijevaru. Drugo, svi su imali nedjeljivu potrebu za financijskom koristi (pritisak). I treće, pojedinac uključen u prijevaru je opravdavao čin prijevara pravilima koje su u okviru etičnog ponašanja. Ti faktori rizika prijevara: pritisak, prilika i opravdanje (racionalizacija) se često nazivaju i „trokut prijevara“. Cressey je smatrao da su sva tri faktora prisutna u svakom aktu (činu) prijevara.

³ *Statement of Auditing Standards No. 99 (SAS No. 99)*, “*Consideration of Fraud in a Financial Statement Audit*” - Revizijski standard broj 99: Revizijsko razmatranje prijevara u financijskim izvještajima

⁴ *American Institute of Certified Public Accountants’ (AICPA)* – Američko udruženje certificiranih javnih računovođa

izvještaja utječući na njihovu percepciju uspješnosti i profitabilnosti. Takvo manipuliranje zaradama može započeti s malobrojnim aktivnostima ili neprikladnim prilagođavanjima pretpostavki ili promjenama prosudbi od strane menadžmenta. Pritisak i stimulacije mogu dovesti do povećanja razmjera tih aktivnosti tako da one rezultiraju prijevornim financijskim izvještavanjem. Takve situacije mogu nastati kada, zbog pritiska da se ispune očekivanja tržišta ili nastojanja da se maksimaliziraju primanja koja se temelje na uspješnosti, menadžment namjerno, uz pomoć značajnog pogrešnog prikazivanja financijskih izvještaja, dolazi u poziciju koja vodi k prijevarnom financijskom izvještavanju. U nekim drugim subjektima, menadžment može biti motiviran smanjiti zarade za značajne iznose kako bi minimalizirao porez ili napuhnuti zarade kako bi osigurao financiranje iz banaka (MRevS 240, t. 10). Prijevorno financijsko izvještavanje može biti počinjeno u slučajevima kada je menadžment pod velikim pritiskom, unutar ili izvan subjekta, da ostvari (ali, možda, nerealne) planirane zarade, pogotovo ako mogu biti značajne posljedice za menadžment kada ne ostvari planirane financijske ciljeve.

Za potrebe istraživanja, motivi i poticaji računovodstvenog manipuliranja u financijskim izvještajima mogu se klasificirati u tri osnovne skupine (prilagođeno prema Vuko, 2009, 75):

1. motivi koji su povezani s poticajima tržištem kapitala,
2. motivi koji su povezani s ugovornim poticajima i
3. motivi koji su povezani s regulatornim poticajima.

Može se istaknuti da u lokalnim i regionalnim uvjetima, manje su zanimljivi motivi koji su povezani s tržištem kapitala, s obzirom na razvijenost organiziranog tržišta kapitala u Bosni i Hercegovini. S druge strane, puno zanimljiviji su motivi koji su povezani s ugovornim i regulatornim poticajima.

3.2.1 Motivi koji su povezani s poticajima tržišta kapitala

U literaturi se kao osnovni motiv utjecaja na financijske izvještaje, koji rezultira računovodstvenim manipulacijama, navodi postizanje i održavanje prihvatljive cijene vlasničkih vrijednosnih papira (najčešće dionica) na tržištu kapitala. Prema Vuko (2009, 75) računovodstvene manipulacije u kontekstu tržišta kapitala najčešće su povezane s „prognozama analitičara o visini zarada po dionici, inicijalnim javnim ponudama (IPO⁵), naknadnim ponudama vrijednosnica (SEO⁶), poslovnim spajanjima, pripajanjima i menadžerskim otkupima, te insiderskim trgovanjima vrijednosnicama.“

⁵ IPO – *Initial Public Offering* (hrv. Inicijalna javna ponuda dionica)

⁶ SEO – *Seasoned Equity Offering* (hrv. Dodatna emisija dionica postojećih emitenta na tržištu kapitala)

U tom kontekstu se ističe da se „u pravilu nastoji postići veća cijena dionica, osim u situacijama kada je motiv manipuliranja povezan s menadžerskim otkupima.“ (Dechow i Schrand, 2004, 47). Rezultati empirijskih istraživanja poticaja povezanih s tržištem kapitala i utjecaja na financijske izvještaje, upućuju na sljedeće (Nasser, 2007):

- „menadžerski otkupi su u prosjeku povezani sa snižavanjem zarada;
- približno 12% poduzeća koja su uključena u SEO i IPO manipuliraju zaradama na više za otprilike 5% od iznosa ukupne imovine prije ponude;
- poduzeća koje su u opasnosti da ne dosegnu procjene uprave o zaradama u prosjeku prepravljaju zarade na više prije objave financijskih rezultata;
- poduzeća upravljaju zaradama kako bi se dosegle ili premašile prognoze analitičara;
- poduzeća koja dosegnu ili premaše prognoze analitičara u prosjeku ostvaruju 8% inkrementalnog godišnjeg povrata u odnosu prema korporacijama koje to ne ostvare;
- oko 40% poduzeća koja su suočena s izvještavanjem manjih gubitaka imaju tendenciju upravljanja zaradama na više kako bi prikazali pozitivne rezultate;
- investitori ne prepoznaju većinu manipulacija s obzirom na to da su poduzeća koja su regulatori identificirali kao potencijalne manipulatore, te su od njih zahtijevali prepravljanje financijskih izvještaja, u prosjeku suočena s padom cijena dionica za oko 9%.“

Istraživanja (Bradshaw et al., 2001; Ahmed et al., 2006) također pokazuju da sudionici na tržištu kapitala, prije svega, investitori, često pogrešno procjenjuju kvalitetu financijskih izvještaja emitenata u kontekstu postojanja računovodstvenih manipulacija u financijskim izvještajima.

3.2.2. Motivi koji su povezani s ugovornim poticajima

Prema agencijskoj teoriji⁷ ukupan sustav poduzeća može se promatrati kao skup ugovornih odnosa između različitih interesnih strana (principala i

⁷ Jensen i Meckling (1976, 5 citirano prema Vuko, 2009, 19) definiraju agencijski odnos kao „ugovorni odnos temeljem kojega jedna ili više osoba (principal) angažira drugu osobu (agenta) da obavlja neke poslove u njihovu korist, što uključuje delegiranje određenih ovlasti odlučivanja agentima.“ Pri tome su u ulozi principala najčešće vlasnici (dioničari), a u ulozi agenata upravljačke (menadžerske) strukture. Prema Eisenhardt (1989, 58) agencijski problem nastaje kada „su interesi i ciljevi principala i agenata konfliktni, te principalima je teško i/ili skupo provjeravati kakav je stvarni učinak agenata.“ Zato se agencijski problem može promatrati i kao problem motiviranja agenata kako da djeluju u korist principala. U računovodstvenom kontekstu principal bi bili vlasnici (u najvećem broju slučajeva), a agenti upravljačke strukture. „Primjena agencijske teorije je najrelevantnija u situacijama u kojima je ugovaranje složeno.“ (Eisenhardt, 1989, 71). Agencijska teorija istražuje kako ugovori i poticaji mogu motivirati ugovorne strane da ostvare svoje interese preko korporacija (poduzeća).

agenata). S računovodstvenog aspekta osobito su značajni ugovorni odnosi između vlasnika i uprave, te uprave i vjerovnika (kreditora, investitora i drugih). Iako je cilj predmetnih ugovora reguliranje međusobnih odnosa i usklađivanje nerijetko konfliktnih interesa između interesnih strana, često se ugovori mogu javiti kao izvori motivacije za upravljanje zaradama u financijskim izvještajima. Jensen i Murphy (2004) ističu da se suprotni učinci spomenutih ugovora u reguliranju agencijskog problema u pravilu javljaju onda kada su kompenzacijski paketi i procedure vezane uz nagrađivanje uprave loše osmišljeni.

U agencijskom odnosu, menadžerski ugovori se često koriste kao način reguliranja međusobnih odnosa i usklađivanja ciljeva između uprave i vlasnika, i to na način da se nagrade, bonusi i kompenzacije uprave vezuju uz ostvarene financijske rezultate i performanse poslovanja poduzeća. Menadžeri često pristupaju različitim manipulativnim postupcima kako bi ostvarene rezultate i uspješnost poslovanja prezentirali u što boljem svjetlu rukovodeći se pri tome vlastitim oportunističkim ciljevima ostvarenja osobnih interesa. Kako se ostvareni pokazatelji poslovanja najbolje mogu uočiti iz financijskih izvještaja, onda su financijski izvještaji predmet utjecaja menadžera. Drugim riječima, menadžeri koriste pravo kako bi kroz različite računovodstvene postupke i diskrecijske procjene iznosa obračunskih veličina „poboljšali“ financijsku uspješnost i financijski položaj. Prethodno spomenuto potvrđuju i provedena istraživanja koja pokazuju da:

- menadžeri koriste računovodstvenu diskreciju kako bi povećali sadašnju vrijednost svojih bonusa (Shih i Lin, 2002),
- menadžeri pristupaju manipulativnim aktivnostima vezano uz zaradu s ciljem povećanja vrijednosti menadžerskih naknada (Ronen i Yaari, 2008, 84),
- menadžerske isplate u dionicama i dioničkim opcijama su bile u prosjeku veće za 51 % u poduzećima koja su bila optužena za prijevare, nego u ostalim poduzećima (Johnson et al., 2008).

Motivi za upravljanje zaradama i računovodstveno manipuliranje koji proizlaze iz ugovornog odnosa između vlasnika i menadžera su konzistentni s hipotezom „planiranog bonusa“ u okviru pozitivne računovodstvene teorije koja se temelji na postavci da će menadžeri s ugovorenim kompenzacijama koje ovise od ostvarenog i u financijskim izvještajima iskazanog rezultata poslovanja, biti motivirani da odaberu takvu računovodstvenu politiku koja će maksimalizirati iskazanu neto dobit u tekućoj godini kako bi na taj način u tekućem razdoblju ostvarili pravo na nagrade i bonuse.

Kada se raspravlja o poticajima za računovodstvene manipulacije koje se odnose na ugovorne odnose s vjerovnicima, tada motivi proizlaze iz mogućnih kršenja ugovornih odredbi, što u konačnici dovodi do dodatnih troškova za poduzeće, te ograničava financijsku i poslovnu slobodnu poduzeća (u vidu isplate dividendi, novih zaduživanja, kapitalnih investicija i drugo), što potvrđuju i provedena istraživanja (Sweeney, 1994; Efendi et al., 2006). Motivi za upravljanje

zaradama i računovodstveno manipuliranje koji proizlaze iz ugovornog odnosa između vjerovnika i menadžera su konzistentni s hipotezom "dužničkog ugovora" u okviru pozitivne računovodstvene teorije koja se temelji na postavci da će menadžeri odabrati takve politike kojima povećavaju tekuću dobit na štetu buduće dobiti, kako bi smanjili vjerojatnost povrede dužničkih ugovora.

3.2.3. Motivi koji su povezani s regulatornim poticajima

Regulatorni okvir koji se manifestira u obliku sveukupnog sustava zakonskih normi određene države, može biti izvorom motiva za računovodstveno manipuliranje u financijskim izvještajima. Motivi koji proizlaze iz regulatornih poticaja odnose se prije svega na ostvarenje određenih koristi po osnovi oporezivanja, državnih potpora, jamstava i drugo. Spomenuti motivi za upravljanje zaradama su u skladu s pozitivnom računovodstvenom teorijom, odnosno hipotezom „političkih troškova“ prema kojoj će menadžeri odabrati takve računovodstvene politike, procjene i postupke kojima će smanjiti tekuću dobit u korist buduće dobiti kako bi smanjili porezno opterećenje. Ova hipoteza pretpostavlja veću vjerojatnost odabira onih računovodstvenih postupaka kojima se tekuća računovodstvena dobit vremenski raspoređuje u sljedeća razdoblja kada se poduzeće suočava s povećanjem političkih troškova (porezi, takse i drugi nameti).

„S obzirom na to da su motivi upravljanja zaradama u vidu snižavanja zarada u porezne svrhe obično suprotstavljeni motivima povećanja zarada koji prevladavaju na tržištu kapitala, važnu ulogu u dominaciji pojedinog motiva igrat će relativna važnost tržišta kapitala kao izvora eksternog financiranja.“ (Vuko, 2009, 79). U prilog tomu idu i neka od provedenih istraživanja (Klassen, 1997, 455-474) koja sugeriraju da su se poduzeća kod kojih je postojao manji pritisak s tržišta kapitala više upuštala u manipulativno umanjeno zarada kako bi smanjile porezno opterećenje. S druge strane, istraživanje koje su proveli Erickson, Hanlon i Maydew (2004, 113-144) na uzorku od 27 poduzeća koja su bila pod istragom SEC-a u razdoblju od 1996. do 2002. godine, pokazalo je da su spomenuta poduzeća bila spremna platiti 320 milijuna USD poreza na dobit na nepostojeće zarade, odnosno nerealno povećane zarade.

4. OBLIKOVANJE MODELA ISTRAŽIVANJA

Metodološki pristup istraživanju kvalitete financijskih izvještaja, uključujući i faktore poticaja i motiva, podrazumijeva načine istraživanja i analiziranja faktora računovodstvenih manipulacija u financijskim izvještajima. S tim u vezi, moguće je identificirati tri osnovna metodološka pristupa istraživanju računovodstvenih manipulacija u financijskim izvještajima:

1. istraživanja računovodstvenih manipulacija utemeljena na obračunskim veličinama;

2. istraživanja računovodstvenih manipulacija utemeljena na financijskim i nefinancijskim pokazateljima i
3. alternativni pristupi istraživanja računovodstvenih manipulacija.

U konkretnom slučaju, za potrebe ovog istraživanja polazi se od metodološkog pristupa utemeljenog na obračunskim veličinama. Međutim, ovdje se ne radi o klasičnom pristupu koji uzima u obzir ukupan iznos obračunskih veličina na razini financijskih izvještaja, već o dijelom modificiranom pristupu koji razmatra pojedine stavke financijskih izvještaja. Jedan od osnovnih ciljeva ovog istraživanja je utvrditi osnovne poticaje kao izvore motivacije za računovodstveno manipuliranje u financijskim izvještajima poduzeća u Federaciji BiH. U razvoju konceptualnog modela istraživanja polazi se od osnovne klasifikacije skupina poticaja za računovodstveno manipuliranje u financijskim izvještajima koje razlikuje poticaje tržišta kapitala te ugovorne i regulatorne poticaje.

$$AM_{i,t} = f(CMI, CI, RI) \quad (1)$$

gdje je

- AM - Računovodstvene manipulacije u financijskim izvještajima
- CMI - Poticaji tržišta kapitala (engl. *Capital Market Incentives*)
- CI - Ugovorni poticaji (engl. *Contractual Incentives*)
- RI - Regulatorni poticaji (engl. *Regulatory Incentives*)
- i,t - za poduzeće i , u razdoblju t

Ovako koncipiran model podrazumijeva da poticaji tržišta kapitala te ugovorni i regulatorni poticaji predstavljaju osnovne izvore motivacije za računovodstveno manipuliranje u financijskim izvještajima poduzeća u Federaciji BiH. Moguća je i drukčija, odnosno detaljnija klasifikacija predmetnih poticaja, ali se ovo istraživanje zadržava na osnovnoj klasifikaciji prema skupinama poticaja. Za potrebe istraživanja, mjerenje pojavnosti i zastupljenosti pojedinih poticaja ostvaruje se korištenjem indikatora dostupnih iz javno objavljenih financijskih izvještaja (Tablica 1.).

Tablica 1.

Pregled indikatora zastupljenosti poticaja za računovodstveno manipuliranje

Vrsta poticaja	Indikatori mjerenja pojave poticaja za računovodstveno manipuliranje
Poticaji tržišta kapitala	Prosječna cijena emitenta na tržištu kapitala
Ugovorni poticaji	Stanje kratkoročnih financijskih obveza Stanje dugoročnih financijskih obveza Rashodi kamata
Regulatorni poticaji	Porezni rashod razdoblja Porezna obveza na datum bilance

Izvor: vlastita izrada

Treba istaknuti da se za potrebe ovog istraživanja, a u pogledu mjerenja ugovornih poticaja, koriste indikatori koji se prije svega odnose na ugovorne dužničko vjerovničke odnose. Iako prema MRS-u 24 „Objavljivanja povezanih osoba“ postoji obveza objave detaljnih informacija o menadžerskim kompenzacijama isplaćenim ključnom rukovodnom osoblju koji mogu biti dobar izvor informacija o ugovornim poticajima iz menadžerskih ugovora, analiza je pokazala da kotirajuća društva u Federaciji BiH, koja su uključena u uzorak, ne objavljuju te podatke kroz financijske izvještaje. Zbog spomenutog ograničenja, za potrebe ovog istraživanja izostavljeni su poticaji koji se odnose na menadžerske ugovore. S obzirom na spomenuto, model istraživanja može se predstaviti i u proširenom obliku koji prikazuje da odabrani indikatori pridonose utvrđivanju pojave i zastupljenosti osnovnih skupina poticaja za računovodstveno manipuliranje u financijskim izvještajima poduzeća.

$$CMI_{i,t} = f(AP_{i,t}) \quad (2)$$

$$CI_{i,t} = f(LFLib_{i,t}, SFLib_{i,t}, Int_{i,t}) \quad (3)$$

$$RI_{i,t} = f(Tax_{i,t}, TaxLib_{i,t}) \quad (4)$$

gdje je

- CMI - Poticaji tržišta kapitala (engl. *Capital Market Incentives*)
- CI - Ugovorni poticaji (engl. *Contractual Incentives*)
- RI - Regulatorni poticaji (engl. *Regulatory Incentives*)
- AP - Prosječna cijena dionice emitenta (engl. *Average Price*)
- LFLib - Dugoročne financijske obveze (engl. *Long Term Financial Liabilities*)
- SFLib - Kratkoročne financijske obveze (engl. *Short Term Financial Liabilities*)
- Int - Rashodi kamata (engl. *Interests*)
- Tax - Porezni rashod razdoblja (engl. *Tax*)
- TaxLib - Obveza poreza na dobit (engl. *Tax Liability*)
- i,t - za poduzeće i , u razdoblju t

Model polazi od pretpostavke da postoje razlike u srednjim vrijednostima odabranih indikatora između poduzeća s utvrđenim računovodstvenim manipulacijama i poduzeća bez utvrđenih računovodstvenih manipulacija u financijskim izvještajima. Na osnovi utvrđenih prosječnih vrijednosti, kao i rezultata značajnosti testova razlika u odabranim indikatorima mjerenja, može se utvrditi zastupljenost pojedinih poticaja za računovodstveno manipuliranje u financijskim izvještajima poduzeća.

5. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

5.1. Uzorak istraživanja

Za potrebe empirijskog dijela istraživanja definiran je uzorak s osnovnom i kontrolnom skupinom poduzeća. U osnovnu skupinu uzorka uključena su poduzeća čiji su financijski izvještaji sadržavali računovodstvene manipulacije, dok su u kontrolnu skupinu uzorka uključena sva ostala poduzeća. Osnovnu i kontrolnu skupinu uzorka (Tablica 2.) čine revidirani godišnji financijski izvještaji poduzeća čiji su vlasnički vrijednosni papiri (dionice) uvršteni na organiziranom tržištu kapitala u Federaciji Bosne i Hercegovine (Sarajevska burza – SASE).

Tablica 2.

Projektiranje uzorka istraživanja

Opis	Broj
Ukupan broj poduzeća na kotaciji, slobodnom primarnom i sekundarnom tržištu na Sarajevskoj burzi	208
Neaktivna poduzeća čijim se dionicama ne trguje (suspenzija i drugo)	(12)
Financijski subjekti i institucije	(21)
UKUPNO broj poduzeća	175
Ukupan broj jedinica (opservacija) osnovne populacije u razdoblju 2010. - 2014.	875
Ukupan broj jedinica u uzorku u razdoblju 2010. - 2014.	257

Izvor: vlastita izrada

U prvom koraku, u uzorak je uključena ukupna populacija poduzeća čiji vrijednosni papiri kotiraju na Sarajevskoj burzi, a koju za potrebe ovog istraživanja čine svi emitenti čiji su vrijednosni papiri uvršteni na segmente kotacije poduzeća (jedan emitent), primarnog slobodnog tržišta (29 poduzeća) i sekundarnog slobodnog tržišta (178 poduzeća), što čini populaciju od ukupno 208 poduzeća. U drugom koraku, iz ukupnog uzorka isključena su sva poduzeća čiji vrijednosni papiri nisu aktivni, kao i financijske institucije zbog institucionalnih specifičnosti poslovanja.

Konačno, u uzorak je uključeno 117 poduzeća ili 66,86 % od ukupno odabrane populacije (175 poduzeća) u promatranom razdoblju, što je na zadovoljavajućoj razini. Budući da su za neka poduzeća prikupljeni revidirani godišnji financijski izvještaji za jednu godinu, a za neka i više godina, onda je ukupan broj revidiranih godišnjih financijskih izvještaja koji su uključeni u konačni uzorak (osnovna i kontrolna skupina) 257 jedinica, što čini 29,37 % ukupne populacije, što je na zadovoljavajućoj i prihvatljivoj razini. Kada se govori o vremenskoj definiciji uzorka i kontrolnog uzorka za potrebe ovog istraživanja, u uzorak su uključena poduzeća čiji su vlasnički vrijednosni papiri izvršeni na organizirano tržište kapitala u Federaciji BiH, odnosno segmente kotacije emitenata, primarnog i sekundarnog slobodnog tržišta Sarajevske burze, u petogodišnjem razdoblju od 2010. godine do 2014. godine.

5.2. Metodologija istraživanja

Metodologija prikupljanja i obrade podataka podrazumijeva izbor odgovarajućih instrumenata prikupljanja, sistematizacije, te klasifikacije i obrade podataka. Podatci za potrebe empirijskog dijela istraživanja prikupljeni su primjenom tehnike analize sadržaja revizorskih i financijskih izvještaja u razdoblju od 2010. do 2014. godine na uzorku poduzeća čiji vrijednosni papiri kotiraju na tržištu kapitala u Federaciji BiH. Za potrebe empirijskog dijela istraživanja u analizu su uključeni samo godišnji financijski izvještaji, pošto su ista predmetom neovisne revizije financijskih izvještaja. Mjerenje zavisne varijable, odnosno računovodstvenih manipulacija u financijskim izvještajima poduzeća, izvršeno je primjenom sljedećih pravila.

- Ukoliko je kroz neovisni revizorski izvještaj poduzeća iskazano pozitivno mišljenje bez modifikacija ili uz modifikaciju⁸ s isticanjem pitanja koja nemaju utjecaja na revizorsko mišljenje (posebni naglasci), to podrazumijeva da financijski izvještaji poduzeća ne sadrže računovodstvene manipulacije, te se zavisnoj varijabli dodjeljuje rang vrijednosti nula (0).
- Ukoliko je kroz neovisni revizorski izvještaj poduzeća iskazano modificirano revizorsko mišljenje s isticanjem pitanja koja imaju utjecaja na revizorsko mišljenje (revizorsko mišljenje s rezervom⁹,

⁸Cilj Međunarodnog standarda revizije (MRevS) 701 *Modifikacije izvješća neovisnog revizora* je utemeljiti standarde i dati upute o okolnostima u kojima izvješće neovisnog revizora treba biti modificirano, kao i o obliku i sadržaju modifikacije revizorova izvješća u tim okolnostima. Ovaj Međunarodni revizijski standard opisuje način modificiranja teksta revizorova izvješća u sljedećim situacijama:

- Pitanja koja ne utječu na revizorovo mišljenje: (a) Poseban naglasak
- Pitanja koja utječu na revizorovo mišljenje: (a) Mišljenje s rezervom, (b) Suzdržanost od mišljenja, ili (c) Negativno mišljenje.

⁹Mišljenje s rezervom treba biti izraženo kada revizor zaključi da se ne može izraziti pozitivno mišljenje, ali pritom učinak neslaganja s upravom ili ograničenja djelokruga rada nije tako značajan i prevladavajući da bi zahtijevao negativno mišljenje ili suzdržanost od izražavanja mišljenja (MRevS 701, t. 12.).

suzdržavanje od revizorskog mišljenja¹⁰ ili negativno revizorsko mišljenje¹¹), to podrazumijeva da financijski izvještaji poduzeća sadrže računovodstvene manipulacije, te se zavisnoj varijabli dodjeljuje rang vrijednosti jedan (1).

Nakon toga, podatci su uneseni u bazu podataka gdje je izvršeno rangiranje i klasifikacija varijabli. Podatci iz revizorskih izvještaja stavljeni su u odnos s odgovarajućim podatcima iz financijskih izvještaja za određeno poduzeće i u određenom razdoblju. U konačnici su podatci pregledani, oblikovani i pripremljeni na način primjeren za unos u program za statističke analize i ispitivanja. Za te potrebe korišten je SPSS statistički programski paket (engl. *SPSS – Statistical Package for Social Sciences*). Za potrebe empirijskog dijela istraživanja kao temeljni oblik znanstveno spoznajnog procesa primijenjene su statističke metode koje uključuju primjenu deskriptivne i inferencijalne statistike, a dobiveni su rezultati prezentirani uz pomoć tabličnih prikaza. Konkretno, za potrebe utvrđivanja poticaja koji predstavljaju značajan izvor motivacije za računovodstveno manipuliranje, primijenjeni su testovi razlika i to parametrijski T-test za nezavisne uzorke kao i neparametrijski Man-U-Whitney test s obzirom na to da podatci iz uzorka ne slijede normalnu distribuciju.

6. DISKUSIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Rezultati provedenog istraživanja pokazuju osnovna obilježja utvrđenih računovodstvenih manipulacija u financijskim izvještajima kotirajućih poduzeća u Federaciji BiH. Tablica 3. pokazuje da je u 95 slučajeva (37 %) utvrđeno da financijski izvještaji poduzeća sadrže računovodstvene manipulacije. S druge strane, kod 162 slučaja (63 %) nije iskazano kvalificirano revizorovo mišljenje s modifikacijama, odnosno nisu utvrđene računovodstvene manipulacije u financijskim izvještajima. Rezultati istraživanja (Tablica 3.) pokazuju da se najčešća područja računovodstvenih manipulacija odnose na stavke vrijednosnih usklađenja potraživanja i umanjenja imovine (n=63; 66,30 %), i to: vrijednosna usklađenja potraživanja (n=37; 38,90 %), umanjenje stalnih sredstava (n=17; 17,90 %) i umanjenje zaliha (n=9; 9,50 %). Kada se govori o ostalim područjima financijskih izvještaja vezano uz računovodstvene manipulacije, ista se odnose na rezerviranja za rizike i troškove (n=7; 7,40 %), revalorizaciju stalnih sredstava (n=5; 5,30 %), vrednovanje financijske imovine (n=6; 6,30 %) i amortizaciju dugotrajne imovine (n=4; 4,20 %).

¹⁰Suzdržanost od mišljenja mora se izraziti kada je mogući učinak ograničenja djelokruga revizorova rada tako značajan i prevladavajući da revizor nije mogao prikupiti dovoljne i odgovarajuće revizijske dokaze, te stoga ne može izraziti mišljenje o financijskim izvještajima (MRevS 701, t. 13.)

¹¹Negativno se mišljenje mora izraziti kada je učinak neslaganja toliko značajan i prevladavajući za financijske izvještaje da je revizor zaključio kako izvješće s rezervom nije primjereno za obznanjivanje da financijski izvještaji dovode u zabludu ili su nepotpuni (MRevS 701, t. 12.).

Tablica 3.

Pregled područja značajnih pogrešnih prikazivanja

		Broj	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Važeći	Prihodi	4	1,6	4,2	4,2
	Amortizacija	4	1,6	4,2	8,4
	Rezerviranja	7	2,7	7,4	15,8
	Vrijednosna usklađenja	37	14,4	38,9	54,7
	Umanjenje stalnih sredstava	17	6,6	17,9	72,6
	Revalorizacija	5	1,9	5,3	77,9
	Umanjenje zaliha	9	3,5	9,5	87,4
	Vrednovanje stalnih sredstava	3	1,2	3,2	90,5
	Kapitalizacija troškova	1	0,4	1,1	91,6
	Financijska imovina	6	2,3	6,3	97,9
	Kapital	2	0,8	2,1	100,0
	Ukupno	95	37,0	100,0	
	Nedostaje	162	63,0		
UKUPNO	257	100,0			

Izvor: Rezultati istraživanja (N=257); SPSS v.20

Prethodno spomenuto upozorava na činjenicu da se najčešća područja računovodstvenih manipulacija odnose na stavke umanjenja vrijednosti stalnih sredstava, kratkotrajnih potraživanja i zaliha.

U pogledu obilježja računovodstvenih manipulacija, rezultati testova razlika prezentirani u Prilogu2. pokazuju da postoji značajna razlika u prosječnom iznosu stalnih sredstava, zaliha i kratkotrajnih potraživanja između poduzeća čiji financijski sadrže računovodstvene manipulacije i poduzeća čiji financijski izvještaji ne sadrže računovodstvene manipulacije, na razini signifikantnosti od 1 % ($p < 0,01$). Nadalje, prosječni knjigovodstveni iznos stalnih sredstava, zaliha i kratkotrajnih potraživanja je manji kod poduzeća čiji financijski izvještaji ne sadrže računovodstvene manipulacije u odnosu prema poduzećima čiji financijski izvještaji sadrže računovodstvene manipulacije (Prilog 1.). Prethodno spomenuto pokazuje da je glavni izvor računovodstvenih manipulacija u financijskim izvještajima poduzeća u Federaciji BiH nepriznavanje (rashoda) umanjenja vrijednosti imovinskih stavki stalnih sredstava, zaliha i kratkotrajnih potraživanja. Rezultati istraživanja pokazuju da računovodstvene manipulacije u poduzećima u Federaciji BiH u najvećem broju proizlaze iz precijenjenih imovinskih stavki te posljedično podcijenjenih rashoda kao elementa financijske uspješnosti. Na kraju, pokazuje se da se računovodstvene manipulacije u najvećem broju primjera manifestiraju u vidu precijenjenog financijskog rezultata (iskazana veća dobit ili manji gubitak od realnog).

Spoznaja o osnovnim obilježjima računovodstvenih manipulacija u financijskim izvještajima poduzeća u Federaciji BiH je bitna u pogledu analize i istraživanja motiva zašto se pristupa računovodstvenom manipuliranju u financijskim izvještajima. Rezultati istraživanja (Tablica 4.) pokazuju da poduzeća u kojima nisu

utvrđene računovodstvene manipulacije imaju veću prosječnu cijenu dionica (AP) ostvarenu na tržištu kapitala (Sarajevskoj burzi) u promatranom razdoblju u odnosu prema poduzećima u kojima su u financijskim izvještajima utvrđene računovodstvene manipulacije. Međutim, u pogledu ispitivanja razlika (Tablica 5.) u ostvarenoj prosječnoj cijeni dionice (AP), može se istaknuti da nije utvrđena statistički značajna razlika između promatranih grupa poduzeća. Naime, rezultati provedenog parametrijskog T-testa ($df=190$, $p=0,174$) i neparametrijskog Man-U-Whitney testa ($p=0,197$), pokazuju da nema statistički značajne razlike u prosječnoj cijeni dionice (AP) utvrđene na tržištu kapitala između promatranih grupa poduzeća. Prema tome, može se zaključiti da cijena dionice na tržištu kapitala nije ciljana rezultanta na koju se želi utjecati računovodstvenim manipulacijama u financijskim izvještajima. Nadalje, i teza o slabije razvijenom tržištu kapitala (iako je elaboracija te teze izvan dosega ovog rada) ide u prilog opservaciji da tržište kapitala nije prevladavajući izvor poticaja za računovodstveno manipuliranje financijskim izvještajima kotirajućih poduzeća u Federaciji BiH. Također, može se istaknuti da je ekonomski sustav Bosne i Hercegovine (a ovo se može primijetiti i za druge europske zemlje) bankovno orijentiran, za razliku od zemalja anglosaksonskog govornog područja (najprije Sjedinjenih Američkih Država) čiji su ekonomski sustavi više burzovno orijentirani. Zato su razumljivi rezultati ovog istraživanja koji pokazuju da poticaji tržišta kapitala nisu dominantan motiv za računovodstveno manipuliranje u financijskim izvještajima kotirajućih poduzeća u Federaciji BiH.

Tablica 4.
Rezultati grupne statistike za indikatore mjerenja zastupljenosti poticaja računovodstvenih manipulacija

	AM	AP	LFLib	SFLib
Pozitivno revizorsko mišljenje	N Srednja vrijednost % od ukupno	114 25 59,4 %	162 2.927.564 63,0 %	162 7.820.999 63,0 %
Modificirano revizorsko mišljenje	N Srednja vrijednost % od ukupno	78 16 40,6 %	95 20.805.576 37,0 %	95 22.107.123 37,0 %
Ukupno	N Srednja vrijednost % od ukupno	192 22 100,0 %	257 9.536.168 100,0 %	257 13.101.862 100,0 %
	AM	Int	Tax	TaxLib
Pozitivno revizorsko mišljenje	N Srednja vrijednost % od ukupno	162 397.003 63,0 %	162 519.238 63,0 %	162 16.978 63,0 %
Modificirano revizorsko mišljenje	N Srednja vrijednost % od ukupno	95 946.950 37,0 %	95 18.812 37,0 %	95 8.771 37,0 %
Ukupno	N Srednja vrijednost % od ukupno	257 600.291 100,0 %	257 334.256 100,0 %	257 13.944 100,0 %

Izvor: Rezultati istraživanja; SPSS v. 20

Poduzeća s utvrđenim računovodstvenim manipulacijama imaju veću razinu financijske zaduženosti u odnosu prema poduzećima bez utvrđenih računovodstvenih manipulacija bez obzira promatra li se razina zaduženosti s obzirom na prosječno stanje dugoročnih financijskih obveza (LFLib) i kratkoročnih financijskih obveza (SFLib) (Tablica 4.). Može se primijetiti da su poduzeća s utvrđenim računovodstvenim manipulacijama višestruko više zadužena u odnosu prema poduzećima bez utvrđenih računovodstvenih manipulacija u financijskim izvještajima. Prezentirana činjenica o prosječno većoj zaduženosti (mjerenoj prosječnim stanjem dugoročnih i kratkoročnih financijskih obveza) pokazuje da se ta veća zaduženost reflektira na financijski rezultat poduzeća s utvrđenim računovodstvenim manipulacijama u financijskim izvještajima. Naime, u promatranom razdoblju poduzeća s utvrđenim računovodstvenim manipulacijama u financijskim izvještajima su priznala i prezentirala u financijskim izvještajima rashode kamata (Int) u gotovo dva i po puta većem iznosu u odnosu prema poduzećima bez utvrđenih računovodstvenih manipulacija (Tablica 4.).

Tablica 5.

Rezultati značajnosti testova razlika u indikatorima mjerenja zastupljenosti poticaja i motiva prema stanju utvrđenih računovodstvenih manipulacija

Red. broj	Stavka	Oznaka	Mann-Whitney test	T-test	Sig. razlika po oba testa
			Sig.	Sig.	
1.	Prosječna cijena dionice	AP	0,197	0,174	NE
2.	Dugoročne financijske obveze	LFLib	0,000*	0,000*	DA
3.	Kratkoročne financijske obveze	SFLib	0,000*	0,000*	DA
4.	Rashodi kamata	Int	0,000*	0,004*	DA
5.	Porezni rashod razdoblja	Tax	0,001*	0,054**	NE
6.	Obveza poreza na dobit	TaxLib	0,255	0,468	NE

*razina značajnosti od 0,01

** razina značajnosti od 0,05

Izvor: Rezultati istraživanja; SPSS v. 20

U pogledu ispitivanja razlika odabranih indikatora mjerenja ugovornih poticaja za računovodstveno manipuliranje u financijskim izvještajima, rezultati prezentirani u Tablici 5. pokazuju da postoji razlika u prosječnom stanju dugoročnih i kratkoročnih financijskih obveza, te rashodima kamata između promatranih grupa poduzeća. Naime, rezultati primijenjenog parametrijskog T-testa za nezavisne uzorke (Prilog 4.) pokazuju da kod dugoročnih financijskih obveza ($df=255$; $p=0,000$), kratkoročnih financijskih obveza ($df=255$; $p=0,000$) i rashoda kamata ($df=255$; $p=0,004$) postoji razlika između poduzeća s utvrđenim računovodstvenim manipulacijama i poduzeća bez utvrđenih računovodstvenih manipulacija na statistički značajnoj razini od 1 %. Također, rezultati

primijenjenog neparametrijskog Man-U-Whitney testa (Prilog 3.) potvrđuju rezultate provedenog t-testa potvrđujući da u dugoročnim financijskim obvezama (LFLib, $p=0,000$), kratkoročnim financijskim obvezama (SFLib, $p=0,000$) i rashoda kamata (Int, $p=0,000$) postoji razlika između promatranih grupa poduzeća na statistički značajnoj razini od 1 %. Može se zaključiti da poduzeća koja imaju značajne iznose kamatonosnih obveza (prije svih financijskih) su motivirana za iskazivanje što boljeg rezultata (veće dobiti ili manjeg gubitka) pošto im ta činjenica izravno utječe na razinu ugovorenih periodičnih (godišnjih) kamata te posljedično iznosa financijskih rashoda i u konačnici ostvarenog financijskog rezultata. Imajući u vidu da je osnovno obilježje računovodstvenih manipulacija nepriznavanje rashoda po osnovi umanjenja imovine što rezultira precijenjenim rezultatom (iskazana veća dobit ili manji gubitak), može se istaknuti da ugovorni poticaji predstavljaju značajan izvor motivacije za računovodstveno manipuliranje kotirajućih poduzeća u Federaciji BiH. Naime, s obzirom da je ekonomski sustav Bosne i Hercegovine bankovno orijentiran i da u promatranim poduzećima u pogledu ugovornih odnosa prevladavaju kreditno-financijske transakcije, logični su rezultati ovog istraživanja koji pokazuju da ugovorni poticaji, prije svih u dijelu financijskih transakcija, predstavljaju dominantan izvor motivacije za računovodstveno manipuliranje u financijskim izvještajima kotirajućih poduzeća u Federaciji BiH.

U pogledu regulatornih poticaja, isti se za potrebe ovog istraživanja mjere prije svih iskazanim iznosima poreznog rashoda (Tax) u bilanci uspjeha i obveze poreza na dobit (TaxLib) u izvještaju o financijskom položaju na kraju razdoblja. Može se uočiti da poduzeća bez utvrđenih računovodstvenih manipulacija obračunavaju i iskazuju višestruko veće iznose poreznog rashoda poreza na dobit (Tax) u bilanci uspjeha, što je i logično s obzirom da ostvaruju u prosjeku bolje performanse i bolji financijski rezultat (Tablica 4.). U pogledu ispitivanja razlika odabranih indikatora regulatornih poticaja za računovodstveno manipuliranje u financijskim izvještajima, rezultati prezentirani u Tablici 5. pokazuju da postoji razlika u prosječnom iznosu iskazanog poreznog rashoda poreza na dobit (Tax) između promatranih grupa poduzeća. Naime, rezultati primijenjenog parametrijskog T-testa za nezavisne uzorke (Prilog 4.) pokazuju da u indikatorima poreznog rashoda razdoblja ($df=162,51$; $p=0,054$) postoji razlika između poduzeća s utvrđenim računovodstvenim manipulacijama i poduzeća bez utvrđenih računovodstvenih manipulacija u financijskim izvještajima na statistički značajnoj razini od 5 %. Rezultati primijenjenog neparametrijskog Man-U-Whitney testa (Prilog 3.) potvrđuju rezultate provedenog T-testa potvrđujući da kod poreznog rashoda razdoblja (Tax, $p=0,001$) postoji razlika između promatranih grupa poduzeća na statistički značajnoj razini od 1 %. S druge strane, nije utvrđena statistički značajna razlika indikatora regulatornog poticaja – obveze poreza na dobit (TaxLib) između promatranih grupa poduzeća. Inicijalni statistički rezultati pokazali su da poduzeća s utvrđenim računovodstvenim manipulacijama obračunavaju i iskazuju (pa posljedično i plaćaju) manje poreza na dobit i da je ta razlika statistički značajna. Imajući u vidu da je osnovno obilježje računovodstvenih manipulacija nepriznavanje

rashoda po osnovi umanjenja vrijednosti imovine što je rezultiralo precijenjenim rezultatom (iskazana veća dobit ili manji gubitak), može se uočiti da su poduzeća s utvrđenim računovodstvenim manipulacijama mogla dodatno umanjiti financijski rezultat i posljedično i poreznu obvezu da su postupila prema pravilima i zahtjevima opće prihvaćenih računovodstvenih načela. Na osnovi iznesenog, može se zaključiti da regulatorni poticaji ne predstavljaju prevladavajući izvor motivacije za računovodstveno manipuliranje u financijskim izvještajima kotirajućih poduzeća. S obzirom da se moglo pretpostaviti da bi poduzeća, posebice u lokalnim uvjetima, mogla biti prije svega porezno motivirana za računovodstveno manipuliranje, postavlja se pitanje zašto ipak nije tako? Razloge djelomično treba tražiti u strukturi vlasništva promatranih poduzeća, koje nije koncentrirano kod malog broja vlasnika, već je izrazito disperzirano. Nadalje, vlasnici nisu isključivo privatne fizičke i pravne osobe, već su u dobroj mjeri zastupljeni i institucionalni investitori, nerezidenti i država kojima minimiziranje poreznog tereta nije primarni cilj. Samim time su interesi različiti, teško uskladivi i nerijetko konfliktni. Također, i činjenica da se u pravilu radi o kotirajućim poduzećima s tržišta kapitala koji imaju javnu odgovornost pokazuje da su takva poduzeća pod nadzorom posebnih regulatora, prije svih tržišta kapitala, ali i poreznih tijela, što umanjuje razinu regulatornih poticaja, odnosno porezne motivacije za utjecaj na financijski rezultat prezentiran u financijskim izvještajima. U konačnici, činjenica da je u promatranim poduzećima funkcija vlasništva razdvojena od funkcije upravljanja, odnosno da menadžeri nisu ujedno i vlasnici, reducira mogućnost pojave porezne motivacije za računovodstveno manipuliranje, a potencira ugovorne ili tržišne poticaje. Dempsey, Hunt i Schroeder (1993, 479-500) su utvrdili značajne računovodstvene manipulacije neuobičajenim stavkama u situacijama kada menadžeri nisu ujedno i vlasnici, što je u skladu s postavkama agencijske teorije.

7. ZAKLJUČAK

Postizanje maksimalne informacijske korisnosti financijskih izvještaja je jedan od osnovnih ciljeva procesa financijskog izvještavanja. Isto je moguće osigurati jedino ukoliko su financijski izvještaji realno i objektivno prezentirani, bez značajnih pogrešaka. Postojanje računovodstvenih manipulacija u financijskim izvještajima značajno umanjuje informacijsku korisnost računovodstvenih informacija kao osnove za poslovno odlučivanje različitih interesnih strana. Zato je uvijek aktualno pitanje zašto nositelji financijskog izvještavanja, a najprije menadžment, poduzimaju računovodstvene postupke koji rezultiraju računovodstvenim manipulacijama u financijskim izvještajima?

Rezultati provedenog istraživanja pokazuju da poticaji tržišta kapitala nisu značajan i dominantan izvor motivacije za poduzimanje računovodstvenih postupaka koji mogu rezultirati računovodstvenim manipulacijama u financijskim izvještajima. Obrazloženje za manju zastupljenost poticaja tržišta kapitala može se pronaći u slabije razvijenom tržištu kapitala, kao i u činjenici da je ekonomski

sustav Bosne i Hercegovine dominantno bankovno orijentiran. S druge strane, rezultati ovog istraživanja su pokazali da skupina ugovornih poticaja predstavlja osnovni izvor motivacije za računovodstveno manipuliranje u financijskim izvještajima poduzeća. Naime, poduzeća koja imaju značajne iznose financijskih obveza motivirana su za iskazivanje što boljeg rezultata (veće dobiti ili manjeg gubitka) pošto im ta činjenica izravno utječe na razinu ugovorenih kamata te posljedično iznosa financijskih rashoda i ostvarenog financijskog rezultata. U konačnici, istraživanjem je utvrđeno da regulatorni poticaji ne predstavljaju prevladavajuću motivaciju za računovodstveno manipuliranje u financijskim izvještajima poduzeća. Manja zastupljenost regulatornih poticaja može se obrazložiti većom disperzijom i strukturom vlasništva, razdvojenošću funkcije upravljanja od funkcije vlasništva, te činjenicom da su analizom obuhvaćena kotirajuća poduzeća s javnom odgovornošću koja su predmet posebnih regulatornih nadzora i kontrola.

Rezultati ovog istraživanja predstavljaju korisnu spoznaju o razini kvalitete financijskih izvještaja u Federaciji BiH, odnosno o prevladavajućim poticajima i motivaciji za računovodstveno manipuliranje u financijskim izvještajima kotirajućih poduzeća. Doprinos ovog istraživanja ogleda se i u činjenici da će se rezultati moći iskoristiti u funkciji unaprjeđenja procesa financijskog izvještavanja i unaprjeđenja razine kvalitete financijskih izvještaja u cjelini.

U pogledu smjernica za naredna istraživanja, korisno bi bilo istražiti koji su to osnovni motivi računovodstvenih manipulacija u financijskim izvještajima promatrano po pojedinim djelatnostima. Također, vrijedna spoznaja bi se mogla postići i razvojem indikatora poticaja koji proizlaze iz menadžerskih ugovora te istraživanjem utjecaja istih na pojavu i intenzitet računovodstvenih manipulacija u financijskim izvještajima poduzeća. Na kraju, zanimljivo bi bilo izvršiti komparativnu analizu osnovne motivacije i poticaja računovodstvenih manipulacija s drugim zemljama u okruženju.

LITERATURA

Ahmed, A. S., Scott D., Abdel-Meguid, A. M. (2006). Auditor Independence, Corporate Governance and Abnormal Accruals: An Empirical Analysis. (<http://ssrn.com/abstract=887364>)

Aljinović Barać, Ž., Klepo, T. (2006). Features of accounts manipulations in Croatia. Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci - Časopis za ekonomsku teoriju i praksu 24 (2), pp. 273-290.

Bradshaw, M., Richardson, S., Sloan, R. (2001). Do analysts and auditors use information in accruals? *Journal of Accounting Research*, 39, pp. 45-74.

Cuzdriorean, D. D. (2013). Most recent findings in earnings management area: interesting insights from traditionally top 5 leading accounting journals. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 15(2), pp. 402-416

Dechow, P. M., Schrand, C. M. (2004). Earnings Quality. Research Foundation of CFA Institute

Dechow, P., Skinner, D. (2000). Earnings management: Reconciling the views of accounting academics, practitioners, and regulators. *Accounting Horizons*, Vol. 14, No 2, pp. 235-250

Dechow, Patricia M.; Sloan, Richard G.; Hutton, Amy P. (1996). Causes and Consequences of Earnings Manipulation: An Analysis of Firms Subject to Enforcement Actions by the SEC. *Contemporary Accounting Research*, Vol 13, No 2, dostupno na SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2607>

Dempsey, S. J.; H. G. Hunt III & N. Schroder (1993). Earnings management and corporate ownership structure: An examination of extraordinary item reporting. *Journal of Business Finance & Accounting* 20(4), pp. 479-500.

DuCharme, L. L., Malatesta, P. H., Sefcik, S.E. (2004). Earnings management, stock issues and shareholder lawsuits. *Journal of Financial Economics* 71, pp. 27-49

Efendi, J., A. Srivastava, E. P. Swanson (2006). Why do Corporate Managers misstate Financial Statements? The Role of Option Compensation and other Factors. *Journal of Financial Economics*, 83 (3), pp. 667-708.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review, *Academy of Management, The Academy Of Management Review* 14(1), pp. 57-75

Erickson, M., Hanlon, M., Maydew, E. (2004). How much will firms pay for earnings that do not exist? Evidence of taxes paid on allegedly fraudulent earnings. *Journal of Accounting Research*, 44 (1), pp. 113-144.

Friedlan, J. M. (1994). Accounting choices of issues of initial public offerings. *Contemporary Accounting Research* 11, pp. 1-32.

Gulin, D. (2002). Manipulacije na financijskim tržištima i njihov utjecaj na financijske izvještaje. Računovodstvo, financije i revizija u suvremenim gospodarskim uvjetima, XXXVII. simpozij Pula, Zagreb: HZRI F.

Healy, P. M., Wahlen, J. M. (1999). A Review of the Earnings Management Literature and its Implications for Standard Setting. *Accounting Horizons*, 13 (4), pp. 365-383

Healy, P. M. (1985). The effect of bonus schemes on accounting decisions. *Journal of Accounting and economics* 7, pp. 85-107.

Jensen, C. M., Murphy K. J., Wruck, E. G. (2004). Remuneration: Where we've been, how we got to here, what are the problems, and how to fix them. ECGI Working Paper Series N° 44/2004.

Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, No. 4, pp. 305 - 360 (<http://ssrn.com/abstract=94043>)

Jo, H., Kim, Y. (2007). Disclosure frequency and earnings management. *Journal of Financial Economics* 84, pp. 561-590

Johnson, S. A., Ryan, H. E., Tian, Y. S. (2008). Managerial Incentives and Corporate Fraud: The Sources of Incentives Matter. EFA 2006 Zurich Meetings, (<http://ssrn.com/abstract=395960>)

Klassen, K. (1997). The impact of inside ownership concentration on the trade-off between financial and tax reporting. *The Accounting Review*, 72 (3), pp. 455-474.

Nasser, S. (2007). Impact of Earnings Management on the Credibility of Corporate Financial Reporting. *Petroleum Accounting and Financial Management Journal* (pristup 25.02.2017. godine, http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5447/is_200707/ai_n21298997)

Rajgopal, S.; Shivakumar, L. & Simpson, A. (2007). A Catering Theory of earnings management. University of Washington Business School, Working Paper

Rangan, S. (1998). Earnings management and the performance of seasoned equity offerings. *Journal of Financial Economics* 50, pp. 101-122

Ronen, J., Yaari, V. (2008). *Earnings Management, Emerging Insights in Theory, Practice, and Research*, Springer

Savez računovođa, revizora i financijskih djelatnika FBiH (2017). *Međunarodni računovodstveni standardi / Međunarodni standardi financijskog izvještavanja (MSFI/MRS)*. Mostar

Schipper, K. (1989). Commentary on earnings management. *Accounting Horizons* 3 (4), pp. 91-102

Shih, M., Lin, Z. (2002). Earnings Management in Economic Downturns and Adjacent Periods: Evidence from the 1990-1991 Recession. (<http://ssrn.com/abstract=331400>)

Sweeney, A. P. (1994). Debt covenant violations and managers' accounting response. *Journal of Accounting and Economics* 17, pp. 281-308.

Teoh, S. H., Welch, I., Wong, T. J. (1998). Earnings management and the underperformance of seasoned equity offerings. *Journal of Financial Economics* 50, pp. 63-99

Vuko, T. (2009). *Kvalitetan pristup reviziji i utjecaj na vjerodostojnost financijskih informacija*. doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split

Watts, R.L., & J. L. Zimmerman (1986). *Positive Accounting Theory*. Prentice-Hall, Englewood cliffs

Prilog 1.

Rezultati grupne statistike za stalna sredstva, zalihe i kratkotrajna potraživanja

Stavka	AC	N	Srednja vrijednost
Stalna sredstva	Pozitivno revizorsko mišljenje	162	56.017.235
	Modificirano revizorsko mišljenje	95	249.314.641
Zalihe	Pozitivno revizorsko mišljenje	162	3.412.316
	Modificirano revizorsko mišljenje	95	11.516.061
Kratkotrajna potraživanja	Pozitivno revizorsko mišljenje	162	7.400.105
	Modificirano revizorsko mišljenje	95	19.258.821

Izvor: Rezultati istraživanja (N=257); SPSS v.20

Prilog 2.

Rezultati testova razlika u iznosu stalnih sredstava, zaliha i kratkotrajnih potraživanja u kontekstu računovodstvenih manipulacija

Redni broj	Stavka	Oznaka	Mann-Whitney test	T-test	Sig. razlika po oba testa
			Sig.	Sig.	
1.	Stalna sredstva	NCA	0,000*	0,001*	DA
2.	Zalihe	Inv	0,000*	0,001*	DA
3.	Kratkoročna potraživanja	SRec	0,004*	0,001*	DA

*razina značajnosti od 0,01

Izvor: Rezultati istraživanja; SPSS v. 20

Prilog 3.

Rezultati testova razlika primjenom Mann-U-Whitney

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of AP is the same across categories of AM.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.197	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of LFLib is the same across categories of AM.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.000	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of SFLib is the same across categories of AM.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.000	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Int is the same across categories of AM.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.000	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of Tax is the same across categories of AM.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.001	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of TaxLib is the same across categories of AM.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.255	Retain the null hypothesis.

Izvor: Rezultati istraživanja (N=257); SPSS v.20

Rezultati testa razlika primjenom T-testa

		T-test za jednakost srednjih vrijednosti									
		Levene's Test za jednakost varijanci		t		df	Sig. (2-tailed)	Srednja vrijednost razlike	St. greska razlike	95% interval povjerenja razlike	Gornji
		F	Sig.	t						Donji	
AP	Jednake varijance pretpostavljene	3,34	0,069	1,36	190	0,174	9,08	6,65	-4,03	22,20	
	Jednake varijance nisu pretpostavljene			1,56	161,08	0,120	9,08	5,81	-2,39	20,56	
LFlib	Jednake varijance pretpostavljene	92,42	0,000	-5,22	255	0,000	-17.878.012,28	3.419.117,25	-24.611.316,02		
	Jednake varijance nisu pretpostavljene			-4,05	96,90	0,000	-17.878.012,28	4.407.383,05	-26.625.559,66	-9.130.464,89	
SFLib	Jednake varijance pretpostavljene	55,16	0,000	-4,48	255	0,000	-1.4286.124,83	3.185.849,18	-20.560.051,31	-8.012.198,35	
	Jednake varijance nisu pretpostavljene			-3,81	120,91	0,000	-14.286.124,83	3.745.930,71	-21.702.238,51	-6.870.011,15	
Int	Jednake varijance pretpostavljene	17,18	0,000	-2,93	255	0,004	-549.946,39	187.512,10	-919.215,95	-180.676,83	
	Jednake varijance nisu pretpostavljene			-2,81	173,50	0,005	-549.946,39	195.221,22	-935.260,63	-164.632,14	
Tax	Jednake varijance pretpostavljene	14,41	0,000	1,93	255	0,054	500.425,97	258.044,96	-7.744,70	1.008.596,64	
	Jednake varijance nisu pretpostavljene			2,53	162,51	0,012	500.425,97	197.751,82	109.931,71	890.920,23	
TaxLib	Jednake varijance pretpostavljene	1,81	0,179	0,727	255	0,468	8.206,92	11.293,74	-14.033,96	30.447,81	
	Jednake varijance nisu pretpostavljene			0,892	221,20	0,374	8.206,92	9.203,56	-9.930,97	26.344,82	

Izvor: Rezultati istraživanja (N=257); SPSS v.20

Dragan Gabrić, PhD

University of Mostar
E-mail: dragan.gabric@sve-mo.ba

Mladen Miljko, mag. oec.

Agencija M&V d.o.o. Mostar
E-mail: mladen.miljko@agencijamv.com

ACCOUNTING MANIPULATIONS IN THE FINANCIAL STATEMENTS OF COMPANIES – RESEARCH ON MOTIVATION AND INCENTIVES

Abstract

The subject of this paper is research of the basic incentives of accounting manipulations in financial statements of the listed companies in the Federation of Bosnia and Herzegovina. The main objective of this research is to determine the basic incentives and motives of accounting manipulations in the financial statements of the listed companies in the Federation of Bosnia and Herzegovina. The research was conducted on a sample of listed companies from the capital market in the Federation of Bosnia and Herzegovina in the period from 2010 to 2014. The collected data were analysed using the descriptive and inferential statistics methods, and obtained results are presented in graphics and tables. The research results revealed that contractual incentives are the most common group of motives for accounting manipulations in the financial statements of the companies. Additionally, the results pointed out that motives related to the capital market and regulatory incentives are not generally dominant motives for accounting manipulation in the financial statements of the companies in the Federation of Bosnia and Herzegovina.

Keywords: financial statements, accounting manipulations, incentives of accounting manipulations

JEL classification: M41, M42

Deša Karamehmedović, PhD

Assistant Professor
Herzegovina University
Faculty of Social Sciences Dr Milenko Brkić
Department of Tourism, Ecology and Maintenance of the Environment
E-mail: desa@hercegovina.edu.ba

“PUSH-PULL” ANALYSIS TOWARDS CREATING HOLISTIC MARKETING OF THE CULTURAL HERITAGE TOURISM DESTINATION: THE CASE STUDY OF DUBROVNIK

UDC / UDK: 338.48:008](497.5 Dubrovnik)

JEL classification / JEL klasifikacija: Z32, Z10

Original scientific paper / Izvorni znanstveni rad

Received / Primitljeno: March 29, 2018 / 29. ožujka 2018.

Accepted for publishing / Prihvaćeno za tisak: 8. lipnja 2018. / June 8, 2018

Abstract

Application of holistic destination marketing in the heritage destination enables self-sustenance of the cultural heritage and the sustainability of the destination in the long term. The third aim of marketing is to create the tourism offer which will satisfy the expectations of the visitors. The questions of expectations are connected to tourists' psychological characteristics, primarily tourist motivation. The main aim of the research of the cultural tourist demand presented in this study is to identify the motives of the tourists' choice to visit Dubrovnik in the postseason using “push-pull” analysis. The results show that the most important push factor is “education about culture, history, and the heritage of Dubrovnik” and the most important pull factor is the “City Walls”. The results of the research would be helpful for marketers to identify the target markets, to create innovative and high-quality cultural tourism products, and for better communication and understanding between all stakeholders.

Keywords: Dubrovnik, cultural tourist demand, motivation, culture motive, “push-pull” analysis

1. INTRODUCTION

Dubrovnik is a well-known Mediterranean tourism and heritage destination with over two million tourists per year.¹ The geographical location, the breath-taking scenery, the rich cultural history, and the historical development of the space are the basis nowadays of the development of Dubrovnik. The main attractions are the Old City with its medieval walls and the Festivity of Saint Blaise, the Patron of Dubrovnik, both of which are inscribed on The World Heritage Lists.² Dubrovnik is already facing 'Hit and Run' tourism and exceeds the carrying capacity. Hence, the local authority is focusing on creating a management plan for the Old City of Dubrovnik, including the development of a Heritage Impact Assessment Study on the effects of cruise ship tourism on the sustainability of the site (UNESCO-ICOMOS, 2015).

Considering that the tourism strategy will be a part of the management plan it is essential to make a new destination marketing concept. Marketing in the heritage destination is successful as long as the sustainability of the heritage and the destination are ensured, the maximum quality of the destination product is achieved and the visitors are satisfied by getting what they are expecting (Karamehmedović, 2015, 2017). So a new destination marketing concept for Dubrovnik should be a holistic model as the latest concept of marketing (Kotler and Keller, 2012). It is based on the comprehensive holistic marketing research of the heritage on the supply-side and market research, especially the volume and structure of the cultural tourist demand, on the demand-side.

In Croatia, including Dubrovnik, the most important market researches in tourism can be found under the name TOMAS.³ Although Dubrovnik is a World Heritage City and the number of visitors increases year after year, there is not enough collected information about tourist demand. In TOMAS '10 and TOMAS '14 could some information be found about tourist demand in Dubrovnik. Also, there is no other research such as TOMAS for Dubrovnik in pre-season and post-season, and especially there is no research at all of the cultural tourist demand.

The aim of the research of the cultural tourist demand presented in this study is to determine the motives in tourists' choice to visit Dubrovnik in the

¹ In 2017 Dubrovnik had a total of 1 181 916 visitors who were registered with hotels and private accommodation (Dubrovnik Tourist Board, 2018), plus 757 377 daily visitors from cruisers and charters (Dubrovnik Port Authority, 2018) and over 830 000 daily visitors arriving by bus and minibus (Sanitat, 2018). When added together this shows that Dubrovnik had over 2 750 000 visitors in 2017.

² www.whc.unesco.org/en/list/95; www.ich.unesco.org/en/RL/festivity-of-saint-blaise-the-patron-of-dubrovnik-00232

³ TOMAS surveys are conducted by the Croatian Institute for Tourism, which mostly tracks the motivation, attitudes, activities, satisfaction, and expenditures of tourists during the summer months on the Adriatic coast. In this paper the results of the Tomas Summer 2010 (Tomas '10), Tomas Summer 2014 (Tomas '14), Tomas Summer 2017 (Tomas '17) and Tomas Cultural Tourism 2008 (Tomas '08) will be used. The results of the "Culture Dubrovnik 2015" (CD15) are not absolutely comparable with the results of the TOMAS because of the different nature of the two researches.

postseason using "push-pull" analysis. The purpose of the study is to pay attention to the great importance of the in-depth marketing investigations of the psychological factors of the human behaviour, especially motivation, and necessity to create and use innovative models and techniques for researching tourists' attitudes, perceptions, motivation, expectations and satisfaction.

After the introduction, the second section of this paper offers literature review about motivational theory, especially referring to "push-pull" analysis as a method for the research of the motivation in tourism. In the third section there is a short description of the research methodology. It is followed by the section showing the results of the research and discussion of the findings. The focus is on the analysis of push and pull factors to visit cultural attractions/events in Dubrovnik.

2. LITERATURE REVIEW

The historical development of the 'needs' has begun with Keynes' description of the 'absolute and relative needs', which was the background to a lot of economic theoretician to consider the needs as a 'true' and 'false', 'basic' and 'derived', 'primary' and 'secondary'... (Vranešević, 2000). The link between motivation and needs theories is that a motive is a need that is sufficiently pressing to drive the person to act (Kotler, 2003). Petz (2010) warns that the terminology in the field of motivation is very unspecific and the word 'need' means the same as 'motivation'. On the other hand for Rocco, (1994), 'needs' are something one doesn't have for the everyday normal living while other types of 'needs' are actually wishes.

Consumer behaviour has been a topic in marketing since the 1920s but it is difficult to explore it particularly in the tourism field. The majority of methods/models in theory and in practice for investigating the consumer behaviour are from psychology and sociology and they are not constructed to be used for the prediction of the consumer behaviour but for the purpose of the testing and analysing of the behaviour. On the other hand the methods of the quantitative analysis which are used in marketing prediction are mostly not compatible with methods in psychology and sociology and they can not give certain relevant data (Gutić and Trninić, 2013). There are four groups of factors for tourist behaviour:

1. individual characteristics: sex and age, lifestyle, physical activities of the person,
2. social characteristics: the global processes in the world, technical development and innovations, referent groups, family, role and 'playing a role', leader and followers, culture,
3. psychological characteristics: attitudes, perception, motives and motivation, expectations, and satisfaction of the tourist,

4. marketing elements: product, promotion, price (adapted from Gutić, 2006).

Attitude is the readiness on the positive or negative reaction to some individual, things, events and appearance (Petz, 2010). Attitude is based on the experience and can not be identified with 'understanding' or 'thinking', first of all, it is emotional experience which has to be felt (Gutić and Trninić, 2013). Um and Crompton (1990) pointed out almost thirty years ago that some authors have written about the relationship between attitude towards a place or its image, and preferences for the place as a travel destination. Nowadays media and social networks have a great influence on creating attitudes. The attitude is an emotional experience and effects the perception.

Perception is the active processing of the received and existing information; it is an interpretation of the reality (Petz, 2010). Perception by the individuals about the same objective situation is different because it depends on objective and subjective characteristics of the stimulus. Subjective perception can be closer if it is determined by the 'tangible' and specific facts based on reality. This is very important for the promotion and branding of the product/destination. The facts presented in commercials have to be true and realistic because if they aren't the tourists who visit the destination will feel cheated. As a result, its image may be gravely damaged and tourists will probably not return nor recommend it to friends and relatives (Avraham and Ketter, 2016).

According to Yoon and Uysal (2005) most of the tourism studies have utilized models of expectation/disconfirmation to evaluate consumer satisfaction. For Kotler and Keller (2012) satisfaction reflects the judgment of the customer about the divergence between expected values and given values. Expectations have a positive and significant influence on satisfaction (Del Bosque and San Martin, 2008). Usually, tourists already have some expectations of the products/destinations before purchasing/visiting. If they are better than their expectations, they will be highly satisfied but if they are worse than their expectations, they will probably not be satisfied. Also, expectations can be too high because tourists set high standards or because of comparing with similar products/services.

Experience of the heritage destination is determined by the psychological factors, and in the core of the 'heritage experience' is the visitor's personality and the importance of the heritage for them (Massara and Severino, 2013). Christou (2011) implies that literature about destination marketing is mostly focused on cognitive elements and he decided to research affective elements. He has proved that affective elements are in a positive relationship with loyalty to the certain destination, even if the destination image, tourist expectations, costs and risks, perceived quality and value have a positive and significant influence on tourist satisfaction. Aliman et al. (2016) have proved that these days security is the most important predictor.

Analyses of tourists' travel motivation to visit a destination and tourists' activities in the destination have a significant importance for understanding a choice of destination (Moscardo et al. 1996); to improve an image of a destination (Beerli and Martin, 2004); to predict the future profile of the visitors (Jang and Cai, 2002); to create new attractions, to determine prices and promotion channels, to create promotion messages (Poria, Butler and Airey, 2003); it's in positive connection with the satisfaction and loyalty of the visitors to the destination (Yoon and Uysal, 2005). Understanding the motivation of the visitors is also important for the academic researchers (Poria, Butler and Airey, 2003).

The same authors imply the etymological problem of the meaning of the word 'motivation' in the tourist related literature. For some researchers motivation is 'the thorn inside us' which encourages someone to go on the tourist trip. For others, motivation is just a reason to go on the tourist trip. Moscardo et al. (1996) observed tourist motivation as a hybrid concept: a phrase borrowed from the individual psychological necessity affirmed in the specific field of the human act. From the psychological point of view, the motivation has a strong role but it is not the only criteria. It is connected with an economic factor, first of all with the price and the expenses of the vacation, and tourist offer/attractiveness of the destination. The main aim of the investigations of the tourist motivations is to find the main 'trigger' which pushes a consumer to make a final decision. That decision is always connected with a few motives from which one could be of the greatest importance.

Culture plays a central role in product differentiation and it has been used as an objective resource in destination marketing (Lichrou, O'Malley and Patterson, 2008), therefore it is very important to explore 'culture' as a motive to visit, or return to the destination. For Wall and Mathieson (2006) it is difficult to predict the importance of the culture as a motive to travel, but each travel includes a cultural element (McKercher and DuCross, 2002). 'True' cultural tourism is represented by tourists who travel because of the motive which they say is 'cultural' (Richards, 1996). The experience of the heritage depends also on the authenticity of the heritage but even the question of the authenticity depends on the tourist's perception (Chhabra, Heally and Sills, 2003).

There are many methods/techniques which can be used to investigate tourist motivation. The most popular are: experiments, survey techniques, observation, depth interviews, focus groups, Delphi method, scales, metaphor analysis, college research, test battery on attitudes and motivation, semantic differential, projective techniques (Vranešević, 2000; Marušić and Prebežac, 2004; Gutić, 2006; Gutić, Bačelić, Z. and Bačelić J., 2011; Furajji and Łatuszyńska, 2012; Floyd and Fowler, 2014).

Organising, implementing, analysing and interpreting some of these methods demands an interdisciplinary approach so that results can be relevant. Hence, marketers have to be specially educated to explore customer behaviour where they will develop new research methods based on sociology, psychology,

philosophy, logic, mathematics, economics, pedagogy. The other way to make relevant research is to connect the theoreticians from the mentioned science fields to work together so that new methods could be developed and research can be done and interpreted.

One of the most popular motivational theories in psychology is Maslow's Hierarchy of Needs, comprising a five-tier model of human needs: physiological, safety, social belonging, esteem, self-actualisation (Petz, 2010). They are often depicted as hierarchical levels within a pyramid. Some other hierarchies of needs include: Murray's, Rokeach List of Values and Sheth-Newman-Gross Theory of Expendable Values (McCarthy and Perreault, 1994); Price's Eight Needs of Children, Glaser's Control Theory, Revich Three Fundamental Needs, Nishino et al. proposes an analytical model and others (Ward and Lasen, 2009).

Research of tourist's motivation has a long history, from early works from Plug, Dann, Crompton, Iso Ahola, Viridi and Traini, Baloglu and Uysal; over projects focused on "push and pull" factors from Dann, Uysal and Jurovski, McIntosh and Goeldner, Klenosky, Snepenger et al, Biswas, to the issues connected with motivation in rural tourism: Ancuta et al., Šimková, Cai and Li, Pesonen, Molera and Abaladejo (Šimková and Holzner, 2014) including todays researchers: Correia and Valle, Hartley and Harrison, Ryan, Seebaluck, Kassean and Gassita and many others.

In this century many theoreticians give significant attention to the "push-pull" analysis considering that it is a great tool for tracing tourist motivation to travel and to choose a destination. Dann (1977) in his *Anomie. Ego-enhancement and tourism* has argued that there are two psychological motives which push an individual to act; push and pull factors. "Push-pull" analysis has appeared in Crompton's *Motivations for pleasure vacation* (1979). Since then the model has been used in different fields of human practices and as a model it has seen a lot of changes. The main concept is based on the theory that "people have the inner desire to travel based on their push motivation but need the pulling effect to bring them to any specific destination" (Kim and Lee, 2002).

3. RESEARCH METHODOLOGY

The empirical research, named "Culture Dubrovnik 2015" (CD15), focused on the cultural tourist demand in Dubrovnik with a special review on motivation to visit Dubrovnik and its cultural attractions/events.⁴ A survey was carried out in September and October 2015. The target population included tourists who had been accommodated in hotels (76%) and in private accommodation (24%) in Dubrovnik. Subjects were selected using simple random sampling and in total 320 questionnaires were distributed, out of which

⁴ The author carried out the survey, did the research, put the data into the computer, made the statistical evaluation of data and interpreted the data himself.

211 were correctly filled in. The questionnaire design was adapted according to TOMAS, ATLAS and Eurobarometer surveys.⁵

The in-depth focus of the research was on the push and pull motives to visit cultural attractions/events in Dubrovnik. Push and pull factors included 20 attributes each. The strength of each statement was measured with 5-point Likert scale: 1 – not important at all; 2 – not so important; 3 – important; 4 – very important; 5 – most important. The Likert scale is an essential tool in psychology and in social surveys, and is the most used method in collecting attitudinal data (Ansari, Mahdavinjad and Abedi, 2012), it is easy to apply and to explain.

Push factors are intrinsic and referred to the socio-psychological motives (escape, self-exploratory, relaxation, prestige, regression, kinship-enhancement, and social interaction) that influence people to travel (Crompton, 1979). McIntosh and Goeldner (1986) put motives in four groups: physical, cultural, interpersonal, status and prestige motives. Correia and Valle (2007) for the needs of their analysis set up three groups of the push motives: knowledge, leisure, and socialisation. In the research on the eco-tourists Hartley and Harrison (2009) set up six crucial push motives: self-esteem, relaxation, social interaction, self-actualisation, excitement, and entertainment. For Ryan (2003) the main psychological determinants of the tourist demand are escape, prestige, sexual opportunity, education, social interaction, relaxation, strengthening family bonds, and self-fulfilment. Seebaluck et al. (2015) in their research set up 'geographical location of the wedding destination' and 'appeal of the wedding location (exotic and tropical)' as the push factors for choosing Mauritius as the wedding venue.

Pull factors are extrinsic and appear as a result of the attractiveness of the destination rising from mass publicity or promotion or any other means, thereby giving an image to the destination (Kassean and Gassita, 2013). Pull factors are destination attributes that influence people to travel to a preferred tourist destination region (Crompton, 1979). Correia and Valle (2007) set up three groups of the pull motives: facilities, core attractions, and landscape features. For Seebaluck et al. (2015) pull factors were 'the reasonable cost associated with the wedding venue', 'availability of services such as catering service, equipment for decorations, professional photography of wedding and others', 'ease of wedding formalities from Civil Status Officers during wedding'. Push and pull factors are different from model to model because they depend on the facilities of the specific destination and the aims of the research.

The Excel, SPSS 11.0 and Statistica 11 software were used to process the data. The results are mostly presented in percentages so that they can be compared with the results of other relevant surveys. Push and pull motives are explained with a mean value so that the importance of each push-pull motive can be shown; factor analysis and the analysis of variance for push factors are used to

⁵ The data was collected for my doctoral dissertation, and in June 2017 I defended my thesis. This is the reason why there is a time delay between the date of the data collection and the time of the manuscript submission.

determine the importance of each group of push motives: leisure, cultural, interpersonal, status and prestige motives; factor analysis and independent t-test are used to determine the importance of each group of pull motives: the built heritage and entertainment. The results are presented in the tables except for the results of the independent t-test which are presented with a Box-Whisker plot. Results of the research are compared with results of ATLAS, TOMAS and Eurobarometer surveys as much as possible.

4. RESULTS AND DISCUSSION OF FINDINGS

4.1. Socio-demographic profile of the visitors and features of the travel and accommodation

Finally, 211 surveys were correctly filled in and have been used in the analysis. The most respondents are in the age group 20-29, they have a high degree of education and mostly their occupation is professional (Appendix Table 1a). According to the results of the TOMAS surveys, including TOMAS '08, in Dubrovnik and Dubrovnik-Neretva County (DNC) guests are mostly in the age group 30-39. According to the results of the ATLAS survey 'cultural tourists' are in the age group 20-29. Cultural/historical attractions are the reason to visit the destination again for the age group 21-30 but citizens in the group 55+ prefer to travel in pre-season and post-season (Eurobarometer, 2013-2016). Visitors in the age group 35+ prefer to visit castles in Wales (CADW, 2015).

According to the answer about their occupation 60% are professionals in ATLAS and 33% in Eurobarometer. According to the answer about occupation, 18% have a profession related to culture (Appendix Table 1a). Cultural/historical attractions are the reason to visit the destination again for 35% of the high educated respondents in Eurobarometer and 79% in ATLAS.

In CD15 the cross-tabulation analysis shows that tourists in the age group 60+ have the strongest correlation, 30%, with the main motive to visit Dubrovnik – "Visiting cultural heritage/events". The second highest group with the same motive is 20-29 with 23%. Tourists in the group 60+ also have the highest correlation with "Cultural/religious" as a reason to travel, 24%, the same percentage applies to the group 30-39. The cross-tabulation analysis also shows that 75% of the high educated have a strong correlation with the main motive to visit Dubrovnik and 72% correlation with "Cultural/religious" as a reason to travel (Appendix Table 2a).

The geographical segmentation is very important in target marketing and includes information about current state/place of residence of the target groups and connections between state/place and motives. Visitors from the UK make up 37% of the respondents. This is not strange because according to Dubrovnik Tourist Board (2016) the highest share in the total number of visitors in 2015 were guests from the UK. Cross tabulation shows that visitors from UK, France,

Spain and Italy have the main motive for visiting Dubrovnik "Visiting cultural heritage/events" (CD15). The respondents from the UK have the strongest motive to visit City Walls, followed by USA, Austria, France, Canada, Italy (CD15).⁶

According to the results of other, already mentioned, surveys the highest motive to visit built heritage had citizens from Japan, Argentina, New Zealand, Mexico, the Benelux countries, countries next to the Baltic Sea, Mediterranean Basin countries, particularly Cyprus and Malta. So the major aim for marketers is to establish low-cost flights to these countries and to increase marketing activities towards these countries. Dubrovnik and DNC attract visitors who have a higher income, and the share of that segment of tourists increased according to TOMAS '17. Although daily expenditure of the guests in the Republic of Croatia is the highest in Dubrovnik, 137.71€ *per capita*, only 2.93 € goes on culture (TOMAS '10). According to ATLAS 2008-2013 'cultural tourists' have 146 € daily expenditure *per capita*.

The target market has to be citizens living in cities with more than 100 000 inhabitants. It is specific for Dubrovnik because 60% of the respondents live in larger cities, compared with TOMAS results for DNC and the rest of Croatia where guests come from cities with less than 100 000 inhabitants. According to Eurobarometer citizens from cities with more than 100 000 inhabitants prefer to visit the destination again because of the cultural/historical attractions (Appendix Table 1a). Therefore, the issues of the holistic destination marketing have to be concentrated on the research and development of the innovative, creative and dynamic cultural events and facilities so that visitors can get more than they have at home, more than they expect.

Dubrovnik does not have loyal guests. The question about frequency of visiting the destination shows that 81% of tourists are visiting Dubrovnik for the first time (Appendix Table 1a), but 73% had a particular knowledge of Dubrovnik before coming. According to the results of TOMAS survey for DNC in 2014/2017 the frequency of visiting shows that the highest share is guests who have come for the first time. One of the reasons could be the transport isolation not only in Dubrovnik but the whole of DNC. According to CD15 81% of respondents come by airplane to visit Dubrovnik, which is the most frequent mode of transport to Dubrovnik and DNC.

Guests who stay in Dubrovnik for more than three nights make up 76% of the visitors which is almost equal with the results of the mentioned surveys. Mostly, 55% of respondents have come with a partner (Appendix Table 1a). Generally, in Croatia and DNC guests mainly come with family which is also a preferred choice to respondents in Eurobarometer survey. According to TOMAS '17 in DNC the travel party has changed. The share of the family as a travel party has fallen and the highest value was achieved when travelling with a partner, 54%. In CD15 19.4% respondents have come with a friend (Appendix

⁶ Cross tabulations available on request.

Table 1a). In DNC in 2014 9.2% came with friends, and in 2017 this was 12.1%. A rather high percentage of 7% (CD15) travelled alone.

This data can be compared with the results of the empirical research of the level of satisfaction of tourist demand in DNC which was carried out from April 1st to October 1st. 2009 (Pavlič, Peručić and Portolan, 2011). The results are similar with CD15 as follows: the highest share of the respondents with a high degree of education, length of stay, and the main motive 'rest and relaxation' is not so far from the 'sun/beach holiday' as a reason for going on holiday in CD15. They have proved that there is not a statistically significant difference in satisfaction between tourists with different levels of education but there is a statistically significant difference in satisfaction between tourists with different motives of arrival, tourists who used different types of accommodation, tourists with different levels of total consumption in destination and tourists with different annual income.

The cross-tabulation analysis shows that "cultural/religious" reason for going on holiday and "visiting cultural heritage/events" as the main motive for visiting Dubrovnik, are more important to visitors with six to eight nights' length of stay and to visitors who have a "spouse/partner" as a travel party (Appendix Table 2a).

4.2. Push and pull factors to visit cultural attractions/events and Dubrovnik

4.2.1. Reason for going on holiday and the main motive for visiting Dubrovnik

"Sun/beach holiday" with 35.5% is still the most important reason for going on holiday, followed by "rest and recreation" and "cultural/religious" with the same percentage 23.7% (Table 3). In Eurobarometer surveys "culture" as a reason for going on holiday is in the top five reasons, but as a reason to visit the destination again cultural heritage is in third place. For those taking a holiday, cultural holidays were the most common type (ATLAS 2007, 2008-2013). In the special survey Eurobarometer Cultural Heritage (2017) more than two-thirds said that the presence of cultural heritage influences their holiday destination.

The main motive for visiting Dubrovnik is "visiting cultural heritage/events", 38.3% followed by motive "sun/sea/beach", 23.8%, and "new experiences and adventures", 16% (Table 3). The motives such as entertainment and shopping aren't motivation to visit Dubrovnik at all according to CD15.

Table 3

Reasons for going on holiday and the main motive to visit Dubrovnik

Reasons for going on holiday	%	The main motive for visiting Dubrovnik	%
Sun/beach holiday	35.5	Visiting cultural heritage/events	38.3
Rest/recreation	23.7	Sun/sea/beach	23.8
Cultural/religious	23.7	New experiences and adventures	16
Ecotourism/nature holiday	8.1	The environment/nature	5.3
Visiting family/friends	5.7	Passive rest and recreation	4.9
Business	2.4	Learn about traditional customs/crafts/language	2.4
Health/wellness	0.5	It's a place on my cruising/touring	1.9
Sports-related	0.5	Visiting friends & relatives	1.9
		Sport/recreation	1.5
		Prices	1
		It's not so far from my home	1
		Gastronomy	1
		Entertainment	0.5
		Shopping	0.5

According to TOMAS surveys, entertainment is always in the top five motives for visiting DNC and shopping is one of the three last motives. Visiting cultural attractions/events is one of the six top motives for visiting not only Dubrovnik but also DNC (TOMAS). "Passive rest and relaxation" is the main motive for visiting Croatia, including DNC, followed by "new experiences", "enjoying food, drinks, gastronomy", "visiting natural attractions" (TOMAS '17). Radic (2016) explored the motivation of North American tourists to choose cruises to Dubrovnik as one of the ports of calls in their itinerary and the findings indicated that cultural component was the most important.

4.2.2. Analysis of push factors

In the survey there were 20 statements of push factors and they represented the socio-psychological motives also called the factors of demand. The most important push factor is "education about culture, history, the heritage of Dubrovnik" ($M=4.00$, $SD=0.937$) (Appendix Table 4a). The motives ranked from the second to the fourth places shows that education and curiosity are very important. These results are almost the same as the results of the TOMAS '08 Cultural tourism survey. Education is usually connected with 'cultural tourists' as tourists with a culture as the most important motive to visit a destination. In Table 4a (in appendix) the ranked motives show how strong an individual motive is in relation to others.

Table 5

The analysis of variance for push factors

PUSH FACTORS	N	Mean	SD	SE	CI -95%	CI +95%
Total	20	2.720	0.735	0.164	2.376	3.063
Leisure motives	5	2.776	0.340	0.152	2.354	3.198
Cultural motives	6	2.700	1.139	0.465	1.505	3.895
Interpersonal motives	5	2.476	0.612	0.274	1.717	3.235
Status and prestige	4	2.982	0.637	0.319	1.968	3.997

Factor analysis for groups of push factors: leisure, cultural, interpersonal, status and prestige, indicate that no one group is statistically significant (Appendix Table 4a). All groups are statistically significantly correlated and connected to the same factor (>0.9). The analysis of variance confirms that there is no statistically significant group of push factors ($p>0,05$) (Table 5).

4.2.3. Analysis of pull factors

In the survey there were 20 statements of pull factors. They are called the factors of supply and they are determined by the tourist supply/offer in Dubrovnik. The most important pull factor is the "City Walls" ($M=4.5$, $SD=0.892$) followed by "heritage buildings and streets in the Old City", "Old Dubrovnik (Renaissance) villas and castles" and "restaurants with local food and recipes" (Appendix Table 6a). On the bottom of the table are attractions and events which are not a part of the cultural offer in Dubrovnik in September and October. Speaking about "Clubbing and nightlife" one of the questions in the survey was the open-ended question where the guests are asked to write their suggestions/opinions about missing attractions/events/activities in Dubrovnik... Analysis of this question shows that huge complaints were about poor and missed nightlife and clubbing in Dubrovnik, unkindness of the local people, the lack of information, and no possibilities for shopping.

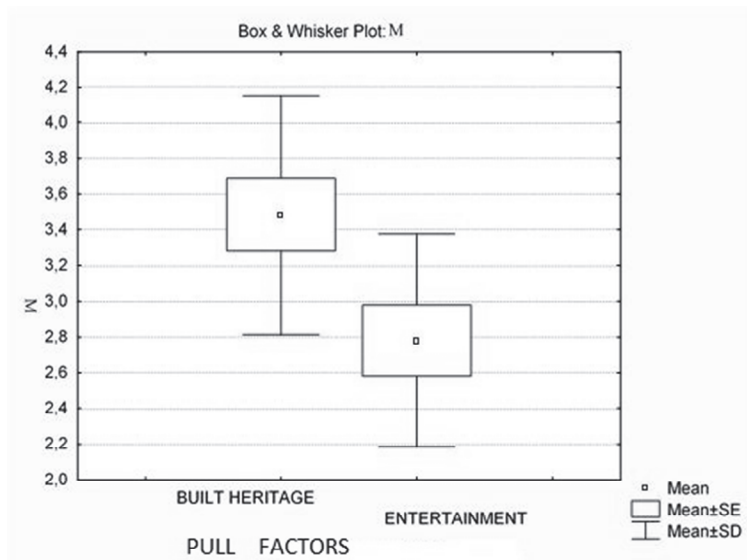


Figure 1 Box-Whisker plot for the results of the independent t-test

Independent t-test for two samples compares the means between two unrelated groups of pull factors: built heritage and entertainment. Box-Whisker diagram (Figure 1) shows that distribution of pull factors by groups single out the built heritage as the most important group of pull factors. Factor analyses shows the same result (Appendix Table 6a) ($p < 0,05$). This result is not surprising because the main motive for visiting Dubrovnik is “visiting cultural heritage/events” and pull factors on the top of the table (Appendix Table 6a) are mostly connected with a built heritage.

These results can be discussed from two points of view: built heritage and visitors. The intrinsic attributes of the built heritage are: static, unchanging, available 24/7, universal values. On the other hand, there are visitors who want to choose the time to visit the built heritage; they can buy sightseeing cards when they decide to do it; they can avoid the crowds, take photos, relax during sightseeing, or have some refreshment and even give up the tour and continue another day.

5. CONCLUSION

The global changes of tourist movements, especially the rapid growth of cultural tourism, set up new marketing views about relationships between the cultural heritage/visitors/habitus of the place. The focus of the holistic destination marketing is the heritage, its benefits, and self-sustenance of the heritage. The

benefits imply constant preservation and maintenance of the heritage just to be properly saved for future generations. The maintenance of the heritage demands some expenses, which can not be accumulated from the national budget or from donations, so it has to be used for economic/tourism purpose. The economic/tourism use of the heritage generates revenues in the national/local budget and increases the income of local people. In these circumstances, the aims of the destination marketing are the sustainability of the destination/local community and self-sustenance of each part/object/item of the heritage.

The third aim of the holistic destination marketing in the heritage destination is the satisfaction of guests. Their satisfaction depends on the intrinsic variables of their *ethos* and on the external variables projected from a destination. The external variables, such as quality of the accommodation or general quality of the tourism offer in the destination, have to be implied in the heritage destination such as Dubrovnik. The issues of this paper were intrinsic variables concentrating on the psychological characteristics of tourists, first of all on motives in tourists' choice to visit Dubrovnik.

The results of the research show that the main reason for going on holiday, in spite of all, is "sun/beach holiday". The main motive to visit Dubrovnik is "visiting cultural heritage/events" and it is the most important motive for the age group 60+. Respondents in this group and in the group 30-39 have the same reason, "cultural/religious", for going on holiday. The most important push factor is "education about culture, history, the heritage of Dubrovnik". Factor analysis and the analysis of variance for groups of push factors indicate that no one group is statistically significant. The most important pull factor is the "City Walls". Independent t-test for two samples shows that 'built heritage' is much more important than entertainment.

Usual researches are not 'deep' enough in the detection of tourist needs, desires, thoughts, imaginations, dreams... so new techniques for researches, types of surveys and models of analysis have to be used. To develop new models and instruments, to organize and implement them, to process and analyse the results, and in the end to interpret the results, the scientists/researchers from other scientific fields have to be involved in the whole process. Dubrovnik has a problem, *inter alia*, with loyalty of the guests. That is one more reason for 'deep' and continued exploration of the cultural tourist demand so that creation of the 'tourism product/destination product' can be based on the relevant results. All suggestions set in this paragraph can be used for further research.

The core is in the quality of the 'tourism product/destination product' because only quality experience of the heritage can satisfy the tourists. Quality of the 'heritage tourism product' can be achieved only with an excellent protection and maintenance of the heritage, authentic stories about heritage and breathless interpretation. The quality of the destination product enhances the quality of life for the local community. A high-quality destination product leads to the quality of tourism in a destination, the quality tourism leads to sustainability of the

destination, and all together leads to the eternal sustainability of each item of the cultural heritage in the destination, and the destination as a whole.

REFERENCES

Aliman, N. K., Hashim, S. M., Mohd Wahid, S. D. & Harudin, S. (2016). Tourists satisfaction with a destination: an investigation on visitors to Langkawi island. *British Journal of Marketing Studies*, 4(5), 1-20.

Ansari, M., Mahdavinejad, M. & Abedi, M. (2012). The role of historic and heritage wealth in sustainable tourism development. *Asian journal of social science & humanities*, 1(3), 70-77. [http://www.ajssh.leena-luna.co.jp/AJSSHPDFs/Vol.1\(3\)/AJSSH2012\(1.3-08\).pdf](http://www.ajssh.leena-luna.co.jp/AJSSHPDFs/Vol.1(3)/AJSSH2012(1.3-08).pdf)

ATLAS Cultural Tourism Research Project, Research report 2008-2013. Ed. Greg Richards, Netherland.

ATLAS Cultural Tourism Survey, Summary report 2007. Ed. Greg Richards, Netherland.

Avraham, E. & Ketter, E. (2016). *Tourism marketing for developing countries: Battling Stereotypes and Crises in Asia, Africa and the Middle East*. UK: Springer.

Berli, A. & Martin, J. D. (2004). Tourists' characteristics and the perceived image of tourist destinations: a quantitative analysis – a case study of Lanzarote, Spain. *Tourism Management*, 25(5), 623-636.

CADW Visitors Survey 2015, Project Report, Cadw, Wales.

Chhabra, D., Healy, R. & Sills, E. (2003). Staged Authenticity and heritage Tourism. *Annals of Tourism Research*, 30(3), 702-719.

Christou, E. (2011). Istraživanje utjecaja zadovoljstva posjetitelja na vjernost određenoj destinaciji, *Acta turistica*, 23(1), 1-104.

Correia, A. & Valle, P. O. (2007). Why people travel to exotic places. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 1(1), 45-61.

Crompton, J. (1979) Motivations for pleasure vacation. *Annals of Tourism Research* 6(4), 408-424.

Dann, G. M. (1977) Anomie. Ego-enhancement and tourism. *Annals of tourism research*, 4(4), 184-194.

Del Bosque, R. & San Martin, H. (2008). Tourist Satisfaction – A Cognitive-Affective Model. *Annals of Tourism Research*, 35(2), 551 –573.

Eurobarometer Cultural Heritage 466, Fieldwork September-October 2017, Publication December 2017, EU 2017.

Flash Eurobarometer 432 (Preferences of Europeans towards Tourism 2015., 03/2016).

- Flash Eurobarometer414 (Preferences of Europeans towards Tourism 2014., 03/2015).
- Flash Eurobarometer392 (Preferences of Europeans towards Tourism 2013., 02/2014).
- Flash Eurobarometer370 (Attitudes of Europeans towards Tourism 2012., 03/2013).
- Floyd, J. & Fowler, J. (2014). *Survey Research methods* (5th ed.). UK/USA: Sage publications, Inc.
- Furajji, F. & Łatuszyńska, M. (2012). Methods for gathering data for the study of consumer behavior. *Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management*, 58, 77-88.
- Gutić, D. (2006). Ponašanje potrošača. Široki brijeg: Suton, d.o.o.
- Gutić, D. & Trinić, S. (2013). *Stavovi potrošača*. Osijek: Grafika.
- Gutić, D., Bačelić, Z. & Bačelić, J. (2011). *Istraživanje tržišta (po marketing konceptu)*. Osijek: Grafika.
- Hartley, N. & Harrison, P. (2009). An exploration of motives for attending Australian ecotourism locations and their influence on future intentions, *Sustainable Management and Marketing: Australian and New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC)*, 30 November – 2 December 2009, Monash University, Melbourne, Vic. <https://dro.deakin.edu.au/eserv/DU:30024194/harrison-anexploration-2009.pdf>
- Jang, S. & Cai, L. A. (2002). Travel Motivation and Destination Choice: A study of British Outbound Market. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 13(3), 111-133.
- Karamehmedović, D. (2015). Prostorna i funkcionalna klasifikacija dubrovačke ladanjske arhitekture: doprinos društvenom vrjednovanju. *Anali Dubrovnik*, 53(2), 459-487.
- Karamehmedović, D. (2017). *Kulturna baština kao sastavnica marketinga destinacije (neobjavljena doktorska disertacija)*. Međugorje: Sveučilište Hercegovina.
- Kassean, H. & Gassita, R. (2013). Exploring Tourists Push and Pull Motivations to Visit Mauritius as a Tourist Destination. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 2 (3), 1-13.
- Kim, S. & Lee, C. (2002). Push and pull relationships. *Annals of Tourism Research*, 29(1), 257-260.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management* (11th international ed.). US: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14th ed.). US: Prentice Hall.
- Lichrou, M., O'Malley, L. & Patterson, M. (2008). Place-product or Place Narrative(s)? Perspectives in the Marketing of Tourism Destinations. *Journal of Strategic Marketing*, 16(1), 27-39.
- Marušić, M. & Prebežac, D., (2004). *Istraživanje turističkih tržišta*. Zagreb: Adeco.

Massara, F. & Severino, F. (2013). Psychological distance in the heritage experience. *Annals of Tourism Research*, 42, 108-129.

McCarthy, E. J. & Perreault, D. W. (1994). *Essentials of marketing* (6th ed.). Boston: Irwin.

McIntosh, R.W. & Goeldner, C.R. (1986). *Tourism: Principles, Practices and Philosophies* (5th ed.). New York: John Wiley & Sons.

McKercher, B. & Du Cros, H. (2002). *Cultural tourism: the partnership between tourism and cultural heritage management*. NY: The Haworth Press.

Moscardo, G., Morrison, M. A., Pearce, L. P., O'Leary, T. J. & Lang, C. T. (1996) Understanding vacation destination choice through travel motivation and activities. *Journal of Vacation Marketing*, 2(2), 109-122.

Pavlič, I., Peručić, D. & Portolan, A. (2011). Tourists' satisfaction as an important tool for increasing tourism destination competitiveness in the globalization conditions – the case of Dubrovnik-Neretva County. *International Journal of Management Cases*, 13(3), 591-599.

Petz, B. (2010). *Uvod u psihologiju: Psihologija za nepsihologe* (5th ed.). Jastrebarsko: Slap.

Poria, Y., Butler, R. & Airey, D. (2003). The core of heritage tourism. *Annals of Tourism Research*, 30(1), 238-254.

Radic, A. (2016). Motivations of North American Tourists from Cruisers to Visit Cultural-Historical Destination (Dubrovnik/Croatia). *TURIZAM*, 20(1), 23-32.

Richards, G. (1996). *Culture Tourism in Europe*. UK/USA: CABI.

Rocco, F. (1994). *Marketinško upravljanje*. Zagreb: Školska knjiga.

Ryan, C. (2003). *Recreational Tourism: Demand and Impacts*. Clevedon, England: Channel View Publications.

Sanitat, 2018 – information received by e-mail.

Seebaluck, N. V., Munhurrin, P. R., Naidoo, P. & Rughoonauth, P. (2015). An analysis of the push and pull motives for choosing Mauritius as "the" wedding destination. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 175, 201-209.

Šimková, E. & Holzner, J. (2014). Motivation of Tourism Participants. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 159, 660-664.

The review "Tourist flow by country in 2015", Dubrovnik Tourist Board, 2016.

The review "Tourist arrivals and nights in 2017", Dubrovnik Tourist Board, 2018.

The review "Cruise arrivals by date", Dubrovnik Port Authority, 2018.

TOMAS Ljeto 2010., 2014., 2017. Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj, Obilježja turističke potražnje u Dubrovačko-neretvanskoj županiji. Institut za Turizam. Zagreb.

TOMAS Kulturni turizam, Ljeto 2008. Stavovi i potrošnja posjetitelja kulturnih atrakcija i događanja u RH. Institut za Turizam. Zagreb.

TOMAS Ljeto 2007. Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj. Institut za Turizam. Zagreb.

Um, S. & Crompton, J. L. (1990). Attitude determinants in tourism destination choice. *Annals of tourism research*, 17, 432-448.

UNESCO-ICOMOS (2015). Report on the UNESCO-ICOMOS reactive monitoring mission to Old City of Dubrovnik, Croatia from 27 October to 1 November 2015.

Vranešević, T. (2000). Upravljanje zadovoljstvom klijenata. Zagreb: Golden marketing.

Wall, G. & Mathieson, A. (2006). *Tourism: Change, Impacts and Opportunities*. UK: Pearson Education Ltd.

Ward, D. & Lasen, M. (2009). An Overview of Needs Theories behind Consumerism. MPRA Paper No. 13090. <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/13090/>

Yoon, Y. & Uysal, M. (2005). An examination of the effects of motivation and satisfaction on destination loyalty: a structural model. *Tourism management*, 26, 45-56.

APPENDIX

Table 1a

Sociodemographic profile of the visitors and features of the travel and accommodation

Sociodemographic profile of the visitors		The features of the travel and accommodation	
Demographical factors	%	Features	%
Gender		Frequency of visiting destination	
Female	56.7	The first visit	81.3
Male	43.3	Second visit	9.1
Age		3 to 5	6.7
20-29	26.1	6+	1.4
30-39	22.3	I'm here almost every summer	1.4
40-49	11.4	Accommodation	
50-59	19.4	Hotels	76
60+	20.9	Private accommodation	24
Level of Education		Length of stay	
Secondary school	26	One night	1.5
College&university degree	64.2	1 to 3	22.4
PhD&more	9.8	3 to 5	27.3
Occupation		6 to 8	39
Professional (doctor, lawyer, teacher, etc)	37.3	9 to 13	7.3
Housewife/retired	16.7	14+	2.4
Director/manager	12	Travel party	
Clerical/administration	9.6	Spouse/partner	55
Service and sales personnel	8.6	Friends	19.4
Other	16	Family/relatives	14.2
Profession related to culture		I travel alone	7.1
Yes	17.6	Tour group	3.8
No	82.4	Colleagues	0.5
Country of origin			
UK	37.9		
USA	6.6		
Canada	6.2		
Australia	3.3		
Russia	3.3		
Other	42.7		
Size of the place of the residence			
City: more than 100000 inhabitants	59.7		
Town: 10001-100000 inhabitants	23.3		
Smaller town or village: 2001-10000 inhabitants	11.2		
Rural area; less than 2000 inhabitants	5.8		

Table 2a

Correlation of the age, length of stay, level of education and travel party with the main motive to visit Dubrovnik and a reason for going on holiday

	Main motive to visit Visiting cultural heritage/events (%)	Reason for going on holiday Cultural/religious (%)
Age		
20-29	22.8	16
30-39	19	24
40-49	10.1	16
50-59	17.7	20
60+	30.4	24
Length of stay		
One night	4	2
1 to 3	25.3	30.6
3 to 5	28	28.6
6 to 8	34.7	32.7
9 to 13	6.7	6,1
14+	1.3	-
Level of education		
Secondary school	25.7	28.2
College&university degree	32.4	26.1
PhD&more	41.9	45.7
Travel party (top 3)		
Spouse/partner	25.4	14.4
Friends	6.6	3.2
Family/relatives	3.3	2.4

Table 4a

Statistics – push factors

Statement	N	Mean Ranking		Factor 1	SD
Leisure motives – total		2.776		-0.937	0.34
Fulfilling curiosity	200	3.12	6		1.154
Aesthetic experience	202	3.05	7		1.237
A part of sightseeing	203	2.78	10		1.244
To experience the cultural supply in the moment	195	2.66	13		1.239
Fulfill free time	199	2.27	14		1.324
Cultural motives – total		2.7		-0.963	1.139
Education about culture, history and the heritage of Dubrovnik	207	4.00	1		0.937
Interest in the architecture and historical houses	204	3.72	3		1.029
Imagine life in history/feel the spirit of the past	202	3.45	4		1.15
Compensation of lack of cultural offer at home	200	1.85	17		1.047
Religious motive	199	1.64	19		1.019
Part of work or study	196	1.54	20		1.04
Interpersonal motives – total		2.476		-0.989	0.612
To spend quality time with friends/family	203	3.22	5		1.477
Facilitate social interaction	202	2.76	11		1.183
Exchange information with others	203	2.71	12		1.234
I've been persuaded by my friends/family	197	1.92	16		1.92
Bringing guests that don't live in the area	194	1.77	18		1.155
Status and prestige motives – total		2.982		-0.959	0.637
Wish to see things in reality	204	3.82	2		1.018
Image/reputation of attraction/event	200	2.95	8		1.263
Novelty	202	2.89	9		1.239
Social obligation to visit cultural attractions	199	2.27	14		1.225

Table 6a

Statistics – pull factors

Statement	N	Mean Ranking	Factor 1	SD
Built Heritage – total		3.482	-0,901	0.67
City Walls	207	4.5	1	0.892
Heritage buildings and streets in the Old City	205	4.45	2	0.801
Old Dubrovnik (Renaissance) villas and castles	183	3.77	3	1.075
Fortresses and historic places near Dubrovnik	183	3.75	5	1.214
Museums and galleries	196	3.59	6	1.155
Cultural landscape/gardens/parks	193	3.54	7	1.118
Churches and cemeteries	194	3.5	9	1.214
Farms/country hosts/houses	171	3.11	11	1.441
New harbour/monuments/new parts of Dubrovnik	184	3.04	12	1.196
Archeological sites nearby (including underwater)	168	2.82	14	1.342
Old roads/train	155	2.23	18	1.167
Entertainment – total		2.781	-0,998	0.596
Restaurants with local food&recipes	203	3.77	3	1.08
Local customs and traditions	191	3.53	8	1.264
Local folklore and singing	180	3.19	10	1.35
Cultural routes	165	2.86	13	1.315
Wineries near Dubrovnik for day visits and tasting	154	2.55	15	1.41
Classical/symphony concert	159	2.47	16	1.306
Theatre/carnivals	152	2.34	17	1.245
Clubbing and nightlife	170	2.23	18	1.35
Dubrovnik Summer Festival	134	2.09	20	1.453

Dr. sc. Deša Karamehmedović

Docent
Sveučilište Hercegovina
Fakultet društvenih znanosti Dr. Milenko Brkić
Odjel turizma, ekologije i zaštite okoliša
E-mail: desa@hercegovina.edu.ba

**“PUSH-PULL” ANALIZA U FUNKCIJI KREIRANJA
HOLISTIČKOG MARKETINGA DESTINACIJE
KULTURNE BAŠTINE: PRIMJER DUBROVNIKA****Sažetak**

Primjena holističkog marketinga u destinaciji kulturne baštine omogućava samoodrživost kulturne baštine, ali i dugoročnu održivost same destinacije. Treći važan marketinški cilj je kreiranje turističke ponude koja će zadovoljiti očekivanja posjetitelja. Pitanje očekivanja je povezano s psihološkim karakteristikama turista, prvenstveno motivacijom. Glavni cilj istraživanja kulturno turističke potražnje prezentirane u ovoj studiji je bio identifikacija glavnih motiva u izboru Dubrovnika kao destinacije za posjet u sezoni uz uporabu „push-pull“ analize. Rezultati pokazuju da je najvažniji push faktor „učenje o kulturi, povijesti, baštini Dubrovnika“, a najvažniji pull faktor su „gradske zidine“. Informacije dobivene istraživanjem su važne marketarima za identificiranje ciljnih tržišta, kreiranje inovativnih i visoko kvalitetnih kulturno turističkih proizvoda, bolju komunikaciju i unaprjeđenje razumijevanja između svih dionika.

Ključne riječi: Dubrovnik, kulturno turistička potražnja, motivacija, motiv kultura, “push-pull” analiza.

JEL klasifikacija: Z32, Z10.

PRETHODNO PRIOPĆENJE

PRELIMINARY COMMUNICATION

Jelena Franjković, mag. oec.

Asistentica
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
E-mail: jelenaf@efos.hr

Dr. sc. Davor Dujak

Izvanredni profesor
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
E-mail: ddujak@efos.hr

Marta Botkuljak, bacc. oec.

Studentica
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
E-mail: botkuljak.marta@gmail.com

IZAZOVI UPRAVLJANJA CIJENAMA U MULTIKANALNOJ MALOPRODAJI

UDK / UDC: 658.8.031.7(497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: L11, L81, M31

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 5. srpnja 2017. / July 5, 2017

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 8. lipnja 2018. / June 8, 2018

Sažetak

Cijena se po svojoj kompleksnosti razlikuje od ostalih elemenata marketinškog spleta te je u marketinškoj literaturi u određenoj mjeri zanemarena. Određivanje cijena i upravljanje njima u strateškom i taktičkom smislu oduvijek je bilo izazovno te su brojni čimbenici koji se pritom moraju uzeti u obzir, poput profita tvrtke, željenog imidža, konkurencije, zakonskih ograničenja i ciljnih kupaca. Tehnologija je sve učinila transparentnijim i lakšim za praćenje, uključujući i cijene. Razvoj multikanalnog okruženja prvenstveno je pod utjecajem razvoja tehnologije koja omogućuje multikanalni pristup i maloprodavačima i kupcima. Zbog toga je cilj ovoga rada istaknuti važnost upravljanja cijenama u multikanalnom okruženju i izazovima koje donosi. Nadalje, cilj je i utvrditi stanje multikanalnog okruženja na hrvatskom tržištu, i na strani ponude i na strani potražnje. U tu svrhu provedena je studija slučaja vodećih 10 maloprodavača pretežito prehrambenim proizvodima te su analizirane njihove cjenovne i

prodajne aktivnosti. Na 305 kupaca provedeno je primarno istraživanje korištenjem visoko strukturiranog upitnika kojim se saznalo u kojoj mjeri su kupci prihvatili različite mogućnosti informiranja o cijenama. Rezultati ukazuju na to da maloprodavači, a posljedično i kupci, relativno sporo prihvaćaju mogućnosti multikanalnog okruženja.

Ključne riječi: cijene, maloprodaja, multikanalnost, tehnologija.

1. UVOD

Cijene gotovo uvijek imaju određenu ulogu u kupovnom procesu, bez obzira na njihovu veću ili manju važnost za kupce. S cijenama se kupci susreću bilo kupovinom proizvoda ili korištenjem usluge, a najčešće značajnu ulogu u tome ima maloprodaja. Prodavaonice trgovaca na malo (tj. maloprodavača), fizičke ili *online*, mjesto su gdje se tradicionalno najčešće događa sam čin kupovine, koji je u konačnici i glavni cilj svih marketinških napora proizvođača, maloprodavača i ostalih sudionika u vrijednosnom lancu.

Cijena se smatra u određenoj mjeri zanemarenim elementom marketinškog spleta, što proizlazi iz kompleksnosti upravljanja cijenama te različitosti cijene u odnosu prema ostalim elementima marketinškog spleta, ali i osjetljivosti kupaca na promjenu cijena. Razvoj tehnologije i rast njezine upotrebe, i od strane ponude od maloprodavača, i od strane potražnje kupaca, mijenja i cjenovne aktivnosti u maloprodaji. Transparentnost je prisutnija nego prije te je informiranje o cijenama za konkurenciju i kupce uvelike olakšano ukoliko žele uložiti određeni napor, a samom upravljanju cijenama dodaje se još jedna dimenzija kompleksnosti. Osim samog razvoja tehnologije i olakšanog pristupa informacijama o cijenama, kupce je na aktivnije istraživanje cijena potaknula i recesija prisutna posljednjih desetak godina. Ipak, kupci mogu istraživati o cijenama putem raznih kanala u onolikoj mjeri koliko im je to omogućeno od strane maloprodavača.

Zbog toga je cilj rada utvrditi stanje razvijenosti multikanalnih aktivnosti od strane maloprodavača pretežito prehrambenim proizvodima te prihvaćenosti istih tih aktivnosti od strane kupaca, a konačno i njihovu međusobnu povezanost. Istaknuto je upravljanje cijenama u više prodajnih kanala i izazovima s kojima se maloprodavači susreću te mogućnostima informiranja o cijenama koje su dane kupcima. U tu svrhu, provedena je studija slučaja vodećih 10 maloprodavača pretežito prehrambenim proizvodima na hrvatskom tržištu, pri čemu su analizirane njihove multikanalne aktivnosti i upravljanje cijenama u sklopu njih. Cilj rada je i saznati u kojoj su mjeri kupci prihvatili različite mogućnosti informiranja o cijenama koje su im maloprodavači omogućili. S tim ciljem je provedeno primarno istraživanje korištenjem visoko strukturiranog upitnika. Kupci su sve više skloni korištenju pametnih telefona u svrhu istraživanja o proizvodima i cijenama (Shankar, Alladi&Hofacker, 2010), a mlađe generacije odrastaju koristeći se internetom i suvremenom tehnologijom koja im predstavlja

prirodno okruženje (Lueg, Ponder, Beatty & Capella, 2006). Danas su te generacije aktivni kupci. Uzimajući u obzir prethodno, postavlja se sljedeća hipoteza:

H1: Korištenje suvremenih oblika informiranja o cijenama kao primarnih oblika informiranja o cijenama međusobno ovisi o starosnoj dobi kupaca.

Nadalje, upravo je razvoj interneta ojačao pregovaračku moć kupaca zbog lakšeg pristupa informacijama (Porter, 2001), čime je omogućeno detaljnije istraživanje ponude onim kupcima koji su voljni uložiti određeni trud i vrijeme (Blažević Marčelja, 2012). Ne temelju toga se postavlja sljedeća hipoteza:

H2: Kupci kojima je cijena važnija, skloniji su korištenju suvremenih oblika informiranja o cijenama kao primarnih oblika informiranja o cijenama.

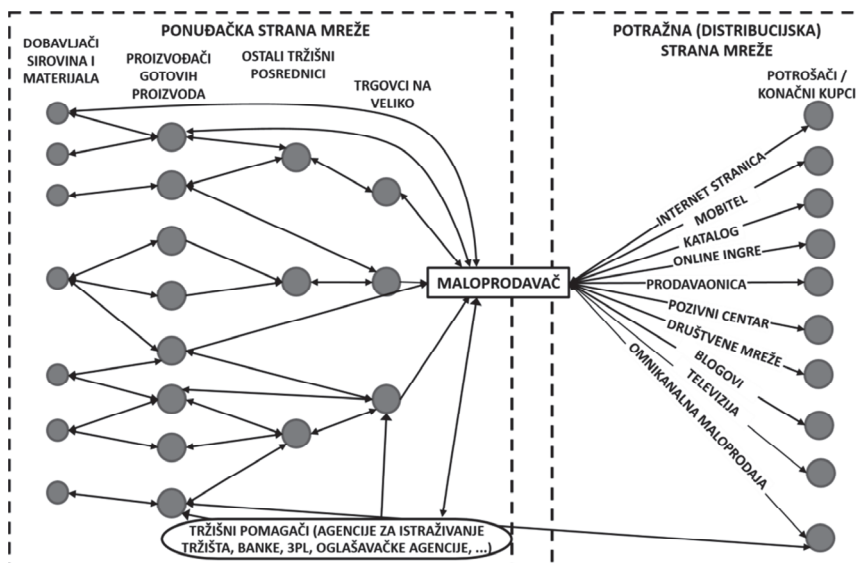
Posebna pažnja u analizi odgovora 305 ispitanika stavljena je na starosnu dob, uz pretpostavku da mlađe generacije više prihvaćaju suvremene multikanalne aktivnosti maloprodavača (H1), te na važnost same cijene za kupce pri donošenju odluka o kupovini, uz pretpostavku da se kupci za koje je cijena važnija pri donošenju odluka o kupovini koriste suvremenim načinima informiranja o cijenama kao primarnima zbog transparentnosti koju pružaju (H2).

Hipoteze su testirane u rezultatima istraživanja te komentirane u zaključku rada.

2. PRETHODNA ISTRAŽIVANJA

2.1. Multikanalna maloprodaja

Multikanalna maloprodaja predstavlja situaciju u kojoj maloprodavač istovremeno prodaje robu krajnjim potrošačima kroz dva ili više distribucijskih kanala. Pritom je moguće kreirati distribucijski kanal koristeći se nekim oblikom susretne maloprodaje (npr. maloprodaja kroz čvrstu lokaciju prodavaonice – engl. *brick-and-mortar*, putem ambulante pokretne trgovine ili prodaje „od vrata do vrata“) ili daljinskom maloprodajom poput trgovine pošiljkama putem kataloga, maloprodaje putem telefonskih pozivnih centara, ili nekog oblika elektroničke maloprodaje temeljene na internetskoj infrastrukturi (npr. mobilni internet, „klasične“ internetske stranice, prodaja putem društvenih mreža). Na slici 1. prikazana je opskrba mreža iz perspektive maloprodavača koji vrši multikanalnu maloprodaju kroz najčešće oblike distribucijskih kanala. Strelice između članova opskrbe mreže predstavljaju dvosmjerni informacijski tok – narudžbe i reklamacije su primjeri uzvodnog informacijskog toka, dok promocija, ispitivanje tržišta te ponude predstavljaju primjere nizvodnog informacijskog toka.



Slika 1. Informacijski tokovi u opskrbenj mreži multikanalnog maloprodavača

Izvor: Razrađeno na temelju Handfield, R.B., Nichols, E. L. (2002). *Supply Chain Redesign: Transforming Supply Chains into Integrated Value Systems*, FT Press., str. 9.

Fizički tok ne slijedi uvijek tok informacija i/ili tok vlasništva u opskrbenj mreži, a pogotovo ne u distribucijskom kanalu. Potrošač ili konačni kupac može robu preuzeti u prodavaonici maloprodavača od kojeg je naručio i kupio istu (susretna maloprodaja), ili mu pak roba može izravno stići na kućnu adresu (daljinska maloprodaja). Ukoliko roba kupljena u maloprodavača stiže na kućnu adresu krajnjeg kupca, njezin se fizički tok (transport) može odvijati od postrojenja proizvođača ili trgovca na veliko (tvornica ili neki oblik skladišta) pa izravno do krajnjeg kupca. Dakle, maloprodavač ni ne mora fizički posjedovati robu u svojoj prodavaonici, niti ona mora biti na njegovom skladištu da bi bila prodana i dostavljena krajnjem kupcu. Po jednakom se principu može odvijati i povrat robe (reklamacije, povrat ambalaže) kao uzvodni tok u opskrbenj mreži.

Multikanalna maloprodaja u početku je bila korištena tek od strane velikih maloprodajnih gospodarskih subjekata koje najčešće nazivamo maloprodajni lanci, i to zbog visokih financijskih ulaganja čiji je razumni rok povrata na ulaganje zahtijevao značajan promet robe, odnosno visoki obrtaj zaliha. Razvoj multikanalnog okruženja ponajprije je pod utjecajem razvoja tehnologije koja je prodajno i kupovno okruženje učinila multikanalnim. Drugim riječima, ideja o široko rasprostranjenj multikanalnoj maloprodaji mogla se raširiti tek razvojem relativno dostupne i učinkovite informacijsko-komunikacijske tehnologije. Što je informacijsko-komunikacijska tehnologija bila dostupnija (kako maloprodavačima, tako i krajnjim kupcima), to su se i mali

maloprodavači češće odlučivali na različite kombinacije multikanalne maloprodaje. Osim toga, novi kanali nastaju gotovo svakodnevno, te granice tko se čime bavi i kojim kanalom roba dolazi do kupca i krajnjeg potrošača su se gotovo izgubile. Također, iako su određeni proizvodi još uvijek skloniji maloprodaji kroz susretnu maloprodaju (npr. prehrambeni proizvodi), i elektronička daljinska maloprodaja zauzima sve veći udio u maloprodaji ovih proizvoda.

Beck i Rygl (2015.) su dali detaljnu kategorizaciju multikanalne maloprodaje s obzirom na razinu integracije među distribucijskim kanalima sagledano kroz dimenziju maloprodavača i kroz dimenziju kupca. Na osnovu ove kategorizacije razlikuju multikanalnu maloprodaju (bez integracije kanala), križno kanalnu maloprodaju (engl. *Crosschannelretailing* - djelomična integracija više od jednog, ali ne svih distribucijskih kanala) i omnikanalnu maloprodaju (potpuna integracija svih distribucijskih kanala). Posljednjih se godina javlja novi, integralni pristup multikanalnoj maloprodaji koji se naziva omnikanalna maloprodaja¹, odnosno svekanalna maloprodaja. Omnikanalna maloprodaja je najbrže rastući trend u maloprodajnoj industriji. Omnikanalna se maloprodaja može opisati kao omogućavanje integriranog i konzistentnog iskustva kupnje za kupce koji žele kupovati svim mogućim distribucijskim kanalima (prodavaonica, web, mobilni uređaji, igre, društvene mreže, kiosci, direktna pošta, katalogi, blogovi, pozivni centri, televizija) u bilo koje doba (Kalakota, 2012.). Omnikanalna maloprodaja predstavlja evolucijski korak dalje u odnosu prema multikanalnoj maloprodaji, koji se dogodio prvenstveno zato što su kupci/potrošači evoluirali i postali zahtjevniji. Danas je sve veći broj tzv. omnikupaca – kupaca koji žele kupovati bilo kada, bilo koji proizvod, svim postojećim kanalima (dakle bilo gdje), ili pak kroz više kanala istovremeno (npr. kupujući preko mobilnog uređaja dok razgledaju robu u prodavaonici jer ne žele čekati u redu na klasičnoj blagajni). Načelno se potrebe omnikupaca nisu promijenile, ali se sada zadovoljavaju na brojne nove načine omogućene ponajviše upotrebom tehnologije. Izraz omnikanalna maloprodaja prvi je u znanstvenom članku upotrijebio Rigby (2011.), dok ga struka koristi od 2009. u izvješću *IDC's Global RetailInsights* (Lazaris&Vrechopoulos, 2014).

Pri ispunjavanju zahtjeva omnikanalne maloprodaje maloprodavači i njihovi suradnici (npr. specijalizirane logističke tvrtke) se koriste suvremenim tehnologijama popu tradicijske frekvencijske tehnologije (RFID). RFID omogućuje maloprodavaču podatke o tome što i gdje ima, u bilo koje doba. Stanje zaliha na različitim lokacijama u realnom vremenu je osnovna pretpostavka za uspješno vođenje omnikanalne maloprodaje, jer se ona temelji na integriranom praćenju djelovanja kupca kroz sve prodajne kanale, na integriranoj informaciji o svim zalihama i, slijedom toga, na učinkovitoj isporuci tražene robe – bez obzira na stvarno mjesto kupnje. Maloprodavači polaze od toga da omnikupci ne uočavaju kanale (npr. naručuju proizvod u podzemnoj

¹ Engl. *omnichannelretailing*. S obzirom da predmetak latinskog podrijetla *omni-* u složenicama u hrvatskom jeziku ima značenje *sve-, svuda, posvemašnji*. Vidjeti: Hrvatski leksikon, prema: <http://www.hrleksikon.info/definicija/omni.html> (20.03.2013.).

željeznici dok su u pokretu, a podižu ga u prodavaonici) i traže rješenja na brojne načine, pa su svjesni da o njima (maloprodavačima) ovisi hoće li zadovoljiti kupca (pružiti rješenje) ili ne (Kilcourse, 2011). Za omnikupce je važan čimbenik prepoznatljivosti u brendu maloprodavača, a ne u načinu kako doći do proizvoda. Presudnu ulogu u razvoju omnikanalnih kupaca i omnikanalne maloprodaje u cjelini imaju suvremeni mobilni uređaji (tzv. pametni mobilni uređaji) koji su gotovo uvijek uz kupca, te maloprodavači sve više rade na osiguravanju softvera za cjelokupni doživljaj kupnje kroz sve kanale, a posebno ih prilagođavaju za kupnju putem pametnih mobilnih uređaja.

Multikanalna i pogotovo omnikanalna maloprodaja donose i mnoge izazove pred maloprodavače. Osim povećanja izdvajanja za *online* marketing i ulaska u novo područje *online* promocije, oni se prvenstveno odnose na povećanje logističkih troškova uvjetovanih prodajom i distribucijom komadnih pošiljki, a što je najčešći slučaj u distribucijskim kanalima u daljinskoj maloprodaji temeljenima na internetskoj infrastrukturi. To se posebno očituje u organizacijskim izazovima (Peltola, Vainio&Niemenen., 2015) pri praćenju i upravljanju zalihama kroz sve distribucijske kanale, pri traženju optimalne dostave i upravljanju različitim opcijama dostave, a pogotovo pri organiziranju procesa u povratnim distribucijskim kanalima (povrati proizvoda zbog reklamacija, neprodane robe, ambalaže, i sl.). Integriranost kanala u omnikanalnoj maloprodaji predstavlja veliku prednost za krajnje kupce i napredak u olakšavanju kupovnog procesa, koji u pravilu rezultira većim ostvarenim prometom (Levy&Weitz, 2009). Nema jamstva za veći profit trgovcu u odnosu prema klasičnoj stacionarnoj maloprodaji u prodavaonicama. Prema studiji koju je provela HRC Advisory, operativni profit kao postotak od prodaje opada do 25 % zbog prelaska s prodavaoničke na *online* maloprodaju, te investicija potrebnih za ostvarenje e-trgovine i omnikanalne maloprodaje (CSA, 2016). S druge strane, zahtjev integriranosti svih kanala u omnikanalnoj maloprodaji postaje i veliko opterećenje za trgovca jer svaki novi kanal rezultira još kompleksnijim logističkim poslovanjem. Neki trgovci se odlučuju na organiziranje novih logističkih modela za upravljanje omnikanalnom maloprodajom (Hubner, Wollenburg&Kuhn2016), a nerijetko se pri prijelazu na omnikanalnu maloprodaju maloprodavači odlučuju na *outsourcing* ovih aktivnosti – prvenstveno zbog pomanjkanja znanja i resursa za provođenje učinkovitih logističkih operacija povezanih s daljinskom maloprodajom. Prema Kuhn, Hübner i Holzapfel (2013) čak 34 % njemačkih multikanalnih maloprodavača „outsourcira“ svoje skladišne aktivnosti za *online* maloprodaju.

Unatoč svim spomenutim izazovima, neizbježan je sve veći prelazak na multikanalno i omnikanalno poslovanje maloprodavača prvenstveno zbog zahtjeva krajnjih kupaca koji proizlaze iz njihovog kupovnog ponašanja te činjenice kako se ukupan promet više ne povećava velikim stopama. O ovom trendu vrlo slikovito govore i podaci iz SAD-a prema kojima je upravo u tijeku najveće zatvaranje prodavaonica u povijesti SAD-a (Tablica 1.).

Tablica 1.

Broj zatvorenih prodavaonica američkih maloprodavača u 2017. godini

Maloprodavač	Broj prodavaonica koje zatvara u 2017. godini u SAD-u	Ukupan broj prodavaonica na početku 2017. godine
Abercrombie&Fitch	60	700
Aeropostale	154	800
American Apparel	110	110
American EagleOutfitters	150	1000
Barnes&Noble	2	640
BCBG	120	-*
Bebe Stores Inc.	180	180
CasualAdventure	1	1
Children's Place	300	960
Cross	160	558
Family Christian	240	240
GameStop	190	6600
HHGregg	88	220
J.C. Penney	140	1014
Kemp Mill Music	36	36
Kenneth Cole	63	-*
TheLimited	250	250
Macy's	100	730
Office Depot	300	1400
PaylessShoeSource	400	1000
RadioShack	552	1300
Ralph Lauren	50	-*
Sears andKmart	150	1405
SportsAuthority	460	450
Staples	70	-*
WetSeal	150	150
Wal-Mart	-59	4672
Ukupno:	4417	19744

Izvor: Kompilacija autora prema Murray, J. (2017); Hanbury, M. (2017); internet stranicama maloprodajnih tvrtki; * za spomenutu tvrtku nisu dostupni podaci

Iako je ovo događanje već prozvano „Maloprodajna apokalipsa“ (Peterson, 2017), drugi autori daju dokaze kako se zapravo ne radi o iznimnom gubitku radnih mjesta, te je čak prisutan blagi rast plaća u maloprodajnom sektoru (Gross, 2017). Ipak, zasigurno dolazi do restrukturiranja i prilagodbe samoga maloprodajnog poslovanja kroz sve veće okretanje elektroničkoj maloprodaji, dok se neki gospodarski subjekti u potpunosti gase i prestaju s poslovanjem. Iz tablice 1. također je moguće opaziti kako se kao distribucijski kanali ponajviše zatvaraju (smanjuju svoj udio u prodaji) prodavaonice maloprodavača odjećom i

obucom, te elektroničkom/tehničkom robom, dok je zatvaranje znatno manje u maloprodavača prehrambenih artikala. To potvrđuje veću pogodnost određenih artikala za distribucijske kanale temeljene na elektroničkoj maloprodaji.

Usljed potrebe za značajnim prilagodbama maloprodajnog poslovanja multikanalnoj i poglavito omnikanalnoj maloprodaji, posebno se ističe pitanje cijena u različitim kanalima kao točka različitog gledišta kupaca i maloprodavača.

2.2. Upravljanje cijenama u multikanalnom okruženju

Pod utjecajem razvoja tehnologije skraćuje se životni ciklus proizvoda, usluga, čak i načina rada poslovnih subjekata. Kraći životni ciklus dovodi i do učestalih plasiranja novih proizvoda na tržište, što utječe na cijene proizvoda koji su već na tržištu. Varley (2006.) ističe kako to podrazumijeva i ubrzani izlazak s tržišta starijih modela snižavanjem cijena zbog mogućnosti zastarijevanja. Postoji mogućnost da maloprodavač, osobito onaj koji prodaje isključivo u fizičkim prodavaonicama i ponajviše zbog prostornog ograničenja, odgodi plasiranje novih modela kako bi se riješio zaliha po prvotnim cijenama, ali u tom slučaju riskira da ne bude prvi ili među prvima koji će ponuditi nove proizvode. Blažević Marčelja (2012.) ističe kako se uslijed razvoja tehnologije, razvila i nova kategorija tzv. „pametnih kupaca“ koji detaljno provjeravaju ponudeno na tržištu prije donošenja odluke gdje, kako i koliko će kupiti, tj. potrošiti. S obzirom na dostupnost informacija kupcima u *online* okruženju, osobito onima koji su i sami spremni malo istraživati, tradicionalni maloprodavači ne mogu dopustiti da na policama nemaju nešto što je već u ponudi *online* i za što kupci već znaju. Zapravo, *online* više ne podrazumijeva samo kućna ili prijenosna računala ili tablete, već i pametne telefone. Shankar i sur. (2010.) smatraju kako mobilni marketing znatno utječe na maloprodaju, jer kupac može ući u prodavaonicu i putem pametnog mobitela provjeriti cijene konkurencije. Iz tog razloga je transparentnost cijena danas veća nego ikada. Brojke u istraživanjima pokazale su kako se 29 % *online* kupaca koristi pametnim telefonima za pretraživanje maloprodajnog okruženja i iskustva kupovine. Od tih se 29 % kupaca, njih 24 % služi pametnim telefonima za pronalaženje pravih proizvoda i cijena. Uzevši u obzir da je istraživanje provedeno prije 2010. godine, danas bi postotci zasigurno bili još značajniji.

S obzirom da su kupci vrlo dobro prihvatili korištenje raznim tehnološkim uređajima i usvojili mogućnosti koje isti pružaju te da se pojavljuju novi poslovni subjekti koji svoje poslovanje izgrađuju uglavnom na novim tehnologijama, javlja se i potreba tradicionalnih poslovnih subjekata za proširenjem prodaje u više kanala. Schürmann, Bellaïche i Petzke (2013.) mišljenja su kako se *online* prodaja čini privlačnom i proizvođačima, kojima maloprodaja ipak nije primarna djelatnost, ali što može dovesti i do značajnih konflikata među kanalima te narušavanja imidža i cjenovnog pozicioniranja. Pritom postoji mogućnost narušavanja odnosa unutar opskrbnog lanca (Ganesanetal., 2009.) jer može doći do situacije da različite razine opskrbnog lanca nude iste proizvode istim kupcima, ali po različitim cijenama. Rijetki

uspješni primjeri proizvođača koji su uspjeli razviti svoju fizičku maloprodajnu mrežu ili uspješnu *online* prodaju koja ne narušava imidž i cjenovno pozicioniranje, mogu se pronaći u industriji informacijskih tehnologija. Američki proizvođač Apple razvio je vrlo uspješnu mrežu vlastitih fizičkih prodavaonica u kojim se njihovi proizvodi prodaju paralelno s prodajnim mjestima partnera. Drugi američki proizvođač Dell ima iznimno uspješnu *online* prodaju kojom kupcima omogućava i personalizaciju tijekom kreiranja željenog proizvoda, a čije cjenovno pozicioniranje nije narušeno iako prodaje svoje proizvode i drugim kanalima. Osim zajedničke države podrijetla i industrije, ono što je zajedničko ovim proizvođačima je i snažan brend te određena moć koju im taj brend pruža u opskrbnom lancu. Za pretpostaviti je da za uspješnu multikanalnu prodaju, prethodno spomenuto te imidž i cjenovno pozicioniranje imaju značajnu važnost među različitim kanalima .

U *online* okruženju javljaju se brojni trgovci čije su „prodavaonice“ zapravo dobro osmišljena web sjedišta, čija su skladišta na jeftinim lokacijama te cijene uglavnom niže nego u fizičkim prodavaonicama. Za maloprodavače koji su na tržištu prisutni i *online* prodavaonicama, određivanje cijene dostave je bitan element cjenovne strategije te upravljanje i oglašavanje iste (Richards, 2015). Jedan od najskupljih čimbenika upravljanja *online* prodavaonicom je upravo sama dostava proizvoda, ali je udio dostave u trošku proizvoda prihvatljiv za prodavače jer se uglavnom radi o nešto skupljim proizvodima ili o većoj narudžbi *fast-moving consumer goods* proizvoda. U slučaju narudžbe manje vrijednosti taj se trošak vrlo često prebacuje na kupce. Unatoč tome, taj je trošak za kupce uglavnom prihvatljiv zbog ostalih pogodnosti koje pruža *online* kupovina. Osim nižih cijena, često su to ugodnost kupovine iz vlastitog doma, produženo (neograničeno) radno vrijeme, mogućnost usporedbe karakteristika proizvoda, ponuda različitih maloprodavača i njihovih cijena, dobivanje dodatnih informacija i iskustava prijašnjih kupaca. Maloprodavači pri upravljanju cijenom dostave nerijetko koriste cjenovnu diferencijaciju. Jedna od cjenovnih tehnika za segmentirano određivanje cijena koju navode Nagle i Hogan (2006.) je segmentacija cijena na temelju povezivanja proizvoda i usluga (engl. *Product bundling*). Tako maloprodavači mogu ponuditi besplatnu uslugu dostave tek iznad određenog potrošenog iznosa ili se cijena dostave smanjuje kako raste potrošeni iznos kupca. Prema istraživanju Gümüsa i sur. (2013.), kupci uglavnom nastoje izbjeći plaćanje dostave te su čak ponekad spremni i skuplje platiti proizvod ako je istaknuto da je dostava besplatna.

Razvojem tehnologije je dinamičnost tržišta još više dobila na snazi i postala izazov praćenju konkurencije i njihovih cjenovnih aktivnosti, ali se i povećala transparentnost cijena. Kako je već rečeno, jedan od najlakše mijenjanih elemenata je cijena, pa je stoga i jedan od često korištenih alata u e-okruženju *PriceSpy*, softver kojim e-trgovci mogu pratiti promjene cijene konkurencije koje se događaju i nekoliko puta dnevno. Internet kupcima pruža pogodan način za pronalaženje specifikacija i informacija o proizvodima te cijenama, što omogućuju i brojna web sjedišta koja uspoređuju cijene poput jeftinije.hr,

shopmania.hr ili nabava.net u Hrvatskoj. S obzirom na česta cjenovna sniženja i promotivne akcije te u apsolutnom iznosu niske cijene većine *fast-moving consumer goods* proizvoda čija je prodaja još uvijek značajnija kroz *brick-and-mortar* kanal, za njih u hrvatskim okvirima ne postoji usporedba cijena kao za elektroničke proizvode, namještaj i ostale skuplje proizvode. Ipak, ono što olakšava usporedbu njihovih cijena je portal katalozi.jeftinije.hr koji na jednom mjestu nudi većinu aktualnih promotivnih kataloga hrvatskih maloprodavača koji se redovno ažuriraju. Neka od poznatih stranih web sjedišta koja se koriste za pretraživanje i usporedbu cijena uglavnom na sjevernoameričkom tržištu su priceline.com i pricegrabber.com koja imaju i aplikacije za pametne telefone. Na tržištu Ujedinjenog Kraljevstva, tržištu koje ima vrlo razvijenu *online* prodaju i prehrambenih namirnica, jedan od najpoznatijih portala je pricechecker.co.uk, a usporedbu i jamstvo niskih cijena na svojoj web stranici secure.tesco.com /brandguarantee nudi i najveći britanski maloprodavač Tesco. Kupci unosom broja svog računa, nastalog u njihovoj fizičkoj ili *online* prodavaonici, mogu usporediti cijene kupljenih namirnica s cijenama istih namirnica u tri konkurenta (Asda, Morrisons i Sainsbury's). Ovakav način pružanja informacija potrošačima, Gunnarsson (2015.) vidi kao otegotnu okolnost potencijalnog repozicioniranja maloprodavača i njihovoga cjenovnog imidža u budućnosti. Nadalje, novija istraživanja pokazuju da najniža cijena nije jedini kriterij koji potrošači uzimaju u obzir. Pri *online* usporedbama cijena, potrošačima je vrlo bitan čimbenik kakvu ocjenu i pouzdanost određeni maloprodavač ima među drugim potrošačima. Potrošači traže i vole niske cijene, ali ponuda im nije jednako atraktivna ako se radi o maloprodavaču koji ima lošiju ocjenu i pouzdanost (Bodur, Klein&Arora, 2015). Prethodno govori kako je potrošačima cijena jedan od bitnijih čimbenika za odabir proizvoda i maloprodavača, ali nije i jedini. Zato je za maloprodavače bitna izgradnja brenda i imidža, cjenovnog imidža, ali i imidža pouzdanog poslovnog subjekta kojeg i drugi preporučuju.

Konzistentnost u određivanju cijena i njihova optimizacija u različitim kanalima je vrlo bitna. Kupci očekuju da *online* kupnje budu jeftinije te da prisutnost isključivih e-maloprodavača još više snizi *online* cijene. Dugoročna strategija multikanalne prodaje utječe i na strategiju cijena pa se maloprodavači mogu odlučiti mamiti kupce niskim *online* cijenama ako im je cilj potaknuti kupce na *online* kupovinu ili zadržati konzistentnost cijena ako im je *online* prodaja samo svojevrsna podrška (Varley, 2006, str. 242). Jedan od rezultata razvoja tehnologije i multikanalnog poslovanja maloprodaje su i modeli dinamičnog određivanja cijena (engl. *Dynamic pricing models*) koji za određivanje cijena koriste podatke *online* kupnji ili tvrtkin ERP² sustav i često ih mijenjaju. U korist im ide to što je danas dostupno puno više podataka nego prije te što se softveri za analizu cijena mogu prilagoditi prodajnom okruženju ili vrsti podataka (Grewaletal. 2011.). Isti autori smatraju kako RFID tehnologija može imati značajne prednosti za maloprodavače koji implementiraju model

²engl. *Enterprise ResourcePlanning System* = hrv. sustavi za upravljanje resursima tvrtke

dinamičnog određivanja cijena jer bi se cijene mogle automatski mijenjati ovisno o troškovima, razini zaliha i potrošačkim navikama.

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

3.1. Studija slučaja hrvatskih maloprodavača

Za studiju slučaja u ovom radu izabrano je vodećih deset maloprodavača pretežito prehrambenim proizvodima na hrvatskom tržištu. Prvih 10 maloprodavača i njihovi tržišni udjeli u 2015. godini prikazani su u tablici 2.

Tablica 2.

Tržišni udjeli vodećih 10 maloprodavača na hrvatskom tržištu

	Poduzetnik (maloprodavač)	Udjel u 2015. godini
1.	Konzum	20 – 30 %
2.	Lidl	10 – 20 %
3.	Plodine	10 – 20 %
4.	Kaufland	5 – 10 %
5.	Tommy	5 – 10 %
6.	Spar	5 – 10 %
7.	Billa	< 5 %
8.	Studenac	< 5 %
9.	KTC	< 5 %
10.	NTL	< 5 %
11.	Prvih 10 maloprodavača	preko 80 %

Izvor: Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja [AZTN] (2016). Prikaz tržišta trgovine na malo mješovitom robom, pretežno hranom, pićima i higijenskim proizvodima za domaćinstvo u Republici Hrvatskoj u 2015., str. 3.

Razmatranje 10 vodećih maloprodavača na tržištu Republike Hrvatske ukazuje na vrlo rijetku primjenu multikanalne prodaje. Tablica 3. prikazuje njihove multikanalane aktivnosti, s naglaskom na pružanje informacija kupcima o njihovim cijenama. Mogućnost same kupovine na internetu, na promatranom tržištu RH, nudi tek jedan maloprodavač, Konzum, putem svoje Konzum klik virtualne prodavaonice. Nekolicina njih nudi mogućnost pristupa vlastitim mobilnim aplikacijama (Konzum, Lidl, Spar, Billa, Kaufland), a ukoliko i pružaju spomenutu uslugu, omogućuju informiranje o ponudi proizvoda s trenutno promotivnim cijenama, i to najčešće putem kataloga. Cjelokupni asortiman proizvoda i njihove cijene vidljivi su u trgovačkom lancu Konzum, kako na web platformi, tako i na mobilnoj platformi. Iz spomenutog razloga Konzum se ističe kao trgovac koji kupcima na području Republike Hrvatske nudi najšire multikanalne mogućnosti – kupovine, informiranja o proizvodima te informiranja o cijenama.

Tablica 3.

Prikaz multikanalnih aktivnosti vodećih 10 hrvatskih maloprodavača

Trgovac	Online prodaja	Online katalogi		Mobilna aplikacija		
		Informacije o cijenama svih proizvoda	Informacije samo o cijenama proizvoda koji su na promotivnim akcijama	Postojanje mobilne aplikacije	Informacije o cijenama svih proizvoda	Informacije samo o cijenama proizvoda koji su na promotivnim akcijama
Konzum	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Lidl	✗	✗	✓	✓	✗	✓
Plodine	✗	✗	✓	✗	✗	✗
Kaufland	✗	✗	✓	✓	✗	✓
Tommy	✗	✗	✓	✗	✗	✗
Spar	✗	✗	✓	✓	✗	✓
Billa	✗	✗	✓	✓	✗	✓
Studenac	✗	✗	✓	✗	✗	✗
KTC	✗	✗	✓	✗	✗	✗
NTL	✗	✗	✓	✗	✗	✗

Izvor: Izrada autora prema <http://www.lidl-shop.nl/>; <http://www.lidl-shop.be/>; <https://www.konzum.hr/>; <http://www.spar.hr/>; www.plodine.hr/; <http://www.tommy.hr/>; www.studenac.hr/; www.ktc.hr/; <http://www.ntl.hr/>; www.kaufland.hr/usluge/kaufland-aplikacija.html; [BILLA.mob.app play.google.com](http://BILLA.mob.app.play.google.com)

Daljnjom analizom jedinog maloprodavača koji nudi mogućnost kupovine kroz više kanala, uočava se kako *online* prodavaonica osigurava jednaku razinu cijena kao u fizičkoj prodavaonici istog maloprodavača. Naime, provedena je usporedba košarice 10 proizvoda u prodavaonicama različitog maloprodajnog formata – Super Konzuma (hipermarket), Konzum prodavaonice u susjedstvu te *online* prodavaonice Konzum klik. Košarica proizvoda obuhvatila je sljedeće proizvode: ABC krem sir 100g, Zvijezda suncokretovo ulje 1l, *Merci* bombonijera 250g, *Nesquick* 400g, *Sensodyne Flourid* zubna pasta 75ml, Keksi ETI Tutku 180g, Štapići Saltas slani 45g, Namaz K Plus mliječni 70g, vino Graševina Belje 1l i Nivea mlijeko za tijelo za jako suhu kožu Nourishing 250 ml. Usporedba proizvoda u asortimanu i njihovih cijena otkriva kako su razlike između hipermarketa i *online* prodavaonice minimalne. Dok su cijene svih promatranih proizvoda jednake, jedina razlika je što jedan proizvod (keksi ETI Tutku 180g) nije u ponudi *online* prodavaonice. S druge strane, razmatranje prodavaonice manjeg formata ukazuje na uži asortiman proizvoda – mahom su to proizvodi redovne, svakodnevne potrošnje. Zbog ograničenosti prostorom, asortiman Konzum prodavaonice manjeg formata, razumljivo je manji. Razmatrana košarica pokazuje odsutstvo 3 od spomenutih 10 proizvoda (bombonijere *Merci* 250g, Keksi ETI Tutku 180g te *Nesquick* 400g), što potvrđuje ovisnost asortimana o fizičkim odlikama prodavaonice. U usporedbi s *online* maloprodajom i hipermarketom Super Konzum, u

prodavaonici manjeg formata uočava se razlika u cijenama tek kod jednog proizvoda – Nivea mlijeko za tijelo za jako suhu kožu *Nourishing* 250ml (Super Konzum, Konzum klik: 31,99 kn, Konzum manjeg formata: 32,99kn).

Može se zaključiti kako se vrijednost košarice dobara u *online* maloprodaji podudara s vrijednošću košarice istih dobara u fizičkoj prodavaonici, hipermarketu Super Konzum. Ipak, odstupanja su vidljiva u cjenovnoj strategiji kada se razmatra vrijednost košarice u fizičkoj prodavaonici manjeg formata.

Diferencirano određivanje cijena prisutno je za uslugu dostave prilikom kupovine u *online* prodavaonici. Kupci se klasificiraju s obzirom na ukupan iznos u košarici te plaćaju različitu cijenu dostave. Propisani minimalni naručeni iznos artikala je u vrijednosti 200,00 kn, a cijena dostave podijeljena je u tri cjenovna razreda, od 30,00 do 10,00 kn te opada s rastom vrijednosti naručene košarice. Dostava je besplatna tek za iznos ukupne vrijednosti košarice dobara iznad 800 kn (Konzum, 2017.).

Konzum klik nudi i mogućnost *click and collect* usluge, “*Drive in*” uslugu, za kupce koji žele samostalno preuzimanje *online* naručenih proizvoda. I za ovu uslugu, koja je besplatna, kupci se moraju donekle kvalificirati, također kupovinom iznad 200,00 kn. Još jedan ograničavajući čimbenik je i raspoloživost usluge samo na području grada Zagreba, u sklopu distribucijskog centra.

Prema tablici 3., uvjerljivo se kao predvodnik multikanalnih aktivnosti i nuđenja mogućnosti informiranja kupaca o proizvodima i cijenama na tržištu RH ističe maloprodavač Konzum. Nužno je istaknuti kako i brojni međunarodni maloprodavači uvažavaju vrijednosti koje zastupa multi- i omnikanalna trgovina, zato su spomenute aktivnosti prepoznali i strani maloprodavači Spar, Lidl, Kaufland i Billa. Ipak, pružanje informacija o svim proizvodima i cijenama te iskustva kupovine na internetu nude tek na svojim matičnim tržištima, no vidljiva je i strategija širenja *online* maloprodaje na druga tržišta na kojima posluju – primjerice Lidl, koji sa svojom virtualnom prodavaonicom nastupa, osim na matičnom njemačkom tržištu, i na tržištu Belgije i Nizozemske. Time transparentnost cijena postaje još veća i kupci se lakše mogu informirati o cijenama konkurencije, ali i o cijenama istog maloprodavača na drugim tržištima.

3.2. Informiranje kupaca o cijenama

Kao ispitanici istraživanja ciljane su osobe starije od 18 godina koje sudjeluju u kupovini namirnica za svoje kućanstvo. Istraživanje je provedeno metodom ispitivanja korištenjem visoko strukturiranog upitnika u veljači 2017. godine na uzorku od 305 ispitanika te se odnosilo na kupovinu i cijene maloprodavača pretežito prehrambenim proizvodima. Demografska obilježja uzorka prikazana su u tablici 4.

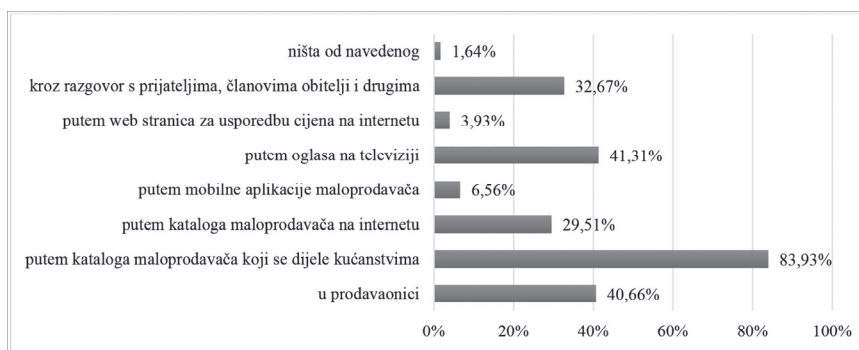
Tablica 4.

Opis uzorka primarnog istraživanja

		n	%
Spol	Ukupno	305	100
	Muški	66	21,6
	Ženski	239	78,4
Dobna skupina	Ukupno	305	100
	18-29	51	16,7
	29-39	75	24,6
	39-49	67	22,0
	49-59	79	25,9
	60 i više	33	10,8
Razina obrazovanja	Ukupno	302	100
	Osnovna škola	9	3,0
	Srednja škola	116	38,4
	Fakultet i više	177	58,6
Mjesečni prihodi kućanstva	Ukupno	302	100
	Ispod 5.000,00 kn	69	22,6
	5.000,00 – 10.999,00 kn	170	55,7
	11.000,00 – 16.999,00 kn	51	16,7
	17.000,00 kn i više	12	3,9

Izvor: Obrada autora

Za pretpostaviti je kako se kupci ne informiraju o cijenama samo putem jednog kanala, već se ovisno o preferencijama, mogućnostima i vremenu koriste različitim načinima informiranja o cijenama. Grafikon 1. prikazuje koji postotak ispitanika koristi pojedine oblike informiranja. Uvjerljivo najveći postotak ispitanika koristi „kataloge maloprodavača koji se dijele kućanstvima“ (83,93 %), dok su na idućem mjestu „oglas na televiziji“ (41,31 %). „Prodavaonica“ se nalazi tek na trećem mjestu (40,66 %) jer vjerojatno većina ispitanika ne smatra da se u prodavaonicu dolazi informirati o cijenama, već ostvariti željenu kupovinu.

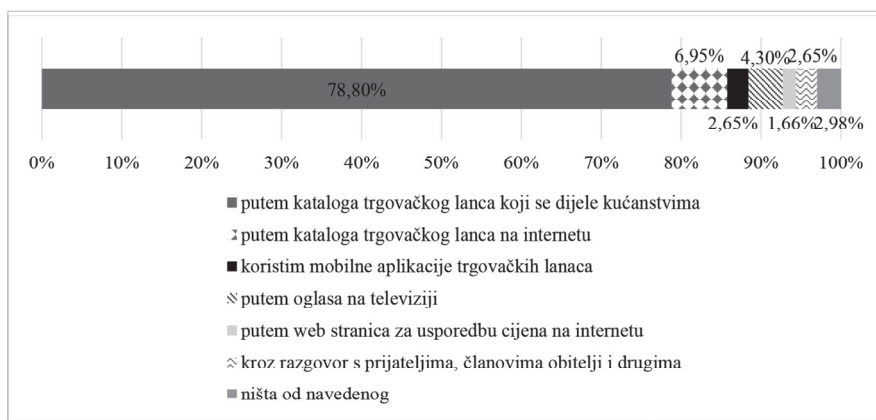


Grafikon 1. Korišteni oblici dolaska do informacija o cijenama maloprodavača

Izvor: Obrada autora

Značajno korišteno informiranje je i „razgovor s prijateljima, članovima i obitelji i drugima“ (32,67 %) te suvremeniji način informiranja „putem kataloga maloprodavača na internetu“ (29,51 %). Tek 6,54 % ispitanika navelo je kako se informira o cijenama „putem mobilnih aplikacija maloprodavača“, a 3,93 % „putem web stranica za usporedbu cijena na internetu“.

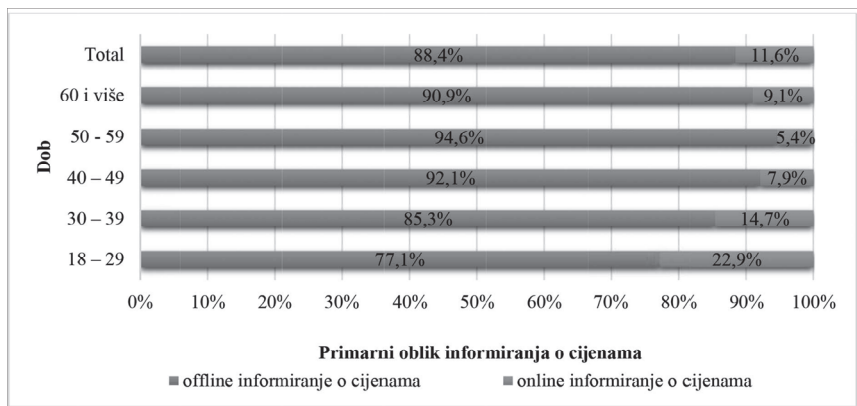
Grafikon 2. prikazuje najčešće korišteni ili primarni oblik informiranja o cijenama. „Katalozi maloprodavača koji se dijele kućanstvima“ su za najveći broj ispitanika i primarni oblik informiranja (78,8 %). Daleko manje primarni izvor informacija o cijenama su isti ti katalozi, ali na internetu (6,95 %), dok je u ovom slučaju televizija tek na trećem mjestu (4,30 %). Podjednako je zastupljeno, s 2,65 %, informiranje „putem mobilnih aplikacija maloprodavača i razgovor s prijateljima, članovima obitelji i drugima“.



Grafikon 2. Primarni oblik informiranja o cijenama, osim u samoj prodavaonici

Izvor: Obrada autora

Za pretpostaviti je kako je primarni oblik informiranja o cijenama u određenoj mjeri povezan i s dobi ispitanika. Primarni oblici informiranja o cijenama podijeljeni su za ovu analizu na tradicionalne, tj. *offline* oblike (katalozi koji se dijele kućanstvima, oglasi na televiziji te razgovor s prijateljima, članovima obitelji i drugima) i suvremene, tj. *online* oblike (katalozi maloprodavača na internetu, mobilne aplikacije maloprodavača i web sjedišta za usporedbu cijena). Povezanost ta dva obilježja prikazana je na grafikonu 3. te je vidljivo kako mlađe dobne skupine, osobito oni do 29 godina, ali i do 39 godina, češće kao primarni oblik informiranja koriste jedan od suvremenih oblika informiranja o cijenama.



Grafikon 3. Primarni oblik informiranja o cijenama s obzirom na dob

Izvor: Obrada autora

Ovisnost primarnog oblika informiranja o cijenama s obzirom na dob provjerena je hi-kvadrat testom te su rezultati prikazani u tablici 5. Statistička značajnost Pearsonovog Hi-kvadrata manja je od 0,05 ($p = 0,033$) te se može tvrditi kako na razini 5 % značajnosti postoji statistički značajna razlika u odabiru primarnog oblika informiranja o cijenama. Iako usvim dobnim skupinama prevladavaju tradicionalni oblici informiranja o cijenama, mlađe se dobne skupine češće koriste suvremenim oblikom informiranja o cijenama kao primarne, nego što to čine starije dobne skupine ispitanika.

Tablica 5.

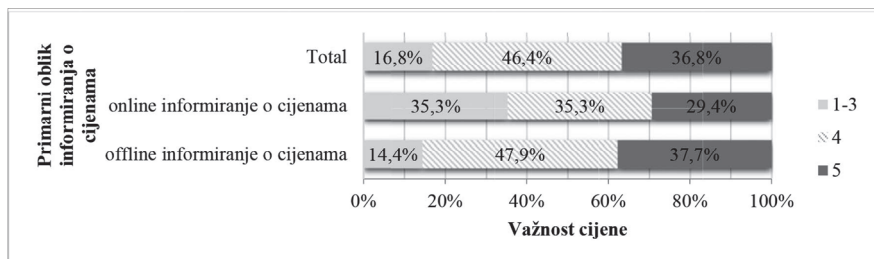
Hi-kvadrat test – primarni oblik informiranja o cijenama s obzirom na dob

Hi-kvadrat test			
	Vrijednost	ss	Asimptotska značajnost (dvostrana)
Pearsonov hi-kvadrat	10,476 ^a	4	,033
Omjer vjerojatnosti	9,988	4	,041
Linear-by-Linear povezanost	7,787	1	,005
N valjanih slučajeva	293		

a. 1 ćelija (10,0%) ima očekivanu vrijednost teoretske frekvencije manje od 5. Minimum teoretskih frekvencija je 3,83.
ss = stupnjevi slobode

Izvor: Obrada autora

Sljedeći grafikon 4. prikazuje povezanost primarnog oblika informiranja o cijenama s obzirom na važnost cijene za ispitanike tijekom kupovine i donošenja odluke o kupovini, pri čemu najveću važnost izražava oznaka 5, a najmanju oznaka 1. Može se vidjeti kako je ispitanicima koji se kao primarnim oblikom informiranja o cijenama koriste jednim od suvremenih oblika, cijena manje važna nego onima koji se koriste jednim od tradicionalnih oblika informiranja kao primarnim.



Grafikon 4. Primarni oblik informiranja o cijenama s obzirom na važnost cijene za ispitanike

Izvor: Obrada autora

Postoji li i statistički značajna povezanost spomenutih dvaju obilježja provjerilo se hi-kvadrat testom, čiji su rezultati prikazani u tablici 6.

Tablica 6.

Hi-kvadrat test – primarni oblik informiranja o cijenama s obzirom na važnost cijene

Hi-kvadrat test			
	Vrijednost	ss	Asimptotska značajnost (dvostrana)
Pearsonov hi-kvadrat	9,376 ^a	2	,009
Omjer vjerojatnosti	7,875	2	,019
Linear-by-Linear povezanost	5,150	1	,023
N valjanih slučajeva	291		

a. 0 ćelija (0,0%) ima očekivanu vrijednost teoretske frekvencije manje od 5. Minimum teoretskih frekvencija je 5,73.
ss = stupnjevi slobode

Izvor: Obrada autora

S obzirom da je statistička značajnost Pearsonovog Hi-kvadrata manja od 0,05 ($p = 0,009$), može se reći kako na razini 5 % značajnosti postoji statistički značajna povezanost odabira primarnog načina informiranja o cijenama i važnosti cijene za ispitanika, na način da je među ispitanicima kojima je cijena manje važna češće korišten jedan od suvremenih oblika informiranja o cijenama kao primaran.

4. ZAKLJUČAK

Multikanalno poslovanje maloprodavača u inozemstvu je prisutnije nego na tržištu Republike Hrvatske, iako su izazovi takve prodaje prehrambenih proizvoda još uvijek prisutni. Tome maloprodavači nastoje doskočiti uslugom *click-and-collect* koja je najčešće besplatna, ali za koju kupac mora potrošiti

određeni iznos, te naplatom dostave za iznos ispod određenog praga za besplatnu dostavu. Zbog toga multikanalni maloprodavači i u tom aspektu upravljanja cijenama dostave moraju pratiti konkurenciju. Razdvojiti cijenu dostave ili ju uklopiti u cijenu proizvoda, odrediti kritični iznos (što se može gledati i kao svojevrsna cijena *online* kupovine) kojom se kupci uopće kvalificiraju za *online* kupovinu te konačno i kritičnog iznosa za besplatnu dostavu, samo su neka od izazovnih pitanja za maloprodavače.

S obzirom na provedenu analizu multikanalnih aktivnosti maloprodavača na hrvatskom tržištu, može se zaključiti kako su one vrlo slabo razvijene, osobito od strane maloprodavača u hrvatskom vlasništvu, izuzev Konzuma. Za očekivati je da će maloprodavači u stranom vlasništvu u bliskoj budućnosti primijeniti multikanalne aktivnosti s kojima su prisutni na stranim tržištima, a isto bi trebalo očekivati i od domaćih maloprodavača ukoliko žele držati korak sa suvremenom maloprodajom i očekivanjima kupaca.

S obzirom da je utvrđena slaba razvijenost multikanalnih aktivnosti na hrvatskom tržištu, što podrazumijeva i slabo korištenje istih od strane kupaca, istraživanje provedeno na kupcima je bilo usmjereno na njihovo prikupljanje informacija o ponudi i cijenama maloprodavača putem više kanala. Unatoč razvoju tehnologije i svakodnevnog korištenja internetom putem računala ili mobilnih aplikacija, većina kupaca najviše se koristi tradicionalnim načinima informiranja o cijenama, a uz tiskane kataloge su to još oglasili na televiziji i razgovor s prijateljima, članovima obitelji i drugima.

Kao najčešći oblik informiranja ističu se katalogi maloprodavača koji se dijele kućanstvima te time potvrđuju posebnost oglašavanja u maloprodaji, s naglaskom na asortiman i cijene. Njima se maloprodavači mogu preciznije i prilagođenije oglašavati ciljanom gravitacijskom području njihovih prodavaonica. Zsigurno oglasili na televiziji ne mogu dati toliku širinu ponude proizvoda i njihovih cijena koju mogu katalogi, a osobito ne mogu informirati u vremenu kada kupac to želi. Zbog toga je uloga televizije manja kada se radi o primarnom načinu, ali je dopunjujući način informiranja, (vjerojatno za najbolje ponude u tom razdoblju, tj. artikle mamce). Katalogi maloprodavača na internetu su češće korišteni oblik informiranja nego mobilne aplikacije maloprodavača. Upravo to informiranje o cijenama na internetu pokazuje kako postoji određena kritična masa koja se želi odmaknuti od tradicionalnih oblika informiranja te da mobilne aplikacije maloprodavača imaju prostora za razvoj. Zato je ispitana prva hipoteza istraživanja:

H1: Korištenje suvremenih oblika informiranja o cijenama kao primarnih oblika informiranja o cijenama međusobno ovisi o starosnoj dobi kupaca.

Provedenim hi-kvadrat testom o korištenju suvremenim oblicima informiranja o cijenama kao primarnim međusobno ovisi o starosnoj dobi kupaca, potvrđena je prva hipoteza.

Za očekivati je da će korištenje mobilnim aplikacijama rasti kroz godine – kako mlađe generacije budu postajale kupci za svoje kućanstvo. Personalizirano oglašavanje cijena putem mobilnih aplikacija može smanjiti zbunjenost kupaca o cijenama te ojačati povjerenje u maloprodavača i osigurati vjernije kupce. Prihvatanje suvremenih oblika informiranja o cijenama od strane kupaca nagovještava i njihovo prihvatanje kupovine kroz suvremene kanale.

Nadalje, ispitana je i druga hipoteza istraživanja koja glasi:

H2: Kupci kojima je cijena važnija, skloniji su korištenju suvremenih oblika informiranja o cijenama kao primarnih oblika informiranja o cijenama.

Rezultati provedenog hi-kvadrat testa kojim se željelo utvrditi postoji li ovisnost odabira primarnog načina informiranja o cijenama i važnosti cijene za ispitanika kazuju kako postoji statistički značajna ovisnost, ali na način da je kupcima koji primarno koriste suvremene oblike informiranja o cijenama, cijena manje važna nego onima koji koriste tradicionalne oblike. Zato se druga hipoteza ne prihvaća. Može se zaključiti kako prethodno također proizlazi iz ograničenosti informacija o cijenama putem suvremenih kanala. Osim zbog nesklonosti korištenju tehnologije starijih dobnih skupina, a koja u pravilu povećava transparentnost cijena, većina cjenovno osjetljivijih kupaca sklonija je informirati se o cijenama putem tradicionalnih oblika koji su prisutni u svih maloprodavača.

Konačno, može se zaključiti kako se zbog slabog provođenja multikanalnih aktivnosti maloprodavača na hrvatskom tržištu iste slabo prihvaćaju i od strane kupaca, ali se promjene mogu očekivati u bližoj budućnosti. Ograničenja ovog istraživanja proizlaze iz slabije reprezentativnosti uzorka za pojedina demografska obilježja te uskog geografskog područja na kojem je istraživanje provedeno, preciznije istočnoj Hrvatskoj koja se po svojim demografskim i ekonomskim obilježjima razlikuje od ostatka hrvatskog tržišta. Buduća istraživanja trebala bi nastojati postići reprezentativniji uzorak na širem području Republike Hrvatske te rezultate prikazati naprednijim statističkim metodama koje su prikladne za istraživanja u području cijena, poput modeliranja strukturalnim jednadžbama. Pritom bi bilo moguće odrediti smjer i snagu utjecaja pojedinih varijabli na sklonost kupaca korištenju suvremenim maloprodajnim kanalima.

LITERATURA

Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja [AZTN] (2016). Prikaz tržišta trgovine na malo mješovitom robom, pretežno hranom, pićima i higijenskim proizvodima za domaćinstvo u Republici Hrvatskoj u 2015. Dostupno na: <https://www.aztn.hr/ea/wp-content/uploads/2016/10/maloprodaja-2015.pdf> (1.2.2017).

Beck, N. & Rysl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in multi-, cross-, and omni-channel retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170-178.

Blažević Marčelja, J. (2012). Točka preokreta. Dostupno na: https://issuu.com/jatrgovac/docs/travanj_2012 (25.10.2016).

Bodur, H. O., Klein, N. M. & Arora, N. (2015). Online price search: impact of price comparison sites on offline price evaluations. *Journal of Retailing*, 91(1), 125-139.

CSA (2016). How E-Commerce is eroding retail earnings. Dostupno na: <http://www.chainstoreage.com/article/how-e-commerce-eroding-retail-earnings> (17.04.2017).

Ganesan, S., George, M., Jap, S., Palmatier, R. W. Weitz, B. (2009). Supply Chain Management and Retailer Performance: Emerging Trends, Issues, and Implications for Research and Practice. *Journal of Retailing*, 85 (1), 84-94.

Grewal, D., Ailawadi, K. L., Gauri, D., Hall, K., Kopalle, P. Robertson, J. R. (2011). Innovations in Retail Pricing and Promotions, *Journal of Retailing* 87S (1), 43–52.

Gross, D. (2017). The 1.5 Horsemen of the Retail Apocalypse, *Slate*. Dostupno na: <http://www.slate.com/business/2018/04/trump-contradicts-his-administration -accuses-china-of-manipulating-its-currency.html> (25.5.2017.)

Gümüş, M., Li, S., Oh, W., & Ray, S. (2013). Shipping fees or shipping free? A tale of two price partitioning strategies in online retailing. *Production and Operations Management*, 22(4), 758-776.

Gunnarsson, J. (2015). Retailer Price Image - An Introduction and Literature Review. SSE Working Paper Series in Business Administration, 2, Stockholm School of Economics.

Hanbury, M. (2017). RadioShack is closing 552 stores — see if your store is one of them. *Business Insider*. Dostupno na: <http://www.businessinsider.com/list-of-radioshack-stores-closing-2017-3> (17.04.2017).

Handfield, R., B. Nichols, E. L. (2002). Supply chain redesign: Transforming supply chains into integrated value systems. FT Press.

Hrvatski leksikon, prema: <http://www.hrleksikon.info/definicija/omni.html> (20.03.2013.).

Hübner, A., Wollenburg, J. & H. Kuhn (2016): Last mile fulfilment and distribution in omni-channel grocery retailing: A strategic planning framework, in: *International Journal of Retailing and Distribution Management*, 44 (3), 1-21.

Kalakota, R. (2012). Multi-channel to Omni-channel Retail Analytics: A Big Data Use Case. Dostupno na: <http://practicalanalytics.wordpress.com/2012/01/19/omni-channel-retail-analytics-a-big-data-use-case/> (25.03.2013.).

Kilcourse, B. (2011). The Growing Importance of Omni-Channel. Dostupno na: <http://www.rsresearch.com/2011/03/01/gaming-google-the-growing-importance-of-omni-channel/> (23.03.2013.).

Konzum (2017). Konzum klik: Usluge i dostava. Dostupno na: https://www.konzum.hr/klik/#!/static/usluge_dostava (18.03.2017).

Kuhn, H., Hübner, A. Holzapfel, A. (2013). Logistik im Multi-Channel-Handel – Eine empirische Untersuchung zu Strukturen, Handlungsfeldern und Entwicklungspfaden, Forschungsbericht der KU Eichstätt-Ingolstadt.

Lazaris, C. Vrechopoulos, A. (2014). From multi-channel to “omnichannel” retailing: review of the literature and calls for research. In 2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues (ICCM), 18-20.

Levy, M. Weitz, B. A. (2009). Retailing Management (7th ed.). New York: McGraw-Hill International Edition.

Lueg, J. E., Ponder, N., Beatty, S. E. & Capella, M. L. (2006). Teenagers' use of alternative shopping channels: A consumer socialization perspective. *Journal of Retailing*, 82(2), 137-153.

Murray, J. (2017). LIST: Here Are the Retail Stores Taking Hits, Closing Hundreds of Locations, Nbcwashington. Dostupno na: <http://www.nbcwashington.com/entertainment/the-scene/Retail-Stores-Taking-Hits-Hundreds-of-Locations-Close-419089074.html> (18.4.2017.).

Nagle, T. & Hogan, J. (2006). The Strategy and Tactics of Pricing (4th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.

Peltola, S., Vainio, H. & Nieminen, M. (2015). Key factors in developing omnichannel customer experience with Finnish retailers. International Conference on HCI in Business. Springer International Publishing, 335-346.

Peterson, H. (2017). The retail apocalypse has officially descended on America, Business Insider. Dostupno na: <http://www.businessinsider.com/the-retail-apocalypse-has-officially-descended-on-america-2017-3> (25.7.2017.).

Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, March, 63-78.

Richards, M. (2015). Supply Chain Implications In Regards To Consumer Behavior In Online Retail: Site-To-Store Versus Direct Shipping. (Doctoral dissertation, Texas Christian University Fort Worth, Texas).

Rigby, D., (2011). The Future of Shopping, *Harvard Business Review*, 89(12), 64-75.

Schürmann, J., Bellaïche, J. M. & Petzke, A. (2013). Regaining Pricing Control in a Multichannel World. Dostupno na: https://www.bcgperspectives.com/content/articles/pricing_sales_channels_regaining_pricing_control_multichannel_world/ (25.7.2016.).

Shankar, V., Alladi, V., Hofacker, C. & Prasad, N. (2010). Mobile Marketing in the Retailing Environment: Current Insights and Future Research Avenues, *Journal of Interactive Marketing*, 24 (2), 111-20.

Varley, R., 2006. Retail Product Management (2nd ed.). New York: Routledge.

Jelena Franjković, mag. oec.

Asistent
Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics
E-mail: jelenaf@efos.hr

Davor Dujak, PhD

Associate Professor
Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics
E-mail: ddujak@efos.hr

Marta Botkuljak, bacc. oec.

Student
Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics
E-mail: botkuljak.marta@gmail.com

PRICING CHALLENGES IN THE MULTICHANNEL RETAILING

Abstract

Price differs from other marketing mix elements by its complexity and to a certain extent it is neglected in marketing literature. Pricing, setting the right price and managing it in the strategic and tactical sense, has always been challenging. Numerous factors should be taken into account such as companies' own profit, targeted image, competition, regulations and targeted customers. Technology has made everything more transparent, easier to research and to track, including prices. The development of multichannel environment is primarily affected by the development of technology which enables multichannel approach for both retailers and their customers. Therefore, the aim of this paper is to address the importance of pricing in multichannel environment and resulting challenges. Furthermore, the aim is to determine the state of the multichannel environment at the Croatian market, both on the supply and demand side. Supply side includes analysis of multichannel pricing and selling activities of top 10 grocery retailers through case study method. Demand side relates to data on the consumers' preferred ways of informing on retail prices through survey questionnaire analysis. Results suggest that both retailers and consumers accept possibilities of multichannel environment relatively slowly.

Keywords: Prices, retail, multichannel, technology

JEL classification: L11, L81, M31

Mirna Leko Šimić

Faculty of Economics in Osijek
E-mail: lekom@efos.hr

Sofija Turjak

Faculty of Economics in Osijek
E-mail: turjak@efos.hr

CROATIAN STUDENTS AND ALCOHOL CONSUMPTION – IMPLICATIONS FOR SOCIAL MARKETING

UDC / UDK: 351.761.1-057.875(497.5)

JEL classification / JEL klasifikacija: D12, I12, I23, M31

Preliminary communication / Prethodno priopćenje

Received / Primljeno: July 5, 2017 / 5. srpnja 2017.

Accepted for publishing / Prihvaćeno za tisak: June 8, 2018 / 8. lipnja 2018.

Abstract

Social marketing as a discipline that promotes products, services and ideas for voluntary behaviour change can be implemented in solving alcohol abuse problems. The WHO report (2014) on global alcohol abuse positioned Croatia on a high fourth place with an average of 15.1 litres of annual alcohol consumption per capita. To develop efficient marketing programmes for change of youth alcohol abuse, it is necessary to analyze existing behaviour, motivations and attitudes toward alcohol consumption, which is the aim of this paper. A sample of 379 students of a university from Croatia participated in the research. For the purposes of this study three measurement instruments were used: the AUDIT (Alcohol Use Disorder Identification test), motivation measurement for alcohol consumption and demographic questionnaire. The majority of respondents (54%) belong to the group of moderate alcohol consumers. The most important alcohol consumption motives for Croatian students belong to the group of social motives, i.e. to obtain positive social rewards. In general, the most consumed types of alcoholic drinks at home are wine and beer/cider, but at bars or in clubs where most of alcohol is actually consumed in case of students, there is strong preference for spirits. Majority of respondents consume alcohol during weekend nights. The major target group to aim social marketing efforts at are male students at undergraduate level, aged 23 or less that live either with their parents or with fellow students in private accommodation (out of campus). The major

marketing efforts should be directed toward promotion of different, alcohol-free, or responsible drinking lifestyles.

Keywords: *Students, alcohol consumption, social marketing, Croatia*

1. INTRODUCTION

According to the WHO report (2014), out of 186 member countries Croatia holds a high 4th position in alcohol consumption with an average of 15.1litres of annual alcohol consumption per capita.

There are two aspects of youth alcohol consumption: one is underage alcohol consumption (-18), and the other one is full age (18+) but young population (usually students) alcohol consumption. The first one is usually covered and more or less efficiently managed through legal regulations, but the other one is usually more difficult to control and manage for different reasons. Population 18+ in most of the countries has no legal restrictions in buying and consuming alcohol on one hand, and on the other, student population is usually the one that is for the first time out of parental control and being able to make independent decisions about own behaviour. Alcohol abuse by young adults (18+) often brings increased health risk and violation of family and social relations. There is evidence of increased risk of accidents, injuries, crime and violence, as well as higher exposure to poverty and social exclusion of such individuals (National Strategy for Prevention of Adversely Usage of Alcohol and Alcohol Induced Disorders for the Period 2011 – 2016). The significance of alcohol abuse problems in Croatia can be illustrated by the fact that number and weightiness of diseases related to alcohol abuse are the third public health problem in Croatia, right behind heart attack and stroke (Zoričić, 2015). The costs that can be ascribed to alcohol abuse in Croatia make 2-5% of GDP (National Strategy for Prevention of Adversely Usage of Alcohol and Alcohol Induced Disorders for the Period 2011 - 2016.). Being aware of alcohol abuse problems, in 2010 Croatian Government established the “National Strategy for Prevention of Adversely Usage of Alcohol and Alcohol Induced Disorders for the Period 2011 - 2016”. All these facts speak in favour of researching this issue from various aspects.

Social marketing is a discipline that promotes products, services and ideas for voluntary behaviour change by offering the benefits to target groups, reducing the perceived barriers to behaviour change and by motivating participation in different activities that support the change (Kotler & Roberto, 1989). Social marketing is often applied for social issues where voluntary change is required and where motivation, ability or opportunity (MOA) is low (Rothschild, 1999). Alcohol abuse is one of such cases.

To develop efficient marketing programs for change of youth alcohol abuse, it is necessary to analyze existing behaviour, motivations and attitudes toward alcohol consumption, which is the main aim of this paper. We also aim to emphasize the need for effective interventions, particularly through social marketing activities. By identifying risk factors and correlating warning signs of alcohol abuse among students, it may be possible to provide more effective social marketing strategies in both prevention

and intervention to the situations of socially undesirable and even unacceptable behaviour and its consequences.

The article is structured in a following manner: after first introductory part, the second section gives a literature overview of major concepts included in the research: youth alcohol abuse, alcohol consumption patterns in Croatia and the role of social marketing in prevention of students' alcohol abuse. The third section is the research part and provides methodological explanations, presents research results and discussion of findings and their implications for social marketing. The final section of the paper is conclusion.

2. LITERATURE OVERVIEW

2.1. Youth alcohol abuse

The majority of the studies on youth alcohol abuse are related to medical issues of alcohol consumption and some of them to marketing issues that include social, psychological and motivation issues. In this research we focus on social marketing issues.

The existing contemporary research on youth alcohol abuse has identified a range of socio-economic factors (Dantzer et al. 2006), environmental factors, i.e. laws and regulations (Chaloupka & Wechsler, 1996), and psychological factors (Britton, 2004) that impact students' alcohol abuse.

Some of the recent research has focused on the role of exposure of young people to alcohol promotion and marketing (Anderson et al. 2009; Hurtz et al, 2007; Snyder et al. 2006; Smith and Foxcroft, 2009, de Bruijn et al. 2016, Stouts et al. 2017, Jernigan et al. 2017, and others). All of these studies show the existing interconnection between prior alcohol advertising and marketing exposure and subsequent alcohol drinking behaviour in young people. Alcohol marketing, particularly advertising, seems to have strong influence on young people attitudes and perceptions. These create their expectations and intentions to consume alcohol once they are allowed to (18+) or even earlier (Fleming, Thorson & Atkin, 2004).

Gomberg et al. (2001) studied the perceptions of students' drinking norms and students' behaviour related to alcohol consumption. Both studies have tested social marketing campaigns effectiveness patterns in the US, as well as the one of Glassman et al. (2010), which focus was on drinking and driving.

White and Hingson (2014) identify the whole range of factors that influence university students' alcohol consumption: from an individual's genetic susceptibility to the positive and negative effects of alcohol, alcohol use during high school, campus norms related to drinking, expectations regarding the benefits and detrimental effects of drinking, penalties for underage drinking, parental attitudes about drinking while at college, whether one is member of a Greek organization or involved in athletics, to conditions within the larger community that determine how accessible and affordable

alcohol is. Probably the most complex study on motivation for alcohol consumption by Cox and Klinger (1988) has identified the following motives: drinking for social reasons, to cope with negative emotions, to enhance mood, and to avoid social isolation or rejection as the major ones in student population. They are presented in Table 1.

Table 1

Alcohol consumption motives matrix

	POSITIVE	NEGATIVE
INTERNAL	enhance motives (to enhance positive mood)	coping motives (to reduce negative emotions)
EXTERNAL	social motives (to obtain positive social reward)	conformity motives (to avoid social rejection and isolation)

Source: Adapted from Cox and Klinger (1988)

2.2. General alcohol consumption patterns in Croatia

Very similar to elsewhere in Europe, young people in Croatia are brought up in the environment where alcohol consumption is an everyday habit, and alcoholic drinks are perceived as acceptable in almost any occasion – from increasing pleasure to „drowning“ problems. It is neither morally nor legally sanctioned for adults (18+) as long as no problematic behaviours occur. Moderate alcohol consumption is even encouraged by different economic measures and it is an indispensable part of social and public events (Lacković, 2005). Moreover, the media often discusses positive, protective effects of moderate alcohol consumption for heart and coronary diseases.

Although there is a national legal enacted minimum age for on and off premises sales and consumption of alcohol (18+), and rather strict drunk driving law (0.05% for adults, zero tolerance for young people), there are almost no restrictions on alcohol sales promotion. Many bars attract students by offering drink specials and similar promotions that encourage excessive alcohol consumption. There is a national ban on alcohol advertising, as well as on product placement and sponsorship, but it is mostly applied in case of spirits, while restrictions are not seen in case of wine and beer that are intensively advertised in mass media and different events where promotion bans are almost non-existent (Snowdon, 2017).

Social transition and war in Croatia have increased unemployment and rates of substance abuse, while a decrease in prevention programs has placed younger populations at increased risk for alcohol abuse, since their exposure to alcohol in the family and society has increased (Abatamarco et al., 2004). Godinho (2005) has identified above mentioned circumstances as those that create high risk environment for all types of risky behaviours, particularly important with young population.

The hazardous and harmful alcohol use, as well as possible alcohol dependency among Croatian university students is related to personality types as well as influence of parents, primary family, dominant friends and social circumstances (Jakić et al., 2003).

According to ESPAD research (2011) on adolescents in EU (average age 15.8), 66% of Croatian respondents have consumed alcohol during last month. Since the European average is 57%, it can be noted that Croatian young people start consuming alcohol at rather young age, despite all legal restrictions. This can be related to research findings of Varvil-Weld (2013) which indicate that excessive drinking prior to college is predictive of both excessive drinking at college and experiencing alcohol-related consequences, we can say that youth alcohol consumption in an early age can be perceived as a significant health and social issue in Croatia.

Most of the research on alcohol consumption in Croatia is done within medical science; only a few do analyze alcohol consumption as social and economic problem. Young people are at especially high risk of becoming alcohol abusers in an environment where alcohol consumption is wide spread. Within the youth segment, students seem to be at particular risk concerning alcohol abuse: finishing high school and entering university means often separation from parents: moving out of home, financial but also psychological freedom and independence (no direct control). Some of young people have no problem with these changes and challenges but some are not sure how to manage them. One of the common solutions for those ones is alcohol consumption. Miškulin et al. research (2010) on student population showed that almost 40% of students were alcohol abusers, with 6% of all research participants meeting criteria for alcohol dependence. Very similar research by Arambašić et al. (2015) research indicate that almost 43% of the students' sample has consumed alcohol at dangerous level, and 3,6% of them show all characteristics of alcohol addiction.

The most comprehensive research on students' risky behaviour in Croatia was conducted by Bouillet (2014). The research findings indicate that over half of the sample students at least once a month consume spirits (66.5%), wine (63.4%) and beer (63.4%). These results per se do not necessarily indicate risky behaviour, since alcohol consumption can be in form of moderate alcohol consumption, but the further behaviour analysis indicates that respondents get drunk (41.5% sometimes and 13% often), have „drunk sex“ (16% sometimes and 4.7% often) and drive drunk (10.7% sometimes and 4.1% often). Further analysis in the same research has indicated that certain groups of students are more exposed to alcohol abuse: males more than females, less or non-religious more than religious, those with lower educational achievements more than those with higher educational achievements, students from rural more than those from urban areas as well as those that come from families with lower educational level.

2.3. The role of social marketing in prevention of students' alcohol abuse

Three social approaches can be identified in prevention of youth alcohol abuse:

1. Supply reduction, which is based on laws and legal restrictions of alcohol availability. In terms of youth alcohol consumption prevention, the most often ones are: minimum legal drinking age, opening hours and locations for alcohol consumption, and prices of alcoholic beverages. Also, within universities or schools different alcohol-related policies that entail strict penalties for students who violate them are often implemented (Vicary and Karshin, 2002).
2. Harm reduction, the approach which tries to alter the drinking context by, for example, motivating students to reduce risky behaviours, i.e. to consume less alcohol, or to educate bar staff to sell alcohol in a responsible way (Dimeffet al.1999; Larimer, 2013).
3. Demand reduction, an approach based on increasing awareness and knowledge about risks and possible consequences of alcohol abuse, and changing alcohol-related attitudes and behaviour through education and persuasion. Most university responses to student binge drinking have involved alcohol-demand reduction strategies. These are educational and motivational programs aimed at reducing students' alcohol consumption (Wechsler et al. 2004).

The basic principles of social marketing (French, 2009) are the following:

- Focus on the individual – customer within their social context, meaning that all interventions are based around and directly respond to the needs and wants of the person.
- Behavioural goals – all social marketing programs are driven by a concern to achieve measurable impacts on what people actually do, not just their knowledge, awareness or beliefs about an issue. An assessment of both the desired and the problematic behaviours is undertaken to understand the relationship; patterns and trends over time and what influences these are also explored;
- Developing insight - research of why people behave the way they do in order to be able to provide a practical steer for the selection and development of interventions;
- Exchange - efforts to maximize the potential 'offer' and its value to the audience, while minimizing all the 'costs' of adopting, maintaining or changing a particular behaviour. Incentives for the target behaviour are given and barriers are identified to be minimized or removed;
- Competition – the concept used to examine all the factors that compete for people's ability to adopt a specific behaviour, both external (for example, alcohol promotions by producers or bars) and internal (pleasure, addiction);

- Segmentation - considers alternative ways by which people can be grouped and profiled. It looks at how different people are responding to an issue, what moves and motivates them, what they say will help them and what will not;
- 'Intervention mix' and 'marketing mix'- focus on ensuring a deep understanding of the target audience for identification and selection of appropriate intervention methods and approaches.

All these principles speak in favour of social marketing approach to the problem of students' alcohol abuse: individual focus is required due to the sensibility of a problem and different specific circumstances of each individual; changing behaviour in alcohol consumption is a solution to the problem, identifying motivation for alcohol abuse can help in finding solutions. However, it is difficult to change the behaviour, particularly at higher levels of alcohol abuse, so students need to see the clear benefits of behaviour changing. Other competing circumstances and actors like alcohol producers, bars and similar have to be recognized and included in a partnership for the social marketing campaign to be successful. Identification of key market segments and developing specific social marketing activities and strategies for them is necessary, just like in conventional marketing practice.

However, there are different views on effectiveness of social marketing campaigns in context of youth alcohol abuse: Walters (2000) considers social marketing to be costly and limited by the fact that it is relatively impersonal and assumes that students see and process the obtained information which might not be true, while Janssen et al. (2013) consider such an approach to be a useful method for alcohol education: in-depth insight into target group and its values. Social marketing campaigns and activities that target the specific drinking patterns are often seen in US universities as efficient tools to fight students' alcohol abuse (De Jong et al. 2006, Foxcroft et al. 2015).

It is difficult to evaluate the effectiveness of social marketing campaigns against alcohol abuse among Croatian students, since there is no existing research. The most important social marketing campaign was Project Northland (Abatemarco, et al. 2008), which was implemented and measured in primary schools. Although the findings were positive in general, researchers have noticed decreasing positive effects with older respondents. Therefore it is questionable if the results would be the same when students (18+) participate in the research.

From the existing research and literature overview we have identified research gaps in students' alcohol consumption patterns, their attitudes toward alcohol consumption and identification of the significance of the problem of alcohol abuse of Croatian students. Moreover, no studies related to social marketing as a possible strategy for solving alcohol abuse problem in Croatia were found.

3. RESEARCH

The research on students' alcohol consumption was carried out at the J.J. Strossmayer University of Osijek (www.unios.hr). The sample consists of 379 students at all study levels: from undergraduate to doctoral studies. It covered 2.1% of the total university population. The choice criteria for the sample were Croatian citizenship, age range 18-35, and willingness to participate in research, since alcohol abuse is a sensitive topic. Due to the topic sensitivity, the data collection method was personal (face to face in small groups of maximum 20 students), pen and paper, with detailed introduction and explanation on alcohol consumption and alcohol abuse. This approach was used in order to ensure detailed explanations and assistance to respondents on one hand, and give them enough privacy to respond on the other. Out of 379 respondents 14 (3.7%) have declared themselves as abstainers and were excluded from research analysis. The sample structure of 363 respondents is shown in Table 2.

Table 2

Sample structure

	Frequency	Percent
Gender		
-male	152	41.9
-female	211	58.1
Major source of disposable income		
-parents	224	61.7
-part-time job	50	13.8
-scholarship	29	8.0
-other	59	16.3
Disposable income amount		
-US\$ 100 and less	169	46.6
-US\$ 101 - 300	139	38.3
-US\$ 300+	52	14.3
Living environment		
-At home with parents	101	27.8
-Student dormitory	17	4.7
-Alone	69	19.0
-In house/flat with mostly working adults	19	5.2
-In house/flat with mostly students	117	32.2
-Other	36	9.9
Level of study		
-undergraduate	192	52.9
-graduate	111	30.6
-Master	31	8.5
-Doctoral	27	7.4
Field of study		
-social science	136	37.4
-STEM	227	62.5

Source: Authors' research

3.1. Methodology

For the purposes of this study (which is a part of a larger intercultural research project) three measurement instruments are used: the AUDIT, the motivation analysis and the general and demographic questionnaire.

The Alcohol Use Disorder Identification Test (AUDIT) is a 10-item scale designed to identify alcohol consumption (3 items), alcohol dependence (3 items) and problems associated with drinking (4 items). Each of the questions has a set of responses to choose from, and each response has a score ranging from 0 to 4 the total score that can range between 0 and 40 indicating hazardous, harmful and binge drinking as well as alcohol dependency (Babor et al., 2001). Hazardous drinking is defined as a pattern of alcohol consumption that increases the risk of harmful consequences for the user or others and is represented by a total AUDIT score of 8 or higher for males and 7 or higher for females. Harmful drinking is identified by a total AUDIT score of 16 or higher for both males and females and is defined as a pattern of alcohol consumption that results in negative consequences to physical and mental health. Alcohol dependent drinking is identified as a total AUDIT score of 20 or higher for both males and females. Persons in this group display high-risk drinking behaviour and an intervention is recommended in an attempt to break their dangerous drinking patterns. The second part of the research measured motivation for alcohol consumption according to Cox and Klinger (1988) and included 5 items for each motive. All the items were measured on 5-point Likert scale. The third part included questions regarding socio-demographics (gender, age, religion, level of study, disposable income, living environment relationship status, area of studying) and behaviour regarding alcohol consumption (where, when, what, with whom). Two types of statistical test were conducted in order to find statistically significant differences between respondents. The ANOVA test was used to find differences between four types of alcohol consumption measured on nominal scale and four motives measured on ratio scale. The Chi-square test was conducted in two cases: in measuring relation between four types of alcohol consumption and gender (measured on nominal scale) and between four types of alcohol consumption and age of respondents divided into two categories (measured on ordinal scale).

3.2. Results

First we give the general pattern of alcohol consumption of Croatian students. In the next phase of analysis research results are analysed in relation to the amount of alcohol consumed, i.e. alcohol consumption type. This way of presenting results was chosen since issues related to the alcohol consumption types are different and, we presume, would have different implications for social marketing. Alcohol consumption types were analyzed in relation to socio-demographic data. In relation to type of alcohol consumption significant differences were found between gender, age, study level, living environment, drinking companion, days and times of alcohol consumption. No significant differences in type of alcohol consumption between those that are religious or not, or engaged in a relationship or not, between areas of study or between different levels of disposable income were found.

3.2.1. General alcohol consumption pattern

Altogether 196 respondents (54%) belong to the group of moderate alcohol consumers, 140, i.e. 38.6% to the group of hazardous alcohol consumption type, 18 (5%) to the group of harmful alcohol consumption type and 9 (2.5%) to the group of alcohol dependency consumption type.

The most consumed types of alcoholic drinks at home are wine and beer/cider, but at bar or in club where most of alcohol is actually consumed in case of students, there is strong preference for spirits (160, i.e. 44.7%) of the sample. The alcohol consumption in general happens most often with either university of working friends (304 respondents, i.e. 84.9% of the sample). Altogether 92.7% of the sample (318 respondents) consumes alcohol during weekend period, and mostly nights (9 p.m. to 3 a.m.). This is valid for 225 respondents (85.9% of the sample). Daytime alcohol consumption is quite rare (8 respondents, i.e. 2.2% of the sample).

3.2.2. Alcohol consumption motives

In general, the most important alcohol consumption motives for Croatian students belong to the group of social motives, i.e. to obtain positive social rewards. Within the group of social motives, the most important ones are „celebration of special occasions with friends“ (3.74), „because it helps enjoy the party“ (3.40) and „because it makes social events more fun“ (3.40). This illustrates the previously mentioned fact that alcohol consumption is deeply imbedded in culture and lifestyle in Croatia and is an inevitable part of social events. The least important motives are conformity motives, i.e. alcohol consumption in order to avoid social isolation and rejection of „important others“. However, there are significant differences between motives of those who engage in moderate alcohol consumption, hazardous, harmful consumption or are alcohol dependent. Motives for alcohol consumption and type of consumption have demonstrated a high degree of internal consistency, yielding a Cronbach's Alpha score of 0.779, with a range of 0.690 to 0.802. The ANOVA results are shown in Table 3.

Table 3

Motives for alcohol consumption and type of consumption

		N	Mean	Std. Deviation	ANOVA test
Social	moderate consumption	196	3.0240	.93386	F = 29,116 df = 3 p = 0,000*
	hazardous drinking	140	3.8000	.74987	
	harmful drinking	18	4.1222	.68647	
	alcohol dependent	9	4.0889	.85505	
	Total	363	3.4041	.94875	
Coping	moderate consumption	196	1.5724	.69014	F = 29,128 df = 3 p = 0,000*
	hazardous drinking	140	2.2746	1.02716	
	harmful drinking	18	2.7222	.91301	
	alcohol dependent	9	3.0167	.97340	
	Total	363	1.9361	.94734	
Enhance	moderate consumption	196	2.0867	.85912	F = 27,842 df = 3 p = 0,000*
	hazardous drinking	140	2.8407	.93846	
	harmful drinking	18	3.2444	.98113	
	alcohol dependent	9	3.4444	.92616	
	Total	363	2.4686	.99299	
Conformity	moderate consumption	196	1.2031	.41780	F = 8,262 df = 3 p = 0,000*
	hazardous drinking	140	1.4150	.70424	
	harmful drinking	18	1.7556	1.07497	
	alcohol dependent	9	1.7333	.87178	
	Total	363	1.3253	.61650	

Source: Authors' research

The results of ANOVA test have shown statistically significant differences between type of alcohol consumption and motives for alcohol consumption. For all four groups of types of consumption, social motives have major impact, while conformity motives have the lowest impact. It can be seen that moderate consumption type of respondents have marked all motives with lower grades, while other three types of respondents marked same motives with higher grades.

3.2.3. Alcohol consumption types and socio-demographic characteristics

In Table 4 we give an overview of alcohol consumption type by gender.

Table 4

Alcohol consumption type by gender

		Alcohol consumption type				Total	χ^2
		moderate consumption	hazardous drinking	harmful drinking	alcohol dependency		
Gender Male	Count	63	67	13	9	152	$\chi^2 = 28,989$ df = 3 p = 0,000*
	% within Gender	41.4%	44.1%	8.6%	5.9%	100.0%	
Female	Count	133	73	5	0	211	
	% within Gender	63.0%	34.6%	2.4%	0.0%	100.0%	
Total	Count	196	140	18	9	363	
	% within Gender	54.0%	38.6%	5.0%	2.5%	100.0%	

Source: Authors' research

Moderate type of alcohol consumption consists of twice as many female than male students. In the second largest group (hazardous drinking type), there is somewhat more female than male respondents, but the difference is not significant. In the harmful type of alcohol consumption there is considerably more male than female respondents. Alcohol dependency type of consumption consists of only male respondents. Results of Chi-square test show significant difference between gender and their alcohol consumption type ($p = 0,000$).

In table 5 alcohol consumption type is analyzed with respect to respondents' age. Respondents were classified in two groups: 23 years and younger and 24 years and older. The reason was that in most cases students in Croatia leave full time studying at the age of 23 and their lifestyle significantly changes.

Table 5

Alcohol consumption type by age

		Alcohol consumption type				Total	χ^2
		moderate consumption	hazardous drinking	harmful drinking	alcohol dependency		
Age <= 23	Count	116	111	16	6	249	$\chi^2 = 19,767$ df = 3 p = 0,000*
	% within Age	46.6%	44.6%	6.4%	2.4%	100.0%	
24+	Count	75	25	2	3	105	
	% within Age	71.4%	23.8%	1.9%	2.9%	100.0%	
Total	Count	191	136	18	9	354	
	% within Age	54.0%	38.4%	5.1%	2.5%	100.0%	

Source: Authors' research

Altogether 53.4% of students aged 23 or less engage in risky types of alcohol consumption, while in the group of students aged 24 and more there are only 28.6% of respondents engaged in risky types of alcohol consumption. Chi square tests have confirmed the significant difference ($\chi^2 = 19,767$; $p = 0.000$) between the two age groups with respect to type of alcohol consumption. This corresponds to the differences in study level shown in Table 6.

Table 6

Alcohol consumption by study level

			Alcohol consumption type				Total
			moderate consumption	hazardous drinking	harmful drinking	alcohol dependency	
Academic year of study	Undergraduate	Count	93	83	12	4	192
		% within year of study	48.4%	43.2%	6.3%	2.1%	100.0%
	Graduate/4th year	Count	58	45	5	3	111
		% within year of study	52.3%	40.5%	4.5%	2.7%	100.0%
	Masters	Count	20	9	1	1	31
		% within year of study	64.5%	29.0%	3.2%	3.2%	100.0%
	PhD	Count	24	2	0	1	27
		% within year of study	88.9%	7.4%	0.0%	3.7%	100.0%
Total		Count	195	139	18	9	361
		% within year of study	54.0%	38.5%	5.0%	2.5%	100.0%

Source: Authors' research

More than a half of the respondents at the undergraduate level (51.6% of all undergraduate respondents and 27.7% of the total sample) tend to consume alcohol in a risky manner. The results presented in Table 6 indicate that the higher level of study, the less irresponsible, i.e. risky drinking occurs.

Level of disposable income and alcohol consumption type are analyzed in table 7.

Table 7

Alcohol consumption by disposable income

			Alcohol consumption type				Total
			moderate consumption	hazardous drinking	harmful drinking	alcohol dependency	
Disp. income amount	\$100/less	Count	88	73	4	4	169
		% within Disposable income amount	52.1%	43.2%	2.4%	2.4%	100.0%
	\$101-300	Count	75	50	11	3	139
		% within Disposable income amount	54.0%	36.0%	7.9%	2.2%	100.0%
	\$300+	Count	33	15	2	2	52
		% within Disposable income amount	63.5%	28.8%	3.8%	3.8%	100.0%
Total		Count	196	138	17	9	360
		% within Disposable income amount	54.4%	38.3%	4.7%	2.5%	100.0%

Source: Authors' research

The results indicate that the smaller amount of disposable income is not a barrier to alcohol consumption. The lowest disposable income group is heavily involved in risky types of alcohol consumption (hazardous, harmful and alcohol dependency) - altogether 81 respondents (48% of the lowest income group and 22.5% of the total sample). In the mid-income group there are 64 respondents (46% of the income group and 38.6% of the total sample) involved in risky alcohol consumption types, while in the highest income group, there are 19 (36.5%, of the group and 14.4% of the total sample) respondents who practice risky types of alcohol consumption.

In table 8 alcohol consumption type is analyzed with respect to living environment.

Table 8

Alcohol consumption type by living environment

			Alcohol consumption type				Total
			moderate consumption	hazardous drinking	harmful drinking	alcohol dependency	
Living environment	At home with parents	Count	49	48	3	1	101
		% within Living environment	48.5%	47.5%	3.0%	1.0%	100.0%
	Student residence	Count	10	3	4	0	17
		% within Living environment	58.8%	17.6%	23.5%	0.0%	100.0%
	Alone	Count	40	25	2	2	69
		% within Living environment	58.0%	36.2%	2.9%	2.9%	100.0%
	In house/flat with mostly working adults	Count	10	7	2	0	19
% within Living environment		52.6%	36.8%	10.5%	0.0%	100.0%	
In house/flat with mostly students	Count	65	42	5	5	117	
	% within Living environment	55.6%	35.9%	4.3%	4.3%	100.0%	
Other	Count	21	13	2	0	36	
	% within Living environment	58.3%	36.1%	5.6%	0.0%	100.0%	
Total	Count	195	138	18	8	359	
	% within Living environment	54.3%	38.4%	5.0%	2.2%	100.0%	

Source: Authors' research

Most of the students that consume alcohol in a dangerous manner live in house or apartment together with fellow students and with parents at home. Altogether 51.5% of respondents that live with their parents belong to the group of risky alcohol consumption types, mostly hazardous. In the same group there are 44.4% of respondents that live with fellow students in private houses or apartments.

Table 9 provides insight into drinking companion for different types of alcohol consumption.

Table 9

Alcohol consumption type by drinking companion

			Alcohol consumption type				Total
			moderate consumption	hazardous drinking	harmful drinking	alcohol dependency	
Who Alone	Count	3	4	1	0	8	
	% within Who	37.5%	50.0%	12.5%	0.0%	100.0%	
With friends	Count	157	122	17	8	304	
	% within Who	51.6%	40.1%	5.6%	2.6%	100.0%	
Parents	Count	1	0	0	0	1	
	% within Who	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	
Other	Count	31	13	0	1	45	
	% within Who	68.9%	28.9%	0.0%	2.2%	100.0%	
Total	Count	192	139	18	9	358	
	% within Who	53.6%	38.8%	5.0%	2.5%	100.0%	

Source: Authors' research

The actual alcohol consumption in general happens most often with friends (304 respondents, i.e. 84.9% of the sample). It is valid for all types of alcohol consumption and can be related to prevailing social motives for alcohol consumption and prevailing days of alcohol consumption for all consumption types, which are shown in Table 10 as well as to prevailing times of consumption (Table 11).

Table 10

Alcohol consumption type by days of consumption

			Alcohol consumption type				Total
			moderate consumption	hazardous drinking	harmful drinking	alcohol dependency	
Day of most consumption	Mon- Count	2	1	1	0	4	
	Wed % within Day	50.0%	25.0%	25.0%	0.0%	100.0%	
	Thu Count	10	10	0	1	21	
	% within Day	47.6%	47.6%	0.0%	4.8%	100.0%	
	Fri- Count	177	119	16	6	318	
	Sun % within Day	55.7%	37.4%	5.0%	1.9%	100.0%	
Total	Count	189	130	17	7	343	
	% within Day	55.1%	37.9%	5.0%	2.0%	100.0%	

Source: Authors' research

Altogether 92.7% of the sample (318 respondents) consumes alcohol during weekend period, both in case of moderate and risky types of consumption. According to the alcohol consumption type, 55.7% of consumers during the weekend are moderate type consumers and 44.3% of weekend consumers belong to risky types of alcohol consumption (hazardous, harmful and alcohol dependency).

In table 11 the overview of time of alcohol consumption is given.

Table 11

Alcohol consumption type by time of consumption

		Alcohol consumption type				Total
		moderate consumption	hazardous drinking	harmful drinking	alcohol dependency	
Time 12:00 – 15:00	Count	2	1	0	1	4
	% within Time	50.0%	25.0%	0.0%	25.0%	100.0%
15:00-18:00	Count	3	0	1	0	4
	% within Time	75.0%	0.0%	25.0%	0.0%	100.0%
18:00-21:00	Count	19	11	1	1	32
	% within Time	59.4%	34.4%	3.1%	3.1%	100.0%
21:00-24:00	Count	132	82	7	4	225
	% within Time	58.7%	36.4%	3.1%	1.8%	100.0%
24:00-03:00	Count	36	39	8	3	86
	% within Time	41.9%	45.3%	9.3%	3.5%	100.0%
03:00+	Count	0	4	0	0	4
	% within Time	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Total	Count	192	137	17	9	355
	% within Time	54.1%	38.6%	4.8%	2.5%	100.0%

Source: Authors' research

The most usual time of alcohol consumption are nights (9 p.m. to 0a.m.), while daytime alcohol consumption is quite rare (8 respondents, i.e. 2.2% of the sample).

3.3. Discussion

Over half (54%) of respondents belong to the moderate alcohol consumption type. The moderate type of alcohol consumption can be regarded as lifestyle and doesn't include significant health or behaviour risks. It consists of mostly females, who consume alcohol at different social gatherings. They are mostly in the 24+ age group, at higher levels of studying and with higher disposable income. To our opinion this segment doesn't need to be addressed by any social marketing activity, since their alcohol consumption behaviour is accordant with typical Croatian lifestyle and is hard to expect it to change, at least not by mostly short-term, time constrained social marketing activities. Altogether 140 respondents (38.6%) belongs to the group of hazardous alcohol consumption type, which is associated with individuals who abuse alcohol without becoming physically addicted, but their behaviour might harm them or others (driving, increased aggressiveness, etc.). Davoren et al. (2015) research in Ireland also indicates the extremely high prevalence of hazardous alcohol consumption (66.4%) among university students. Medical research has found that this group

can find it easy to quit with the right motivation (<http://alcoholrehab.com/>). Because of this, to our opinion, this is the segment where the social marketing activities can be most effective. Harmful alcohol consumption refers to people who regularly overindulge in alcohol and usually find that it begins to negatively impact their life (worse performance at work, decreased inhibitions, sexual promiscuity, etc.) (<http://alcoholrehab.com/>). Altogether 18 (5%) of respondents in this research belong to this alcohol consumption type. Alcohol dependency, or alcoholism, is the most dangerous type of alcohol consumption. It means that the person is physically or mentally addicted to alcohol. Such a person has a strong need, or craving, to drink. There were 9 (2.5%) of respondents in this group. People in this group can't quit or control their drinking, they have physical reactions (feeling sick) when try to stop drinking and they give up other activities to consume alcohol. Social marketing activities, to our opinion, will not be effective for this group – it is probably only the medical treatment that might be useful in this case.

Research results regarding significantly higher proportion of male students involved in risky types of alcohol consumption correspond with other research (for example, White and Hingson, 2014; Milošević et al. 2015) on university students. Previous research on high school adolescents in Croatia (Kalebić Maglica, Martinac Dorčić, 2015) and students (Bouillet, 2014) also found that more male respondents consume alcohol in dangerous types of consumption (hazardous, harmful and alcohol dependency) than female. Results concerning age and level of study are comparable – the higher the age and the level of study, the less involvement in risky types of alcohol consumption. It shows that leaving full time studies brings new responsibilities and that possibly affects the alcohol consumption behaviour. Considering the disposable income amount our results indicate that there is room for price policies concerning alcoholic drinks and that price increase can positively impact the risky types of alcohol consumption decrease. The results regarding the living circumstances illustrate the strength of family lifestyle in Croatia that includes alcohol consumption on regular basis, children inclusive. These findings correspond with those of Milošević et al. (2015) that the majority of students in Kosovo have consumed alcohol for the first time at home, together with their parents. Although there are no significant differences between different living environments and type of alcohol consumption, our results illustrate the fact that alcohol consumption is an issue of culture and lifestyle in Croatia and is accepted in both families and in friends' circle. Results on typical company and timing of alcohol consumption illustrate the typical student life in Croatia – weekend night out with friends with inevitable alcohol consumption. However, this seems to be not typical for Croatia only but universal, since the results are comparable to those of research in South Africa (Du Preez, et al. 2016). Our research results indicate no significant differences between students of different fields of study with respect to type of alcohol consumption. This is contradictory to research in Ireland (Davoren et al. 2015) which indicated that students studying social sciences (in their case, Law and Business) were over twice as likely to report hazardous

alcohol consumption as their peers studying STEM (in their case, Science and Engineering). Also Milošević et al. (2015) research on Kosovo students shows significant differences in alcohol consumption between students in the area of social studies (economics) in STEM area (medicine).

As obtained research results indicate, the critical and major target group to aim social marketing efforts are male students at undergraduate level, aged 23 or less that live either with their parents or with fellow students in private accommodation (out of campus). Since the major motivation for the risky alcohol consumption types are social ones, we suggest that the major marketing efforts should be directed toward promotion of different, alcohol-free, or responsible drinking lifestyles. Such an approach can be directed toward the identified target group, but also toward other social stakeholders that can impact students' alcohol abuse behaviour change: parents, friends and "significant others" of the target group. However, social marketing activities should be combined with other types of measures that involve all three approaches: supply reduction, harm reduction and demand reduction as Babor et al. (2003) research confirms the synergic effectiveness of the combined activities. Equally important is that all alcohol consumption policies should not be created only in the health sector, but expanded to areas of education, social welfare, business sector, especially to those involved with production and distribution of alcohol, as well as to civic organizations.

In terms of supply reduction, the major role should be played by government but also by local authorities as well as university alcohol policies. Legal regulations on national and local level may include limitations on time and place for alcohol availability, and implementation and control of already existing regulation on age limitations. For example, in Osijek local regulations forbid alcohol consumption in public places like parks, streets etc. which has minimized the opportunity to buy cheaper alcohol in store and consume it at less cost and control. Supply reduction can be achieved through education and control of bars' employees on recognition of drunken behaviour indices and symptoms.

In terms of harm reduction the major role should be played by health sector in terms of enabling counselling, prevention programs, timely treatment and rehabilitation. In addition, education system should provide information about the potential risks and ways of reducing them, which may impact on risky behaviours. Resnicow et al. (1999) research has identified the inverse relation between perceived risk of harm and level of substance use. An important role can be played by civic organizations through specific local interventions. For example, in Osijek local Red Cross organizes weekend night's transportation service for young people in order to prevent drunk driving. The project runs for several years now and is advertised and known as "sober driver".

In terms of demand reduction, limitations on alcohol time and place consumption, as well as pricing regulations might be effective since lower disposable income does not limit the alcohol consumption. Although the research shows no significant pattern of alcohol abuse on campus or university premises, zero tolerance policies should be implemented. Due to the prevailing social motives for hazardous and harmful alcohol consumption types it might be effective to work on modifying or

correcting the misperceptions about alcohol consumption among students through public relations campaigns of the state-of-the-art: the fact that over 50% of students consume alcohol moderately and do not involve in risky types of behaviour. Furthermore, organization and promotion of different university/campus projects and activities that include no alcohol consumption may be implemented.

4. CONCLUSIONS

Youth alcohol abuse is a significant problem not only from health, but also from social perspective. By identifying risk factors and correlating warning signs of alcohol abuse among students it may be possible to provide more effective social marketing strategies in both prevention and intervention. This research has identified basic motivations and behaviour patterns of university students toward alcohol consumption and significant differences between those who practice responsible alcohol consumption and those whose alcohol consumption can be identified as socially undesirable and risky. Upon these results possible social marketing programs and activities for prevention and intervention were suggested. Although no significant “bad” results in terms of alcohol abuse were found, findings indicate that alcohol consumption is a lifestyle pattern very common among university students in Croatia. Therefore we might argue that only alcohol consumption which causes risky behaviour in terms of drinking and driving, irresponsible sexual behaviour, violence and similar needs to be treated through social marketing activities. These activities should be combined by different social actors and institutions to provide synergy effects. To our opinion, the major challenge in this context would be promotion of different alcohol-free, or at least moderate alcohol consumption lifestyles as socially acceptable behaviour on campus but also in society as a whole.

The major limitation of this study is that it was performed at one university only. Therefore, respondents in this research are not representative for the whole country. Had other universities been involved, different results might have been obtained. Thus, the results of this study can only be taken as indicative. The second limitation might be ascribed to the topic sensitivity. Although research provides anonymity, we expect that not all answers are completely sincere, particularly in case of students involved in more risky types of behaviour. Taking into account the limitations of this study, we suggest further research to be aimed at national and international level on the topic and comparisons and usage of other research techniques (focus group interviews) to assure openness and sincerity of respondents. Another area of research also came across as possible upgrade of this study – a research of students’ perceptions and attitudes towards existing social marketing campaigns as well as towards social marketing as a general response in solving alcohol abuse problem.

REFERENCES

- Abatemarco, D. J. et al. (2004). Project Northland in Croatia: A community-based adolescent alcohol prevention intervention, *Journal of Drug Education* Vol. 34, No. 2, pp. 167-78.
- Abatemarco, D. J., et al. (2008). Project Northland in Croatia: Results and Lessons Learned, *Journal of Drug Education* Vol. 38, No. 1, pp. 55-70.
- Anderson, P. et al. (2009). Impact of alcohol advertising and media exposure on adolescent alcohol use: a systematic review of longitudinal studies, *Alcohol and alcoholism*, Vol. 44, No. 3, pp. 229-243.
- Arambašić, V., et al. (2015). Učestalost konzumacije alkohola među studentima Sveučilišta u Osijeku, te njezina moguća povezanost sa stradavanjem studenata u prometnim nesrećama. *Medica Jadertina*, Vol. 44, No. 3-4, pp. 131-137.
- Babor, T. F. et al. (2001). The Alcohol Use Disorders Identification Test: Guidelines for use in primary care. [Online]. Available at: http://whqlibdoc.who.int/hq/2001/who_msd_msb_01.6a.pdf (12.2.2017.)
- Babor, T. et al. (2003). Alcohol: no ordinary commodity—a consumer's guide to public policy. *Alcohol: no ordinary commodity-a consumer's guide to Public Policy*.
- Britton, P. C. (2004). The relation of coping strategies to alcohol consumption and alcohol-related consequences in a college sample, *Addiction Research and Theory*, Vol. 12, No. 2, pp. 103-114
- Bouillet, D. (2014). Rizična ponašanja studenata, in: *Sociološki portret hrvatskih studenata*, Ilišin, V. (ed.), Zagreb :Institut za društvena istraživanja, 399-420
- Brummete, J. (2015). Merging public relations with health communication in the context of university alcohol consumption, *Health Marketing Quarterly*, Vol. 32, pp. 65-80.
- Chaloupka, F. J., Wechsler, H. (1996). Binge drinking in college: The impact of price, availability, and alcohol control policies, *Contemporary economic policy*, Vol. 14, No. 4, pp. 112-124.
- Cox, M., Klinger, E. (1988). A motivational model of alcohol use, *Journal of Abnormal Psychology*, Vol. 97, pp. 168-180
- Dantzer, C. et al. (2006). International study of heavy drinking: attitudes and socio-demographic factors in university students, *Journal of American College Health*, Vol. 55, No. 2, pp. 83-89
- Davoren, M. P. et al. (2015). Hazardous alcohol consumption among university students in Ireland: a cross-sectional study, *BMJ Open*, Vol. 5, No.1.

DeBruijn, A. et al. (2016). Exposure to Online Alcohol Marketing and Adolescents' Drinking: A Cross-sectional Study in Four European Countries, *Alcohol and Alcoholism*, Vol. 51, No 5, pp.615–621

DeJong, W. et al. (2006). A Multisite Randomized Trial of Social Norms Marketing Campaigns to Reduce College Student Drinking, *Journal of Studies on Alcohol*, Vol. 67, No. 6, pp. 868–879

Dimeff, L.A. et al. (1999). *Brief Alcohol: Screening and Intervention for College Students*. New York: Guilford Press

Du Preez, R., et. al.(2016). Why students drink: A study of South African university students' drinking behavior, *South African Journal of Higher Education*, Vol. 30, No. 2 pp.73-93

ESPAD (2011). *The 2011 ESPAD report: Substance use among students in 36 European countries*. Available at: http://www.espad.org/Uploads/ESPAD_reports/2011/The_2011_ESPAD_Report_FULL_2012_10_29.pdf (18.3.2017.)

Fleming, K., et al. (2004). Alcohol Advertising Exposure and Perceptions: Links with Alcohol Expectancies and Intentions to Drink or Drinking in Underage Youth and Young Adults, *Journal of Health Communication*, Vol. 9, No. 1, pp. 3-29.

Foxcroft, D. R., et al. (2015). Social norms information for alcohol misuse in university and college students. *Cochrane Database of Systematic Reviews 2015*, Issue 1. Art. No.: CD006748.

French, J. (2009). The nature, development and contribution of social marketing to public health practice since 2004 in England, *Perspectives on Public Health*, Vol. 129, No.6, pp. 262-267

Glassman, T. J., et al. (2010). Preventing high-risk drinking among college students: a social marketing case study. *Social Marketing Quarterly*, Vol. 16, No 4, pp. 92-110.

Godinho, J. (2005). *HIV/AIDS in the Western Balkans: priorities for early prevention in a high-risk environment*, No. 68, World Bank Publications.

Gomberg, L. et al. (2001). Evaluation of a social norms marketing campaign to reduce high-risk drinking at the University of Mississippi. *The American journal of drug and alcohol abuse*, Vol. 27, No. 2, pp. 375-389.

Hurtz, S. Q. et al. (2007). The relationship between exposure to alcohol advertising in stores, owning alcohol promotional items, and adolescent alcohol use, *Alcohol and Alcoholism*, Vol. 42, No. 2, pp. 143-149.

Hudolin V. (1987). Ovisnost mladih o alkoholu i drogi, *Bogoslovska smotra*, Vol; 56, pp. 285-307.

Jakić, M. et al. (2003). Effect of the war and postwar events on risk behavior in middle-school students. *Liječnički Vjesnik*, pp. 125:301

Janssen, M. J. et al. (2013). Effectiveness of alcohol prevention interventions based on the principles of social marketing: a systematic review, *Substance Abuse Treatment Prevention and Policy*, Vol. 8, No. 1, pp. 18

Jernigan, D. et al. (2017). Alcohol marketing and youth alcohol consumption: a systematic review of longitudinal studies published since 2008. *Addiction*, Vol. 112, pp. 7–20.

Kalebić Maglica, B., & Martinac Dorčić, T. (2015). Osobine ličnosti i socijalni factor i kao odrednice konzumacije cigareta i alkohola kod adolescenata, *Društvena istraživanja*, Vol. 24, No. 2, pp. 197-217.

Kotler, P., Roberto, E. L. (1989). *Social marketing strategies for changing public behavior*, NY: Free Press

Lacković, J. (2005). Zašto su droge zlo: objektivne medicinske informacije u prevenciji ovisnosti. U: Zbornik radova: Borba protiv ovisnosti – borba za zdravu obitelj, Zagreb: Vlada Republike Hrvatske – Ured za suzbijanje zlouporabe opojnih droga: pp. 76–92.

Larimer, M. (2013). Preventing alcohol abuse in college students: A harm-reduction approach, in: *Alcohol problems among adolescents: Current directions in prevention research*, Boyd, Gm, Howard, J. and Zucker, R.A, (eds). Lawrence Erlbaum Associates Inc., Hillsdale, NJ

Milošević J. et al. (2014). Učestalost korišćenja i stavovi o konzumiranju alkohola u studentskoj populaciji, *Praxis Medica* Vol. 43, No. 2, pp. 31-36.

Miškuljin, M. et al. (2010). Alcohol abuse among university students, *Coll. Antropol.* Vol. 34, No. 4, pp. 1315–1322.

National Strategy for Prevention of Adversely Usage of Alcohol and Alcohol Induced Disorders for the Period 2011 – 2016, Zagreb: Vlada Republike Hrvatske – Ured za suzbijanje zlouporabe opojnih droga

Resnicow, K. et al. (1999). Correlates of occasional cigarette and marijuana use: Are teens harm reducing? *Addictive Behavior* Vol.24, pp. 251–66.

Rothschild, M. (1999), “Carrots, Sticks, and Promises: A conceptual framework for the management of public health and social issue behaviours”, *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 4, pp. 24-37.

Smith, L. A., & Foxcroft, D. R. (2009). The effect of alcohol advertising, marketing and portrayal on drinking behaviour in young people: systematic review of prospective cohort studies. *BMC Public Health*, Vol. 9, No.1, pp. 51.

Snowdon, C. (2017). Nanny State Index 2017. Available at: <http://nannystateindex.org/wp-content/uploads/2017/05/NSI-Full-no-back-pages.pdf> (12.2.2018.)

Snyder, L. B. et al. (2006). Effects of alcohol advertising exposure on drinking among youth, *Archives of Pediatrics & Adolescent Medicine*, Vol. 160, pp.18-24

Stautz, K. et al. (2017). Impact of alcohol-promoting and alcohol-warning advertisements on alcohol consumption, affect, and implicit cognition in heavy-drinking young adults: A laboratory-based randomized controlled trial. *British Journal of Health Psychology*, Vol. 22, pp. 128–150

Varvil-Weld L. et al. (2013). Are certain college students prone to experiencing excessive alcohol-related consequences? Predicting membership in a high-risk subgroup using pre-college profiles, *Journal of Studies on Alcohol and Drugs*, Vol.74, No. 4, pp. 542–551.

Vicary, J. R. & Karshin, C. M. (2002). College alcohol abuse: A review of the problems, issues, and prevention approaches. *Journal of Primary Prevention*, Vol. 22, No. 3, pp. 299-331.

Walters S. T. et al. (2000). Reducing alcohol use in college students: a controlled trial of two brief interventions. *Journal of Drug Education*, Vol. 30, No. 3, pp. 361–72

Wechsler, H. et al. (2004). Colleges respond to student binge drinking: Reducing student demand or limiting access. *Journal of American College Health*, Vol. 52, No.4, pp. 159-168.

White, A., Hingson, R. (2014). The burden of alcohol use: Excessive alcohol consumption and related consequences among college students. *Alcohol research: current reviews*, Vol. 35, No. 2, available online: <https://pubs.niaaa.nih.gov/publications/arcr352/201-218.htm>

WHO:http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0006/160692/Croatia-alcohol-profile.pdf (11.2.2017.)

Zoričić, Z. Problemi povezani s pijenjem alkohola u mladih ljudi u Republici Hrvatskoj, available online: http://www.hskla.hr/OvisnostOalkoholu/problemiS_pijenjem.htm (11.2.2017.)

www.iard.org/resource/social-marketing-harmful-drinking(1.4.2017.)

https://www.google.hr/search?q=WHO+alcohol+consumption++report+croatia&sa=N&biw=1024&bih=662&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=6wsHX_183KnMgM%253A%252C93shnjyvUEK7CM%252C_&usg=__ckuoz9LDjyP2DUcGWDBZ0sW-UYo%3D&ved=0ahUKEwiHn8bQhcnZAhWJlAKHXIjArc4ChD1AQhVMAo#imgrc=6wsHX_183KnMgM (12.2.2018)

www.unios.hr (12.2.2018)

Mirna Leko Šimić

Faculty of Economics in Osijek
Croatia
E-mail: lekom@efos.hr

Sofija Turjak

Faculty of Economics in Osijek
Croatia
E-mail: turjak@efos.hr

HRVATSKI STUDENTI I KONZUMACIJA ALKOHOLA – IMPLIKACIJE ZA DRUŠTVENI MARKETING

Sažetak

Društveni marketing kao disciplina koja promovira proizvode, usluge i ideje usmjerene na dragovoljnu promjenu ponašanja može se implementirati i pri rješavanju problema zlouporabe alkohola. Izvješće Svjetske zdravstvene organizacije (WHO, 2014.) vezano uz zlouporabu alkohola svrstava Hrvatsku na visoko četvrto mjesto s godišnjom konzumacijom alkohola od 15.1 litre per capita. S ciljem razvoja marketinških programa vezanih uz smanjenje zlouporabe alkohola u mladim ljudima, nužno je analizirati postojeće ponašanje, motivaciju i stavove o konzumaciji alkohola, a što je glavni cilj ovom istraživanju. Uzorak od ukupno 379 studenata jednog hrvatskog sveučilišta sudjelovao je u istraživanju. Korištena su tri mjerna instrumenta: AUDIT skala, mjerenje motivacije i demografski upitnik. Većina sudionika u istraživanju (54 %) pripada skupini koja odgovorno konzumira alkohol. Najznačajniji motivi za konzumaciju alkohola su socijalni, odnosno vezani su uz ostvarivanje društvene potvrde i prihvaćenosti. Najčešće konzumirana vrsta alkohola kod kuće je vino i pivo, a vani žestoka pića. Većina ispitanika konzumira alkohol vani tijekom noćnih izlazaka vikendom. Kritični segment na koji bi trebalo usmjeriti napore društvenog marketinga su muški studenti preddiplomske razine, starosti 23 godine ili manje koji žive s roditeljima ili u privatnom smještaju. Glavni marketinški naponi trebali bi biti usmjereni na promoviranje životnog stila koji ne uključuje alkohol ili promovira odgovornu konzumaciju alkohola.

Ključne riječi: studenti, zlouporaba alkohola, društveni marketing, Hrvatska.

JEL klasifikacija: D12, I12, I23, M31.

Dina Lončarić, PhD

Associate Professor
University of Rijeka
Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija
E-mail: dina.loncaric@fthm.hr

Jasmina Dlačić, PhD

Assistant Professor
University of Rijeka
Faculty of Economics and Business
E-mail: jasmina.dlacic@efri.hr

Andrijana Kos Kavran, mag. oec.

Lecturer
University of Rijeka
Faculty of Economics and Business (PhD study)
Polytechnic of Međimurje in Čakovec
E-mail: andrijana.kos.kavran@mev.hr

IMPROVING QUALITY OF LIFE THROUGH CO-CREATING TOURIST EXPERIENCE – WHAT DOES EXPERIENCE MARKETING HAVE TO DO WITH IT?

UDC / UDK: 338.482

JEL classification / JEL klasifikacija: L83, M31, Z33

Preliminary communication / Prethodno propćenje

Received / Primljeno: July 5, 2017 / 5. srpnja 2017.

Accepted for publishing / Prihvaćeno za tisak: June 8, 2018 / 8. lipnja 2018.

Abstract

The paper explores the co-creation of the tourist experience with travel professionals and its impact on improving quality of life through satisfaction with the general trip experience. Hence, it adds to the existing body of literature by emphasizing the role of experience marketing in co-creating the tourist experience and its contribution to the quality of life. The paper builds on previous research concerning the concepts of tourist experience co-creation (Mathis, 2013) and quality of life (Neal, Uysal & Sirgy, 2007). A survey was conducted on a convenience sample of 422 Croatian residents, who had travelled at least once in the year prior to the study. The hypotheses were empirically tested and validated by implementing partial least square structural equation modelling (PLS-SEM). Findings indicate that the co-creation of tourist experiences does influence satisfaction with the general trip experience, which, in turn, impacts the perceived quality of life. The paper also provides implications for travel professionals on how to improve their offer by using the postulates of experience marketing.

Keywords: Co-creation, tourist experience, quality of life, experience marketing

1. INTRODUCTION

Co-creating value in tourism refers to the participation of tourists in the experience co-creation process. The tourist experience is a vital element of any tourist travel and the direct result of the consumption of tourism products. Due to the mostly service-oriented and intangible nature of tourism, products/services in tourism are always experiential (Williams, 2006).

Tourist experience co-creation implies experiences that are actively shaped through the collaboration of tourists and a company. By intensifying the collaboration between tourists and the company, a higher level of interaction and consumer-orientation can be reached, resulting in a higher level of value created (Neuhofner, Buhalis, & Ladkin, 2013). In addition to creating added value for visitors and hosts, experience co-creation also helps to enhance the authenticity and distinctiveness of a destination (Binkhorst & Den Dekker, 2009). Previous research has also shown that the co-creation of the tourist experience of a destination has a positive effect on satisfaction with the tourist experience (Prebensen, Kim & Uysal, 2015).

Numerous studies have confirmed the role of tourism in improving the quality of life of tourists (Kim, Woo & Uysal, 2015; Moscardo, 2009; Neal, Uysal & Sirgy, 2007; Neal, Sirgy & Uysal, 2004, Lončarić, Lončarić & Marković, 2015). However, the role of tourist experience co-creation in the perceived quality of life/subjective well-being and satisfaction of tourists has been poorly researched in the literature. Mathis et al. (2016) claim that experience co-creation has a positive effect on the travel experience and on loyalty to the service providers and that travel satisfaction has a positive effect on overall life satisfaction. Yet, there is a lack of empirical studies proving the positive effect of tourist experience co-creation on perceived quality of life. This paper seeks to fill this gap in research and to examine the role of satisfaction with the overall travel experience as a mediator variable between the co-creation experience and quality of life. Also, this paper highlights the importance of experience marketing as a solution for creating memorable tourist experiences.

The paper is structured as follows. After the introduction, the second section of the paper focuses on the theoretical background of tourist experience co-creation, quality of life and experience marketing. This is followed by hypotheses development and model specification. The fourth section explains the methods used and presents results, and the last section discusses the findings, contributions and limitations of the study, together with managerial implications.

2. THEORETICAL BACKGROUND

2.1. Co-creation of tourist experience and the role of marketing

The search for experiences is something that is inherent to all interactions between tourists and tourist service providers. This search is guided by the desire to be involved in the creation of memorable tourist experiences (Kim, Ritchie & McCormick,

2012). These experiences are grouped into seven areas: hedonism, refreshment, local culture, meaningfulness, knowledge, involvement and novelty. Tourists seek not only to consume their vacation or trip but also to take something from it, in the form of an experience. This is all the more true given the contemporary shift from service-oriented to experience-oriented encounters (Pine & Gilmore, 1998).

Verbauskienė and Grišienė (2014), in their analysis of experience types, suggest that the experience of each person is individual, subjective and constantly changes the parts of a human life; it depends on the time factor, the phase of buying and the level of experience a customer is at (pre-experience, experience, post-experience) as well as on other factors: customer characteristics or stimuli, which are targeted by service providers, confrontations with a company or interaction with other customers. From the customer perspective, there are four realms of consumption experience (the 4Es): entertainment, educational, escapist and aesthetic (Pine & Gilmore, 1998), and the experience level is significantly correlated with happiness and, importantly, with perceived quality of life (Schmitt, 2010). Interestingly, entertainment is very important for life quality, whereas buying goods is the least important for both happiness and life quality (Schmitt, 2010). So, when a consumer experiences something as being important, this forms his/her life situations (Same, 2012).

In an era of overwhelming information, tourists may be confused in their decision-making when choosing a tourism service provider or a destination to visit. Although consumers today have the opportunity to choose from a wide selection of products and services, they may still be dissatisfied if there is a lack of products or services that could enrich them with valuable experiences. As value shifts to experiences, the market is becoming a forum for conversation and interactions between consumers, consumer communities and firms (Prahalad & Ramaswamy, 2004). The idea of experience-seeking customers was first introduced by Hirschman and Holbrook (1982), and it popularized experience marketing in theory and practice. The main focus of experience marketing is on the customer as well as on experience co-creation (Same, 2012).

According to Same and Larimo (2012), experience marketing is the strategic customer-centric marketing of relevant experiences that take into account the affective, cognitive and conative perspectives of the consumption experience, so the key concepts of experience marketing are: offering or stimulus, interaction between the customer and company, experience and value co-creation, and value to customers, company and society. Experience marketing efforts are seen as one of the ways of motivating tourists to visit a specific destination, as tourists are ready to spend more on products and events that will provide them with different memorable, i.e. extraordinary, experiences (Schmitt, 2010). Experience marketing is approached as a form of customer-focused marketing activity that creates a relationship with customers, using: 1) experiential value, 2) different types of experiences, 3) the distinction between ordinary and extraordinary experiences, and 4) experience touch points (Schmitt, 2010). Experience marketing is based on the experience economy theory of Pine and Gilmore (1998), who claimed that experiences are a distinct economic offering, alongside commodities, goods and services. Firms provide experiences in which consumers can participate actively or

passively (Tynan & McKechnie, 2009), so the customer creates his/her own experiences with the help of different tools provided by the company (Same, 2012).

Experiences have value for tourists, rather than the vacation or trip *per se*. Accordingly, the principles of service-dominant logic (S-D logic) need to be applied in tourism, as S-D logic is based on the idea that consumers have an active role in creating value (Vargo & Lusch, 2004) and that they act as value co-creators in the process of creating experiences. Tourists are engaged and involved in process of creating experiences as they act as value co-creators (Chathoth et al. 2013). Therefore, experiences are created through the interaction of service providers (travel professionals) and tourists who collaborate with them to create a memorable trip experience (Kim 2010). In context of this paper, the tourist experience is considered as an individual perception generated in the context of interactions and resource integration in a tourism context (Bjork & Sfandla, 2009 in Mathis et al. 2016, p. 63).

Interactions and resource integration areas associated with the co-creation process. When tourists and travel professionals collaborate in defining and designing the tourist experience, a value co-creation process is taking place (Prahald & Ramaswamy, 2004; Prebensen & Foss, 2011). Collaboration in creating experiences should be approached from the perspective of the individual tourist who is engaged with an event on an emotional, physical, spiritual or intellectual level (Pine & Gilmore, 1998). This implies that the tourist experience is subjective, related to individuals involved in this process of co-creation and to settings where experiences take place (Jennings, 2006 in Quinlan Cutler & Carmichael, 2010).

Moreover, tourist travel can enrich someone's everyday life as it involves new experiences (Neal et al. 2007) in visiting specific destination and experiencing destination offer like culture, history, gastronomy or natural landscapes. Experience marketing through enriching sensory, affective, creative, cognitive and physical tourist experiences (Schmitt, 1999) also enhances tourist satisfaction with visiting specific destination. Hence, travel satisfaction originates from different experiences in tourist destination and from co-creating and collaborating in organization of tourist travel.

Different processes take place behind value and experience co-creation on the tourist market. Grissemann and Stokburger-Sauer (2012) summarise them as processes related to cooperation between travel professionals and tourists in designing a travel experience, processes related to designing a unique experience for tourists, and processes related to sharing travel experiences via online platforms. Furthermore, this experience co-creation process underlines tourists as co-producers of services (Shaw et al., 2011).

2.2. Quality of life

The concept of quality of life has been in the focus of numerous researchers for a long time. It is a multidimensional construct (Da Rocha et al. 2012), which can be observed from different perspectives. It can be analysed at the micro and macro level (Kirpalani, 1987, p. 205). At the macro level, we are

talking about the quality of life in a society that is determined by many factors from the environment. Quality of life at the micro level refers to the perception of the individual. In the same social, political and cultural environment, two different people will experience life and its quality in different ways (Kirpalani, 1987, p. 205). Thus, the World Health Organization defines the quality of life as "an individual's perception of their position in life in the context of the culture and value systems in which they live, and in relation to their goals, expectations, standards and concerns"(WHOQOL Group, 1995).

Instead of quality of life, other terms such as life satisfaction and well-being are often used in the literature, although there are not synonymous. Life satisfaction refers to the degree to which a person positively evaluates the overall quality of life as a whole (Veenhoven, 1996). It is part of the broader concept of subjective well-being, which includes life satisfaction as a cognitive component, along with positive and negative feelings as affective components. This involves judging the fulfilment of one's needs, goals and desires (Sirgy, 2012, p. 13).

In previous studies, researchers have identified different life domains in which quality of life is achieved (Andrews & Withey 1976; Campbell, Converse & Rodgers 1976; Cummins, 1996). It has been established that leisure time has a positive and significant impact on subjective quality of life, i.e. on general life satisfaction (Andrews & Withey, 1976; Campbell, Converse & Rodgers, 1976; Eusebio & Carneiro, 2014). The influence of vacationing, as a component of leisure time, has also been investigated by a number of authors (Dolnicar et al., 2012; Genc, 2012; Sirgy, Kruger, Lee & Yu, 2011). Also, numerous studies have confirmed the role of tourism in improving the quality of life of tourists (Kim, Woo & Uysal, 2015; Moscardo, 2009; Neal, Uysal & Sirgy, 2007; Neal, Sirgy & Uysal, 2004). The general conclusion is that tourist trips are an essential form of leisure time that has an impact on quality of life and life satisfaction.

Considering the above-mentioned, the current study explores the co-creation of the tourist experience with travel professionals and its impact on improving quality of life with the aim to highlight the importance of experience marketing in tourism.

3. HYPOTHESES DEVELOPMENT AND MODEL SPECIFICATION

The main purpose of this paper is to explain the relationships between three main concepts: tourist experience co-creation, satisfaction with general trip experience and perceived quality of life. In the following section, relationships among the main concepts of this study are hypothesized and a conceptual model is developed.

If tourists find the results of the co-creation process to be satisfying, i.e. when travel arrangements cause them to be satisfied with travel, they are also

more likely to be satisfied with the whole trip experience. Bendapudi and Leone (2003) argue that customer, i.e. tourist, participation in the co-creation process has an influence on satisfaction with the organization or person with whom customers are collaborating. When it comes to the tourist experience, Mathis et al. (2016) proved that satisfaction with co-creation of an experience can contribute to satisfaction with the vacation experience. Hence, we propose that: *The degree of tourist experience co-creation is positively related to satisfaction with the general trip experience* (H_1).

Previous research shows that, for many people in developed areas, time spent on leisure and tourism has become an essential part of their quality of life (Binkhorst & Den Dekker, 2009). Citing Richards (1999, p. 190), they state that the desire for more leisure and tourism consumption reflects the shift in the focus of consumption away from physical goods toward services and experiences, which means that quality of life is increasingly judged in terms of access to those experiences. Further, Kim et al. (2015) revealed that satisfaction with travel experience is a significant predictor of quality of life. Therefore, we propose that: *Satisfaction with the general trip experience is positively related to a traveler's perceived quality of life* (H_2).

Further to the above hypotheses, we propose a conceptual model as seen in Figure 1.



Figure 1. The conceptual model of this study

Source: Authors

Empirical research was conducted to test the formulated hypotheses and is explained in the following section.

4. METHODS

4.1. Sample and data collection process

A paper-and-pencil questionnaire was designed using previously established scales. Research was conducted from October 2014 to January 2015 in Croatia. A purposive sample was used. Initial number of questionnaires was 600. Questionnaires were distributed in two statistical regions according to the National Classification of Territorial Units for Statistics (NN 96/2012), 300 of them in the continental and 300 in the coastal part of Croatia. Thus, the survey

covered all Croatian counties and the capital of Zagreb. A total of 525 questionnaires were gathered, of which 513 were properly filled out (284 in continental, 224 in the coastal part of the country and five of them missed this information). A filter question was used to distinguish between tourists who had and had not travelled in the year prior to study and whose trip included collaboration with travel professionals. At the end, data analysis is based on a sample of 422 questionnaires, accounting for 80.38% of the collected questionnaires.

4.2. Measures

The measurement scales were taken from the existing literature. The degree of co-creation was measured using five statements taken from a study by Mathis (2013) and referring to the collaboration of respondents with a travel professional. Three statements borrowed from Neal et al. (2007) were used to measure the respondents' satisfaction with the general trip experience. Furthermore, three statements that measure the travellers' quality of life were taken from Mathis et al. (2016). All scales used five-point, Likert scale anchored at 1 "strongly disagree" and 5 "strongly agree".

4.3. Data analysis

The descriptive statistics and reliability analysis of the collected data were performed using SPSS version 23.0. We assessed the demographic profile of the sample and the internal consistency of the constructs. The hypotheses formulated were tested using the Partial Least Squares Structural Equations Modelling (PLS-SEM) method. Since PLS-Path Modelling has been described as an important research tool in social sciences, especially for satisfaction studies (Mateos-Aparicio, 2011), we assessed the method as being applicable to this study.

5. RESULTS

5.1. Sample characteristics

The average respondent in the sample is a female (62.8%), aged 21-25 (36.5%), with higher education qualifications (48.6%) or secondary school qualifications (48.1%) and comes from Primorje-Gorski Kotar County (23.5%). The demographic profile of respondents is provided in Table 1.

Table 1

Demographic profile of respondents (n=422)

<i>Characteristics</i>	<i>%</i>
<i>Gender</i>	
Female	62.8
Male	37.2
<i>Age</i>	
18 – 20	6.4
21 – 25	36.5
26 – 30	19.0
31 – 35	9.7
36 – 40	3.8
41 and more	24.6
<i>Level of education</i>	
Primary school	1.9
Secondary school	48.1
Higher education	48.6
MSc and PhD	1.4
<i>County</i>	
Zagreb	12.6
Krapina-Zagorje	4.1
Sisak-Moslavina	1.0
Karlovac	2.1
Varaždin	4.5
Koprivnica-Križevci	0.4
Bjelovar-Bilogora	1.0
Virovitica-Podravina	0.2
Požega-Slavonia	3.1
Brod-Posavina	1.0
Osijek-Baranja	5.5
Vukovar-Srijem	2.3
Međimurje	6.4
The City of Zagreb	11.3
Primorje-GorskiKotar	23.5
Lika-Senj	1.6
Zadar	2.7
Šibenik-Knin	1.6
Split-Dalmatia	1.6
Istra	6.6
Dubrovnik-Neretva	5.7
Unknown	1.2

Source: Research results

Also, the respondent profile was analyzed with regard to travel behavior (Table 2).

Table 2

Travel behaviour of respondents (n=422)

<i>Description</i>	<i>%</i>
<i>Travel duration</i>	
2 days	16.6
3-7 days	57.3
8 or more days	25.1
Unknown	0.9
<i>Type of travel</i>	
City travel in Croatia	13.3
City travel abroad	26.1
Touring vacation	18.5
Outdoors vacation	3.8
Sun and sea vacation	16.6
Skiing and winter vacations	2.8
Cruise	0.9
Visiting friends and relatives	8.1
Business travel	4.7
Other	4.3
Unknown	0.9
<i>Accompanying person</i>	
Alone	7.6
Family	21.6
Partner	31.0
Friends	24.4
Organized group (tour, church, school, etc.)	13.5
Other	0.7
Unknown	1.2
<i>Organization of travel</i>	
Independent travel	52.4
Through a travel agency	30.3
Independent travel with some services provided by a travel agency	16.6
Unknown	0.7
<i>Travel professional with whom cooperation has been established before or during travel</i>	
Travel agent	17.3
Tour guide	13.0
Hotel staff	23.5
The accommodation owner	38.2
Other	8.1

Source: Research results

It is evident that the duration of travel for most of the respondents was from three to seven days (57.3%). Travel largely involved city travel abroad (26.1%) and touring vacations (18.5%). The respondents mostly travelled with a partner (31%), friends (24.4%) or family members (21.6%). More than half of the respondents were independent travelers (52.4%) who cooperated directly with the accommodation facility owner before or during travel (38.2%).

5.2. Measurement model

An evaluation of PLS-SEM results started with verification of the measurement model. As the measurement model has three constructs with reflective indicators, the evaluation comprises internal consistency, indicator reliability, and convergent and discriminant validity testing (Hair et al., 2014). PLS-SEM results for the measurement model are presented in Table 3.

Table 3

PLS results for the measurement model

Constructs	Variable	Item	λ^*	CR	AVE
THE DEGREE OF TOURIST EXPERIENCE CO-CREATION	cocr1	Working alongside a travel professional allowed me to have greater social interaction, which I enjoyed.	0.810	0.892	0.623
	cocr2	I felt comfortable working with a travel professional during this activity.	0.846		
	cocr3	The setting of the vacation environment allowed me to effectively collaborate with the travel professional.	0.744		
	cocr4	My vacation experience was enhanced because of my participation in the activity.	0.749		
	cocr5	I felt confident in my ability to collaborate with the travel professional.	0.761		
SATISFACTION WITH GENERAL TRIP EXPERIENCE	sat1	All in all, I feel that this trip has enriched my life. I am really glad I went on this trip.	0.850	0.895	0.739
	sat2	On this trip, I accomplished the purpose of the vacation. This experience has enriched me in some ways.	0.854		
	sat3	This trip was rewarding to me in many ways. I feel much better about things and myself after this trip.	0.874		
QUALITY OF LIFE	qol1	Overall, my experience with this trip was memorable, having enriched my quality of life.	0.810	0.866	0.683
	qol2	My satisfaction with life in general was increased shortly after the trip.	0.844		
	qol3	Overall, I felt happy upon my return from that trip.	0.825		

Note:

*All factor loadings were significant at $p < .001$

CR stands for composite reliability; AVE stands for average variance extracted.

Source: Research results

Table 3 shows that all item loadings of the reflective constructs exceed the recommended value of 0.708 (Hair et al., 2014, p. 103). The composite reliability values, ranging from 0.866 to 0.895, demonstrate that all three constructs have high levels of internal consistency reliability. Semantic redundancy was not an issue since there were no loadings exceeding the threshold of 0.95 (Hair et al., 2014, p. 102). Convergent validity assessment is based on the average variances extracted (AVE). The AVE values of all three constructs reflect the overall amount of variance in the indicators accounted for by the latent construct. All values are well above the cut-off of 0.50 (Hair et al., 2014), indicating convergent validity for all constructs.

Discriminant validity “refers to the degree to which different measures designed for similar but conceptually different constructs are measurably unrelated” (Kim and Ritchie, 2013). It was assessed using cross loadings and the Fornell-Larcker criterion, which recommends that the square roots of AVE values for all constructs should be above the constructs’ highest correlation with other latent variables in the model. The cross loadings are shown in Table 4.

Table 4

Cross loadings

INDICATOR	THE DEGREE OF TOURIST EXPERIENCE CO-CREATION	SATISFACTION WITH GENERAL TRIP EXPERIENCE	QUALITY OF LIFE
cocr1	0.810	0.220	0.264
cocr2	0.846	0.267	0.245
cocr3	0.744	0.174	0.218
cocr4	0.779	0.247	0.264
cocr5	0.761	0.315	0.193
sat1	0.304	0.850	0.552
sat2	0.288	0.854	0.564
sat3	0.241	0.874	0.682
qol1	0.205	0.544	0.810
qol2	0.264	0.509	0.844
qol3	0.265	0.663	0.825

Source: Research results

It is clear that the outer loadings of all indicators on the associated construct are greater than their loadings on other constructs. In addition, the square roots of AVE values for all constructs are above the construct's highest correlation with other latent variables in the model (Table 5). The results confirm the discriminant validity of the measurement model.

Table 5

Discriminant validity

CONSTRUCT	CO-CREATION	SATISFACTION	QUALITY OF LIFE
CO-CREATION	0.789		
SATISFACTION	0.321	0.859	
QUALITY OF LIFE	0.298	0.702	0.826

Source: Research results

5.3. Structural model and hypotheses testing

After evaluating the measurement model we assessed the structural model and tested the proposed relationships. Figure 2 presents the results of analysis.

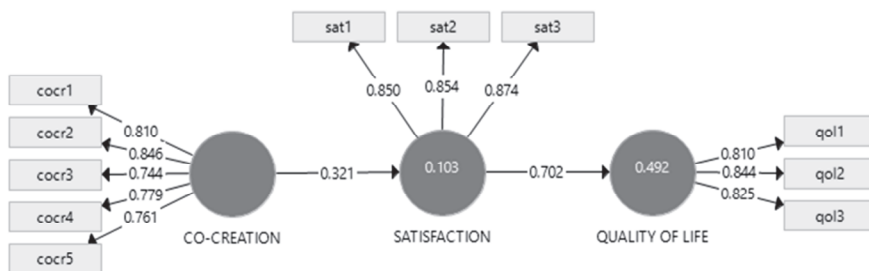


Figure 2. Structural model results

Table 6 presents the standardized path coefficient estimates, their respective t values and p values, and summarizes the results of hypotheses testing.

Table 6

Significance testing of the structural model path coefficients

Path	Path coefficients	t values	p values	Hypothesis
CO-CREATION → SATISFACTION	0.321	8.317	0.000	H ₁ : supported
SATISFACTION → QUALITY OF LIFE	0.702	24.897	0.000	H ₂ : supported

Source: Research results

It is evident that both relationships are statistically significant. In relation to hypothesis H1, the results show that the degree of co-creation positively influences satisfaction with the general trip experience (path coefficient=0.321, $t=8.317$, $p=0.000$). This finding supports H₁. Satisfaction with the general trip experience positively influences quality of life (path coefficient=0.702, $t=24.897$, $p=0.000$). This result supports H₂.

The most commonly used measure to evaluate the structural model is the R² value which “represents the amount of variance in the endogenous constructs explained by all of the exogenous constructs linked to it” (Hair et al, 2014, p. 175). The R² value obtained for satisfaction with the travel experience is weak (0.103), while the R² value for quality of life (0.492) can be considered moderate.

5.4. Mediation analysis

In addition to the previous analyses, a mediation check was performed. In the proposed model, satisfaction with general trip experience is proposed as a mediator between the degree of co-creation and quality of life. The unmediated path between degree of co-creation and quality of life had a significant path coefficient of 0.304 ($t=6.988$, $p=0.000$) and produced an R² of 0.092 for quality of life. When the mediation relationship with satisfaction with general trip experience was added, the new paths were also significant. The degree of co-creation to satisfaction with general trip experience had a path coefficient of 0.314 ($t=7.126$, $p=0.000$) and satisfaction with trip experience to quality of life had a path coefficient of 0.673 ($t=19.584$, $p=0.000$). The strength of the mediation was assessed by using the variance accounted for (VAF) which determines the size of the indirect effect in the relation to the total effect (Hair et al, 2014, p. 225). The indirect effect size was 0.211 and the total effect had a value of 0.515. The VAF value was 0.590, indicating that 59% of the co-creation effect on quality of life is explained via satisfaction with general trip experience as a mediator. Since the VAF is between 20% and 80%, it can be considered as partial mediation (Hair et al, 2014, p. 224). Therefore, we can conclude that the degree of co-creation first enhances satisfaction with general travel experience, which leads to an increase in quality of life.

6. CONCLUSION

This study tested a model that proposed relationships among three constructs: tourist experience co-creation, satisfaction with general trip experience and quality of life. The findings indicate that the degree of tourist experience co-creation positively influences satisfaction with the general trip experience. This is in line with the findings of Mathis et al. (2016) and suggests that travel professionals should engage in the travel experience co-creation process together with tourists as this will positively influence the latter's travel

satisfaction. Furthermore, research also pointed out that satisfaction with the general trip experience positively influences quality of life. This contributes to the importance of creating experiences, as they influence value co-creation, purchase decisions and behaviour (Same & Larimo, 2012). Therefore, the suggestions for marketing managers are provided.

6.1. Implications for experience marketing management

The meaning of value and the process of value creation are rapidly shifting from a product- and firm-centric view to personalized consumer experiences (Pralhad & Ramaswamy, 2004), so experience marketing can help companies improve interaction with customers to develop relationships that will ultimately lead to customer loyalty, co-creation of value and growth for the company (Same, 2012). For customers to become involved in the process of co-creating value, experience marketing must offer something extraordinary (Schmitt, 2010) that can create meaningful experiences, composed of what the consumer knows, feels and wants (Same & Larimo, 2012). Value can be created for the consumer through interaction with other people, such as friends and family members, through a collective consumption experience (Tynan & McKechnie, 2009), as informed, networked, empowered and active consumers are increasingly co-creating value with the company (Pralhad & Ramaswamy, 2004).

As satisfaction is related to continuing doing business with a company, it is essential that travel professionals engage in co-creating trip arrangements and, consequently, in creating travel experiences together with tourists. Modern tourist sare looking for authentic memorable tourist experiences (Kim, Ritchie & McCormick, 2012). So, tourist and travel professional involvement is needed in co-creating a tourism supply. By effectively allocating their resources to the co-creation process, travel professionals can create memorable tourist experiences. To do so, from a managerial perspective, travel professionals must establish a specific way of communicating with tourists, because informed, networked, empowered and active tourists are more likely to increase co-creating value with companies (Pralhad & Ramaswamy, 2004).In this way, tourists become a valuable source of innovation and ideas for travel professionals by adding value to their tourist programs.

The experiences created should have a personal relevance for the customer, have to be novel, and offer an element of surprise (Poulsso & Kale, 2004) to engage a customer in the process of experience co-creation. In designing experiences, travel professionals should consider Schmitt's (1999) suggestions on experiential modules that encompass sensory experiences, affective experiences, creative cognitive experiences, physical experiences, behaviours and lifestyles, and social-identity experiences that result from relating to a reference group or culture. Hence, experiences can be related to different sensory modules and in

that way contribute to the overall trip experience and add to quality of life perception among individuals.

6.2. Limitation and further research

Like other researches also this is no without limitations. The limitations of this paper are visible in the following. Firstly, purposive sample has been used with substantial proportion of young travellers. To solve this, a structured sampling method should be applied. As the respondents travelled in different countries, their responses are not related to just one country. Hence, there is a possibility that factors other than travel satisfaction also influenced quality of life. In addition, as the sample comprises of young tourists, it would be interesting to examine the views of tourists belonging to older age groups, concerning the co-creation process and quality of life. Also, some insights could be different if sample would consist of international tourists in different accommodation units or to explore influence of different travel destinations. So, this could be also included in further research. Focusing on one travel professional or one destination could provide more insights into how co-creation influences travel satisfaction and quality of life. As experience marketing is closely related to experience co-creation further research should also focus on exploring influences of different experience marketing elements.

Acknowledgment

This paper has been financially supported by the University of Rijeka for project ZP UNIRI 2/16.

REFERENCES

- Andrews, F. M., Withey, S.B. (1976), *Social Indicators of Well-Being: American's Perceptions of Life Quality*, Plenum Press, New York, NY
- Bendapudi, N. and Leone, R. P. (2003), Psychological implications of customer participation in co-production, *Journal of Marketing*, Vol. 67, No. 1, pp.14-28.
- Binkhorst, E. and Den Dekker, T. (2009), Agenda for Co-Creation Tourism Experience Research, *Tourism Management*, Vol. 9, No. 5, pp. 266–287.
- Campbell, A., Converse, P. E. and Rodgers, W. L. (1976), *The Quality of American Life: Perceptions, Evaluations, and Satisfaction*, Russell Sage Foundations, New York, NY
- Chathoth, P., Altinay, L., Harrington, R. J., Okumus, F. and Chan, E. S. W. (2013), Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 32, No.1, pp. 11-20.

Cummins, R. A. (1996), The Domains of Life Satisfaction: An Attempt to Order Chaos, *Social Indicators Research*, Vol. 38, pp. 303-32.

Da Rocha, N. S., Power, M. J., Bushnell, D. M. and Fleck, M. P. (2012), The EUROHIS-QOL 8-item index: Comparative psychometric properties to its parent WHOQOL-BREF, *Value in Health*, Vol. 15, No. 3, pp. 449–457.

Dolnicar, S., Yanamandram, V., Cliff, K. (2012), The contribution of vacations to quality of life, *Annals of Tourism Research*, Vol. 39, No. 1, pp. 59-83.

Eusebio, C. and Carneiro, M. (2011), Determinants of tourism impact on tourists' quality of life: a segmentation analysis of the youth market. *Tourism Analysis*, Vol. 19, No. 6, pp. 313-336.

Genc, R. (2012). Subjective aspects of tourists' quality of life, in M. Uysal, R. Perdue, M. J. Sirgy (Eds.), *Handbook of tourism and quality-of-life research: Enhancing the lives of tourists and residents of host communities*, Springer, Dordrecht, pp. 149-167.

Grissemann, U. and Stokburger-Sauer, N. (2012), Customer co-creation of travel services: The role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance, *Tourism Management*, Vol. 33, No. 6, pp. 1483-1492.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. and Sarstedt, M. (2014), *A Primer on Partial least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, Sage Publications, Los Angeles.

Hirschman, E. C. and Holbrook, M. B. (1982), Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions, *Journal of Marketing*, Vol. 46, No. 3, pp. 92-101.

Kim, H., Woo, E., and Uysal, M. (2015), Tourism experience and quality of life among elderly tourists, *Tourism Management*, Vol. 46, pp. 465–476.

Kim, J. H. (2010), Determining the Factors Affecting the Memorable Nature of Travel Experiences, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 27, No. 8, pp. 780-796.

Kim, J. H. and Ritchie, J. R. B. (2013), Cross-Cultural Validation of a Memorable Tourism Experience Scale (MTES), *Journal of Travel Research*, Vol. 53, No. 3, pp. 323–335.

Kim, J. H., Ritchie, J. R. B. and McCormick, B. (2012), Development of a scale to measure memorable tourism experiences, *Journal of Travel Research*, Vol. 51, No. 1, pp. 12-25.

Kirpalani, V. H. (1987), International Marketing and the Quality-of-life, in Samli, A.C. (Ed.), *Marketing and Quality-of-life Interface*, Quorum Books, New York, NY, pp. 204–219.

Lončarić, D., Lončarić, D. and Marković, S. (2015). Health Tourism, Customer Satisfaction and Quality of Life : the Role of Specialty Hospitals, in *ToSEE – Tourism in Southern and Eastern Europe: Sustainable Tourism, Economic Development and Quality of Life*, Vol. 3, pp. 159–173.

Mateos-Aparicio, G. (2011), Partial Least Squares (PLS) Methods: Origins, Evolution, and Application to Social Sciences, *Communications in Statistics - Theory and Methods*, Vol. 40, No. 13, pp. 2305–2317.

Mathis, E. (2013), *The Effects of Co-Creation and Satisfaction on Subjective Well-Being*, Master Thesis, Virginia Tech.

Mathis, E. F., Kim, H. L., Uysal, M., Sirgy, J. M. and Prebensen, N. K. (2016), The effect of co-creation experience on outcome variable, *Annals of Tourism Research*, Vol. 57, pp. 62–75.

Moscardo, G. (2009), Tourism and quality of life: Towards a more critical approach, *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 9, No. 2, pp. 159–170.

National Classification of Territorial Units for Statistics (2012), Narodnenovine [Official gazette], No. 96.

Neal, J. D., Uysal, M. and Sirgy, M. J. (2007), The Effect of Tourism Services on Travelers' Quality of Life, *Journal of Travel Research*, Vol. 46, No. 2, pp. 154–163.

Neal, J., Sirgy, M. and Uysal, M. (2004), Measuring the effect of tourism services on travelers' quality of life: further validation, *Social Indicators Research*, (October 2003), pp. 243–277.

Neuhof, B., Buhalis, D., and Ladkin, A. (2013), Experiences, co-creation and technology: a conceptual approach to enhance tourism experiences, in *Tourism and global change: on the edge of something big* (pp. 546–555).

Pine, J. and Gilmore, J. (1998), Welcome to experience economy, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 97-105.

Poulsson, S. H. G. and Kale, S. H. (2004), The Experience Economy and Commercial Experiences, *The Marketing Review*, Vol. 4, pp. 267-277.

Prahalad, C. K. and Ramaswamy, V. (2004), Co-creation experiences: the next practice in value creation, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 8, No. 3, pp. 5-14.

Prebensen, N. K. and Foss, L. (2011), Coping and co-creating in tourist experiences, *International Journal of Tourism Research*, Vol. 13, No. 1, pp. 54-67.

Prebensen, N. K., Kim, H. and Uysal, M. (2015), Cocreation as Moderator between the Experience Value and Satisfaction Relationship, *Journal of Travel Research*, Vol. 55, No.7, pp. 1-12.

Quinlan Cutler, S. and Carmichael, B. (2010), The dimensions of the tourist experience, in M. Morgan, P. Lugosi & B. Ritchie (Eds) *The Tourism and Leisure Experience: Consumer and Managerial Perspectives* (pp. 3-26). Bristol: Channel View Publications.

Richards, G. (1999), Vacations and quality of life: Patterns and structures, *Journal of Business Research*, Vol. 44, pp. 189–198.

Same, S. (2012), Understanding Experience Marketing: Conceptual Insights and Differences from Experiential Marketing. [Internet] Available at: <http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2012/Materials/Papers/Marketing%20Strategy/Same.pdf> [Accessed: 20 March 2017]

Same, S. and Larimo, J. (2012), Marketing Theory: Experience Marketing and Experiential Marketing, in *7th International Scientific Conference "Business and Management 2012"*, May 10-11, 2012, Vilnius, Lithuania, pp 480-487.

Schmitt, B. (1999), *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act and Relate to Your Company and Brands*, The Free Press, New York.

Schmitt, B. (2010), Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer insights, *Foundations and Trends in Marketing*, Vol. 5, No. 2, pp. 55-112.

Shaw, G., Bailey, A. and Williams, A. (2011), Aspects of service-dominant logic and its implications for tourism management: Examples from the hotel industry, *Tourism Management*, Vol. 32, No. 2, pp. 207-214.

Sirgy, J., Kruger, S., Lee, D., and Yu, G. B. (2011), How Does a Travel Trip Affect Tourists' Life Satisfaction?, *Journal of Travel Research*, Vol. 50, No. 3, pp. 261-275.

Sirgy, M. J. (2012), *The Psychology of Quality of Life: Hedonic Well-Being, Life Satisfaction, and Eudaimonia*, Second Edition, Springer, Dordrecht

The WHOQOL Group, (1995), The World Health Organization Quality of Life assessment (WHOQOL): position paper from the World Health Organization, *Social Science and Medicine*, Vol. 41, No. 10, pp. 1403–1409.

Tynan, C. and McKechnie, S. (2009), Experience marketing: a review and reassessment, *Journal of Marketing Management*, Vol. 25, No. 5-6, pp. 501-517.

Vargo, S. and Lusch, R. (2004), Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 1-17.

Veenhoven, R. (1996), The Study of Life Satisfaction, in Saris, W.E., Veenhoven, R., Scherpenzeel, A.C., Bunting B. (Eds), *A comparative study of satisfaction with life in Europe.*, Eötvös University Press, pp. 11–48.

Verbauskienė, L. and Grišienė, I. (2014), Conceptualization of Experience Marketing in the Sector of Hospitality Services, *Transformations in Business & Economics*, Vol. 13, No. 2B (32B), pp. 818-832.

Williams, A. (2006), Tourism and Hospitality Marketing: Fantasy, Feeling and Fun, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18, No. 6/7, pp. 482-495.

Dr. sc. Dina Lončarić

Izvanredna profesorica
Sveučilište u Rijeci
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji
E-mail: dina.loncaric@fthm.hr

Dr. sc. Jasmina Dlačić

Docentica
Sveučilište u Rijeci
Ekonomski fakultet
E-mail: jasmina.dlacic@efri.hr

Andrijana Kos Kavran, mag. oec.

Predavačica
Sveučilište u Rijeci
Ekonomski fakultet (doktorski studij)
Međimursko veleučilište u Čakovcu
E-mail: andrijana.kos.kavran@mev.hr

UNAPREĐENJE KVALITETE ŽIVOTA UZ POMOĆ SUKREIRANJA TURISTIČKOG DOŽIVLJAJA – KAKO JE TO POVEZANO S MARKETINGOM DOŽIVLJAJA?

Sažetak

U radu se istražuje povezanost sukreiranja turističkog doživljaja s turističkim djelatnicima i utjecaj istoga na unapređenje kvalitete života kroz opće zadovoljstvo putovanjem. Ovaj rad pridonosi postojećim teorijskim spoznajama s naglaskom na ulogu marketinga doživljaja u procesu sukreiranja turističkog doživljaja i njegov doprinos kvaliteti života. Rad se temelji na prethodnim istraživanjima koncepata sukreiranja turističkoga doživljaja (Mathis, 2013) i kvalitete života (Neal, Uysal i Sirgy, 2007). Istraživanje je provedeno na uzorku od 422 ispitanika iz Republike Hrvatske, koji su najmanje jednom putovali u posljednjih godinu dana. Hipoteze su empirijski ispitane i provjerene korištenjem strukturalnog modeliranja uz pomoć parcijalne regresije metodom najmanjih kvadrata (PLS-SEM). Rezultati istraživanja pokazuju da sukreiranje turističkog doživljaja utječe na zadovoljstvo općim doživljajem putovanja, što utječe na percipiranu kvalitetu života. U radu su dane preporuke turističkim djelatnicima za unapređenje ponude primjenom načela marketinga doživljaja.

Ključne riječi: sukreiranje, turistički doživljaj, kvaliteta života, marketing doživljaja.

JEL klasifikacija: L83, M31, Z33.

Emin Qerim Neziraj

Assistant
University of Pristina
Economic Faculty
E-mail: emin.neziraj@unhz.eu

Aferdita Berisha Shaqiri*

Professor
University of Pristina
Economic Faculty
E-mail: aferdita.berisha@uni-pr.edu

BUSINESS NEEDS FOR OLAP AND DATA MINING TOOLS: EVIDENCE FROM KOSOVO COMPANIES

UDC / UDK: 005.53:004.4

JEL classification / JEL klasifikacija: C88, M15, D80

Preliminary communication / Prethodno priopćenje

Received / Priljeno: January 16, 2018 / 16. siječnja 2018.

Accepted for publishing / Prihvaćeno za tisak: June 8, 2018 / 8. lipnja 2018.

Abstract

Background: This paper deals with topics relevant to problem of understanding how OLAP tools and DM applications integrate as well as how some information support systems can impact business processes of companies in Kosovo. It is clear that theoretical background includes various topics, such as role and impact of excellent OLAP tools and DM applications in information systems with objective to increase performance and business processes. Aim: Goal of this study is to point out needs of Kosovo companies for excellent OLAP tools and DM applications as well as information supporting systems which include mentioned tools and applications during business processes as a way to increase business performance. Method: On this study we used quantitative methods with a deductive approach. This means testing enhances theory of OLAP and DM tools, ISS and business processes by using quantitative and executive data with an adequate econometric model. Results: Results show that in Kosovo there is a low use level of adequate OLAP and DM tools and applications during business processes with $p = 0.52$. The coefficient p , based on results presents accuracy of conclusion that Kosovo businesses are not using adequate tools in their information systems.

Keywords: OLAP, DM, Business Process, Management Level, Information Systems

* Corresponding author

1. INTRODUCTION

Tools that can help managers to utilize better and more efficient business processes are on On-Line Analytical Processing (OLAP) that can be incorporated in every business information system. According to Liu and Özsu (2009), we can understand that managers have opportunity to structure hierarchically their own business data with chance to promote their views on information. This is changing relationships in order to offer more detailed insight into corporate trends influenced by the market and to identify potential issues and decisions of business processes. During finding process of the best method for improving business activity, managers are also discovering new knowledge about the business phenomenon; this creates a need for analyzing enormous sets of data mining and extraction. Thus Data mining (DM) tools can answer business questions that traditionally were time-consuming to be resolved. They cleanse databases for hidden patterns, finding predictive information that experts may miss because it lies outside their expectations. In business processes, particularly the ones that are developed through information systems, certain enterprises should own sophisticated OLAP and DM tools for this purpose.

Olson, Dursun, Delen (2008) and W.W. Eckerson (2008) found that just 20% of OLAP and DM users apply for work methodologies CRISP and SEMMA that are part of DM application. There is also a study regarding data mining needs for Decision support system (DSS) by Rupnik and Kukar (2010), where it was found that traditional techniques of data analysis can give any solution for solving business problems. Thus, this paper studies the need for excellent OLAP and DM tools during business processes in Kosovo. The excellent OLAP and DM tools are tools which support better co-ordination between management levels during the business process.

Initial objective of this study is to show level of Information Systems IS use in business processes, the level of OLAP and DM tools as well as their application and impact on business performance. The study was conducted in Kosovo along with companies from different economic fields and was based on the following questions:

- What are specifics of business processes according to their needs for information support systems?
- Which areas and basic tools of OLAP and DM methods have been applied in?
- Which DM applications are commonly used and applied in these business processes?
- Which OLAP tools are commonly used and applied in these business processes?
- Which are the most popular DM and OLAP techniques used in business process models within business sector of Kosovo?

- What potential fields for further research in the area are indicated by the study? Which potential fields in this area are indicated for further research on this study?

2. BUSINESS NEEDS FOR EXCELLENT OLAP TOOLS

Name of tools for extracting knowledge from OLAP data started as an acronym (abbreviation) of "On-Line Analytical Processing." This term was created by British mathematician E.F. Codd, (E.F. & C.T., 1993) who in 1970, using basis of the so-called relational calculation, presented a relational model of data. This data model today is the most popular database of relational data.

Therefore, today it can be said that there is no important software producer who does not offer their own OLAP tools. At the end of 2002 the general turnover realized by tool market OLAP reached approximately 3.5 billion dollars, while in 2006 it reached the amount of approximately 5.7 billion dollars. The following table gives more information about specific use of OLAP tools by producers around the world.

Table 1

The participation of OLAP product by companies on the world

Producer	Participation %	Billion	Companies
Microsoft	31,6	1.806	Microsoft
Hyperion	18,9	1.077	Oracle
Cognos	12,9	735	IBM
Business Objects	7,3	416	SAP
Micro Strategy	7,3	416	Micro Strategy
SAP AG	5,7844	330	SAP
Cartesis (SAP)	3,680982	210	SAP
Applix	3,593339	205	IBM
Infor	3,488168	199	Infor
Oracle Corporation	2,787029	159	Oracle
Other	2,66433	152	
Total		5.705	

Source: OECD Report of participation in OLAP product companies 2017

OLAP tools include a wide spectrum of possibilities, from simple tracking and navigating to calculations and serious analysis through time series and complex modelling. In this manner, they can cover an entire hierarchical

chain that comprises skeleton of obtaining informed business decisions, the chain that starts with data and continues with completed information on Business Intelligence.

According to (Joint Scientific Research , 2014) (JSR-73) Expert Group, today's companies use several types of information support systems during business making process. The most popular support information systems are Management Information Systems (MIS), Group Decision Support Systems (GDSS) and Decision Support Systems (DSS).

Within information supporting systems there are elements that help users make easier and more effective decisions. One of these aspects is an OLAP tool used for advanced data analysis and decision support on business areas. OLAP tools follow what is in essence a deductive approach. The quality of this method depends on acquiring most valuable information, trends and patterns. OLAP tools can thereby help managers to better understand data adaptability during business making process.

3. BUSINESS NEEDS FOR DATA MINING TOOLS

Before explaining data analysis it is important to say that Data Mining (DM) is used or is being used by (D. Kolich, R.L. Storch, N. Fafandjel 2016) industries and different businesses starting from production sector and continuing to service and trade sectors, respectively DM is used by all managerial levels of these certain companies.

Data exploring could be defined as discovery of data's legitimacy. Data can be organized in a database, but also can be textual, unstructured, derived from webpages or organized in time series.

This area is very young since researchers started on 20th century to deal with theoretical basis of DM (G. Kraljevic, S. Gotovac, 2010). There are multiple methodological approaches to this problem as well as preferences for their application which correspond to designated fields, depending on authors who deal with this issue (Giudici P, Figini S 2009).

Some of methods that are expressed as data exploration methods have been developed in their basic (rudimentary) forms since 1970s and 80s. In the mid 1990s there was a synthesis of data exploration (org. DATA MINING), which brings together a set of methods and actions the purpose of which is discovery of legality (collection) of data (J. H. Heinrichs and J.S. Lim. Integrating. 2003).

In the 21st century, scientists mostly focus on building data mining applications that are appropriate for the needs of enterprises, based on their respective enterprise management in different business environments which change based on market demands (G. Kraljevic, S. Gotovac, 2010). DM can be

utilized based on two approaches. First approach is through data mining software tools where data exploration is done through DM's ad hoc projects. Second approach uses a DM system or so-called Data Mining Application Access Approach (Rok Rupnik, 2007).

The first exploitation approach of DM usually operates separately from data sources by requiring an additional amount of time to export data from different sources and work through pre-processing, processing and data transfusion (Zekić-Sušac, M., Has, A., 2015). The lack of software tools for data exploration requires a large number of experts needed to collaborate in the project and deliver results to the relevant model (J. Srivastava, R. Cooley, M. Deshpande, P.N. Tan, 2000). DM's models are created and manufactured for needs of business persons. Since they are intended for businesses, DM applications should be accessible while exploring data effectively to facilitate decision support (R. Kohavi, 2015).

4. INTEGRATION OF OLAP AND DM TOOLS INTO BUSINESS PROCESS

Depending on nature of a business activity, business process itself and its derivatives will vary. Therefore, businesses differ from each other depending on sector or scope. However, business processes have some common elements and that are to ensure efficiency and effectiveness of the company which is naturally a goal of a for-profit organization.

Information support systems provide support in partially resolving structured and unstructured business problems at all levels of companies. The fundamental properties of these systems are (Al Quhtani, 2017):

- Providing support for different methods of deciding which steps must be undertaken;
- High flexibility, interactivity and ease of use during business processes;
- Improved effectiveness (accuracy, timeliness, quality) during business processes;
- Enabling of independent development of simpler systems and one's Users, since they allow modelling and experimentation;
- Allowing access to different data in databases, different navigation and multimedia information.

5. METHODOLOGY

In this study, we used quantitative methods based on data derived from a questionnaire. In combining our methodological approach with a theoretical

foundation, in this study deductive approach was used. Deduction was necessary because study sought to confirm existing theory of information systems and their usage as well as need of excellent tools, such as OLAP and data mining applications during business processes.

6. RESEARCH SAMPLE

In this study interviewed managers come from 54 different enterprises. Eight of them are respondents from large enterprises and 46 from medium enterprises. Enterprises from a geographical point of view cover all 7 regions in Kosovo. The total number of respondents is 1232, selected through a random sample of population in this research.

7. OPERATIONALIZATION OF VARIABLES

In this study research variables are quality of business process, levels of use of OLAP and DM as well as business performance. The quality of business process is dependent variable, while levels of use of OLAP and DM tools as well as business performance are independent variables. Variables were examined with the aim of testing hypothesis. High or low levels of performance process were based on use of OLAP and DM tools, as well as level of influence of OLAP and DM tools on ISS on improving and facilitating performance during business process. In order to analyse data model of linear multiplex regression equation was used. Testing model will be based on the following regression equation:

$$Y_c = B_0 + B_x \text{performance} + B_x \text{level of olap and dm tools}$$

Analysis of the study will first start with cross-sectional analysis of variables and correlation analysis with variables and then analysis explanatory factor, as well as equation regression analysis.

According to research questions working hypotheses are:

H1: Application of OLAP and DM tools influence the quality of business processes.

H2: Adequate applications of OLAP and DM tools promote better business performance.

8. RESULTS & DISCUSSION

Respondents were asked questions related to business policy of using OLAP and DM tools during business process and information systems used for doing interpretation during business process. Although, we hope to understand

purpose of OLAP and DM tools as elements that influence better performance of systems and decisions.

The following table displays results related to business making by managers. The next table presents results about which managerial level in companies makes strategic decisions. Result values are based on a numeric scale from 1 to 5, where 1 is very low, 2 is low, 3 is good, 4 is high and 5 is very high/always. The tables present number of respondents and average variance, standard deviation and coefficient for variables.

Table 2

Statistical variability of the ratio between level of managers and use of experience by conducting their work

Managers Level	Experience				
	Total	Me	Var	Sdev	Coeffi
L.M	664	2,38	1546,963	39,33	20,59%
M.M.	382	3,97	1532,207	39,14	10,25%
T.M	186	3,85	1555,105	24,17	0,08%
Total	1232				

Based on Table 1, results show:

Managers of all level enterprises base their work on their experience. Therefore, managers of middle level mostly perform their work and do their work based on their experience with an average of 3,97; managers of lower level perform and do their work based to their experience in value from 2,38 and ones from the highest level 3,85.

Before we start presenting results regarding level of using OLAP tools and DM applications in support of information systems at enterprises in Kosovo, we present results that have to do with how much managers use their intuition within their work performance during business processes. It is vital to know the role and use of intuition by managers within their work performance and quality of their work performance on respective business processes. Based on research group (M. Syazwan , A. Talib, A. Bakar , A. Hamid, Th. Ai Chin 2015) the use of intuition during work performance depends on information, knowledge and uncertainties of managers themselves. This implies that if there is a high level of intuition, there may be a lack of qualitative development of business processes. The following table presents results related to level of use of intuition by managers when performing their work in any business process in Kosovo enterprises.

Table 3

Statistical description based to managerial perception regarding use of their intuition during business process.

Managers Level	Using intuition during business process				
	Total	Me	Variance	Sdev	Coefficient
L.M	664	2,75	2339,750	28,45	6,15%
M.M.	382	3,24	1539,856	24,4	8,23%
T.M	186	3,54	1338,3218	20,28	13,05%
Total	1232				

Based on the above table, it can be concluded that general managers use an above-average level of intuition during business processes that are developed at enterprises. Since the high-level managers use their intuition on average from 3.54 (where values vary from 1-5), this is very high and creates doubt about quality of development and performing business processes if we refer to the research group (H. H. Tat, P. Sun Hooi, A. McGrew T. Ai Chin, R. McYus 2015). Managers of other levels also use their intuition on average at a value of 3.14 which is high. The main concern is that a high level of reliance on intuition can affect rationality of business making and can bring inefficiency into information system based on OLAP tools and DM applications. Ultimately, this gives inadequate direction to business development.

Table 4

Report between Using of Information Supporting Systems (ISS) and Managerial Levels in Kosovo MBE

Managers level						Total
		Never	Sometimes	Often	Too much	
LM	%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	5,3%	0,0%	0,0%	0,0%	5,3%
MM	%	20,0%	20,0%	40,0%	20,0%	100,0%
	% of Total	5,3%	5,3%	10,5%	5,3%	26,3%
TM	%	33,3%	8,3%	41,7%	16,7%	100,0%
	% of Total	21,1%	5,3%	26,3%	10,5%	63,2%
Total	%	36,8%	10,5%	36,8%	15,8%	100,0%
	% of Total	36,8%	10,5%	36,8%	15,8%	100,0%

Following this concern, table 3 highlights that managers use information support systems at above-average levels during business processes expressed as a total of 52%, since 15.8% are used very often and 36.8% often. We also cannot ignore the fact that 36% of managers do not use at all supporting information systems during their business processes.

9. ANALYSES

Analyses of the study will be based on analysing and discussing results based on set hypothesis and research variables. Factorial analyses comprise our first observation (P. Newbold, W. L. Carlson, B. Thorne 2007) with an aim to find factors or variables that influence acceptance of the hypotheses. Secondly, we analyse correlations by variables extracted from factorial analyses in order to understand the connection between variables. This is important for further analysing of econometric model based on equation of multiple regression and other analyses that come out by application of this equation. The figure of factorial variables analysis follows:

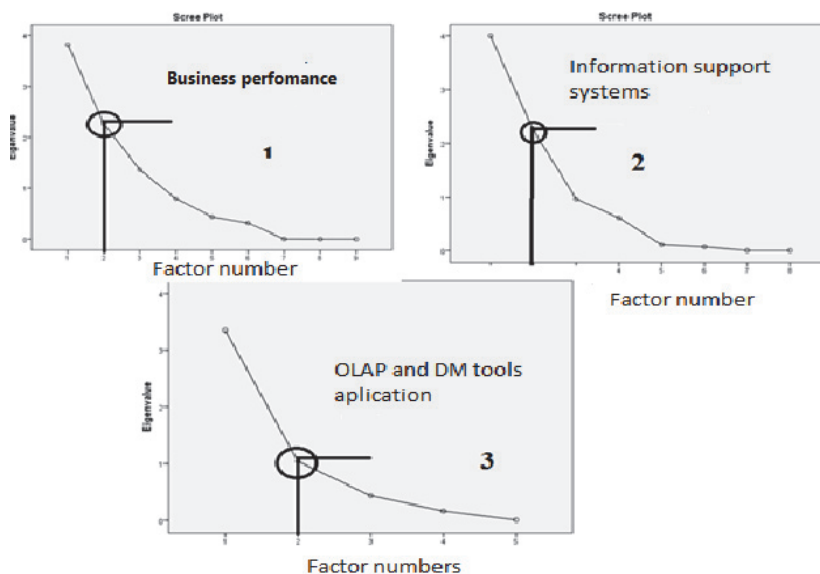


Figure 1 Factor Analyses for Variables

Based on factor analysis we can determine factors and variables. Information support systems, OLAP tools and DM application as well as business performance are primary variables that influence better business processes and performance in general. However, to determine how much and in what capacity variables affect each other, it is necessary (B. Krasniqi 2012) to make correlation analysis since this helps finding coefficients of relations between variables (P. Newbold, W. L. Carlson, B. Thorne 2007).

Table 5

Correlations between SGD, OLAP and DM tools, level of using ISS

Variables		Business performance	OLAP and DM	Level of Using ISS
Pearson Correlation	BP	1,000	,799	,945
	OLAP and DM	,799	1,000	,934
	Level of Using ISS	,945	,934	1,000
Sig. (1-tailed)	BP	.	,003	,000
	OLAP and DM	,003	.	,000
	Level of Using ISS	,000	,000	.
N – Sample Size	BP	1232	1232	1232
	OLAP and DM	1232	1232	1232
	Level of Using ISS	1232	1232	1232

Table below shows results of correlation analyses between BP, OLAP and DM performance and level of using ISS. The most reliable positive correlation is between mentioned variables. The results communicate if managers want to make correct and quality decisions for business processes they must have information support systems which consist of algorithm applications such as OLAP and DM with excellent tools.

Correlation analyses show us positive correlation between variables with high results, 945, 934, 799 and significance 000 and 003. The meaning of this positive relationship is that testing model has dependent variables that influence each other. Tables present R-value of testing regression equation model.

Table 6

Model Summary b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,972 ^a	,945	,918	,30339829

a. Predictors: (Constant), OLAP and DM performance, Information Support Systems

b. Dependent Variable: quality of business process

Based on the model we determined that R-Value Square is acceptable as demonstrated in Table 6. Based on R-value it can be concluded that ISS constructed by adequate OLAP and DM tools is part of a business process system and businesses have needs for those tools as a way to increase their performance.

Table 7

ANOVA a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,358	2	3,179	34,538	,006 ^b
	Residual	,368	4	,092		
	Total	6,727	6			

a. Dependent Variable: Strategic group decision

b. Predictors: (Constant), OLAP and DM performance, Support systems during decision making

The significance of regression model is 0,006 meaning that both OLAP and DM tools, along with information support system influence business process quality. Thus our first hypothesis stating that applications of OLAP and DM tools influence quality of business processes is confirmed. We can conclude that any information support system which consists of relative OLAP and DM tools influences business process positively and brings a better quality to the process. The second hypothesis which claims that adequate applications of OLAP and DM tools promote better business performance is also confirmed but with caveats that only some applications influence business performance.

The quality of business process will depend on using adequate level of information support system. The next table presents beta value of regression equation.

Table 8

Coefficients a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	243	,152		1,605	,184
	OLAP and DM and ISS	1,193	,690	1,126	1,728	,159
	Business performance	2,204	,698	2,059	3,159	,034

a. Dependent Variable: Quality of business process

Thus constant and relied coefficient on variable quality of business process is 0,243 with a significance of 0,184 and independent variable Level of Using ISS has a beta coefficient value of 1.193 with a significance of 0.159, and OLAP and DM tools have 2.204 with a significance of 0,034. So, those variable values can be used for testing model of mentioned hypotheses.

10. CONCLUSION

In this study we found that almost all managers use their experience and intuition during their daily work or their business process. This study also points out business needs for information support systems with adequate applications that must be based on real business demands and needs.

The study shows problems and barriers which occupy managers in business sector of Kosovo regarding continued development of OLAP tools and data mining applications. The reason for this manager concern is that companies in Kosovo use universal ISS which are not adequate or adapted for Kosovo company needs.

Actually, this study shows a great need for more flexible operative information business systems such as OLAP and DM tools which must be in line with clearly defined methodological framework of ISS applications.

An understandable development methodology is one of key parameters for successful modelling of applications which must be integrated in some business support systems. Thus OLAP and DM elements of business process system must come from business market needs. The main emphasis of this study was defining successful model for integrating OLAP and DM tools through information support systems and showing how those tools can impact business process performance.

According to H1 being confirmed, we conclude that businesses in Kosovo must incorporate and integrate OLAP and DM tools as well as applications in their processes if they want to make quality business decisions.

Since we revealed that relative and flexible operative system OLAP tools and DM applications influence the decision quality if decision process is undertaken in certain situation.

Regarding H2, we strongly recommend that business policy be oriented to applied software which must have opportunity to upgrade new tools regarding new algorithm solutions for business problems. In other words, business applied software must give an answer at all business situations in an economic policy system. For example, in Kosovo business encounters with too many loyalty barriers regarding this software must have tools that can show probability of a good decision. However, adequate software can influence business process.

In future research we recommend dealing with building of a whole system for prevention of OLAP goods and data mining tools, which are equal with business market needs in Kosovo. Data mining model tools in future according to Kosovo case must be defined and described here for detection of potential business problems and opportunities as part of business process systems.

Detection model results must be matched with defined segments of users and for each segment it is necessary to define appropriate action. This study in different complex situations must utilize best of OLAP and DM tools.

REFERENCES

Al Quhtani, M. (2017). Data Mining Usage in Corporate Information Security: Intrusion Detection Applications. *Business Systems Research: International journal of the Society for Advancing Innovation and Research in Economy*, 8(1). doi:10.1515/bsrj-2017-0005

Bannon LJ. 2010. CSCW - A challenge to certain GDSS perspectives on the role of decisions information, and technology in organizations. Department of Computer Science and Information Systems pg. 34-43, https://ulsites.ul.ie/csis/sites/default/files/csis_a_challenge_to_certain_gdss.pdf

Besnik Krasniqi (2012), SPSS Doracak për Përdorim, Globus BSC, Prishtinë

D. Kolich, R. L. Storch, N. Fafandjel (2016) "Lean Transformation of Built-Up Panel Assembly in Shipbuilding using a Value Stream Mapping Methodology", See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/313526918>

G. Kraljevic, S. Gotovac (2010), "Modeling Data Mining Applications for Prediction of Prepaid Churn in Telecommunication Services", *AUTOMATIKA*, 51 UDK 654.034:004.42, ISSN 0005-1144, pg. 275–283.

Giudici P., Figini S. (2009) *Applied Data Mining for Business and Industry*. New York USA: 2009. pg 123, <https://epdf.tips/applied-data-mining-for-business-and-industry-2nd-edition.html>

J. H. Heinrichs and J. S. Lim. Integrating. (2003). "Web-based Data Mining Tools with Business." *Decision Support Systems* pg 103-112.

J. Srivastava, R. Cooley, M. Deshpande, P. N. Tan, (2000), "Web Usage Mining: Discovery and Applications of Usage Patterns from Web Data", *SIGKDD Explorations*, Volume 1, Issue 2, pg. 12-23. https://www.researchgate.net/publication/220519964_Web_Usage_Mining_Discovery_and_Applications_of_Usage_Patterns_from_Web_Data

Liu L and Özsu TM (Eds.). 2009. *Encyclopedia of Database Systems*. Edited by Pubish. New York, USA: McGraw. pg. 56-67

M. Syazwan, A. Talib, A. Bakar, A. Hamid, Th. Ai Chin (2015) "Critical success factors of supply chain management: a literature survey and Pareto analysis", *Euro Med Journal of Business*, Emerald Group Publishing Limited, pg.234-263., DOI: 10.1108/EMJB-09-2014-0028

Paul Newbold, William L. Carlson, Betty Thorne (2007), *Statistics for Business and Economics*, 6Th Edition, Pearson Education, inc Publishing as Prentice Hall, New Jersey, ISBN013188090.

Pierre Mohnen Bronwyn H. Hall 2013 "Innovation and productivity" *Eurasian Business Review*, 3(1), pg 47-65, https://eml.berkeley.edu/~bhhall/papers/MohnenHall13_innov_prod_EBR.pdf

R. Kohavi (2015), *Online Controlled Experiments: Lessons from Running A/B/n Tests for 12 Years*, KDD 2015. DOI: 10.1145/2783258.2785464

Rupnik, Kukar M. 2010. "Decision support system to support decision processes with data mining." 218-232., https://www.researchgate.net/publication/221906951_Data_Mining_and_Decision_Support_An_Integrative_Approach DOI: 10.5772/39466

T. Li, D. Ruan 2007. "An extended process model of knowledge discovery in databases. " *Journal of Enterprise Information Management* 20 (2): pp. 169-177(9). <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/viewFile/38130/21272>. doi:10.5539/ass.v10n13p169

Zekić-Sušac, M., Has, A. (2015), "Data Mining as Support to Knowledge Management in Marketing. *Business Systems Research*", *International journal of the Society for Advancing Innovation and Research in Economy*, 6(2). doi:10.1515/bsrj-2015-0008

Wayne W. Eckerson 2007 „Predictive Analytics – Extending the Value of Your Data Warehousing Investment“, TDWI (The Data Warehousing Institute)

Emin Qerim Neziraj

Asistent
Sveučilište u Prištini
Ekonomski fakultet
E-mail: emin.neziraj@unhz.eu

Aferdita Berisha Shaqiri

Profesor
Sveučilište u Prištini
Ekonomski fakultet
E-mail: aferdita.berisha@uni-pr.edu

POSLOVNE POTREBE ZA OLAP-OM I ALATIMA ZA RUDARENJE PODATAKA: PRIMJER TVRTKI NA KOSOVU

Sažetak

U ovome radu govori se o temama bitnim za razumijevanje uključivanja OLAP alata i aplikacija rudarenja podataka u poslovanje tvrtki na Kosovu, te utjecaj informacijskih sustava na te poslovne procese. Jasno je da teorijska podloga uključuje razne teme, poput uloge i utjecaja izvršnih OLAP alata i aplikacija rudarenja podataka u informacijskim sustavima s ciljem poboljšanja izvedbe i poslovnih procesa. Cilj ovog istraživanja je istaknuti potrebe tvrtki na Kosovu za izvršnim OLAP alatima i aplikacijama rudarenja podataka, kao i informativnim sustavima koji uključuju spomenute alate i aplikacije tijekom poslovnih procesa, kako bi se postigla bolja poslovna izvedba. U istraživanju su primijenjene kvantitativne metode s deduktivnim pristupom. Točnije, ispitivanjem se podupire teorija OLAP alata i alata rudarenja podataka, informacijskih sustava i poslovnih procesa uporabom kvantitativnih i izvršnih podataka uz odgovarajući ekonometrijski model. Rezultati su pokazali da je na Kosovu razina odgovarajućih OLAP alata i aplikacija rudarenja podataka u poslovnim procesima niska uz dobivenu statističku značajnost od $p = 0.52$. Koeficijent p , koji se temelji na dobivenim rezultatima potvrđuje zaključak da se poslovne tvrtke na Kosovu ne koriste odgovarajućim alatima u svojim informacijskim sustavima.

Ključne riječi: OLAP, rudarenje podataka, poslovni proces, razina upravljanja, informacijski sustavi.

JEL klasifikacija: C88, M15, D80.

PREGLEDNI RAD

REVIEW

Dr. sc. Marija Čutura

Izvanredni profesor
Sveučilište u Mostaru
Ekonomski fakultet
E-mail: marija.cutura@ef.sum.ba

MARKETING DIONIKA: PREMA BOLJEM RAZUMIJEVANJU DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI MARKETINGA

UDK / UDC: 658.8:174

JEL klasifikacija / JEL classification: M14, M31

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 5. srpnja 2017. / July 5, 2017

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 8. lipnja 2018. / June 8, 2018

Sažetak

Pitanja društvene odgovornosti marketinga aktualiziraju se u suvremenom društvu. Istovremeno, društvena orijentacija marketinga prolazi kroz različite razvojne oblike u teoriji marketinga. U novije vrijeme dionička teorija, kao jedna od teorija društvene odgovornosti poslovanja, dobiva svoj odraz i u marketinškoj teoriji. Dionički pristup podrazumijeva proširenje područja marketinga s tržišne usmjerenosti prema usmjerenosti na društvo. Marketing dionika osigurava pretpostavku za proširenje područja djelovanja marketinga podrazumijevajući aktivnosti i procese unutar sustava društvenih institucija koji kreiraju i održavaju razmjenu vrijednosti s višestrukim dionicima. Osnovna svrha ovog rada je analizirati određene razvojne oblike usmjerenja marketinga prema društvu koji pridonose razvoju društveno odgovornog marketinga. Osnovni cilj ovog rada je pokazati najvažnije smjernice dioničkog pristupa u razvoju društvene odgovornosti marketinga.

Ključne riječi: usmjerenost marketinga prema društvu, marketing dionika, društvena odgovornost marketinga.

1. UVOD

Ključne ideje i koncepti društvene odgovornosti poslovanja nisu nastali primarno kao rezultat razvoja društvenih znanosti niti su izvedenica neke od teorijskih tradicija ili škola, već su nastale kao posljedica realnih povijesnih,

društvenih i ekoloških problema s kojima se suočava suvremeno društvo (Letica, 2010.). U većine je autora prisutno stajalište kako se o ideji društvene odgovornosti poslovanja počelo sustavno raspravljati 1950-ih godina, odnosno nakon objave knjige Howarda R. Bowena (1953.) *Social responsibilities of the businessman*. Društvenu odgovornost poslovanja Bowen definira kao obvezu poslovnih ljudi da razvijaju politike, donose odluke i poduzimaju aktivnosti koje su poželjne sa stajališta ciljeva i vrijednosti društva.

U teoriji, kao i u poslovnoj praksi, postoje dva osnovna suprotstavljena pristupa o odgovornostima poslovanja. Prvi pristup promiče ideju etičkog minimalizma Milтона Friedmana (1962.) sadržanog u stajalištu kako je jedina odgovornost poslovanja stvaranje profita dioničarima koliko je god moguće bez kršenja svakodnevnih moralnih ispravnosti. Drugo stajalište o odgovornosti poslovanja sadržano je u pristupu etičkog realizma Roberta Edwarda Freemana (1984.), koji zastupa tezu kako je odgovornost poslovanja odgovornost za sve dionike. Dionik, kao svaka osoba, skupina ili organizacija koja ima interes od poslovanja ili je pod utjecajem istog, nameće se kao jedan od ključnih pojmova suvremenog koncepta društvene odgovornosti poslovanja. Dionička teorija, čije je temelje postavio Freeman (1984.), imala je snažan utjecaj na razvoj pristupa vezanih uz teoriju i praksu etike i društvene odgovornosti poslovanja (Letica, 2010.). Suština dioničke teorije jest u proširenju perspektive o odgovornostima poslovanja s dioničara na ostale skupine dionika. Dionička se teorija, također, odrazila i na razvoj suvremenog koncepta korporacijske društvene odgovornosti poslovanja, kao i na širu raspravu o odnosu između poslovanja i društva.

Sheth i Sisodia (2005., str. 162) smatraju kako je svrha postojanja marketinga primarno plemenita jer marketing ima moć izravnog usklađivanja interesa između poduzeća i potrošača, kao i između poslovanja i društva u cjelini: „Moć koju ima tržišna sila zajedno s marketingom u oblikovanju svih aspekata i pravila društvenog ponašanja, stavova i kulture, ne bi trebala biti podcijenjena“. Činjenica da se marketingom danas bave subjekti i izvan profitne djelatnosti, kao i činjenica da različiti oblici konzumerizma i environmentalizma značajno utječu na globalno okružje marketinga, govore u prilog promijenjenoj suštini marketinga i njegovom višestrukome utjecaju na društvo. Doprinos marketinga društvu može biti pozitivan i poticajan, ali sudeći prema suvremenim kritikama uloge marketinga, taj utjecaj može biti i negativan – kako iz aspekta potrošača, tako i iz aspekta promoviranja vrijednosti potrošačkog društva u smjeru prekomjerne i neodgovorne potrošnje (Čutura, 2016.).

Philip Kotler je već u svojim najranijim radovima odredio marketing kao društveni proces (1967.) istaknuvši kako je marketing aktivnost koja u značajnoj mjeri prožima društvo i služi zadovoljenju potreba potrošača i društva u cjelini. U tom kontekstu, Kotlerov se doprinos može razmatrati u dva pravca: u proširenju domene marketinga na neposlovno područje i u nastojanju da marketing značajnije poprimi društvenu orijentaciju (Crane i Desmond, 2002.).

U posljednja se dva desetljeća u marketinšku teoriju postupno integrira dionički pristup, a marketing odnosa nadograđuje odnosima s dionicima. Iz spomenute perspektive marketing može biti sagledan kao mreža odnosa kroz koju se transferiraju vrijednosti za sve dionike i društvo u cjelini (Vargo i Lusch, 2004.). Dionički pristup zahtijeva značajnije pomicanje fokusa marketinga s usmjerenosti na tržište prema perspektivi usmjerenosti na društvo. Zbog toga, dionički pristup u marketingu predstavlja okvir za integriranje društvene odgovornosti u marketinšku teoriju i praksu (Murphy, Öberseder i Lacznia, 2013.).

Svrha ovoga rada je analizirati određene razvojne oblike usmjerenosti marketinga na društvo u teoriji marketinga s posebnim osvrtom na dionički pristup i njegov doprinos razvoju društvene odgovornosti marketinga. U opisu određenih razvojnih oblika usmjerenosti marketinga na društvo u radu se pokazuje doprinos Kotlera i suradnika u proširenju područja marketinga kroz razvoj društvenog marketinga i marketinga usmjerenog na društvo. Analizom dioničkog pristupa marketingu u radu se upozorava na značaj usmjerenosti marketinga na dionike u razumijevanju i razvoju društvene odgovornosti marketinga.

2. USMJERENOST MARKETINGA NA DRUŠTVO I RAZVOJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG MARKETINGA

Prvi korak u razumijevanju odnosa između marketinga i društva svakako bi trebao biti jasno određenje marketinškog područja djelovanja. Precizno definiranje područja marketinga polazi od jasne definicije marketinga koja služi promicanju shvaćanja prirode, uloge i opravdanosti marketinga u očima onih koji provode marketinške aktivnosti, kao i u očima članova društva u cjelini (Zinkhan i Williams, 2007.). Tijekom 2004. godine Američko udruženje za marketing (AMA) usvaja novu definiciju marketinga. Definicija glasi (AMA, 2004.): „marketing je organizacijska funkcija i niz procesa za stvaranje, komuniciranje i isporuku vrijednosti klijentima te za uspostavljanje odnosa s klijentima na način koji koristi organizaciji i njezinim dionicima“. Brojne reakcije akademske zajednice, ali i marketinške prakse na navedenu definiciju na vrlo su slikovit način ilustrirale promjenu u shvaćanju marketinga u kontekstu njegove uloge u društvu i odgovornosti spram društva (Gundlach, 2007.). Suština kritika usmjerenih na definiciju marketinga iz 2004. godine ogledala se u stajalištu kako navedena definicija bitno sužava područje marketinga (Gundlach i Wilkie, 2010.). U tom kontekstu treba promatrati i najnoviju definiciju marketinga iz 2007. godine, ponuđenu od strane Američkog udruženja za marketing (AMA), koja glasi: „Marketing je aktivnost koju provode organizacije i pojedinci kroz različit raspon institucija i procesa za kreiranje, komuniciranje, isporučivanje i razmjenu tržišne ponude koja ima vrijednost za potrošače, klijente, marketinške stručnjake i društvo u cjelini“. U usporedbi dvije navedene definicije uočljivo je kako se u

novijoj definiciji marketing ne smješta isključivo u okvir organizacijske funkcije, već se promatra kao aktivnost koja se odvija kroz različite institucije i procese. Iako novija definicija ne sadržava pojam dionik, prethodna definicija je obuhvaćala dionike iz perspektive organizacije. Novija definicija marketinga (AMA, 2007.) nudi širu perspektivu u kojoj se s marketinga odnosa, koji pridonosi dobrobiti organizacija i njihovih dionika, težište pomiče prema kreiranju i razmjeni koja stvara vrijednosti za širi raspon sudionika i društvo u cjelini. Analizirajući promjene u definiranju marketinga, Gundlach (2007., str. 247) zaključuje kako priroda modernog marketinga vodi perspektivi kroz koju se sagledava uloga marketinga u društvu i njegova dogovornost prema društvu.

Ideja o odgovornom marketingu (eng. *responsible marketing*) izvedena je iz ranih radova Philipa Kotlera i suradnika čiji je cilj bio proširenje marketinške koncepcije i postavljanje temelja za razvoj društvenog i društveno odgovornog marketinga (Kotler, 1967.; Kotler, 1972.; Kotler i Levy, 1969.; Kotler i Zaltman, 1971.). Iako je i ranije u području marketinga moguće identificirati određene naznake brige za društvena pitanja, Kotler je društvenu usmjerenost marketinga izravno uveo u prevladavajuću marketinšku teoriju dajući joj zamah za daljnji razvoj (Crane i Desmond, 2002.). Kroz svoje rane radove i radove sa suradnicima Kotler je postavio kamen temeljac za razvoj društveno odgovornog marketinga (Čutura, 2016.). Sa spomenutim Kotlerovim doprinosom kroz razvoj društvenog (eng. *social marketing*) i poimanje marketinga usmjerenog na društvo (eng. *societal marketing*) započinje sustavni pristup inkorporaciji društvene perspektive u marketinšku teoriju i praksu. Doseg marketinga se, u spomenutoj perspektivi, proteže s potrošača i klijenata na društvo i okoliš, a u novije vrijeme i na pitanja održivosti.

2.1. Društveni marketing (eng. *social marketing*)

Argumentaciju za protezanje marketinga na društvena pitanja Kotler i Zaltman (1971., str. 12) vide u samoj prirodi marketinga, a društveni marketing sagledavaju kao „premošćujući mehanizam koji omogućava učinkovito planiranje društvenih promjena u vremenu kada su mnoga društvena pitanja postala važna“. Društveni ciljevi kao što su smanjenje zagađenja, utjecaj na štetne navike populacije poput pušenja, promoviranje obrazovanja, edukacija za prevenciju ovisnosti o drogama i slično, mogu rezultirati dobrobitima ukoliko se u njihovu promoviranju koriste marketinški pristupi i znanja. Kotler i Zaltman (1971, str. 5) definiraju društveni marketing kao „izgradnju, primjenu i kontrolu programa osmišljenih tako da utječu na prihvaćanje društvenih ideja uzimajući u obzir planiranje proizvoda, cijena, distribucije i marketinških istraživanja“.

Najvažnija razlika između komercijalnog i društvenog marketinga je u tome što društveni marketing primarno teži tome da utječe na društvena ponašanja u svrhu dobrobiti ciljnih grupa i društva u cjelini, dok komercijalni marketing primarno teži dobrobitima organizacije (Andreasen, 1994.; Kotler i Roberto, 1989.). Definicija društvenog marketinga Američkog udruženja za

marketing (AMA) polazi od dva aspekta društvenog marketinga. Prvi je aspekt okruženja u čijem se kontekstu društveni marketing smatra granom marketinga u kojoj se koriste marketinška znanja, koncepti i tehnike sa svrhom unaprjeđenja društvenih ciljeva te vodi briga o društvenim posljedicama marketinških strategija, odluka i aktivnosti. Drugi je društveni aspekt u kontekstu kojeg društveni marketing predstavlja marketing dizajniran s ciljem utjecaja na ponašanja određenih dijelova ciljne publike, čime se primarno promiče dobrobit spomenute publike. Također, u daljnjem pojašnjenju Američkog udruženja za marketing (AMA), stoji kako se društvenim marketingom mogu baviti podjednako profitne, javne i privatne neprofitne organizacije, kao i pojedinci.

Razvoj društvenog marketinga dovodi i do proširenja njegova područja s utjecaja na stavove i ponašanja na ciljane aktivnosti u svrhu unaprjeđenja kvalitete života (Kotler i Lee, 2008.; Kotler, Roberto i Lee, 2002.). Potreba za promjenama prema održivosti postala je središnja tema suvremenih društava i zato društveni marketing ostvaruje svoj puni zamah kroz primjenu u različitim područjima (Andreasen, 2002.). Spomenuto dodatno potvrđuje legitimitet primjene društvenog marketinga, kako u neprofitnom i javnom sektoru, tako i u poslovnom sektoru kroz različite pristupe koji integriraju određene dimenzije društvenog marketinga u inicijative društvene odgovornosti poslovanja (Kotler i Lee, 2011.). Naime, upravo se aktivnosti iz područja društvenog marketinga nalaze među šest najčešće korištenih inicijativa društvene odgovornosti koje su Kotler i Lee (2011.) identificirali analizirajući društveno odgovornu praksu korporacija. Od šest inicijativa društvene odgovornosti, tri inicijative se odnose na društveni i društveno odgovorni marketing: 1) korporacijsko promoviranje društvenih ciljeva, 2) korporacijski društveni marketing i 3) marketing povezan s društvenim ciljevima (Kotler i Lee, 2011.). Prema autorima, spomenute korporacijske inicijative uključuju: podupiranje obrazovanja, zdravlja, kulture i umjetnosti, donacije civilnom društvu i lokalnim zajednicama, partnerstva s vladom, lokalnim zajednicama, nevladinim sektorom i slično.

2.2. Marketing usmjeren na društvo (eng. *societal marketing*)

Kotler i Levy (1969.) navode kako marketing u percepciji ljudi ima dva različita značenja. Prvo značenje povezano je uz shvaćanje marketinga kao ogromne i opasne tehnologije koja čini mogućim da ljudi kupuju proizvode kada im ne trebaju, ali i kada su štetni po njih. Spomenuto stajalište polazi od premise kako je marketing u osnovi nemoralan proces orijentiran na ispunjenje marketinških ciljeva. „Drugo viđenje marketinga, kao koncepta koji senzibilno služi i zadovoljava ljudske potrebe, značajno je manje prisutno u percepciji javnosti“ (Kotler i Levy, 1969., str. 15). Kotlerovo (1972.) poimanje marketinga usmjerenog na društvo postavlja izazov redefiniranju marketinga jer obuhvaća, pored dva osnovna elementa marketinške koncepcije zadovoljstva potrošača i profitabilnosti, ispunjavanje i trećeg cilja - dugoročne dobrobiti potrošača.

Nedostatak brige marketinga za društvenu dobrobit Kotler ilustrira zagađenjem okoliša koji nastaje kao posljedica masovne kupovine i korištenja osobnih automobila, rastućeg otpada koji nastaje korištenjem potrošački prilagođenih pakiranja proizvoda, zdravstvenim problemima koji nastaju zbog loših nutritivnih osobina brze hrane, kao i korištenjem štetnih proizvoda kao što su alkohol i duhanski proizvodi. Stoga Kotler (1972.) smatra kako je u redefiniranju marketinga nužno pristupiti i redefiniranju poimanja zadovoljstvo potrošača. Autor ističe činjenicu kako subjektivna dobrobit sa stajališta potrošača, ne mora značiti i dobrobit za društvo, čime istovremeno sugerira kako trenutne želje potrošača treba razlikovati od dugoročnih interesa potrošača. Iz svega spomenutog proizlazi kako fokusiranje marketinga isključivo na zadovoljenje trenutnih potreba i želja potrošača može dovesti do reakcije različitih grupa i kritičara marketinga koji će upozoravati na činjenicu kako zadovoljenje svih trenutnih želja potrošača može za posljedicu imati kako određenu štetu za spomenute potrošače, tako i za društvo u cjelini. Kotlerovo poimanje marketinga usmjerenog na društvo podrazumijeva ravnotežu između tri ključna elementa: potrošačevih želja i potreba, organizacijskih ciljeva i društvene dobrobiti (Sirgy i Lee, 1996., str. 21). Stoga, usmjerenost marketinga na društvo otvara prostor za fundamentalnu rekonstrukciju marketinga omogućavajući primjenu odgovornog pristupa koji obuhvaća i brigu za javni interes (Kotler, 1972.).

2.3. Razvoj društveno odgovornog marketinga

Kotler u svojim kasnijim radovima, samostalno ili sa suautorima (Kotler i Armstrong, 2015.; Kotler, 2011.; Kotler i Keller, 2006.), u definiranju marketinga usmjerenog na društvo pomiče fokus s dugoročne dobrobiti potrošača na društvenu dobrobit pozivajući marketinške stručnjake na inkorporaciju društvene i etičke dimenzije u marketinšku praksu. U spomenutoj perspektivi marketing usmjeren na društvo podrazumijeva zadovoljenje potreba i želja ciljnih tržišta na način koji omogućava očuvanje ili unaprjeđenje dobrobiti potrošača i društva promičući društvenu odgovornost u marketinškoj izvedbi (Kotler i Armstrong, 2015.).

Prema Američkom udruženju za marketing (AMA), „društvena odgovornost marketinga obuhvaća obvezu ne činiti štetu društvenom okruženju te koristiti vještine i resurse, kada je god moguće, za unaprjeđenje okruženja u kojem se djeluje“. Iz spomenute definicije proizlazi kako se za društveno odgovorni marketing mogu naći polazišta upravo u Kotlerovom poimanju društveno usmjerenog marketinga koji promiče društvenu odgovornost u marketinškoj izvedbi. Spomenuto ne znači kako su marketing usmjeren na društvo i društveno odgovorni marketing sinonimi, ali se iz svega spomenutog može zaključiti kako je marketing usmjeren na društvo polazišna osnova za razvoj društveno odgovornog marketinga (Čutura, 2016.). U tom kontekstu, Sirgy i Lee, (1996.) ističu kako razvoj marketinga usmjerenog na društvo dovodi do integriranja ciljeva unaprjeđenja kvalitete života u marketinšku teoriju i praksu.

Autori zaključuju kako upravo integriranje ciljeva unaprjeđenja kvalitete života u marketing predstavlja proširenje marketinga usmjerenog na društvo i njegovu transformaciju u društveno odgovorni marketing.

3. DIONIČKI PRISTUP DRUŠTVENOJ ODGOVORNOSTI MARKETINGA

Marketing usmjeren na društvo može biti sagledan i u kontekstu dioničke teorije (Prothero, 1990.), a jedan od razvojnih pravaca marketinga usmjerenog na društvo svakako treba biti razvoj prema dioničkom pristupu (Crane i Desmond, 2002.). Dionički pristup u marketingu zahtijeva novu logiku u kojoj je nužno proširenje područja djelovanja marketinga s ciljnih grupa i tržišnih segmenata na djelovanje koje podrazumijeva mrežu odnosa u širem kontekstu ekonomskih i društvenih procesa (Vargo i Lusch, 2004.). Osnovne naznake kretanja koncepcije marketinga prema dioničkoj perspektivi vidljive su u poimanju marketinga odnosa. Kotler i Keller (2006., str. 18) kažu kako „marketing odnosa rezultira izgradnjom jedinstvene vrijednosti za poduzeće, odnosno, marketinškom mrežom koja u sebi integrira širi raspon sudionika marketinških procesa“. Naime, prema autorima se marketinška mreža sastoji od poduzeća i njegovih vlasnika udjela (eng. *shareholders*) i drugih skupina dionika (eng. *stakeholders*) kao što su: klijenti i potrošači, zaposlenici, marketinški partneri (kanali, dobavljači, trgovci, distributeri, agencije) te članovi financijske zajednice (dioničari, ulagači, analitičari). Marketinška mreža kao rezultat marketinga odnosa podrazumijeva kultiviranje odnosa s odgovarajućim ključnim skupinama, kao i sagledavanje resursa i mogućnosti utjecaja različitih dionika (Kotler i Keller, 2006.).

Lacznik i Murphy (2006.) kažu kako svaka marketinška organizacija ima barem tri važne skupine dionika. Među primarnim skupinama su vlasnici/investitori, zaposlenici i potrošači. Njihov status rezultat je činjenice da su oni ključ postojanja i opstanka organizacije. Skupinu sekundarnih dionika čine dobavljači i lanac distribucije, kao najvažniji partneri poslovanja s kojima poduzeće ima ugovorne odnose. Treća skupina ima interes za vrednovanje marketinških aktivnosti i njihovih učinaka, a to su svakako mediji i vladine institucije te agencije koje reguliraju i vrše nadzor nad tržištem. Lacznik i Murphy (2012.) u svojem ukazivanju na potrebu pomaka paradigme marketinga s organizacijske perspektive prema društvenoj perspektivi upućuju na primjenu dioničkog pristupa u marketingu. Naime, iako su za marketing pored potrošača bitni i drugi dionici, u osnovi marketinškog pristupa je da se ukupna važnost dionika i dalje sagledava iz perspektive potrošača (Ferrell i sur. 2010.).

3.1. Marketing dionika

Iako se u posljednjem desetljeću dionička perspektiva značajnije integrira u teoriju marketinga, usmjerenost na tržište i dalje je primarno polazište

marketinške prakse (Maignan i Ferrell, 2004.). Neovisno o tendenciji rastućeg konsenzusa u marketinškoj teoriji da su dionici poslovanja integrirani izravno ili neizravno u mrežu odnosa, u praksi se marketinška izvedba kreće u rasponu od konfliktnih pozicija između usmjerenosti na tržište i dionike do komplementarnih pozicija u kojima se usmjerenost na tržište i dionike međusobno nadopunjuju (Ferrell i sur., 2010.). Usmjerenost na dionike u marketingu otvara prostor za redefiniranje koncepcije marketinga u teorijskom smislu, ali i za integriranje interesa većeg broja dionika u proces marketinškog odlučivanja (Ferrell, 2010.). „Usmjerenost marketinga na dionike podrazumijeva organizacijsku kulturu i ponašanje koji potiču članove organizacije na kontinuiranu svjesnost i proaktivno djelovanje prema različitim dioničkim pitanjima“ (Ferrell i sur., 2010, str. 93). Navedeno ne znači kako se iz perspektive marketinga usmjerenog na dionike tvrdi kako su neki dionici važniji od drugih, naprotiv, svi su dionici važni, a prioriteta u odgovorima na zahtjeve dionika ovise o pitanjima koja se nameću u konkretnoj situaciji. Tako zahtjevi različitih dionika usmjereni prema marketingu mogu biti: poštene informacije o proizvodima, transparentnost izvješćivanja i revizije, okolišni utjecaji proizvoda i slično. Iz spomenutog proizlazi kako usmjerenost marketinga na dionike podrazumijeva razmatranje većeg broja dionika, a prioriteta grupe ovise o aktivnostima organizacije i njezinom konkretnom okruženju. S druge strane, marketinški proces podrazumijeva određene aktivnosti, kao što su istraživanje, segmentacija, komunikacija, koje mogu biti korištene za identificiranje najvažnijih dioničkih zahtjeva i održavanje odnosa s dionicima (Murphy, Öberseder i Lacznia, 2013.).

Na osnovi analize radova koji su se bavili razmatranjem dionika u marketingu Hult i sur. (2011.) dolaze do zaključka kako se u marketinškoj teoriji ne prepoznaje značaj većeg broja dionika. Naprotiv, potrošač je i dalje u središtu marketinških napora što pridonosi, prije svega, dobrobitima poslovanja. Usmjerenost marketinga primarno na tržište u središte stavlja potrošače i konkurenciju, a značajno manje pažnje pridaje ostalim dionicima (Ferrell i sur., 2010.). Hult i sur. (2011.) sugeriraju potrebu za promjenom perspektive i pomakom prema marketingu dionika kao vidu unaprjeđenja marketinške teorije i prakse. Stoga bi „marketing dionika obuhvaćao aktivnosti unutar sustava društvenih institucija i procesa koje omogućavaju i održavaju vrijednosti kroz odnose razmjene s višestrukim dionicima“ (Hult i sur., 2011., str. 57). U tom kontekstu vrijednosti u opipljivom i neopipljivom obliku nastaju kao rezultat marketinških aktivnosti i razmjene koja se odvija unutar društvene infrastrukture institucija i procesa (Hunt, 2007.). Iz spomenutog proizlazi kako marketing dionika podrazumijeva dijeljenje vrijednosti s višestrukim entitetima, nasuprot dijeljenja vrijednosti isključivo s potrošačima.

Kako bi se postigli standardi marketinga dionika, potreban je pomak s usmjerenosti marketinga na tržište koja podrazumijeva sagledavanje zahtjeva potrošača i konkurentske reakcije prema marketingu dionika koji podrazumijeva sagledavanje potreba većeg broja društvenih sudionika. S druge strane, kompleksnost suvremenog okruženja određuje ishode marketinških transakcija i

njihov utjecaj na široki raspon sudionika, što zahtijeva identifikaciju ključnih dionika u procesu marketinške razmjene (Ferrell, 2010.). Budući da se dionička teorija zasniva na normativnom pristupu povezanom uz odgovornost i etiku, u marketing treba integrirati dionički pristup pri vrednovanju ishoda marketinga, kako kroz financijske, tako i kroz društvene učinke (Hult i sur., 2011.). Maignan i sur. (2011.) smatraju kako je doprinos marketinga boljim financijskim, etičkim i društvenim ishodima poslovanja uvjetovan usmjeravanjem marketinga na širi raspon dionika. Pritom usmjerenost na dionike treba biti shvaćena holistički i integrirana u sve razine poslovanja.

3.2. Usmjerenost na dionike i društvena odgovornost marketinga

Odnos između klijenata i organizacija postoji zbog međusobnih očekivanja zasnovanih na povjerenju, dobroj vjeri i poštenom odnosu. Zbog toga priroda i sadržaj tog odnosa ne mogu biti pojednostavljeni i svedeni samo na organizacijsko gledište istoga (Ferrell, 2004.). Društveno odgovorni i etični marketinški principi i praksa središnji su elementi u izgradnji povjerenja koje je osnova za dugoročne odnose s potrošačima i ostalim dionicima. Osnova dioničkog pristupa počiva na razumijevanju zahtjeva najvažnijih skupina dionika. Spomenuto podrazumijeva pretpostavku da su dionici svjesni ključnih društvenih pitanja, kao i činjenice da na spomenuta pitanja organizacija može odgovoriti u svrhu održavanja marketinga odnosa (Ferrell, 2010.). Rekonstrukcija marketinške koncepcije prema pristupu koji podrazumijeva dugoročni odnos s dionicima pokazuje se kao jedan od načina integriranja društvene odgovornosti u teoriju i praksu marketinga (Maignan, Ferrell i Ferrell, 2005.). Društvena odgovornost marketinga leži upravo u menadžerskim odlukama i organizacijskim politikama vezanima uz dionike (Murphy, Öberseder i Lacznia, 2013.).

Maignan, Ferrell i Ferrell (2005.) smatraju kako teoriji i praksi koja se bavi društvenom odgovornošću marketinga nedostaje sistematizirani pristup implementaciji društvene odgovornosti. Stoga autori predlažu pristup zasnovan na usmjerenosti na dionike razvijajući metodologiju implementacije integriranih programa društvene odgovornosti u marketing u svrhu konsolidacije, koordinacije i integracije društvene odgovornosti marketinga u postojeće strategije ili inicijative društvene odgovornosti poslovanja. Najvažnije dimenzije dioničkog pristupa društvenoj odgovornosti marketinga prema Maignan, Ferrell i Ferrell (2005., str. 959-965) su: prepoznavanje zajedničkih normi i vrijednosti dionika, identificiranje ključnih dioničkih pitanja sa stajališta marketinga, identificiranje područja pritiska dionika, prepoznavanje važnosti normi i resursa dionika i praćenje dioničkih pitanja i procesa. Od normi i vrijednosti dionika ovisi koja će pitanja vezana uz marketing i poslovnu praksu biti važna. Ipak, autori su stajališta kako, neovisno o činjenici da različite skupine dionika imaju različite interese, određeni broj dionika dijeli slična očekivanja od poslovnih aktivnosti i njihovih ishoda. Jednako tako, većina poslovnih organizacija dijeli zajedničke vrijednosti i norme sa svojim primarnim dionicima. U situacijama potencijalnih sukoba

između zahtjeva različitih dionika, najbolji vodič su upravo izgrađene organizacijske norme i vrijednosti (Maignan, Ferrell i Ferrell, 2005.). Izgrađene norme i vrijednosti organizacije utječu na percepciju javnosti o organizaciji kao i na ugled organizacije u društvu.

Poveznica između ugleda poduzeća i društvene odgovornosti ovisi o upoznatosti dionika s poslovnim aktivnostima poduzeća, kao i aktivnostima u području društvene odgovornosti (Hildebrand, Sen i Bhattacharya, 2011.). Znanje dionika o poduzeću strukturirano je kroz dvije osnovne dimenzije. Prva dimenzija sadržava znanje potrošača i ostalih dionika o sposobnostima poduzeća u ponudi proizvoda i usluga. Druga dimenzija sadržava znanje dionika o aktivnostima poduzeća na području društvene odgovornosti. Identificiranje dionika s poduzećem značajnije je zasnovano na etičkom identitetu oblikovanom kroz društvenu odgovornost (Hildebrand, Sen i Bhattacharya, 2011.). Znanje o poduzeću vezano uz društvenu odgovornost pruža uvid u sustav vrijednosti i karakter poduzeća, što zapravo inicira proces dugoročnog identificiranja dionika s poduzećem. Pozitivno identificiranje dionika s poduzećem promiče dugoročne odnose, legitimitet poslovanja u društvu i lojalnost potrošača (Hildebrand, Sen i Bhattacharya, 2011.).

Murphy, Öberseder i Laczniaik (2013.) smatraju kako upravo marketinške aktivnosti imaju ključan utjecaj na ukupnu društvenu odgovornost poslovanja. Naime, utjecaj marketinških aktivnosti na ukupnu društvenu odgovornost poslovanja ogleda se kroz činjenicu da marketing predstavlja vanjsko lice poslovanja. Stoga društvena odgovornost marketinga nužno sadržava balansiranje legitimnih zahtjeva dionika istovremeno prihvaćajući odgovornost za marketinške odluke, integrirajući etičke i društvene obveze u marketinške aktivnosti poduzeća. Iz svega se spomenutog nameće zaključak da upravo dionički pristup otvara prostor, kako za integriranje društvene odgovornosti u marketinšku teoriju i praksu, tako i za doprinos marketinga ukupnoj društvenoj odgovornosti poslovanja (Murphy, Öberseder i Laczniaik, 2013.).

4. RASPRAVA

S obzirom na veliki značaj radova Kotlera i suradnika za teoriju i praksu marketinga te njihovo korištenje u marketinškoj pedagogiji, može se steći dojam kako je marketing usmjeren na društvo postao središnja tema suvremene marketinške teorije. Ipak, određeni autori propituju ovu tezu kritizirajući domet marketinga usmjerenog na društvo, prije svega u marketinškoj teoriji. Tako, Crane i Desmond (2002., str. 551) zaključuju kako marketing usmjeren na društvo, u najboljem slučaju ima marginalan utjecaj na tradicionalne marketinške principe i teoriju. Svoju tezu autori zasnivaju, s jedne strane, na činjenici da je većina marketinške teorije i danas usredotočena na profitabilnost koja se ostvaruje kroz zadovoljenje želja potrošača, i s druge strane, na činjenici da u marketinškoj teoriji od 1970-ih godina nije značajnije unaprijeđeno poimanje marketinga usmjerenog na društvo. Autori zaključuju kako se marketing usmjeren

na društvo nije etablirao, kako u marketinškoj teoriji, tako ni u praksi marketinga. Neovisno o potencijalnim nedoumicama u teorijskom poimanju društvenog marketinga, marketinga usmjerenog na društvo i društveno odgovornog marketinga, kao i njihovom eventualnom preklapanju, praksa pokazuje postojanje poslovnih modela koji ilustriraju široki raspon i brojnost marketinških praksi čiji je cilj postizanje pozitivnog društvenog utjecaja (Kotler i Lee, 2011.). Spomenuto pokazuje kako marketing usmjeren na društvo predstavlja svojevrsni kamen temeljac za razvoj društveno odgovornog marketinga (Crane i Desmond, 2002; Čutura, 2016.; Sirgy i Lee, 1996.). S druge strane, društveni marketing, kao teorija i praksa promicanja određenih ideja, ciljeva i ponašanja pridonosi povećanju svijesti javnosti o mnogim važnim društvenim i okolišnim pitanjima (Kotler, 2011.).

Iako se dionička perspektiva popularizirala u literaturi iz etike i društvene odgovornosti marketinga, Maignan i Ferrell (2004., str. 5) smatraju kako „marketinškom pristupu društvenoj odgovornosti nedostaje konceptijski okvir utemeljen na marketinškoj disciplini“. Autori navode kako velike varijacije u studijama društvene odgovornosti sa stajališta marketinga, različiti fokusi istraživanja i terminologije otežavaju definiranje konzistentnog pristupa društvenoj odgovornosti marketinga. Maignan i Ferrell (2004.) zaključuju kako u marketingu još uvijek nedostaje jasna teorijska pozadina koja bi integrirala različite pristupe i omogućila jasnu konceptualizaciju društvene odgovornosti marketinga. Murphy, Öberseder i Lacznik (2013.) su stajališta kako marketing, kao vanjsko lice poslovanja, i u praksi često zanemaruje svoju ulogu u ukupnoj percepciji javnosti o poduzeću, primarno se fokusirajući na promoviranje proizvoda i usluga, a manje na kvalitetu komunikacije s dionicima poduzeća. S druge strane, istraživanja o utjecaju društveno odgovornih marketinških praksi na potrošače, imaju kontradiktorne rezultate. Za spomenuto su svakako odgovorna i sama poduzeća iz razloga što u pravilu nemaju jasne vizije o svojem društveno odgovornom djelovanju (Carrigan i Attalla, 2001.). Uzimajući u obzir činjenicu kako se u društvenu odgovornost marketinga često ulaže znatno manje nego u promoviranje društvene odgovornosti poduzeća, jasno je zašto su i potrošači i društvo skeptični prema društvenoj odgovornosti marketinga. Zato bi potrošačima trebalo pristupiti na način koji će ih potaknuti na uvjerenje kako njihove etične i društveno odgovorne odluke o kupnji zaista čine razliku, umjesto da ih se različitim apelima društvene odgovornosti potiče na samu kupnju (Carrigan i Attalla, 2001.).

Vaaland, Heide i Grønhaug (2007., 946-949) su u svojoj opsežnoj analizi radova o društvenoj odgovornosti u marketingu došli do nekoliko zaključaka o problemima marketinškog pristupa društvenoj odgovornosti. Između ostaloga, autori zaključuju kako je problem marketinškog pristupa društvenoj odgovornosti u nedostatku holističke perspektive. Naime, u većini marketinške literature vezane uz društvenu odgovornost potencira se parcijalni pristup koji razmatra društvenu odgovornost s aspekta nekih užih područja i posebnih aktivnosti marketinga, bez obuhvaćanja šireg utjecaja marketinga na veći broj

sudionika i procesa u društvu. Nadalje, autori kao problem vide i prevladavajući instrumentalizam u marketinškom pristupu društvenoj odgovornosti. Spomenuto znači kako se društvenoj odgovornosti pristupa sa stajališta njezinog utjecaja na marketinške ishode kao što su vrijednost marke, ugled poduzeća i prodajni rezultati, što zapravo svodi društvenu odgovornost na marketinški alat. I na koncu Vaaland, Heide i Grønhaug (2007.) zaključuju kako marketinški pristup društvenoj odgovornosti još uvijek u središte stavlja transakcijsko gledište prema kojem tvrtka treba zadovoljiti preferencije prema društvenoj odgovornosti svojega ciljnog tržišta te zauzvrat dobiti određenu vrstu dobrobiti. Upravo se zbog takvog transakcijskog gledišta ne razmatra u dostatnoj mjeri odgovornost marketinških stručnjaka za provođenje upitnih i štetnih marketinških aktivnosti niti se značajnije propituje utjecaj marketinga na društvo.

Marketing dionika otvara prostor za kontinuirano propitivanje odnosa između marketinga i društva, jer prihvaćanje dioničkih zahtjeva podrazumijeva prihvaćanje društvene odgovornosti za marketinške odluke. Zbog toga, upravo kroz usmjerenost na dionike, marketing izravno pridonosi ukupnoj društvenoj odgovornosti poslovanja.

5. ZAKLJUČAK

Pred suvremeni se marketing postavljaju brojni izazovi, a između ostaloga i zahtjev usklađivanja s globalnim ciljevima održivoga razvoja društva. Neovisno o tome što se već od 1970-ih godina uočava kontinuirana tendencija k unaprjeđenju društvene uloge marketinga (Prothero, 1990.), Kotlerov se pristup ispostavio kao ključan u nastojanju da se briga o društvu inkorporira u znanost o marketingu (Crane i Desmond, 2002.). Izravna poveznica između suvremenog poimanja društvene odgovornosti poslovanja i poimanja marketinga usmjerenog na društvo je da usmjerenost na društvo podrazumijeva uključivanje društvene, etičke i ekološke dimenzije u marketinško planiranje i aktivnosti (Abratt i Sacks, 1988.).

Iako, s jedne strane, postoje stajališta kako odgovorni marketing predstavlja dio cjelovite koncepcije društvene odgovornosti poslovanja (Prothero, 1990.), s druge strane, postoje i stajališta kako marketinška teorija i praksa još uvijek nemaju odgovor na pitanja o doprinosu marketinga ukupnoj društvenoj odgovornosti poslovanja (Maignan i Ferrell, 2004.; Murphy, Öberseder i Lacznia, 2013.). Zato je za potpuno razumijevanje društvene odgovornosti marketinga važno sagledati domete utjecaja marketinga na društvo u cjelini. Međutim, Sheth i Sisodia (2005.) smatraju kako se marketinška teorija i praksa primarno bave pritiscima iz okruženja koji se tiču kritika na aktivnosti marketinga prema potrošačima, ne sagledavajući utjecaj marketinga na društveni sustav u cjelini. „Prevladavajući marketinški pristup ignorira brigu i rizike za društvo (...) što rezultira rastućom kritikom prema marketinškoj praksi kao i marketinškoj disciplini u cjelini“ (Sheth i Sisodia, 2005., str. 161). Jedna od kritika upućena marketingu je da se marketing primarno kreće u okvirima menadžerske efikasnosti i efektivnosti gubeći iz vida da su u središtu marketinga zapravo ljudi, odnosno dobrobit društva. Sheth i Sisodia (2005.) zaključuju kako zbog neodgovarajućeg pristupa društvenim pitanjima marketing prati nedostatak poštovanja unutar korporacija, kao i nedostatak povjerenja potrošača, a ignoriranje koje marketinški

stručnjaci pokazuju spram značajnih društvenih pitanja ima ozbiljne posljedice na marketinšku profesiju.

Dionički pristup ima gledište kako poslovanje djeluje u društvu i u ime društva. Međutim, poslovna praksa često odstupa od dioničkog pristupa jer je viđenje kako su vlasnici najvažniji dionici značajno zastupljeno u pragmatičnom poslovnom svijetu (Carroll, 1993.). Jednako tako, marketinška praksa uglavnom pretpostavlja interese potrošača interesima ostalih dionika. S druge strane, marketinške su aktivnosti najizloženije procjeni različitih dionika i izravno utječu na percepciju javnosti o odgovornosti poslovanja. Stoga je sa stajališta društvene odgovornosti marketinga potrebno izgraditi dugoročni pristup većem rasponu dionika, koji se suočavaju s brojnim pitanjima u procesu kupovine, konzumiranja i odlaganja proizvoda, kao i s pitanjima utjecaja marketinga na društvo u cjelini. S obzirom na spomenuto, upravo je integriranje dioničkog pristupa u marketing jedan od načina na koji je moguće unaprijeđenje marketinga, kako u teorijskom smislu kroz otvaranje novog prostora za dalji razvoj društveno odgovornog marketinga, tako i kroz sustavnu implementaciju društvene odgovornosti u marketinšku praksu. Iako je iz teorije i prakse marketinga još uvijek vidljivo podređivanje interesa većine dionika interesima potrošača, bez izvorne primjene dioničkog pristupa, dugoročna perspektiva društveno odgovornog marketinga postaje gotovo neizvediva (Lacznik i Murphy, 2006.).

Doprinos ovog rada ponajprije se ogleda u isticanju određenih polazišta teorije marketinga u razvoju društvene odgovornosti marketinga, kao i u pokazivanju najvažnijeg doprinosa dioničkog pristupa u razvoju i razumijevanju društveno odgovornog marketinga. Ograničenija rada odnose se na činjenicu da se analiza društvene usmjerenosti marketinga primarno zasniva na opisu doprinosa Kotlera i suradnika. Zbog toga je važno u budućim radovima s tematikom razvoja društvene odgovornosti u marketingu proširiti domet analize teorijskih polazišta društvene odgovornosti marketinga, kao i pružiti šire spoznaje o odnosu između dioničke teorije i društvene odgovornosti marketinga.

LITERATURA

Abratt, R. i Sacks, D. (1988), "Perceptions of the societal marketing concept", *European Journal of Marketing*, 23(6), str. 25–33.

American Marketing Association Dictionary: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx> (lipanj, 2017.).

Andreasen, A. R. (2002), "Marketing social marketing in the social change marketplace", *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), str. 3-13.

Bowen, H. R. (1953), *Social responsibilities of the businessman*, Harper & Row, New York.

Carrigan, M. i Attalla, A. (2001), „The myth of the ethical consumer: Do ethics matter in purchase behavior“, *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), str. 560–577.

Carroll, A. B. (1993), *Business and society: Ethics and stakeholder management*, 2th edition, South-Western College Publishing, Cincinnati.

- Crane, A. i Desmond, J. (2002), „Societal Marketing and morality“, *European Journal of Marketing* 36(5/6), str. 548–569.
- Čutura, M. (2016), *Poslovna etika i društvena odgovornost u području marketinga*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar.
- Ferrell, O. C. (2004), „Business ethics and customer stakeholder“, *Academy of Management Executive*, 18(2), str. 126-129.
- Ferrell, O. C. (2010), *Nature and the scope of marketing ethics*, Albuquerque, NM, The Robert O. Anderson School and Graduate School of Management, University of New Mexico.
- Ferrell, O. C., Gonzalez-Padron, T. L., Hult, G. T. M. i Maignan, I. (2010), „From market orientation to stakeholder orientation“, *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), Spring, str. 93–96.
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Friedman, M. (1962), *Capitalism and freedom*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Gundlach, G. T. (2007), “The American Marketing Association’s 2004 definition of marketing: Perspectives on its implications for scholarship and the role and responsibility of marketing in society”, *American Marketing Association*, 2(2), str. 243–250.
- Hildebrand, D., Sankar, S. i Bhattacharya, C.B. (2011), "Corporate social responsibility: a corporate marketing perspective", *European Journal of Marketing*, 45 (9/10), str.1353-1364.
- Hult, G. T. M., Mena, J. A., Ferrell, O. C. i Ferrell, L. (2011), “Stakeholder marketing: a definition and conceptual framework”, *Academy of Marketing Science*, 1, str. 44–65.
- Hunt, S. D. (2007), „A responsibilities framework for marketing as a professional discipline“, *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(2), str. 277–283.
- Kotler, P. (1967), *Marketing management: analysis, planning, and control*, 1st edition, Prentice-Hall, New York.
- Kotler, P. (1972), “What Consumerism Means for Marketers”, *Harvard Business Review*, 50 (May-June), str. 48-57.
- Kotler, P. (2011), “Reinventing marketing to manage the environmental imperative”, *Journal of Marketing*, 75 (July), str. 132–135.
- Kotler, P. i Armstrong, G., (2015), *Principles of marketing*, 16th ed., Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. i Keller, K. L. (2006), *Upravljanje marketingom*, 12. izdanje, Mate, Zagreb.
- Kotler, P. i Lee, N. (2008), *Social marketing: Influencing behaviors for good*, 3th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kotler, P. i Lee, N. (2011), *Društveno odgovorno poslovanje – suvremena teorija i najbolja praksa*, 2. izdanje, M.E.P., Zagreb.
- Kotler, P. i Levy, S. J. (1969), “Broadening the concept of marketing,” *Journal of Marketing* 33(1), str. 10-15.

- Kotler, P. i Roberto, E. (1989), *Social Marketing: Strategies for changing public behavior*, The Free Press, New York.
- Kotler, P. i Zaltman, G. (1971). "Social marketing: An approach to planned social change," *Journal of Marketing*, 35(3), str. 3-12.
- Kotler, P., Roberto, N. i Lee, N. (2002), *Social marketing: Improving the quality of life*, 2th edition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lacznia, G. R. i Murphy, P. E. (2006), "Normative perspectives for ethical and socially responsible marketing", *Journal of Macromarketing*, 26(2) (December), str. 154-177.
- Lacznia, G. R. i Murphy, P. E. (2012), "Stakeholder theory and marketing: Moving from a firm-centric to a societal perspective", *Journal of Public Policy & Marketing*, 31(2), str. 285.
- Letica, B., (2010), *Doba odgovornosti, korporacijska društvena odgovornost u vrijeme svjetske financijske krize*, Mate, Zagreb.
- Maignan, I. i Ferrell, O. C. (2004), „Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework“, *The Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), str. 3-19.
- Maignan, I., Ferrell, O. C. i Ferrell, L. (2005) "A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing", *European Journal of Marketing*, 39 (9/10), str. 956-977.
- Maignan, I., Gonzales-Padron, T., Hult, T. i Ferrell, O.C. (2011), "Stakeholder orientation: Development and testing of a framework for socially responsible marketing, *Journal of Strategic Marketing* 19(4), str. 313-338.
- Murphy, P. E., Öberseder, M. i Lacznia, G. R. (2013), "Corporate societal responsibility in marketing: normatively broadening the concept", *Academy of Marketing Science*, 3, str. 86-102.
- Prothero, A. (1990), „Green consumerism and the societal marketing concept: Marketing strategies for the 1990's“, *Journal of Marketing Management*, 6(2), str. 87-103.
- Sheth, N. i Sisodia, R. S. (2005), „A dangerous divergence: Marketing and society“, *Journal of Public Policy & Marketing*, 24(1), Spring, str. 160-162.
- Sirgy, M. J. i Lee, D. (1996), „Setting socially responsible marketing objectives“, *European Journal of Marketing* 30(5), str. 20-34.
- Vaaland, T. I., Heide, M. i Grønhaug, K. (2008), „Corporate social responsibility: investigating theory and research in the marketing context“, *European Journal of Marketing*, 42(9/10), str. 927-953.
- Vargo, S. L. i Lusch, R. F. (2004), „Evolving to a new dominant logic for marketing“, *Journal of Marketing*, 68, str. 1-17.
- Zinkhan, G. M., i Williams, B. C. (2007), "The new American Marketing Association definition of marketing: An alternative assessment, *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(2), str. 284-288.

Marija Čutura, PhD

Associate Professor
University of Mostar
Faculty of Economics
E-mail: marija.cutura@ef.sum.ba

STAKEHOLDER MARKETING: TOWARDS BETTER UNDERSTANDING OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN MARKETING***Abstract***

The questions of social responsibility of marketing have emerged in the contemporary society. At the same time social orientation of marketing has different developing forms in marketing theory. Recently, stakeholder theory as one of the theories of social responsibility in business has its reflection in marketing theory. Stakeholder approach requires broadening the scope from market-centric perspective towards stakeholder perspective in marketing. Stakeholder marketing has established foundational support for broadening marketing field and can be defined as activities and processes within a system of social institutions that facilitate and maintain value through exchange relationships with multiple stakeholders. The main purpose of this paper is to analyze specific developing forms of social orientation in marketing theory that contribute to development of socially responsible marketing. The main goal of this paper is to indicate the most important contributions of stakeholder perspective in development of social responsibility in marketing.

Keywords: social orientation of marketing, stakeholder marketing, social responsibility of marketing

JEL classification: M14, M31

Matina Gjurašić, mag. oec.

Lecturer
Libertas International University
E-mail: matinagjurasic@gmail.com

Dina Lončarić, PhD

Assistant Professor
Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija
E-mail: dina.loncaric@fthm.hr

INTERNAL MARKET ORIENTATION AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR IN THE HOSPITALITY INDUSTRY – A LITERATURE REVIEW

UDC / UDK: 640.4:339.138(048.8)

JEL classification / JEL klasifikacija: L83, M31

Review / Pregledni rad

Received / Primitljeno: July 5, 2017 / 5. srpnja 2017.

Accepted for publishing / Prihvaćeno za tisak: 8. lipnja 2018. / June 8, 2018

Abstract

Purpose - Service is a vital aspect of the hospitality industry. Excellent service influences a guest's decision to return to the hotel. Support and cooperation among hotel employees are key factors in improving service quality. Hotels with employees who demonstrate behaviours or cooperative behaviours that are not formally required by the organization (Fassina et al. 2008) are more prone to providing high-quality service and customer satisfaction than those who do not possess these attributes (Tang & Tang, 2012; Wang & Wong, 2011; Podsakoff et al., 2009; Bell & Menguc, 2002). Internal market orientation is the best approach to motivating, educating and coordinating internal customers (employees) to ensure the satisfaction of everyone in the hotel. This study aims: a) to present a literature review of internal market orientation and organizational citizenship behaviour in the hospitality industry and b) define the relationship between internal market orientation and organizational citizenship behaviour as antecedents of internal service quality in the hospitality industry. Methodology - The desk research method was applied for gathering data for this study. The existing literature on internal market orientation management, organizational citizenship behaviour, and internal service quality was utilized. Content analysis

was used to present the development of, and depict the current standpoints regarding, these concepts. Findings - The findings suggest that internal marketing orientation and organizational citizenship behaviour are crucial for managing employees in the hospitality industry and providing excellent services. Originality of the research - The present study provides a useful review of the appropriate literature related to internal market orientation and organizational citizenship behaviour in the hospitality industry and their relationships. Research limitations/implications -The results of this study offer valuable guidelines for hotel managers to improve internal service quality. Furthermore the study provides good theoretical background for empirical research. Since it is focused specifically on the hospitality industry, future research could be done on other industries.

Keywords: Internal Market Orientation, Organizational Citizenship Behaviour, Hospitality

1. INTRODUCTION

The hospitality industry is one of the major service industries around the world (Ma & Qu, 2011). In this rapidly changing market, hotels are constantly under severe competitive pressure. The greatest chance hospitality organizations have of gaining competitive differentiation is through service quality. Employees play the key role in the delivery of quality customer service (Stamper & Van Dyne; 2003). Their work attitudes and service performance are vital for achieving business objectives as well as maintaining competitive advantages and performance efficiency (Karatepe & Sokmen, 2006). Continuous training is essential in motivating employees to maintain high quality service. Moreover, hotels must encourage employees to embrace certain behaviours that go beyond their regular job functions, such as helping customers resolve problems, cooperating with colleagues, preventing unexpected incidents, and paying extra attention to organization. In other words, hotel employees should not only do their jobs but they should also go above and beyond their own obligations towards the hotel and others. This self-initiated and positive employee behaviour is called organizational citizenship behaviour (OCB) (Smith et al., 1983; Organ, 1988). In the hotel industry, OCB not only benefits service delivery, provides higher quality service, and creates a friendlier environment that encourages customer interaction but also provides a service innovation view that fits customer demands more closely and creates higher customer satisfaction (Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume, 2009; Raub, 2008). Thus, the hotel industry must actively consider methods for inducing OCB in its employees to enhance service quality, competitive advantage, and the financial performance of hotels. Scholars have identified the link between internal service quality (ISQ) and external customer satisfaction. Furthermore they recognize internal marketing (IM) as a major driver of ISQ and external customer satisfaction. IM has been

emphasized as the best way to motivate and encourage employees to improve internal service and provide exceptional service.

However, studies on the factors that influence OCB in the hotel service industry are rare (Kim, O'Neill & Cho, 2010; Ma & Qu, 2011; Tang & Tang, 2012). Previous research has successfully identified many antecedents and consequences of OCB (Podsakoff et al., 2000). In spite of this, little attention has been paid to the possible relationship between internal market orientation (IMO) and OCB in the hospitality industry. Therefore, the purpose of this study is to address the following question:

- What is the relationship between IMO and OCB as antecedents of ISQ in the hospitality industry?

The focus of this study is explicitly on the hospitality industry and consists of three parts. The first part of this study outlines the methodology used to conduct the literature review; the results from the literature review and dimensions of IMO, and OCB as antecedents of ISQ are then presented. The following section identifies possible relationship between IMO and OCB. The paper concludes with a discussion of possible implications as well with suggestions for future research.

2. METODOLOGY

In order to better understand IMO and OCB in the hospitality industry as well as their relationship, the following databases were examined: ProQuest Basic Search, EBSCO Host Web, Science Direct and Emerald Management Review. They were accessed online in the period from February 2nd till March 1st, 2017. Those databases offer broad coverage of relevant academic journals in the hospitality industry such as: *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, *International Journal of Hospitality Management*, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *Journal of Hospitality & Tourism Education*, *FIU Hospitality Review*, *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, *Journal of Foodservice Business Research*, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. In addition, leading tourism journals, including *Annals of Tourism Research*, *Tourism Management*, *Journal of Travel Research*, and *the International Journal of Tourism Research*, are also available in those databases. In terms of geographical representation, the majority of reviewed articles came from U.S.-published journals while several others relate to Asian and European studies from international or foreign journals. All articles used were published in English.

Data were collected, analyzed and classified during two main stages. The first stage involved a search for relevant papers from the aforementioned databases, using the keywords “internal market orientation”, “organizational citizenship behaviour” and “internal service quality in the hospitality industry”. In total, 48 papers were found using ProQuest Basic Search, 14 additional papers were obtained via EBSCO Host Web, with 27 were found under the “academic journals” section. Emerald Management Review identified 146 papers, of which 17 were found relevant. Each journal was then searched individually to identify any other papers that might not have shown up during previous searches. Another 18 papers were found. In the end, 51 papers were selected for this study. The selected papers were classified into dominant thematic groups: IMO and OCB. Content analysis was applied to identify the journal title, year of publication and name(s) of author(s). Secondly, the nature of the article was analyzed; identifying the research methodology used and the subject focus of each article. Table 1 and Table 2 present the findings.

3. LITERATURE REVIEW

In this review, IMO and OCB as antecedents of ISQ are described, emphasizing specifically the findings from the research done in the hospitality industry.

3.1. Internal Market Orientation

Employees are of key importance in the service industry because their work represents an integral, inseparable part of the service. The quality of internal service is the basis for improving the modern way of doing business (Marshall, Baker and Finn, 1998). The methods of efficiently improving ISQ are relevant to IM because, in offering a service, employees not only represent the organization but also provide a crucial so-called service encounter (Tansuhaj, Randall and McCullough; 1991). IM is an approach which considers employees as internal customers of organization and by satisfying internal customers the organization is in a better situation for offering services to external customers (Foreman and Money, 1995).

The concept of IM emerged during the 1980's with Berry and Grönroos, as a solution for those companies that wanted to offer a more competitive service to their users. Grönroos defines it as “selling the firm to its employees” while Berry (1981) states that IM represents the application of marketing skills, tools, methods and techniques within a company, in order to achieve the synergistic functioning of all the employees in line with the basic goals, mission and strategy of the company. The major core of this concept is that employees must be regarded as internal market of the organization (Varey, 1995) and as the most valuable property of the organization (Papasolomou, 2002). Furthermore, Dennis

(1995) believes that IM is a kind of strategic management philosophy, which manages development and motivation of employees in the organization by providing a high-quality working environment.

In the 1990's literature, the works of Kohli and Jaworski (1990) as well as Narver and Slater (1990) call the application of the marketing concept in business operations, the market orientation. Furthermore, Kohli and Jaworski (1990) define IMO as a marketing concept applied to the employees within a company. These authors, however, think differently of market orientation. Kohli and Jaworski (1990) define market orientation in terms of organizational behaviour, i.e. the activities related to conducting business according to the principles of the marketing concept, while Narver and Slater (1990) look at it in terms of organizational culture. Kohli and Jaworski (1993) highlight three groups of activities which comprise market orientation: monitoring and developing an understanding of the market, exchanging information between departments, and meeting the needs and wishes of employees who will then transfer their satisfaction to the guest. In the hospitality industry, Ruizalba, Bermudez Gonzalez, Rodriguez Molin, and Blanca (2014) did a research and defined the components of IMO as: intelligence generation (recognition of value exchange and segmentation of the internal market), internal communication, and responsiveness to intelligence (management concern, education and training of staff, and balance of work and family life).

An important role in IMO application is played by company leaders who have to be included in the process and should encourage their employees to provide high quality service (Mishra & Sinha 2014). Employees, in companies in which IM activities are applied and which possess a market orientation, feel devotion to the company and all its values and they wish to positively contribute, through their work, to its success (Peccei & Rosenthal 2000). Thus, IM is relevant and important for all companies and is of key importance when it comes to people-focused activities, such as the service industry. Ozretić-Došen and Prebežac (2000) state that IM in service industry companies presents a marketing concept of conducting business, entailing many different activities within a company, whose goal is to develop service-orientation and service user-orientation with all employees. IM has a positive influence on the business performance of a company (Narver & Slater 1990) as well as on organizational learning (Morgan, Katsikeas & Appiah – Adu 1998) and on consumer and employee reactions (Jaworski & Kohli 1993). Ruizalba et al. (2014) have proven that achieving the balance of business and family life as an aspect of IMO is connected in a positive manner with the feeling of the employee's dedication to the company.

The table below presents the major literature finding related to IMO in the hospitality industry.

Table 1

Literature review for Internal Market Orientation in the hospitality industry

Author; Year	Data	Findings
Berry et al.; 1976	Qualitative	IM as a solution to the problem of consistently delivering high service quality.
Berry; 1981	Qualitative	Employee is an internal client.
Grönroos; 1984	Qualitative	IM motivates employees and makes them aware of the importance of external clients.
Flipo; 1986	Qualitative	IM is a tool and strategy to develop the internal concept of orientation towards the buyer.
Grönroos; 1990	Qualitative	IM must be focused on attracting and retaining those employees who are aware of the importance of clients.
Berry & Parasuraman; 1991	Qualitative	IM activities (attracting, developing, motivating, and retaining qualified employees) should be applied prior to external marketing.
Rafiq & Ahmed; 1993	Qualitative	They disagree with the idea that the internal buyer is the "king" and "always right".
Bak et al.; 1994	Qualitative	IM treats employees as customers and manages human resources through marketing viewpoints to generate satisfied internal customers.
Hales; 1994	Qualitative	IM is similar to HRM.
Cahili; 1995	Qualitative	Suggests the possibility of an existing connection between IM and organizational learning
Foreman & Money; 1995	Qualitative/ Quantitative	HRM activities need to be integrated into the process of IM in each company.
Piercy & Morgan; 1995	Qualitative	McCarthy's 4Ps (Price, Product, Place, and Promotion) should be implemented in IM.
Boshoff & Tait; 1996	Quantitative	IM is a strategy to enhance the level of service quality delivered by frontline employees.
Morrison; 1996	Qualitative	The link between IM and external marketing is OCB.
Ballantyne; 1997	Qualitative	IM contributes to the development of an organization.
Caruna & Calleya; 1998	Quantitative	IM has an effect on the loyalty of employees to the company.
Hog, Carter & Dunne; 1998	Qualitative	Internal communication is important to communicate the business aims, values and performance of the organization to employees and to encourage them to participate actively in the success of the business.
Lings & Brooks; 1998	Qualitative	Developed a model of IM based on the relationship between the internal supplier and the internal buyer whose end goal is external buyer satisfaction.
Varey & Lewis; 1999	Qualitative	IM is a strategy of the company.

Rafiq & Ahmed; 2000	Qualitative	IM is about motivation, loyalty, communication and employee authority.
Ozretić-Došen & Prebežac; 2000	Qualitative	IM in service industry companies entails very different activities within a company, whose goal is to develop service-orientation and service user-orientation with all employees. Employees are of key importance in the service industry because their work represents an integral, inseparable part of the service.
Bansal et al.; 2001	Qualitative	The elements of IM such as employment security, extensive training, generous rewards partly contingent on organizational performance, sharing information, employee empowerment, and reductions in status distinctions are key aspects of human resource management practices in achieving internal customer commitment, job satisfaction and trust in management.
Lings; 2004	Qualitative	Develops a new construct IMO.
Lings & Greenley; 2005	Quantitative	Develop the IMO measurement scale, which refers to the process of generating and disseminating intelligence about internal market needs.
Gounaris; 2006	Quantitative	IMO promotes the need to plan and build effective relationships between employees and management
Proctor; 2010	Qualitative	IM is a way of improving customer focus within an organization and paving the way for a system of good customer relationship management (CRM)
Kale; 2010	Qualitative	IM creates a good working environment, which attracts quality employees.
Boukis & Gounaris; 2014	Quantitative	IMO results in positive employee outcomes such as higher patronage and motivation to report service complaints.
Ruizalba, Bermudez Gonzalez, Rodriguez Molina, Blanca; 2014	Quantitative	IMO is a strategic determinant of both job satisfaction and employee commitment. In the hospitality service industry, employee performance and attitude are significant factors affecting the delivery of service.
Joung, Goh, Huffman, Yuan & Surles.;2015	Qualitative/ Quantitative	IM activities can foster employee job satisfaction and organizational commitment and possibly reduce employee turnover.

From the aforementioned literature review, the development of theory on internal marketing can be broadly categorized into three phases. The first phase focuses on employee motivation and satisfaction (Berry, 1981; Berry & Parasuraman, 1991, Bak et al., 1994). The stated authors point out that IM is the philosophy of treating employees as internal customers and by satisfying them, a firm will satisfy external customers. The second phase was initiated by Grönroos who emphasized that the quality of relationship between customers and employees could be enhanced by having customer-oriented employees. This

phase is addressed by Kotler, 1977, Grönroos, 1985; George & Grönroos, 1989, Cahill, 1995; Liao et al., 2004. Kotler stated that internal marketing is about building customer orientation among employees by training and motivating both front-line and support staff to work as a team. The key difference between the first two phases is that Grönroos customer orientation conceptualization focuses attention on creating customer orientation in employees through a process of influencing, rather than satisfying and motivating employees. The third phase views IM as a critical tool to implement organizational strategy and change management (George, 1990; Rafiq & Ahmed, 1993; Piercy, 2002). It is a planned effort to overcome organizational resistance to change and to align, motivate and integrate employees into the effective implementation of corporate and functional strategies. Such effort affects ISQ, which may enhance proactive employee behaviour that goes beyond normal job responsibilities.

3.2. Organizational Citizenship Behaviour

Effective organizational operation can be achieved by following three kinds of behaviours: employee willingness to remain with the organization, employee actions that surpass their job description, and employee proactive behaviour beyond job responsibilities (Smith et al. 1983; Katz 1964). The first two kinds of behaviours are within employee roles, whereas the third goes beyond, to include cooperation among colleagues, self-improvement, and creating a positive organizational image. For an organization to function effectively, innovative and spontaneous behaviours are essential. These behaviours, though not required by job contract, can greatly contribute to the operation and performance of an organization. Such behaviour is called organizational citizenship behaviour (OCB) and was introduced by Organ and his colleagues in 1983 (Organ, 1988; Podsakoff & MacKenzie, 1994).

Organ (1988) argues that the design of organizational systems is never perfect. If an organization relies solely on the in-role behaviour of its employees, it will be difficult to achieve organizational goals. Accordingly, an organization must rely on certain citizenship behaviour by employees who voluntarily demonstrate organizational behaviour to make up for the drawbacks of the role to achieve organizational objectives. Thus, Organ (1988) defined OCB as various types of behaviour that have not been directly recognized by an organization's formal reward system but which benefit an organization's operational performance. Wilson (2000) defined OCB as specific types of helping behaviour that can be defined as activities entailing a greater commitment than spontaneous assistance, in which time is given freely to benefit another person, group, organization, or cause. Examples of such behaviour are: helping colleagues that were absent from work, volunteering to perform additional duties and positively representing the organization in public (Organ, 1990; Pond, Nacoste, Mohr & Rodriguez, 1997; Blakely, Andrews & Moorman, 2005; Sharma, Bajpai & Holani, 2011).

There are numerous studies examining the dimensions of OCB. Smith et al. (1983) proposed altruism and generalized compliance as the components of OCB. Organ (1988) proposed five dimensions, namely, altruism, conscientiousness, courtesy, civic virtue, and sportsmanship. On the other hand, Williams and Anderson (1991) categorized OCB into two dimensions: OCB of individuals (OCB-I) and OCB toward organizations (OCB-O). Van Dyne, Graham, and Dienesch (1994) proposed interpersonal helping, organizational loyalty, organizational obedience, and organizational participation, whereas Podsakoff and Mackenzie (1994) proposed helping behaviours, sportsmanship, and civic virtue as the dimensions of OCB. The most accepted framework is the one proposed by Organ (1988) and is suggested by this study. It encompasses the five dimensions: altruism, conscientiousness, courtesy, sportsmanship, and civic virtue. Altruism is the act of helping another person with a work-related task. An employee providing assistance to a co-worker, who is new to tasks, behind on work or works in areas where bottlenecks occur, is demonstrating altruism. Conscientiousness is the act of carrying out duties beyond minimum required levels. A conscientious employee is punctual in performing job duties and follows the spirit of company policies and procedures in the absence of others. Another OCB dimension, courtesy, is defined as alerting others of changes that will affect their work, for example, advance notices, reminders, briefing, and passing along information. Courteous acts enhance the organizational communication system, help prevent problems from occurring, and can mitigate problems. Sportsmanship is expressed when people refrain from exhibiting negative behaviour, such as complaining about perceived slights. An employee who engages in sportsmanship behaviour focuses on the big picture, avoids unproductive conflicts, and rolls with the punches, knowing that fairness is not calculated in the short run. Civic virtue, yet another form of OCB, is defined as responsibly participating in organizational meetings and other governance issues.

All these stated behaviours add a value to the workplace. They facilitate organizational effectiveness, efficiency and success because performance of these behaviours makes for a more proficient use of existing resources; enables superiors to devote more time to productive activities such as planning, scheduling, problem solving and organizational analysis; and moreover enhances co-worker productivity (Smith, Organ, & Near, 1983; Williams & Anderson, 1991). Furthermore, the position within the organization also has an impact on OCB. Wanxian and Weiwu (2007) point out in their research that the higher the position an individual holds, the more responsibilities they will take on, the more widely they will perceive their working role and the more likely they will consider OCB as part of their working role.

From the above-stated, it can be concluded that OCB is of extreme importance to the company, since it results in a positive outcome on both the individual and the organizational level. A growing number of scholars are currently investigating OCB in the tourism and hospitality industries. Walz & Niehoff (2000), Koys (2001), Stamper & Van Dyne (2003) and Cho & Johanson

(2008) made restaurant staff their research subject. Raub (2008) suggested that hotel employees should demonstrate more OCB in the workplace, while Ma and Qu (2011) emphasized that mutual support among employees, results in providing services that meet or exceed the customer's expectations. Using Taiwan's hotel industry as an example, Chiang and Hsieh (2012) found that cooperation among employees increases the amount of OCB demonstrated by employees. Also, Kattara, Weheba and El-Said (2008) confirmed that if hotel employees cooperate with and support one another, they will demonstrate a higher degree of voluntary service behaviour to meet other employees' needs.

The major literature findings related to OCB in the hospitality industry are summarized in the table below.

Table 2

Literature review for Organizational Citizenship Behaviour in the hospitality industry.

Author; Year	Data	Findings
Brief & Motowidlo, 1986	Qualitative	Organizational Citizenship Behaviour (OCB) is an employee's voluntary decision to exceed the requirements of his or her work role, which benefits the employee's organization.
Organ, 1988	Qualitative	OCB represents employee innovative and spontaneous behaviours not required by job contract but benefit an organization's operational performance. It can be divided into altruism, kindness, sportsmanship, conscientiousness, and civil virtuousness.
Williams & Anderson, 1991	Qualitative/ Quantitative	OCB facilitates organizational effectiveness, efficiency and success because performance of these behaviours makes for a more proficient use of existing resources; enables superiors to devote more time to productive activities such as planning, scheduling, problem solving and organizational analysis; and enhances co-worker productivity.
Podsakoff & MacKenzie, 1997	Qualitative	Organizations, which are pioneers in good OCB have attractive working environments and are able to employ and maintain the best work forces.
Walz & Niehoff, 2000	Quantitative	Service employees' citizenship behaviours have been found to strongly influence customers' experiences and organizational success
Bansal, Mendelson & Sharma, 2001	Qualitative	IM encourages employees to apply OCB, which influences the results of external marketing and customer's satisfaction.
Robbins, 2001	Qualitative	Avoiding unnecessary conflicts, helping colleagues, volunteering for extra work and engaging in organizational activities are instances of extra-role behaviours.
Castro, Armario, & Ruiz, 2004	Qualitative/ Quantitative	OCB is a discretionary type of behaviour

Fassina, Jones & Uggerslev, 2008	Quantitative	Cooperative behaviours that are not formally required by the organization
Kattara, Weheba & El-Said, 2008	Qualitative/ Quantitative	If hotel employees cooperate and support one another, they will demonstrate a higher degree of voluntary service behaviour to meet other employees' needs.
Podsakoff, Whiting, S. W., Podsakoff & Blume, 2009	Qualitative/ Quantitative	OCB positively influences organizational efficiency, cost reduction and profitability.
Chang & Smithikrai, 2010	Qualitative/ Quantitative	Examples of OCB include: assisting colleagues with their tasks, devoting time to assist new entrants to the organization, defending their organizational reputation, or even taking voluntary salary-cut.
SeyedJavadin, Rayej, Agamiri & Yazdani, 2012	Qualitative/ Quantitative	Research studies have confirmed the positive influence of IM on the OCB.
Wang & Wong; 2011	Qualitative/ Quantitative	Employee who perceive OCB dimensions as job requirements, tend to exhibit higher level of performance within the workplace.
Tang & Tang; 2012	Qualitative/ Quantitative	Hotels with employees who have OCBs are more prone to high-quality service and customer satisfaction than those which do not possess these attributes.
Barzoki & Ghujali; 2013	Quantitative	The application of IM encourages employees to do their job efficiently and beyond expectations, and creates a positive work atmosphere focused on the success of the company.
Shahin, Naftchali, and Pool, 2014	Quantitative	It is a type of behaviour that does not lead to direct reward, and it is not recognized through the formal structure of the organization.

4. RELATIONSHIP BETWEEN INTERNAL MARKET ORIENTATION AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR

In the hospitality industry, the quality of products and services depends on the knowledge, skills, experience, appearance, behaviour and other characteristics of the employees of that company. As stated in the literature review, educated, professionally trained, highly motivated and devoted employees create and maintain quality, which effects the guests' satisfaction and the success of the hotel. To achieve a high level of products and services, it is necessary to have satisfied employees because they are the only ones who can create good relationships with the guests and offer a higher level of service. The treatment of guests depends on how the employees feel in their work place.

The aforementioned literature review shows that the success of the ISQ depends on the successful application of IM within the company and its activities. This is the best way to offer quality to the employee, which will then be passed

on to the guest. The work of a satisfied employee raises the level of productivity of a hotel company, which contributes to the competitiveness of the company. The employees should constantly be encouraged to produce high quality work. This is possible only if the set goals are clearly communicated to them, if the business processes and their roles in those processes are defined, and feedback about the results (how well or badly something is done) is provided. By doing this, the continuous learning of the employees and the improvement of the process are assured. In that sense, three different dimensions are analyzed in the model proposed by Ruizalba et.al (2014). The first dimension (generation internal market intelligence), composed of two different factors: value exchange between company and employees and internal segmentation; the second dimension (internal market intelligence communication) and the third dimension (response to internal market intelligence), with three factors: training, management concern and work-family balance. In that same research, they found that employees are an important factor in customer satisfaction. Using hotels in Spain as an example, they found that internal service affects employee work satisfaction and their involvement with the hotel, which affects outside service and customer satisfaction.

In fact, successful application of IMO does not only enhance work satisfaction and organizational commitment but also results in voluntary behaviours at work. When employees are authorized to start taking responsibility for specific jobs, make decisions and improve business processes, it makes them feel more involved and they want to improve their performance. The most promising study in surveying the link between IM activities and external marketing is attributed to Morrison (1996). She argues that the five dimensions of extra-role behaviours in the literature are: conscientiousness, altruism, civic virtue, sportsmanship, and courtesy. When these are directed at the external customers of an organization, they become “crucial for ensuring service excellence” (Morrison, 1996;). Many researchers also suggest that employees who feel satisfied and secure in the workplace will develop OCB (Organ & Ryan, 1995; Ballantyne, 1997; Podsakoff et al., 2000; Jahangir & Hag, 2004; Walumbwa et al., 2008; Jing et al., 2011; Tang & Tang, 2012). According to Yaghubi et al. (2011) when more attention is paid to IM in the organization, employees' intention to be involved in OCB will be higher. Bansal, Mendelson and Sharma (2001) in their research proposed a model in which six IM practices encourage OCB of employees, which influences the results of external marketing and customer's satisfaction. Abzari & Ghujali (2011) conducted similar research studies on a sample of 215 employees of the Bank of Isfahan (Iran) Melli. While Seyed Javadin, Rayej, Agamiri & Yazdani (2012) made their contribution by studying the importance of the role of OCB in relation to IM and the quality of service. Research studies have confirmed the positive influence of IM on the OCB of employees. Also Barzoki & Ghujali (2013) have confirmed in their research, the positive influence of IM on the OCB of employees, pointing out that the application of IM encourages employees to do their job efficiently and beyond expectations, and creates a positive work atmosphere focused on the success of

the company. The aforementioned studies lack the necessary research in the hospitality industry.

Therefore, we can suggest that successful application of IMO in the hospitality industry can improve ISQ, which may enhance OCB.

5. CONCLUSION

There have been no studies yet to confirm or refute the relationship that this study states, although IM has been presented as a key variable in stimulating and facilitating change and improvements in organizational routines and management practices (Barnes et al., 2004; Shiu & Yu, 2010). In particular, while it is reasonable to expect that IM can help with employees' commitment to feel more engaged in their everyday work and to be more prone to initiate processes of unlearning that will ultimately benefit business performance, the literature shows no research that links IM with OCB in the hospitality industry. In this regard, the contribution of this research paper is in the in-depth literature review of IMO and employee's OCB and their relationship.

This study defines internal service behavioural intention as the degree to which an employee is willing to show internal service behaviour, such as cooperating with and assisting colleagues, namely OCB. In the hospitality service industry, employee performance and attitude are significant factors affecting the delivery of service (Ruizalba, Guillermo, Miguel, & Blanca, 2014). Thus, satisfying these internal clients is important (Chen, 2013). The success of ISQ practices depends on the practices of excellent IM activities across the service organization (Gunawardane, 2011). One of the important dimensions of IM is an effective internal communication system, which Lahap et al. (2016) have confirmed, brings benefits to the hospitality industry. Additionally, Wildes (2007) points out that good organizational culture, such as teamwork, monitoring and supervision, communication and leadership, impact service quality. In general, good ISQ helps hotels attract and retain excellent service personnel who provide internal and external service quality.

This in-depth literature review is of great importance for hotel managers in helping them to know when to change their behaviour in order to achieve success.

Future studies should incorporate qualitative analysis to understand the thoughts and interpretations of executives or managers working in the hospitality industry. A model comprising three variables (IM, ISQ, and OCB) could be created and tested as a whole or in parts, by employing appropriate statistical procedures to verify the validity of the proposed framework. Similar studies should also be extended to other industries to meaningfully examine and interpret the relationship between IM, ISQ and OCB.

REFERENCES

- Abzari, M., Ghujali, T. (2011). Examining the Impact of Internal Marketing on Organizational Citizenship Behaviour. *International Journal of Marketing Studies*, Vol.3, No.4, pp. 95
- Akroush, M., Abu-ElSamen, A. A., Samawi, G.A. and A. L. Odetallah (2013), 'Internal marketing and service quality in restaurants. ' *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 31, No. 4, pp. 304 - 336.
- Amabile, Conti R., Coon H., J. Lazenby and M. Herron (1996), "Assessing the Work Environment for Creativity," *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 1154 – 1184.
- Azzolini, M. and Shillaber, J. (1993), "Internal service quality: winning from the inside out", *Quality Progress*, Vol. 26, No. 11, pp. 75 - 8.
- Bai B., Brewer P. K., Sammons G. and Swerdlow S., (2006). Job satisfaction, organizational commitment, and internal service quality: a case study of Las Vegas hotel/casino industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, Vol. 5, No. 2, pp. 37 - 54.
- Barzoki, A. S. and Ghujali, T. (2013). Study the Relationship of Internal Marketing with Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviour. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 3, No. 3, pp. 33 - 49
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B. and Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, Vol. 6, No. 1, pp. 61 - 76.
- Berry, L., Hensel, J. S., and Burke, M. C. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, Vol. 52, No. 3, pp. 3 - 14.
- Berry, L. (1981). "The employee as customer", *Journal of Retail Banking*, Vol. 3, pp. 25 - 8.
- Billy, B., Pearl, B. K., Gail, S., Skip, S., (2006). "Job satisfaction, organizational commitment, and internal service quality: a case study of Las Vegas hotel/Casino industry". *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism* Vol. 5, No. 2, pp. 37 – 54.
- Blakely, G. L., Andrews, M. C. i Moorman, R. H. (2005). The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviours. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 20, No. 2, pp. 259 – 273.
- Boshoff, C. and Mels, G. (1995), "A causal model to evaluate the relationships among supervision, role stress, organizational commitment and internal service quality", *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 2, pp. 23 - 42.
- Brief, A. P., and Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4, pp. 710 - 725.
- Cai, Meng-Xia (2003). A study of correlations among internal-service quality, employee's job satisfaction, organizational commitment and customer-oriented behaviour: Taking Bank A for example, MA, Institute of Commerce Automation and Management, National Taipei University of Technology.

- Castro, C. B., Armario, E. M. and Ruiz, D. M. (2004), "The influence of employee organizational citizenship behaviour on customer loyalty", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, No. 1, pp. 27 - 30.
- Chang, K. and Smithikrai, C. (2010), "Counterproductive behavior at work: an investigation into reduction strategies", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 2, No. 8, pp. 1272 - 1288.
- Chen, W-J. (2013). "Factors influencing internal service quality at international tourist hotels". *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 35, pp. 152 - 160.
- Conduit, J., Mavondo, F. T. (2001), "How critical is internal customer orientation to market orientation?" *Journal of business research*, Vol. 51, No. 1, pp. 11 - 24.
- Eskildsen, J. K. and Dahlgaard, J. J. (2000), "A causal model for employee satisfaction", *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 8, pp. 1081 - 1094.
- Fassina, N. E., Jones, D. A. and Uggerslev, K. L. (2008), "Relationship cleanup time: using meta-analysis and path analysis to clarify relationships among job satisfaction, perceived fairness, and citizenship behaviors", *Journal of Management*, Vol. 34, No. 2, pp. 161 - 188.
- Frederick, A. F., Mukesh, K., (2001). Service quality between internal customers and internal suppliers in an international airline. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 18, No. 4, pp. 371 – 386
- Grönroos, C. (1984). A service Quality Model and Its Marketing Implications, *European Journal of Marketing*, Vol. 18, No. 4.
- Grönroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behaviour interface. *Journal of Business Research*, Vol. 20, No. (1).
- Grönroos, C. (1990). Service management and marketing: managing the moment of truth in service, Massachusetts, Lexington Books.
- Gunawardane, G. (2011), "Reliability of the internal service encounter", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 29, No. 9, pp. 1003-1018.
- Hallowell, R., Schlesinger, L. A. and Zornitsky, J. (1998) Internal service quality, customer and job satisfaction: Linkages and implications for management. *Human Resource Planning*, Vol. 19, No. 2, pp. 20 – 31.
- Heskett, J. L. (1992), "A service sector paradigm for management: the service profit chain", *Proceedings of the Management in the Services Sector Symposium*, Cranfield School of Management.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W.E. Jr and Schlesinger, L.A. (1994), "Putting the service profit chain to work", *Harvard Business Review*, March-April, pp. 164 - 74.
- Humborstad, Sut I. W., Humborstad, B., and Whitfield, R. (2008), Burnout and service employees' willingness to deliver quality service, *Journal Human Resources in Hospitality and Tourism*, Vol. 7, No. 1, pp. 45 - 64.
- Hyun-Woo Joung Ben K. Goh Lynn Huffman Jingxue Jessica Yuan James Surles, (2015)," Investigating relationships between internal marketing practices and employee organizational commitment in the foodservice industry", *International Journal of*

Contemporary Hospitality Management, Vol. 27, No. 7 pp. 1618 – 1640.

Jarvi, P. (2000). The internal marketing and the commitment of the employees when managing the customer-oriented business, *Academy of business and administrative sciences*.

Jaworski, B. J. and A. Kohli, (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 53 - 70.

Jing, F. F, Avery, G. C. and Bergsteiner, H. (2011), “Organizational climate and performance in retail pharmacies”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32 No. 3, pp. 224 - 242.

Karatepe, O. M., and Sokmen, A. (2006). “The Effects of Work Role and Family Role Variables on Psychological and Behavioural Outcomes of Frontline Employees.” *Tourism Management*, Vol. 27, No. 2, pp. 255 – 268.

Kattara, H. S., Weheba, D., and El-Said, O. A. (2008). The impact of employee behaviour on customers’ service quality perceptions and overall satisfaction. *Tourism and Hospitality Research*, Vol.8, pp. 309 - 323.

Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behaviour. *Behavioural Science*. Vol. 9, No. 2, pp. 131 – 146.

Kim, S., O’Neill, J. W., and Cho, H.-M. (2010). “When does an employee not help coworkers? The effect of leader-member exchange on employee envy and organizational citizenship behaviour”. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 29, No. 3, pp. 530 - 537.

Kohli, A. and B. J. Jaworski (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp.1 - 8

Kohli, A. K., B. J. Jaworski and A. Kumar (1990) MARKOR: A Measure of Market Orientation, *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, pp. 467 - 477.

Kotler, P., and K. L. Keller. (2008), *Upravljanje marketingom*. 12th ed. Zagreb: MATE.

Kuei, C. (1999), “Internal service quality – an empirical assessment”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 16, No. 8, pp. 783 - 91.

Lahap et al. (2016). The Importance of Communication in Improving Service Delivery and Service Quality in the Malaysian Hotel Industry, *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, Vol. 224, pp. 213 - 220

Large, R. O., and Konig, T. (2009). “A gap model of purchasing ’s internal service quality: concept, case study and internal survey”. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 15, pp. 24 - 32.

Marshall, G.W, Baker J., Finn, D.W., (1998). Exploring internal customer service quality, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 13, No. 4/5.

Ma, E., and Qu, H. (2011) “Social exchanges as motivators of hotel employees’ organizational citizenship behaviour: the proposition and application of a new three-dimensional framework”. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, pp. 680 - 688.

Morgan R. E., Katsikeas C. S. and Appiah-Adu K. (1998). Market Orientation and Organizational Learning Capabilities. *Journal of Marketing Management*, Argyll: Westburn Publishers, Vol.14, pp. 353 - 381.

Morrison, E. C. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*, Vol. 35, pp. 493 - 512.

Narver J. C., Jackobson R. L., and Salter S. F (1999). Market Orientation and Business Performance: An Analysis of Panel Data. Deshpande Rohit (ed.), *Developing a Market Orientation*. Thousand Oaks: Marketing Science Institute, Sage Publications, pp. 195 - 216.

Narver J. C. and Slater S. F. (1990): The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, Chicago: AMA, Vol. 54, No. 4, pp. 20 - 36.

Netemeyer, R.G., Boles, J.S., McKee, D.O. and McMurrian, R. (1997). An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 3, pp. 85 - 98.

Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A. i Shaw, M. (2009). Organizational citizenship behaviour and performance: A meta-analysis of group-level research. *Small Group Research*, Vol. 40, No. 5, pp. 555 - 577.

Opoku, R., Atuobi-Yiadom, N., Chong, C. and Abratt, R. (2009), "The impact of internal marketing on the perception of service quality in retail banking: A Ghanaian case", *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 13, No. 4, pp. 317 - 329.

Organ, D. W. (1988). "Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome", 1st ed., D. C. Heathand, MA, Toronto.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., and MacKenzie, S. B. (2006). Organizational citizenship Behaviour: Its nature, antecedents, and consequences. Thousand Oaks, CA: Sage.

Ozer, M. (2011). A moderated mediation model of the relationship between organizational citizenship behaviours and job performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96, No. 6, pp. 1328 - 1336.

Ozretić Došen, Đ., and D. Prebežac. (2000), 'Interni marketing u uslužnim poduzećima; primjer zrakoplovnih kompanija.' *Acta Turistica* Vol.12, No.1, pp. 18-36.

Papasolomou-Doukakis, Ioanna. (2002). The role of employee development in customer relations: the case of UK retail bank. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 7, No. 1, pp. 62 - 76.

Podsakoff, S.B and Philip, M., (1990). Transformational leader behaviours and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviours. *The Leadership Quarterly*, Vol. 1, No. 2, pp. 107 - 142.

Podsakoff, P. M., and MacKenzie, S. B. (1994). Organizational Citizenship Behaviours and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, No. 3, pp. 351 - 363.

Podsakoff, P. M., and MacKenzie, S. B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behaviour on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research. *Human Performance*, Vol. 10, No. 2, pp. 133 - 151.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., and Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviours: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, pp. 513 - 563.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., and Blume, B. D. (2009). Individual and organizational - level consequences of organizational citizenship behaviours: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 1, pp. 122 - 141.
- Pond, S. B. III., Nacoste, R.W., Mohr, M. F. i Rodriguez, C.M. (1997). The measurement of organizational citizenship behaviour: Are we assuming too much? *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 27, No. 17, pp. 1527 – 1544.
- Raub, S. (2008). Does bureaucracy kill individual initiative? the impact of structure on organizational citizenship behaviour in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 27, pp. 179 - 186
- Reynoso, J. and Moores, B. (1995). Towards the measurement of internal service quality, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, No. 3, pp. 64 - 83.
- Robbins, S.P. (2001), *Organizational Behavior*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Ruizalba, J. L., Bermudez – Gonzalez, G., Rodriguez Molina, and M.A., Blanca , M.J. (2014). Internal market orientation: An empirical research in hotel sector. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 38, pp.11 - 19.
- Sasser, W. E. and Arbeit, S. P. (1976), *Selling Jobs in the Service Sector*, *Business Horizons*, Vol. 19, No. 3, pp. 61 - 65.
- Seyed Javadin R., Rayej, H., Agamiri A., Yazdani, H. (2012). How organizational citizenship behaviour mediates between internal marketing and service quality", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 29, No. 5, pp. 512 – 530.
- Shahin, A., Shabani Naftchali, J. and Khazaei Pool, J. (2014), "Developing a model for the influence of perceived organizational climate on organizational citizenship behavior and organizational performance based on balanced score card", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63, No. 3, pp. 290 - 307.
- Sharma, J. P, Bajpai, N. and Holani U., (2011). Organizational Citizenship Behaviour in Public and Private Sector and Its Impact on Job Satisfaction: A Comparative Study in Indian Perspective. *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 1, pp. 67 - 75.
- Smith, C. A., Organ, D. W. and Near, J. P. (1983). "Organizational citizenship behaviour: its nature and antecedents". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, No. 4, pp. 653 – 663.
- Spitzmuller, M., Van Dyne, L. i Ilies, R. (2008). Organizational citizenship behaviour: A review and extension of its no-mological network. UJ. Barling i C. L. Cooper (Ur.), *The SAGE handbook organizational behaviour* (pp. 106 – 123). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stamper, C. L., and VanDyne, L.(2003). Organizational Citizenship: a Comparison between Part-Time and Full-Time Service Employees. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 44, No. 1, pp. 33 – 42.
- Stauss B. (1995). Internal services: classification and quality management,

International Journal of Service Industry Management, Vol. 6, No. 2, pp. 62 – 78.

Tang, T.-W., and Tang, Y.-Y. (2012). Promoting service-oriented organizational citizenship behaviours in hotels: the role of high-performance human resource practices and organizational social climates. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, pp. 885 - 895.

Tansuhaj, P., Randall, D., and McCullough, J., Applying the internal marketing concept within large organizations: as applied to a credit union, *Journal Professional Service Marketing*, Vol. 6, No. 2, pp. 193 - 202.

Tsai, Y. and Tang, T. W. (2008). How to improve service quality: internal marketing as a determining factor. *Total Quality Management*, Vol. 19, No. 11, pp. 1117 - 1126.

Tsai, Y. (2014). Learning organizations, internal marketing and organizational commitment in hospitals. *BMC Health Services Research*, Vol. 14, pp. 152.

VanDyne, L., Graham, J. W., and Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behaviour: construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp. 765 - 802.

VanDyne, L., and Ang, S. (1998). Organizational Citizenship Behaviour of Contingent Workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, Vol. 41, pp. 692 – 703.

Walz, S. M., and Niehoff, B. P. (2000). Organizational citizenship Behaviours: Their relationship to organizational effectiveness. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Vol. 24, No. 3, pp. 301 – 319.

Walumbwa, F. O., Wu, C. and Orwa, B. (2008), “Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: the role of procedural justice climate perceptions and strength”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 19, No. 3, pp. 251 - 265.

Wang, J. and Wong, C. K. (2011), “Understanding organizational citizenship behavior from a cultural perspective: an empirical study within the context of hotels in Mainland China”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, No. 4, pp. 845 - 854.

Wanxian, L. and Weiwu, W. (2007). A demographic study on citizenship behaviour as in-role orientation. *Personality and Individual Differences*, Vol. 42, No. 2, pp. 225 – 234.

Wildes, V.J., (2007). Attracting and retaining food servers: how internal service quality moderates occupational stigma. *Hospitality Management* Vol. 26, pp. 4–19.

Williams, L. J. i Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviours. *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 601 - 617.

Yang, H. and Coates, N. (2010), “Internal marketing: internal service quality in leisure services”, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 28, No. 4, pp. 754 - 769.

Yoon, M. H., and Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviours and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of business research*, Vol. 56, No. 8, pp. 597 - 611.

Matina Gjurašić, mag. oec.

Predavačica
Međunarodno Sveučilište Libertas
E-mail: matinagjurasic@gmail.com

Dr. sc. Dina Lončarić

Docentica
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija
E-mail: dina.loncaric@fthm.hr

**UNUTARNJA TRŽIŠNA ORIJENTACIJA I ODGOVORNO
ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE ZAPOSLENIKA U
HOTELIJERSTVU - PREGLED LITERATURE*****Sažetak***

Svrha - usluga je ključni aspekt u hotelijerstvu. Vrhunska usluga utječe na odluku gostiju da ponovno odsjednu u hotelu. Međusobna podrška i suradnja zaposlenika hotela ključni su čimbenici u poboljšanju kvalitete usluge. Hoteli čiji se zaposlenici suradnički ponašaju i pokazuju spremnost na suradnju, bez da se to od njih formalno traži (Fassina i sur., 2008.), prije će pružiti visoko kvalitetnu uslugu i postići zadovoljstvo gostiju od onih koji nemaju te osobine (Tang i Tang, 2012.; Wang i Wong, 2011; Podsakoff i sur., 2009.; Bell i Menguc, 2002.). Unutarnja tržišna orijentacija najbolji je pristup motivaciji, obrazovanju i koordinaciji internih klijenata (zaposlenik) da bi se osiguralo opće zadovoljstvo u hotelu. Cilj ovoga istraživanja je: a) dati pregled literature o unutarnjoj tržišnoj orijentaciji i odgovornom organizacijskom ponašanju zaposlenika u hotelijerstvu; b) odrediti odnos između unutarnje tržišne orijentacije i odgovornog organizacijskog ponašanja zaposlenika kao važnog čimbenika u postizanju unutarnje kvalitete usluge u hotelu. Metodologija u prikupljanju podataka za ovo istraživanje primijenjena je metoda analize sadržaja. Korištena je postojeća literatura o upravljanju unutarnjom tržišnom orijentacijom, odgovornim organizacijskim ponašanjem zaposlenika u hotelu te unutarnjoj kvaliteti usluge. Analiza sadržaja korištena je za kronološki pregled razvoja pojedinih pojmova. Rezultati - pokazuju da su unutarnja tržišna orijentacija i odgovorno organizacijsko ponašanje ključni u upravljanju zaposlenicima u hotelijerstvu i u pružanju izvrsnosti usluge. Izvornost istraživanja - ovo istraživanje daje koristan pregled relevantne literature o unutarnjoj tržišnoj orijentaciji i odgovornom organizacijskom ponašanju zaposlenika u hotelijerstvu i njihovoj povezanosti. Ograničenja istraživanja/implikacije - rezultati ovoga istraživanja će biti od koristi hotelskim menadžerima u poboljšanju unutarnje kvalitete usluge. Osim toga, istraživanje predstavlja dobru teoretsku podlogu za empirijsko istraživanje. Budući da se ovo istraživanje orijentiralo isključivo na hotelijerstvo, buduća istraživanja mogla bi se provesti i u drugim područjima.

Ključne riječi: unutarnja tržišna orijentacija, odgovorno organizacijsko ponašanje zaposlenika u hotelijerstvu, hotelijerstvo.

JEL klasifikacija: L83, M31.

Dr. sc. Nataša Rupčić

Izvanredna profesorica
Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
Katedra za organizaciju i menadžment
E-mail: natasa.rupcic@efri.hr

Edita Gaica

Studentica diplomskog studija
Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
E-mail: edita.gaica@gmail.com

MOGUĆNOSTI IMPLEMENTACIJE KONCEPTA UČEĆE ORGANIZACIJE S OBZIROM NA KULTURALNE SPECIFIČNOSTI¹

UDK / UDC: 005.94:316.7

JEL klasifikacija / JEL classification: O30, M15, Z12

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 14. srpnja 2017. / July 14, 2017

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 8. lipnja 2018. / June 8, 2018

Sažetak

Temelj unaprjeđenja i razvoja suvremenog poslovanja čine neprestano istraživanje i stjecanje novih spoznaja, odnosno učenje. Rad brojnih autora i praktičara potvrdio je da je učeća organizacija paradigma za uspješno suočavanje s promjenama i postizanje poslovne izvrsnosti. U ovom radu, koncept učeće organizacije razmatra se s obzirom na skup načela, odnosno disciplina učeće organizacije te njegovih poželjnih organizacijskih značajki. No, proces izgradnje učeće organizacije nije moguć bez razumijevanja značajka okruženja, posebno vrijednosnih sustava koji prevladavaju u nekom društvu. Cilj ovoga rada je identificirati kulturalne značajke koje mogu podržati izgradnju koncepta učeće organizacije. Podudarnost kulturalnih značajka sa značajkama koncepta učeće organizacije analizirana je s aspekta Hofstedeova modela kulturalnih dimenzija te s obzirom na vrijednosni sustav koji postoji u društvima koja su se razvijala na temeljima hinduizma i konfucijanizam. Svrha ovoga rada je identificirati istraživačke hipoteze kojima je empirijski moguće potvrditi koje kulturalne značajke mogu podržati izgradnju koncepta učeće organizacije.

Ključne riječi: učeća organizacija, učeće discipline, Hofstedeov model, hinduizam, konfucijanizam.

¹ Ovaj rad je sufinanciralo Sveučilište u Rijeci projektom broj 13.02.1.3.06.

1. UVOD

S obzirom na visoki stupanj dinamike suvremenoga poslovanja, opstati mogu samo ona poduzeća koja su visoko fleksibilna, koja uspijevaju uravnotežiti interese različitih interesno-utjecajnih grupa te ona koja se neprestano razvijaju na temelju razvoja i stjecanja novih znanja. Zato se nerijetko ističe da suvremena poduzeća trebaju postati inteligentna, odnosno učeća. Važnost učenja dovodi se u vezu s organizacijskom sposobnošću da unaprjeđuje efikasnost, inovira te stvara vrijednost, kako za kupce, tako i za dioničare (Davis i Daley, 2008.). Učiti treba o aspektima poslovanja koji se odnose na različite interesno-utjecajne grupe jer visoki stupanj međuovisnosti čimbenika može dovesti do gubitka legitimiteta, odnosno sposobnosti dugoročnog ispunjavanja zahtjeva interesno-utjecajnih grupa (Schwanninger, 2000.). Osim toga, interesno-utjecajne grupe se više ne promatraju kao vanjski entiteti, već ih se internalizira, odnosno čini ih se sastavnim dijelovima procesa stvaranja vrijednosti. S obzirom na spomenuto, ostvarivanje i održanje konkurentne prednosti suvremenih poduzeća podrazumijeva razvoj visokoga stupnja individualne i kolektivne (organizacijske) sposobnosti učenja, odnosno transformaciju poduzeća prema značajkama koncepta učeće organizacije.

Rad brojnih autora (cf: Smith, 1999.) i praktičara potvrdio je da je učeća organizacija, odnosno učeće poduzeće, paradigma za uspješno suočavanje s promjenama. Učeća organizacija može se definirati kao organizacija koja izgrađuje sustave za stjecanje i razmjenu znanja, a proces učenja vrednuje kao kontinuirani, strateški proces koji rezultira promjenama u znanju, uvjerenju i ponašanju, čime se povećava organizacijski kapacitet za inoviranje i razvoj. Prema konceptu učeće organizacije, odnosno učećega poduzeća, njegove sastavnice je potrebno transformirati na određeni način kako bi se ostvario cilj kontinuiranog samoobnavljanja na temelju procesa učenja. Učeća organizacija se tako može definirati i na sljedeći način: učeća organizacija je organizacija u kojoj pojedinci kao organizacijski agenti uče, a njihovo se znanje na organizacijski prihvatljiv način kodira u organizacijsku memoriju u obliku procedura, procesa, sustava, odnosno organizacijskih rutina. U literaturi se može naći i perspektiva definiranja učeće organizacije prema organizacijskoj strukturi, prema kojoj je ona fleksibilna organizacija organskoga tipa. Watkins i Marsick (1993.) učeću organizaciju, primjerice, opisuju kao plosnatu organizaciju koja predstavlja odmak od hijerarhije i nepotrebne birokracije te u kojoj informacije slobodno kolaju između ljudi, odjela i sustava za obradu podataka. Stvaranje učećih strategije koje nastaju na temelju znanja i interakcije s različitim dionicima smatra se ključnim prilikom stvaranja i održavanja učeće organizacije (Cho, 2002.).

Ellinger *et al.* (2002.) su na uzorku od 400 srednjih menadžera američkih proizvodnih poduzeća utvrdili da postoji statistički značajna pozitivna veza između koncepta učeće organizacije i financijskih rezultata poduzeća te tako pokazali dobrobiti njegova uvođenja. Davis i Daley (2008.) su došli do sličnih rezultata te utvrdili da ponašanje učećih organizacija ima značajni učinak na

pokazatelje poput neto dobiti po zaposleniku te postotka prodaje od novih proizvoda. Istraživanja su pokazala i da koncept učeće organizacije ima pozitivan učinak na zaposlenike. Tako su Chang i Lee (2007.) na uzorku poduzeća iz različitih industrija na Tajvanu utvrdili da koncept učeće organizacije pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika poslom. Dirani (2009.) je došao do sličnog rezultata te utvrdio da učeća kultura pozitivno utječe na zadovoljstvo poslom te na organizacijsku predanost.

Prema Sengeu (2006.), dimenzija prema kojoj se učeće organizacije razlikuju od tradicionalnih je ovladavanje određenim disciplinama, čime organizacije konvergiraju prema inovativnim učećim organizacijama. Senge (2006.) je definirao pet disciplina učeće organizacije: osobnu izvrsnost, mentalne modele, timsko učenje, zajedničku viziju i sustavsko razmišljanje. Osobna izvrsnost podrazumijeva kreiranje razvojnoga puta pojedinca koji vodi izvrsnosti kroz cjeloživotno učenje. Učenje se ne odnosi samo na poslovna područja, već uključuje jačanje interpersonalnih vještina, posebno vještinu dijaloga, razvoj osobne svijesti, postizanje emocionalne zrelosti i razumijevanje etičkih/moralnih dimenzija organizacijskoga života.

Na način odgovora osobe na nove situacije utječu ugrađene pretpostavke i generalizacije koje se nazivaju mentalnim modelima. Mentalni modeli omogućuju brzi odgovor na nove situacije i mogu se diferencirati na individualnoj, timskoj i organizacijskoj razini. Ponekad su mentalni modeli ograničavajući i nefunkcionalni te onemogućuju prilagodbu novim okolnostima. U učećoj organizaciji se o mentalnim modelima raspravlja, pažljivo ih se proučava i revidira na osobnoj, timskoj i organizacijskoj razini. Ako organizacija želi postati učećom, mora prevladati strah koji članove onemogućuje da propituju uvriježene načine razmišljanja i djelovanja.

Tek kada grupe i/ili pojedinci koji djeluju u nekoj organizaciji započnu dijeliti viziju o tome kako dijelovi sustava stoje u interakciji s drugim komponentama sustava, moguće je timsko, odnosno organizacijsko učenje. Usklađivanjem perspektive o interakciji elemenata sustava moguće je razriješiti mnoge organizacijske probleme. Usklađivanjem perspektiva omogućuje se kooperacija pojedinaca ili grupa koje pripadaju različitim, ali međuovisnim dijelovima istoga sustava. Discipline, posebno disciplina zajedničke vizije, uključuju postojanje osobne vizije pojedinca. Osobna vizije treba biti usklađena sa zajedničkom vizijom i razlikovati se od objektivne stvarnosti. Jaz između objektivne stvarnosti i osobne vizije pojedinaca rezultira kreativnom tenzijom. Kreativna tenzija je sila koja omogućuje pomak od objektivne stvarnosti prema stvarnosti osobne vizije. Članovi organizacije na temelju zajedničke vizije preispituju pretpostavke, ispituju različite opcije te traže točke u sustavu koje bi snagom poluge mogle ostvariti najveći učinak.

Timski rad i timsko učenje zahtijevaju sustavsku perspektivu jer se pojedinci nalaze u interakciji s drugim članovima tima i s drugim timovima u organizaciji. Sustavsko razmišljanje je nužno kako bi se zajednička vizija prevela

u koordinirane akcije koje uključuju sve pojedince i timove. U suštini sustavskoga razmišljanja je svijest o međuovisnosti, odnosno različitim stupnjevima međuovisnosti osoba u timovima, timova u organizacijama i organizacijama u širem okruženju. Disciplina sustavskoga razmišljanja povezana je s drugim disciplinama, posebno mentalnim modelima, zajedničkom vizijom i timskim učenjem. Obrasci ponašanja i odnosa derivirani su iz mentalnih modela pojedinaca koji predstavljaju njihovu percepciju o tome kako pojedini relevantni dijelovi sustava stoje u interakciji s drugima. Kako bi se u poduzeću kao sustavu dogodilo organizacijsko učenje, važno je da su pojedinci voljni i spremni iznijeti svoje individualne mentalne modele, suočiti ih s mentalnim modelima svojih kolega, raspraviti o mogućim razlikama i tijekom dijaloga doći do percepcije o tome što sustav zaista jest, kako djeluje i kakvi su odnosi identificiranih relevantnih dijelova. Usklađivanje mentalnih modela zapravo predstavlja deriviranje zajedničke vizije.

Suočiti se s kompleksnošću života na produktivan, autentičan i kreativan način znači neprestano vježbati prethodno spomenute vještine, odnosno način ponašanja. Budući da se temelje na vježbanju, odnosno nizu pokušaja i pogrešaka, ove vještine mogu se nazvati i disciplinama. Pritom je važno imati na umu da su spomenute discipline međusobno isprepletene. Tako vježbanje jedne vještine pridonosi istovremenom pobuđivanju potrebe za drugima. Njihov izravni rezultat je promjena ponašanja i sagledavanje stvarnosti na drukčiji način. Na taj način ove discipline postaju uzajamno osnažujuće, pritom izgrađujući pojedinca i organizaciju prema novim razvojnim razinama kvalitete rada i života (Rupčić, 2016.a).

Unatoč velikoj popularnosti koncepta učeće organizacije, kako u akademskim, tako i u menadžerskim krugovima, posebno na način kako ga je definirao Senge, ova ideja je u mnogim organizacijama ostala tek romantična, utopijska te pomalo mistična težnja. Zbog toga je ideja o učećoj organizaciji pomalo izgubila na važnosti, a javljaju se i pitanja je li učeća organizacija uopće „živa“ (Pedler, 2013.). No treba napomenuti da je ideja učeće organizacije još uvijek prisutna te se traže načini kako ju najbolje implementirati. Tako se istovjetne ideje mogu naći u pojmovima i konceptima kojima se koristi kao fragmentima cjelovitoga koncepta učeće organizacije kao što su „agilni i adaptivni sustavi“, „dinamička sposobnost“, „umrežavanje znanjem“, „suradnička partnerstva“ i slično (Pedler i Burgoyne, 2017.). No možda ključ razmatranja mogućnosti implementacije koncepta učeće organizacije leži u vrijednosnom sustavu, odnosno stavovima i obrascima ponašanja pojedinaca koji čine suvremene organizacije i poduzeća, odnosno u značajkama njihove kulture. U literaturi se također pojavljuju teze o potrebi preispitivanja teorije i prakse učeće organizacije s obzirom na mogućnosti primjene ovoga koncepta, posebice u državama s drukčijim kulturološkim značajkama (cf. Caldwell, 2012.). Primjerice, Eijkman (2011.:169) upozorava da bi bilo korisno primijeniti širi pristup te uzeti u obzir i kulturalne značajke, odnosno ograničenja primjeni ovoga koncepta. I Hofstede je isticao da teorijski koncepti koji su razvijeni u SAD-u

imaju ograničenu mogućnost primjene u državama neengleskoga govornoga područja (Hofstede, 1993.). Pritom je korisno napomenuti i da se javljaju teze da primjena američkih menadžerskih koncepata predstavlja oblik neokolonijalizma po uzoru na djelovanje nekadašnjih kolonijalnih sila (Eijkman, 2011.), što budi otpor koji nije uvijek opravdan, odnosno ne temelji se na racionalnim postavkama.

Kultura je kolektivni fenomen kojim određena grupa ljudi definira odgovore na sva važna pitanja društvenoga života. Kultura se može definirati kao skup zajedničkih vrijednosti, pretpostavki i uvjerenja koji se odražavaju u zajednički usvojenim stavovima, obrascima ponašanja i očekivanjima od drugih, a prenose se s generacije na generaciju. Hofstede (1997.:5) je kulturu definirao kao „kolektivno programiranje uma prema kojem se članovi jedne grupe razlikuju od članova druge grupe“. Kultura tako predstavlja određeni mentalni model koji se temelji na duboko usađenim pretpostavkama koje služe kao prizma putem koje pojedinci interpretiraju vanjske okolnosti te na njih odgovaraju u obliku uvjetovane reakcije.

Važnost određenih kulturalnih značajki u nekom društvu ili državi ima snažan utjecaj na oblikovanje organizacijske kulture tamošnjih poduzeća. Zaposlenici u poduzeća dolaze s oblikovanim vrijednosnim sustavom koji su izgrađivali od početka života. Ako pojedinci dijele zajedničko kulturalno naslijeđe, organizacijsku kulturu u poduzeću neće biti teško uspostaviti pod uvjetom da se njezine značajke podudaraju sa značajkama kulturalnoga naslijeđa (Van Oudenhoven, 2001.). Ako postoji kulturalna neusklađenost između zaposlenika, dolazi do pada produktivnosti te uvođenja različitih procedura radi sprječavanja i rješavanja sukoba (Chua *et al.*, 2003.). Kulturalne značajke također utječu na stil učenja (De Vita, 2001.), ali i na pristup prema znanju. Tako se u zapadnim društvima znanje smatra robom kojom se trguje te koju se koristi na ekonomičan način, kao i svaki drugi resurs, uz cilj ostvarivanja što je moguće više stope povrata na takvo ulaganje (Andriessen i van den Boom, 2007.). S druge strane, u istočnjačkim kulturama znanje nije stvar, već proces koji ima značajke mudrosti, duhovnosti i razvoja prema većem stupnju prosvjetljenja onoga koji ga razvija (a ne koristi). Znanje kao proces tako podrazumijeva sinergiju svijesti, uma i emocija. Brojna istraživanja pokazuju važnost promjene percepcije o radu i učenju u svrhu uspješne izgradnje učeće organizacije (cf. Marquart, 2011.). Kultura je također bitna odrednica procesa pregovaranja. Tako američki menadžeri pregovaranju pristupaju kao igri nulte sume, a pri sklapanju ugovora nastoje predvidjeti svaku moguću okolnost i njezino rješenje (Peterson i Shimada, 1978.). Uz to su prilikom rješavanja konflikata skloni osvetoljubivosti i otvorenom izražavanju neprijateljstva (Doucet *et al.*, 2009.). Japanski menadžeri veću pozornost posvećuju razvoju kvalitetnih međuljudskih odnosa i uzajamnoga povjerenja, a pregovaranju pristupaju integrativno. Ugovore smatraju tek okvirom djelovanja koji sami po sebi ne mogu osigurati uspješni završetak posla, već je to moguće uzajamnom suradnjom i rješavanjem problema.

Cilj ovoga rada je identificirati kulturalne značajke koje mogu podržati izgradnju koncepta učeće organizacije. Ovim radom dokazuje se temeljna hipoteza koja glasi: uspješnost implementacije koncepta učeće organizacije izravno je povezana s kulturalnim značajkama društva u okviru kojega se poduzeća transformiraju na takav način. Podudarnost kulturalnih značajka sa značajkama koncepta učeće organizacije analizirana je s aspekta Hofstedeova modela kulturalnih dimenzija te s obzirom na vrijednosni sustav koji postoji u društvima koja su se razvijala na temeljima hinduizma i konfucionizma. Svrha ovoga rada je identificirati istraživačke hipoteze kojima je empirijski moguće potvrditi koje kulturalne značajke mogu podržati izgradnju koncepta učeće organizacije.

2. ANALIZA MOGUĆNOSTI IMPLEMENTACIJE KONCEPTA UČEĆE ORGANIZACIJE PREMA HOFSTEDEOVOM MODELU KULTURALNIH DIMENZIJA

Hofstedeov model kulturalnih dimenzija (Hofstede, 1980.) temelji se na istraživanju koje je između 1968. i 1970. godine proveo Hofstede na uzorku od oko 60 000 zaposlenika koje je IBM imao u 55 država. Kasnije su njegovim rezultatima dodani rezultati drugih autora koji su istraživanje provodili uz pomoć istovjetne metodologije. Tako je na temelju rezultata iz 71 države razvijen model koji se sastoji od pet dimenzija. To su: veća ili manja distancija moći, prihvaćanje ili izbjegavanje rizika, individualizam ili kolektivism, muškost ili ženskost te dugoročna ili kratkoročna orijentacija. Hofstedeov model ne može se smatrati iscrpnim okvirom za dijagnozu kulturalnih značajka pojedinih društava. No, prethodna istraživanja su empirijski dokazala njegovu vrijednost i valjanost, posebno prilikom istraživanja značajka poslovne, odnosno menadžerske prakse (Kolman *et al.*, 2003.). Tako je, primjerice, utvrđeno da je distancija moći korelirana s odnosom zaposlenika prema šefovima ili menadžerima, dimenzija individualizma s pregovaračkim ponašanjem, stupanj tolerancije neizvjesnosti sa zadovoljstvom na radnom mjestu, a ženskost s brojem žena menadžera (Hofstede, 2001.).

Distancija moći odnosi se na stupanj nejednakosti moći, odnosno nejednake raspodjele moći između pojedinaca u nekoj državi ili organizaciji. Velika distancija moći u organizacijama i poduzećima podrazumijeva veći broj organizacijskih razina, odnosno viši stupanj hijerarhijskih odnosa. Moć je koncentrirana na vrhu hijerarhije gdje se donose odluke. Veća distancija moći tako pokazuje viši stupanj centralizacije odlučivanja, odnosno centralizaciju moći u jednoj osobi ili maloj grupi ljudi (Hofstede, 1991.). U društvima u kojima dominira velika distancija moći uvriježeno je mišljenje da je moć osobe proporcionalna količini informacija koje posjeduje te obrnuto proporcionalna intenzitetu razmjene informacija (Chaminade i Johanson, 2003.). Komunikacija

podrazumijeva davanje naredbi od vrha prema dnu hijerarhije te slanje izvještaja o radu od dna prema vrhu. Zato zaposlenici imaju ulogu izvršitelja bez prava na sudjelovanje u donošenju odluka te se u radu rukovode pravilima i procedurama. Od njih se zahtijeva raspolaganje ušim spektrom znanja, što podrazumijeva i velike razlike u plaćama između hijerarhijskih razina. Velika distancija moći obično se poistovjećuje s autokratskim ponašanjem, odnosno autokratskim stilom vođenja.

Mala distancija moći pokazuje manji broj hijerarhijskih razina, odnosno pretežno plosnate organizacije. U takvim poduzećima prisutna je decentralizacija u odlučivanju, odnosno postoji mogućnost sudjelovanja zaposlenika u procesu donošenja odluka (Hofstede, 1983.). Komunikacija postoji u svim smjerovima te je u funkciji unaprjeđenja poslovanja. Od zaposlenika se tako očekuje širi spektar znanja te neprestano učenje i usavršavanje. S obzirom na spomenuto, između hijerarhijskih razina nema velike razlike u plaćama. Odnos menadžmenta i zaposlenika je suradnički i konzultativan. Zato se primjenjuje demokratski stil vođenja.

Učeća organizacija je organizacija u kojoj postoji mala distancija moći, a organizacijska struktura je pretežno plosnata, s naglaskom na timsku i mrežnu organizaciju koja potiče intenzivno komuniciranje i razmjenu znanja. Posebno se primjenjuje rad u međufunkcijskim timovima pri čemu se od sudionika zahtijeva širi spektar znanja i neprestano usavršavanje. Primjenjuje se visoki stupanj opunomoćenja te zaposlenici sudjeluju u donošenju odluka. Od zaposlenika se očekuje neprestano učenje, razmjena znanja te preispitivanje uvriježenih pretpostavki na temelju uključivanja u eksploratorno i generativno učenje (Yilmaz, 2005.). S tim u vezi postoji jaka tržišna orijentacija, odnosno usmjerenost na reagiranje na trenutne tržišne okolnosti i prilike, ali i jaka učeća orijentacija kojom se provodi učenje dvostrukom petljom. Stil vođenja je transformacijski, odnosno utemeljen na razvoju suradničkih odnosa (Weymes, 2004.). Proces vođenja koji se temelji na upravljanju odnosima rezultira procesom samootkrivanja i samorazvoja svakog pojedinca na temelju razvoja transformacijskoga učenja (Mezirow, 1991.). S obzirom na značajke koncepta učeće organizacije, a u odnosu prema dimenziji distancije moći, može se definirati sljedeća istraživačka hipoteza:

Hipoteza 1: Koncept učeće organizacije moguće je uspješnije implementirati u društvima koje karakterizira manja distancija moći.

Stupanj prihvaćanja ili izbjegavanja neizvjesnosti je također važna dimenzija kulturalnoga razlikovanja. Odnosi se na stupanj tolerancije društva prema neizvjesnosti i nesigurnosti, odnosno njihovo prihvaćanje od strane pojedinaca i društva u cjelini. Tako pojedinci neizvjesnost mogu percipirati kao normalnu sastavnicu života ili pak kao izvor stresa i nelagode. Države, odnosno kulture koje iskazuju nisku toleranciju prema nesigurnosti vjerojatnost pojave takvih situacija nastoje kontrolirati uvođenjem pravila, procedura, zakona i mjera sigurnosti (Elenkov, 1998). Organizacijska struktura je pretežno hijerarhijska. Da

bi se osiguralo takvo ponašanje, poštivanje pravila se nagrađuje, dok se preuzimanje rizika ne cijeni, a nerijetko i kažnjava. U poduzećima se cijene stručnjaci i njihovo mišljenje. Ne potiče se razmjena mišljenja jer to može dovesti do neslaganja i sukoba, odnosno narušavanja reda i pojave nesigurnosti. U poduzećima koja djeluju u takvim kulturama uvođenje promjena i inoviranje je sporo.

S druge strane, kulture koje prihvaćaju nesigurnost nastoje uvesti što je moguće manje pravila i procedura te potiču inicijativu i preuzimanje rizika. U poduzećima koja djeluju u takvoj kulturi vrednuje se različitost u mišljenju kao izvor novih ideja i prijedloga unaprjeđenja. Organizacijska struktura ima manji broj hijerarhijskih razina, odnosno pretežno je plosnata. Uloga vođe je presudna u usmjeravanju strateškoga pravca djelovanja poduzeća, ali i u upravljanju odnosima u svrhu neprestanoga unaprjeđenja i uvođenja potrebnih promjena. Pojedince motivira želja za uspjehom, što mogu postići unaprjeđenjem svojega rada na temelju znanja i neprestanog učenja.

Utvrđeno je da u državama u kojima postoji visoki stupanj neprihvatanja nesigurnosti, poput Poljske i Francuske, postoji i visoki stupanj objavljivanja informacija o strategiji u godišnjim izvješćima (Santema *et al.*, 2005.). Jednako tako, države u kojima se prihvaća neizvjesnost, poput Velike Britanije, ne samo što imaju niski stupanj objavljivanja takvih informacija, već se njihovi menadžeri na isti način ponašaju i u inozemstvu, bez obzira na ustaljenu praksu u tim državama. Santema *et al.* (2005.) su stupanj objavljivanja informacija o strategiji u godišnjim izvješćima također doveli u vezu s dimenzijom distancije moći. Tako su potvrdili da u državama u kojima postoji velika distancija moći, poput Francuske ili Poljske, postoji manja sklonost objavljivanju takvih informacija, za razliku od država u kojima postoji mala distancija moći, poput Njemačke i Velike Britanije, u kojima se takve informacije često objavljuju.

Dimenzija prihvaćanja ili izbjegavanja nesigurnosti može se dovesti u vezu s dimenzijom dogmatizma. Dogmatizam se odnosi na stupanj prihvaćanja novih ideja. U kulturama koje karakterizira visoki stupanj dogmatizma ponašanje je uvjetovano tradicijom, odnosno ustaljenim normama i navikama (Puffer i McCarthy, 1995.). Dogmatski menadžeri nastavljaju s poslovnom praksom koju su zatekli od svojih prethodnika, odnosno slijede postojeće politike uz odbijanje uvođenja promjena. S druge strane, menadžeri koji nisu pod utjecajem ustaljenih društvenih normi skloni su uvođenju promjena, kontinuiranom unaprjeđenju i inoviranju. S obzirom na značajke koncepta učeće organizacije koja je nastala kao odgovor na veliku dinamiku promjena suvremenog poslovnog okruženja, a u odnosu prema ovoj dimenziji, može se definirati sljedeća istraživačka hipoteza:

Hipoteza 2: Koncept učeće organizacije moguće je uspješnije implementirati u društvima koja toleriraju viši stupanj rizika.

U nekim državama dominantan je individualizam, dok u drugima prevladava kolektivizam, kao stupanj sklonosti, ali i važnosti uključivanja pojedinaca u grupe. Kolektivistička društva iznimno vrednuju povezivanje ljudi u

grupe, a očekuje se podređenost osobnih interesa interesima grupe ili kolektiva. U tim su kulturama jake obiteljske veze, a povezanost se ostvaruje i u organizacijama u kojima ljudi rade. Od obitelji i zajednice se očekuje da se brinu za potrebe pojedinaca koji su njihovi članovi. U tim društvima obiteljske veze i odnosi imaju veliku ulogu i pri zapošljavanju. Cijene se ciljevi i interesi kolektiva, koji su važniji od individualnih. Od organizacija, odnosno poduzeća, očekuje se da se brinu za potrebe zaposlenika i njihovih obitelji. Zato je prisutan visoki stupanj lojalnosti organizaciji, odnosno poduzeću, a radna mobilnost je mala. Naglasak se stavlja na međuovisnost, suradnju i povezivanje kako bi se uspostavila skladna radna sredina (Yilmaz i Hunt, 2001.). Grupna kohezija dovodi do veće sklonosti prema razmjeni ideja i informacija, uzajamnoj pomoći i podršci, zajedničkom rješavanju problema te većem stupnju identifikacije s organizacijom i njezinim ciljevima (Chen *et al.* 1998.; Wasti, 2002.). Nagrađivanje se provodi grupno, odnosno kolektivno. U kolektivističkim društvima individualizam se smatra društveno nepoželjnom osobinom koja može destruktivno djelovati na grupnu koheziju i harmoniju.

U društvima koja vrednuju individualizam poštuje se osobnost čovjeka kao pojedinca. Od svakog se čovjeka očekuje da se brine za sebe, svoje potrebe i potrebe svoje uže obitelji. Veze sa širom obitelji nisu jake, a nerijetko se i prekidaju. U individualističkim društvima naglasak se stavlja na osobne slobode i slobodu izbora. Vrednuju se individualne inicijative, koje se nagrađuju. Zadatak je pojedinca štititi osobne interese i pridonijeti ostvarivanju ciljeva poduzeća kako bi postigao visoki stupanj samoostvarenja, ali i ostvario što veće nagrade. No, takvo ponašanje podrazumijeva i niski stupanj odanosti organizaciji, odnosno poduzeću te visoki stupanj radne mobilnosti s obzirom na kvalitetu dobivenih prilika.

Radno okruženje u visoko individualiziranim društvima obilježeno je slabim društvenim vezama i fragmentacijom, što može ograničiti mogućnosti za učenje na radnom mjestu putem treninga i mentorstva (Bogolyubov i Easterby-Smith, 2013.). Iako razmjena informacija i znanja može postojati, ona je u funkciji ostvarenja određenih individualnih ciljeva u svrhu povećanja individualnih koristi te je instrumentalnog tipa. U takvim je poduzećima tako moguće očekivati jaku tržišnu orijentaciju koja je usmjerena na ostvarivanje kratkoročnih ciljeva, a slabiju učeću orijentaciju, koja je usmjerena na postizanje dugoročnih, transformacijskih promjena (Yilmaz *et al.*, 2005.). Ova razlikovna kulturalna dimenzija može se dovesti u vezu s dimenzijom, odnosno stupnjem konkurentске orijentacije. Santema *et al.* (2005.) su potvrdili da menadžeri iz država u kojima se njeguje individualizam, poput Velike Britanije i Nizozemske, imaju sklonost objaviti više informacija o strategiji u godišnjim izvještajima u odnosu prema državama u kojima se njeguje kolektivism, kao što je to slučaj u Poljskoj.

Učeća organizacija je organizacija koja se temelji na visokom stupnju povezanosti svojih članova, što je preduvjet za razmjenu znanja, razvoj zajedničke vizije, redefiniranje mentalnih modela, odnosno temeljnih

pretpostavki poslovanja te definiranje ciljeva za koje postoji visoki stupanj usklađenosti između organizacijskih članova te zbog toga i visok stupanj motivacije za njihovo ostvarivanje. Zbog toga postoji težnja uspostavi visokoga stupnja identifikacije s misijom i vizijom poduzeća. Izgrađuje se kultura u kojoj se potiču međusobne interakcije kojima se zajednički utvrđuje koje je znanje potrebno, dizajniraju se metode i tehnike kako to znanje steći te se stečeno znanje ugrađuje u organizacijske rutine (Long i Fahey, 2000.). S obzirom na značajke koncepta učeće organizacije, a u odnosu prema ovoj dimenziji, može se definirati sljedeća istraživačka hipoteza:

Hipoteza 3: Koncept učeće organizacije moguće je uspješnije implementirati u društvima koje karakterizira viši stupanj kolektivismu.

Muškost (maskulinitet), odnosno ženskost (feminitet) su dimenzije koje se odnose na ponašanje koje se odražava u kvaliteti života, odnosno u životnim prioritetima. Tako se u društvima koja njeguju visoki stupanj muškosti cijeni rad, koji se smatra svrhom života i razlogom postojanja čovjeka. Zato se potiču zalaganje, natjecanje i razvoj karijere. Općenito se smatra da se uspjeh može postići odlučnošću, a nerijetko i agresivnošću. Uspjeh se mjeri postignućem i materijalnim vrijednostima. Prilikom napredovanja, preferiraju se muškarcima te je udio žena u vrhovnom menadžmentu nizak. Poslovni ciljevi se ostvaruju nepopustljivim pregovaranjem koje se temelji na ideji da je dobitak jedne strane gubitak za drugu.

U društvima u kojima se njeguje visoki stupanj ženskosti naglasak se stavlja na kvalitetu života. Rad se zato smatra aktivnošću kojom je moguće unaprijediti kvalitetu života, a ne cilj sâm po sebi. Njeguju se kolegijalni odnosi, suradnja i timski rad, a ciljevi se postižu asertivnim pregovaranjem u kojem se nastoji postići kompromisno i integrativno rješenje, odnosno rješenje koje je dobro za sve strane te koje unaprjeđuje njihov odnos. Razvoj karijere nije imperativ, a mogućnosti napredovanja jednako su dostupne i muškarcima i ženama. Zato je u tim društvima veliki broj žena na najvišim razinama menadžmenta. Društvo vrednuje solidarnost i pomoć onima kojima je to potrebno. Santema *et al.* (2005.) su utvrdili da menadžeri u državama s visokim stupnjem muškosti (poput Velike Britanije, Poljske i Njemačke) imaju veću sklonosti objavljivati informacije o strategiji u godišnjim izvješćima za razliku od menadžera koji dolaze iz država s visokim stupnjem ženskosti, kao što je to Nizozemska.

Učeća organizacije je organizacija u kojoj se naglasak stavlja na dizajn kvalitetnog i poticajnog radnog okruženja koji može potaknuti produktivnost, kreativnost i inovativnost zaposlenika. Problemi se rješavaju tako da se primjenjuje tzv. „integrativni pristup“ (Carsten, 2001.), odnosno uzimaju se u obzir interesi svih uključenih strana te se kreativnim tehnikama nastoji postići integrativno, odnosno uzajamno korisno rješenje. Postoji visoki stupanj inkluzivnosti, odnosno uključivosti svih organizacijskih članova u dizajniranje okruženja, ciljeva i zajedničke vizije. Kultura učeće organizacije temelji se stoga

na povjerenju, otvorenosti, dijalogu, razmjeni znanja i spoznaja te na traženju kreativnih rješenja. Značajke ženskosti tako mogu potaknuti razmjenu informacija, suradnju i učenje na radnom mjestu, što može dati značajan poticaj organizacijskom učenju (Nahavandi, 2014.).S obzirom na značajke koncepta učeće organizacije, a u odnosu prema ovoj dimenziji, može se definirati sljedeća istraživačka hipoteza:

Hipoteza 4: Koncept učeće organizacije moguće je uspješnije implementirati u društvima koje karakterizira viši stupanj ženskosti.

Društva se razlikuju i s obzirom na odnos prema budućnosti. Tako je moguće razlikovati društva koja njeguju dugoročnu orijentaciju te ona koja su sklonija kratkoročnoj orijentaciji. Društva koja su sklonija dugoročnoj orijentaciji visoko vrednuju štednju, ustrajnost, naporan rad i dugoročno kvalitetne rezultate. U tim se društvima cijeni učenje, disciplina i poštenje kao način postizanja dugoročnog uspjeha. Zadatak je menadžmenta donositi promišljene strateške i investicijske odluke koje će pridonijeti povećanju vrijednosti poduzeća u budućnosti. Stoga se vrednuje sposobnost analize i sinteze. Investicije se primarno financiraju iz akumuliranog kapitala. Zadatak je menadžmenta i zaposlenika razvijati individualno i organizacijsko znanje i ponašanje koji mogu pridonijeti razvoju poduzeća.

Društva koja vrednuju kratkoročnu orijentaciju usmjerena su na potrošnju, ali i na postizanje što boljeg kratkoročnog rezultata. U poslovanju se intenzivno mjere rezultati u kratkim, često kvartalnim razdobljima te se dizajniraju mjere kako bi se rezultati što prije unaprijedili, uz malo obraćanja pozornosti na dugoročne učinke. Pritom se vrednuje i nagrađuje doprinos zaposlenika trenutnom poslovnom rezultatu. Na tom temelju se vrši i napredovanje, odnosno razvoj karijere. Takvim poduzećima nerijetko nedostaje financijskoga kapitala za investicije pa taj problem nastoje prevladati zaduživanjem ili promjenom vlasničke strukture. Santema *et al.* (2005.) su utvrdili da u državama u kojima se njeguje dugoročna orijentacija menadžeri imaju manju sklonost objavljivati informacije o strategiji u godišnjim izvješćima. Treba napomenuti da je ova dimenzija dodana kasnije kao rezultat istraživanja drugih istraživača prema kineskom mentalnom modelu (Chinese Culture Connection, 1987.).

Djelovanje učeće organizacije kao cjeline te njezinih članova usmjereno je na traženje dugoročno korisnih rješenja primjenom discipline sustavskoga razmišljanja (Senge, 2006.). Ako se u okviru neke organizacije njeguje kratkoročna orijentacija, odnosno vrednovanje rezultata s obzirom na kratkoročni učinak, neće doći do razvoja generativnoga učenja, odnosno učenja dvostrukom petljom. Usto, ako se ne vodi računa o dugoročnim učincima događaja, neće doći do učenja i na temelju znanja razvijene kreativnosti (Senge, 2009.:24). Na temelju razmjene znanja, dijaloga, primjene kreativnih tehnika te analize i sinteze nastoji se postići cilj održivosti, kao sposobnost održavanja odvojene egzistencije u odnosu prema okruženju (Beer, 1979.), a koja nadilazi puko održavanje

određenoga identiteta sustava. Ako se razvoj definira kao sposobnost organizacije da raste uz želju da ispunjava svoje i ciljeve drugih, onda fundamentalna transformacija organizacije postaje imperativ kada taj cilj više nije moguće postići unutar određenoga identiteta ili strukture. Do transformacije dolazi ako sustav određenom konfiguracijom ne ostvaruje neto koristi vanjskim interesnotjecajnim grupama (kupcima, društvu, zaposlenicima itd.). Ova pretpostavka dokazuje se sve češćom strukturalnom, ekonomskom i pravnom transformacijom poduzeća s ciljem stvaranja novih održivih organizacijskih entiteta (Rupčić, 2016.b:14). S obzirom na značajke koncepta učeće organizacije, a u odnosu prema ovoj dimenziji može se definirati sljedeća istraživačka hipoteza:

Hipoteza 5: Koncept učeće organizacije moguće je uspješnije implementirati u društvima koje karakterizira viši stupanj dugoročne orijentacije.

Dok su Rusija i Kina poznate kao države s relativno velikom distancijom moći (Hofstede, 2017.a,b), poduzeća u SAD-u obilježava mala do umjerena distancija moći pa stoga i decentralizacija odlučivanja te sklonost participativnom stilu vođenja (Hofstede, 2017.d). SAD i Velika Britanija su države poznate po umjerenosti do visokoj toleranciji rizika i neizvjesnosti (Hofstede, 2017.c), odnosno po niskom stupnju dogmatizma, što se održava u visokom stupnju inovativnosti tamošnjih poduzeća. Zato je prema ove dvije dimenzije izgradnja učeće organizacije najizglednija u SAD-u i Velikoj Britaniji.

Rusija i Kina se također smatraju iznimno kolektivističkim društvima (Hofstede, 2017.a,b). Kineski narod tako karakterizira težnja prema jačanju međusobnih veza i odnosa (*guan xi*), povjerenja i prijateljstva (Ang i Ofori, 2001.). SAD su država koja vrednuje i snažno potiče individualizam. Američki menadžeri su poznati kao energične, asertivne, samouvjerene i često agresivne osobe, usmjerene na ostvarivanje ciljeva i spremne na promjene (Lewis, 2006.: 179). Iako cijene timski rad i zajednički korporativni duh, najviše vrjednuju individualizam, kao i vlastiti interes vezan za razvoj karijere. Prakticiraju distanciju u odnosu prema radnicima te ju potiču lociranjem bogato uređenih ureda podalje od tvornica i radnika. Smatraju se „vladarima“ poduzeća i/ili svojih organizacijskih jedinica. Naglasak stavljaju na financijsku kontrolu kako bi se omogućilo ostvarivanje plana i što većih profita. Financijske odluke stavljaju ispred odluka o strateškim ulaganjima. Zato je njihova poslovna orijentacija pretežno kratkoročna, u funkciji ostvarivanja što većih bonusa na temelju trenutno dobrih rezultata. Financijsku poziciju poduzeća nastoje unaprijediti i smanjivanjem plaća i beneficija, što rezultira sukobima sa zaposlenicima, odnosno sindikatima. Ove značajke mogu značajno odmoći izgradnji učeće organizacije u SAD-u jer mogu potkopati napore prema izgradnji kulture razmjene znanja, timskog učenja i definiranja zajedničke vizije.

Kratkoročna orijentacija u SAD-u također ne ide u prilog izgradnji koncepta učeće organizacije, za razliku od dugoročne orijentacije koja dominira u Kini i Japanu (Hofstede, 2017.e). Japanski menadžeri su u donošenju odluka orijentirani na postizanje cilja dugoročne održivosti poslovanja. Investicijske

odluke se stavljaju ispred financijskih, što omogućuje njihovo brže prilagođavanje tehnološkim i tržišnim promjenama. Zato se manje od američkih menadžera bave financijskim izvještajima u nastojanju da trenutno poslovanje prikažu što boljim. Treba napomenuti da se u procesu kontrole ne bave samo utvrđivanjem kvantitativnih pokazatelja, već veliku pozornost posvećuju i kvalitativnim pokazateljima poslovanja. Tako se, osim pokazatelja, tržišnoga udjela i stope rasta, pozornost posvećuje utvrđivanju stupnja fleksibilnosti poslovanja, rješavanju problema zastoja, stupnja zadovoljstva zaposlenika i kupaca, broju vještina koje je zaposlenik usvojio, odnosno poslova koje može obavljati, stupnju suradnje između odjela, kvaliteti timskoga rada i slično. U središtu svih pokazatelja nalazi se kvaliteta, odnosno praćenje stupnja njezinoga unaprjeđenja. Ove značajke japanske poslovne prakse kompatibilne su sa značajkama koncepta učeće organizacije.

Nordijske države poznate su kao države u kojima se njeguje visoki stupanj ženskosti, što se očituje težnjom prema što većoj kvaliteti života. S druge strane, Japan je država s izrazito izraženim maskulinitetom te visokom razinom stresa (Hofstede, 2017.e). Švedski menadžeri su poznati po razvijanju demokracije i decentralizacije u odlučivanju. Osim toga, razvijaju informacijski sustav kojim potrebne informacije mogu biti dostupne svakom zaposleniku. Takva se praksa temelji na premisi da je informiraniji zaposlenik ujedno motiviraniji i produktivniji. No, decentralizacija u odlučivanju često znači da se odluke donose sa zakašnjenjem (Lewis, 2006.:337). Menadžeri u Nizozemskoj veliku pozornost posvećuju postignuću, zaslugama i kompetencijama. Zadatak je menadžmenta razvijati i jačati ljudske potencijale. Menadžeri su kao osobe često energični i odlučni, iako je u procesu odlučivanja obvezan konsenzus. Naime, nizozemski menadžeri su svjesni postojanja velikoga broja čimbenika, odnosno interesno-utjecajnih grupa te žele donijeti odluku koja će uzeti u obzir različite aspekte poslovanja poduzeća (Lewis, 2006.:243).

U skladu s prethodno spomenutim, nordijske države su poznate i po uspostavi hibridnih organizacijskih struktura kao kombinacije matrične i mrežne organizacijske strukture (Dremel, 1999.). Ukidanjem ili minimiziranjem hijerarhije povećava se demokratičnost upravljanja i sudjelovanje zaposlenika u odlučivanju, što jača njihovu motivaciju i identifikaciju s ciljevima. Organizacija u ovim poduzećima služi kao sredstvo za oslobađanje kreativnog potencijala zaposlenika na temelju dizajniranja dobrih radnih uvjeta, ugodne atmosfere i praksi usmjerenih ka povećanju kvalitete života zaposlenika. Spomenute značajke menadžmenta nordijskih država iskazuju visoki stupanj kompatibilnosti sa značajkama koncepta učeće organizacije pa se mogu koristiti kao snaga poluge prilikom njegove izgradnje u tim državama. U tom smislu treba također spomenuti i da je utvrđeno da švedska kultura predstavlja dobro okruženje za razvoj i mjerenje intelektualnog kapitala (Lynn, 1999.).

Prethodnih istraživanja, koja donekle mogu potvrditi utemeljenost postavljenih istraživačkih hipoteza, ima vrlo malo. Tako su Basim *et al.* (2007.) proveli istraživanje na temelju dimenzija učeće organizacije kako su predložile

Watkins i Marsick (1997.) na uzorku od 500 najvećih poduzeća u Turskoj. Prema Hofstedeovom modelu, turska kultura ima značajke kolektivismu, teži vrijednostima ženskosti te je karakterizira veća distancija moći u odnosu prema kulturama država Zapada (Basim *et al.*, 2007.). Tim istraživanjem potvrđen je model koji se sastoji od sedam varijabli, odnosno komponenata učeće organizacije, a pouzdanost ukupne skale, mjerena koeficijentom alfa, bila je 0,94. Tako je istraživanje na uzorku poduzeća u Turskoj potvrdilo visoki stupanj mogućnosti primjene koncepta učeće organizacije s obzirom na visoki stupanj kolektivismu kao značajke turske kulture. Međutim, turska kultura podržava i veliku distanciju moći. Tako rezultate istraživanja treba uzeti s oprezom, posebno dio koji se odnosi na istraživanje stupnja procesa opunomoćenja i sustavskih veza jer su ispitanici za ove komponente procjenjivali menadžment, što je vidljivo u stupnju preklapanja zasićenja na ta dva faktora prema rezultatima faktorske analize.

Do sličnih rezultata došli su i Yilmaz *et al.* (2005.) koji su na uzorku poduzeća iz 17 industrija u Turskoj utvrdili da je tržišnu i učeću orijentaciju lakše implementirati u poduzećima koja djeluju u kolektivističkom društvu. Učeća orijentacija predstavlja svjestan napor menadžmenta u pravcu koordinacije aktivnosti i uvođenja bihevioralnih rutina sa svrhom povećanja razine individualnog i organizacijskog znanja kako bi se učinkovitije ostvarili ciljevi i razvijale nove razvojne perspektive (Rupčić, 2016.c). Razlog se može pronaći u činjenici da se u poduzećima čija se kultura temelji na dimenziji kolektivismu njeguje visoki stupanj identifikacije s poduzećem i njegovim ciljevima, dok se u poduzećima čija kultura počiva na vrijednostima individualizma zaposlenici bave aktivnostima za koje su nagrađeni i koji im osiguravaju ostvarenje vlastitih kratkoročnih ciljeva. Yilmaz *et al.* (2005.) su također došli do rezultata o negativnoj korelaciji između distancije moći te varijabli tržišne i učeće orijentacije. Taj rezultat u skladu je s prethodno postavljenom tezom da poduzeća čija se kultura temelji na visokom stupnju distancije moći, odnosno hijerarhijskim odnosima, ne podupire razmjenu znanja i ideja te sudjelovanje u donošenju odluka. Može se zaključiti da kultura koja ima značajke kolektivismu podržava razvoj poduzeća kao učećih organizacija, no druge značajke kulture koje se kose s tim konceptom (poput distancije moći) predstavljaju prepreku takvom procesu.

Ove teze korisno je promotriti sa stajališta teze o gotovo nasilnoj primjeni menadžerskih konceptata nastalih na Zapadu u državama drukčijega kulturalnoga naslijeđa. Siddique (2017.) je tako istraživao mogućnosti primjene koncepta učeće organizacije u Ujedinjenim Arapskim Emiratima. Ovih sedam arapskih emirata imaju visoku distanciju moći te visok stupanj izbjegavanja rizika, prosječnu razinu muškosti/ženskosti te niski stupanj individualizma (Hofstede, 2017.f). Ispitanici su izrazili otpor prema konceptu učeće organizacije te su ga smatrali oblikom neokolonijalizma, a kao razlog su naveli nekompatibilnost vlastite kulture s onom na Zapadu. No, iz njihovih izjava se može uočiti da se poslovna praksa u tih državama ne razlikuje značajno od one na Zapadu. Tako učeće okruženje ne postoji jer menadžment za to nije

zainteresiran. Menadžment je usmjeren na postizanje što boljih rezultata u što kraće vrijeme, odnosno na postizanje što višeg povrata na ulaganja. U tu svrhu se definiraju politike, procedure i pravila te se primjenjuje centralizacija u odlučivanju. Zaposlenici su kritizirani za davanje inicijativa koje se potom ne uvažavaju. Ne potiče se dijalog, opunomoćenje, preuzimanje rizika niti eksperimentiranje koje može završiti otkazom. Zaposlenici na učenje gledaju kao na priliku za napredovanje u karijeri. Razmjeni mišljenja i znanja ne pogoduje ni međunarodno radno okruženje s više od pedeset različitih nacionalnosti. Zanimljivo je spomenuti i da se ideja o učećoj organizaciji smatra previše kompleksnom, uz nejasna financijska i vremenska ulaganja te nesigurne koristi. Zbog toga se može zaključiti da se u ovom slučaju ne radi o nametanju zapadnih ideja, već o činjenici da se zapravo prihvaćaju poslovni trendovi sa Zapada koji su usmjereni na ostvarivanje što boljih kratkoročnih rezultata.

3. ANALIZA MOGUĆNOSTI IMPLEMENTACIJE KONCEPTA UČEĆE ORGANIZACIJE U OKVIRU ISTOČNJAČKIH KULTURA

Istok se razvijao pod utjecajem različitih filozofskih i religijskih perspektiva koje su pokušale pružiti odgovor o suštini života i njegovom smislu. Tako je razvoj istočnjačke kulture moguće promatrati s aspekta hinduizma, taoizma, budizma, konfucijanizma i islama. Sve ove religijske indoktrinacije isticale su neke vrijednosti, odnosno kreposti, koje je korisno implementirati u život pojedinca i/ili zajednice. Konfucijanizam posebno ističe obiteljske vrijednosti, dostojanstvo i marljivost (Weymes, 2004.). S obzirom na razmatranje mogućnosti implementacije koncepta učeće organizacije, posebno treba istaknuti vrijednost kontinuiranoga učenja i razvoja pojedinca. Na tom temelju treba izgrađivati društvo, odnosno zajednicu. Pritom treba istaknuti da se u okviru konfucijanizma ističe komplementarnost razvoja pojedinca i zajednice. Drugim riječima, interesi pojedinca i zajednice su podudarni. Ako se pojedinac razvija prema predloženim vrijednostima, od toga koristi ima cijela zajednica kao sinergijski zbroj djelovanja svih pojedinaca. Tako se pojedinac smatra dijelom cjeline, a zajedničkim djelovanjem dolazi do skladnog razvoja cjeline. Vrijednost razvojne komplementarnosti individualne i organizacijske dimenzije njeguje se i u okviru koncepta učeće organizacije, posebno primjenom discipline sustavskoga razmišljanja.

Prema konfucijanizmu, skladni razvoj zajednice temelji se na određenim obrascima ponašanja ili ritualima (*Li*) koji su ugrađeni u društvene sustave te na humanom ponašanju pojedinaca (*Ren*). Treba napomenuti da su načela konfucijanizma prvenstveno usmjerena na pojedinca, odnosno na razvoj i njegovanje sebstva, čime se pojedinac na miran način povezuje s ostalim članovima društva. Ovakva tendencija u skladu je s razvojem suvremenih, a posebno učećih poduzeća prema načelima suradničkoga menadžmenta. Važnost humanoga ponašanja je također u srži koncepta učeće organizacije. To je

organizacija u kojoj se nastoji izgraditi radno okruženje koje je blisko čovjeku i njegovim potrebama kako bi se stimulirao proces učenja svih pojedinaca, što se smatra temeljnom značajkom svakoga zdravog čovjeka. Tako je svaki čovjek prirodno radoznao te je usmjeren otkrivanju novih spoznaja te njihovoj kreativnoj primjeni. Konfucijanizam je važnost učenja, odnosno edukacije prepoznao kao ključni čimbenik vlastitoga razvoja te kao preduvjet kreposnoga života.

Posebno treba istaknuti da je konfucijanizam filozofija prema kojoj svaki pojedinac treba težiti vlastitom razvoju prema osobnim značajkama te tražiti način kako na temelju vlastitih značajki, odnosno talenata najbolje služiti potrebama društva. Pritom je prema vrijednostima konfucijanizma posebno važno utvrditi što osoba zna, ali i ono što ne zna kako bi na tom temelju mogla dalje učiti i razvijati mudrost i krepost. Takav pristup konzistentan je sa značajkama razvoja osobne izvrsnosti kao discipline učeće organizacije na individualnoj razini kako je predlaže Senge (2006.). Ona se temelji na identifikaciji vlastitih sposobnosti, talenata, težnji i aspiracija te dizajniranju puta daljnjega osobnoga razvoja. U učećoj organizaciji važno je da svaki pojedinac i organizacija u cjelini neprestano daju odgovore na pitanja „što smo naučili“ te „što planiramo naučiti u idućem razdoblju“. Osim toga, neprestano se radi na postizanju podudarnosti između osobnih i organizacijskih ciljeva te se na tom načelu provodi razvoj karijere te se ulaže u daljnji proces učenja. Tako je moguće postići ono što konfucijanizam podrazumijeva pod *Ren*, a to je poštovanje prema svakom pojedincu, pošto posjeduje jedinstvenu intrinzičnu vrijednost (Liu, 1998.).

Povezivanje, odnosno umrežavanje na temelju raspolaganja resursima i kompetencijama, odnosno stvaranje mrežne strukture u organizaciji, ali i prema vanjskim entitetima, također su temelj djelovanja učeće organizacije. Zato su socijalne ili interpersonalne vještine ključne za svakog pojedinca, a posebno za menadžment, odnosno za vođe. Konfucijanski vođa je posebno usmjeren na uspostavu kvalitetnih i konstruktivnih odnosa s dionicima, posebno s kupcima i dobavljačima kako bi se razvijao „*guanxi*“, odnosno specifični odnosi ili poveznice s drugima (Wah, 2010.). Poduzeća se u slučaju potrebe za kapitalom radije obraćaju svojim partnerima za pomoć, a ne financijskim institucijama. Na taj način sjedinjuju se *Li* i *Ren* te se stvara suradničko društvo znanja, učenja i neprestanog razvoja na dobrobit svih dionika.

U okviru učeće organizacije stimulira se suradnja u smislu zajedničkog rada i učenja, što može pridonijeti razvoju kolektivnoga znanja i njegovoj uspješnijoj primjeni. Naime, to je organizacija, odnosno sustav koji se temelji na kontinuiranom procesu učenja na individualnoj razini čiji se rezultati sagledavaju kolektivno te se nove spoznaje ugrađuju u organizacijske procese i sustave u obliku novih obrazaca ponašanja ili rutina. Da bi to bilo moguće, potrebno je razvijati kolektivnu viziju, odnosno zajednički skup ciljeva koji se žele ostvariti te raditi na njezinom ostvarenju putem zajedničkog rada i učenja. Ovi procesi podudaraju se s disciplinama zajedničke vizije i timskog učenja kako ih predlaže Senge (2006.). Organizacijsko učenje se u svojoj suštini temelji na promjeni ponašanja organizacije kao sustava na temelju konsenzusa o korisnosti primjene

novih spoznaja do kojih se došlo individualno te razmjenom znanja i spoznaja. Ako se svaki pojedinac razvija na takav način, dolazi do razvoja učeće organizacije koja svoje vrijednosti prenosi u okruženje stvaranjem dodane vrijednosti prema potrebama društva. Suština se nalazi u činjenici da je potrebno razvijati sustave i društva koji su dizajnirani prema potrebama čovjeka, odnosno izbjegavati razvoj sustava u kojima se čovjekom upravlja na temelju različitih pravila, procedura i procesa jer se na taj način guši njihova sloboda i kreativnost. Na taj način, primjenom vrijednosti konfucijanizma, moguće je izgraditi društveno odgovorne poslovne sustave koji mogu pridonijeti održivom razvoju društva. Ova perspektiva također je u skladu s disciplinom sustavskoga razmišljanja kako je predlaže Senge (2006.). S obzirom na naglasak koji se u okviru konfucijanizma daje na učenje, razvoj osobne izvrsnosti te uravnoteženost razvoja pojedinca i zajednice, može se zaključiti da su vrijednosti ove filozofsko-religijske doktrine imanentne značajkama, odnosno vrijednostima koncepta učeće organizacije. Zato se može predložiti sljedeća istraživačka hipoteza:

Hipoteza 6: Koncept učeće organizacije moguće je uspješno implementirati u društvima koja su se razvijala prema načelima konfucijanizma.

Hinduizam je duhovna praksa čije značajke je također korisno razmatrati u kontekstu vrijednosti koncepta učeće organizacije. Hinduizam nudi niz načela i smjernica kako dosegnuti uspjeh i blagostanje. Temeljna vrijednost koju zagovara hinduizam je proces učenja kao cilj, kako na individualnoj, tako i na kolektivnoj razini (Kamath Burde i Ashok, 2017.). Učenje se u hinduizmu smatra putem samospoznaje, što pojedincu može osigurati slobodu i stanje blaženstva. Pritom se znanje stječe učenjem, ali i razmišljanjem (refleksijom), što se zove *Jana*, a vodi *Vijnani* ili spoznaji i svijesti sebe (Sridhar, 2015.). Cilj je spoznati sebe, svoje sposobnosti i ograničenja te se na taj način pripremiti za nova iskustva. Na taj način moguće je doseći spoznaju o sadržaju vlastitih mentalnih modela (što je također disciplina učeće organizacije prema Sengeu (2006.), odnosno promijeniti obrasce ponašanja koji više nisu korisni ili su postali pogrešni.

Hinduizam, dakle, veliku vrijednost polaže na proces učenja te ga smatra načinom postizanja osobne izvrsnosti, što je također u skladu s poimanjem ove discipline kako ju je predložio Senge (2006.). No, cilj ovoga procesa je samospoznaja, odnosno spoznaja vlastite intrinzične vrijednosti te usklađivanje vlastitih sposobnosti s aktivnostima drugih, pri čemu, ako se sudjelovanje pojedinca temelji na usklađenosti sposobnosti i težnji, pojedinac postaje intrinzično motiviran te se stapa s aktivnostima koje obavlja te postiže najviši stupanj predanosti, bez potrebe vanjske intervencije. Pritom treba napomenuti da prema hinduizmu pojedinac treba razvijati i njegovati vrijednosti poštenja, dostojanstva te odnosa prema drugima s poštovanjem, brigom i pozornošću (Reave, 2005.). Ove vrijednosti su važne za razvoj skladnog zajedničkog rada. One su posebno važne i u procesu razmjene znanja te razvoja vlastite i zajedničke spoznaje. Osim toga, odnos prema kolegama koji je prožet poštovanjem omogućuje bolje učenje iz pogrešaka jer se vrednuje doprinos svake osobe pa makar on bio i pogrešan. To je vidljivo i u kineskoj poslovnoj praksi prema kojoj

se zaposlenicima daje pravo na pogrešku te se primjerom pokazuje poželjno ponašanje, a otkaz je tek posljednja opcija kada se iscrpe sva ostala disciplinska sredstva. Pogreške se smatraju prirodnim načinom učenja te se neuspješnim može proglasiti samo onaj pojedinac koji nije uspio učiti iz svojih grešaka. Ovakvi obrasci su također u skladu s idejama koncepta učeće organizacije.

Prema načelima hinduizma, spoznaja sebe i razvoj osobne izvrsnosti temelj je profesionalnoga razvoja te omogućuje povezivanje pojedinaca sa sličnim sposobnostima i težnjama, što je preduvjet kolektivnog razvoja. Na taj način se pojedinac zapravo realizira kroz zajednicu te pridonosi razvoju kako vlastitoga, tako i kolektivnoga blagostanja. Ova teza je također u skladu s idejom o učećoj organizaciji, posebno disciplinama zajedničke vizije i sustavskoga pristupa, pri čemu se razmatra važnost dijela (pojedina) u cjelini te odnos cjeline (sustava) s obzirom na neki suprasustav (ekonomski, politički, tehnološki sustav neke države, odnosno društvo u cjelini). Hinduizam individualnu i kolektivnu razinu smatra međuovisnima, isprepletenima i uzajamno oznažujućima (Muniapan i Satpathy, 2013.). Jednako tako, svaka individualna aktivnost koja na neki način šteti kolektivu nije prihvatljiva.

Utvrđeno je da kineski menadžeri često posežu za sramoćenjem zaposlenika i svojih kolega prilikom rješavanja konflikata u svrhu podučavanja o prihvatljivom ponašanju (Doucet *et al.*, 2009.). Ovaj pristup je očekivan te je u skladu s kolektivističkom prirodom kineskoga društva, pri čemu se izopćenje iz zajednice smatra najučinkovitijom metodom kažnjavanja. U takvom okruženju teško je očekivati značajnije preuzimanje rizika, što podrazumijeva i mogućnost pogreške. Takav pristup je važan kada se želi upozoriti na neprihvatljivost neetičnoga i/ili nemoralnoga ponašanja, što je važno u kineskome društvu te je izuzetno korisno prilikom izgradnje učeće organizacije. Hinduizam podržava ideju društvene odgovornost, odnosno primjenu pristupa interesno-utjecajnih grupa u odnosu neke organizacije s okruženjem. S obzirom na stupanj podudarnosti vrijednosti hinduizma s idejama koncepta učeće organizacije, može se predložiti istraživačka hipoteza:

Hipoteza 7: Koncept učeće organizacije moguće je uspješno implementirati u društvima koja su se razvijala prema načelima hinduizma.

4. RASPRAVA I ZAKLJUČAK

Na temelju analize moguće je zaključiti da niti jedna država, odnosno društvo, nema sve značajke koje su potrebne za razvoj koncepta učeće organizacije prema svim definiranim, odnosno poželjnim značajkama. Koncept učeće organizacije prema svojim značajkama ipak pokazuje značajan stupanj podudarnosti s vrijednostima nekih religijskih indoktrinacija, poput hinduizma i konfucijanizma. Dok su te vrijednosti pogodne za razvoj učećih disciplina na individualnoj razini, razvoj učeće organizacije kao cjeline može onemogućavati visoka distancija moći koja je prisutna kao kulturalna značajka u tim društvima.

Značajke kulturalnih dimenzija prema državama, kako ih je definirao Hofstede, treba uzeti s oprezom, posebno na primjeru europskih integracija, odnosno izgradnje Europske unije, što uključuje visok stupanj migracija ljudi, posebno mladih. Tako su Gooderham i Nordhaug (2002.) proveli istraživanje na uzorku studenata ekonomije u Europskoj uniji. Iako neki zaključci koje je prezentirao Hofstede i dalje vrijede, došlo je i do nekih promjena. Tako se države članice EU i dalje značajno razlikuju s obzirom na dimenzije distancije moći i maskuliniteta, dok su se smanjile razlike s obzirom na dimenzije izbjegavanja neizvjesnosti te stupnja kolektivismu. Utvrdili su da je spol značajniji čimbenik razlikovanja prema svim dimenzijama, a ne nacionalnost, osim za distanciju moći. To je istraživanje pokazalo da je u novije vrijeme u okviru Europske unije došlo do konvergencije vrijednosti. Ovo istraživanje ima ograničenja jer je provedeno na uzorku europskih studenata, a ne menadžmenta ili zaposlenika. Kako su tadašnji studenti završetkom studija postali nositelji ekonomskoga, odnosno društvenoga razvoja svoga okruženja, odnosno Europske unije u cjelini, može se opravdano smatrati da su dobiveni rezultati relevantni i u sadašnjem trenutku.

Treba napomenuti i da nije moguće konstatirati visoki stupanj generalizacije po pitanju kulturalnih dimenzija u okviru Europske unije. Mooij i Hofstede (2002.) su, s tim u vezi, iznijeli tezu da unatoč konvergenciji tehnologije i smanjivanja dohodovnih razlika nikada neće doći do homogenizacije ponašanja potrošača. Utvrđeno je da se zemlje tzv. „Istočnoga bloka“ prema kulturalnim dimenzijama značajno razlikuju unatoč zajedničkom povijesnom nasljeđu (Kruzela, 1995.; Kolman *et al.*, 2003.). Tako je, primjerice, od svih država Srednje Europe, u Slovačkoj utvrđen najveći stupanj distancije moći, maskuliniteta i kolektivismu te izbjegavanja neizvjesnosti, dok je u Poljskoj stupanj distancije moći bio najniži. Dok su druge države iskazale visoki stupanj izbjegavanja neizvjesnosti, posebno Poljska (Santema *et al.*, 2005.), on je u Slovačkoj bio umjeren (Kolman *et al.*, 2003.). Generalno, države Srednje Europe ipak i dalje imaju viši stupanj distancije moći u usporedbi s državama Zapadne Europe. Situacija u Slovačkoj ne može se objasniti povijesnim nasljeđem, već trajnijom vrijednošću u toj državi koja se odnosi na jake obiteljske veze i patrijarhalne odnose prožete hijerarhijom. S druge strane, u Češkoj prevladava vrijednost egalitarnosti, ali i visok stupanj individualizma i kratkoročne orijentacije te, paradoksalno, tendencija k zajedničkoj odgovornosti i izbjegavanju neizvjesnosti (Kolman *et al.*, 2003.). Iako je u Poljskoj zabilježen najniži stupanj distancije moći, takav rezultat također treba uzeti s oprezom. Naime, poljski menadžeri teže uspostavi autokratskog stila vođenja, a od zaposlenika se očekuje pokoravanje (Jankowicz i Pettitt, 1993.). No, naizgled paradoksalno, postoji težnja uspostavi dobrih radnih odnosa. Osim toga, u Poljskoj su se kroz povijest miješali autokratski i demokratski elementi pa težnja uravnoteženju ovih silnica, ali i silnica individualizma i kolektivismu može poslužiti kao objašnjenje rezultata istraživanja (Kolman *et al.*, 2003.).

Sve države Središnje Europe iskazuju visoki stupanj maskuliniteta, što je ipak moguće objasniti povijesnim nasljeđem i njegovanjem jakih obiteljskih veza prožetih patrijarhalnim odnosima. U Češkoj je zabilježen najniži stupanj maskuliniteta (Kolman *et al.*, 2003.), što je moguće povezati s visokim stupnjem egalitarizma te individualizma. Treba napomenuti da je istraživanje Kolman *et al.* (2003.) također provedeno na uzorku studenata. No, oni su također nakon studija uključeni u društveni razvoj svoga okruženja pa se može pretpostaviti da su rezultati i danas važeći. Rezultati istraživanja kulturalnih dimenzija na reprezentativnom uzorku građana Republike Hrvatske pokazali su da u Hrvatskoj postoji niži stupanj distancije moći, viši stupanj individualizma i tolerancije neizvjesnosti, tendencija prema ženskosti te kratkoročnoj orijentaciji (Rajh *et al.*, 2016.).

Za menadžment koji teži izgradnji koncepta učeće organizacije korisno je istražiti situaciju po pitanju dimenzija kako ih je predložio Hofstede te utvrditi na kojim područjima je potrebno uložiti veće napore s obzirom na prevladavajuće kulturalne značajke koje mogu onemogućavati takav proces. Pritom se može koristiti metoda *benchmarkinga* te se postojeća praksa u određenim područjima (poput razine individualnog učenja, razmjene znanja, inoviranja itd.) može uspoređivati ne samo s poduzećima u okviru iste države, odnosno kulture, već s poduzećima u drugim državama, posebno s onima koje kulturalno više podupiru značajke učeće organizacije, kao što su to nordijske države.

Iako se može smatrati da se vrijednosti konfucijanizma, koji je i danas ima veliki utjecaj na život u Kini, značajno podudaraju sa značajkama koncepta učeće organizacije, treba napomenuti da je Kina kolektivističko društvo koje podržava veliku distanciju moći, odnosno uspostavu hijerarhijskih odnosa. Zbog takvoga povijesnoga naslijeđa suradnja unutar i između organizacija još uvijek predstavlja izazov s obzirom na činjenicu da nije razvijeno uzajamno povjerenje između dionika kineskoga društva (Zhong, 2010.:37). Suradnja podrazumijeva i pomoć koju je u takvom okruženju teško očekivati. Ova značajka onemogućuje značajniju participaciju, odnosno sudjelovanje zaposlenika u procesu donošenja odluka, kao i opunomoćenje. Zbog tog razloga nije moguće očekivati da će zaposlenici slobodno iznositi ideje, odnosno preuzimati rizik.

Ling *et al.* (2007.) su ustanovili da kineske zaposlenike treba pomno nadzirati kako bi obavili svoj posao. Jednako tako, u radu se oslanjaju na pomno definirane procedure i pravila, odnosno traže da se procedure i pravila jasno definiraju. Spomenuti autori su tako utvrdili da kineskim zaposlenicima manjka inicijative u rješavanju problema, dok srednji menadžeri nemaju sklonost preuzeti dodatnu odgovornost. Ove značajke treba izravno pripisati kulturalnoj značajki vezanoj za veliku distanciju moći. Iako je uočeno da kineski zaposlenici izvan matične države pokazuju inicijativu, u vlastitoj državi jednostavno očekuju da moć nije ravnomjerno distribuirana te ponašanje prilagođavaju takvim uvriježenim očekivanjima.

Pa ipak, poštovanje prema autoritetu pojedince navodi na daljnji razvoj i učenje te napredovanje na temelju zasluga. Tako se smatra da je menadžment, posebno vrhovni, sastavljen od osoba visokoga integriteta, znanja, mudrosti, ali i poniznosti i suosjećanja, odnosno empatije te da zbog toga može donijeti najbolje odluke (Jacobs *et al.*, 1995., Wah, 2010.). Povjerenje u vođu se zato ne temelji na strahu, već naprotiv, istinskom poštovanju osobe koja je časna te ima snažna uvjerenja utemeljena u moralnosti djelovanja. Takva osoba primjenjuje visoka moralna načela u djelovanju kako u organizaciji, tako i izvan nje, odnosno u društvu, što vodi društveno odgovornom djelovanju i poslovanju.

Konfucijanski vođa se zbog toga može smatrati karizmatikom osobom koja djeluje kao transformacijski vođa, odnosno kao mentor i sluga svojim sljedbenicima. Ideje transformacijskoga vodstva posebno su prikladne u kontekstu učeće organizacije. Djelovanje transformacijskoga vođe posebno je usmjereno na proces transformiranja stavova, uvjerenja i obrazaca ponašanja pojedinaca (Burns, 1978.), za razliku od transakcijskoga vođe koji proces vođenja sagledava kao skup aktivnosti, odnosno transakcija koje je potrebno izvršiti u svrhu ostvarenja ciljeva. S tim u vezi utvrđuju se potrebe za učenjem koje se pretežno odnose na proces obuke, odnosno stjecanje znanja koje je potrebno za obavljanje posla u određenom trenutku, a ne edukacije kao procesa stjecanja šireg znanja koje trenutno možda i nije izravno primjenjivo.

Transformacijski vođa djeluje na temeljima moralnosti i etičnosti te pažljivo sagledava i istražuje potrebe, težnje i vrijednosne sudove, odnosno mentalne modele pojedinaca kako bi utvrdio u kojem su području potrebne intervencije. Menadžment se u ophođenju s ljudima suočava ne samo s njihovim znanjem, već prije svega s njihovim mišljenjem. Različitost u mišljenju, a ne različitost u znanju dovodi do produktivne ili destruktivne napetosti između ljudi. Upravo se iz te diskrepancije mogu izvući ciljane koristi. Saznati mišljenja, prihvatiti ih ili utjecati na njih zadaci su menadžmenta s visokim stupnjem moralne odgovornosti (Rupčić, 2016.b: 80-81). Transformacijski vođa zato nastoji ostvariti tzv. „idealizirani utjecaj“ (Bass i Avolio, 1994.), pri čemu se između vođe i sljedbenika razvija visoki stupanj komunikacije i povjerenja na temelju predanosti, ustrajnosti, znanja i vrijednosnoga sustava kojeg izražava vođa. Vođa djeluje kao istinski lider, mentor i sluga, a svoje djelovanje temelji na karizmatikom utjecaju na sljedbenike.

One koji se posebno istaknu svojom predanošću, proaktivnošću, učenjem i znanjem transformacijski vođa opunomoćuje da samostalno djeluju te dalje razvijaju sebe i druge. To je u skladu sa zlatnim pravilom konfucijanizma prema kojemu vođa razvija svoje sljedbenike i služi im (Song, 2002.). Taj proces je kontinuiran, odnosno temelji se na uspostavi trajnih odnosa (Lin, 2008.), pri čemu vođa neprestano razvija sebe te potiče na razvoj i svoje sljedbenike temeljem intelektualne stimulacije, što je također ključna značajka transformacijskoga vođe u okviru učeće organizacije. Na taj se način jača kreativnost i inovativnost, odnosno spremnost na promjene, što se postiže primjenom sustavskoga pristupa, odnosno jačanjem sustavskoga razmišljanja

vođe i sljedbenika. Treba napomenuti da se razvoj prema ovim značajkama prema konfucijanizmu vježba već u školi, gdje učitelji na svoje učenike djeluju kao transformacijski vođe i razvijaju njihov vrijednosni sustav prema načelima konfucijanizma.

U Kini je još uvijek dominantna praksa rješavanja sporova sporazumno, umjesto pokretanja sudskih sporova, što znači da i dalje postoji težnja razvijanju partnerskih odnosa, dijaloga i suradnje, što podrazumijeva i razmjenu informacija i znanja. Treba ipak napomenuti da se konfucijanizam, a onda i kineska poslovna, odnosno organizacijska kultura temelje na vrijednostima odgovornosti, predanosti, marljivosti, učenja i suradnje (Oh, 1992.), što, uz modifikaciju nepovoljnoga utjecaja dimenzije visoke distancije moći, može pozitivno djelovati na napore izgradnje učeće organizacije. Uz to, treba napomenuti da se hijerarhijski odnosi ipak ne temelje na prijetnjama i strahu, već izgradnji skladnog kolektiva koji je usmjeren prema ostvarenju ciljeva (Dollinger, 1988.). Vođe i sljedbenici u kineskoj poslovnoj praksi koja se temelji na načelima konfucijanizma su partneri u procesu neprestanog ili cjeloživotnog učenja i razmjene znanja na zajedničku dobrobit. Iako se formalnim programima učenja posvećuje manja pozornost, od pojedinaca se očekuje proaktivnost u procesu učenja, odnosno određivanja novih učećih ciljeva koji se određuju *ad hoc*, odnosno tijekom odvijanja tekućih zadataka i poslova (Wah, 2010.). Sve su ovo značajke individualnog ponašanja i organizacijskih rutina koje su u potpunom suglasju sa značajkama koncepta učeće organizacije. Međutim, podobnost je uzela maha i u kineskim poduzećima, što također može oslabiti napore za izgradnju učeće organizacije.

Tendencija je konfucijanskih vođa da djeluju prema načelima umjerenosti, odnosno da spoznaju ekstreme i pronađu tzv. „srednji put“. Takav pristup može onemogućiti razvoj transformacijskih promjena. One podrazumijevaju značajniji preustroj djelovanja poduzeća, sve do promjene, odnosno zaokreta u strateškoj orijentaciji. Ove promjene mogu uključivati promjenu strategije, strukture, kulture, načina upravljanja ljudskim potencijalima, stila vođenja, ali i svrhe ili misije poslovanja. Zato se može reći da se u ovom slučaju radi o uvođenju kvantnih promjena koje podrazumijevaju uvođenje sasvim nove konfiguracije ili načina djelovanja sustava, odnosno promjenu mentalnih modela i misije poduzeća kao sustava. Unatoč nedostacima, indikativno je da je 75 dobitnika Nobelove nagrade na sastanku u Parizu 1988. godine izjavilo da je spas čovječanstva moguć ako se primijeni mudrost konfucijanizma (Wah, 2010.).

Može se utvrditi da u mnogim državama postoji određeni stupanj ambivalentnosti kulturalnih značajka, što pokazuje da nijedna država nema kulturalne značajke koje su sasvim podudarne sa značajkama koncepta učeće organizacije. Zatone čudi činjenica da ovaj koncept nije u potpunosti zaživio u poslovnoj praksi poduzeća diljem svijeta. Homogenost kulturalnih vrijednosti ne postoji niti u državama koje dijele isto ili slično povijesno i kulturalno naslijeđe, poput država Srednje i Istočne Europe. Tako je također logično očekivati teškoće

prilikom uspostave partnerskih odnosa, integracija i zajedničkih ulaganja s poduzećima iz druge države, posebno s aspekta razmjene znanja (Gulev, 2009.).

Treba upozoriti i na svojevrzne paradokse koji su utvrđeni istraživanjem značajki kulture pojedine države ili društva te ponašanja pojedinaca u određenim situacijama. Tako je Australija poznata po viskom stupnju individualizma te se može očekivati da će osobe biti sklone poduzimati aktivnosti i preuzimati rizik, čak i ako postoji mogućnost pogreške. Međutim, utvrđeno je da je za Australiju karakterističan i visok stupanj izbjegavanja nesigurnosti, što znači da su Australci generalno neskloni riziku (Leo *et al.*, 2005.). Poslovna praksa također pokazuje nelogičnosti. Japansko društvo pokazuje vrlo nisku toleranciju na neizvjesnost, dok je u američkom društvu situacija obrnuta. No prilikom sklapanja ugovora upravo američki menadžeri inzistiraju na specifikaciji svakog detalja, dok su japanski menadžeri skloniji općenitijim odredbama. Iako američko društvo podržava individualizam, Amerikanci najviše na svijetu izdvajaju u dobrotvorne svrhe te ulažu vrijeme volontirajući u programima koji pomažu zajednici (Osland i Bird, 2000.). Pripadnici kolektivističkih društava su srdačni prema članovima svoje zajednice, no nisu prijateljski raspoloženi prema onima koji nisu članovima. Ti „nečlanovi“ mogu biti i kupci prema kojima se zaposlenici ne ponašaju prijateljski, iako bi se tako nešto s obzirom na kulturalne značajke moglo očekivati. Tako su Ling *et al.* (2007.) utvrdili da su nekineski zaposlenici u okviru zajedničkog projekta svoje kineske kolege ocijenili tehnički stručnima, ali nekooperativnima i proračunatima.

Istraživanja u području marketinga već upozoravaju na činjenicu da vrijednosna podloga marketinških tehnika nije uvijek u skladu sa značajkama kulturalnih dimenzija nekoga društva (Moon i Chan, 2005.). Tako su Tsai i Men (2012.), istražujući komunikaciju prema potrošačima na korporativnim stranicama vodećih društvenih mreža u SAD-u i Kini, utvrdili da, iako u tim državama postoji tendencija usklađivanja komunikacije s temeljnim kulturološkim značajkama individualizma, odnosno kolektivismu, ne postoji jasna diferencijacija između kolektivismu i individualizma, već se javljaju oblici komuniciranja kojima se ove dvije dimenzije isprepliću. Oglašivači se nerijetko pozivaju na kulturalne vrijednosti suprotne kulturološkome naslijeđu zbog uočene učinkovitosti takvoga pristupa (De Mooij, 2013.a). Takvu pojavu je De Mooij (2013.b) nazvao „vrijednosnim paradoksom“. Tako može doći do diskrepancije između vrijednosti koje su prihvaćene i poželjne u nekom društvu u odnosu prema vrijednostima koje žele njegovi članovi (Hofstede *et al.*, 2010.). Takva pojava može se očekivati u društvima koja se nalaze u procesu tranzicije (poput država Srednje i Istočne Europe) ili su pod utjecajem kulturoloških značajka druge države ili država. To se posebno odnosi na dimenziju velike distancije moći koja je uvriježena u nekom društvu, ali je njezini članovi osobno ne preferiraju. Svaki pojedinac ima potrebu za aktualizacijom svojih vrijednosti i talenata, što je u suprotnosti s postavkama kolektivismu, ali i ženskosti.

Može se zaključiti da kulturalne dimenzije u praksi ne moraju iskazivati visoki stupanj dosljednosti i konzistentnosti. Zato je kulturalne značajke umjesto

dihotomije i dualizma bolje razmatrati kao kontinuum podložan prilagodbi određenim kontingencijama. Značajke kulture jednostavno predstavljaju naučeni odgovor na određene situacije i probleme. Učenjem i primjenom kritičkoga razmišljanja svaka osoba može svoje odgovore prilagoditi određenoj situaciji. Ovaj proces započinje kada pojedinac identificira značajke sredine u kojoj se nalazi te prema njima oblikuje svoje ponašanje. Takvi obrasci se ponavljaju sve dok se ne pojavi povod za njihovu promjenu. Tako je, primjerice, utvrđeno da su korejske kompanije prihvatile i uspješno primijenile metodu akcijskoga učenja koja je razvijena u SAD-u, bez značajnije prilagodbe lokalnim prilikama (Kim, 2007.). Treba napomenuti da je utvrđeno da uspostavljena jaka organizacijska kultura kojom se potiče podrška u radu ima premoć nad značajkama nacionalne kulture koja ne podupiru takve vrijednosti (Yilmaz *et al.*, 2005.). Zato se može zaključiti da naponi menadžmenta koji su usmjereni prema edukaciji zaposlenika o važnosti izgradnje učeće organizacije, u kojima oni djeluju kao transformacijski vođe, odnosno dizajneri, sluge, mentori i učitelji, mogu uspješno dovesti do izgradnje učeće organizacije bez obzira na kulturalne specifičnosti. Može se zaključiti da aktivna uloga menadžera kao transformacijskih vođa može imati najveći utjecaj na izgradnju učeće organizacije. Takvu tezu je također korisno uključiti prilikom empirijskoga ispitivanja prethodno predloženih hipoteza.

LITERATURA

Andriessen, D., van den Boom, M., 2007. "East is east, and west is west, and (n)ever its intellectual capital shall meet", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 8, No. 4, pp. 641 – 52.

Ang, Y. K. and Ofori, G., 2001. "Chinese culture and successful implementation of partnering in Singapore's construction industry", *Construction Management and Economics*, Vol. 19, pp. 619 – 32.

Basim, H. N., Sesen, H., Korkmazyurek, H., 2007. „A Turkish Translation, Validity and Reliability Study of the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire“, *World Applied Sciences Journal*, Vol. 2, No. 4, pp. 368 – 374.

Bass, B. M., Avolio, B. J., 1994. "Transformational leadership and organizational culture", *International Journal of Public Administration*, Vol. 17, No. 3, pp. 541 – 52.

Beer, S., 1979. *The Heart of Enterprise*, John Wiley and Sons, Chichester.

Bogolyubov, P. i Easterby-Smith, M., 2013. "National culture and the learning organization: an integrative framework", u: Ortenblad, A. (ur.), *Handbook of Research on the Learning Organization: Adaptation and Context*, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 91 – 106.

Burns, J. M., 1978. *Leadership*, Harper & Row, New York, NY.

Caldwell, R., 2012 “Systems thinking, organizational change and agency: a practice theory critique of Senge’s learning organization”, *Journal of Change Management*, Vol. 12, No. 2, pp. 145 – 164.

Carsten, K., De Dreu, W., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S., Nauta, A., 2001. „A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace“, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, pp. 645 – 668.

Chaminade, C., Johanson, U., 2003. „Can guidelines for intellectual capital management and reporting be considered without addressing cultural differences?“, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4, No. 4, pp. 528 – 542.

Chang, S.C. i Lee, M.S., 2007. “A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees’ job satisfaction”, *The Learning Organization*, Vol. 14, No. 2, pp. 155 – 185.

Chen C. C., Meindl J. R., Hui H., 1998. „Deciding on equity or parity: a test of situational, cultural, and individual factors“, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, pp. 115 – 129.

Chinese Culture Connection, 1987. „Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture“, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 18, pp. 143 – 74.

Cho, D., 2002. “The connection between self-directed learning and the learning organization”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 13, No. 4, pp. 467 – 470.

Chua, D. K. H., Wang, Y. i Tan, W. T., 2003. “Impacts of obstacles in East Asian cross-border construction”, *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 129, No. 2, pp. 131 – 41.

Davis, D. i Daley, B. J., 2008., „The learning organization and its dimensions as key factors in firms’ performance“, *Human Resource Development International*, Vol. 11, No. 1, pp. 51 – 66.

De Mooij, M., 2013.a *Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes, 4th ed.*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

De Mooij, M., 2013.b “On the misuse and misinterpretation of dimensions of national culture”, *International Marketing Review*, Vol. 30, No. 3, pp. 253 – 261.

De Vita, G., 2001. „Learning styles, culture and inclusive instruction in the multicultural classroom: A business and management perspective“, *Innovations in Education and Teaching International*, Vol. 38, No. 2, pp. 165 – 174.

Dirani, K. M., 2009. “Measuring the learning organization culture, organizational commitment and job satisfaction in the Lebanese banking sector”, *Human Resource Development International*, Vol. 12, No. 2, pp. 189 – 208.

Dollinger, M. J., 1988. “Confucian ethics and Japanese management practices”, *Global Business Review*, Vol. 7, No. 8, pp. 575 – 84.

Doucet, L., Jehn, K. A., Weldon, E., Chen, X., Wang, Z., 2009. "Cross-cultural differences in conflict management: An inductive study of Chinese and American managers", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 20, No. 4, pp. 355 – 376.

Dremel, N., 1999. „Europski menadžment“, *Informator*, No. 4769, pp. 6 – 8.

Eijkman, H., 2011. "The learning organization as concept and journal in the neo-millennial era: a plea for critical engagement", *The Learning Organization*, Vol. 18, No. 3, pp. 164 – 174.

Elenkov, D. S., 1998. „Can American Management Concepts Work in Russia? A Cross-Cultural Comparative Study“, *California Review of Management*, Vol. 40, No. 4, pp. 133 – 156.

Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B. i Howton, S. W., 2002. "The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: an empirical assessment", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 13, No. 1, pp. 5 – 21.

Gooderham, P. N., Nordhaug, O., 2002. "The decline of cultural differences in Europe", *EBF*, No. 8, pp. 48 – 53.

Gulev, R. E., 2009. „Cultural repercussions An analysis of management behaviour through the lens of European cultural variations“, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 109, No. 6, pp. 793 – 808.

Hofstede, G., 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage.

Hofstede, G., 1983. „Dimensions of National Culture in Fifty Countries and Three Regions“, u: Deregowski, J., Dziurawiec, S., Annis, R. (ur.), *Expiscations in Cross-Cultural Psychology*, Swets and Zeitlinger.

Hofstede, G., 1991. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, London.

Hofstede, G., 1993. "Cultural constraints in management theories", *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 7, No. 1, pp. 81 – 94.

Hofstede, G., 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations, 2nd ed.*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. i Minkov, M., 2010. *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival, 3rd ed.*, McGraw-Hill, New York, NY.

Hofstede, G., 2017.a "What about the China?", dostupno na: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/china/> (pristup 1. prosinca 2017.)

Hofstede, G., 2017.b "What about the Russia?", dostupno na: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/russia/> (pristup 1. prosinca 2017.)

Hofstede, G., 2017.c "What about the UK?", dostupno na: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/the-uk/> (pristup 1. prosinca 2017.)

Hofstede, G., 2017.d “What about the USA?”, dostupno na: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/the-usa/> (pristup 1. prosinca 2017.)

Hofstede, G., 2017.e “What about the Japan?”, dostupno na: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/japan/> (pristup 1. prosinca 2017.)

Hofstede, G., 2017.f “What about the United Arab Emirates?”, dostupno na: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/the-united-arab-emirates/> (pristup 1. prosinca 2017.)

Jacobs, L., Guopei, G., Herbig, P., 1995. „Confucian roots in China: a force for today’s business“, *Management Decision*, Vol. 33, No. 10, pp. 29 – 34.

Jankowicz, A. D., Pettitt, S., 1993. „Worlds in collusion: an analysis of an Eastern European management development initiative“, *Management Education and Development*, Vol. 24, pp. 93 – 104.

Kamath Burde, J. M., Ashok, S. R., 2017. “A Hindu Perspective to Organizational Learning”, *The Learning Organization*, Vol. 24, No. 6, pp. 386 – 391.

Kim, J., 2007. *Action learning factors perceived by action learning participants in companies in South Korea*, doktorska disertacija, University of Minnesota, Twin Cities, MN.

Kolman, L., Noorderhaven, N. G., Hofstede, G., Dienes, E., 2003. „Cross-cultural differences in Central Europe“, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, No. 1, pp. 76 – 88.

Kruzela, P., 1995. „Some cultural aspects on Czech and Russian management“, *Proceedings of the fifth SIETAR Europa Symposium*, Prague, pp. 222 – 35.

Leo, C., Bennett, R., Härtel, C. E. J., 2005. „Cross-Cultural Differences in Consumer Decision-Making Styles“, *Cross Cultural Management*, Vol. 12, No. 3, pp. 32 – 62.

Lewis, R. D., 2006. *When Cultures Collide, third edition: Leading Across Cultures*, Nicholas Brealey Publishing.

Lin, C. C., 2008. “Demystifying the chameleonic nature of Chinese leadership”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 14, No. 4, pp. 303 – 21.

Ling, F. Y. Y., Ang, A. M. H. i Lim, S. S. Y., 2007. „Encounters between foreigners and Chinese: Perception and management of cultural differences“, *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 14, No. 6, pp. 501 – 518.

Liu, S.-H., 1998. *Understanding Confucian Philosophy*, Praeger, Westport, CT.

Long, D., Fahey, L., 2000. “Diagnosing cultural barriers to knowledge management”, *Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 4, pp. 113 – 27.

Lynn, B., 1999. “Culture and intellectual capital management: a key factor in successful IC implementation”, *International Journal of Technology Management*, Vol. 18, No. 5 - 7, pp. 590 – 603.

Marquart, M. J., 2011. *Building the Learning Organization. Achieving Strategic Advantage through a Commitment to Learning, 3rd ed.*, Nicholas Brearley, Boston, MA.

Mezirow, J., 1991. *Transformative Dimensions of Adult Learning*, Jossey-Bass, San Francisco.

Mooij, M. i Hofstede, G., 2002, "Convergence and divergence in consumer behavior: implications for international retailing", *Journal of Retailing*, Vol. 78, pp. 61 – 69.

Moon, Y.S. i Chan, K., 2005. "Advertising appeals and cultural values in television commercials: a comparison of Hong Kong and Korea", *International Marketing Review*, Vol. 22, No. 1, pp. 48 – 66.

Muniapan, B., Satpathy, B., 2013. "The 'Dharma' and 'Karma' of CSR from the Bhagavad-Gita", *Journal of Human Values*, Vol. 19, No. 2, pp. 173 – 187.

Nahavandi, A., 2014. *The Art and Science of Leadership*, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.

Oh, T. K., 1992. "Inherent limitations of the Confucian tradition in contemporary East Asian business enterprises", *Journal of Chinese Philosophy*, Vol. 19, No. 2, pp. 155 – 69.

Osland, J. S. i Bird, A., 2000. „Beyond sophisticated stereotyping: Cultural sense making in context“, *Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 1, pp. 65 – 79.

Pedler, M. J., 2013. "Is the Learning Organisation still alive?", neobjavljeno izvješće istraživanja.

Pedler, P., Burgoyne, J., 2017. "Is the Learning Organisation Still Alive?", *The Learning Organization*, Vol. 24, No. 2, pp. 119 – 126.

Peterson, R. B., Shimada, J. Y., 1978. „Sources of management problems in Japanese-American joint ventures“, *The Academy of Management Review*, Vol. 3, pp. 796 – 804

Puffer, S., McCarthy, D., 1995. „Finding the Common Ground in Russian and American Business Ethics“, *California Management Review*, Vol. 37, No. 2, pp. 29 – 46.

Rajh, E., Budak, J., Anić, I.-D. 2016. „Hofstede's culture value survey in Croatia: examining regional differences“, *Društvena istraživanja*, Vol. 25, No. 3, pp. 309 – 327.

Reave, L., 2005. "Spiritual values and practices related to leadership effectiveness", *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, No. 5, pp. 655 – 687.

Rupčić, N., 2016.a "Razvoj učećih pojedinaca kao način transformacije akademskih institucija u akademske učeće organizacije", u: Nadrljanski, M., Nadrljanski, Đ. (ur.): *Novi pristupi sustavu cjeloživotnog obrazovanja*, Redak, Split, pp. 163 – 176.

Rupčić, N., 2016.b *Upravljačka ekonomika – teorija i praksa*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka.

Rupčić, N., 2016.c „Exploring strategic and learning orientation: Is there room for controversy?“, u: Galetić, L., Načinović Braje, I., Jaković, B. (ur.), *Proceedings of the 8th International Conference “An Enterprise Odyssey: Saving the sinking ship through human capital”*, Zagreb, Croatia, pp. 245 – 253.

Saleem, S., Larimo, J. A., Ummik, K. i Kuusik, A., 2015. „Cultural and paradoxical values in advertising in Eastern Europe: Evidence from Estonia“, *Baltic Journal of Management*, Vol. 10, No. 3, pp. 313 – 330.

Santema, S., Hoekert, M., van de Rijt, J. i van Oijen, A., 2005. “Strategy disclosure in annual reports across Europe: a study on differences between five countries”, *European Business Review*, Vol. 17, No. 4, pp. 352 – 366.

Schwaninger, M., 2000. „Managing Complexity – The Path Toward Intelligent Organizations“, *Systemic Practice and Action Research*, Vol. 13, No. 2, pp. 208 – 240.

Senge, P. M., 2006. *The Fifth Discipline, The Art and Practice of The Learning Organisation, 2nd ed.*, Random House, London.

Siddique, C. M., 2017. “National culture and the learning organization: A reflective study of the learning organization concept in a non-Western country”, *Management Research Review*, Vol. 40, No. 2, pp. 142 – 164.

Smith, P. A. C., 1999. “The learning organization ten years on: a case study”, *The Learning Organization*, Vol. 6, No. 5, pp. 217 – 233.

Song, Y. B., 2002. “Crisis of cultural identity in East Asia: on the meaning of Confucian ethics in the age of globalization”, *Asian Philosophy*, Vol. 12, No. 2, pp. 109 – 25.

Sridhar, M. K., 2015. “The concept of Jnana, Vijnana and Prajnana according to Vedanta philosophy”, *International Journal of Yoga – Philosophy, Psychology and Parapsychology*, Vol. 3, No. 1, pp. 5 – 8.

Tsai, W.-H. i Men, L. R. 2012., “Cultural values reflected in corporate pages on popular social network sites in China and the United States”, *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 6, No. 1, pp. 42 – 58.

Van Oudenhoven, J. P., 2001. „Do organizations reflect national cultures? A 10-nation study“, *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 25, pp. 89 – 107.

Wah, S. S., 2010. „Confucianism and Chinese leadership“, *Chinese Management Studies*, Vol. 4, No. 3, pp. 280 – 285.

Wasti S. A., 2002. „Affective and continuance commitment to the organization: test of an integrated model in the Turkish context“, *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 26, pp. 525 – 50.

Watkins K., Marsick V. J., 1997. *Dimensions of the learning organization questionnaire*, Partners for the Learning Organization, Warwick, RI.

Watkins, K., Marsick, V., 1993. *Sculpting the Learning Organization: Lessons for the Learning Organization*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Weymes, E., 2004. „A challenge to traditional management theory“, *Foresight*, Vol. 6, No. 6, pp. 338 – 348.

Yilmaz C, Hunt S. D., 2001. „Salesforce cooperation: the influence of relational, tax, organizational, and personal factors“, *Journal of Academic Marketing Science*, Vol. 29, No. 4, pp. 335 – 57.

Yilmaz, C., Alpkın, L., Ergun, E., 2005. „Cultural determinants of customer- and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance“, *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp. 1340 – 352.

Zhong, G. X. 2010., *From “The Fifth Discipline” to a Learning Party and Policy*, Central Communist and Central Party School Press, Beijing.

Nataša Rupčić, PhD

Associate Professor
University of Rijeka
Faculty of Economics and Business
Department of Management and Organization
E-mail: natasa.rupcic@efri.hr

Edita Gaica

Graduate student
University of Rijeka
Faculty of Economics and Business
E-mail: edita.gaica@gmail.com

POSSIBILITIES OF IMPLEMENTING THE LEARNING ORGANIZATION CONCEPT WITH REGARD TO CULTURAL SPECIFICS

Abstract

Continuous research, inquiry and learning represent the basis for improvement and development of contemporary business. Numerous authors and practitioners have confirmed that the learning organization concept is a paradigm for successful confrontation with changes, which can result in business excellence. In this paper, the learning organization concept is considered with regard to a set of principles or learning organization disciplines and their desired characteristics. However, the process of developing learning organizations is not possible without understanding the characteristics of the environment, especially the dominating value system in a specific society. The goal of this paper is to identify which cultural characteristics can support and sustain the development of the learning organization. Complementarity of cultural characteristics with the characteristics of the learning organization is analysed from the aspect of the Hofstede Model of cultural dimensions and from the perspective of the value systems of Confucianism and Hinduism. The purpose of this paper is to identify research propositions, which could be empirically examined in order to confirm which cultural dimensions could sustain the development of the learning organization.

Keywords: learning organization, learning disciplines, Hofstede Model, Hinduism, Confucianism

JEL classification: O30, M15, Z12

Drago Ružić, PhD

J. J. Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics
E-mail: ruzic@efos.hr

Antun Biloš, PhD

J. J. Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics
E-mail: abilos@efos.hr

Filip Radulović, univ. spec. oec.

Embassy of India, Zagreb
E-mail: filipradulovic1@gmail.com

PRELIMINARY STUDY OF PERSONAL MARKETING IN THE DIGITAL ENVIRONMENT: ATTRIBUTES AND PERCEPTION OF INTERNET USERS IN CROATIA

UDC / UDK: 339.138:658.626]:004.7(497.5)

JEL classification / JEL klasifikacija: D80, L86, M31, O33

Review / Pregledni rad

Received / Primljeno: July 5, 2017 / 5. srpnja 2017.

Accepted for publishing / Prihvaćeno za tisak: June 8, 2018 / 8. lipnja 2018.

Abstract

The paper focuses on the rapidly changing digital technologies and their influence on the development of personal marketing and personal branding. Digital technologies have fundamentally changed various personal and professional communication systems, as well as communication habits and attitudes of their users. Consequently, personal marketing has been strongly influenced by the development of information and communication technologies, especially internet and mobile availability. Personal web-sites, social networks, mobile applications and various other tools allow individuals to create their personal digital identities and allow self-positioning. The current usage of internet-based tools for personal branding and related preferences and attitudes of Croatian internet users were the main sections of the conducted research. Data was collected through an online survey. The preliminary research analysis is provided, which shows respondents' views on the impact of digital technologies

on privacy and online presence. Collected data shows extensive internet use, especially on a daily basis, empowered by omnipresence of mobile devices, smart phones and even wearables. In addition, users rely heavily on various social networks and mobile applications mostly for limited communication groups (friends and family). However, respondents are in general not familiar with online personal marketing and most of them don't have personal websites or other tools for personal branding.

Keywords: personal marketing, online personal branding, digital marketing, personal website, Croatia

1. INTRODUCTION

The global advances and development in information and communication technologies (ICT), empowered by the internet revolution of the 1990s, have irreversibly changed the position of the modern human society. Digital technologies have fundamentally and substantially changed personal and professional communication systems, as well as communication habits, attitudes and expectations of their users. The general population is increasingly utilizing and relying on digital technologies for various interaction needs and purposes, influenced by facilitated communication and increase of demand for services in the ICT sector.

It is because of these reasons that personal identity of the online individual is becoming extremely important. In the digitally connected world, the concept of privacy is being transformed at the significant pace. Moreover, the level and quality of available internet information space is motivating the user to even compromise its own privacy in order to create a digital identity and harness its potential. Digital technologies clearly represent a key-component in the process of shaping the digital personal identity but the approach of utilizing the digital possibilities is of the equal value. Consequently, personal branding was strongly influenced by the development of information and communication technologies, especially the social, mobile and local elements (Laudon & Traver, 2016) of omnipresent digital technologies. Digital communication possibilities provide virtually endless opportunities for personal promotion and personal branding thus increasing the importance of individuals' familiarity with digital technologies. For the modern, digitally accessible professional it is imperative to perceive oneself as a business in order to take responsible and sensible approach for the future (Montoya & Vandehey, 2002).

Personal marketing is still a somewhat unexplored topic for focused research efforts within the academic community. However, personal marketing is becoming an important issue, especially in connection with "the marketing of individuals" (Nessmann, 2010) among the career management professionals. In order to explore the concept of personal marketing and its position within the digital environment, the concept of electronic marketing is used with special

focus on several e-marketing elements: (personal) websites, blogs, social networks and virtual worlds in particular. The foundation of any online personal brand is a (personal) website where individuals generally start their identity-shaping journey of presenting themselves in the digital environment (Kaplan & Haenlein, 2010): the personal website represents their primary online location. Building on the website, various social networks complement the online identity and allow individuals numerous additional communication and interaction channels.

At the beginning of the paper, the overwhelming influence of digital technologies is addressed along with several implications on both business-oriented and social changes. A brief overview of theoretical background of personal marketing and personal branding is provided together with literature review of recent scientific and professional research papers. The main research problem was the lack of clear understanding of user awareness of the potential of digital technologies in the context of personal marketing and personal branding. The main objective was to explore the habits, attitudes, behavior patterns and related preferences of Croatian internet users about the internet usage and the existence of personal marketing based on personal websites, social networks and other elements of individual digital presence.

2. INFLUENCE OF DIGITAL TECHNOLOGIES

Possibilities of digital technologies are expanding along with numerous provided services, all easily and globally accessible to their users. With the growth of influence of digital technologies, users take the central place in the modern, user-centric economies. In the marketing context, users are directly affecting various businesses. Digitally available consumers have numerous channels at their disposal which are constantly utilized for expressing views and opinions about businesses, products and services, people, ideas and virtually anything on their minds. Moreover, there is always someone listening to the combined voices of hyper-connected society, including the media.

In the advent of Web 2.0 and social networking, the reputation, influence and importance of businesses can be measured with the number of likes, shares, comments, retweets or repins, or simply put, by the conversation that a business can generate in the digital information space. The social media phenomenon (Kietzmann et al., 2011) brings substantial and omnipresent changes in communication between businesses, communities and individuals. Mangold & Faulds (2009) argue that social media is in fact a hybrid element of the promotion mix as it enables business to communicate to their customers, while at the same time it enables customers to communicate to one another without the traditional control. The conversation is empowered by content marketing which can be perceived as the next step in the integrated marketing communication efforts or even as a communication technique opposed to advertising (Dobaj et al., 2015). Content marketing tends to attract the attention with the quality content the users

actually want, as opposed to aggressive communication approach of imposing irrelevant or useless information. Irritating mass advertising is replaced by useful tailored content which helps in providing the desired user experience instead of distracting them. The social media have clearly transformed the digital environment from a platform for information, to a platform for influence (Hanna et al., 2011).

In today's modern and technologically advanced society, several distinct views on technological influence on individuals can be observed. Fatayerji (2004) suggests that digital technologies had a positive contribution on modern society, especially in the light of consumerism and consumer-oriented society. Digital technologies are perceived as the greatest source in the knowledge economy during the last few decades mainly because the knowledge economy is based on creation and distribution of data and information (Starčević, 2013). Gil de Zúñiga et al. (2012) concluded that seeking information on social networks is a significant predictor of people's social capital and political participatory behavior. However, the influence of digital technologies can have a different context. Bates et al. (2000) describe the influence of digital technologies on academic community where the mere idea of technology adoption is perceived as a necessarily positive one and the lack of adoption can be viewed as old fashioned or even outdated. The use of digital technologies is also linked to building personal reputation and trust among peers.

Many authors provide data on how internet and digital technologies affect user opinions and purchase behavior. The majority of purchase decision shaping is happening at the computer or other connected device (Nielsen, 2015). Moreover, over 80% of consumers tend to trust online reviews as much as personal recommendations (Anderson, 2014) despite the fact that those reviews are provided by total strangers. Mobile devices as individualized communication tools have enabled global access to digital information while enabling the engagement with desired content at the time and place of consumer preference (Biloš et al., 2016). More than 50% of web searches are conducted on mobile devices in comparison with computers while consumers spend more time using mobile applications (or apps in short) than watching TV (Husson, 2016). Clear boundaries between websites and mobile apps use will most likely continue to gradually fade as the users spend more time on fewer mobile apps; among which specific instant messaging apps are virtually shaping distinct ecosystems. Furthermore, several apparent trends are gaining momentum: IoT – Internet of Things, AI – Artificial Intelligence and VR – virtual reality will most likely develop significantly in the future and affect the digital landscape.

Recent assumptions empower incredible predictions which will start the true revolution of digital technologies' influence on everyday life. Alhaji & Rokne (2014) explain the social media usage as a tool for predicting or detecting early warnings of specific events. Usually major topics, popular events and breaking news attract the public attention even in the early development stages. The data is gathered through social media analysis and detection of small changes

in views, opinions and topics in the development. Cautious analysis in pattern-changes result with the possibility of trend prediction in real time. Namely, Twitter message analysis was used to predict the reviews for upcoming films (Asur & Huberman, 2010) and blog analysis was utilized for predicting the sudden growth in book sales (Gruhl et al., 2005).

Digital technologies have enabled individuals to shape their digital identities. The significance of digital reputation management is slowly but notably being recognized on a global scale. Individuals with the skills, time and confidence to manage the “online chaos” gain access to new career opportunities and find target-audiences for their work (Harris & Rae, 2011). Social media gives the opportunity to the individuals to promote themselves as brands in a time and cost efficient manner (Karaduman, 2013). Personal branding skills can be extended to any company or organization for their social branding, while managing a tailored digital presence has the greatest potential for developing the exposure of individuals and organizations (Wetsch, 2012). Furthermore, self-storytelling is a powerful factor of personal branding in online communities (Pera et al., 2016). In addition, social networks and social media in general have become mainstream platforms among professional recruiters. The investment in social media recruiting is increasing while the money spent on traditional recruiting methods is decreasing (Ward & Yates, 2013; Wetsch, 2012).

Swarbreck & Rogers (2016) emphasized the importance of personal branding and its process in the modern age. The digital technologies are affecting the increasing number of individuals who need to adapt to business environment by adopting various electronic media. There are numerous issues regarding the process, challenges and implications of personal branding. Labrecque et al. (2010) focused on the process of digital branding and challenges in shaping the online image and reputation. Shepherd (2005) provided the theoretical concept in fundamental research of personal marketing and personal branding. In addition, Dutta (2010) explored personal strategies in social media usage and Smith et al. (2012) differentiated the personal generated content as a personal branding technique. Several additional authors focused on personal marketing and personal branding in the context of rapidly changing digital technologies (Wright, 2014; Ferenčić, 2012) which will be addressed in more detail.

3. PERSONAL MARKETING AND PERSONAL BRANDING

Since the late 1990s, personal marketing and personal branding have become increasingly popular topics, especially in the USA. Clearly, the difference between personal marketing and personal branding can be understood as a corresponding difference between marketing and branding within the marketing paradigm where marketing is the concept of the highest order. In addition, the term personal identity is often used when describing personal

branding where identity is treated as one of its key components. However, it should be noted that various authors provide somewhat conflicting definitions and explanations of these terms. Balmer (2001) detected and described a similar scope issue with corporate identity, branding and marketing. A brief literature overview is provided hereinafter.

Personal marketing or self-marketing (Shepherd, 2005) consists of various activities undertaken by individuals to make themselves visible in the marketplace, increasing their exposure. Personal marketing strategies are complex, multi-dimensional and dynamic and individuals are encouraged to undertake those activities for themselves. A similar process is occurring with the more “arcane activity” of personal branding, as Shepherd (2005) puts it. Personal branding concept is usually connected with personal marketing and combination of core and extended personal identity (Shaker & Hafiz, 2014). The personal branding concept is a relatively new phenomenon and marketing construct; hence the available scientific literature is still rather limited. Personal branding emerged as a movement in the late 1990s and the popularization of the term is generally attributed to two important authors: Tom Peters, arguably due to an article entitled *The Brand Called You* (Peters, 1997) and Peter Montoya (Lair et al., 2005). Personal branding has been studied from several different standpoints: in connection to the sociological concept of the “self”, the potential to draw the interest of potential employers, as well as in connection to “cyber-vetting”, an activity employers use to verify the information that job candidates have posted online. (Nolan, 2015). Having a strong personal brand is an important asset in today’s digital environment (Rampersad, 2008). Bendish et al. (2013) examine and identify differences between products and people as brands and explore the model of establishing chief executive officers (CEOs) as brands. They continue to conclude that CEO brands can be considered as personal brands and that contemporary branding processes can be applied to CEOs while taking several specifics into account. However, numerous studies focused on the significance of having a strong personal brand but many ignored the challenges of developing one in the digital environment (Shaker & Hafiz, 2014). Furthermore, the concept of online personal branding has rarely been examined from a personal perspective, despite its obvious significance (Chen, 2013).

Zarkada (2012) argued that personal branding is a repositioned process to which the input is a person’s identity, the method is communication and the output is achieving career objectives. In other words, personal branding is a strategic process; it evolves around an individual who intentionally takes control of how others perceive him (or her) and manages those perceptions strategically in order to achieve desired goals (Montoya & Vandehey, 2002). Personal branding does the same for individuals as the marketers do for products or services. Often the term is connected with the negative connotations of personal communication: overt self-promotion, blatant ego boosting or faking authenticity. However, true form of personal branding should be the opposite of those negatively perceived outcomes. In order to make authentic disclosure (especially

within the digital environment), individuals should engage in self-assessment and strive to find out significant personal aspects (Shaker & Hafiz, 2014).

Rampersad (2008) suggested that successful personal branding involves managing perceptions effectively while controlling and influencing how others perceive an individual; it involves creating the externally facing personal identity. Building a personal brand can serve as a pathway to professional success. Philbrick & Cleveland (2015) argued that every personal brand is a promise of value and performance. Similar to any marketing process, it is necessary to meet or even exceed the expectations of target audience. Shaping a personal brand on the correct assumption of audience mindset is of a vital importance, but communicating it appropriately to the target audience is a challenging process (Omojola, 2008). Personal brands are dynamic and they need to evolve with individuals' career changes and trends in the field (Philbrick & Cleveland, 2015).

Furthermore, personal branding concept shares the core similarities with personal selling as the unique attributes of an individual can be linked with successful selling techniques (Shepherd, 2005). Rampersad (2008) perceives the traditional personal branding as a concept that focuses on personal marketing, image building, outward appearances and self-promotion and continues to develop an organic, holistic and authentic personal branding model. Despite the importance of developing a coherent brand, Shepherd (2005) suggest that individuals usually develop multiple roles, online presences and personal images in personal, social and professional lives. In addition, what enables online collaboration move forward is a culture of trust (Harris & Rae, 2011).

Along with the dynamic development of digital technologies and internet popularity, personal branding is empowered with personal websites as a crucial platform for shaping a unique voice and self-promotion but also means of learning about others. Self-promotion allows an individual to convey the information, shape, develop and maintain its personal identity. Personal website is the only digital location that truly belongs to the individual and that is why all the combined communication efforts usually lead toward a personal website. In addition to personal website, various different creation and distribution platforms are utilized for shaping online personal identity. The dynamics of the online branding relationships have been transformed from "a company perspective and a one-dimensional occurrence to a personal perspective and a bidirectional social bond" (Chen, 2013) on social networks. Social networks provide a distinguishable way for individuals to develop their own personal brands (Kawano et al, 2012; Roberts & Roach, 2009). On almost every social media platform, users are ready to engage with companies or brands willingly. Social media creates great opportunities for personal branding efforts both for personal and corporate purposes (Karaduman, 2013).

Social media come in various shapes and forms. Zarella (2009) suggested eight most important ones: blogs, micro-blogs (Twitter), social networks (Facebook, LinkedIn), multimedia sharing websites (YouTube, Flickr),

social bookmarking websites (Digg, Reddit), review websites (TripAdvisor or Yelp), forums and virtual worlds (Second Live). It should be noted that most of these are actually different forms or categories of social networks. Ellison (2007) defined social networks as web-based services which enable individuals to form a public or semi-public personal profile within the regulated system, to create a list of different users which they share connections with and to manage those contacts. Social networks are quite a popular subject among marketing experts because of the wide range of relationship building possibilities with target audiences. Every social network has its own characteristics and challenges as well as user expectations, attitudes and behavior.

Labrecque et al. (2011) provided an overview paper of processes, challenges and implications of online personal branding and concluded that individuals tend to self-brand themselves using social media and overcome the obstacles they encounter during the process. In fact, self-branding is inevitable when participating in an online environment. Kaplan & Haenlein (2010) suggested a systematic overview of social media by providing social media classification using concepts in the field of media research (social presence, media richness) and social processes (self-presentation, self-disclosure); being the two key elements of social media. The aforementioned self-presentation concept suggests that people have the desire to control the impressions other people form of them in any type of social interaction (Goffman, 1959) with two objectives in mind: influencing others to gain rewards and creating an image that is consistent with one's personal identity. Kaplan & Haenlein (2010) continue to propose six distinct types of social media based on concepts of social presence/media richness and self-presentation/self-disclosure: (1) collaborative projects, (2) blogs, (3) content communities, (4) social networking sites, (5) virtual game worlds, and (6) virtual social worlds.

Active participation in social media can be a powerful tool of online personal branding; it could provide a difference between progress and stagnation of pursuing personal goals (Dutta, 2010). However, managing a number of online personas is perceived as increasingly difficult while separating personal and professional worlds appears almost impossible without the adequate tools for control and management. Lindahl & Öhlund (2013) argued that the images were more efficient than text for the purpose of personal branding on social networks, namely on Instagram where they conducted the research. Individuals show only a selected part of their own identity on photo-intensive social networks and those platforms provide greater freedom in expressing their identity and their self. Furthermore, Nolan (2015) highlighted the importance of personal branding in the non-profit sector as it can help in engaging their executives in successful personal communications processes that raise awareness.

Finally, personal marketing and personal branding are linked with several conceptual and practical difficulties. Several authors offered a rather critical standpoint towards the personal marketing and/or personal branding concepts, at least to some extent (Shepherd, 2005). Lair et al. (2005) argued that

„personal branding offers such a startlingly overt invitation to self-commodification“. In addition, personal branding has also been criticized from a moral standpoint and described as a “blatant manifestation of the rampant cynicism of commercialism” (Zarkada, 2012). The same author continued to conclude that personal branding literature provided inconsistencies and raised moral objections to the practice. Vallas & Cummins (2015) found personal branding concept to be pervasive and uncritically incorporated into the career management ideology. As professionals (such as reporters) incorporate branding into their work-related routines, they may be irretrievably sacrificing the ability to simultaneously maintain a personal identity online (Holton & Molyneux, 2015). Lindahl & Öhlund (2013) noticed a distinct frustration among some users of photo-intensive social networks as many feel that the nuanced and perfected image that many people convey is “fake and annoying”. As a result, this could have a negative impact on that person’s personal brand.

4. RESEARCH METHODOLOGY AND FINDINGS

Main research problem was the lack of clear understanding of user awareness of the potential of digital technologies in the context of personal marketing. The main objective was to explore the habits, attitudes, behavior patterns and related preferences of Croatian internet users about the internet usage and the existence of personal marketing based on personal websites, social networks and other elements of individual digital presence. In addition, the research was focused on user attitudes towards the influence of digital technologies, level of usage and future behavioral intentions. The primary research analysis is provided, which shows motivation and frequency of internet use, digital devices, use of personal websites and social networks and motivation behind specific digital communication channels.

The primary quantitative research was conducted and the data was collected through an online survey. An online questionnaire was tailored independently but its methodology was based on a number of academic papers, published research and related books (Pera et al., 2016; Moons & de Pelsmacker, 2015; Salpeter, 2013; Lindahl & Öhlund, 2013; Joensivu, 2015; Labrecque et al., 2011; Malar et al., 2011; Marwick, 2010). The survey consisted of 21 questions distributed in two sections; the first one consisted of 14 questions related to the research problem and the rest were related to demographic attributes. The 14 questions were formed with 80 mandatory and 6 optional items. The most common question type was in a form of a closed-ended question based on 7-point Likert scale where every scale point had a textual description or elaboration. It should be mentioned that a number of variables were measured as a self-reporting item and as a result there could be a difference between perceived and actual variable value (such as the frequency of internet use).

Initially, the target group for the purposes of the research was highly educated employed citizens and internet users in Croatia. This target group was

selected due to the assumption that they have some extent of previous knowledge of (personal) marketing and that they use modern information communication technologies at some level of computer literacy which was connected with defined research objectives. However, in order to get a more comprehensive understanding and wider research scope, the research focus was expanded to general internet users in Croatia. Additional reason behind the expansion was to minimize the risk of creating a too narrow sample and consequently collecting unusable data. A pilot study was created and conducted in order to test the research instrument and avoid any impeding errors or confusion in the questionnaire. Several minor changes and refinements were implemented after the pilot study.

Online survey was created using a SurveyGizmo platform. Data was collected from April 26 until September 16 2016. Several techniques of respondent recruitment were used, namely personal website, Facebook, Twitter and Freelancer. Using Facebook platform, a specific link with tracking capabilities to the survey was shared in order to monitor the success rate of the shared link. In sum, 29 respondents were acquired through Facebook. A different specific link was shared through personal website, Twitter and by direct e-mail message and another 186 respondents were acquired. The last used technique was Freelancer platform and it was proven to be the most successful one: 203 respondents were acquired using Freelancer.

The online survey was accessed by 579 respondents. During the preliminary analysis of collected data, a total of 128 entries were flagged as unusable data and left out of the analysis process. In most cases, the data was flagged unusable due to survey abandonment by respondent within the first several survey items. Several entries were omitted from the analysis due to high probability of worthless data (significant difference in survey completion time in comparison with the survey average, detectable pattern in data entry or provided data inconsistency). The final analysis was based on 451 respondent entries, out of which 417 completed the survey and additional 34 with several missing data points, mostly in the last part of the survey (demographics related data). However, those 34 were accepted and used in the analysis because of the significance to the central survey elements.

The final sample consisted of 257 women (61.2%) and 163 men (38.8%), distributed in several age groups: under 18 years. – 6.44%; 18-24 years – 16.47%; 25-34 years – 40.57%; 35-44 years – 24.82%; 45-54 years – 7.40%; 55-64 years – 3.34%; and finally 65 years and above - 0.95%. The most common level of acquired professional qualification within the sample was university or art academy graduates at 40.2%, followed by high-school graduates at 33.1%, post-graduate degree (including PhD degree) at 12.9%, college graduates at 9.3% and finally primary school degree or less at 4.5%. Regarding the employment status, almost 70% (69.3%) of respondents were employed, 16.4% were students while the rest were unemployed (11%) or retired (3.3%). The segment of employed respondents expressed their position in the distribution of National

classification of activities (according to NN 58/07). Almost a third (32.2%) of respondents works in the field of education. Distribution of respondents regarding the classification of activities is dispersed more evenly in other fields. Based on respondent geographical location, it should be noted that even though almost all of the Croatian counties are represented, the distribution does not correspond to actual citizen distribution among the counties.

4.1. Research results

The primary research analysis is provided, which shows respondent frequency of use as well as the views on the impact of digital technologies on privacy and online presence. More than a half of respondents (50.33%) reported using the internet almost constantly and an additional 45.5% reported going online several times a day. Consequently, the vast majority (95.83%) of respondents can be categorized as very frequent or extensive internet users (Biloš et al., 2017). Users tend to use various devices to access the internet. According to collected data, 42.95% respondents reported using smartphone almost constantly and a similar percentage (42.28%) reported the using smartphones several times a day, with additional 4.47% using smartphones for internet access once a day. In total, slightly less than 90% respondents reported using smartphones for accessing internet on a daily level. More than a half of respondents (52.47%) reported using a laptop for internet access on a daily level and 46.28% said the same for desktop computers. Clearly, smartphones and laptops tend to be the most popular device for internet access followed by desktop computers. On the other hand, tablets and non-smartphone mobile phones are less popular among respondents. Over three quarters of respondents reported using regular mobile phones (non-smartphones) very rarely or never and slightly less than 60% said the same for tablets.

Respondents spent on average 5.5 hours a day (with a mean score (M) of $M = 5.5$ and a standard deviation (SD) of $SD = 3.414$) using internet. In order to get a better understanding of the average spent time variable, the respondents were categorized into 3 groups: slightly more than a third of the respondents (34.5%) use internet up to 3 hours a day, approximately another third (34.2%) use internet between 3 and 6 hours a day and the rest use internet more than 6 hours per day.

Special attention in the research was directed towards social networks and their usage. Based on the collected data, the most popular social network among the respondents was convincingly Facebook, with 95.1% of respondents reported having a Facebook profile, followed by Google+ (47%) and Instagram (41.5%). Slightly over 1% (1.3%) of respondents reported not having a single social network profile. Detailed breakdown is presented in the following figure (Figure 1). While Facebook's superiority is quite obvious, it should be noted that many social networks are quite popular among internet users, according to the survey respondents.

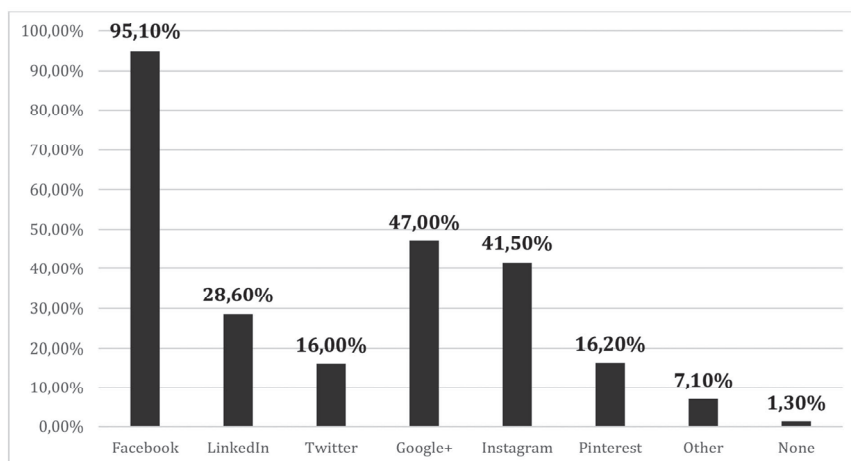


Figure 1 Popularity of major social networks

Source: Authors' research

Interestingly enough, the frequency of posting content online was quite different from use and consumption dynamics. Slightly over three quarters (75.6%) of respondents post content online with varying posting frequencies while the rest reported posting very rarely or never. The largest posting group of respondents suggested posting content online several times per month (29.49%). When analyzing cumulative percentages, it can be observed that 17.52% post content on a daily basis (once a day or more often) and 28.6% post content weekly (once a week or several times a week). In addition, the target group for online posting was tested using a 7-point scale with two opposite end-points: (1) posting exclusively to the private audience and (7) posting exclusively to the public, with neutral point (4) indicated posting equally to the private audience and the public. More than a half of the respondents (51.3%) reported posting exclusively to the private audience (family, friends and acquaintances) and only 2% reported posting exclusively to the public while 12.9% post equally to both audiences. In cumulative values, it is obvious that respondents were generally more focused on private audiences; more than three quarters (75.55%) reported at least some level of focus on private audience as opposed to only 11.6% who gave at least some extent of the posting advantage to the public. When considering the opportunities for personal branding, there is clearly a large unused space for more active approach in communication towards the public merely based on the idea that personal branding involves public communication efforts rather than communication with friends and family. However, it should be noted that the size and the structure of the private contact networks was not tested at this point. In addition, the effectiveness of social networks for personal branding relies on the specific objectives an individual has set which should be taken into account when evaluating the usage of social networks.

Furthermore, the respondents were asked to assess their personal familiarity with the concept of personal e-marketing using a 7-point scale ranging from: (1) never heard about the concept (not at all familiar) to (7) absolutely familiar with the concept. The largest respondent group, accounting to almost 30% reported they are slightly (2) familiar with the concept and almost 10% reported they are not familiar at all. Detailed breakdown is presented in the following figure (Figure 2).

In order to simplify the data interpretation, ordinal variables can be recoded into numerical, while acknowledging the related challenges in doing so. The average mean score is $M = 3,36$ (with $SD = 1,69$) which can be interpreted that respondents showed a below average level of familiarity with the concept of personal e-marketing and there is a significant space for education and improvement on many levels.

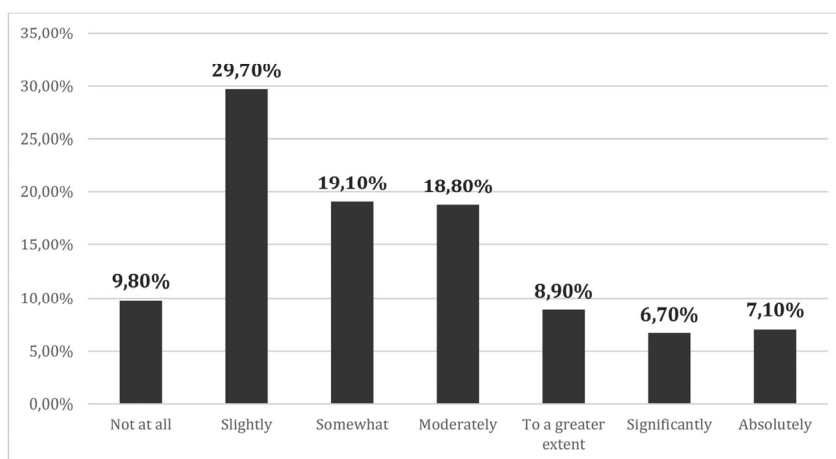


Figure 2 Level of familiarity with the concept of personal e-marketing

Source: Authors' research

Taking into account the significance of personal websites, the respondents were asked if they have a personal website while emphasizing that profiles on social networks do not fit into the category. More than 90% of respondents suggested that they do not have a personal website which implies that despite the strong development and availability of often free tools for creating websites, the opportunity is not perceived as interesting or useful to end-users. Furthermore, the respondents who suggested not having a personal website were asked would they like having one in the future. The largest respondent group (44%) reported they do not want a personal website, 38.9% were unsure and only 17% reported they want a personal website in the future. The respondents who suggested having a personal website (8.9%) reported that the primary goal of having a personal website is mostly linked with self-promotion, work-related goals and showcasing CVs online. When asked about the usage of paid services on

social networks (such as advertising, premium profiles and the like) the respondents reported to the greatest extent that they haven't used it yet (81.9%).

In addition, respondents were asked to express their personal level of agreement with several statements based on a 7-point Likert scale where end-points indicated (1) strong disagreement or (7) strong agreement. The respondents tend to agree with the statement that a personal website is a great tool for self-promotion in the digital environment; 56.15% agrees with the statement at least to some extent (cumulative percentage of respondents who expressed at least some level of agreement with the statement). However, slightly over one quarter (25.06%) expressed a neutral view (they neither agreed nor disagreed). When asked about the influence of online identity, only 34% of the respondents agree to some extent that online identity actually influences their personal lives while 43.56% tends to disagree with the same statement. In addition, 63.4% of respondents tend to agree that they usually get more positive than negative comments online while the percentage of those who disagree and those who are neutral are the same, at 18.3%. When asked about the influence of digital technologies on user privacy, 47.77% of respondents tend to agree that digital technologies indeed affect the lack of privacy and additional 19.87% are unsure about the statement. Detailed breakdown is presented in the following figure (Figure 3).

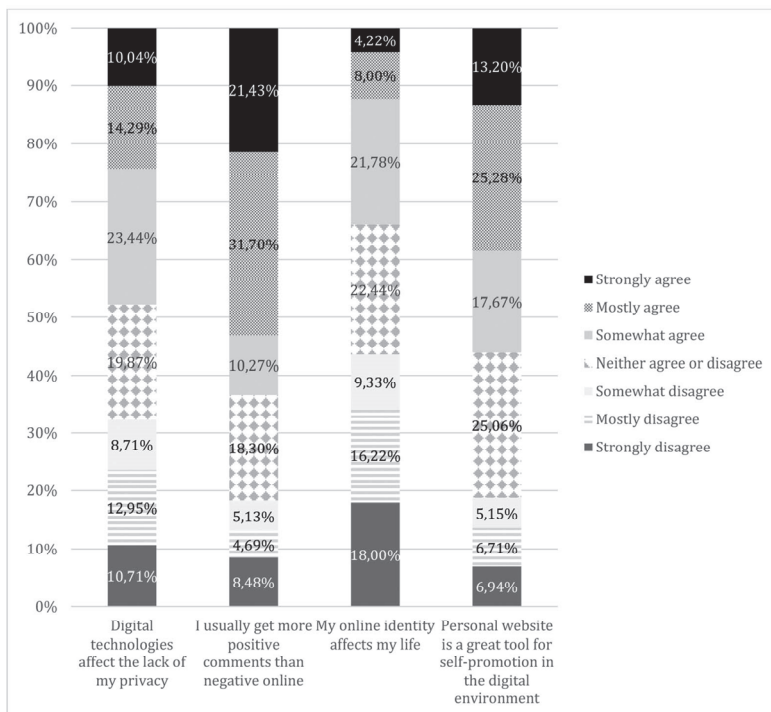


Figure 3 Level of agreement with the provided statements

Source: Authors' research

Finally, respondents expressed their view on the importance of personal as opposed to business objectives in life, using a 7-point scale with two opposite end-points being: (1) exclusively personal objectives and (7) exclusively business objectives with a neutral point (4) for equal importance of personal and business objectives. The data suggested that personal and business objectives are equally important for 46.64% respondents, while 43.05% give at least some advantage to personal objectives. It could be concluded that respondents mostly wish to balance their personal and work-related objectives although personal objectives tend to be more important if compared to business related objectives.

In depth analysis showed some instances of statistically significant differences between the segments within the sample. Namely, while comparing employed respondents and others, there is no apparent difference in frequency of internet use and device selection with the exception of slightly higher laptop usage among employed respondents and others ($M1a = 4.46$, $SD1a = 1.66$; $M1b = 3.88$, $SD1b = 1.66$ respectively; T-test: $t = 2.497$, $df = 418$, $p = 0.013$). However, employed respondents are more familiar with the personal e-marketing concept ($M2a = 3.51$, $SD2a = 2.13$; $M2b = 3.05$, $SD2b = 2.26$ respectively; T-test: $t = 2.657$, $df = 418$, $p < 0.01$) and tend to agree more with the statement about personal website being a great tool for self-promotion ($M3a = 4.81$, $SD3a = 1.67$; $M3b = 4.36$, $SD3b = 1.63$ respectively; T-test: $t = 2.526$, $df = 418$, $p = 0.012$). However, it should be noted that the applicable level of those differences is quite limited.

4.2. Limitations and further research guidelines

The conducted research suffers from several limitations which need to be recognized and taken into account when drawing conclusions. First and foremost, the limitations are connected to the sampling process and several sample attributes. A sample consists of more female respondents (61.2%) and two central age groups: 25-34 years (40.6%) and 35-44 years (24.8%). Geographical distribution is unbalanced and heterogeneous although all the counties are represented within the sample. In addition, the respondents are mostly highly-educated (53.1%) and employed persons (69.3%). All these limitations definitely affect the quality of the sample and consequently the ability to draw conclusions. When taking into account the used sample-generating techniques, these are all objective research circumstances which could not be affected directly without significant input of funds. However, the collected data and conducted analysis can provide at least a partial overview of current state of internet population in Croatia especially in connection with the influence of digital technologies on personal marketing potential. These findings may serve as an indicator of current state and provide several guidelines for additional research efforts.

Guidelines for further research may include a bigger representative sample of internet users in Croatia with a special emphasis on a more balanced geographical distribution, age group proportion, education level and employment

status. In addition, there are several connected topics which may be interesting for additional exploration such as the level of personal branding adoption, trust in personal brands and popular CEO brands. Furthermore, the adoption, frequency, satisfaction and usefulness of new digital wearable devices (such as smart watches, smart bracelets, smart glasses and similar devices) might be a valuable addition to current research efforts mainly because those devices allow constant digital immersion of users and even higher level of sharing personal information. A topic of user privacy could be explored in more detail and from several different standpoints. A number of variables in the survey were created as self-reporting items where respondents estimated a value based on past behavior which could be an additional limitation of the collected data and could consequently affect several of the derived conclusions. Therefore, future research activities should consider a more objective measurement of the data. In addition, future research efforts should focus on data comparison between different countries and time-related changes and trends. Finally, the available academic and professional research on this topic is still rather limited, thereby providing an unexplored area as well as a clear need for further research.

5. CONCLUSION

This paper focuses on the rapidly changing digital technologies and its influence on the development of personal marketing and personal branding. The omnipresent advances in digital technologies have affected the entire world and are additionally responsible for growing globalization. The continuous wave of technological development influenced various levels of professional and personal lives of individuals and consequently introduced the concept of personal e-marketing. Personal marketing generally exceeds technological boundaries and it is usually based on a belief that every action of an individual affects its personal brand. Available digital technologies provide individuals a wide range of possibilities for self-promotion and branding which was elaborated through a literature review and elaborated components of personal marketing. With adoption of personal websites and profiles on various social networks, an individual can meticulously shape its digital personal identity. The importance of personal websites and social networks is addressed in the context of personal branding activities. It has become a rather standard procedure for global leaders, celebrities, professionals and other respected individuals to shape and nourish their digital presence while utilizing numerous interactive communication channels in order to grow their popularity and reach target objectives.

Provided data shows extensive internet use, especially on a daily level, empowered by omnipresence of mobile devices, especially smartphones, and even wearables. Respondents spent on average 5.5 hours a day using internet. The vast majority (95,83%) of respondents can be categorized as extensive internet users. Smartphones and laptops tent to be the most popular devices for internet access followed by desktop computers. In addition, users rely heavily on various

social networks and mobile applications mostly for limited communication groups (friends and family). The most popular social network among the respondents was convincingly Facebook, with 95.1% of respondents reported having a Facebook profile, followed by Google+, Instagram and several others. Slightly over three quarters (75.6%) of respondents post content online with variable posting frequencies. However, respondents are in general not familiar with online personal marketing concept and most of them don't have personal websites or utilize other tools for personal branding. Despite the fact that the respondents tend to agree with the statement that a personal website is a great tool for self-promotion in the digital environment, the majority of respondents don't see having a personal website in the future. Provided data analysis shows the significant influence of digital technologies on individuals and their, slightly limited, understanding of that process and connected potential of leveraging digital platforms for personal marketing and personal branding.

REFERENCES

Alhajj, R., & Rokne, J. (2014). *Encyclopedia of social network analysis and mining*. Springer Publishing Company, Incorporated.

Anderson, M. (2014). 88% of consumers trust online reviews as much as personal recommendations. *Search Engine Land*. Available at: <http://searchengineland.com/88-consumers-trust-online-reviews-much-personal-recommendations-195803>. (April 01, 2017)

Asur, S. & Huberman, B. A. (2010). Predicting the future with social media. In *Proceedings of the 2010 IEEE/WIC/ACM international conference on web intelligence and intelligent agent technology*. Washington: IEEE Computer Society, pp.492 - 499.

Balmer, J. M. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing-Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248 - 291.

Bates, T., Jelušić, S., & Faletar, S. (2004). *Upravljanje tehnološkim promjenama: Strategije za voditelje visokih učilišta*. CARNet.

Bendisch, F., Larsen, G., & Trueman, M. (2013). Fame and fortune: A conceptual model of CEO brands. *European Journal of Marketing*, 47(3/4), 596 - 614.

Biloš, A., Turkalj, D., & Kelić, I. (2016) Micro-Moments of User Experience: An Approach To Understanding Online User Intentions And Behavior. *1st Croatian Direct Marketing Association Conference: Challenges of Big Data Technology*, 67.

Biloš, A., Turkalj, D., & Kelić, I. (2017). Mobile Learning Usage and Preferences of Vocational Secondary School Students: The cases of Austria, the Czech Republic, and Germany. *Our Economy (Nase Gospodarstvo)*, 63 (1).

Chen, C. P. (2013). Exploring personal branding on YouTube. *Journal of Internet Commerce*, 12 (4), 332 - 347.

Dobaj, J., Dubrawski, R. & Sikorska, K. (2015). *Content Marketing Handbook: Simple Ways to Innovate Your Marketing Approach*, Warsaw: Cmex.

Dutta, S. (2010). What's your personal social media strategy. *Harvard business review*, 88 (11), 127 - 130.

Ellison, N. B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13 (1), 210 - 230.

Fatayerji, N. (2004). *Electronic marketing: Advantages and disadvantages*. Najib Fatayerji.

Ferenčić, M. (2012). Osobni marketing. *Praktični menadžment*, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, 3 (1), 71 - 74.

Gil de Zúniga, H., Jung, N., & Valenzuela, S. (2012). Social media use for news and individuals' social capital, civic engagement and political participation. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 17 (3), 319 - 336.

Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday Anchor Books.

Gruhl, D., Guha, R., Kumar, R., Novak, J., & Tomkins, A. (2005). The predictive power of online chatter. In *Proceedings of the eleventh ACM SIGKDD international conference on Knowledge discovery in data mining*, pp. 78 - 87. ACM.

Hanna, R., Rohm, A., & Crittenden, V. L. (2011). We re all connected: The power of the social media ecosystem. *Business horizons*, 54 (3), 265 - 273.

Harris, L., & Rae, A. (2011). Building a personal brand through social networking. *Journal of Business Strategy*, 32 (5), 14 - 21.

Holton, A. E., & Molyneux, L. (2015). Identity lost? The personal impact of brand journalism. *Journalism*, 1464884915608816.

Husson, T. (2016). *2016 Mobile and App Marketing Trends*. Cambridge: Forrester Research, Inc.

Joensivu, S. (2015). *Communication students' motives for attitudes towards personal branding*. [Master's Thesis] Jyväskylä: Organizational Communication and Public Relations, Department of Communication, University of Jyväskylä.

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53 (1), 59 - 68.

Karaduman, İ. (2013). The effect of social media on personal branding efforts of top level executives. *Procedia-social and behavioral sciences*, 99, 465 - 473.

Kawano, Y., Obu, Y., Kishimoto, Y., Yamaguchi, T., Nunohiro, E., & Yonekura, T. (2012). A personal branding for university students by practical use of social media. In *Network-Based Information Systems (NBIS), 2012 15th International Conference on* (pp. 879 - 884). IEEE.

Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business horizons*, 54 (3), 241 - 251.

Labrecque, L. I., Markos, E., & Milne, G. R. (2011). Online personal branding: processes, challenges, and implications. *Journal of Interactive Marketing*, 25 (1), 37 - 50.

Lair, D. J., Sullivan, K., & Cheney, G. (2005). Marketization and the recasting of the professional self: The rhetoric and ethics of personal branding. *Management Communication Quarterly*, 18 (3), 307 - 343.

Laudon, K. C., & Traver, C. (2016). *E-Commerce 2016: Business, Technology, Society*. Pearson Higher Ed.

Ihadj, R. & Rokne, J. (2014). *Encyclopedia of Social Network Analysis and Mining*. New York: Springer Science+ Business Media.

Lindahl, G., & Öhlund, M. (2013). Personal Branding Through Imagification in Social Media: Identity Creation and Alteration Through Images.

Malar, L., Krohmer, H., Hoyer, W. D. & Nyffenger, B., 2011. Emotional brand attachment and brand personality: The relative importance of the actual and the ideal self. *Journal of Marketing*, 4 (75), str. 35 - 52.

Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business horizons*, 52(4), 357-365.

Marwick, A. E. (2010). *Status update: Celebrity, publicity and self-branding in Web 2.0* (Doctoral dissertation, New York University).

Montoya, P., & Vandehey, T. (2002). The personal branding phenomenon: realize greater influence, explosive income growth and rapid career advancement by applying the branding techniques of Michael, Martha & Oprah. Peter Montoya.

Moons, I., & de Pelsmacker, P. (2015). Self-Brand Personality Differences and Attitudes towards Electric Cars. *Sustainability*, 7 (9), 12322 - 12339.

Nessmann, K. (2010). Personal branding and the role of public relations. In *Advances in Advertising Research* (Vol. 1) (pp. 377 - 395). Gabler.

Nielsen (2015). *The Future of Grocery: E-commerce, Digital Technology and Changing Shopping Preferences Around the World*. The Nielsen Company.

Nolan, L. (2015). The impact of executive personal branding on non-profit perception and communications. *Public Relations Review*, 41 (2), 288 - 292.

Omojola, O. (2008). Audience mindset and influence on personal political branding. *Journal of Social Sciences*, 16 (2), 127 - 134.

Pera, R., Viglia, G., & Furlan, R. (2016). Who am I? How compelling self-storytelling builds digital personal reputation. *Journal of Interactive Marketing*, 35, 44 - 55.

Peters, T. (1997). The brand called you. *Fast company*, 10 (10), 83 - 90.

Philbrick, J. L., & Cleveland, A. D. (2015). Personal branding: building your pathway to professional success. *Medical reference services quarterly*, 34 (2), 181 - 189.

Rampersad, H. K. (2008). A new blueprint for powerful and authentic personal branding. *Performance Improvement*, 47 (6), 34 - 37.

Roberts, S. J., & Roach, T. (2009). Social networking web sites and human resource personnel: Suggestions for job searches. *Business Communication Quarterly*, 72 (1), 110 - 114.

Salpeter, M. (2013). *Social networking for career success*. Learning Express.

Shaker, F., & Hafiz, R. (2014). Personal Branding in Online Platform. *Global Disclosure of Economics and Business*, 3 (2), 109 - 120.

Shepherd, I. D. (2005). From cattle and coke to Charlie: Meeting the challenge of self-marketing and personal branding. *Journal of Marketing Management*, 21 (5-6), 589 - 606.

Smith, A. N., Fischer, E. & Yongjian, C., 2012. How Does Brand-related User-generated Content Differ across YouTube, Facebook, and Twitter? *Journal of Interactive Marketing*, (26), str. 102 - 13.

Starčević, N. (2013). Medijsko obrazovanje - putokaz u svetu zasićenom medijima, in Valić Nedeljković, D. and Pralica, D. (Ed.), *Digitalne medijske tehnologije i društveno-obrazovne promene 3*, Novi Sad: Filozofski fakultet Sveučilišta u Novom Sadu, pp. 217 - 227.

Swarbreck, R., & Rogers, M. (2016). The importance and the process of personal branding in nowadays. *International Journal of Earth & Environmental Sciences*, 1 (1), 29 - 37.

Vallas, S. P., & Cummins, E. R. (2015). Personal branding and identity norms in the popular business press: Enterprise culture in an age of precarity. *Organization Studies*, 36 (3), 293 - 319.

Ward, C., & Yates, D. (2013). Personal branding and e-professionalism. *Journal of Service Science (Online)*, 6 (1), 101.

Wetsch, L. R. (2012). A personal branding assignment using social media. *Journal of Advertising Education*, 16 (1), 30.

Wright, C., 2014. *Personal Branding: The Least You Need to Know*. Los Angeles: Long Term Projects.

Zarkada, A. (2012). Concepts and constructs for personal branding: An exploratory literature review approach. *SSRN Electronic Journal*. Athens University of Economics and Business & Hellenic Open University

Zarella, D. (2009). *The social media marketing book*. O'Reilly Media, Inc.

Dr. sc. Drago Ružić

Sveučilište u Osijeku
Ekonomski fakultet
E-mail: ruzic@efos.hr

Dr. sc. Antun Biloš

Sveučilište u Osijeku
Ekonomski fakultet
E-mail: abilos@efos.hr

Filip Radulović, univ. spec. oec.

Veleposlanstvo Indije, Zagreb
E-mail: filipradulovic1@gmail.com

PRELIMINARNO ISTRAŽIVANJE OSOBNOG MARKETINGA U DIGITALNOM OKRUŽENJU: ATRIBUTI I PERCEPCIJA KORISNIKA INTERNETA U HRVATSKOJ

Sažetak

Rad je usredotočen na brze promjene digitalnih tehnologija i njihov utjecaj na razvoj osobnog marketinga i osobnog brendiranja. Digitalne tehnologije su od temelja promijenile različite osobne i poslovne komunikacijske sustave, kao i komunikacijske navike i stavove njihovih korisnika. U skladu s tim, na osobni marketing snažno je utjecao razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologija, posebice interneta i mobilne dostupnosti. Osobna web-sjedišta, društvene mreže, mobilne aplikacije i drugi alati omogućavaju pojedincima oblikovanje osobnih digitalnih identiteta i osobno pozicioniranje. Glavne cjeline provedenog istraživanja govore o trenutnoj upotrebi internetskih alata za osobno brendiranje, kao i povezane preferencije i stavove internetskih korisnika u Hrvatskoj. Podaci su prikupljeni internetskom anketom. Analiza provedenog primarnog istraživanja pokazuje stavove ispitanika o utjecaju digitalnih tehnologija na privatnost i mrežnu prisutnost. Istraživanje pokazuje visoku razinu korištenja internetom, posebice na dnevnoj razini, uz oslanjanje na sveprisutne mobilne uređaje te mobilne aplikacije za zatvorene komunikacijske grupe (obitelj i prijatelji). Uz spomenuto, ispitanici nisu u većoj mjeri upoznati s mrežnim osobnim marketingom te većina ne posjeduje osobno web-sjedište i ne koristi se drugim alatima za osobno brendiranje.

Ključne riječi: osobni marketing, mrežno osobno brendiranje, digitalni marketing, osobno web-sjedište, Hrvatska.

JEL klasifikacija: D80, L86, M31, O33.

Dr. sc. Christian Stipanović

Redoviti profesor
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija
E-mail: christis@fthm.hr

HOTEL BAŠTINA U FUNKCIJI RAZVOJA KULTURNE I KREATIVNE PONUDE DESTINACIJE¹

UDK / UDC: 338.48:008

JEL klasifikacija / JEL classification: L83, Z32

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 16. siječnja 2018. / January 16, 2018

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 8. lipnja 2018. / June 8, 2018

Sažetak

Kulturni i kreativni turizam predstavljaju mogućnost valorizacije bogate kulturne baštine u prepoznatljiv i jedinstven turistički proizvod. Hoteli baštine kao svjedoci prošlosti predstavljaju preduvjet nadgradnje kulturne ponude destinacije. Cilj istraživanja je kritički analizirati i nadograditi teorijske odrednice hotela baština i trendova kulturne i kreativne ponude te analizirati sadašnje stanje i definirati razvojnu viziju kao realno utemeljenu pretpostavku za izgradnju koncepcije razvoja hotela baština Maškovića Han Vrana u funkciji profiliranja kulturne i kreativne ponude općine Pakoštane koja se argumentira kroz rad temeljem primjene istraživačkih metoda. U radu je provedeno primarno istraživanje o stavovima menadžera prema sadašnjoj razini konkurentnosti i mogućnostima razvoja hotela baština kao generatora razvoja kulturnog i kreativnog turizma i u skladu s njim razina očekivanja kao refleks percipirane vrijednosti u odnosu prema ovom turističkom proizvodu po pitanju odgovora izazovima na turističkom tržištu. Suradnja i povezivanje dionika, aktivno uključivanje domicilnog stanovništva i turista u funkciji inoviranja ponude i generiranja jedinstvenog integralnog kulturnog proizvoda pruža mogućnost repozicioniranja općine Pakoštane kao prepoznatljive kulturne destinacije.

Ključne riječi: hotel baština, kulturna i kreativna ponuda, vizija, koncepcija razvoja, Pakoštane.

¹ Ovaj rad je financiran sredstvima Sveučilišta u Rijeci za projekt ZP UNIRI 7/16

1. UVOD

Ključna pitanja na razini destinacije i dionika su kako kvalitativno odgovoriti na izazove suvremenog tržišta (promjene ponude i potražnje) i kako valorizirati resursnu osnovu u kreiranju konkurentnog proizvoda temeljenog na inovaciji u funkciji multipliciranja profita. Mogućnosti razvoja se temelje na afirmaciji kulturnog turizma (valorizacija kulturne baštine, potenciranje autohtone ponude, profiliranje događaja temeljenih na kulturi, tradiciji i povijesti) i njegove podvrste kreativnog turizma kao refleksije kreativnih industrija i aktivnog uključivanja turista u kreativne aktivnosti.

Općina Pakoštane se izdvaja prirodno-resursnom osnovom (more, sunce, park prirode Vransko jezero), ali i neiscrpnom povijesnom baštinom (različitost dviju kultura i religija – otomanska i kršćanska kultura) koje nisu dostatno valorizirane u turističkom razvoju (orijentacija na more i sunce uvjetuje izrazitu sezonalnost). Ključni izazov je kako kulturnu baštinu (Maškovića Han) valorizirati u visoko konkurentan i prepoznatljiv turistički proizvod (hotel baština) kao generator razvoja kulturnog i kreativnog turizma (inoviranje ponude i promocije) s ciljem diversificiranja u odnosu prema konkurentima, kreiranja jedinstvenog doživljaja za visoko osviještenog turista, repozicioniranja destinacije, ali i multipliciranja profita.

2. TEORIJSKI OKVIR I PREGLED DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA

Ključna teorijska polazišta istraživanja vezana su uz određenje hotela baštine kao novog oblika ugostiteljske ponude u funkciji razvoja kulturnog i kreativnog turizma kao proizvod i posljedica kontinuiteta evolutivnog procesa stvaranja novih modaliteta turizma u funkciji održivosti.

2.1. Teorijske odrednice hotela baštine

Preduvjet razvoja kulturne i kreativne ponude je razvoj smještajnih kapaciteta. Suvremeni turisti traže više od lokacije i osnovnih usluga koje smještajni objekt pruža, a do izražaja posebno dolazi njegov prepoznatljiv stil, personalizirani pristup, specifičnost oblikovanja i cjelokupna atmosfera prostora (Mustapić i Vlahov, 2015). Cilj je stvaranje smještajnog objekta prepoznatljive kvalitete, u skladu sa zahtjevima ambijentalne prihvatljivosti kojim se pridonosi prostornoj valorizaciji izvornih vrijednosti na isključivo održiv način (valorizacija kulturnih, prirodnih preduvjeta usmjerena boljitku domicilnog stanovništva i generiranju nove vrijednosti turistima).

U funkciji potenciranja povijesne baštine i naglašavanja posebnosti i jedinstvenosti Pravilnikom o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli (NN 56/2016. – članak 29. i

prilog. A Uvjeti za hotel baština, str. 22-29)² definiraju se kriteriji hotela baštine (eng. *heritage hotel*) kao novog oblika smještaja (potencijal hotela baštine nije dostatno znanstveno obrađen te nisu provedena konkretna istraživanja). Hotel baština mora biti u starim, izvornim, tradicijskim, povijesnim, ruralno-urbanim strukturama i građevinama, uređen i opremljen na tradicijski način te zadovoljavati kriterije i elemente za kategorizaciju. Ne može se nalaziti u replikama starih građevina i struktura. Postojeće stare građevine ne mogu se dograđivati, već trebaju zadržati izvornu prostornu strukturu i oblik. Mora sadržavati: prijemni hol s recepcijom, najmanje pet smještajnih jedinica, ugostiteljske sadržaje za pripremu i usluživanje hrane, pića i napitaka (kuhinju i blagovaonicu) i zajednički sanitarni čvor. Smještajne jedinice u hotelu baštini mogu biti: sobe i/ili hotelski apartmani (*suite*) i iznimno, obiteljske sobe. U Hrvatskoj postoji 31 hotel baština (15 s 4 zvjezdice i 16 bez zvjezdica) (Popis kategoriziranih turističkih objekata u RH, Ministarstvo turizma, 2018).³ Spoj tradicijske baštine, ali i suvremenih tehnoloških dostignuća i originalnih rješenja pruža mogućnost jedinstvenog doživljaja i ambijenta temeljenog na isprepletanju prošlosti, sadašnjosti i budućnosti i diversificiranja od univerzalne, globalne ponude. S cilje razvoja i promocije potrebno je njihovo povezivanje i zajednički nastup na tržištu uz razmjenu znanja, iskustva i informacija. Udruga Malih obiteljskih hotela Hrvatske promovira hotele baštine izdvojenim posebitostima: jedinstvenost objekata, unikatna i stilska uređenja, posebna briga o dekoraciji i namještaju, mirna i ugodna atmosfera zaštićena od buke.

Konkurentnost hotela baština ovisi o konkurentnosti destinacije (turisti primarno biraju destinaciju), preduvjetima razvoja (prirodni, prometni, kulturni, demografski preduvjeti i intelektualni kapital), kvaliteti ponude (integralni proizvod destinacije) i brendiranosti destinacije, ali i hoteli baštine moraju generirati kvalitativne promjene destinacije i razvoj kulturne i kreativne ponude.

2.2. Novi trendovi kulturnog i kreativnog turizma

Kulturni i kreativni turizam stvaraju novu dimenziju turističke ponude. Novi turisti postmodernog doba ne traže samo ljepotu ili zanimljive destinacije već i nove načine iskušavanja putovanja (Bernat, 2014). Vizualnost više nije dostatna, metode razgledavanja postaju višestruke i zahtjevne. Sve zahtjevniji i pronicljiviji turisti zahtijevaju personaliziranu uslugu, autohtoni doživljaj, ali i iznad svega specifičan i/ili spektakularan ambijent (Poimiroo, 2015). Kulturni turizam predstavlja turizam posebnih interesa i definira se kao posjeti turista motivirani u cijelosti ili djelomično interesom (kultura kao osnovni ili dodatni motiv dolaska) za povijest, umjetnost, naslijeđe ili stil života destinacije (Akcijski

² Uvjeti za hotel baština propisuju deset kriterija: recepcija, horizontalne i vertikalne komunikacije, smještajne jedinice, usluživanje doručka, ostalih jela i napitaka, restoran, usluživanje pića, napitaka i jednostavnih jela s točionika, prostori za osoblje, ostali sadržaji u objektu, uvjeti za osobe s invaliditetom, vanjski izgled objekta i okoliš

³ <http://www.mint.hr/pristup-informacijama/kategorizacija-11512/arhiva-11516/11516>), preuzeto 2. 05. 2018.

plan razvoja kulturnog turizma, 2012). Kulturno nasljeđe pruža autentičnost destinaciji, čini je prepoznatljivom i drukčijom. Materijalna kulturna baština generira neekonomsku (kulturnu) i ekonomsku (uporabnu i neuporabnu) vrijednost koja može multiplicirati ekonomsku korist lokalnoj zajednici (Hmonem, 2015) te se diferenciraju specifične mjere i tehnike njenog vrednovanja (Matečić, 2016). Kultura se ne bi trebala smatrati samo sredstvom (ili preprekom) za postizanje ekonomske koristi, već i kao čimbenik društvene kohezije i razvoja.

Kulturni turizam se temelji na interakciji domicilnog stanovništva, djelatnika i turista (razmjena kulture, običaja, načina života, sustava vrijednosti...) u kreiranju emocionalne vrijednosti. Sve više pronalazi put do tržišta, što dovodi do radikalnih transformacija u načinu na koji ljudi stvaraju, konzumiraju i uživaju u kulturnim proizvodima (van der Pol, 2017). Nužno je potencirati pozitivne utjecaje kulturnog turizma (upoznavanje tradicije, sustava vrijednosti, običaja, ekonomski efekti...) i minimizirati negativne (komercijalizacija kulture, invencija tradicije, gubitak autentičnosti) (Jelinčić, 2010). Komercijalizacija kulturnog života može dovesti do obespravljivanja ili otuđenja stanovnika, koji imaju temeljno i veće pravo na proizvode i izražavanje svoje kulture nego turisti (Moutihno, 2005; Vrtiprah, 2006). Na kulturni doživljaj utječe niz čimbenika, od opipljivih elemenata ponude, pružene usluge, očekivanja, ponašanja i stavova turista do niza nekontroliranih varijabla, poput gužvi pri razgledanju, vremenskih (ne)prilika... Budućnost kulturnog turizma je tržišno usmjerenje kulturnih atrakcija u funkciji multipliciranja profita, a ne ovisnost o ulaganju lokalne uprave i samouprave. (Tomljenović et al., 2011).

U novim promišljanjima razvoja kulturne ponude destinacije raste značaj usmjerenosti ka kreativnim oblicima ponude kojima poticaji kreću iz inicijativa kreativnih pojedinaca lokalnih zajednica. Temelje se na kreativnim industrijama koje stvaraju opipljive ili nematerijalne kreativne rezultate koji imaju potencijal za multipliciranje profita na kulturi znanja i učenja, tehnikama kreativnosti i aktivnom uključivanju svih dionika i turista (Ngamsirjit, 2014; Skavronska, 2017). Kreativni turizam uključuje putovanje usmjereno na angažirano i autentično iskustvo, s participativnim učenjem kroz umjetnost, nasljeđe ili posebne karakteristike mjesta, a to omogućuje stvaranje veze s onima koji žive na tom mjestu i stvaraju njegovu životnu kulturu (UNESCO, 2006). Umjesto statičke kulturne ponude, kreativni turizam stvara novu dimenziju koja zadovoljava potrebe turista za kreativnošću i sudjelovanjem u radionicama, edukativnim programima i raznovrsnim kreativnim aktivnostima i time stvara istinsko, autentično iskustvo destinacije (Rudan, 2012). Obuhvaća širok spektar aktivnosti, uključujući glazbu, dramu, vizualnu umjetnost, gastronomiju, sport, jezike i duhovne aktivnosti (Richards, 2012). Kreativnost može biti uključena u turizam na različite načine, različitim intenzitetom i kroz različite oblike turističke ponude (Fernandes and Rachao, 2014; Stipanović, Rudan and Zadel, 2017). Oblici kreativnog razvoja identificiranog u turizmu mogu se podijeliti na: kreativne događaje, kreativne prostore i kreativni turizam (Richards, 2010).

Kreativni turisti razvijaju kreativni potencijal koji nema granica, približavaju se lokalnom stanovništvu aktivno sudjelujući u radionicama i obrazovnim iskustvima i ocrtavajući kulturu destinacije, ali i pokazuju sposobnost da djeluju samostalno i autonomno (Long and Morpeth, 2016).

Potreba kreativnog turizma značajna je u destinacijama koje posjeduju kulturne resurse, ali nisu toliko značajni da postanu motiv dolaska u destinaciju, ali i u destinacijama koje su poznate po razvoju kulturnog turizma (Fernardes, 2011). Kreativni turizam diversificira i obogaćuje turističku ponudu bez potrebe velikih investicija, ima pozitivan utjecaj na valorizaciju povijesno-kulturnih preduvjeta i stvara novu vrijednost. (Kiralova and Malachovsky, 2016). Mogućnosti razvoja kulturne i kreativne ponude temeljene na hotelu baštini analizirat će se na primjeru općine Pakoštane u Zadarskoj županiji.

3. SITUACIJSKA ANALIZA KULTURNE I KREATIVNE PONUDE OPĆINE PAKOŠTANE

Općina Pakoštane izdvaja se prirodnom raznolikošću (stoljetno naselje Vrana naslonjeno na park prirode Vransko jezero, Pakoštane i Drage kao obalna turistička naselja i otok Vrgada koji predstavlja ulaz u nacionalni park Kornati) i bogatom povijesnom i kulturnom baštinom. Han Jusufa Maškovića u Vrani je najveći spomenik turskog graditeljstva u Hrvatskoj te najzapadnija i najočuvanija građevina islamske arhitekture na području nekadašnjeg Osmanskog carstva.⁴ U blizini Hana su ostaci srednjovjekovnog grada Vrana (drevne zidine koje skrivaju arheološko bogatstvo). U Vrani je bio prvi benediktinski samostan (IX. stoljeće), zatim su obitali templari teivanovci. Vrana je bila prvo veleposlanstvo Vatikana (kralj Zvonimir je u povodu krunidbe poklonio papi stari grad Vranu).

U listopadu 2017. godine je provedeno anketiranje i intervjuiranje turističkog menadžmenta općine Pakoštane korištenjem metode deskriptivne statistike kako bi se dokazala hipoteza (H1) prema kojoj kulturni i kreativni turizam općine Pakoštane nije proporcionalno razvijen resursnoj osnovi i hipoteza (H2) hotel baština Maškovića Han može generirati razvoj kulturnog i kreativnog turizma temeljen na inoviranju te suradnji i aktivnom uključivanju svih dionika i domicilnog stanovništva kao pokretača malog poduzetništva. Anketa obuhvaća 17 pitanja (9 otvorenih pitanja i 8 zatvorenih pitanja evaluacijom elemenata (Likertova skala ocjenjivanja 1-5) i rangiranjem stavova (pitanja kategorijalnog tipa)). Pitanja su usmjerena teorijskom poimanju trendova kulturnog i kreativnog turizma (1 pitanje), analizi sadašnjeg stanja konkurentnosti turizma općine Pakoštane (2 pitanja), kulturnog turizma (5 pitanja) i ponude hotela baštine (1 pitanje), ocjenjivanju aktivnosti dionika (3 pitanja), definiranju ciljeva i prijedloga inoviranja operacijskih strategija u funkciji razvoja hotela (1 pitanje) te kulturnog i kreativnog turizma (4 pitanja). Uzorak istraživanja je 7 menadžera

⁴ Han je dao sagraditi turski vezir Jusuf Mašković 1644. godine. Njegovom smrću 1645. godine gradnja je prekinuta i han nikad nije završen prema izvornom projektu.

eksperata (100 % povrata anketa) ključnih za razvoj kulturnog i kreativnog turizma – menadžment destinacije (TZ općine i lokalna uprava i samouprava) i menadžment dionika (hotel, kampovi, turističke agencije) s ciljem definiranja koncepcije razvoja kulturnog i kreativnog turizma općine Pakoštane (profil ispitanika nije tražen zbog osiguranja anonimnosti ankete u uvjetima malog uzorka). Menadžment nije u potpunosti zadovoljan razinom ponude i promocije u funkciji privlačenja kulturnih turista. Prosječna ocjena (raspon ocjena 1-5) kulturne i kreativne ponude (3,2) je niža od ocjene ukupne ponude (3,6). Kultura predstavlja dodatni motiv dolaska kao popratni sadržaj odmorišnog ljetnog turizma. Menadžment destinacije rangira konkurentnost ostalih sadržaja sljedećim redoslijedom: outdoor turizam, događajni turizam, kulturni turizam, eko turizam i kreativni turizam. Kulturna baština nije dovoljno promovirana, niti signalizirana i interpretirana (ocjena 2,8). Značaj kulturne i kreativne ponude u prepoznatljivosti i brendiranju destinacije je ocijenjen s 3,4. Definirani problemi su: orijentacija masovnom turizmu, nedostatna uključenost i zainteresiranost dionika, nedostatna kreativnost i inovativnost dionika, ograničena financijska sredstva, neprepoznavanje novih turističkih trendova, nepostojanje sustavne podrške razvoju kreativne ponude.

Najkonkurentniji dio kulturne ponude su događaji (ocjena 4). Održavaju se koncerti kulturno umjetničkih društva, klapa, ljetni karneval... Materine užance predstavljaju kulturni događaj temeljen na autohtonoj kuhinji, narodnim nošnjama, plesovima, pjesmama, starim zanatima. Najpoznatiji događaj su Dani Vitezova vranskih (najbolje ocijenjeni element ponude – 4,6) koji ovjekovječuje bitku Osmanlija i križara (povijesno-scenski spektakl - noćne bitke u Vrani i pomorska bitka u Pakoštanima uz sudjelovanje 400 vitezova) uz predstavljanje dvije kulture i povratak u srednji vijek (srednjovjekovni sajam, predstavljanje viteških skupina, nastup trbušnih plesačica, bubnjara te atraktivna glazbeno-scenska konjička predstava „U ime kraljice“). Istraživanje (anketiranje) provedeno 2014. godine na uzorku 12 turističkih menadžera i 89 domicilnih stanovnika potvrđuje visoku konkurentnost događaja (prosječna ocjena (raspon ocjena 1-5) ponude događaja 4,48, ocjena događaja kao brenda 4,82 i ocjena utjecaja događaja u predstavljanju tradicije 4,92) (Stipanović, Rudan and Peršin, 2014). Usporedba rezultata dvaju istraživanja pokazuje da su događaji bolje ocijenjeni 2014. godine što je uvjetovano različitim uzorkom istraživanja (2014. godine je uključeno i domicilno stanovništvo u uzorak istraživanja). Autentičnost lokacije pridonosi atraktivnosti događaja i destinacije (Ram et al., 2012). Turisti percipiraju autentičnost temeljenu na valorizaciji povijesti i tradicije (Molleda, 2010). U razvoju povijesnih događaja ključ je sačuvati izvornost povijesti, ali i svake godine unaprijediti ponudu da se ostvari ponovni dolazak i lojalnost posjetitelja.

Menadžment je rangirao efikasnost i uključenost dionika u profiliranju kulturne i kreativne ponude sljedećim redoslijedom: TZO Pakoštane, nosioci ponude, udruge, lokalna uprava i samouprava, domicilno stanovništvo (rezultati intervjuiranja dokazuju da suradnja dionika mora biti na puno višoj razini –

ocjena 3,4). Pozitivne pomake potvrđuje nagrada TZ Zadarske županije TZO Pakoštane za suradnju s lokalnim stanovništvom u očuvanju dalmatinskih tradicijskih vrijednosti za 2017. godinu. U razvoju ponude je upravo ključno domicilno stanovništvo koje se mora poistovjetiti s kulturom i tradicijom (primjer udruga Vitezovi vranski). Preduvjet razvoja je inoviranje smještajne ponude.

4. KONCEPCIJA RAZVOJA HOTELA BAŠTINE MAŠKOVIĆA HAN VRANA

Hotel baština Maškovića Han u Vrani je otvoren 21. srpnja 2017. Financiran je (30 milijuna kuna) iz programa IPARD 2009 (75 %) i sredstvima Ministarstva kulture i Općine Pakoštane (pilot-projekt obnove spomenika kulture financiran pretežno europskim novcem zbog iznimne vrijednosti spomenika). Opremanje hotela izvršila je Internova d.o.o. u vrijednosti 3,4 milijuna kuna (službeni podaci hotela).

4.1. Kvantitativna i kvalitativna analiza sadašnjeg stanja hotela

Hotel raspolaže sa 16 smještajnih jedinica - 14 dvokrevetnih soba (21m² – 10 soba s francuskim ležajevima i 4 sobe s odvojenim ležajevima) i dva apartmana (40 m²), recepcijom, suvenirnicom, muzejem (arheološko naslijeđe – groblje srednjovjekovnog sela Zablacé, ulomci srednjovjekovne keramike, ulomci staklenog posuđa, metalni predmeti, dijelovi kamenog crkvenog namještaja iz vremena predromanike, romanike i gotike), vinotekom, iskopinama turskog Hana, restoranom sa 105 sjedećih mjesta i konferencijskom dvoranom.⁵ Zaposleno je 12 djelatnika. Hotel posluje prekratko da bi se mogla izvršiti kvantitativna analiza poslovanja. Na početku poslovanja korišten je samo jedan kanal prodaje (booking.com) preko kojeg je stiglo 95 % turista. Internet stranica je postavljena 10. rujna 2017. preko koje je moguće izvršiti rezervaciju. U kolovozu 2017. je ostvareno 207 dolazaka i 526 noćenja, u rujnu 2017. 121 dolazak i 202 noćenja (službeni podaci hotela). Podaci otkrivaju da je kratko prosječno vrijeme boravka – 2,21 dan (nužnost profiliranja sadržaja na razini destinacije i hotela s ciljem veće atraktivnosti), da prednjače turisti iz Zapadne Europe i prevladavaju parovi (95 %) zbog nemogućnosti dodatnog ležaja u sobama (segment obitelji s djecom). Motivi dolaska su većinom odmorišni (more, sunce i pijesak), a ne kulturni i kreativni motivi koji moraju prerasti u ključni čimbenik izbora (hotel još nije dovoljno kvalitetno pozicioniran). Hotel nema izravnog konkurenta jer je jedinstven objekt temeljen na povijesnom naslijeđu (najveća prednost). Snage i slabosti proizlaze iz atraktivnosti destinacije (resursne osnove i kvalitete ponude), jedinstvenosti baštine i ambijenta, ali i iz razine kvalitete poslovnih procesa, dok prilike i prijete proizlaze iz promjenjivog okruženja. Izazov je kako valorizirati prilike (primarno promjena percepcije i preferencija turista i aktivnosti

⁵ <https://www.maskovicahan.hr> preuzeto 15. 11. 2017.

konkurenata) u pozicioniranju na tržištu. Prosječna ocjena na booking.com je 9,4 (raspon 1-10) na temelju 76 recenzija (najveći nedostatak je lokacija),⁶ a na facebook stranici hotela 4,8 (raspon 1-5) na temelju 20 posjeta.⁷ Britanske novine Telegraph su ocijenile hotel 9/10.⁸ Intervjuirani menadžment ocjenjuje konkurentnost objekta ocjenom 4,6. Hotel pruža mogućnost cjelogodišnjeg poslovanja. Promotivni moto hotela je „budite dio srednjovjekovne priče.“⁹ Hotelom upravlja Han agencija u vlasništvu općine Pakoštane čija je vizija "hotel Maškovića Han predstavlja projekt vodilju baziran na otvorenim i inovativnim oblicima za cijelo područje i za promociju lokalne kulture i kao vodilja razvoja srednjih i malih poduzeća“ (Marketing i poslovni plan Han agencije, 2013).

4.2. Ciljevi i prijedlozi inoviranja poslovanja hotela

Ciljevi se temelje na kvantitativnoj razini (povećanje broja sadržaja, turista, noćenja, prihoda i profita) i kvalitativnoj razini (unapređivanje ponude, diversifikacija sadržaja, pozicioniranje na tržištu, brendiranje). Ključ ostvarenja postavljenih ciljeva predstavlja inoviranje operacijskih strategija (bit je inoviranje i unapređivanje ponude i brendiranje temeljeno na istraživanju tržišta, inoviranju marketinške strategije (segmentacija koje se turiste želi privući kako bi sudjelovali u kreiranju vrijednosti (Pollock, 2012), pozicioniranje i marketing miks), inoviranju kadrovske strategije (kultura učenja i znanja, kultura novog odnosa prema turistu) i financijske strategija (privlačenje financijskih sredstava i ulaganja u funkciji dugoročne profitabilnosti). Razvoj ponude hotela mora slijediti razvoj ponude destinacije u afirmaciji kreativne i kulturne ponude, ali i aktivno kreirati i inovirati ponudu destinacije (Pakoštane destinacija prepoznatljive kulturne ponude). Zato hotel baština mora biti pokretač i generator razvoja temeljen na udruživanju i povezivanju dionika s ciljem kreiranja integralnog kulturnog i kreativnog turističkog proizvoda. Hotel mora jačati multiplikativni utjecaj na razvoj Vrane (zapošljavanje lokalnog stanovništva, sinergija turizma i poljoprivrede, gradnja vila...).

Ponuda se mora temeljiti na autohtonim vrijednostima, originalnim rješenjima, valorizaciji prirodnih i kulturnih vrijednosti u funkciji održivog i odgovornog turizma. Moraju se organizirati različiti kreativni sadržaji (npr. radionice), potencirati animaciju s ciljem aktivnosti turista i kreiranja poticajne atmosfere. Sadržaji moraju valorizirati dvije kulture (primjer gastronomija - istočnjačke – izmir kofta i zapadnjačke dalmatinska kuhinja) u generiranju nove vrijednosti. Nužno je organizirati događaje (pr. Dani otvorenih vrata agroturizma Zadarske županije), privatne proslave, tjedne gastronomije, promocije, znanstvene i stručne skupove (mogućnost razvoja edukativnog turizma), posjete

⁶ <https://www.booking.com/hotel/hr/maskovica-han.hr.html>, preuzeto 02. 05. 2018.

⁷ <https://www.facebook.com/Ma%C5%A1kovi%C4%87a-Han-852204878266546/> preuzeto 02. 05. 2018.

⁸ <http://www.telegraph.co.uk/travel/destinations/europe/croatia/hotels/maskovica-han-hotel/> preuzeto 28. 11. 2017.

⁹ <https://www.maskovicahan.hr/en> preuzeto 12. 10. 2017.

škola, zabavne sadržaje, koncerte... Potrebno je implementirati audio menadžment (upravljanje zvukom i sprječavanje zvučnog zagađenja) i olfaktorni menadžment (upravljanje mirisima), odnosno aktivno uključivanje zvuka i mirisa u ponudu i brendiranje hotela. Ključ razvoja su otvorene inovacije. Hotel mora predvidjeti interese turista i privući ih proaktivnim djelovanjem na tržištu. Inovativne ideje kao odgovor na dinamiku tržišta (turisti, konkurenti, touroperatori, tehnološke promjene) mogu kreirati novi poslovni model, novu vrijednost ili nove proizvode i usluge. (Bouncken, Brem and Kraus, 2016; Čavlek, Matečić and Ferjanić, 2010; Saragh and Tan, 2017). Temelje se na znanju u pronalaženju inovativnih načina valorizacije resursa u stvaranju nove vrijednosti (Baregheh, Rowley and Sambrook, 2009; Hong, Callaway and Hong, 2016; Yunus, 2017; Williams and Lee, 2011). Inovacije ovise o organizacijskoj kulturi, shvaćanju, prihvaćanju i otvorenosti prema inovacijama, ali i znanju, sposobnosti i vještinama djelatnika (Boyens and Rogerson, 2016; Miloloža, 2016). U inovacije je ključno uključiti i turiste, ali i konkurentne (Bharti and Agrawai, 2017).

Uz poboljšavanje ponude presudno je inovirati promociju kako bi potencijalni kulturni turisti prepoznali potencijal i ponudu hotela i destinacije. Nužno je umrežavanje s ostalim hotelima baština s ciljem bolje vidljivosti i prepoznatljivosti i zajedničkog nastupa na tržištu. Potrebno je koristiti *offline* i *online* promociju, nove platforme za komunikaciju i promociju, contenti digitalni marketing, blogere, incentive putovanja i novim kanalima osvojiti ciljno tržište. Promocija mora biti usmjerena i na istočna i zapadna tržišta zbog isprepletanja dviju kultura (kako ispričati povijesnu srednjovjekovnu priču, kako približiti kulturološku i arheološku baštinu, kako zainteresirati potražnju koja nije usmjerena povijesti...). Zadovoljni turist je najbolja promocija te se upravo personaliziranim pristupom (prerastanje marketinga u CRM) treba u potpunosti posvetiti svakom turistu pojedinačno. U promociji hotela nužno je koristiti prepoznatljivost događaja Dani Vitezova vranskih te moraju zajednički prerasti u simbol općine Pakoštane i Vrane kao čuvari bogate povijesti (nostalgična čežnja za izgubljenom prošlošću) (Cohen, 2013), ali i razumijevanja turista sadašnjosti i budućnosti.

Hotel Maškovića Han mora biti prepoznat po društveno odgovornom ponašanju uz održivi i odgovorni turizam (Dwyer, 2016) orijentiran valorizaciji kulturnih, prirodnih i autohtonih vrijednosti destinacije.

5. ANALIZA MOGUĆNOSTI RAZVOJA KULTURNOG I KREATIVNOG TURIZMA OPĆINE PAKOŠTANE

Na temelju analize sadašnjeg stanja kulturne i kreativne ponude, predviđanja tržišnih promjena potrebno je definirati ciljeve i načine inoviranja operacijskih strategija. Iako postoje dva strateška razvojna dokumenta Plan održivog gospodarskog razvoja mjesta Vrana i Marketing i poslovni plan Han

agencije Pakoštane koji ističu značaj ruralnog turizma, nautičkog turizma i sunca i mora, upravo kulturni i kreativni turizam mogu produžiti turističku sezonu, povećati turističku potrošnju i multiplicirati razvoj lokalnog gospodarstva.

5.1. Ciljevi razvoja kulturnog i kreativnog turizma općine Pakoštane

Viziju razvoja predstavlja održivi razvoj u funkciji zaštite prirode, kulture i tradicije i domicilnog stanovništva (multipliciranje koristi od turizma u odnosu prema potencijalnoj šteti od turizma). Ciljevi razvoja turizma općine Pakoštane su: povećanje broja kapaciteta i sadržaja, broja turista i noćenja (primarno profita), produženje dužine boravka turista, jačanje identiteta i tržišne prepoznatljivosti prema segmentima – kulturne, ekološke, *outdoor* destinacije, destinacije izvorne gastronomije, jačanje ponude proizvoda sa snažnom doživljajnom komponentom koristeći se načelima kreativnih industrija, produženje sezone. Kvantitativni ciljevi kulturnog i kreativnog turizma (rezultati intervjua – prate ciljeve ukupnog turizma) su: povećanje broja kulturnih sadržaja, događaja i kreativnih radionica i povećanje broja kulturnih turista i multipliciranje profita (prema predviđanjima Plana održivog gospodarskog razvoja naselja Vrana daljnjim razvojem tradicionalnih događaja i objekata hrane i pića, te samog objekta Maškovića Hana, područje Vrane može ostvariti 2 do 3 mil. EUR-a dodatnih prihoda od turističke aktivnosti). Kvalitativni ciljevi su unapređivanje i inoviranje kulturnih i kreativnih sadržaja, povećanje zadovoljstva kulturnih turista i domicilnog stanovništva, repozicioniranje općine Pakoštane kao konkurentne destinacije kulturnog turizma, održivi i odgovorni razvoj.

5.2. Prijedlozi inoviranja operacijskih strategija

Razvoj turističkog proizvoda kulture i povijesti zahtjeva značajna poboljšanja turističke infrastrukture te mora uvažiti ključne čimbenike uspjeha: raznolikost kulturne ponude, interpretacijski centri i muzeji, organizirani obilasci kulturnih atrakcija, suveniri, tematizirana zabava (predstave, tradicionalne igre, prikaz tradicionalnog načina života...). Hotel Maškovića Han ima presudnu ulogu i kao smještajni objekt temeljen na baštini i kao pokretač kulturnih i kreativnih sadržaja. Kreiranje autentičnog proizvoda i poticanje emocionalnog doživljaja postaje imperativ konkurentnosti (Plan održivog gospodarskog razvoja mjesta Vrana, 2013).

U funkciji ostvarenja ciljeva potrebno je kontinuirano inovirati operacijske strategije i upravljati razvojem:

1. Strategija istraživanja i razvoja – nužno je permanentno pratiti nove trendove, prepoznavati indikatore s tržišta, implementirati nova strateška usmjerenja orijentirana turistu (CRM, TQM) i konkurenciji (poslovna inteligencija i benchmarking) u funkciji kreiranja originalnih rješenja i aktivnog kreiranja budućnosti.

2. Marketinška strategija – na osnovu marketinškog istraživanja tržišta nužno je definirati ciljni segment kulturne i kreativne ponude koji se može najkvalitetnije zadovoljiti s obzirom na resursnu osnovu i aktivnosti konkurenata. Repozicioniranje se temelji na profiliranju promotivnog miksa s ciljem kreiranja prepoznatljivog identiteta jedinstvene kulturne destinacije. U marketing miksu ključno je paralelno inoviranje ponude i promocije (nužno se usmjeriti ciljnom segmentu, koristiti društvene mreže, nove komunikacijske kanale, digitalnu kartu kulturne ponude, content marketing, objave u specijaliziranim časopisima...). Brend se mora temeljiti na autentičnosti i autohtonosti s funkcijom diferenciranja od konkurenata (Tajeddini i Ratten, 2017).
3. Strategija ponude – potrebno je unapređivati elemente kulturne i kreativne ponude. Novi sadržaji kreativne ponude kao nadgradnje kulturne ponude temeljene na baštini i događajima mogu biti: radionice iz gastronomije i tradicijskih zanata, plesova, tečajevi mažoretkinja, klapskog pjevanja, viteških vještina, sudjelovanje u KUD-u, interpretacijski centri, festival kreativnih industrija... Prošireni izbor turističkih usluga mora biti povezan u integralni turistički proizvod koji pruža jedinstveni i neponovljivi doživljaj potaknut doživljajima lokalnih običaja i tradicije (Rihova et al., 2014).
4. Kadrovska strategija - temelji se na obučavanju i usavršavanju djelatnika na svim razinama i novom odnosu prema turistu s ciljem multipliciranja njegova zadovoljstva. Nužno je generirati novu generaciju menadžera temeljenu na proaktivnom i prediktivnom djelovanju u funkciji održivog razvoja (Murzyn-Kupisz, 2012).
5. Financijska strategija – temelji se na privlačenju sredstava EU fondova, alii novih investitora, afirmaciji javno-privatnog partnerstva i tržišnom postavljanju kulturnih i kreativnih sadržaja uz nužnost kontinuiranog reinvestiranja u transfer i kreiranje znanje i profiliranje svih segmenata poslovanja.

Kulturnu i kreativnu ponudu potrebno je povezivati s ostalim inovativnim sadržajima u funkciji održivog razvoja. Atraktivnost parka prirode Vransko jezero potrebno je multiplicirati turama brodom i mini-busom, turističkom signalizacijom, punktovima prodaje lokalnih proizvoda. Izrađen je projekt Revitalizacija i povezivanje atrakcija Parka prirode Vransko jezero 2017.-2021.¹⁰ vrijedan 30 milijuna kuna koji uključuje izgradnju adrenalinskog parka, nabavku električnih bicikala, kajaka, postavljanje fotonaponskih sustava, uređenje lučice Crkvine. Predlaže se projekt tematskog srednjovjekovnog parka Vrana gdje bi se demonstrirali stari zanati i održavale viteške igre. Priprema se i projekt obnove mlinica, lovački hotel sa streljanom i centrom za oplemenjivanje divljači

¹⁰ Projekt je prijavljen za europska sredstva na natječaju Ministarstva regionalnog razvoja i fondova u sklopu operativnog programa Konkurentnost i kohezija, a putem projekta se osiguravaju bespovratna sredstva do maksimalno 85 posto prihvatljivih izdataka.

na tvrđavi Sokoluša. Nužnost je stvaranje integralnog proizvoda na razini Zadarske županije (valorizacija prirodnih preduvjeta (pr. park prirode Vransko jezero), atraktivnih elemenata (pr. Fun Park Biograd by Mirnovec, Morske orgulje, Pozdrav Suncu) i sinergijsko povezivanje plavog i zelenog – obale i zaleđa). Također je nužno profilirati lovni, ribolovni, eko, adrenalinski, golf, enogastronomski turizam...

5.3. Upravljanje razvojem kulturnog i kreativnog turizma općine Pakoštane

Razvoj turizma se mora temeljiti na principu održivosti i primjerenom harmonizaciji s ciljem da se optimizira iskorištavanje resursa bez uništavanja specifičnog identiteta ruralnog mjesta (Dana, Gurau i Lasch, 2014). Potrebno je implementirati model mrežnog partnerstva i suradnje dionika, lokalne uprave i samouprave, domicilnog stanovništva i turista u funkciji multipliciranja ekonomskih koristi uz očuvanje prirodnih i kulturnih vrijednosti (Krajnović i Gortan-Carlin, 2017). Otvara se mogućnost osnivanja *tourism product club*, kulturnog i kreativnog turizma s ciljem profiliranja kulturnog proizvoda s koristima za dionike, destinaciju i turiste (Dwyer et al., 2017). Prednosti *tourism product cluba* su: mogućnost istraživanja i utvrđivanja specifične potražnje tržišta, inoviranje integralnoga turističkog proizvoda, razmjena informacija, znanja i iskustva, povećanje tržišnog udjela, produženje sezone i stvaranje brenda (Ribarić i Stipanović, 2018). Razvoj se mora temeljiti na strateškom upravljanju, kreativnim idejama, originalnim rješenjima i kontinuiranim poboljšanjima temeljenom na monitoringu i povratnoj vezi u funkciji izvrsnosti za turista i generiranju nove vrijednosti.

6. ZAKLJUČAK

Kulturni i kreativni turizam pružaju mogućnost transformacije turizma općine Pakoštane u funkciji diversificiranja od konkurencije i repozicioniranja kao jedinstvene turističke destinacije temeljene na valorizaciji prošlosti u kreiranju ponude sadašnjosti i budućnosti (promjena promišljanja razvoja turizma). Srednjovjekovna ostavština i sučeljavanje istočnjačke i zapadnjačke kulture i tradicije, kao i bogatstvo resursne osnove (park prirode, diversificiranost otoka, obalnog pojasa i zaleđa) pružaju mogućnost stvaranja autohtone ponude. Rezultati intervjuiranja menadžmenta destinacije (uzorak 7 ključnih turističkih menadžera) dokazuju da je kulturna ponuda ispod razine povijesne baštine i ukupne ponude destinacije (hipoteza H1), da predstavlja dopunsku ponudu odmorišnom turizmu, da je ponuda događaja najkonkurentniji oblik kulturne ponude, da se nedostavno prepoznaju trendovi kulturnog i kreativnog turizma, da nije dostatno izražena sinergija dionika i da je nužno kvalitativno unaprijediti sve segmente turističkog poslovanja.

Hotel baština Maškovića Han izgrađen na najzapadnijoj spomeničkoj baštini Otomanskog carstva još nije dostatno profiliran u ciljnom segmentu kulturnog turizma te su turisti primarno orijentirani odmorišnom turizmu. Isticanjem povijesno-kulturne jedinstvenosti treba prerasti u ključni generator razvoja kulturne i kreativne ponude i brend (uz Vitezove vranske) (hipoteza H2). Razvoj hotela ovisi primarno o atraktivnosti i viziji destinacije, ali i hotel baština mora pokrenuti kvalitativnu transformaciju turizma destinacije. Jedinstvenost hotela baštine iziskuje obogaćivanje ponude (događanja, promocije, proslave, stručni skupovi, radionice...) i inoviranje promotivne strategije (*offline* i *online* promociju), nove platforme za komunikaciju i promociju, contenti digitalni marketing, blogere, incentive putovanja) u funkciji pozicioniranja kao premium proizvoda.

Razvoj kulturnog i kreativnog turizma općine Pakoštane treba se temeljiti na otvorenim inovacijama, poduzetničkim inicijativama i strateškom promišljanju. Nužna je nova svijest o imperativu kvalitativnog inoviranja kulturne, kreativne i ukupne ponude (osmišljavanje radionica, predstavljanja tradicije, interpretacijski centri, festivali kreativnih industrija, kulturni događaji...) kao suprotnosti masovnom turizmu izrazite sezonalnosti temeljeno na nedostatno profiliranom obiteljskom smještaju i prirodnim preduvjetima. Diversifikacija i unapređivanje ponude treba se temeljiti na inoviranju operacijskih strategija, istraživanju, transferu znanja i sinergiji svih nositelja ponuda, domicilnog stanovništva, turističke zajednice i agencije Han (mogućnost kreiranja *tourism product cluba* kulturne i kreativne ponude) s ciljem turističke valorizacije, izvrsnosti, kreiranja nove vrijednosti za turiste, dionike i destinaciju u funkciji održivog i odgovornog razvoja. Potrebno je strateško upravljanje temeljeno na brendu hotela baštine Maškovića Han s potenciranjem domicilnog stanovništva kao generatora malog i srednjeg poduzetništva u kreiranju novih elemenata ponude uz uključivanje turista kao sukreatora ponude. Kulturna i kreativna ponuda i događaji moraju biti postavljeni na ekonomskim principima samoodrživosti i profitabilnosti, a ne na financiranju lokalne uprave i samouprave.

Ograničenja istraživanja su mali uzorak intervjuiranih menadžera i nemogućnost anketiranja turista zbog kratkog razdoblja poslovanja hotela koji se još nije pozicionirao u segmentu kulturnog turizma. Konceptcija razvoja hotela baštine i kulturne ponude može se implementirati u ostalim destinacijama ističući posebnosti u prevladavanju ograničenja.

LITERATURA

Akcijski plan razvoja kulturnog turizma, (2015)Ministarstvo turizma RH i Institut za turizam, Zagreb.

Baregheh, A., Rowley, J. and Sambrook, S. (2009) 'Towards a multidisciplinary definition of innovation', *Management Decision*, Vol. 47, No. 8, pp.1323 – 1339

- Bernat, S. (2014) 'Soundscapes and tourism – towards sustainable tourism', *Problems of Sustainable Development*, Vol. 9, No. 1, pp. 107 - 117
- Bharti, K. and Agrawai, A. (2017) 'High Customer Involvement: An Essential Element for Effective Co-Creation', *International Journal of Business Innovation and Research*, Vol 11., No. 3, pp. 126 - 134
- Bouncken, R., Brem, A. and Kraus, S. (2016) 'Multi-Cultural Teams as Sources for Creativity and Innovation: the Role of Cultural Diversity on Team Performance', *International Journal of Innovation Management*, Vol. 20, No. 1, pp. 1 - 35
- Booyens, I. and Rogerson, C. M. (2016) 'Odgovorni turizam i inovacije u pokrajini Zapadni Kaapland u Južnoafričkoj Republici', *Turizam*, Vol. 64, No. 4, pp. 385 - 396
- Cohen, E. (2013) 'Mitovi u turizmu – komparativno istraživanje', *Acta Turistica*, Vol 25, No 1, pp 7 - 20
- Čavlek, N., Matečić, I. and Ferjanić, H. (2010) 'Drivers of innovations in tourism: some theoretical and practical aspects', *Acta Turistica*, Vol. 22., No. 2, pp. 201 - 220
- Dana, L., Gurau, C. and Lasch, F. (2014) 'Entrepreneurship, tourism and regional development: a tale of two villages', *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 26, No. 3/4., pp. 357 – 374
- Dwyer, L. (2016) 'Who is a ideal tourist?', *Acta Turistica*, Vol. 28, No 2, pp 151 - 183
- Dwyer, L., Ateljević, I. and Tomljanović, R. (2017) *Tourism Future: Toward Transformational Tourism, Evolution of Destination Planning and Strategy, The Rise of Tourism in Croatia*, Macmillan, Cham.
- Fernandes, C. (2011) 'Cultural planning and creative tourism in a emerging tourist destination', *International Journal of Management Cases*, Vol. 13, No. 3, pp. 629 - 636.
- Fernandes, C. and Rachao, S (2014) 'Reinventing tourism at a traditional cultural tourism destination: a case study of Viana do Castelo (Portugal)', *International Journal of Business and Globalisation*, Vol. 12, No. 3, pp 291 - 296
- Hmonen, K. (2015) 'The role of culture in regional development work – changes and tensions, in *Harnessing place branding through cultural entrepreneurship*' Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Hong, P., Callaway, S and Hong, S. W. (2016) 'Open Network Innovation in the Age of Complexity: Case for Small and Medium Enterprises', *International Journal of Business Innovation and Research*, Vol 10, No. 1, pp. 65 - 86
- Jelinčić, D. A. (2010) 'Kultura u izlogu', Meandar media, Zagreb.
- Kiralova, A., Malachovsky, A. (2016) 'Innovating the Czech and Slovak Tourism through Creative Tourism', *Skyline Business Journal*, Vol. 11, No. 1, 2016, pp. 97 - 104
- Kirillova, K., Lehto, X.Y. and Cai, L. (2017) 'Existential Authenticity and Anxiety as Outcomes: the Tourist in the Experience Economy', *International Journal of Tourism Research*, Vol. 19, No. 1, pp. 13 - 26
- Krajnović, A. and Gortan Calin, I. P. (2017) 'Strategic Management in Cultural Tourism with Emphasis on Event Management: the Case Study of Croatia', *Ekonomski misao i praksa*, Vol. 26, No. 2, pp. 791 - 812

- Long, P. and Morpeth, N. (2016) *Tourism and creative industries: theories, policies and practice*, Routledge, London, New York.
- Marketing i poslovni plan Han agencije* (2013), KPMG Advisory SpA i Horwath Consulting, Zagreb.
- Matečić, I. (2016) 'Specific Characteristics of the Tangible Cultural Heritage Valuation Process in Tourism', *Acta Turistica*, Vol. 28, No. 1., pp. 73 - 100
- Miloloža H. (2016) 'Utjecaj tržišne orijentacije hrvatskih poduzeća na inovacije proizvoda i usluga', *Poslovna izvrsnost*, Vol. 10, No. 2, pp. 89 - 106
- Molleda, J. C. (2010) 'Authenticity and the constructs dimension in public relation and communication research', *Journal of Communication and Management*, Vol 4., No 3., pp. 223 - 236
- Moutihno, L. (2005) *Strateški menadžment u turizmu*, Masmedia, Zagreb.
- Murzyn-Kupisz, M. (2012) 'Cultural, Economic and Social Sustainability of Heritage Tourism: Issues and Challenges', *Economic and Environmental Studies*, Vol. 12, No. 2, pp. 113 – 133
- Mustapić, M. and Vlahov, A. (2015) 'Importance of Design in Architecture for Positioning Hotels on Tourism Markets', *Acta Turistica*, Vol 27, No 2, pp 165 - 180
- Ngamsirjit, W (2014) 'Value creation in creative tourism: co-creation through datamining', *International Journal of Intelligent Enterpris*, Vol. 2, No. 2/3, pp. 255 - 276
- Plan održivog gospodarskog razvoja mjesta Vrana*, (2013), KPMG Advisory SpA i Horwath Consulting, Zagreb.
- Poimiroo, J. (2015) 'The Arhitectural Attraction: How Great Arhitecture Attracts Tourism', [online] http://hotelexecutive.com/business_review/1390/the-architectural-attraction-how-great-architecture-attracts-tourism (Accessed 3 January 2018).
- Popis kategoriziranih turističkih objekata u RH*, Ministarstvo turizmaRH, [online] <http://www.mint.hr/pristup-informacijama/kategorizacija-11512/arhiva-11516/11516>, (preuzeto 2. svibnja 2018.)
- Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli* (2016), Narodne novine, No. 56., tiskano izdanje 17. 6. 2016.
- Ram, Y., Bjork, P. and Weidenfeld, A. (2015) 'Authenticity and place attachment of major visitor attractions', *Tourism Management*, Vol. 52, No. 2, pp. 110 - 122
- Ribarić, R. and Stipanović, C. (2018) Stakeholder collaboration based on an innovated tourism product club model – An empirica linvestigation of the Parenzana product club', *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, [online] <http://www.inderscience.com/info/ingeneral/forthcoming.php?jcode=ijbir> (Accessed 12 September 2017).
- Richards, G. (2002) 'Od kulturnog do kreativnog turizma: europske perspektive', *Turizam*, Vol. 50, No. 3, pp. 228 - 236
- Richards, G. (2010) 'Tourism development trajectories – from culture to creativity?', *Encontros Científicos: Tourism & Management Studies*, Vol. 2, No. 6, pp. 9 - 15

Rihova, I., Buhalis, D., Moital, M. and Gouthro, M. B. (2014) 'Conceptualising customer-to-customer value co-creation in tourism', *International Journal of Tourism Research*, Vol. 17, No. 4, pp. 356 – 363

Rudan, E. (2012) 'Razvojne perspektive kreativnoga turizma Hrvatske', *Ekonomika misao i praksa*, Vol. 21, No. 2., pp. 713 - 731

Saragh, H. and Tan, J. (2017) 'Co-Innovation: A Review and Conceptual Framework', *International Journal of Business Innovation and Research*, Vol 11, No. 3, pp. 54 - 69

Strazdas, S. and Cerneviciute J. (2016) 'Continuous Improvement Model for Creative Industries Enterprises Development', *Transformations in Business & Economics*, Vol. 15, No. 2., pp. 46 - 60.

Skavronska, I. V. (2017) 'Creative Industries in Ukraine: Analysis and Prospects of the Development', *Economics and Sociology*, Vol. 10, No. 2, pp. 87 - 100

Stipanović, C., Rudan, E and Peršin, P. (2015)'Festival Tourism in the Repositioning of Croatian Tourism Destinations' in 3rd International Scientific Conference ToSEE - Tourism in South East Europe 2015, Sustainable Tourism, Economic Development and Quality of Life, Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija, pp. 355 - 369

Stipanović, C., Rudan, E. and Zadel, Z. (2017) 'The Challenges of Small Enterprises in Generating Destination's Creative Offer' in 4th International Scientific Conference ToSEE - Tourism in South East Europe 2017, Tourism and Creative Industries: Trends and Challenges, Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija, pp. 579 - 590

Tajeddini, K. and Ratten, V. (2017) 'The moderating effect of brand orientation on inter-firm market orientation and performance', *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 25, No. 1, pp. 1 - 31

Tomljenović, R, Hendija, Z., Razović, M. (2011)'Domaća kulturna potražnja: analiza slučaja Splitsko-dalmatinske županije', *Acta turistica*, Vol. 23, No 1, pp. 27 - 49

UNESCO (2006). Towards sustainable strategies for creative tourism: creative cities network, [online] <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001598/159811e.pdf> (Accessed 17 April 2018).

Yunus, E. (2017) 'Towards the Open Innovation Strategy: A Longitudinal Study of Service Firms in an Emerging Market', *International Journal of Business Innovation and Research*, [online] <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJBIR.2017.087846> (Accessed 17 November 2017).

Van der Pol, H.: 'Key role of cultural and creative industries in the economy', [online] <https://www.oecd.org/site/worldforum06/38703999.pdf> (Accessed 23 November 2017).

Vrtiprah, V. (2006)'Kulturni resursi kao činitelj ponude u 21. stoljeću', *Ekonomika misao i praksa*, Vol 15, No. 2, pp. 279 - 296

Williams, C. and Lee, S. H. (2011) 'Entrepreneurial contexts and knowledge coordination within the multinational corporation', *Journal of World Business*, Vol. 46, No. 2, pp. 253 – 264

Christian Stipanović, PhD

Full Professor
Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija
E-mail: christis@fthm.hr

HERITAGE HOTELS IN DEVELOPING A CULTURAL AND CREATIVE DESTINATION OFFER¹¹***Abstract***

Cultural and creative tourism provide opportunities for valorising rich cultural heritage in the form of a distinctive and unique tourism product. Heritage hotels, testimonies to the past, are a precondition to enhancing a destination's cultural offer. This research aims to analyse the current state and define a development vision as a realistic precondition to constructing a development concept of the Heritage Hotel Maškovića Han Vrana to foster development of the cultural and creative offer of Pakoštane municipality, elaborately explained in this paper based on the application of scientific methods. In the paper primary research is conducted on the attitudes of managers on the current competitiveness level and development opportunities of heritage hotels as drivers of development of the cultural and creative offer as well as on the managers' expectation level, as a reflection of perceived value, relative to this tourism product to respond to the tourism market challenges.. Stakeholder collaboration and integration together with the active involvement of residents and tourists in innovating the offer would provide opportunities for repositioning Pakoštane as a distinctive cultural destination.

Keywords: heritage hotel, cultural and creative offer, vision, development concept, Pakoštane

JEL classification: L83, Z32

¹¹ This paper has been financially supported by the University of Rijeka, for the project ZP UNIRI 7/16

Dr. sc. Marija Šimić Šarić

Docent
Sveučilište u Splitu
Ekonomski fakultet
E-mail: msimic@efst.hr

Nikolina Krstičević, mag. oec.

E-mail: n.krsticevic19@gmail.com

OBILJEŽJA POSLOVNIH ANĐELA U HRVATSKOJ¹

UDK / UDC: 330.322-051

JEL klasifikacija / JEL classification: G24, G31

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 19. ožujka 2018. / March 19, 2018

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 8. lipnja 2018. / June 8, 2018

Sažetak

Poslovnim anđelima se obično smatraju bogati pojedinci koji imaju prethodno poduzetničko iskustvo te ulažu svoj novac s ciljem stvaranja još većeg bogatstva. Investirajući u određeno poduzeće, oni ne ulažu samo svoj novac, već mogu, ukoliko to žele, biti i aktivno uključeni u poslovanje toga poduzeća te na taj način stvarati dodanu vrijednost za poduzeće. Ulaganja poslovnih anđela uvelike ovise i o njihovim karakteristikama. Uvriježeno je mišljenje da su poslovni anđeli većinom muškarci stariji od 50 godina, da posjeduju prethodno poduzetničko iskustvo, ulažu u start-up fazi razvoja poduzeća pretežno iz IT sektora. Međutim, karakteristike poslovnih anđela u Hrvatskoj su nepoznate i neistražene, a sama tajnost tržišta poslovnih anđela istraživanje ovog područja čini izuzetno zahtjevnim. Zbog toga je cilj rada istražiti i analizirati karakteristike poslovnih anđela u Hrvatskoj na temelju anketnog istraživanja.

Ključne riječi: poslovni anđeli, investiranje, karakteristike poslovnih anđela, karakteristike poslovnih anđela u Hrvatskoj.

1. UVOD

Poslovni anđeli i njihov način djelovanja, bilo kao pojedinaca ili člana grupe, u žarištu su istraživanja ne samo znanstvenika i financijskih institucija, već

¹ Ovaj rad rezultat je završnog rada Nikoline Krstičević, mag. oec., pod mentorstvom dr. sc. Marije Šimić Šarić, iz kojeg su pojedini dijelovi preuzeti.

i regulatora i nositelja politika posljednjih godina (Capizzi et al, 2016.). Kao jedan od najvažnijih razloga se ističe što poslovni anđeli predstavljaju osnovni izvor za financiranje start-upova u Europi (EBAN, 2017., Mazzone, 2014.) što je posljedično ključno za razvoj gospodarskih i društvenih sustava (Capizzi et al, 2016.). Nadalje, na ulaganja poslovnih anđela odnosi se veliki segment industrije rizičnog kapitala (Capizzi et al, 2016). Tijekom 2016. godine u Europi je uloženo oko 9,9 milijardi eura kapitala u ranoj fazi razvoja, od čega su poslovni anđeli uložili 6,7 milijardi eura, a ostatak čini rizični kapital (2,5 milijardi eura) i skupno financiranje (0,7 milijardi eura) (EBAN, 2017.).

Poslovni anđeli su konvencionalno definirani kao bogati pojedinci koji investiraju vlastiti novac, uključujući i vrijeme i znanja, izravno u poduzeća koja ne kotiraju na burzi i s kojima nemaju obiteljskih poveznica s nadom u dobitak u budućnosti (Mason, 2011., Mason i Botelho, 2014., Dibrova (2015.), Capizzi et al, 2016., Europska komisija, 2018.). Novac prikupljen od strane poslovnih anđela smatra se „pametnim novcem“ (eng. *smartmoney*) (Iruarizaga i Santos, 2013.), jer osim ulaganja poslovni anđeli poduzetnicima pružaju i savjete, znanje i svoje kontakte.

Samo tržište rizičnog kapitala u Europi je raznoliko, različitog stupnja zrelosti s težnjom za novim modelima i načinima suradnje. Velika Britanija, Francuska i Njemačka imaju najrazvijenija tržišta poslovnih anđela, dok se ista nalaze u vrloj ranoj fazi razvoja u zemljama Istočne Europe (BAE, 2015). U Hrvatskoj je raspoloživost različitih vrsta izvora financiranja za pokretanje, razvoj i rast poduzetničke aktivnosti vrlo ograničena (CEPOR, 2017.). Poslovni anđeli u Hrvatskoj su još uvijek, u pravilu, nepoznat vanjski izvor financiranja za poduzetnike, a same aktivnosti poslovnih anđela na domaćem tržištu su još uvijek u ranoj fazi razvoja (Mason, 2016.), odnosno tržište je nedovoljno razvijeno (Europska investicijska banka, EIB, 2015.).

Istraživanja poslovnih anđela mogu se svrstati u četiri generacije, gdje upravo četvrta generacija obuhvaća istraživanje tržišta u nastajanju, odnosno u ranoj fazi razvoja, te njihovu usporedbu s rezultatima dosadašnjih istraživanja. Ulaganja poslovnih anđela uvelike ovise i o njihovim karakteristikama. Uvriježeno je mišljenje da su poslovni anđeli većinom muškarci stariji od 50 godina, da posjeduju prethodno poduzetničko iskustvo, ulažu u start-up fazi razvoja poduzeća pretežno iz IT sektora. Međutim, tržište poslovnih anđela, kao i njihove karakteristike u Hrvatskoj su nepoznate i neistražene. Zato je primarna svrha i cilj ovog rada, na temelju anketnog² istraživanja, istražiti karakteristike poslovnih anđela u Republici Hrvatskoj. Pri provođenju istraživanja treba uzeti u obzir činjenicu da najveći broj poslovnih anđela djeluje na nevidljivom tržištu, zbog čega je identifikacija istih izuzetno teška, kao i prikupljanje statistički reprezentativnog skupa za analizu (Reitan i Sorheim, 2000.).

² Najčešći način provođenja istraživanja o poslovnim anđelima (White i Dumay, 2017.).

U nastavku slijedi teorijski okvir iznesene problematike, zatim pregled empirijskih istraživanja te u konačnici empirijski dio rada, zaokružen zaključnim razmatranjima.

2. TEORIJSKI PREGLED ISTRAŽIVANJA O POSLOVNIM ANĐELIMA

2.1. Poslovni anđeli i njihov značaj

Poslovni anđeli i njihov način djelovanja, bilo kao pojedinaca ili člana grupe, u žarištu su istraživanja ne samo znanstvenika i financijskih institucija, već i regulatora i nositelja politika posljednjih godina (Capizzi et al, 2016). Kao jedan od najvažnijih razloga se ističe što poslovni anđeli predstavljaju osnovni izvor za financiranje start-upova u Europi (EBAN, 2016) što je posljedično ključno za razvoj gospodarskih i društvenih sustava (Capizzi et al, 2016), kao i činjenica što se na poslovne anđele odnosi veliki segment industrije rizičnog kapitala (Capizzi et al, 2016). U 2016. godini ulaganja poslovnih anđela iznosila su 6,7 milijardi eura, što čini 67 % ukupnih ulaganja u ranoj fazi ulaganja. Samim time su poslovni anđeli i dalje najznačajniji za financiranje start-upova (EBAN, 2017.).

Poslovni anđeli su konvencionalno definirani kao bogati pojedinci koji investiraju vlastiti novac, uključujući i vrijeme i znanja, izravno u poduzeća koja ne kotiraju na burzi i s kojima nemaju obiteljskih poveznica s nadom u dobitak u budućnosti (EBAN, 2009., Iruarrizaga i Santos, 2013., Mason, 2011., Mason et al, 2013., Mason i Botelho, 2014., Etula, 2015., Capizzi et al, 2016., CEPOR, 2017., Europska komisija, 2018.). Najčešće su to bivši poduzetnici te umirovljeni čelnici velikih poduzeća koji su u potrazi za načinima da aktivno investiraju na tržištu, odnosno da ostanu u toku s informacijama na određenom dijelu tržišta. Prema CSES (2012.) potrebno je razlikovati prijatelje i obitelj u odnosu prema poslovnim anđelima. Glavni argument za to je da su obiteljski povezani investitori drukčije motivirani, najčešće ljubaznošću, socijalnom obvezom i reciprocitetom, više nego samo komercijalnim faktorima. Nadalje, bogatstvo je jedna od osnovnih pretpostavki za postajanje poslovnih anđela, ali ne smije se pretpostaviti da poslovni anđeli ulažu cijeli svoj imetak u financiranje takvih poduzeća. Pretpostavlja se da se od ukupnog broja investicija poslovnih anđela 5-15 % odnosi na ulaganja u visokorizična poduzeća koja ne kotiraju na burzi zbog vrlo velikog rizika neuspjeha (Mason, 2011.) Nadalje, poslovni anđeli ulažu u prosjeku više od 25.000,00 € po pojedinoj investiciji, te taj iznos ponekad seže i do 250.000,00 € (CRANE, 2016.).

Pritom postoje dva načina ulaganja poslovnih anđela (Šimić Šarić, 2015.):

1. Vlasnički udio (eng. *Equity deal*) – pritom poslovni anđeo u zamjenu za investiciju dobiva manjinski udio u poduzeću te snosi rizik skupa s poduzetnikom, vrlo često je u mogućnosti sudjelovati u radu poduzeća u donošenju odluka.

2. Konvertibilni zajam – gdje poslovni anđeo daje zajam poduzeću, koji se u slučaju neispunjavanja uvjeta iz ugovora može pretvoriti u udio u poduzeću.

Poslovni anđeli individualno donose odluke o investiranju, zbog čega se najčešće pretpostavlja da posjeduju prethodno poduzetničko iskustvo, odnosno da su bili na vodećim funkcijama u poduzećima. Vrlo je bitna činjenica da poslovni anđeli, ukoliko to žele, mogu sudjelovati u radu poduzeća u koje ulažu kroz mentorstvo, aktivno sudjelujući u radu poduzeća. Time smanjuju informacijsku asimetriju i moralni hazard, što posljedično vodi smanjenju rizika. Poslovni anđeli najčešće ulažu u poduzeća koja su u *seed* i *pre-seed* fazi razvoja, posebice zbog mogućnosti uključenosti u rad poduzeća te utjecaja na daljnji tijek poslovanja tog poduzeća, ali nisu isključena ni ulaganja u nekoj od kasnijih faza razvoja poduzeća. Poslovni anđeli se odlučuju na ovakav tip ulaganja zbog mogućnosti utjecaja na rad poduzeća, dok im je to u investicijama u vrijednosne papire onemogućeno. Također je bitno istaknuti da, iako su investicije koje poduzimaju poslovni anđeli vrlo rizične, posljedično takve investicije vode i do natprosječnih dobitaka. Poslovni anđeo ostvaruje profit prilikom prodaje svojeg udjela u poduzeću. Pritom ta prodaja može biti nekom drugom investitoru ili se izlaz može ostvariti inicijalnom ponudom dionica poduzeća na burzi (IPO) (Mason, 2011.).

Iako je na prvi pogled djelovanje poslovnih anđela vođeno željom za povećanjem bogatstva, to najčešće nije tako. Vrlo često poslovni anđeli potiču razvoj poduzeća koja će imati pozitivan utjecaj na cjelokupno društvo te okoliš, ali također i razvoj poduzeća koja su osnovali mladi poduzetnici koji najčešće nemaju dovoljno sredstava za daljnji razvoj poduzeća, a nisu u mogućnosti dobiti bankovni zajam. Uzimajući u obzir sve gore spomenuto mogu se istaknuti četiri značajke koje su fundamentalne za poslovne anđele i njihove investicije, te po kojima se njihova ulaganja razlikuju od drugih vrsta ulaganja. To su (Mason, 2016):

- poslovni anđeli ulažu svoj vlastiti novac;
- ulažu u privatna poduzeća koja se ne nalaze na burzi;
- ulaganje se odvija direktno, odnosno pojavom mreža i grupa poslovnih anđela poslovni anđeo samostalno donosi odluku o ulaganju i
- ulaganje poslovnog anđela prvenstveno zahtjeva financijski povrat.

Poslovni anđeli su značajni zbog količine novca koju ulažu u poduzeća, ali prvenstveno zbog ulaganja u poduzeća koja nisu u mogućnosti dobiti bankovni zajam, odnosno privući neke druge investitore. Vrlo je teško procijeniti ukupan iznos novca koji su poslovni anđeli dosada uložili u poduzeća zbog nepostojanja zakonske obveze izvještavanja o svim investicijama koje poduzimaju poslovni anđeli, ali se pretpostavlja da se radi o značajnim svotama novca. Također, veliki broj poslovnih anđela inzistira na anonimnosti prilikom ulaganja u određeno poduzeće (Mason, 2011.).

Uzevši u obzir da ne postoje ograničenja gdje poslovni anđeli mogu investirati svoj novac, bitno je istaknuti da su oni značajni za razvoj cjelokupne ekonomije, od ekonomije na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj do ekonomije na globalnoj razini. Iako nisu ograničeni granicama država, statistike pokazuju da poslovni anđeli većinom investiraju unutar granica države gdje imaju prebivalište (Morrisette, 2007., BAE, 2016., EBAN, 2017., White i Dumay, 2017.).

Ekonomska uloga poslovnih anđela se ogleda i kroz njihovu mogućnost sudjelovanja u radu poduzeća, bilo kroz ulogu savjetnika, odnosno mentora, pa do sudjelovanja u radu nadzornog odbora te uprave. Poslovni anđeli najčešće ulažu u industrije u kojima posjeduju prethodno iskustvo te su na taj način u mogućnosti prenijeti svoja znanja na poduzeće u koje su investirali kao poslovni anđeo što posljedično povećava mogućnosti za uspjeh tog poduzeća. Također postoje naznake da je prijenos tog iskustva značajniji u odnosu prema kapitalu koji su primili od poslovnih anđela.

2.2. Dosadašnja istraživanja

Prema Wong i Ho (2007.) Wetzelova studija iz 1983. godine pod nazivom „Anđeli i neformalni rizični kapital“ smatra se ključnom za daljnje istraživanje neformalnog rizičnog kapitala, jer je neformalni rizični kapital stavila na „istraživačku kartu“ (Avdeitchikova et al., 2008.) te pobudila interes za ovim područjem od strane mnogih istraživača iz različitih zemalja. White i Dumay (2017.) u svojem radu dali su pregled 84 članka o poslovnim anđelima u razdoblju od 2000. do 2013. godine (tablica 1).

Tablica 1.

Prikaz istraživanja o tržištu poslovnih anđela po generacijama

Članci prve generacije	Članci druge generacije	Članci treće generacije
Haines, Madill, and Riding (2003)	Brush, Edelman, and Manolova (2012a)	Avdeitchikova, Landstrom, and Månsson (2008)
Harrison and Mason (2007)	Clark (2008)	Dissanaiké and Amel-Zadeh (2007)
Jensen (2002)	Ibrahim (2008)	Farrell, Howorth, and Wright (2008)
Lindsay (2004)	Kelly and Hay (2003)	Mason and Harrison (2008)
Morrisette (2007)	Lahti (2011b)	Harrison et al. (2010a)
Paul, Whittam, and Johnston (2003)	Mason and Stark (2004)	Mason and Harrison (2000c)
Politis and Landström (2002)	Maxwell and Lévesque (2010)	Festeland De Cleyn (2013)
Ramadani (2009)	Maxwell, Jeffrey, and Lévesque (2011)	Paul, Whittam, and Johnston (2003)
Sohl (2003)	Mittiness, Baucus, and Sudek (2012a)	Sørheim and Landström (2001)
Sohl (2006)	Mittiness, Sudek, and Cardon (2012b)	Szerb, Terjesen, and Rappai (2007)

Sohl and Hill (2007)	Paul, Whittam, and Wyper (2007)	Aernoudt (2004)
Sørheim (2003)	Smith, Harrison, and Mason (2010)	Harrison and Mason (2000)
StedlerandPeters (2003)	Sudek (2006)	Johnson and Sohl (2012)
Hindleand Lee (2002)	Van Osnabrugge (2000)	Lazzeretti, Propriis, and Storai (2004)
Lahti (2011a)	Visser and Williams (2001)	Mason and Harrison (2000a)
Månsson and Landström (2006)*	Macht and Robinson (2009)	Harrison, Mason, and Robson (2010)
Wong and Ho (2007)	Matlay and Sørheim (2005)	Bygrave et al. (2003)
	Politis (2008)	Romaní, Atienza, and Amorós (2013)
	Mason and Harrison (2002b)	Scheela and Isidro (2009)
	Riding (2008)	Scheela and Jittrapanun (2012)
	Roach (2010)	Festeland De Cleyn (2013)
	Wiltbank (2005)	Madill, Haines, and Riding (2005)
	Aernoudt and Erikson (2002)	Mason and Harrison (2004a)
	Gregson, Mann, and Harrison (2013)	Amatucci and Sohl (2004)
	Zu Knyphausen-Aufseß and Westphal (2008)	Becker-Blease and Sohl (2007)
	Lange, Leleux, and Surlémont (2003)	Brush, Edelman, and Manolova (2012a)
	Paul and Whittam (2010)	Mason and Harrison (2004b)
	Romaní, Atienza, and Amorós (2013)	Bammens and Collewaert (2012)
	Chahine, Filatotchev, and Wright (2007)	Fairchild (2011)
	De Clercq, Meuleman, and Wright (2012)	Florin, Dino, and Huvaj (2013)
	Maula, Autio, and Arenius (2005)	Aernoudt, San José, and Roure (2007)
	Pollack and Bosse (2013)	Christensen (2011)
	Prasad, Bruton, and Vozikis (2000)	Collewaert, Manigart, and Aernoudt (2010)
	Scheela and Isidro (2009)	Lipper and Sommer (2002)
	Scheela and Jittrapanun (2012)	Mason (2009)
	Smith, Harrison, and Mason (2010)	Mason and Harrison (2002a, 2004b)
	Sørheim (2003)	San José, Roure, and Aernoudt (2005)
	Van Osnabrugge (2000)	Sørheim and Landström (2001)

Izrada: autorice prema White i Dumy (2017.)

Prema njima, literatura o poslovnim anđelima je raznolika i pokriva istraživanja prve, druge i treće generacije. Prva generacija istraživanja je deskriptivne prirode i odnosi se na profil tržišta poslovnih anđela i njihovih investicija. Druga generacija istraživanja se dijeli u tri kategorije i obuhvaća pet širih tema. Radovi prve kategorije obuhvaćaju teme vezane uz proces donošenja odluka, post investicijske odnose, povrate poslovnih anđela i izlaz. Radovi druge kategorije odnose se na mreže poslovnih anđela i početne usluge, dok se radovi treće kategorije odnose na teoretske pristupe s naglaskom na primjenu teorije. Vezano za radove treće generacije koristi se podjela od strane Masona i Harrisona (1999.) koji su identificirali sedam analitičkih pitanja: a) sofisticiranije procjene veličine tržišta, b) razvoj tipologije anđela, c) organizacija tržišta, d) zemljopisna perspektiva, e) širenje istraživanja izvan Sjeverne Amerike i Sjeverozapadne Europe, f) uloga poslovnih anđela u razvoju tehnološki baziranih poduzeća, g) perspektiva potražnje.

U svojem radu predlažu i četvrtu generaciju istraživanja o poslovnim anđelima koja bi se trebala odnositi na sljedeća područja:

- učinkovitost vladinih politika i programa,
- skupno financiranje,
- promjene na tržištu poslovnih anđela,
- rodna pitanja,
- poduzetnici,
- tržišta u nastajanju, lokalizmi i internacionalizacija.

Veliki broj studija (preko 48 %) vezan je isključivo uz Sjevernu Ameriku i Englesku, dok se samo pet studija odnosi na područje van Engleske, Sjeverne Amerike i Europe (Singapur, Tajland, Filipine i Čile).

3. PREGLED VAŽNIJIH EMPIRIJSKIH ISTRAŽIVANJA O OBILJEŽJIMA POSLOVNIH ANĐELA U SVIJETU

Općenito se poslovnim anđelom smatra dobro educiran muškarac srednjih godina sa značajnim poslovnim iskustvom i dostatnim neto bogatstvom (Morrissette, 2007.).

Stedler i Heinrich Peters (2003.) istraživali su poslovne anđele u Njemačkoj te su došli do sljedećih zaključaka. Poslovni anđeli su dominantno muškog spola, prosječne starosti između 40 i 55 godina, te ulažu u start-up fazu prosječno oko 0,5 milijuna eura. Imaju prethodno poduzetničko iskustvo, vlasnici su ili menadžeri vlastitih poduzeća, a glavni motiv ulaganja je prenošenje vlastitog iskustva.

Rezultati istraživanju Reitana i Sorheima (2010.) o neformalnim ulagačima u Norveškoj pokazuju kako su ulagači dominantno muškog spola (97 %), imaju između 35 i 55 godina, prosječnog bruto dohotka 76.300 \$ i vrijednosti imovineca 410.000 \$. Nadalje, imaju radno iskustvo prvenstveno u području menadžmenta (46 %) te upravljanja malim poduzećima koja nisu na burzi (35 %).

Mason i Botelho (2014.) istraživali su poslovne anđele u Ujedinjenom Kraljevstvu i došli su do sljedećih rezultata: 88 % ispitanika je muškog spola, dok je 12 % ženskog spola; većina je starosti preko 45 godina, dobro obrazovanih (76 % ih ima fakultetsku diplomu), s velikim poslovnim iskustvom prvenstveno u financijskim uslugama (37 %), kao i poduzetničkim iskustvom. Vezano uz broj investicija dominiraju oni koji su poduzeli od 1-3 investicije (23 %) i oni koji su poduzeli više od 10 investicija (34 %). Većina ispitanika je član jedne ili više grupa poslovnih anđela (90 %). Među razlozima za investiranje dominira proizvod/tržište (39 %) i ljudi koji vode posao/poduzeće (31 %). Poslovni anđeli obično ulažu ispod 100.000 £ po investiciji (88 %), dominantno u start up fazu (32 %) i fazu ranog razvoja (41 %) te u inovativna poduzeća.

Prema Businessangels Europe (BAE, 2016.) poslovnog anđela u Europi karakterizira sljedeće: najuspješniji bivši menadžer ili poduzetnik koji ima preko 50 godina koji ulaže svoj kapital i znanje u start-upove iz IT područja.

Obilježja poslovnih anđela mogu se promatrati kroz demografska obilježja, obilježja ulaganja te motivaciju. Demografska obilježja se odnose na godine, spol, obrazovanje, bogatstvo i poslovno iskustvo. Obilježja ulaganja obuhvaćaju veličinu ulaganja, učestalost, zemljopisni položaj te fazu u kojoj se poduzeće nalazi u trenutku ulaganja. Motivacija obuhvaća očekivani ROI, razdoblje ulaganja, investicijske kriterije te nefinancijske motive za ulaganjem (Morrisette, 2007.). U tablici 2 sumirani su rezultati dosadašnjih empirijskih istraživanja po pojedinom obilježju.

Tablica 2.

Obilježja poslovnih anđela - sumirano

Demografska obilježja:	
Godine	47-50
Spol	85-95 % muški
Obrazovanje	60-80 % fakultetsko obrazovanje
Bogatstvo	Uglavnom preko milijun dolara
Poslovno iskustvo	70 % vlasnik/menadžer poduzeća; 83 % ima poduzetničko iskustvo
Obilježja ulaganja:	
Veličina ulaganja	Prosječno 50-75.000 \$; 85 % je ispod 250.000 \$
Učestalost	Jedan posao svakih 18-24 mjeseca
Zemljopisni položaj	Blizu kuće (75-85 % unutar 50 milja od kuće)
Industrija	Preferiraju industrije koje poznaju; najčešće proizvodnja
Faza u kojoj se poduzeće nalazi	Najčešće u fazi nastajanja poduzeća ili unutar dvije godine od osnivanja.

Motivacija:	
Očekivani ROI	Najčešće između 25 i 30 %
Razdoblje ulaganja	Prosječno pet godina
Investicijski kriterij	Fokus na kvalitetu poduzetnika
Ne financijski	Za većinu poslovnih anđela to je uzbuđenje /zabava koja proizlazi iz pomoći pri pokretanju poslovanja

Izvor: Morrissette prema Gaston (1989), Frear, Sohl i Wetzel (1990, 1992, 1993, 1994), Hill i Power (2002), Sullivan i Miller (1990, 1996) i Benjamin i Margulis (2001.).

Europska mreža poslovnih anđela (EBAN, 2017.) provela je istraživanje o poslovnim anđelima u Europi na uzorku od 591 poslovnog anđela. Rezultati istraživanja pokazuju kako su u prosjeku najmlađi poslovni anđeli u srednjoistočnoj³ Europi, koji imaju između 40 i 45 godina, dok su najstariji u Francuskoj, s prosječno 60 godina. Vežano uz spol, u zapadnoj Europi žene kao poslovni anđeli čine u prosjeku samo 11 %, dok je srednjoistočnoj Europi taj postotak poprilično visok, oko 30 %. Najviše ulaganja se ostvaruje u pred sjemenskoj (63 %) i sjemenskoj fazi razvoja poduzeća (44 %). Razdoblje na koji se odnosi ulaganje je uglavnom dugoročan, preko 10 godina (38 %), a većina poslovnih anđela ulaže u svoju zemlju (59 %). Prilikom donošenja odluke u ulaganju poslovni anđeli kao najvažniji selekcijski kriterij navode kvalitetu tima (90 %).

4. EMPIRIJSKA ANALIZA KARAKTERISTIKA POSLOVNIH ANĐELA

4.1. Metodologija istraživanja

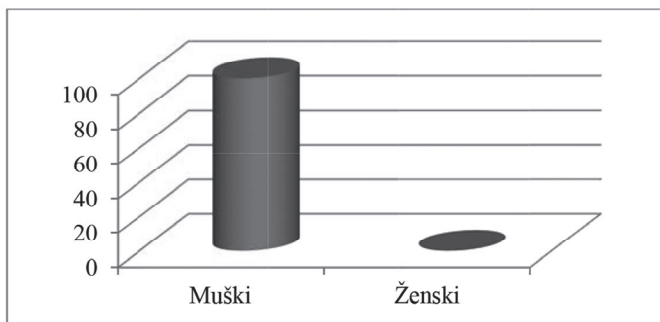
Primarna svrha i cilj ovog rada je utvrđivanje karakteristika poslovnih anđela u Hrvatskoj. Za ostvarivanje spomenutog cilja bilo je potrebno prikupiti primarne podatke i provesti primarno istraživanje. Za prikupljanje podataka kao istraživački instrument korišten je anketni upitnik te je istraživanje provedeno u razdoblju od lipnja do kolovoza 2016. godine na populaciji hrvatskih poslovnih anđela putem e-mail adresa poslovnih anđela. Iste su prikupljene putem mrežne stranice CRANE-a (Croatian business angels network), dok je anketni upitnik oblikovan na temelju istraživanja Masona i Botehlo iz 2014. godine. Od pretpostavljenog ukupnog broja poslovnih anđela (25) prikupljeni su odgovori na anketu od ukupno 4 poslovna anđela što čini uzorak od 16 %. S obzirom da na tržištu poslovnih anđela dominira nevidljivo tržište (90 %) te da hrvatski poslovni anđeli ne sudjeluju u istraživanjima (kao što je prethodno istaknuto), spomenuti postotak odgovora je izuzetno značajan.

³ Iako je Hrvatska svrstana u zemlje srednjoistočne Europe, hrvatska mreža poslovnih anđela, CRANE, nije sudjelovala u istraživanju (Poslovni.hr, 2017.).

4.2. Rezultati istraživanja u RH

U okviru istraživanja istražena su demografska obilježja i to: spol, dob, obrazovanje, poslovno/poduzetničko iskustvo, obilježja ulaganja: veličina ulaganja, učestalost, industrija, faza u kojoj se nalazilo poduzeće/projekt, zemljopisni položaj te motivacija i investicijski kriteriji.

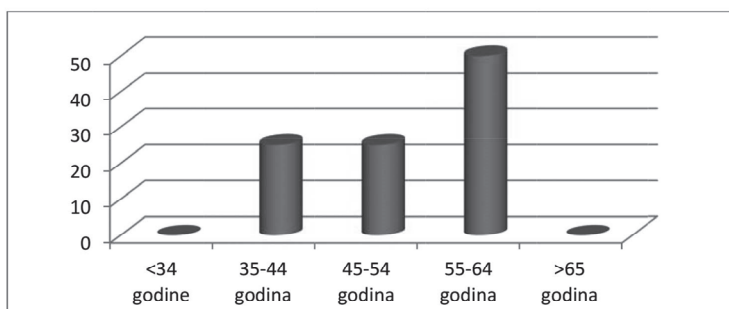
Vezano uz spol, rezultati istraživanja pokazuju kako su poslovni anđeli u Hrvatskoj dominantno muškog spola. U ovom slučaju to je 100 % (grafikon 1). Spomenuti rezultat u skladu je s dosadašnjim istraživanjima, gdje dominaciju među poslovnim anđelima imaju muškarci.



Grafikon 1. Poslovni anđeli prema spolu u %

Izvor: Izrada autorica

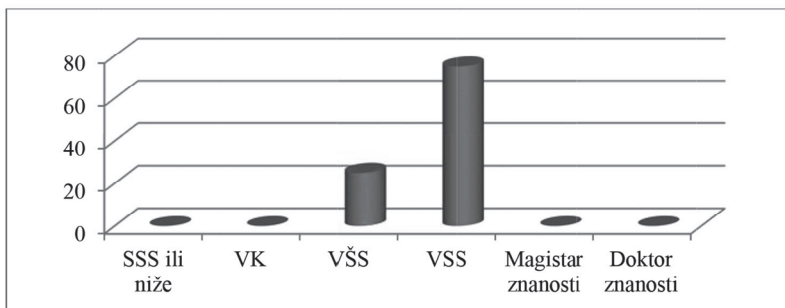
Rezultati istraživanja koji se odnose na dob poslovnih anđela pokazuju kako najviše poslovnih anđela ima između 55 i 64 godine (50 %), dok podjednak broj ima između 35 i 44 godine te između 45 i 54 godine (25%). Spomenuto je prikazano grafikonom 2.



Grafikon 2. Poslovni anđeli prema dobi u %.

Izvor: Izrada autorica

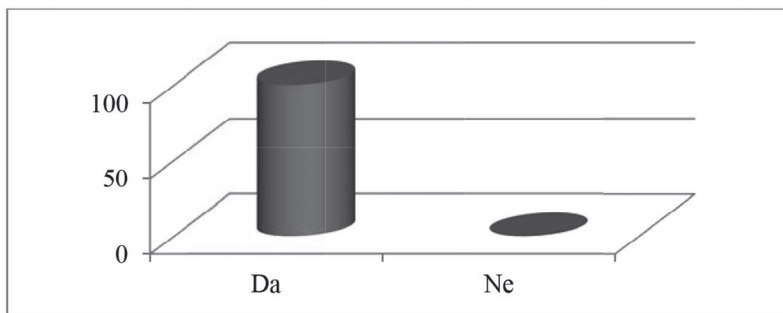
Vežano uz stupanj obrazovanja hrvatskih poslovnih anđela, rezultati istraživanja pokazuju kako većina poslovnih anđela ima fakultetsko obrazovanje i to 75% visoku spremu, dok 25% ima višu stručnu spremu (grafikon 3).



Grafikon 3. Poslovni anđeli prema stupnju obrazovanja u %

Izvor: Izrada autorica

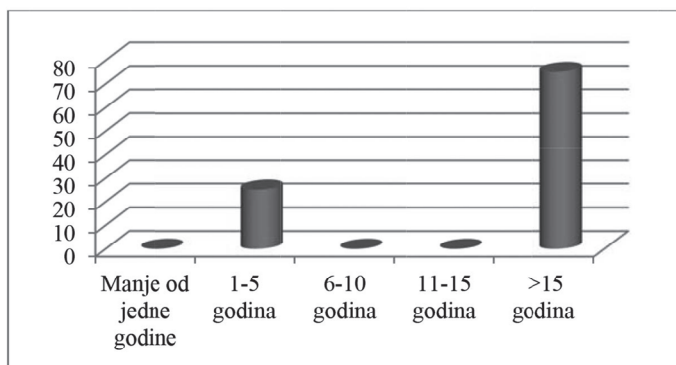
Poduzetničko iskustvo koje je od krucijalne važnosti za poslovnog anđela i u ovom istraživanju se pokazuje značajnim, jer svi anketirani poslovni anđeli potvrdili su kako posjeduju poslovno/poduzetničko iskustvo (grafikon 4).



Grafikon 4. Poslovni anđeli prema poduzetničkom iskustvu u %

Izvor: Izrada autorica

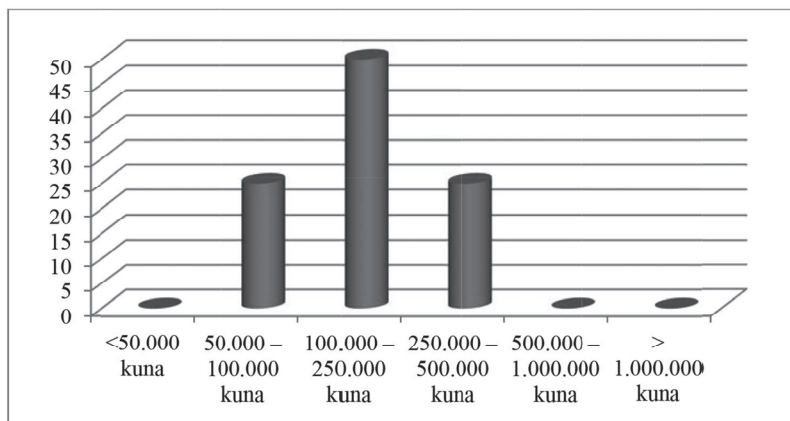
Vežano uz dužinu investicijskog iskustva kojeg imaju poslovni anđeli u Hrvatskoj, rezultati istraživanja pokazuju da je riječ o preko 15 godina investicijskog iskustva (75 %), dok iskustvo 1-5 godina ima 25 % anketiranih poslovnih anđela (grafikon 5).



Grafikon 5. Poslovni anđeli prema dužini investicijskog iskustva u %.

Izvor: Izrada autorica

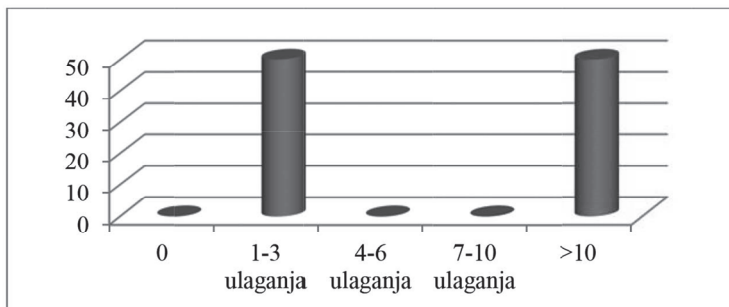
Iz grafikona 6 je vidljivo kako je za većinu poslovnih anđela prosječna veličina ulaganja između 100.000,00 i 250.000,00 kuna (50 %). Zatim slijede prosječne veličine ulaganja od 50.000,00 do 100.000,00, te od 250.000,00 do 500.000,00 kuna (po 25 %).



Grafikon 6. Veličina ulaganja poslovnih anđela u %

Izvor: Izrada autorica

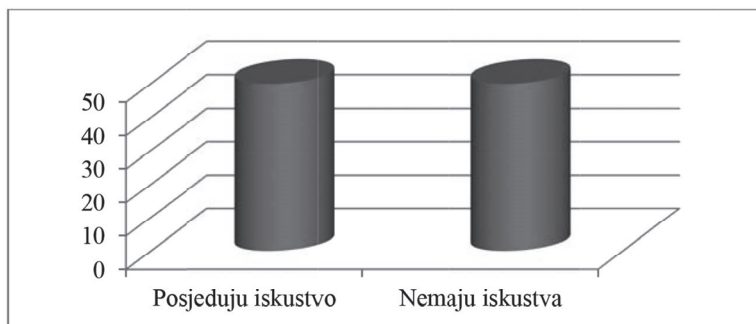
Rezultati istraživanja vezani uz broj poduzetih ulaganja pokazuju kako je 50 % anketiranih poduzelo više od 10 ulaganja, dok je njih 50 % poduzelo između jednog i tri ulaganja (grafikon 7).



Grafikon 7. Poslovni anđeli prema broju poduzetih ulaganja u %

Izvor: Izrada autorica

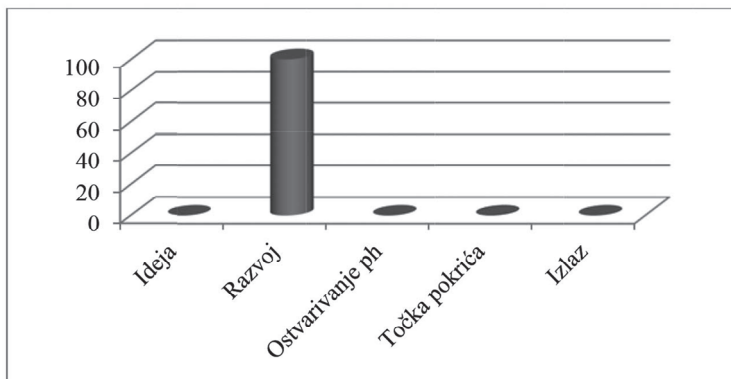
Rezultati istraživanja vezani uz ulaganje u industriju u kojoj poslovni anđeo ima prethodno poduzetničko iskustvo pokazuju kako se jednako investira u industrije za koje se posjeduje poduzetničko iskustvo, kao i u one za koje nedostaje prethodno poduzetničko iskustvo (grafikon 8).



Grafikon 8. Ulaganje u industriju u kojoj imaju iskustva u %

Izvor: Izrada autorica

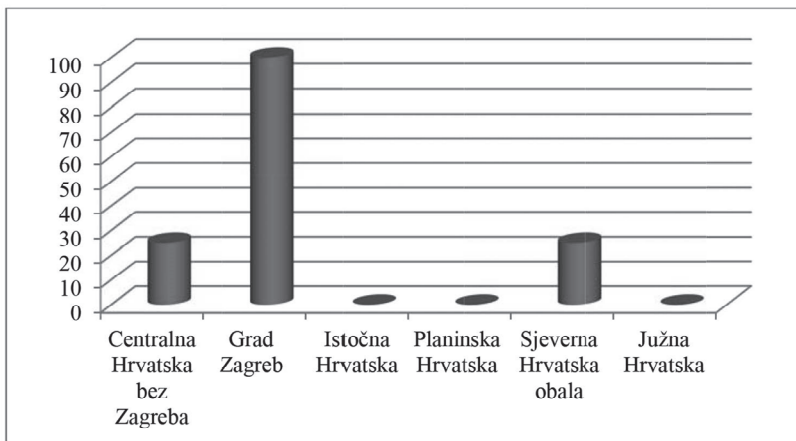
Vezano uz fazu u koju se ulaže, rezultati istraživanja pokazuju kako svi anđeli preferiraju ulaganje u fazu razvoja (grafikon 9), što je također u skladu s dosadašnjim istraživanjima, jer su upravo poslovni anđeli ti koji omogućavaju premošćivanje financijskog jaza.



Grafikon 9. Faza u kojoj se nalazi poduzeće u trenutku ulaganja u %.

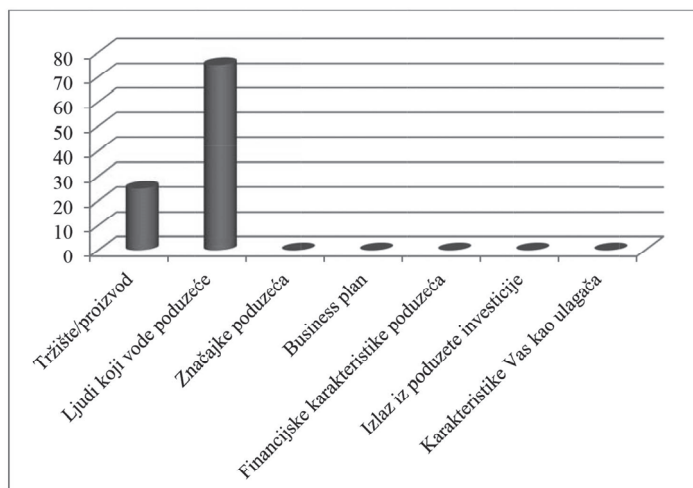
Izvor: Izrada autorica

Kada je riječ o zemljopisnom položaju ulaganja unutar Hrvatske, poslovni anđeli su mogli ponuditi više od jednog odgovora. Iz rezultata je vidljivo kako je najviše investicija u gradu Zagrebu, a zatim slijedi centralna Hrvatska i Sjeverna Hrvatska (grafikon 10).



Grafikon 10. Područje ulaganja poslovnih anđela

Izvor: Izrada autorica



Grafikon 11. Razlozi/motivi/kriteriji značajni za poduzimanje ulaganja

Izvor: Prikaz autorice

Poslovni anđeli, prema rezultatima istraživanja (grafikon 11), kao najvažniji razlog za poduzimanje ulaganja navode ljude koje vode poduzeće/projekt te tržište/proizvod. Spomenuto je u skladu s dosadašnjim istraživanjima gdje su upravo ljudi koji vode poduzeće/projekt od ključne važnosti za donošenje odluke o ulaganju, jer je poslovni anđeo često uz financijski povrat motiviran i nefinancijskim razlozima kao što je pomoć pri pokretanju i razvoju novog pothvata.

5. ZAKLJUČAK

Poslovni anđeli, kao alternativni izvor financiranja, od ključne su važnosti za financiranje start-upova i čine veliki segment ulaganja rizičnog kapitala u ranoj fazi. Poslovni anđeli definiraju se kao bogati pojedinci, koji imaju prethodno poduzetničko iskustvo, prosječne dobi oko 50 godina i dominantno su muškog spola. Oni ulažu svoj vlastiti novac izravno u poduzeća koja ne kotiraju na burzi te popunjavaju financijski jaz kojim su ta poduzeća izložena. Poslovni anđeli kroz svoja ulaganja pridonose razvoju cjelokupnog gospodarskog i društvenog sustava. Sama tržišta poslovnih anđela u Europi su raznolika i različitog stupnja razvoja. Najrazvijenija su u Engleskoj i Njemačkoj, dok se ista tek razvijaju u zemljama srednjoistočne Europe. Tržište poslovnih anđela u Hrvatskoj još uvijek se smatra nedovoljno razvijenim, a način ulaganja i same karakteristike poslovnih anđela su nepoznate.

Temeljem provedenog istraživanja o karakteristikama poslovnih anđela u Hrvatskoj može se zaključiti kako su poslovni anđeli dominantno muškog spola, visoko obrazovani, prosječne dobi između 55 i 60 godina. Nadalje, poslovni anđeli posjeduju prethodno poduzetničko iskustvo, kao i dugoročno investicijsko iskustvo, koje je u

prosjeku duže od 15 godina. Poslovni anđeli u Hrvatskoj su aktivni anđeli, koji su uložili u prosjeku u više od 10 investicija, prosječne vrijednosti ulaganja između 100.000 i 250.000 kn, a presudan faktor za donošenje odluke o ulaganju su ljudi koji vode poduzeće/projekt. Poslovni anđeli ulažu u fazi razvoja poduzeća/projekta te im prethodno poduzetničko iskustvo o industriji u koju ulažu nije od presudne važnosti. Poslovni anđeli su istaknuli kako članstvo u CRANE-u na njih utječe pozitivno, ali ne preferiraju sindicirano ulaganje. Vezano uz zemljopisni položaj ulaganja u Hrvatskoj, ulaganja su koncentrirana na područje Grada Zagreba.

Uzimajući u obzir zaključke prethodno provedenih istraživanja u svijetu, može se zaključiti kako se poslovni anđeli u Hrvatskoj prema obilježjima: spol, obrazovanje, poslovno iskustvo, zemljopisni položaj, industrija, učestalost, faza u kojoj se poduzeće nalazi, investicijski kriterij te uključenost u grupe /mreže poslovnih anđela, ne razlikuju. Manje razlike vidljive su u obilježjima dob i veličina ulaganja. Poslovni anđeli u Hrvatskoj su u prosjeku nešto stariji te prosječno ulažu manje novaca po pojedinoj investiciji.

Dobiveni rezultati služe kao vrijedna podloga koja će u budućim istraživanjima omogućiti provedbu komparativne analize s karakteristikama poslovnih anđela u razvijanim zemljama te zemljama u razvoju, dok se kao najveće ograničenje spomenutog istraživanja ističe veličina uzorka koja bi se u narednim istraživanjima trebala proširiti.

LITERATURA

Avdeitchikova, S., Landström, H., Månsson, N. (2008). What do we mean when we talk about business angels? Some reflection on definition and sampling, *Venture Capital*, Vol. 10, No. 4.

BAE – Business Angels Europe, The European Confederation for Angel Investing (2016). *The European Business Angels Market an Approximation*, ed. BAND

BAF – Business Angels Funding (2017). *Understanding the Nature and Impact of business angels in Funding Research and Innovation*, A study funded by the European Commission.

Capizzi, V., Valletta, M., Zocchi, P. (2016). *The determinants of business angels' investment choices: the role of experience, networking monitoring, and co-investments*

CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetnika (2017). *Izješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj -2016. Uključujući rezultate GEM – Global Entrepreneurship Monitor istraživanja za Hrvatsku za 2015. godinu*, Zagreb.

Dibrova, A. (2015). *Business angel investments: risks and opportunities*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 207 (2015) 280 – 289.

EBAN- The European Trade Association for Business Angels, Seed Funds and Early Stage Market Players (2017). *EBAN Statistics Compendium European Early Stage Market Statistics, 2016.*, Bruxelles, Belgium.

EBAN- The European Trade Association for Business Angels, Seed Funds and Early Stage Market Players (2009). Introduction to business angels and business angels network activities in Europe, Brussels, Belgium.

EIB- Europska investicijska banka (2015). Assessing the potential future use of financial instruments in Croatia, A study in support of the ex-ante assessment for the deployment of EU resources during the 2014-2020 programming period.

Etula, S. (2015). SWEAT; NETWORKS AND EQUITY, Guide to finding an angel investment, FiBAN- Finnish Business Angels Network, Helsinki, Finland.

Europska komisija (2018.), Dostupno na: https://ec.europa.eu/growth/access-to-finance/funding-policies/business-angels_en

Iruarizaga, J. H., Santos. M. S. (2013). The informal investment context: specific issues concerned with business angels, *Investigaciones Regionales*, 26 (2013) – p. 179 -198.

Mazzone, G., (2014). An Analysis of the Profile and Decision Making Process of Business Angels, Bachelor of Arts in Hospitality Management with Real Estate Finance and Revenue Management, Glion Institute of Higher Education.

Mason, C., (2011). Business angels, *World Encyclopedia of Entrepreneurship*, Dana, L., P., (ur.), Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.

Mason, C., Botelho, T., Harrison, R. (2013). The transformation of the business angel market: Evidence from Scotland, University of Glasgow, Adam Smith Business School, University of Edinburgh Business School.

Mason, C., Botelho, T. (2014). The 2014 Survey of business angel investing in the UK: A changing market place, University of Glasgow.

Mason, C. (2016). Researching business angles: definition and dana challenges, *Handbook of Research on Business Angels*, ed. Landström, H., Mason, C., Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA.

Morrisette, S., G., (2007). A Profile of Angel Investors, *The Journal of Private Equity*, Summer 2007., p. 52 - 66.

Reitan, B., Sorheim, R. (2000). The informal venture capital market in Norway? investor characteristics, behaviour and investment preferences, *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 2:2, 129-141, DOI: 10.1080/136910600295747

Stedler, H., Heinrich Peters, H. (2003). Business angels in Germany: An empirical study, *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 5:3, p. 269 - 276.

Van Dartel, M. (2010). How do angel investors protect themselves against expropriation? A case study on possible protection measures of angel investor, Bachelor thesis, Tilburg University and Tilburg School of Economics and Management Yaping Mao

White, B. A., Dumay, J. (2017). Business angels: a research review and new agenda, *Venture Capital*, DOI: 10.1080/13691066.2017.1290889

Wong, K. P., Ho, P. Y. (2007). Characteristics and Determinants of Informal Investment in Singapore, *Venture Capital*, Vol. 9, No. 1.

Marija Šimić Šarić, PhD

Assistant Professor
University of Split
Faculty of Economics
E-mail: msimic@efst.hr

Nikolina Krstičević, mag. oec.

E-mail: n.krsticevic19@gmail.com

CHARACTERISTICS OF BUSINESS ANGELS IN CROATIA***Abstract***

Business angels are usually considered as wealthy individuals with a previous entrepreneurial experience who invest their own money in order to increase wealth. By investing in a particular company they do not invest only their money, but they can, if they want, be actively involved in the business and so add value to the company. Investments of business angels largely depend on their characteristics. It is commonly believed that business angels are mostly male, over the age of 50, with previous entrepreneurial experience, investing in the start-up phase of the company from the IT sector. However, the characteristics of business angels in Croatia are unknown and unexplored. Furthermore, the invisibility of the business angels market make the research extremely demanding. Therefore, the aim of the paper is to investigate and analyse the characteristics of business angels in Croatia.

Keywords: business angels, investment, characteristics of business angels, characteristics of business angels in Croatia

JEL classification: G24, G31

Dr. sc. Vesna Vrtiprah

Redovita profesorica u trajnom zvanju
Sveučilište u Dubrovniku
Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju
E-mail: vesna.vrtiprah@unidu.hr

Sanja Sentić, univ. spec. oec

Grad Dubrovnik
E-mail: sanjalgg2@gmail.com

DOGAĐAJI U FUNKCIJI BOLJEG PLASMANA TURISTIČKE DESTINACIJE, PRIMJER DUBROVNIKA

UDK / UDC: 338.483:06.06/.09(497.5 Dubrovnik)

JEL klasifikacija / JEL classification: L83

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 5. srpnja 2017. / July 5, 2017

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 8. lipnja 2018. / June 8, 2018

Sažetak

Danas postoji čitav spektar događaja koji se klasificiraju kao turizam događaja. Turizam događaja je opće prihvaćen pojam koji uključuje sve planirane događaje u integriranom pristupu razvoja i marketinga destinacije. Kulturni događaji, sportska natjecanja, glazbeni i/ili filmski festivali, tradicionalne svečanosti i ostale manifestacije mogu generirati novu potražnju što povećava konkurentnost i jača imidž destinacije. Upravo zato brojne turističke destinacije nastoje pokrenuti nove festivale i druge događaje koji bi privukli turiste i produljili turističku sezonu. Dubrovnik je jedna od najpoznatijih i najatraktivnijih turističkih destinacija na Sredozemlju. Premda događaji predstavljaju značajnu komponentu turističke ponude grada Dubrovnika, njihovoj organizaciji i promociji nije se posvećivala dostatna pažnja. U radu se istražuje bi li se tradicionalni i novi atraktivni i zanimljivi festivali, kulturne i slične manifestacije mogli koristiti kao važne turističke atrakcije i kreatori imidža destinacije. Provedeno je istraživanje stavova stručnjaka u turizmu metodom online ispitivanja. Rezultati istraživanja potvrdili su da organizirani događaji u Dubrovniku još uvijek nisu glavni motiv dolaska, ali predstavljaju dodanu vrijednost turističkoj ponudi i Dubrovnik sa svojim povijesnim, kulturnim i prirodnim resursima ima ogroman potencijal za razvoj događaja koji mogu generirati potražnju. Nalazi ističu utjecaj događaja na imidž Dubrovnika kao turističke destinacije, pokazuju potrebu kreiranja

marketinga događaja kao turističkih atrakcija, razvoja javno – privatnog partnerstva i co-brandinga događaja s drugim atrakcijama u razdoblju izvan sezone.

Ključne riječi: turizam događaja, Dubrovnik, imidž, marketing događaja.

1. UVOD

Događaji postoje otad i ljudi koji su se oduvijek okupljali s ciljem zadovoljenja različitih potreba. Osjećali su potrebu obilježiti važne događaje i proslaviti ključne trenutke u privatnom i javnom životu. Najčešći razlozi bili su vjerski, politički, socijalni, obrazovni i komercijalni. Kroz povijest događaji su se razvijali, te danas postoji čitav spektar događaja koji se klasificiraju kao turistički događaji.

Događaji kao turistički proizvod izuzetno su važni za svaku destinaciju. Za neke turiste oni predstavljaju dodatni sadržaj, dok za druge motiv dolaska u destinaciju pa samim time poprimaju obilježja primarne turističke atrakcije. Upravo događaj može biti pokretač, odnosno motiv za dolazak u određeno vrijeme u određenu destinaciju. Dobro osmišljeni događaji omogućuju destinaciji globalnu promociju jer izazivaju veliku pozornost medija. Događaji također mogu imati značajnu ulogu u stvaranju imidža destinacije, pozitivno utječu na valorizaciju nematerijalnog i materijalnog nasljeđa, a razvoj *hallmark* događaja utječe na kreiranje teme turističke destinacije.

Dubrovnik kao međunarodno prepoznatljiva turistička destinacija, koja svoj imidž temelji na kulturno -povijesnom nasljeđu i prirodnim atrakcijama, susreće se s problemom sezonalnosti. U Dubrovniku se održavaju brojni koncerti, festivali, sportski, vjerski i kulturni događaji. Međutim, događaji koji se tradicionalno održavaju još uvijek bitno ne pridonose postojećem imidžu Dubrovnika. Zato se u radu istražuje ima li Dubrovnik potencijal za razvoj tradicijskih i drugih događaja kao turističkih atrakcija po kojima bi Dubrovnik bio prepoznatljiv i koji bi pozitivno utjecali na kvalitetu destinacijske ponude i na produljenje turističke sezone.

2. DOGAĐAJI KAO MOTIVI SADRŽAJA TURISTIČKE PONUDE DESTINACIJE

Kulturni, umjetnički, vjerski, sportski i drugi događaji važni su motivi za putovanja mnogih turista koji posjećuju turističke destinacije, te predstavljaju veliku promotivnu snagu destinacije. Velik broj posjetitelja odlazi u druge zemlje kako bi upoznali navike lokalnoga stanovništva i njihovih običaja. Svaka civilizacija predstavlja privlačnu destinaciju po svojem kulturnom nasljeđu, običajnim vrijednostima naroda, zdravstveno-rekreativnim atrakcijama, gastroenološkoj ponudi i dr.

2.1. Vrste događaja

"Događaj je skupljanje ljudi, obično na nekoliko sati do nekoliko dana, radi zadovoljenja određenih potreba: slavljenja, učenja ili nekog drugog razloga."¹ U mnogim gradovima događaji predstavljaju važnu komponentu turističkog proizvoda, privlače određeni segment potrošača, utječu na porast turističkog prometa, produljenje turističke sezone i pomažu u kreiranju boljeg imidža destinacije. Da bi se potaknuo interes turista za događaje, oni se moraju oblikovati i isticati u kontekstu destinacije zajedno s ostalim komponentama turističke ponude. Događaj i destinacija predstavljaju dva različita entiteta, ali uvijek služe jedno drugom kako bi se povećala konkurentnost. Premda su istraživanja² potvrdila da događaji utječu na imidž destinacije, od iznimne je važnosti pažljivo birati događaje koji će se organizirati jer svaki događaj može imati i pozitivne i negativne učinke na imidž destinacije.

Tablica 1.

Vrste i tipovi događaja u turizmu

Vrste događaja	Tipovi događaja			
Kulturni događaji	Festivali	Karnevali	Parade	Religiozni događaji
Zabavni događaji	Koncerti	Umjetničke predstave	Izložbe	Svečanosti
Poslovni događaji	Sajmovi	Izložbe	Sastanci	Konferencije
Sportski događaji	Profesionalna natjecanja	Amaterska natjecanja		
Obrazovni događaji	Seminari	Kongresi	Stručno usavršavanje	
Rekreacijski događaji	Zabavni događaji	Rekreacijska natjecanja		
Privatni događaji	Osobni događaji	Društveni događaji		

Izvor: Obrada autora prema Richards, B. (1997.) Marketing turističkih atrakcija, festivala i posebnih događanja, Potecon, Zagreb.

Prema podrijetlu izvođenja razlikuju se događaji s tradicijom održavanja, oni koji se organiziraju s ciljem prezentacije različitih vrsta čovjekovih dostignuća te oni koji su organizirani radi predstavljanja područja koje ima atraktivnu turističku vrijednost. Događaji s tradicijom održavanja koji su poznati zbog svoje atraktivnosti i specifičnosti održavaju se kontinuirano, niz godina, a svake se godine povećava zainteresiranost posjetitelja i širi njihov krug. To su događaji religioznog karaktera, sportsko-rekreativni programi i sl. Događaji

¹ Matthews, D. (2008) Special Event Production, Elsevier's science, Burlington, str. 15.

² Erfurt, R.A., Johnsen, J. (2003) Influence of an event on a destination's image — The case of the annual meeting of the World Economic Forum (WEF) in Davos/Switzerland, Tourism Review, Vol. 58 Iss: 4, str.21 - 27.

koji se organiziraju radi predstavljanja raznih vrsta čovjekovih dostignuća mogu imati profesionalni ili amaterski karakter. Oni daju jednogodišnji ili višegodišnji prikaz čovjekovih dostignuća u sportskim, umjetničkim, znanstvenim, gospodarskim i tehničkim disciplinama.

Prema permanentnosti u mjestu održavanja izdvajaju se događaji koji se stalno ili povremeno održavaju u jednom mjestu, oni koji se održavaju svaki put u drugom mjestu i oni koje se istodobno održavaju u nekoliko mjesta ili obuhvaćaju čitavu regiju. Događaji koji se stalno ili povremeno organiziraju u jednom mjestu čine sastavni dio turističke ponude mjesta.

Prema rangu održavanja, ciljevima i sadržaju programa svi se turistički događaji dijele na: lokalne, regionalne, nacionalne i internacionalne. Kriteriji za određivanje ranga su geografsko podrijetlo i broj posjetitelja, značenje, veličina sredstava koja se izdvajaju za organizaciju, učinci događaja koji su određeni normama koje je postavio organizator, geografsko podrijetlo sudionika i sadržaj programa manifestacije.³

Prema namjeri i karakteristikama događaja razlikuje se osam vrsta događaja: kulturni događaji, umjetnički/zabavni događaji, poslovni/trgovinski događaji, sportska natjecanja, obrazovni i znanstveni događaji, rekreativni događaji i politički/državni događaji.⁴

Prema veličini razlikuju se mega, regionalni, značajni i manji događaji. Mega događaji su medijski dobro praćeni i svojim obujmom i veličinom utječu na ukupnu gospodarsku aktivnost zemlje domaćina. U ekonomskom smislu mega događaj snažno utječe na turizam i infrastrukturu zemlje domaćina i omogućava izgradnju imidža i medijskog prestiža organizatorima. Regionalni događaji značajni su za lokalno stanovništvo koje je zainteresirano za sudjelovanje u njemu i organiziranje događaja u svojem gradu. Cilj regionalnog događaja je povećati zanimanje turista za određeno mjesto ili regiju. Značajni događaji privlače posjetitelje iz šire društvene zajednice zahvaljujući svom sadržaju (povijesna komponenta, lokalni običaji, osvještavanje tradicijskog nasljeđa i slično) smještajući ih u širi međunarodni kontekst i dodajući sadržaju edukativnu komponentu. Značajan događaj pobuđuje veliko zanimanje zajednice i privlači velik broj sudionika. Najveći broj događaja pripada kategoriji manjih događaja. Gotovo je svako mjesto, grad, zemlja i država domaćin nekom događanju. Sastanci, zabave, proslave, konvencije, dodjele nagrada, izložbe, sportska događanja i mnogi drugi društveni događaji koji se održavaju u lokalnoj zajednici spadaju u ovu kategoriju.⁵

³ Bjeljac, Ž. (2001) Teorijske osnove manifestacionog turizma, Zbornik od vtoriot kongres na geografite na Republika Makedonija, Ohrid, str. 250–258.

⁴ Getz, D. (1997) Event Management and Event Tourism, New York: Cognizant Communications Corporation. str. 17-18

⁵ Van der Wagen, L., Carlos, R. B. (2008) Event Management: Upravljanje događajima, MATE, Zagreb str. 8.

2.2. Turizam događaja

Turizam događaja općeprihvaćen je termin koji uključuje sve planirane događaje u integriranom pristupu razvoja i marketinga destinacije. Destinacije razvijaju i promoviraju događaje kako bi privukle turiste, posebno u razdoblju izvan sezone, nove tržišne segmente, bili katalizator za urbane obnove, za izgradnju lokalne infrastrukture i smještajnih kapaciteta, njegovali pozitivni imidž destinacije, poboljšali kvalitetu ponude itd. Događaji pomažu u pozicioniranju i brendiranju destinacije, poboljšanju kvalitete života lokalnog stanovništva i daju dodatnu vrijednost identitetu destinacije.

Privlačnost kulturnih, sportskih, zabavnih, vjerskih, znanstvenih i gospodarskih događaja određena je vrstom i značenjem događaja, mjestom i vremenom kada se održavaju. Praksa je pokazala da su u turizmu najposjećenije manifestacije zabavnog i sportskog karaktera. Primjeri toga su Dodjela Oskara Američke akademije za filmska dostignuća ili Filmski festival u Cannesu, Festival piva u Munchenu, filmski Bijenale u Veneciji, Dubrovačke ljetne igre, Novogodišnji koncert u Beču, Zagrebački ljetni ili jesenski velesajam, Svjetski skijaški kup ili novogodišnji skijaški skokovi Četiri skakaonice i druge manifestacije koje se ponavljaju, odnosno već imaju tradiciju i visoka dostignuća, mogu se turistički i gospodarski vrlo dobro valorizirati.⁶

Getz⁷ je definirao nekoliko strategija razvoja turizma događaja. Događaji se mogu koristiti kao osnovna atrakcija oko koje destinacija može razvijati temu i stvarati imidž. Ova vrsta strategije pogodna je za male i velike gradove, kao i za ruralna područja kojima nedostaje osnovna turistička infrastruktura. Pozicioniranje destinacije može biti u značajnoj mjeri rezultat jednog ili više događaja. Poželjno je da destinacija posjeduje jedan ili više *hallmark* događaja, tako da imidži tih događaja i destinacije postaju nerazdvojni i međusobno se podržavaju.

Korištenje mega događajima kao strategijom razvoja turizma pogodno je za destinacije koje teže velikom turističkom rastu. Organiziranje većeg broja mega događaja tijekom iste godine može biti učinkovito u privlačenju potražnje i povećanju broja posjetitelja. Mega događaji kao što su Olimpijske igre, svjetska prvenstva u nogometu i drugi mega sportski događaji organiziraju se radi realiziranja spomenutih ciljeva. Takvi događaji, kao dio strateškog razvoja turizma događaja, financijski su vrlo zahtjevni i bez znatnog angažmana vlade teško izvedivi.

Događaji se, također, mogu koristiti u funkciji stvaranja tematske godine. Oni su ili u glavnom fokusu promocije ili su dodana vrijednost za temu godine (npr. Europski gradovi kulture). Organizacija raznolikih događaja u lokalnoj

⁶ Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O. i sur. (2011.) Turizam, ekonomske osnove i organizacijski sustav, Školska knjiga, Zagreb, str. 151.

⁷ Getz, D. (2008) Event Tourism: Definition, Evolution, and Research, Tourism Management, Vol. 29, Elsevier. str. 6.

zajednici može se promatrati kao generička strategija turizma događaja. Ova se strategija zasniva na postojećim i novim lokalnim događajima. Čak i onda kad događaji nisu u fokusu portfelja destinacije, mogu imati važnu ulogu kao animatori odmarališta i kao dodatna atrakcija, što neke turističke destinacije čine organizacijom jednokratnih događaja s velikom medijskom aktivnošću. Osnovni preduvjet ovakvog strateškog opredjeljenja je veliki budžet i velika ulaganja u marketing. Postoji rizik od otpora lokalnog stanovništva prema organiziranju događaja zbog visokih troškova i drugih razloga koji se često u dostatnoj mjeri ne uzimaju u obzir.⁸

Prema Petrić događanja/manifestacije, osim što mogu imati ulogu zasebnih turističkih proizvoda, mogu imati kritičnu ulogu u implementaciji strateških turističkih proizvoda i njihova se uloga može sagledavati i kroz funkciju graditelja brenda, neizravnih stimulatora poslovnog rasta, sredstva produljenja sezone te stimulansa lokalnog ponosa i samoizgradnje društvene zajednice.⁹ Drugi autori ističu kako događaji mogu pozitivno utjecati na potrošnju turista, duljinu boravka u destinaciji, biti glavni motiv dolaska, kako turista, tako i lokalnog stanovništva.¹⁰

Događaji imaju izravan sociološki i kulturološki učinak na njegove sudionike i širu zajednicu. Pozitivni sociološki i kulturološki učinci mogu biti npr. dijeljenje iskustva zabave (koncerti), zatim povećan društveni ponos zajednice koji može proizići iz slavljenja nacionalnih praznika i sl. Ne treba zanemariti negativne učinke koji se mogu očitovati također u sociološko-kulturološkom djelovanju, npr. u nedoličnu ponašanju turista, lakšem pristupu i zlouporabi opojnih droga, prometnim zagušenjima, utjecaju na kvalitetu života lokalnog stanovništva i sl. Međutim, „usvajanjem strategije održivog razvoja u organiziranju događaja te brigom za okoliš, negativni utjecaji se mogu uvelike smanjiti ili čak eliminirati, a time i pridonijeti ugledu (imidžu) ekološki osviještene destinacije.“¹¹

⁸ Ibidem, str. 47.

⁹ Petrić, L., (2011.) Upravljanje turističkom destinacijom, načela i praksa, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 172.

¹⁰ Hernandez-Mogollon, J. M., Folgado-Fernandez, J. A., Duarte, P. A. O. (2014.) Event Tourism Analysis and State of Art, str. 90., http://www.ejth.com/ficheiros/2014/Volume5/EJTHR_Vol5_2_Art5_Jose.pdf, pristupljeno 20.2.2018.

¹¹ Gračan, D., Rudančić-Lugarić, A., (2013.) Kunkurentnost turističke destinacije – studija slučaja (case study) RIJEČKI KARNEVAL, file:///D:/Korisnik/Downloads/EV_1_2013_clanak_Gracan_Rudancic_Lugaric%20(1).pdf (pristupljeno 12.2.2018)

Tablica 2.

Učinci događaja

Učinci manifestacija	Pozitivni Učinci	Negativni Učinci
Društveni i kulturni	<ul style="list-style-type: none"> - dijeljenje iskustava - revitalizacija tradicije - izgradnja ponosa u lokalnoj zajednici - rast sudjelovanja lokalne zajednice - uvođenje novih i izazovnih djela - širenje kulturnih vidika 	<ul style="list-style-type: none"> - otuđenje u zajednici - manipulacije lokalnom zajednicom - negativni imidž zajednice - loše ponašanje - uništavanje/narušavanje razvojnih resursa - društvena nejednakost - gubitak gostoljubivosti
Fizički i ekološki	<ul style="list-style-type: none"> - promocija zaštite okoliša - osiguravanje modela najbolje prakse - rast ekološke svijesti - poboljšanje infrastrukture - poboljšanje transporta i komunikacija - urbana transformacija i obnova 	<ul style="list-style-type: none"> - ekološka oštećenja - onečišćenja - uništavanje nasljeđa - buka - prometna zagušenja
Politički	<ul style="list-style-type: none"> - međunarodni prestiž - poboljšani imidž - promocija investicija - društvena kohezija - razvoj administrativnih vještina 	<ul style="list-style-type: none"> - rizik od lošeg uspjeha - loša alokacija sredstava - gubitak pouzdanosti - promidžba - gubitak vlasničke kontrole lokalne zajednice - potvrda ideologije
Turistički i ekonomski	<ul style="list-style-type: none"> - promocija destinacije i povećani broj posjetitelja - produženi broj dana boravka - viši prinosi - povećani porezni prihodi - poslovne prilike - povećane komercijalne aktivnosti - stvaranje radnih mjesta 	<ul style="list-style-type: none"> - otpor lokalne zajednice prema turizmu - gubitak autentičnosti - šteta za reputaciju - eksploatacija - inflacija - rast oportunitetnih troškova - loš financijski menadžment - gubitci u novcu

Izvor: Bowdin, G., McDonnell, I., Allen, J., O'Toole, W. (2010) *Events Management 3rd edition*. Oxford: Butterworth-Heinemann, str. 81.

S ekonomskog, ekološkog i turističkog stajališta pozitivni učinci organiziranja događaja na gospodarstvo destinacije, posebice u razdoblju izvan glavne sezone očituju se u povećanim prihodima i zaposlenosti svih subjekata u turističkoj destinaciji, poboljšanju transporta, komunikacija, infrastrukture, promocije destinacije, zaštite okoliša, a često i u urbanoj transformaciji i obnovi. Nužno je procijeniti vrijednost događaja u stvaranju pozitivnog imidža destinacije, njegovu ulogu u promociji destinacije i stvoriti *co-branding* događaja i drugih atrakcija u destinaciji.

3. STAVOVI ISPITANIKA O RAZVOJU DOGAĐAJA U FUNKCIJI BOLJEG PLASMANA DUBROVNIKA KAO TURISTIČKE DESTINACIJE

Dubrovnik je najpoznatija hrvatska turistička destinacija i jedan je od vodećih europskih kulturno-povijesnih gradova. Svojom prepoznatljivošću svake godine privlači stotine tisuća turista i redovito se pojavljuje u medijskim izdanjima koja predstavljaju najbolje, najprestižnije i najpoznatije svjetske top-destinacije. Riječ je o gradu koji je prije tridesetak godina upisan u UNESCO-ov popis svjetske baštine s bogatom kulturno-povijesnom baštinom. Ono što Dubrovnik čini drukčijim od ostalih destinacija je bogato kulturno nasljeđe. A težnja za otkrivanjem novih kultura skoro je uvijek na popisu motiva za putovanje potencijalnih turista.

U Dubrovniku se održavaju brojni koncerti, festivali, sportski, vjerski i kulturni događaji i sl. koji daju dodanu vrijednost turističkoj ponudi, ali u pravilu nisu osnovni motiv dolaska u destinaciju. Dubrovačke ljetne igre su najpoznatija manifestacija, zaštitni znak kulturnih zbivanja u Dubrovniku. Više od pedeset godina domaći i strani glumci, glazbenici i drugi umjetnici okupljaju se u Dubrovniku na ovoj manifestaciji i nastupaju pred domaćom i stranom publikom. Posjetitelji imaju priliku uživati u umjetničkim djelima koja izvode glumci i glazbenici u jedinstvenom ambijentu srednjovjekovne arhitekture Dubrovnika.¹² Svetkovina Festa sv. Vlaha održava se 3. veljače kada u grad Dubrovnik dolaze mnogobrojni posjetitelji i turisti koji na tradicionalan način daju počast zaštitniku grada. Za vrijeme Feste sv. Vlaha u dubrovačkom se kazalištu održavaju brojne predstave, u muzejima se mogu pogledati različite izložbe, a posjetitelji mogu sudjelovati u brojnim kulturnim i zabavnim događajima.¹³ Proslava dočeka nove godine na Stradunu proglašena je među deset najboljih događaja u svijetu kada se održavaju i različiti umjetnički, filmski i glazbeni festivali. Treba spomenuti i druge događaje kao što su Dubrovački međunarodni filmski festival, Glazbeni festival Julian Rachlin i prijatelji, festival komorne glazbe koji se održava krajem ljeta, Karantena festival suvremenih scenskih umjetnosti¹⁴ itd. U Dubrovniku se godišnje održava više od 400 poslovnih skupova s oko 30 000 sudionika i mnoge sportsko turističke manifestacije kao što su Dubrovnik RUN liga, Dubrovnik Akvatel liga, DU MOTION itd. u kojima sudjeluje sve više sudionika iz zemlje i inozemstva.

Usprkos kvaliteti kulturnih i prirodnih atrakcija, brojnim događajima s tradicijom održavanja i prepoznatljivosti na svjetskom tržištu Dubrovnik se suočava s problemom sezonalnosti. Mogućnosti za produljenje sezone i ostvarenje cjelogodišnjeg poslovanja traži se, između ostalog, i u razvoju turizma događaja. Da bi događaj ili atrakcija postali motiv dolaska turista, oni moraju imati ili razvijenu snagu privlačnosti

¹² Prema: Dubrovačke ljetne igre, dostupno na <http://www.dubrovnik-festival.hr/hr/o-nama>, pristupljeno 20.02.2016.

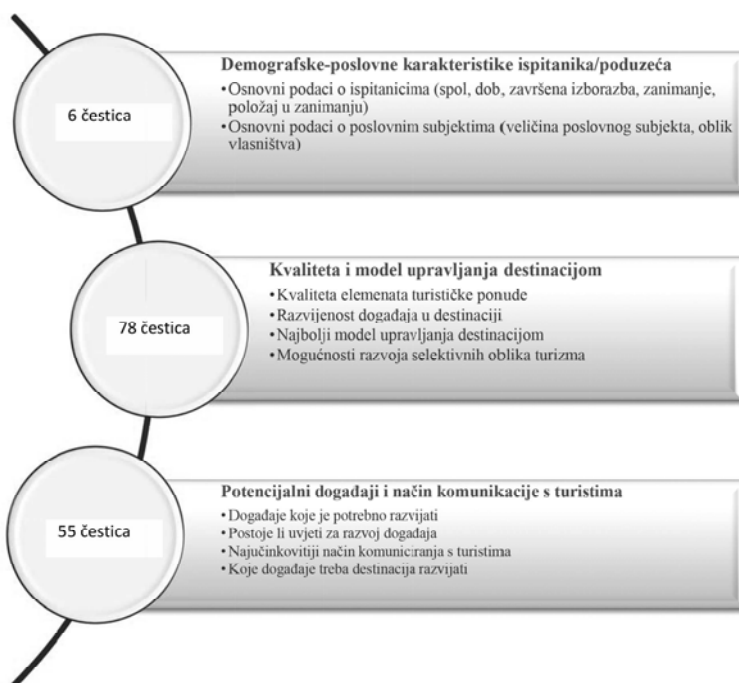
¹³ Prema: Festa sv. Vlaha u Dubrovniku, dostupno na: <http://www.meetdubrovnik.com/hr/dubrovnik-festivali-manifestacije/sv-vlaho-festa.html>, pristupljeno 20.02.2016.

¹⁴ Prema: Dubrovnik, dostupno na <http://www.adriagate.com/Hrvatska-hr/Dubrovnik>, pristupljeno 21.02.2016.

izgrađenu tijekom godina izvrsnosti ili biti jedinstveni i neodoljivi. Cilj rada je istražiti ima li Dubrovnik potencijal za razvoj tradicijskih i drugih događaja, koji mogu generirati potražnju i učiniti ga prepoznatljivim na tržištu, a koji bi se organizirali tijekom cijele godine, pozitivno utjecali na kvalitetu turističke ponude Dubrovnika i omogućili produljenje turističke sezone.

3.1. Metodologija istraživanja

U pripremi upitnika i prikupljanju podataka korišteno je online programsko rješenje eSurvey Creator¹⁵. Istraživanje je provedeno u razdoblju od 19. veljače 2016. do 04. ožujka 2016 na uzorku od 187 ispitanika. Primijenjena je neprobabilistička metoda uzorkovanja. Uzorak je kreiran svojevrsnom kombinacijom prigodnog uzorka i uzorka grude snijega (engl. *snow ball sample*). Upitnik se sastojao od tri osnovne cjeline u kojima se nalazilo 187 čestica. Konstruiran najvećim dijelom iz zatvorenog tipa pitanja gdje su samo dva pitanja bila otvorenog tipa, te sedam pitanja koja su bila otvorenog tipa, ali su stajala uz zatvorena pitanja nekog mjernog konstrukta (ostalo: navedite:).



Slika 1. Osnovne cjeline upitnika

¹⁵ Prema: Conducting online surveys has never been so easy, dostupno na: <https://www.esurveycreator.com/?url=use>, pristupljeno 03.03.2016.

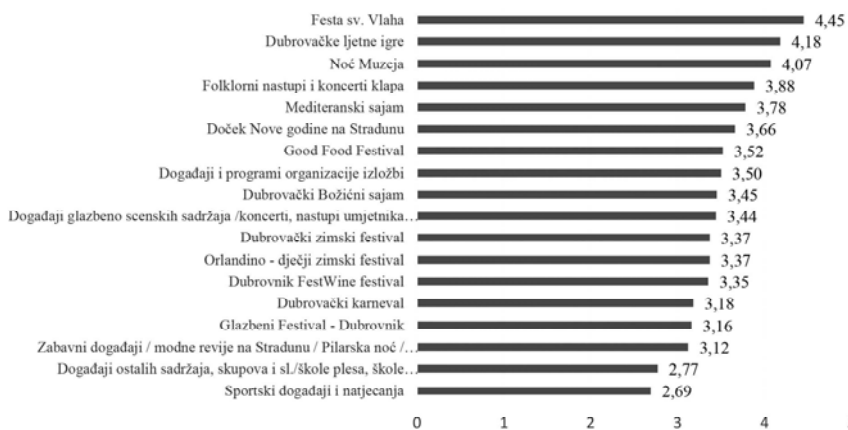
3.2. Rezultati istraživanja

U uzorku je sudjelovala pretežito ženska populacija (71,1 %), podjednako su zastupljene dobne skupine od 36 do 50 godina (35,3 %) i od 28 do 35 godina (33,7 %). Prosječna godina starosti ispitanika je 37,2 godine. Više od 60 % ih je fakultetski obrazovano. Gotova polovica ispitanika pripada srednjem ili top menadžment (46,5 %). U najvećoj mjeri zaposleni su u velikim (33,7 %) i srednje velikim poslovnim subjektima (28,3 %). Većina ih radi u javnim poduzećima (53,5 %).

Kvaliteta turističke ponude Dubrovnika ocijenjena je s prosječnom ocjenom 3,13, a kvaliteta usluga Grada/Županije s 2,73. Prema ocjenama ispitanika najbolja je kvaliteta kulturno-povijesne baštine (4,71), zatim objekata za smještaj (4,03), ponude izleta (3,81) i kulturnih sadržaja (3,80). Organizacija skupova i kongresa te lokalna gastronomija (3,66) relativno je dobro razvijena. Najlošije komponente turističke ponude Dubrovnika su ponuda trgovina, sadržaja za djecu, sportskih sadržaja, sadržaja za zdravstveni turizam, zatim prometna dostupnost i lokani promet s prometnom infrastrukturom.

Stav ispitanika je da događaji nisu u dostatnoj mjeri razvijeni u gradu Dubrovniku (prosječna ocjena 3,50). Od tradicionalnih događaja najkvalitetniji su Festa svetog Vlaha, Dubrovačke ljetne igre i Noć muzeja, zatim folklorni nastupi i koncerti klapa, mediteranski sajam i doček nove godine na Stradunu i Good Food Festival. Sportski događaji kao i događaji ostalih sadržaja su nedostadni. Razloge, između ostalog, treba tražiti i u modelu upravljanja destinacijom. (Grafikon 1.)

Što se tiče razvoja selektivnih oblika turizma najbolje mogućnosti za razvoj, prema mišljenju ispitanika, ima kulturni i kongresni turizam, zatim nautički, eno gastronomski, *city break*, turizam događaja, etno-turizam i eko-turizam.

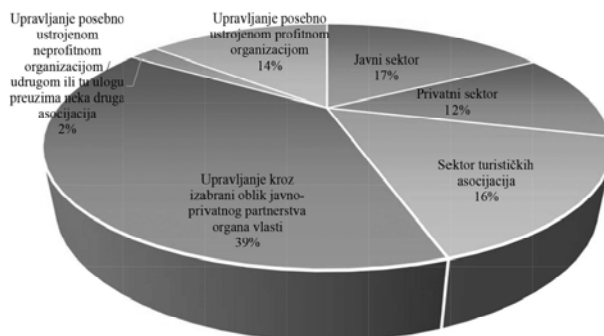


(1-nerazvijeni i... 5 – izvrsno razvijeni)

Grafikon 1. Ocjena razvijenosti događaja u Dubrovniku

Izvor: Vlastito istraživanje

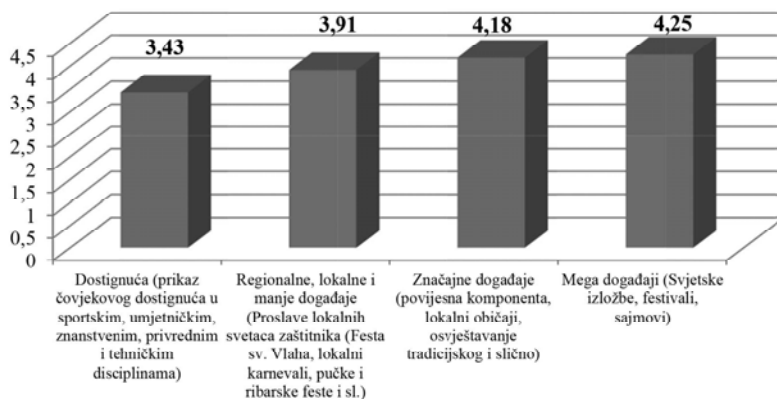
Gotovo 40 % ispitanika smatra kako je najbolji model upravljanja Dubrovnikom kao turističkom destinacijom putem javno-privatnog partnerstva (destinacijski menadžment se formira podjelom funkcija između različitih sudionika turističke ponude, turističkih asocijacija i organa vlasti). Podjednak broj (17 %) ih se zalaže za javni sektor, gdje destinacijski menadžment čine neprofitne udruge, fondovi ili razvojne službe, financirane od strane jedinica lokalne ili regionalne samouprave i za model turističkih asocijacija (16 %) u kojem destinacijski menadžment čine turističke zajednice uz potporu komercijalnih i ostalih turističkih organizacija. Uspostavljanje DMC - *Destination Management Company*, kao profesionalne uslužne kompanije, specijalizirane za osmišljavanje i organiziranje ponude atraktivnih sadržaja, događaja, aktivnosti, turističkih tura, prijevoza, logistike i sl. pozitivno je ocijenilo 14 % ispitanika. Za model upravljanja gdje destinacijski menadžment sačinjavaju udruženi predstavnici privatnog sektora zalaže se svega 12 % ispitanika.



Grafikon 2. Model upravljanja turističkom destinacijom Grad Dubrovnik

Izvor: *Vlastito istraživanje*

Čak 97,3 % ispitanika smatra da razvoj turizma događaja može pozitivno utjecati na kvalitetu i imidž turističke ponude Dubrovnika. Mišljenja su kako je u tu svrhu najbolje organizirati kulturno-zabavne događaje, kongrese i koncerte, zatim razne društvene događaje, festivale i umjetničke predstave. Također, ističu potrebu organiziranja gastronomskih festivala, snimanja filmova, partyje, priprema sportaša i drugih sportskih događaja. Događaji koji mogu pozitivno utjecati na produljenje turističke sezone po ocjeni ispitanika su mega događaj (svjetske izložbe, festivali, sajmovi) i značajni događaji koji se temelje na bogatom povijesnom nasljeđu Dubrovnika (povezani s lokalnim običajima, tradicijom i sl.), zatim regionalni, lokalni i manji događaji kao što su proslave lokalnih svetaca zaštitnika, karnevali, pučke i ribarske feste i slično i događaji koji prezentiraju dostignuća u sportskim, umjetničkim, znanstvenim, gospodarskim i tehničkim disciplinama.



(1 -nema uopće utjecaja....5-vrlo veliki utjecaj)

Grafikon 3. Ocjena utjecaja vrste događaja na produljenje turističke sezone u Dubrovniku

Izvor: *Vlastito istraživanje*

Nešto više od 29 % ispitanika smatra kako Dubrovnik kao turistička destinacija treba razvijati sve vrste događaja u svrhu produljenja turističke sezone i unaprjeđenja kvalitete turističke ponude. Podjednak broj (oko 11 %) ih se zalaže za razvoj adventskih i sl. događaja zimi i mega događaja, a 8 % za razvoj zabavnih događaja i događaja koji imaju dugu tradiciju održavanja u Dubrovniku. Svjesni su da su za organizaciju mega događaja potrebna znatna ulaganja u infrastrukturne objekte, koncertne i sportske dvorane. Takva događanja, smatraju ispitanici, trebala bi se održavati izvan sezone čime bi se obogatila turistička ponuda i privukli novi tržišni segmenti.

Što se tiče događaja koji se tradicionalno održavaju u Dubrovniku, više od polovice ispitanika smatra da oni nisu motiv dolaska turista, već da predstavljaju dodatnu vrijednost turističkoj ponudi koji upotpunjuje doživljaj turista. Osnovni uzrok tome vide u neučinkovitom marketingu događaja, stihijskom pristupu organizaciji događaja i nedostatnoj uključenosti manifestacija u turističku ponudu. Ističu potrebu čuvanja tradicionalnih vrijednosti, dubrovačkog načina života, daljnjeg razvoja događaja s dugom tradicijom, ali i drugih koji mogu privući turiste u razdoblju izvan sezone. Ukazuju na prometnu izoliranost Dubrovnika kao na bitan ograničavajući čimbenik za produljenje turističke sezone i potrebu uspostavljanja, posebice zimskom razdoblju, izravnih zrakoplovnih veza s inozemstvom. Također, ističu kako Dubrovniku nedostaju sportski objekti za održavanje velikih sportskih događanja, ali i ponuda kulturnih, zabavnih i drugih sadržaja/događaja. Nadalje, ističu potrebu dobre organizacije događaja i koordinacije svih nositelja turističke ponude u destinaciji.

4. MARKETING DOGAĐAJA

Mnoge se destinacije koriste događajima kao sredstvom za privlačenje, kako stranih, tako i domaćih turista i kao rješenje problema diferencijacije „proizvoda“ na sve konkurentnijem turističkom tržištu. Postoji mnogo poznatih godišnjih festivala koji se održavaju na točno određene datume i na točno određenim mjestima. Već krajem 90-ih godina Švicarska je identificirala nekoliko tržišnih niša i agresivnije promovirala događaje, predstavljajući ih kao glavne elemente ponude. Posebno je pažnje vrijedan detaljno izrađen program „Glavni događaji u Švicarskoj“ koji je sadržavao sedam poznatih međunarodnih događaja: *Montreux Jazz Festival*, *Winer Snow Polo u St. Moritzu*, *International Contemporary Art Festival u Baselu*, *Gstaad Tennis Open*, *Golf Open u CransMontana*, *Classical Music Festival u Luzernu* i *Lugano Film Festival*.¹⁶

Getz¹⁷ posebno ističe značaj *hallmark* događaja za stvaranje imidža destinacije i brendiranja destinacija te pokazuje da takvi događaji često omogućuju stvaranje konkurentske prednosti destinacije. Tijekom vremena, događaj i destinacija mogu postati međusobno povezani, kao što je npr. grad Rio de Janeiro i karneval koji se u njemu održava. Festivali u Edinburghu su također primjer kako događaji mogu imati važnu ulogu u stvaranju imidža grada i razvoja turizma. Međunarodni festival umjetnosti u Izmiru, koji privlači milijune turista iz zemlje i inozemstva, značajno utječe na prepoznatljivost Izmira kao grada umjetnosti i kulture u svijetu.¹⁸

Iz perspektive turističke industrije događaji su visoko cijenjeni kao atrakcije, marketinški promotori mjesta, kao i stvaratelji imidža destinacije. Događaji koji privlače željeno tržište i u skladu su s kulturom zajednice ostvaruju pozitivne rezultate, posebno ako se događaj redovito ponavlja u razdoblju od nekoliko godina.¹⁹ Kvalitetna organizacija i promocija određenog događanja te pružanje atraktivnih sadržaja, programa, proizvoda i usluga domaćim i stranim posjetiteljima koji se ponovno vraćaju, omogućuju događaju da postane brend. Rast popularnosti festivala i drugih kulturnih događanja povećava se iz godine u godinu. Događaji poboljšavaju imidž mjesta u kojem se održavaju i istovremeno smanjuju sezonalnost.²⁰

Danas sve europske destinacije u svojoj ponudi ističu svoju povijesnu i kulturnu baštinu. Najčešći zadatak nacionalnih turističkih organizacija u svijetu je

¹⁶ Marvel, W. M., Jonson, C. B. (1997). A. Crisis of Currency or Creativity? Problems and Prospects for the Swiss Hotel Industry, *International Journal of Hospitality Management*, 16 (3), str. 279

¹⁷ Getz, D. (2004). Bidding on Events: Critical Success Factors, *Journal of Convention and Exhibition Management*, 5 (2), str. 1 – 24.

¹⁸ Serkan, C., Yavuz Cetinkaya, M., (2013.) Festivals in Event Tourism: the Case of International Izmir Art Festival, *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, Vol. 3., Issue, 1., 2013., str. 1 - 21.

¹⁹ Kotler, P., Bowen, T. J., Makens, J. C., (2010.), *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, MATE, Zagreb, str. 737.

²⁰ Čorak, S., Trezner, Ž. (2014). *Destinacijske menadžment kompanije*, Priručnik za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa. Zagreb, Hrvatska turistička zajednica.

prezentirati vlastitu kulturu turizmom. Zapravo „baština“ u turizmu nije samo definicija za prirodu, povijest, arhitekturu, tradiciju itd., odnosno nasljeđe ili ostavštinu, vrijednosti koje se prenose s generacije na generaciju, nego vrijednosti koje se mogu istaknuti u promociji turističke destinacije. Baština je postala komercijalni „proizvod“, ono što se nudi turistima koji traže odmor i doživljaje.²¹ Mnoge destinacije nastoje pokrenuti nove festivale i druge kulturne manifestacije kako bi animirale statičnu materijalnu i nematerijalnu baštinu i privukle turiste i produljile turističku sezonu. Turističke se destinacije koriste događajima i atrakcijama kao dvjema osnovnim strategijama za privlačenje posjetitelja.

Jedan od razloga zašto Dubrovnik nije prepoznatljiv po brojnim događajima je nedostatan kreativna interpretacija bogate kulturno povijesne baštine i drugih atrakcija/resursa ponude i neučinkovit marketing. Međunarodni trendovi potvrđuju da su najpoželjnije turističke destinacije one koje kombiniraju kulturno-povijesne atrakcije i događaje s prirodnim resursima koje omogućuju turistima različite aktivnosti. Koncept turističkog razvoja Dubrovnika trebao bi se „temeljiti na svjetski relevantnoj materijalnoj i nematerijalnoj baštini i njenoj kreativnoj interpretaciji i brojnim događajima međunarodnog značaja koji će privlačiti različite segmente potražnje tijekom cijele godine.“²² Razvoj kulturno-zabavnih, sportskih i drugih događaja međunarodnog značaja kao turističkih atrakcija, kvalitetna organizacija i marketing događaja i upravljanje destinacijom omogućilo bi Dubrovniku bolju tržišnu poziciju posebno u razdoblju izvan turističke sezone.

Naime svaki događaj posjetiteljima nudi brojne potencijalne koristi kao što su novo iskustvo, zabava, prilika za upoznavanje drugih ljudi, mogućnost da vide nešto jedinstveno i sl. Događaji se koriste u oglašavanju destinacije povezivanjem s ostalim turističkim atrakcijama. Prvi zadatak stratega razvoja turizma, koji žele zajedno promovirati destinaciju i događaje, je formulirati viziju turizma događaja kako bi se odredila njegova strategija razvoja. Getz²³ navodi da bi svaka zajednica i destinacija trebala kreirati i provoditi strategiju turizma događaja kako bi dostigla svoj puni turistički potencijal. Strategija turizma događaja treba uvijek biti integrirana u strategiju razvoja turizma destinacije. Ona omogućuje kontinuirani razvoj industrije događaja i pomaže maksimalnoj iskorištenosti pozitivnih učinaka događaja na destinaciju.

Da bi se iskoristile sve prednosti turizma (događaja) nužna je pomoć javnog sektora. U organizaciju događaja uključeni su različiti subjekti. Javni sektor treba osigurati dugoročan, strateški razvoj turizma događaja, jer su

²¹ Vrtiprah, V., (2004.) Upravljanje kulturnim atrakcijama u turizmu, u knjizi: Menadžment u sportu i turizmu, ur. Bartoluci i sur.; Kineziološki fakultet i Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, str. 195 - 197.

²² Kunst, I. i sur. (2014.) Utjecaj promjene autentičnog kulturnog krajobraza Grada Dubrovnika kao važnog elementa identitetskog sustava na brand i imidž Grada te na uspješnost turističke destinacije. Projekt: Heritage – Driver of Development Dubrovnik and Boka Kotorska Region, Institut za turizam, Zagreb, str. 111.

²³ Getz, D. (2008.) op. cit., str. 51.

poslovni subjekti uobičajeno više usmjereni na valorizaciju događaja kao doprinosa njihovu osnovnom poslu. Turističke organizacije imaju važnu ulogu u stvaranju međuodnosa turističke destinacije i strategije razvoja turizma događaja. Uspješnost definiranja strategije razvoja turizma događaja ovisi o tome koliko je turistička destinacija svjesna potencijala događaja i podržava li aktivnosti vezane uz planirane događaje. Važno je procijeniti značaj događaja u promociji pozitivnog imidža destinacije, ulogu događaja u marketingu destinacije, uspostaviti suradnju i stvoriti *co-branding* događaja s drugim atrakcijama u destinaciji zbog postizanja sinergije koja će omogućiti zadržavanje, učvršćenje ili osvajanje nove tržišne pozicije „pri čemu niti jedna marka koja sudjeluje u *kobrandingu*, po pravilu, ne gubi svoj osnovni identitet“.²⁴

Upravo su ekonomski učinci turizma događaja i mogućnosti produljenja turističke sezone razlog zainteresiranosti lokalne zajednice za razvoj ovog oblika turizma. Događaji čine grad ili regiju drukčijom od konkurentske i turistički su proizvodi destinacije. Međutim, nije dovoljno samo organizirati događaje, njima treba znati upravljati. Kao i bilo koji drugi oblik upravljanja, tako i menadžment događaja obuhvaća procjenu, definiranje, akviziciju, raspodjelu, usmjeravanje i kontrolu. To podrazumijeva analizu vremena, financija, kadrova, proizvoda, usluga i drugih resursa, kako bi se ostvarili planirani ciljevi. Organiziranje događaja podrazumijeva formiranje odnosa s vanjskim i unutarnjim interesnim grupama, čije je zajedničko angažiranje nezaobilazno u ostvarenju događaja. Kao kodeks ponašanja, znanja i kompetencija u upravljanju događajima osmišljen je *Event Management Body of Knowledge* (EMBOK).²⁵ To je okvir koji mogu koristiti lokalne samouprave, države i sve organizacije koje žele razvijati događaje. Koriste ga brojna udruženja u svijetu s ciljem razvoja specifičnih znanja i ocjenjivanja vlastite kompetencije (EMBOK za sport, EMBOK za konferencije, EMBOK festivala, EMBOK za sajmove i dr.). EMBOK povezuje funkcije menadžmenta događaja s planiranjem procesa, kroz strukturu koja olakšava prikupljanje, analiziranje i povratne informacije o upravljanju događajima. Moguće ga je promatrati kroz četiri najznačajnija dijela sustava, a to su: faze, procesi, temeljne vrijednosti i znanje. Ovi aspekti zajednički predstavljaju dijelove menadžmenta događaja i pružaju bazu znanja o upravljanju događajima. Svaki događaj treba organizirati na održiv način, kako bi se zaštitilo okruženje i uspostavila socio-kulturalna održivost uz optimalno korištenje turističkim raznolikostima.

²⁴ Vranešević, T., (2007.) Upravljanje markama, Accent, Zagreb, str. 138.

²⁵ Rutherford Silvers, J., Bowdin, G. A. J., O Toole, W. J., Beard Nelson, K. (2006.) Toward on International Event Management Body of Knowledge (EMBOK), file:///D:/Korisnik/Downloads /TowardsEMBOK.pdf, pristupljeno 19.2.2018.

5. ZAKLJUČAK

Događaji pridonose animaciji statičkih kulturnih i drugih atrakcija, mogu stvoriti želju za ponovnim dolaskom u destinaciju, za dolaskom izvan sezone poslovanja. Da bi se potaknuo interes turista za događaje, oni se moraju oblikovati kao turističke atrakcije i isticati u kontekstu destinacije zajedno s ostalim komponentama turističke ponude. Nužno je stvoriti *co-branding* događaja s drugim turističkim atrakcijama radi postizanja sinergije, tako da imidži tih događaja i destinacije postaju nerazdvojni i međusobno se podržavaju. Upravljanje događajima zadaća je, kako turističkog, tako i javnog sektora. Neophodno je razviti međusobnu suradnju jer su događaji važan element u promociji destinacije. Postoje mnogi primjeri gdje gradovi ili regije kombiniraju događaje s drugim turističkim atrakcijama radi privlačenja određenih segmenata turista i produljenja turističke sezone.

Dubrovnik ima potencijal za razvoj svih vrsta događaja, od lokalnih do mega događaja. Inovativnijom prezentacijom nematerijalne i materijalne baštine, ulaganjem u daljnji razvoj događaja s dugom tradicijom, osmišljavanjem i organiziranjem novih događaja i stvaranjem *co-brandinga* događaja s drugim destinacijskim atrakcijama, zbog postizanja sinergije koja će omogućiti zadržavanje, učvršćenje ili osvajanje nove tržišne pozicije, moguće je očuvati prepoznatljiv destinacijski identitet, obogatiti ponudu i produljiti turističku sezonu. Osnovni preduvjet takvom razvoju je ulaganje u infrastrukturne objekte, kongresne, koncertne i sportske dvorane, uspostavljanje izravnih zrakoplovnih veza s inozemstvom tijekom cijele godine i razvoj strategije turizma događaja. Organizacija upravljanja turističkom destinacijom, temeljena na javno-privatnom partnerstvu i odgovorni destinacijski menadžment može strateški razvijati Dubrovnik kao cjelogodišnje, svjetski prepoznatljivo odredište.

LITERATURA

Bjeljac, Ž. (2001.) Teorijske osnove manifestacionog turizma, Zbornik od vtoriot kongres na geografite na Republika Makedonija, Ohrid.

Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O. i sur. (2011.) Turizam, ekonomske osnove i organizacijski sustav, Školska knjiga, Zagreb

Čorak, S., Trezner, Ž. (2014.) Destinacijske menadžment kompanije, Priručnik za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa, Hrvatska turistička zajednica, Zagreb.

Erfurt, R.A., Johnsen, J. (2003.) Influence of an Event on a Destination's Image — The case of the annual meeting of the World Economic Forum (WEF) in Davos/Switzerland, *Tourism Review*, Vol. 58 Iss: 4

Getz, D. (1997) *Event Management and Event Tourism*, New York: Cognizant Communications Corporation.

Getz, D. (2004.) Bidding on Events: Critical Success Factors, *Journal of Convention and Exhibition Management*, 5 (2).

Getz, D. (2008.) *Event Tourism: Definition, Evolution, and Research*, Tourism Management, Elsevier, Vol. 29

Gračan, D., Rudančić-Lugarić, A. (2013.) Kunkurentnost turističke destinacije – studija slučaja (case study) RIJEČKI KARNEVAL, file:///D:/Korisnik/Downloads/EV_1_2013_clanak_Gracan_Rudancic_Lugaric%20(1).pdf

Hernandez-Mogollon, J. M., Folgado-Fernandez, J. A., Duarte, P. A. O. (2014.) *Event Tourism Analysis and State of Art*, str. 90., http://www.ejth.com/ficheiros/2014/Volume5/EJTHR_Vol5_2_Art5_Jose.pdf,

Kotler, P., Bowen, T. J., Makens, J. C. (2010.). *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, MATE, Zagreb.

Kunst, I. i sur. (2014.) Utjecaj promjene autentičnog kulturnog krajobraza Grada Dubrovnika kao važnog elementa identitetskog sustava na brand i imidž Grada te na uspješnost turističke destinacije. Projekt: Heritage – Driver of Development Dubrovnik and Boka Kotorska Region, Institut za turizam, Zagreb.

Marvel, W. M., Jonson, C. B. (1997.) A. Crisis of Currency or Creativity? Problems and Prospects for the Swiss Hotel Industry, *International Journal of Hospitality Management*, 16 (3)

Matthews, D. (2008.) *Special Event Production*, Elsevier's Science, Burlington

Petrić, L., (2011.) *Upravljanje turističkom destinacijom, načela i praksa*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split.

Rutherford Silvers, j., Bowdin, G. AJ., O Toole, W. J., Beard Nelson, K. (2006.) *Toward on International Event Management Body of Knowledge (EMBOK)*, file:///D:/Korisnik/Downloads/TowardsEMBOK.pdf

Serkan, C., Yavuz Cetinkaya, M.(2013.) *Festivals in Event Tourism: the Case of International Izmir Art festival*, *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, Vol. 3., Issue,1.

Van der Wagen, L., Carlos, R. B. (2008.) *Event Management: Upravljanje događajima*, MATE, Zagreb

Vranešević, T., (2007.) *Upravljanje markama*, Accent, Zagreb.

Vrtiprah, V., (2004.) *Upravljanje kulturnim atrakcijama u turizmu*, u knjizi: *Menadžment u sportu i turizmu*, ur. Bartoluci i sur. ; Kineziološki fakultet i Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb.

<http://www.dubrovnik-festival.hr/hr/o-nama>

<http://www.meetdubrovnik.com/hr/dubrovnik-festivali-manifestacije/sv-vlaho-festa.html>

<http://www.adriagate.com/Hrvatska-hr/Dubrovnik>

<https://www.esurveycreator.com/?url=use>

Vesna Vrtiprah, PhD

Full Professor
University of Dubrovnik
Department of Economics and Business Economics
Email: vesna.vrtiprah@unidu.hr

Sanja Sentić, univ. spec. oec

The City of Dubrovnik
E-mail: sanjalgg2@gmail.com

EVENT IN THE FUNCTION OF BETTER POSITIONING OF TOURIST DESTINATIONS - THE CASE STUDY OF DUBROVNIK

Abstract

Nowadays, there is a wide range of events that are classified as event tourism. Event tourism is a generally accepted concept that includes all planned events in an integrated approach to development and destination marketing. Cultural events, sports competitions, music and / or film festivals, public celebrations and other events can generate new demands thus increasing the competitiveness and strengthening a positive destination image. This is why numerous tourist destinations try to launch new festivals and other events that might draw tourists and extend the tourist season. Dubrovnik is one of the most popular and most attractive tourist destinations in the Mediterranean. Although events are important attractions of the city of Dubrovnik, not enough attention has been paid to their organization and promotion. The article examines whether the traditional and new attractive festivals, cultural and similar events might be used as important tourist attraction and destination image makers. Data were collected using the online method on a sample of experts in tourism. The survey results show that the events are not a strong tourism generating factor, they rather represent the added value, and Dubrovnik with its historic, cultural and natural resources has a huge potential for the development of those destination events that are intended to attract tourists. The findings help to strengthen the influence of events on the image of Dubrovnik, the need for creating and marketing events as tourist attraction, the importance of developing public-private partnership and co-branding strategies in the off-peak season.

Keywords: event tourism, Dubrovnik, image, event marketing

JEL classification: L83

STRUČNI RAD

PROFESSIONAL PAPER

Sonja Nidogon Višnjić, mag. oec.

Sveučilište u Zagrebu
Fakultet organizacije i informatike Varaždin
E-mail: sonja.nidogonv@gmail.com

Dr. sc. Nina Begičević Redep

Izvanredna profesorica
Sveučilište u Zagrebu
Fakultet organizacije i informatike Varaždin
E-mail: nina.begicevic@foi.hr

Dr. sc. Violeta Vidaček-Hainš

Izvanredna profesorica
Sveučilište u Zagrebu
Fakultet organizacije i informatike Varaždin
E-mail: vvidacek@foi.hr

STAVOVI I PERCEPCIJE ŽENA NA RUKOVODEĆIM POZICIJAMA O NJIHOVOM POLOŽAJU NA RADNOM MJESTU

UDK / UDC: 65.012.4-055.2

JEL klasifikacija / JEL classification: M54, J16

Stručni rad / Professional paper

Primljeno / Received: 20. ožujka 2018. / March 20, 2018

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 8. lipnja 2018. / June 8, 2018

Sažetak

U ovom radu predstavljene su rezultati istraživanja kojemu je cilj bio ispitati percepciju i osobne stavove ispitanica, te njihovo mišljenje o tome imaju li žene i muškarci jednake mogućnosti zapošljavanja i napredovanja u Hrvatskoj, je li, prema njihovom mišljenju, ženama teže doći do rukovodećih pozicija u poslovnim organizacijama te koji im je dominantni stil odlučivanja i način donošenja odluka u poslovnim organizacijama. S ciljem ispitivanja percepcije ispitanica zaposlenih u poslovnim organizacijama u Hrvatskoj, provedeno je istraživanje na prigodnom uzorku od 112 ispitanica koje obavljaju rukovodeće pozicije u poslovnim organizacijama u Hrvatskoj. Rezultati pokazuju postojanje neravnopravnosti spolova u poslovnim organizacijama na temelju percepcije i mišljenja ispitanica: Polovica ispitanica na rukovodećim pozicijama preferira racionalni stil odlučivanja i konzultativni stil vođenja. Ispitanice se procjenjuju kao suradnice otvorene za suradnju, samokritične, s dobrim komunikacijskim vještinama, kao

osobe koje teže poštenju u poslovanju i pokazuju empatiju. Rezultati istraživanja ostalih elemenata koji utječu na položaj žene u poslovnim organizacijama, predstavljeni su i interpretirani u radu.

Ključne riječi: položaj žena, rukovodeći položaj, donošenje odluka, poslovne organizacije, stilovi odlučivanja, stilovi vođenja, stakleni strop.

1. UVOD

Jedan od glavnih ciljeva Europske unije i Europskog parlamenta je osigurati ravnopravnost žena i muškaraca (Europska komisija, 2012). Hrvatski zakon o ravnopravnosti spolova (Zakon o ravnopravnosti spolova, 2008, 2017) utvrđuje opće osnove za zaštitu i promicanje ravnopravnosti spolova kao temeljne vrednote ustavnog poretka Republike Hrvatske te definira i uređuje način zaštite od diskriminacije na temelju spola i stvaranje jednakih mogućnosti za žene i muškarce. U Zakonu o ravnopravnosti spolova u Republici Hrvatskoj, u skladu s člankom 5., „Ravnopravnost spolova znači da su žene i muškarci jednako prisutni u svim područjima javnog i privatnog života, da imaju jednak status, jednake mogućnosti za ostvarivanje svih prava, kao i jednaku korist od ostvarenih rezultata.“ Vlada Republike Hrvatske je posebnom uredbom osnovala i Ured za ravnopravnost, kao stručnu službu za obavljanje poslova u vezi s ostvarivanjem ravnopravnosti spolova (Zakon o ravnopravnosti spolova, 2008).

Istraživanja pokazuju (Matković, 2008) da je položaj zaposlenika na tržištu rada u Hrvatskoj određen različitim čimbenicima, kao što su spol, dob, vještine i stupanj obrazovanja. Uloga žene na tržištu rada se mijenja i one postaju aktivnije na upravljačkim funkcijama, te u poduzetništvu, kao i samozapošljavanju. Mijenjaju se i stavovi zaposlenika prema ulozi žene u poslovnim organizacijama tako da se prihvaća uloga žene u poslovnim organizacijama, jednako kao i uloga žene u obitelji (Leinert Novosel, 2004). Unatoč promjenama koje idu u pozitivnom smjeru zastupljenosti oba spola na upravljačkim pozicijama u organizacijama, daleko smo od pune ravnopravnosti spolova u poslovnim organizacijama. Još uvijek je prisutan tzv. stakleni strop u poslovnim organizacijama koji opisuje zapreke s kojima se suočavaju zaposlenici, a povezujemo ih s diskriminacijom prema spolu (Jalšenjak, Krkač, 2016). Stakleni strop sprječava pojedince, pripadnike podzastupljenih skupina, kao što su pripadnici nacionalnih manjina ili rodno podzastupljeni, da dosegnu rukovodeće pozicije u poslovanju (Smith, Caputi, Crittenden, 2012). Prema podacima The Female FTSE Board Reporta iz ožujka 2015. godine, najviše žena u upravama je u Norveškoj (čak 38,9 %) te Finskoj (32,1 %), Francuskoj (28,5 %) i Švedskoj (27,5 %). Hrvatska je sa 16,3 % po udjelu žena u upravama iza Njemačke (16,6 %), ali ispred Austrije (10,7 %), Luksemburga (8,9 %) i Švicarske (13,9 %) (Selectio.hr., 2016). U području socijalnog poduzetništva manji je rodni nesrazmjer, nego u drugim područjima poduzetništva (Nicolás, Rubio, 2016).

Rezultati istraživanja (Pološki, 2001.) pokazuju postojanje razlika žena i muškaraca s obzirom na stilove vođenja, pri čemu ženski stil vođenja karakterizira suradnja, sudjelovanje, dijeljenje moći, informacija, timski rad, društvene vještine i jačanje samopoštovanja drugih. Prema istraživanju (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004) provedenom na uzorku od 50 poduzeća, žena menadžer sebe smatra pozitivnom i otvorenom osobom, a kao bitne karakteristike izdvajaju se lakoća uspostave kontakata i otvorenost za suradnju. Prema istraživanju (Avelini Holjevac, Galičić, 2005) žene puno bolje iskorištavaju prilike i šanse koje dobiju za školovanje ili za odrađivanje poslovnih zadataka, imaju više sluha za razumijevanje tuđih problema, ne teže stvaranju neprijateljskog poslovnog ozračja, te lakše uvažavaju socijalne, rasne, kulturne i sve ostale posebnosti pojedinaca. Muškarci pregovaraju o svojoj plaći duplo više od žena i devet puta češće od žena neovisno o dobi, stupnju obrazovanja i radnom iskustvu. Žene ne pokreću samoinicijativno pregovore, te kroz svoj životni radni vijek plaćaju visoku cijenu zbog toga (Babcock, Laschever, 2004). Muškarci u pregovorima izražavaju svoju samostalnost i status na hijerarhijskoj ljestvici, dok žene u pregovorima traže podršku i potvrdu vlastitih vrijednosti (Robbins, Judge, 2009). Kada je riječ o pregovaranju žena, na snazi je asertivno ponašanje, što je proturječno stereotipima ženskih osobina, poput nježnosti, osjetljivosti, blagosti, osjećajnosti i neagresivnosti (Babcock, Laschever, 2004). Prema Dunnebacke (2006), predrasude se počinju rušiti kada žena dođe na rukovodeću poziciju, ali put do vrha je često bolan i trnovit. Prema rezultatima istraživanja Deloitte (2013) provedenog u Hrvatskoj, žene i muškarci ostvaruju podjednake rezultate na financijskom planu, jednako se suočavaju s poslovnim izazovima i jednako implementiraju ciljeve dugoročnog strateškog razvoja organizacije. Međutim, žene su uspješnije na području upravljanja ljudskim potencijalima i više rade na osobnom razvoju, za razliku od muškaraca koji su uspješniji kada je riječ o profesionalnom napredovanju.

Prema Robbins i Judge (2009), žene su manje sklone hvalisanju od muškaraca. Time ponekad umanjuju svoj autoritet i uspjehe jer se boje da će svojim hvalisanjem možda povrijediti suradnike. Muškarci nemaju problema s veličanjem svojih uspjeha, a žensku suzdržanost često tumače kao manjak samouvjerenosti i kompetentnosti za određeni zadatak. Muškarcima usmena komunikacija služi za isticanje statusa, dok se žene njome koriste za uspostavljanje veze. Komunikacija među spolovima zato predstavlja ravnotežu potreba za intimnošću i samostalnošću. Dok žene govore i žele čuti jezik povezanosti i intimnosti, muškarci govore i čuju samo jezik moći, ugleda, statusa i samostalnosti. Muškarci koriste različite razgovore za pregovore kojima održavaju svoju samostalnost i status na hijerarhijskoj ljestvici, dok žene u pregovorima traže podršku i potvrdu vlastitih vrijednosti (Robbins, Judge, 2009).

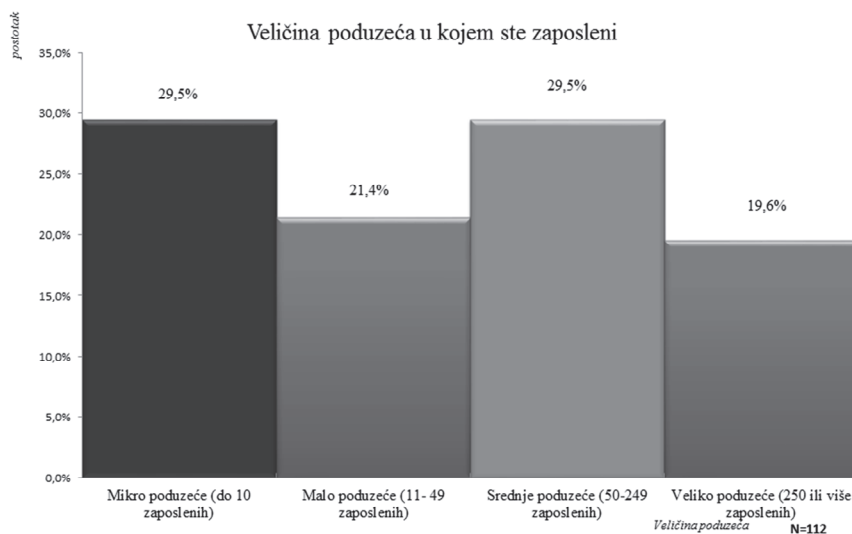
S ciljem ispitivanja percepcije ispitanica na rukovodećim položajima o njihovoj ulozi i položaju u donošenju odluka u poslovnim organizacijama u Hrvatskoj, provedeno je istraživanje čiji rezultati će biti predstavljeni u ovom radu. U drugom poglavlju navode se ciljevi istraživanja, opis metode istraživanja,

instrumenta, te socio-demografskih karakteristika ispitanica koje su sudjelovale u istraživanju. U trećem poglavlju predstavljeni su rezultati istraživanja, dok se u četvrtom poglavlju sažimaju rezultati uz iznošenje zaključaka.

2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Cilj istraživanja je bio, na temelju percepcije i mišljenja ispitanica na rukovodećim položajima, dati deskriptivnu analizu postojećeg stanja i ispitati kako one doživljavaju ulogu i položaj u donošenju odluka u poslovnim organizacijama. Nadalje, istraživanjem se želi utvrditi percipiraju li žene jednake mogućnosti zapošljavanja i napredovanja, misle li ispitanice da je ženama teže ili lakše doći do rukovodećih pozicija u poslovnim organizacijama te koji im je dominantni stil odlučivanja, stil vodstva i način donošenja odluka u poslovnim organizacijama.

Istraživanje je provedeno elektroničkim putem primjenom anketnog upitnika uz uporabu Google Docs alata, bilo je anonimno i dobrovoljno, a rezultati su interpretirani isključivo grupno. Uzorak čini 112 ispitanica, koje su zaposlene na rukovodećim pozicijama u poslovnim organizacijama u Hrvatskoj. Uzorak je prigodan.

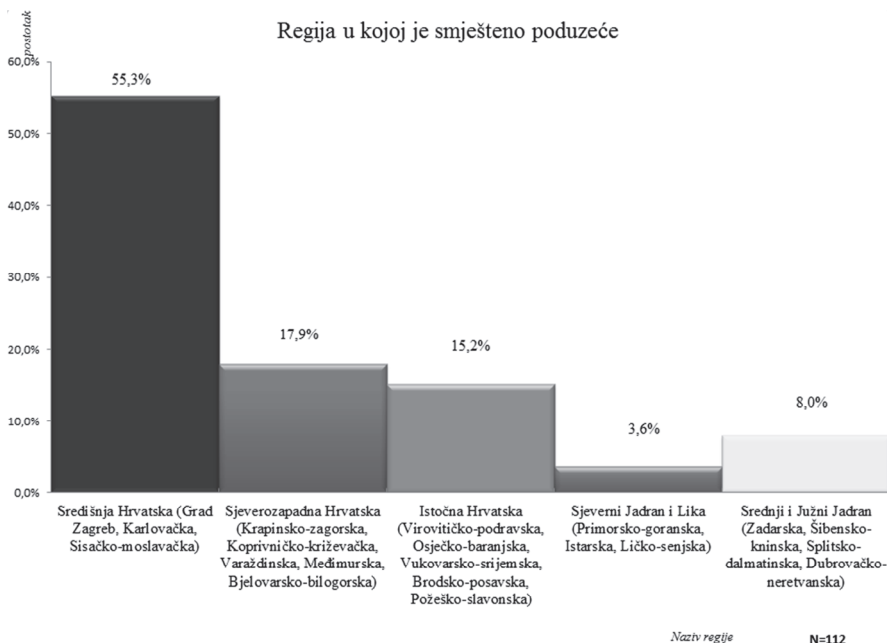


Slika 1. Veličina poduzeće u kojem su zaposlene djelatnice (N=112)

Izvor: Izrada autorica prema rezultatima provedenog istraživanja

U uzorku su podjednako zastupljene žene koje obavljaju rukovodeću funkciju u mikro poduzećima 29,5 %, malim poduzećima 21,4 %, srednjim poduzećima 29,5 % i velikim poduzećima 19,6 % (Slika 1). Najveći broj ispitanica, njih 47,4 % zaposleno je u poduzećima koja se nalaze u domaćem

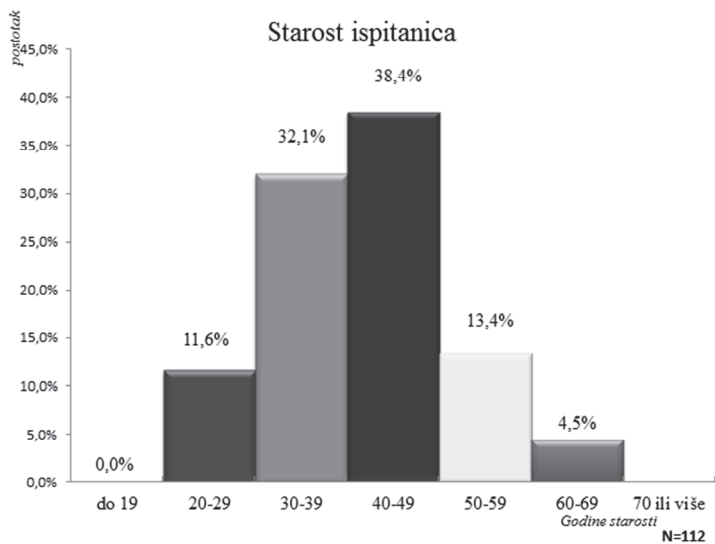
privatnom vlasništvu, slijede poduzeća u državnom vlasništvu s 33 %, te poduzeća u stranom privatnom vlasništvu s 19,6 %.



Slika 2. Regija u kojoj su smještena poduzeća u kojima djeluju ispitanice (N=112)

Izvor: Izrada autorica prema rezultatima provedenog istraživanja

Najveći udio ispitanica, njih 55,3 % radi u Središnjoj Hrvatskoj, slijedi Sjeverozapadna Hrvatska sa 17,9 %, Istočna Hrvatska sa 15,2 %, Srednji i Južni Jadran s 8 %, te Sjeverni Jadran i Lika sa 3,6 % (Slika 2). Iako je uzorak prigodan, nastojalo se čim ravnomjernije uključiti ispitanice iz svih dijelova Hrvatske. Najveći udio ispitanica je u dobi od 40-49 godina, njih 38,4 %, slijede ispitanice starosti od 30-39 zastupljene sa 32,1 %, starosti 50-59 godina sa 13,4 %, starosti 20-29 godina sa 11,6 % te starosti 60-69 godina sa 4,50 % (Slika 3).



Slika 3. Godine starosti ispitanica (N=112)

Izvor: Izrada autorica prema rezultatima provedenog istraživanja

Postotak od 11,6 % ispitanica ima završenu trogodišnju ili četverogodišnju srednju školu, dok njih 88,4 % ima visoku stručnu spremu, od čega: 10,7 % završen preddiplomski studij, 55,4 % završen diplomski studij, 13,4 % ispitanica završen poslijediplomski studij, a 8,9 % ispitanica ima završen doktorski studij. Dio ispitanica na rukovodećim položajima djeluje u obrazovnom sektoru i zdravstvu s 25 %, a slijede financijske usluge, osiguranje, nekretnine i poslovne usluge s 17,9 %, te telekomunikacije, računalne i softverske usluge s 8,9 %, ostale usluge s 12,5 %, te usluge maloprodaje i veleprodaje 7,1 % ispitanica, dok su sve ostale djelatnosti zastupljene ukupno sa 28,6 %. U uzorku koji je korišten u ovom istraživanju žene su manje zastupljene na rukovodećem položaju u tehničkim zanimanjima, a više u školstvu i zdravstvu.

Kada se promatra bračni status ispitanica vidimo da je 47,3 % ispitanica udano, 30,4 % ih je neudano, dok 22,3 % ispitanica živi u izvanbračnoj zajednici ili je razvedeno. Više od polovice ispitanica - žena menadžerica ima jedno ili više djece (56,3 %), dok ih 43,7 % nema djecu. Na temelju prikupljenih podataka u ovom istraživanju primjenom prigodnog uzorka, moguće je opisati profil žene na rukovodećoj poziciji u Hrvatskoj na sljedeći način: tipična žena menadžer je u dobi od 40-50 godina starosti, udana je, ima djecu, zaposlena u poduzeću koje je u domaćem privatnom vlasništvu, ima završen diplomski studij (55,4 %), većinom iz područja društvenih znanosti (58,1 %), govori aktivno jedan ili više stranih jezika, te je imala 1-5 godina radnog iskustva prije no što je došla do rukovodeće pozicije.

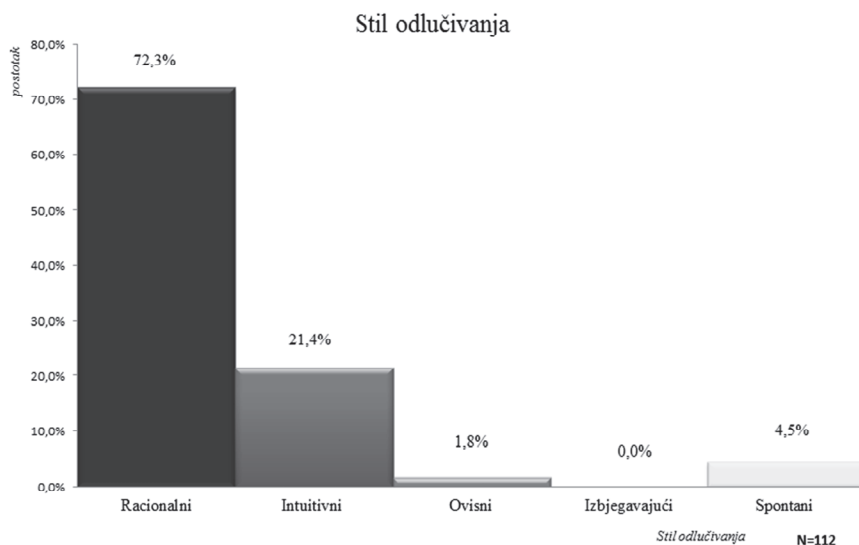
Instrument istraživanja

Za potrebe ovog istraživanja kreiran je mjerni instrument u obliku anketnog upitnika, koji sadrži 64 pitanja. Pitanja su kreirana na temelju prethodne kvalitativne analize relevantne literature u području ravnopravnosti spolova u poslovnim organizacijama, među kojima se ističe: Avelini Holjevac i Galičić, (2005); Babcock, Laschever, (2004); Burri i Prechal (2008); Croatian Law of Gender Equality (2017); Davids, Roman, i Leach, (2015); Deloitte (2013); Galić, (2014); Institut društvenih znanosti Ivo Pilar (2016), Leinert Novosel (2004); Nicolás, Rubio (2016); Sikavica, Hunjak, Begičević Ređep, Hernaus, (2014); Vranješ Radanović i sur. (2016); Vlada Republike Hrvatske, Ured za ravnopravnost spolova (2017); Vroom i Yeton, (1981). Dio pitanja odnosi se na socio-demografske karakteristike ispitanica, a ostatak pitanja se odnosi na položaj žena u organizaciji u kojoj rade, njihovu karijeru, načine i stilove odlučivanja kao i na druge elemente, s aspekta percepcije ispitanica. Korištena su pitanja zatvorenog i otvorenog tipa, a u pitanjima zatvorenog tipa Likertova skale od 1 do 5, pri čemu procjena 1 znači „ne slažem se uopće s tvrdnjom“ ili „nije bitna“, a procjena 5 znači „u potpunosti se slažem“ ili „jako bitna“. Klasifikacija djelatnosti/aktivnosti poduzeća napravljena je prema upitniku koji je korišten u ispitivanju mišljenja rukovoditelja za Izvješće o globalnoj konkurentnosti Svjetskog gospodarskog foruma (2008-2009). Za formulaciju pitanja o dominantnom stilu odlučivanja koje ispitanice primjenjuju u svom radu korištena je podjela Scotta i Brucea, koji razlikuju i navode pet različitih stilova odlučivanja (Davids, Roman, Leach, 2015). Pitanje o preferiranom stilu vođenja koji ispitanice primjenjuju u svom radu formulirano je prema klasifikaciji Vrooma, Yettona i Jagoua koji određuju tri stila vođenja i pet različitih načina procesa odlučivanja (Sikavica, Hunjak, Begičević Ređep, Hernaus, 2014).

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Sve ispitanice (N=112) koje su sudjelovale u istraživanju govore barem jedan strani jezik, dok njih čak 28,6 % aktivno govori dva strana jezika. Prema dobivenim rezultatima, 52,7 % anketiranih ispitanica smatra da ima mogućnosti za daljnje napredovanje, dok njih 29,5 % smatra da nema mogućnosti za daljnje napredovanje na postojećoj poziciji. Međutim, potrebno je napomenuti da 41,1 % ispitanica trenutno djeluje na razini strateškog menadžmenta. U 53,6 % slučajeva, muški kolege se nalaze u ulozi nadređenog ispitanicama koje su sudjelovale u istraživanju. Žene su većim dijelom na rukovodećim položajima u zanimanjima u zdravstvu, školstvu, tekstilnoj industriji (51,8 %). U određivanju stilova odlučivanja ispitanica, primijenjena je klasifikacija stilova odlučivanja prema Scottu i Bruceu, koji tvrde kako stil odlučivanja nije karakterna osobina, već se radi o naučenoj sklonosti reagiranja na točno određeni način, utemeljenoj na navici. Izdvajaju pet različitih stilova odlučivanja i jednostavno je određivanje pripadnosti osobe pojedinom stilu, a moguća je i usporedba s drugim sličnim istraživanjima (Davids, Roman, Leach, 2015). Prema provedenom istraživanju,

72,3 % žena kao dominantni stil odlučivanja koristi racionalni stil odlučivanja, kojeg karakterizira sustavno traganje za opcijama i njihova logička evaluacija, dok 21,4 % žena kao dominantni stil odlučivanja primjenjuje intuitivni stil, koji pretpostavlja da donositelj odluke iskazuje sklonost pouzdanja u osjećaje. Korištenje intuicije nije nužno iracionalno i neučinkovito, dapače, takve spoznaje mogu kvalitetno nadopuniti racionalnu analizu problema (Miljković, Rijavec, 2007) i često se temelje na ranijem iskustvu. Gladwell (2007) smatra da učinak i moć trenutne spoznaje zapravo nije isključivo intuitivno odlučivanje, nego neka vrsta nesvjesnog racionalnog mišljenja, varijanta adaptivnog i nesvjesnog zahvaljujući kojem su osobe u kriznim situacijama sposobne za nekoliko sekundi donijeti pravu odluku. Prema (Gladwell, 2007), prve sekunde spoznaje mogu nam pomoći da preoblikujemo naše međuljudske odnose, naš način komuniciranja i poslovanja. Spontani stil odlučivanja sa željom za što bržim završetkom procesa odlučivanja primjenjuje 4,5 % ispitanica, a njih 1,8 % primjenjuje ovisni stil, gdje traže tuđe savjete i uzdaju se u njih. Izbjegavajući stil odlučivanja, bježanje od odlučivanja kada god je to moguće, ne preferira niti jedna od ispitanica.



Slika 4. Dominantni stil odlučivanja ispitanica (N=112)

Izvor: Izrada autorica prema rezultatima provedenog istraživanja

Proces odlučivanja je stalan, višedimenzionalan i kontinuirani proces. Nije jednostavno donositi odluke, najčešće je riječ o konfliktnim situacijama: ili-ili, neovisno radi li se o privatnim ili poslovnim odlukama. Pogreške u odlučivanju su neminovne, one su dio procesa odlučivanja te je zato uvijek prisutna određena doza nelagode prilikom donošenja odluka. Nelagoda raste s povećanjem mogućih rješenja određenog problema. Pogreške se povećavaju u uvjetima velike neizvjesnosti te u turbulentnim vremenima, kada je donositelj odluke prinuđen da

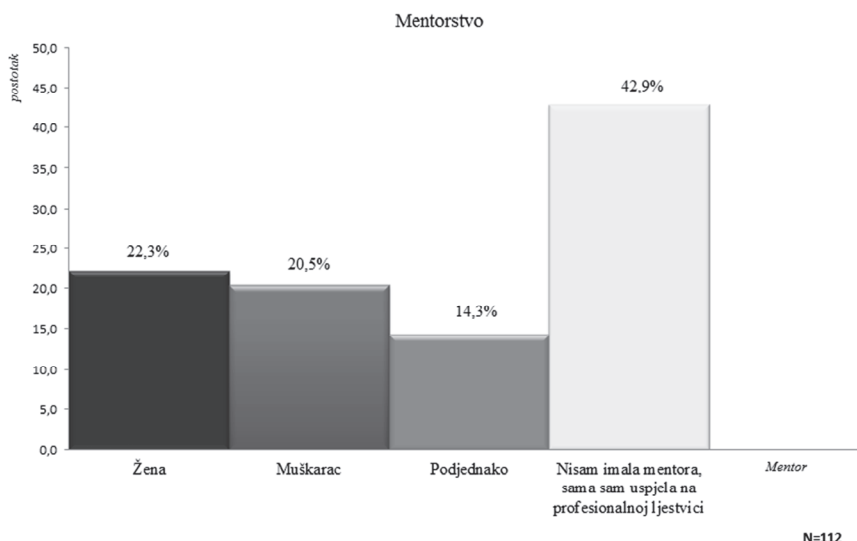
odluku donese bez mogućnosti procjenjivanja i sagledavanja njezinih posljedica (Sikavica, Hunjak, Begičević Ređep, Hernaus, 2014). Dominantan stil odlučivanja donositelja odluke uvelike utječe na način odlučivanja pri odlučivanju u uvjetima sigurnosti, nesigurnosti i rizika, kao i u poslovnom i privatnom odlučivanju.

Rezultati istraživanja vezano uz stil odlučivanja ispitanica pokazuju da 56,3 % ispitanica preferira varijantu konzultativnog stila vođenja. To je stil gdje se tim sastaje radi raspravljanja o problemu, a vođa razmatra sve informacije prije donošenja odluke (Vroom i Yeton, 1981). Slijedi kolaborativni stil vođenja, kojeg ispitanice preferiraju s 29,5% u kojem vođa i tim rade zajedno i postižu konsenzus prije donošenja odluke, te autokratski stil vođenja sa 14,2 % (Vroom i Yeton, 1981). Uvijek treba imati na umu, da je vođenje dvosmjernan proces, te da podrazumijeva pretvaranje grupe pojedinaca u tim (Roebuck, 1999).

Prema istraživanju (Gonan Božac, Paulović, 2005) provedenom na uzorku od 119 žena menadžera, kao karakteristika ženskog stila vođenja prepoznata je interaktivnost sa zaposlenicima i spremno reagiranje na konfliktne situacije. Žene menadžerice karakterizira primjena netradicionalnog stila vođenja, otvorenost i manja težnja postizanju prestiža, te fleksibilnost, dobre pregovaračke vještine, senzitivnost i intuicija (Gonan Božac, Paulović, 2005).

U ovom istraživanju, na temelju odgovora prikupljenih otvorenim pitanjima, možemo zaključiti da ispitanice smatraju da dobivaju puno više kritika od muškaraca, ali ih daleko više smeta i pogađa ženska kritika, zato što ženske kritike shvaćaju emotivnije i osobnije. Odgovori na otvorena pitanja pokazuju i mišljenje žena koje tvrde da ih pogađa neuspjeh drugih žena, ali da ih pogađa i uspjeh drugih žena. Također, ispitanice su navele da su svjesne da na vrhu nema uvijek mjesta za sve sposobne žene, da je ženski put do uspjeha „posut trnjem“ i da često neuspjeh druge žene doživljavaju kao vlastiti neuspjeh.

Veliki broj ispitanica (42,9 %) na pitanje o osobi koja ih je mentorirala odgovorilo je da nije imalo mentora (ili mentoricu) i da su se same morale napredovati na profesionalnoj ljestvici. Žena kao mentorica se navodi u 22,3% ispitanica, muškarac u 20,5 % slučajeva, a 14,3 % ispitanica ne navodi jesu li imale mentora ili mentoricu. Postoji statistički značajno veći postotak ispitanica koje nisu imale mentora u odnosu prema ispitanicama koje su imale mentora ili mentoricu ($X^2 = 14,29$, $p \leq 0,05$, $n = 3$).



Slika 5. Odgovori na pitanje: „Tko Vas je mentorirao, tko je ostavio najveći trag u vašoj karijeri?“ (N=112)

Izvor: Izrada autorica prema rezultatima provedenog istraživanja

Na temelju odgovora na pitanja otvorenog tipa, možemo zaključiti da ispitanice smatraju da su muški kolege dobro umreženi i da dio poslovnih obveza obavljaju i u slobodno vrijeme kroz neformalna druženja, tematske večeri i sport i sl. Zaključak koje donose je da je upravo ovaj segment slabije razvijen u žena u odnosu prema muškarcima. Navode da članstva u udruženjima poslovnih žena još uvijek nisu dovoljno raširena. Mali dio ispitanica (8,9 %) ima članstvo u nekom od udruženja poslovnih žena, dok njih 91,1 % ističe kako nisu članice niti jednog udruženja poslovnih žena. Ispitanice su svjesne činjenice da trebaju poraditi na izgradnji ženske mreže potpore, kako bi si međusobno bile oslonac u karijeri. Rezultati pokazuju da 41,1 % ispitanica donosi strateški značajne odluke, a njih 33 % obavlja poslove taktičkog menadžmenta i donosi odluke taktičke razine. Oko 25,9% ispitanica se nalazi na razini operativnog menadžmenta i donosi odluke operativne razine.

Miljković i Rijavec (2007), su na temelju rezultata svog istraživanja zaključili da ne postoje razlike između žena i muškaraca u sposobnostima rješavanja problema, analitičkim sposobnostima, kompetitivnosti, motivaciji, uklapanju u društvo i sposobnostima učenja. Rezultati njihova istraživanja pokazuju da žene češće popuštaju pred autoritetima dok su muškarci agresivniji i skloniji očekivanju uspjeha. Ne postoje razlike u produktivnosti i zadovoljstvu poslom. Žene izostaju češće s posla, samo ako imaju malu djecu. Naše sposobnosti nisu predodređene našim spolom, iako se svi ljudi međusobno razlikuju po svojim

spособnostima. Intelektualne, senzorne i tjelesne sposobnosti povećavaju vjerojatnost uspješnog obavljanja posla, a ne spol osobe.

Vranješ Radanović i suradnici (Vranješ Radanović i sur., 2016). u svom istraživanju potvrđuju teze o dominantnim pokazateljima o položaju žena i muškaraca na hrvatskom tržištu rada. Rezultati istraživanja pokazuju da žene, u odnosu prema muškim kolegama, kasnije prihvaćaju upravljačke funkcije i ranije ih napuštaju, kao što i kasnije dolaze na tržište rada te ga ranije napuštaju. Postotak žena s visokim obrazovanjem je veći od postotka njihovih visoko obrazovanih kolega, no u upravljačkim tijelima je više muškaraca. Na razini rukovođenja postoji tradicionalna podjela poslova, koja je u skladu s rodnim ulogama i horizontalnom segregacijom.

Rezultati našeg istraživanja potvrđuju teze do kojih se došlo u opisanim istraživanjima. U tablici 1. prikazani su rezultati istraživanja koji se odnose na percepciju svog radnog mjesta od strane ispitanica.

Tablica 1.

Odgovori ispitanica na pitanja o percepciji svojeg radnog mjesta (N=112)

		N=112 (% ispitanica)		
		Ne znam/ne želim odgovoriti		
R.br.	Pitanje	Da	Ne	
1	Imate li mogućnosti za daljnje napredovanje na radnom mjestu?	52,7	17,8	29,5
2	Pomaže li Vam na vodećem položaju činjenica da ste žena?	4,4	67,0	28,6
3	Jeste li doživjeli neugodnosti na poslu samo zbog toga što ste žena?	34,8	6,3	58,9
4	Smatrate li da su muškarci u Vašoj poslovnoj organizaciji bolje plaćeni u odnosu na žene za isti posao (na istoj poziciji)?	29,5	17,8	52,7
5	Uvažava li se Vaše mišljenje (prilikom donošenja bitnih poslovnih odluka) jednako kao i mišljenja Vaših muških kolega?	70,5	14,3	15,2
6	Jeste li Vi osobno plaćeni jednako, kao i kolege s istom školskom spremom na istim pozicijama i poslovima?	52,7	19,6	27,7
7	Jeste li članica nekog udruženja poslovnih žena na izvršnim pozicijama u tvrtkama?	8,9	2,7	88,4

Izvor: Izrada autorica prema rezultatima provedenog istraživanja

Iz tablice 1. vidimo da oko 29,5 % ispitanica smatra da su žene u poslovnim organizacijama manje plaćene u odnosu prema svojim muškim radnim kolegama, dok je njih 70,5 % odgovorilo da ne smatra da su muškarci bolje plaćeni u odnosu prema ženama za isti posao na istoj poziciji. Samo neznatni dio ispitanica (4,4 %) smatra da im na vodećem položaju pomaže činjenica da su žene. Ne tako mali dio ispitanica (27,7%) smatra da osobno nisu plaćeni jednako, kao i kolege s istom školskom spremom, na istim pozicijama i poslovima. Istraživanja pokazuju da su mlađe žene često slabije plaćene od muškaraca (za istu razinu

stručne spreme i složenosti poslova) i često ne mogu naći ravnotežu između svojeg privatnog i poslovnog života (Pološki Vokić, Sinčić Čorić, Obadić, 2016).

Ispitanice ističu da često nailaze na neodobravanje svoje okoline. Među ispitanicama njih 9 % bi radije odabralo muškarca nego ženu za vrlo važan i dobro plaćen posao, 67 % je neodlučno i neopredijeljeno, a 24 % ispitanica bi se radije odlučilo za ženu. Prema Biberović (2016), kada je žena sigurna u svoja znanja, moć i sposobnosti, manje procjenjuje i kritizira druge žene i ne doživljava neuspjeh drugih žena kao refleksiju osobnog neuspjeha.

Analizirajući rezultate vezano uz traženje stručne pomoći od strane ispitanica, 2 % ispitanica bi radije zatražilo pomoć od kolege nego od kolegice. Za oko 63 % ispitanica nema razlike između spolova, zatražilo bi pomoć od kolege ili kolegice. Oko 35 % ispitanica se odlučuje za pomoć tražiti osobu ženskog spola. Na tvrdnju „da u obitelji imam (ili u obitelji imam) djecu oba spola, više bih pazila s kim se druži i kako se ponaša moja kćer nego moj sin“, 3 % ispitanica daje potvrđan odgovor. Oko 58 % ispitanica daje negativan odgovor, dok je 39 % ispitanica neodlučno ili ne želi dati odgovor.

U tablici 2. prikazani su rezultati slaganja ispitanica s tvrdnjama o rodnim stereotipima i predrasudama, od jednakih šansi za obrazovanje, zapošljavanje, napredovanje do obavljanja obiteljskih poslova i upravljanja obiteljskim novcem. Većina ispitanica se donekle (N=36) ili u potpunosti slaže (N=36) da su najbolje plaćeni poslovi uglavnom namijenjeni muškarcima. Također većina ispitanica se donekle (N=42) ili u potpunosti slaže (N=44) da se posao i karijera muškarca u većini obitelji stavlja ispred posla i karijere žena. Više od polovice ispitanice (N=59) u potpunosti se slaže da se ženama prilikom zapošljavanja i napredovanja češće postavlja pitanje o bračnom statusu i broju djece nego muškarcima.

Više od polovice ispitanica (56 %) u potpunosti smatra da žene još uvijek češće nego muškarci obavljaju kućanske poslove, neovisno o tome jesu li zaposlene, dok se nešto manji broj ispitanica (31 %) donekle slaže s ovom tvrdnjom. I dalje je na ženama da vode brigu o odgoju djece neovisno o tome jesu li zaposlene prema mišljenju (55 %) ispitanica. Iako prema percepciji ispitanica danas u Hrvatskoj žene i muškarci imaju jednake šanse za obrazovanje (N=68), samo mali broj ispitanica (N=13) smatra da žene i muškarci nemaju jednake šanse za zapošljavanje i napredovanje na radnom mjestu.

Tablica 2.

Stupanj slaganja ispitanica s tvrdnjama o rodnim stereotipima i predrasudama (N=112)

R. br.	Tvrdnja	Stupanj slaganja					N=112	M	SD
		1	2	3	4	5			
		Niti se ne slažem							
		Donekle se slažem							
		U potpunosti se slažem							
		Aritm. sredina							
		devija							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							
		stand.							
		Arithm. devija							
		sredina							
		cija							

Dobiveni rezultati istraživanja slažu se s rezultatima istraživanja čije rezultate spominjemo u nastavku. Deloitte je 2013. godine predstavio rezultate istraživanja Žene u poslovnom svijetu. Istraživanje je provedeno među članicama i članovima uprava i rukovodećih ljudi najvećih tvrtki u Hrvatskoj, Bosni i Hercegovini i Sloveniji, s ciljem identificiranja čimbenika koji dovode do nejednakosti između žena i muškaraca u poslovnom svijetu. Unatoč činjenici da 77,9 % ispitanika smatra da žene ulažu više napora da bi bile na istoj poziciji kao muškarci, dio ispitanika smatra da žene slabije napreduju od svojih muških kolega (44,4 %) (Deloitte, 2013). Nešto više od polovice ispitanika (55,1 %) misli da su žene na izvršnim pozicijama manje plaćene od muškaraca, a 18,4 % ispitanika smatra da su vrlo često žene na prvom mjestu kada dolazi do otpuštanja radnika. Prema istom istraživanju, postoji opća percepcija da se žene i muškarci na visoko upravljačkim pozicijama ponašaju slično. Slični rezultati su dobiveni i u susjednim zemljama. Prema rezultatima istraživanja, i žene i muškarci ostvaruju podjednake rezultate na financijskom planu, jednako se suočavaju s poslovnim izazovima i jednako implementiraju ciljeve dugoročnoga strateškog razvoja organizacije. Međutim, žene su uspješnije na području upravljanja ljudskim potencijalima i više rade na osobnom razvoju, za razliku od muškaraca koji su uspješniji kada je riječ o profesionalnom napredovanju (Deloitte, 2013). Prema Pilarovom barometru za 2016. godinu, na uzorku od 750 osoba, muškarci i dalje u prosjeku imaju viša primanja, borave izvan kuće više od žena, ali razlika nije velika kada je riječ o odgoju djece i brizi o starijim članovima kućanstva. Tvrdnja da su žene te koje više brinu o odgoju djece dobila je ocjenu 3,24, dok su muškarci ocijenjeni ocjenom od 2,5 (ocjene na skali 1-5, princip školske ocjene). Tvrdnja „muškarci su u pravilu uspješniji u svom poslu od žena“ je dobila ocjenu 2,19, (Institut za istraživanje tržišta Ivo Pilar, 2016).

U provedenom istraživanju, rezultati vezani uz odabir kandidatkinja ili kandidata za određenu funkciju pokazuju da kada je riječ o izboru za predsjednika/icu države, samo 2 % ispitanica ne bi dalo svoj glas ženi, iako ima iskustva i kvalifikacije kao i muški kandidat. Oko 58 % ispitanica bi radije podržalo kandidatkinju, a njih 40 % je neodlučno ili ne želi dati svoj odgovor. Kada je riječ o izborima za župana/županicu, 2 % ispitanica bi radije podržalo muškog kandidata jednakog iskustva i kvalifikacija, 60 % ispitanica bi radije podržalo kandidatkinju, a njih 38 % je neodlučno ili ne želi dati svoj odgovor.

Ispitanicama je dana mogućnost odabira pet različitih vlastitih osobina za koje smatraju da prevladavaju od ponuđenih sedamnaest. Prema dobivenim odgovorima, ispitanice na rukovodećim pozicijama prilikom vlastite samoprocjene izdvajaju: otvorenost za suradnju (75 %), samokritičnost (69,6 %), lakoću komuniciranja (57,1 %), poštovanje (54,5 %) i empatiju prema drugima (52,7 %). Ove odabrane karakteristike govore u prilog tezama da ispitanice sebe percipiraju kao samokritične osobe koje su otvorene za suradnju.

Podaci iz literature također pokazuju da žene daleko više pažnje posvećuju međusobnim odnosima. Često poslovne organizacije šalju zaposlenice da se uključe u pregovore dovedene do napetosti i krize. Problem je često u tome

da sudionici kriznih situacija više pažnje poklanjaju izvoru informacija, nego samom sadržaju istih (Miljković, Rijavec, 2007). U tablici 3. prikazani su rezultati istraživanja koji se odnose na stupanj slaganja ispitanica s tvrdnjama koje dovode do diskriminacije na poslu.

Tablica 3.

Stupanj slaganja s tvrdnjama koje dovode do diskriminacije na poslu (N=112)

R. br.	Razlozi, zbog kojih dolazi (ako dolazi) do diskriminacije na poslu	Stupanj slaganja					N=112	M	SD
		To uopće nije razlog	Donekle je razlog	Često je razlog	To je najčešći razlog	Nema diskriminacije			
		1	2	3	4	5			
	<i>Brojčana oznaka svake tvrdnje</i>								
1	Zbog različitih sposobnosti žena i muškaraca.	61	29	16	4	2 112	1,72	0,96	
2	Zbog bioloških razlika između žena i muškaraca (rađanje, fizička snaga).	24	39	37	10	2 112	2,35	0,97	
3	Zbog borbe za moć/prevlad jednog spola.	27	22	33	27	3 112	2,62	1,17	
4	Zbog osobnih interesa, koristi pojedinca.	9	16	52	33	2 112	3,03	0,91	
5	Zbog zlonamjernosti.	30	37	27	13	5 112	2,34	1,13	
6	Zbog stereotipa.	5	15	47	43	2 112	3,20	0,86	
7	Zbog predrasuda.	6	13	49	42	2 112	3,19	0,87	
8	Zbog svijesti da neće biti kažnjeni.	36	24	26	21	5 112	2,42	1,24	

Izvor: Izrada autorica prema rezultatima provedenog istraživanja

Provedeno istraživanje govori u prilog tezi da zbog različitih sposobnosti žena i muškaraca ne dolazi do diskriminacije na poslu. S ovom tvrdnjom se slaže 54 % ispitanica, 40 % to drži samo djelomičnim razlogom, a njih 4 % smatra da taj razlog ipak vodi diskriminaciji. Oko 2 % ispitanica smatra da nema diskriminacije. Oko 77 % ispitanica smatra da biološke razlike, poput rađanja u žena ili veće fizičke snage muškaraca pridonose diskriminaciji na radnom mjestu, njih 21 % smatra da biološke razlike ne pridonose diskriminaciji, a 2 % ispitanica smatra da diskriminacije temeljem biološke osnove nema. Prema mišljenju 76 % ispitanica, spolnoj diskriminaciji pridonose osobni interesi i koristi pojedinca, neovisno o spolu. Oko 22 % ispitanica ne smatra osobni interes i koristi razlogom za diskriminaciju dok 2 % ispitanica smatra da diskriminacije uopće nema. Ljudska zlonamjernost i zloba najčešći su razlog koji vodi spolnoj diskriminaciji prema mišljenju 12 % ispitanica, 57 % ih ljudsku zlobu smatra djelomičnim ili čestim razlogom, 27 % smatra da to uopće nije razlog, dok 4 % smatra da nema diskriminacije. Visoki postotak ispitanica od 38 % smatra da su stereotipi najčešći razlog spolne diskriminacije na poslu, 56 % ih drži čestim ili djelomičnim razlogom, a 4 % ispitanica to ne uviđa kao razlog diskriminacije, dok 2 % ispitanica smatra da nema diskriminacije.

Predrasude predstavljaju bitan razlog spolne diskriminacije prema mišljenju 38 % ispitanica, 55 % ih smatra čestim ili djelomičnim razlogom, a 5 % ispitanica smatra da to uopće nije razlog diskriminacije, dok 2 % smatra da diskriminacije nema. Svijest u poslovnim organizacijama i društvu općenito o nepostojanju odgovarajuće kazne za diskriminaciju po spolu, prema mišljenju ispitanica u 19 % slučajeva vodi ka spolnoj diskriminaciji, 45 % smatra da je to samo donekle ili čest razlog, a 32 % ispitanica to ne smatra razlogom diskriminacije, dok ih 4 % smatra da diskriminacije uopće nema.

Žene koje su uspjele u karijeri, iza sebe najčešće imaju puno više rada, učenja, a nadasve upornosti od muških kolega. Žene ne bi smjele kopirati muški stil vođenja, već naprotiv, iskoristiti sve prednosti ženske stručnosti, ženstvenosti i intuicije (Avelini Holjevac, Galičić, 2005).

Većina ispitanica smatra da je društveni položaj žena na svim poljima bolji u odnosu prema položaju od prije desetak godina. Više od polovice ispitanica (58 %) smatra da je na poslu položaj žena bolji nego prije, 28 % ih smatra da je nepromijenjen, 8 % da je lošiji, dok 6 % ispitanica ne može procijeniti položaj žena. Kada je riječ o mogućnostima obrazovanja, 65 % ispitanica smatra da je položaj žena bolji, 28 % ih smatra da je jednak, a 3 % da je lošiji nego prije, dok 4 % ispitanica smatra da ne može procijeniti položaj. Položaj žena u obitelji u odnosu prema razdoblje prije 10-ak godina 52 % ispitanica ocjenjuje boljim nego prije, 33 % jednakim, 9 % lošijim, dok ih 6 % ne daje svoju procjenu. Društveni položaj žena u politici 49 % ispitanica ocjenjuje boljim, 29 % jednakim, 17 % lošijim, dok 5 % ispitanica ne daje svoju procjenu. Ocjenjujući općenit položaj žena u društvu, 53 % ispitanica ga ocjenjuje boljim, 30 % jednakim, 13 % lošijim nego prije, a 4 % ispitanica ne može dati svoju procjenu.

Prema mišljenju ispitanica, žene su dostigle najvišu razinu na području ravnopravnosti kada je u pitanju obrazovanje. Ispitanice smatraju da žene imaju jednake mogućnosti za obrazovanje kao i muškarci. Kada je riječ o mogućnostima zapošljavanja, posebice na rukovodeće pozicije, pojavljuju se razlike u smislu smanjene zapošljivosti žena. Razlike između muškaraca i žena su vidljive i kada je riječ o zaslužnim nagradama, plaćama i vrednovanju nečijih vrijednosti i sposobnosti. Prema mišljenju ispitanica, muškarci su češće nagrađivani i imaju veća primanja.

U provedenom istraživanju je 19,6 % ispitanica izjavilo da je osobno bila žrtva spolnog uznemiravanja na prethodnom radnom mjestu, a 6,2 % čak i na trenutnom radnom mjestu, dok se 4,5 % ispitanica izjašnjava da su bile žrtve spolnog uznemiravanja na oba radna mjesta.

Prema Genovu (Genov, 2011) u poslovnim organizacijama se zaposlenice doživljavaju kao manje vrijedne, jer postoji vjerojatnost da će neko vrijeme provesti na porodiljnom dopustu ili da će ostati kod kuće ako imaju bolesno dijete. Od žena na vodećim položajima se očekuje da preuzmu odgovornost, ali i da slijede savjete muškaraca. Žene na vodećim položajima stalno su pod povećalom, te konstantno se očekuje da dokazuju svoje

kompetencije, snagu, iskustvo, a u isto vrijeme se prati pozornost i fizički izgled žene, iskazivanje emocija, te se svaka pogreška u očima drugih vrednuje i procjenjuje (Dunnebacke, 2006).

U ovom istraživanju ukupno 69,7 % ispitanica je izjavilo da se ne smatra žrtvom spolnog uznemiravanja. Ispitanice su bile svjedokinje spolnog uznemiravanja drugih žena na poslu od strane muških radnih kolega, i to na prethodnom radnom mjestu njih 15,2 %, a na trenutnom 5,4 %, na prethodnom i na trenutnom radnom mjestu 6,3 % ispitanica, dok ih 73,1 % nije bilo svjedokom spolnog uznemiravanja. 6,3 % ispitanica izjasnilo se je da je osobno iskusilo značenje staklenog stropa i na prethodnom i na trenutnom radnom mjestu, njih 16,1 % je suočeno sa staklenim stropom na trenutnom radnom mjestu, 12,5 % ih je iskusilo stakleni strop samo na prethodnom radnom mjestu, dok 65,1 % ispitanica nije osobno iskusilo postojanje staklenog stropa. Kada je riječ o reagiranju u upitno moralnim situacijama na poslu prilikom donošenja odluka o napredovanju, najveći broj ispitanica od 81,3 % tvrdi da ne bi nikada prihvatile takvu odluku, dok 13,4 % ispitanica tvrdi da bi možda i prihvatile takvo napredovanje, dok je 5,3 % ispitanica neodlučno. U tablici 4. prikazani su rezultati istraživanja vezano uz moralna i etička načela ispitanica. S postavljenom tvrdnjom da na putu do uspjeha nije uvijek moguće donositi moralne i etičke odluke u potpunosti se slaže samo 7 % ispitanica, dok njih 42 % u potpunosti odbacuje ovu tvrdnju, a 57 % ispitanica se niti slaže, niti ne slaže s tom tvrdnjom. Da su moralna i etička načela temelj uspješnog poslovanja u potpunosti smatra čak 54,5 % ispitanica.

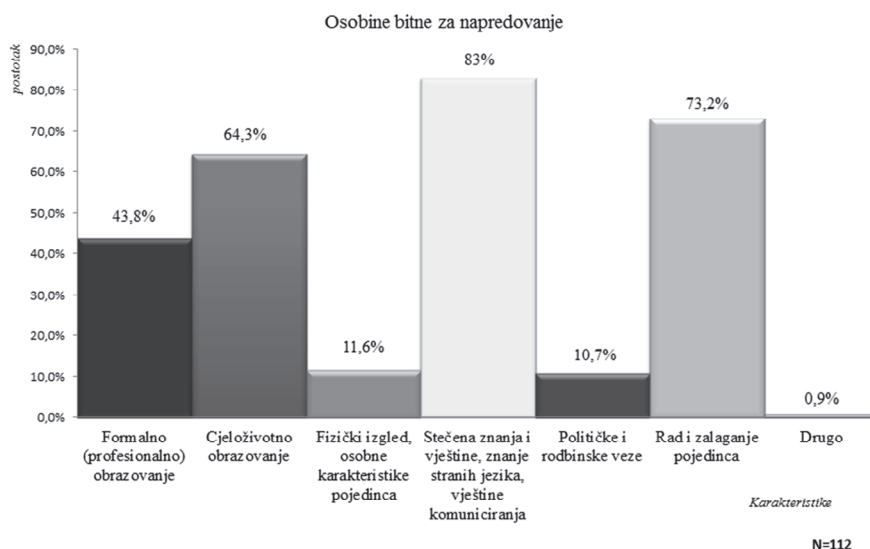
Tablica 4.

Moralna i etička načela ispitanica (N=112)

R.br.	Tvrdnja	Stupanj slaganja					N=112
		Ne slažem se uopće	Donekle se ne slažem	Niti se ne slažem niti se slažem	Donekle se slažem	U potpunosti se slažem	
1	Na putu do uspjeha nije uvijek moguće donositi moralne i etičke odluke.	47	20	25	12	8	112
2	Moralna i etička načela su temelj uspješnog poslovanja.	2	3	21	25	61	112
3	Moral i etička načela su temelji društveno odgovornog poslovanja, ali u svakodnevnom poslovanju nije nužno moralno preispitivati svaku odluku.	27	26	21	26	12	112

Izvor: Izrada autorica prema rezultatima provedenog istraživanja

Ispitanice smatraju da su za napredak na profesionalnoj ljestvici najbitnija stečena znanja i vještine, znanje stranih jezika i vještine komunikacije (83 %), rad i zalaganje pojedinca (73,2 %), cjeloživotno obrazovanje (64,3 %), formalno obrazovanje (43,8 %), fizički izgled i osobne karakteristike pojedinca (11,6 %) te političke i rodbinske veze (10,7 %).



Slika 6. Karakteristike koje ispitanice smatraju bitnim za napredovanje na profesionalnoj ljestvici (N=112)

Izvor: Izrada autorica prema rezultatima provedenog istraživanja

Temeljem odgovora na pitanja otvorenog tipa, vidljivo je da ispitanice smatraju kako žene koje fizički bolje izgledaju, teže dokazuju da su do voditeljske pozicije došle isključivo zbog obrazovanja, znanja i sposobnosti. Ispitanice su istaknule da se od žene na rukovodećoj poziciji očekuje da dobro izgleda, da je lijepo obučena, da je fizički atraktivna, no tada slijedi pretpostavka da je na položaj došla na nemoralan način. Rezultati istraživanja (Dunnebacke, 2006) govore da se od žena na rukovodećim položajima očekuje dokazivanje kompetencija i iskustva. Prati se njihov fizički izgled, iskazivanje emocija, a pogreške se vrednuju i procjenjuju.

U današnjim modernim organizacijama sve se više cijeni fleksibilnost, timski duh i povjerenje, nasuprot individualizmu i autokratskoj kontroli (Miljković, Rijavec, 2007). Prema rezultatima provedenog istraživanja vezano uz mišljenje ispitanica o poželjnim osobinama osoba na rukovodećim pozicijama (tablica 5.), 80,4 % ispitanica smatra da je sposobnost strateškog planiranja bitna za osobu na rukovodećem položaju. Nadalje, 85,7 % ispitanica smatra da je najvažnija osobina pojedinaca na rukovodećim položajima upravo sposobnost vođenja timom, Oko 76,8 % ispitanica smatra da pojedinci na rukovodećim radnim mjestima moraju znati delegirati poslove i ovlasti. Oko 54,5 % ispitanica najvažnijom osobinom rukovoditelja smatra vještinu empatije i razumijevanja podređenih. Sposobnost operativnog planiranja rukovoditelja je najvažnije za 62,5 % ispitanica. Važnost pregovaranja i preuzimanja rizika rukovoditelja je najvišom ocjenom ocijenilo 69,6 % ispitanica.

Tablica 5.

Mišljenja ispitanica o poželjnim osobinama osoba na rukovodećim pozicijama
(N=112)

R. br.	Poželjne osobine osoba na rukovodećem položaju	Stupanj slaganja					N=112	M	SD
		Donekle							
		Nije bitna	je nebitna	Niti da, niti ne	Donekle je bitna	Jako bitna			
Brojčana oznaka svake tvrdnje		1	2	3	4	5			
1	Sposobnost strateškog planiranja.	0	0	1	21	90	112	4,79	0,43
2	Sposobnost rukovođenja timom ljudi.	0	0	1	14	96	111	4,81	0,38
3	Sposobnost delegiranja poslova i ovlasti.	0	0	5	21	86	112	4,72	0,54
4	Sposobnost razumijevanja podređenih, empatija.	0	0	9	42	61	112	4,46	0,64
5	Sposobnost operativnog planiranja.	0	0	4	38	70	112	4,59	0,56
6	Sposobnost pregovaranja.	0	0	5	29	78	112	4,65	0,56

Izvor: Izrada autorica prema rezultatima provedenog istraživanja

Oko 40,2 % ispitanica je svjesno činjenice da njihov obiteljski život u nekoj mjeri trpi zbog poslovnih obveza, 22,3 % ispitanica smatra da podjednako trpe i obiteljske i privatne obveze, a 37,5 % ispitanica smatra da je uspjelo uskladiti sve svoje obveze.

U skladu s istraživanjem provedenim na Sveučilištu California u Irvineu i Sveučilištu Tulane, u vrlo nepovoljnom položaju su žene starijih dobnih skupina. S obzirom na to da svjetsko stanovništvo stari, životna dob žena je dulja od muškaraca. One zarađuju manje od muškaraca, imaju manji broj godina radnog iskustva, samim time i manje mirovine. Njihov rizik siromaštva je veći. Žene starije životnoj dobi rjeđe rade na vodećim upravljačkim pozicijama i nisu toliko uključene u rad upravnih i nadzornih odbora. Tako su žene starije životne dobi, neovisno o svojem stupnju obrazovanja, diskriminirane i samom činjenicom da su žene, ali dodatno i svojim godinama (Stiller Rikleen, 2016).

U tablici 6. prikazani su rezultati istraživanja koji predstavljaju mišljenje ispitanica o mjerama za bolju usklađenost poslovnih i obiteljskih obveza žena.

Tablica 6.

Mišljenja ispitanica o mjerama za bolju usklađenost poslovnih i obiteljskih obveza žena (N=112)

R. br.	Predložene mjere	Stupanj slaganja					N=112	M	SD
		Uopće ne	Većinom ne	Niti da, niti ne	Većinom da	U potpunosti da			
	<i>Brojčana oznaka svake tvrdnje</i>	1	2	3	4	5			
1	Klizno radno vrijeme.	2	2	14	61	33	112	4,08	0,81
2	Jaslice i vrtići u poslovnim organizacijama.	0	2	12	52	46	112	4,27	0,72
3	Skraćeno radno vrijeme. Podjela radnog mjesta (vremena) na dvije osobe.	14	11	48	26	13	112	3,12	1,14
4	Financijske povlastice za poslodavce koji brinu o ravnopravnosti spolova.	10	7	26	44	25	112	3,60	1,17
5	Veća primjena zakonske mogućnosti i korištenja roditeljskog dopusta za očeve.	1	6	28	45	32	112	3,90	0,91
6	Veće poštivanje ravnopravnosti spolova tijekom obrazovanja.	7	8	29	34	34	112	3,71	1,16
7	Obrazovanje poslodavacai zaposlenika o ravnopravnosti spolova.	4	14	24	33	37	112	3,76	1,15
8	Osvještavanje javnosti putem medija.	4	4	30	34	40	112	3,91	1,04
9	Strože kažnjavanje neravnopravnog postupanja na temelju	7	8	19	31	47	112	3,92	1,20

Izvor: Izrada autorica prema rezultatima provedenog istraživanja

Prema provedenom istraživanju, 84 % ispitanica smatra kako bi uvođenje kliznog radnog vremena pridonijelo usklađenju poslovnih i obiteljskih obveza. Većina ispitanica (oko 88 %) smatra da bi im jaslice i vrtići u sklopu poslovnih organizacija olakšali usklađenje privatnih i poslovnih obveza. Financijske povlastice za poslodavce koji brinu o ravnopravnosti spolova, u velikoj mjeri podržava 42 % ispitanica, a u potpunosti 31 % ispitanica. Ispitanice smatraju da bi veća primjena zakonske mogućnosti korištenja roditeljskog dopusta za očeve pridonijela usklađenju njihovih obiteljskih i poslovnih obveza. Ako mediji, okoline i društvo pozitivnije predstavljaju ovu mjeru u javnosti, moguć je i veći odaziv očeva koji koriste roditeljski dopust.

Europski parlament (2017) uvodi Direktivu o poboljšanju spolne ravnoteže među članovima nadzornih odbora društava koje prema burzovnim izvješćima dobro posluju. Tim dokumentom osigurava se kvota od 40 % žena članica nadzornih odbora. Nacionalna zakonodavstva trebaju implementirati ovu kvotu do 2020. godine. Uz kvote je potrebna podrška Vlade i prilagodba socijalne i gospodarske infrastrukture. Naime, ženama ne nedostaje znanje i stručna naobrazba, već prilika da uspješno implementiraju svoje znanje (Europski parlament, 2017). Mišljenje ispitanica o uvođenju rodni kvota u skladu s

Direktivom EU je sljedeće: 41 % ispitanica najvišom ocjenom ocjenjuje potrebu uvođenja kvota koje garantiraju određeni udio žena u institucijama vlasti, 23 % ispitanica ih podržava u velikoj mjeri, 17 % ispitanica je neodlučno, dok 19 % ispitanica ne podržava uvođenje rodni kvota.

U tablici 7. prikazani su rezultati vezano uz mišljenje ispitanica o potrebi uvođenja rodni kvota.

Tablica 7.

Mišljenja ispitanica o potrebi uvođenja rodni kvota (N=112)

R. br.	Mišljenje o uvođenju rodni kvota	Stupanj slaganja					N=	M	SD
							112		
		Uopće ne	Većinom ne	da, niti ne	Većinom da	U potpu nosti da	Aritmet. sredina	Stand. devijacija	
	Brojčana oznaka svake tvrdnje	1	2	3	4	5			
	Podržavate li uvođenje rodni kvota koje garantiraju određeni udio žena u institucijama vlasti?	11	10	19	26	46	112	3,77	1,34
	Podržavate li uvođenje rodni kvota koje garantiraju određeni udio žena među studentima u visokoškolskim institucijama?	21	8	33	14	36	112	3,32	1,47
	Podržavate li uvođenje rodni kvota koje garantiraju određeni udio žena među profesorima u visokoškolskim institucijama?	16	12	29	17	38	112	3,44	1,42
	Podržavate li uvođenje rodni kvota koje garantiraju određeni udio žena na upravljačkim pozicijama u poslovnim organizacijama?	17	11	18	17	49	112	3,63	1,50

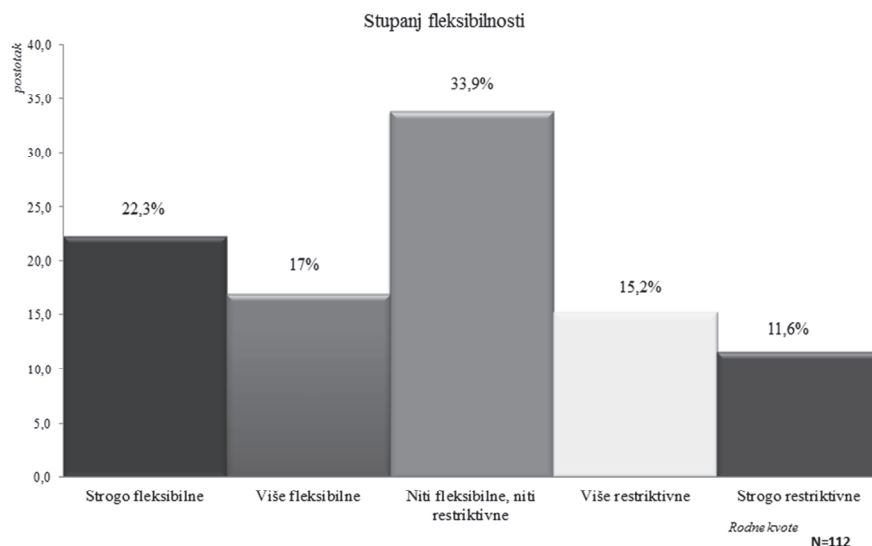
Izvor: Izrada autorica prema rezultatima provedenog istraživanja

U Europskoj uniji je prosječna zastupljenost žena na upravljačkim pozicijama u trgovačkim društvima oko 20,2 %. Hrvatski prosjek ne odudara od prosjeka Europske unije. Zastupljenost žena u Republici Hrvatskoj na upravljačkim pozicijama iznosi 19 % (Vranješ-Radovanović i sur, 2016). Prema Momčiloviću (2016) uprave s većim udjelom žena karakterizira i viša razina korporativnog upravljanja i etike, dok kompanije s više žena u menadžmentu imaju 41 % veći povrat kapitala u usporedbi s onima u kojima su samo muškarci.

Oko 22,3 % ispitanica u ovom istraživanju se zalaže za poštivanje fleksibilnih mjera i mjera savjetodavnog karaktera vezanih uz poštivanje ravnopravnosti spolova. Iskustvo ispitanica govori da se zakoni i mjere vezane uz provedbu mjera vezanih uz ravnopravnosti spolova djelomično poštuju. Smatraju da je potrebno raditi na unapređenju rodne ravnopravnost u svim sferama društva – od poslovnih organizacija, do upravljačkih i političkih tijela.

Catalyst (2004.) je proveo istraživanje na uzorku od 500 kompanija s rang liste Fortune 500 poslovnih organizacija. Poslovne organizacije obuhvaćene ovim istraživanjem imaju veći udio žena u menadžmentu. One ostvaruju 35 % veći povrat kapitala, u odnosu prema organizacijama gdje je udio žena u menadžmentu manji. Istraživanje Credit Suissea (2012.) godine na uzorku od 2000 poslovnih organizacija pokazuje da su poslovne organizacije koje imaju barem jednu članicu uprave, u usporedbi s onima koje nisu imale nijednoga, imaju 26 % više cijene

dionica. Organizacije sa ženama u upravi imaju rast neto profita od 14 %, a one bez žena u upravi imaju rast od 10 % (Momčilović, 2016).



Slika 7. Fleksibilnost rodni kvota (N=112)

Izvor: Izrada autorica prema rezultatima provedenog istraživanja

Istraživanje koje su proveli Nedović i sur. (2015) pokazuje mogućnost postojanja staklenog stropa i u sustavu visokog obrazovanja. Prema provedenom istraživanju na Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, na uzorku od 17 znanstveno nastavnih sastavnica, od ukupno jedanaest osoba na poziciji dekana, samo je jedna dekanica, uz deset dekana, odnosno zastupljenost žena je 10 %, dok je na poziciji prodekana/ice 16 žena uz 22 muškarca, odnosno zastupljenost žena na ovoj poziciji je 42 %. Ova činjenica je zabrinjavajuća jer jasno pokazuje neravnopravnost spolova u sustavu znanosti i na postojanje staklenog stropa koji govori o činjenici da žene teže napreduju do čelnih pozicija neovisno o svojoj stručnosti i obrazovanju (Nedović, Ivanković, Mišćević 2015).

Ispitanice smatraju da su žene previše samokritične i da im nedostaje samopouzdanja i vjere u vlastite sposobnosti. Podrška okoline, obitelji i cijelog društva je od presudnog značaja za pozitivne pomake k potpunoj rodnoj ravnopravnosti. Osnivanje ženskih mreža i svestrana pomoć žena mentorica, koja često izostaje, od velike važnosti su na putu do uspjeha. Profesionalizam, znanje, komunikativnost i empatiju ističu kao važne prednosti žena „liderica“ u upravljanju i donošenju odluka.

4. ZAKLJUČAK

Pitanje ravnopravnosti spolova je važno u svim segmentima društva, pa tako i u segmentu poslovanja. Istraživanje provedeno na prigodnom uzorku od 112 ispitanica na rukovodećim pozicijama u poslovnim organizacijama u Republici Hrvatskoj pokazuje da je procjena ispitanica kako ravnopravnost spolova nije postignuta. Ispitanice se slažu da je položaj žena danas bolji u odnosu prema razdoblju od prije desetak godina (58 %), ali da zadovoljavajuća ravnopravnost još nije postignuta. Rezultati istraživanja predstavljeni u ovom radu povezani su s rezultatima ostalih relevantnih istraživanja u području.

Ispitanice sebe procjenjuju kao otvorene za suradnju, samokritične, s komunikacijskim vještinama, kao osobe koje teže poštenju u poslovanju i pokazuju empatiju. Rezultati istraživanja pokazuju da polovica ispitanica na rukovodećim pozicijama preferira racionalni stil odlučivanja i konzultativni stil vođenja. Većina ispitanica smatra kako ne postoje razlike u plaćama između njih i muških kolega na istim pozicijama (70,5 %). Skoro polovica ispitanica ističe da su se same snalazile u karijeri, dok su ostale imale mentora ili mentoricu. Većina ih smatra da je sposobnost strateškog planiranja bitna odlika rukovoditelja bez obzira na spol (80,4 %). Nadalje, kao najvažnije karakteristike rukovoditelja izdvajaju rukovođenje timom (87,5%) i sposobnost delegiranja ovlasti (76,8 %). Procjenjuju da su za napredak bitni znanje i vještine komunikacije (83 %), rad i zalaganje (73,2 %) te obrazovanje (cjeloživotno obrazovanje 64,3 % i formalno obrazovane 43,8 %). Ispitanice procjenjuju kako bi zaposlenim ženama olakšice poput kliznog radnog vremena, dostupnosti vrtića i jaslica u poslovnim organizacijama, rad sa skraćenim radnim vremenom, financijske i zakonske olakšice i slično, omogućile napredak u karijeri.

Na temelju rezultata istraživanja autorice smatraju kako bi zakonski okvir trebao osigurati potpunu izjednačenost u visini plaća između žena i muškaraca. Preporuka autorica za poboljšanje položaja žena na rukovodećim položajima je omogućavanje obavljanja rada u okviru kliznog radnog vremena, otvaranje većeg broja vrtića i jaslica unutar samih poslovnih organizacija, potpora očevima da u većem broju koriste mogućnosti roditeljskog dopusta. Autorice smatraju kako bi bržem napredovanju žena do rukovodećih položaja i razbijanju staklenog stropa pridonijelo i bolje umrežavanje žena i djelovanje putem različitih udruženja koje okupljaju žene na rukovodećim pozicijama. Zadaća samih žena, ali i društva u cjelini je osvještavanje javnosti o još uvijek prisutnom neravnopravnom položaju žena u društvu i aktivan rad i suprotstavljanje neravnopravnosti. Na ženama je da promijene svoju samosvjesnost o vlastitoj vrijednosti, da se udružuju u organizacije i da pruže ruku jedna drugoj, kako bi zajedničkim snagama i ustrajnošću razbile nevidljive barijere, razbile stakleni strop koji ih dijeli od pozicija na vrhu poslovnih organizacija. Razvoj modernog društva, globalizacija i internacionalizacija tržišta ruši vidljive barijere, no teže je srušiti nevidljive barijere koje su stoljećima bile postavljene pred ženski rod. Zakoni i propisi su nužni kako bi se zaštitila ženska prava, no potrebno je i puno više. Potrebno je odgajati generacije djece i mladih

ljudi koji neće biti opterećeni rodnim stereotipima. Žene su se izborile za svoja prava, prava školovanja, prava glasa, zaposlenja, nepobitno je da žene formalno imaju sva prava kao i muškarci, ali da njihov rad nije cijjenjen i plaćen jednako kao rad muškaraca.

Pri interpretaciji rezultata potrebno je uzeti u obzir ograničenje vezano uz prigodni uzorak ispitanica. Također u daljnja istraživanja potrebno je uključiti i ispitanike muškog spola. Zaključno, nizom zakonskih mjera za postizanje ravnopravnosti spolova, kao i aktivnostima osvještavanja neravnopravnosti, moguće je mijenjati postojeću društvenu i poslovnu situaciju u poslovnim organizacijama u Republici Hrvatskoj. Rezultati ovog istraživanja pokazali su percepciju žena na rukovodećem položaju o neravnopravnom položaju žena u poslovnim organizacijama, te na percepciju ispitanica koje smatraju da žene za isti rad imaju manje plaće u odnosu prema muškim radnim kolegama.

LITERATURA

Avelini Holjevac, I. i Galičić, V. (2005) *Žene u poduzetništvu*. In: Entrepreneurship and macroeconomic management, April, 28-30, 2005., Pula, Croatia.

Babcock L., Laschever S., (2004), *Women don't ask*, US, HARVARD LAW SCHOOL.

Biberović M., Netokracija, *Žena je ženi u poslovanju... Vučica?*, preuzeto 22.02.2017. s: <http://www.netokracija.com/zene-kritike-poslovanje-114859>.

Burri, S. and Prechal, S. (2008) *EU Gender Equality Low*, Directorate General for Employment

Catalyst, 2004, Companies With More Women Board Directors Experience Higher Financial Performance, According to Latest Catalyst Bottom Line Report, preuzeto 30.04.2017. s: <http://www.catalyst.org/media/companies-more-women-board-directors-experience-higher-financial-performance-according-latest>

Credit Suisse AG, 2012, preuzeto 30.04.2017. s: <https://www.credit-suisse.com/corporate/en/articles/media-releases/42035-201207.html>

Croatian Low of Gender Equality (2017), NN 82/08, 69/17 Croatian Parliament.

Davids, E.L., Roman, N.V. i Leach, L. (2015). *Decision making Styles: A Systematic Review of Their Associations with Parenting*, *Adolescent Research Review*, 2016 (1), str. 70.

Deloitte, Deloitte SheXO klub, Zagreb, (2013), *Žene u poslovnom svijetu*, preuzeto 30.01.2017. s: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr_shexo_zene_u_poslovnom_svijetu.pdf

Dunnebacke A., (2006)., *Žene i moć*, Zagreb, CESI, str. 28.-29.

Europski parlament, Ravnopravnost spolova, *Vrijeme je za zatvaranje razlika u EU-u*, preuzeto 22.02.2017. s: <http://www.europarl.europa.eu/news/hr/news-room/20170203STO61042/ravnopravnost-spolova-vrijeme-je-za-zatvaranje-razlike-u-eu-u>

European Commission (2012). *Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on improving the gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchanges and related measures*, preuzeto 30.11. 2017. sa: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52012PC0614>

Galić, V. (2014). *Protection of Maternity in European Union and Croatia – Legislative Framework*. Journal of Law and Social Sciences of the Law Faculty of University J.J. Strossmayer in Osijek, 30, 2, 435.-447.

Genov B. (2011), *Diskriminacija na radnom mjestu*, Centar za zdravo odrastanje IDEM i ja Mali Lošinj.

Gonan Božac M., Paulović M., (2005), *Profil žena managera u Republici Hrvatskoj*, Sveučilište u Rijeci.

Gladwell M., (2007), *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*, Little, Brown and Company, New York, Boston

Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, *Pilarov barometar hrvatskog društva 2016*, preuzeto 15.10.2017. s: <http://barometar.pilar.hr/metoda.html>

Jašljenjak B., Krkač K. (2016), *Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost*, (2.prepravljeno i prošireno izdanje), Zagreb, MATE, str.518.

Leinert Novosel, S. (2004). *Policy of Women's Employment*. Croatian Political Science Review, 40., 3., 103.-127.

Matković, T. (2008). *Who does what? Age and Gender as Determinants of the Position on the Labour Market in Croatia*, Croatian Journal of Social Policy, 15., 3., 2008.

Miljković D., Rijavec, (2007) *Organizacijska psihologija*, Zagreb, IEP/D2.

Momčilović A., Lider.media, (2016), *Kompanije s više žena u menadžmentu imaju čak 41 posto veći povrat kapitala*, preuzeto 22.02.2017. s: <https://lider.media/znanja/kompanije-s-vise-zena-u-menadzmentu-imaju-cak-41-posto-veci-povrat-kapitala/>

Nedović M., Ivanković D., Mišćević D., (2015), *Stakleni strop-položaj žena u sustavu znanosti*, Obrazovanje za poduzetništvo - E4E,

Nicolás, C., Rubio, A. (2016). *Social enterprise: Gender gap and economic development*. European Journal of Management and Business Economics; 25, 2, 56.-62.

Pološki, N. (2001). *Basic requirements for the successful implementation of the "feminine leadership" style in Croatian enterprises*. Management: Journal of Contemporary Management Issues, 6, 1-2, 119.-131.

Pološki Vokić, N., Sinčić Čorić, D., Obadić, A. (2016), *To be or not to be a woman?-Highly-educated women's perceptions of gender equality*, 11th ILERA European regional Congress, 8-10.09.2016., Milano, Italija, preuzeto 15.01.2018. s: <https://bib.irb.hr/prikazi-rad?&rad=832505>

Robbins, S. P., Judge, T.A. (2009), *Organizacijsko ponašanje*, Split, Mate.

Roebuck C., (1999) *Effective leadership*, London, Marshal Publishing.

Selectio.hr, (2016), *Značajan rast udjela žena u upravama vodećih hrvatskih tvrtki*, (2016), Selectio.hr, preuzeto 10.01.2017. s: <http://www.selectio.hr/znacajan-rast-udjela-zena-u-upravama-vodecih-hrvatskih-tvrtki/>

Sikavica P., F. Bahtijarević-Šiber (2004), *Menadžment*, Zagreb, Masmedia.

Sikavica P., Hunjak T., Begičević Ređep N., Hernaus T., (2014), *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, str. 48.-50.

Smith, P., Caputi, P., Crittenden, N., (2012). *Amaze of metaphors around glass ceilings. Gender in Management: An International Journal*, 7, str. 436.-448.

Stiller Rikleen L., (2016), *Older Women Are Being Forced Out of the Workforce*, Harvard Business Review.

Vlada Republike Hrvatske, *Ured za ravnopravnost spolova*, preuzeto 20.02.2017. s: <https://ravnopravnost.gov.hr/institucionalni-mehanizmi-1639/europska-povelja-o-ravnopravnosti-spolova-na-lokalnoj-razini/3088>

Vranješ-Radovanović, I., Šurina Henzl, G., Selanec, G. Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova Republike Hrvatske, (2016), *Istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama u Republici Hrvatskoj*, Zagreb, preuzeto 06.02.2017. s: http://staklenilabirint.prs.hr/wp-content/uploads/2014/08/PRSRH_Izvjesce_muskarci-zene500_web.pdf

Vroom V.H., Yeton P. W., (1981), *Leadership and Decision Making*, University of Pittsburgh Press.

World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2008-2009*, preuzeto 30.02.2017. s: <https://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2008-2009>

Zakon o ravnopravnosti spolova, NN 82/08, preuzeto 02.02.2017. s: <http://www.zakon.hr/z/388/Zakon-o-ravnopravnosti-spolova>

Sonja Nidogon Višnjić, mag. oec.

University of Zagreb
Faculty of Organization and Informatics Varaždin
E-mail: sonja.nidogonv@gmail.com

Nina Begičević Redep, PhD

Associate Professor
University of Zagreb
Faculty of Organization and Informatics Varaždin
E-mail: nina.begicevic@foi.hr

Violeta Vidaček-Hainš, PhD

Associate Professor
University of Zagreb
Faculty of Organization and Informatics Varaždin
E-mail: vvidacek@foi.hr

ATTITUDES AND PERCEPTIONS OF WOMEN MANAGERS TOWARDS THEIR POSITION IN BUSINESS ORGANIZATIONS

Abstract

This research aims to determine the comparative employment equality and opportunities faced by women and men in Croatia. Morespecifically, their promotion opportunities, the challenges that women are faced with, aiming to reach managerial positions in business organizations and the individuals responsible for decision making in business organizations. For that purpose managers in organizations were surveyed in order to study their opinions. The results clearly indicate gender inequality in business organizations, based on the perception of respondents. Half of the respondents in managerial positions preferred a rational style of decision making and a consultative and constructive leadership style. Those respondents that were evaluated as open collaborators, were considered self-critical, with good communication skills, and they were considered to be more likely to be honest in business and to show empathy. Research results on other elements affecting the position of women in business organizations are presented and discussed in the paper as well.

Keywords: *Status of Women, managerial position, decision making, business organizations, decision making styles, leadership styles, glass ceiling*

JEL classification: *M54, J16*

Danijel Petrović, mag. oec.

E-mail: dpetrovic@unipu.hr

VAŽNOST PRIOPĆENJA EUROPSKE SREDIŠNJE BANKE KAO INSTRUMENTA MONETARNE POLITIKE U OKRUŽENJU NISKIH KAMATNIH STOPA¹

UDK / UDC: 336.711(4)(047)

JEL klasifikacija / JEL classification: E52, E58

Stručni rad / Professional paper

Primljeno / Received: 8. siječnja 2018. / January 8, 2018

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 8. lipnja 2018. / June 8, 2018

Sažetak

Suvremene središnje banke koriste se brojnim monetarnim instrumentima u provođenju vlastite monetarne politike među kojima priopćenja središnjih banaka zauzimaju sve istaknutije mjesto u odnosu prema „konvencionalnim“ mjerama i instrumentima (poput referentnih kamatnih stopa, deviznih intervencija i kratkoročnih intervencija na pojedinim dijelovima financijskih tržišta). Priopćenja središnje banke, konkretnije, u slučaju ovog rada Europske središnje banke (dalje u tekstu: ESB), javljaju se tijekom svjetske financijske i ekonomske krize te krize europodručja. U razdoblju iznimno niskih, čak i nultih kamatnih stopa, odnosno tijekom i nakon svjetske krize, kamatni kanal ESB-a postaje neučinkovit, a priopćenja kao instrument monetarne politike učinkovitije prenose informacije sudionicima financijskih tržišta o smjeru monetarne politike i utječu - usmjeravaju njihova očekivanja, na taj način čineći monetarnu politiku ESB-a učinkovitijom. U ovom se radu nastoji dokazati da priopćenja ESB-a imaju značajan utjecaj na financijska tržišta, putem kvantitativne analize relevantne literature i odluka monetarne politike, te analizom relevantnih empirijskih istraživanja i indikatora poput KOF Monetary Policy Communicator Švicarskog ekonomskog instituta (dalje u tekstu: KOF MPC). Rezultati istraživanja pokazuju da priopćenja ESB-a imaju važnu ulogu u provođenju njezine suvremene monetarne politike, a njihov utjecaj na financijska tržišta iako malen, važan je za usmjeravanje očekivanja, i samih sudionika financijskih tržišta.

Ključne riječi: priopćenja, ESB, monetarna politika, financijska tržišta, indikatori.

¹ Rad je napisan na temelju diplomskog rada - Petrović D. (2017.) „Priopćenja Europske središnje banke i kretanje financijskih tržišta tijekom krize europodručja“ Pula, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, dostupan na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu:2080> (13.05.2018.)

1. UVOD

Monetarna politika suvremenih središnjih banaka ne sastoji se samo od konvencionalnih instrumenata monetarne politike poput kamatnog kanala, obveznih pričuva, deviznih i tržišnih intervencija. Danas, kao posljedica financijskih nestabilnosti tijekom svjetske financijske i ekonomske krize, a naknadno i krize europodručja središnje su banke, poput ESB-a implementirale nekonvencionalne mjere monetarne politike koje se prvenstveno odnose na programe kupnje vrijednosnih papira s ciljem pružanja dodatne likvidnosti i poticanja većeg obujma trgovanja na tržištu. Pod nekonvencionalnim mjerama spadaju i priopćenja središnjih banaka čija je uloga pripremanje financijskih tržišta na implementaciju i provođenje prije spomenutih nekonvencionalnih mjera. Priopćenja ili komunikacije važan su instrument suvremene monetarne politike središnjih banaka s obzirom da su središnje banke putem ovog instrumenta u stanju učinkovito usmjeravati subjekte financijskih tržišta, što potvrđuju i razna empirijska istraživanja i stručni radovi (vidi na primjer: Knutter i dr. (2011.), Rosa i Verga (2008.), De Haan (2008.) i Nakić (2015.)). U ovom radu ćemo se detaljnije osvrnuti na KOF MPC indikator Švicarskog ekonomskog instituta jer na temelju informacija uključenih u uvodnoj izjavi predsjednika ESB-a uspijeva predvidjeti promjenu smjera monetarne politike, dva do tri mjeseca unaprijed. Svrha ovog rada je na temelju dostupne literature istaknuti važnost priopćenja ESB-a kao instrumenta u provođenju suvremene monetarne politike. Drugim riječima cilj ovog rada je potvrditi hipotezu da priopćenja ESB-a imaju značajan utjecaj na financijska tržišta europodručja.

Rad je strukturiran na sljedeći način, u nastavku rada istaknute su prednosti priopćenja ESB-a, ali i nedostaci ovog instrumenta te njihova primjena od strane ESB-a koje navode Blinder i dr. (2001.), ali i Lamla i Rupprecht (2006.). U nastavku rada navode se načini mjerenja ekonomskih učinaka priopćenja središnjih banaka prema De Haan (2008.), nadalje se u ovom dijelu rada razrađuje tematika vezana uz razdoblje šutnje ESB-a. Četvrto poglavlje analizira utjecaj priopćenja ESB-a na financijska tržišta potkrijepljeno rezultatima brojnih empirijskih istraživanja prikupljenih od strane Knutter i dr. (2011.). Posljednje poglavlje daje zaključak na razmatranja te se ujedno daju i preporuke za buduća istraživanja.

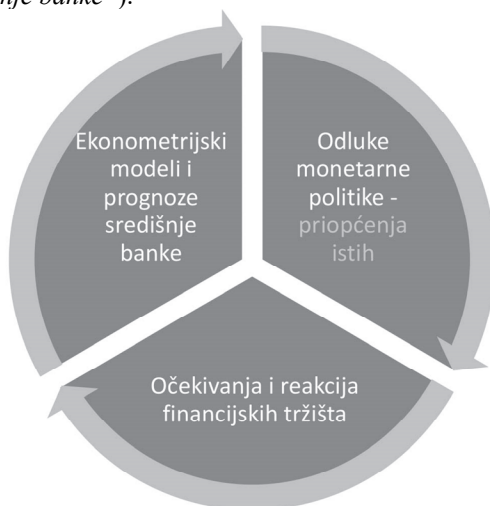
2. PRIOPĆENJA SREDIŠNJIH BANAKA I NJIHOVA VAŽNOST

Razvojem modernih komunikacijskih kanala uvelike je olakšana distribucija informacija širokoj javnosti, a olakšano prenošenje važnih informacija pridonosi smanjenju netransparentnosti središnjih banaka u posljednjih dvadeset godina. Transparentnu središnju banku Blinder i dr. (2001.) definiraju kao onu koja u svako vrijeme pruža javnosti dostatno informacija, pogotovo u odnosu prema svojim glavnim ciljevima i monetarnoj politici do

razine da javnost može utvrditi jesu li aktivnosti središnje banke u skladu s njezinim ciljevima i koliko je uspješna u ostvarivanju istih. Priopćenja središnje banke prema De Haan (2008.) definirana su kao aktivnosti pružanja informacija o ciljevima i strategiji monetarne politike te pogleda na buduće ekonomske događaje i buduće odluke monetarne politike prema javnosti od strane središnje banke (De Haan, 2008. str. 377).

Glavne prednosti veće transparentnosti i komunikacije središnjih banaka prema javnosti rezultiraju jasnijom i efikasnijom monetarnom politikom, s obzirom da su središnje banke u stanju ciljano utjecati na tržišna očekivanja. Očekivanja sudionika financijskih tržišta imaju važnu ulogu u provođenju efikasne monetarne politike središnje banke. Uloga spomenutih očekivanja je ta da pridonose pravilnom funkcioniranju monetarnog transmisivskog mehanizma putem kojeg ESB djeluje na tržište europodručja. Iz tog razloga su priopćenja ESB-a važan monetarni instrument, pogotovo u okruženju niskih kamatnih stopa, u kojem je utjecaj kamatnog kanala ESB-a ograničen, odnosno neučinkovit (Blinder i dr., 2001.). Nadalje, Lamla i Rupperecht (2006. str. 4-5) kažu da su prednosti instrumenta priopćenja smanjenje, odnosno skraćivanje vremenskog odmaka (engl. *lag*) između provedene mjere monetarne politike i efekata iste na realnu ekonomiju. Također, ističu da priopćenja središnjoj banci uz ciljanje inflacije, olakšavaju brzu i neočekivanu promjenu smjera monetarne politike, pod pretpostavkom da je glavni cilj središnje banke jasno definiran. Konačno, priopćenja imaju stabilizirajući efekt na financijska tržišta u dugom roku, dok u kratkom roku pokreću sudionike povećavajući volatilnost financijskih tržišta. Na taj način priopćenja, odnosno informacije sadržane njima pripremaju sudionike financijskih tržišta na buduće odluke monetarne politike (i moguće promjene smjera monetarne politike) kako dokazuju Knutter i dr. (2011.). Kao nedostatak priopćenja u ulozi instrumenta monetarne politike očituje se opasnost da zbog predvidljivosti budućih odluka, monetarna politika postane neutralna u kratkom roku. Drugim riječima, veća transparentnost središnje banke podrazumijeva veću količinu objavljenih informacija što financijska tržišta čini volatilnijima u kratkom roku, dok u dugom roku osigurava veću financijsku stabilnost s obzirom da financijska tržišta imaju jasnu sliku o budućem kretanju kamatnih stopa. Nadalje, rizici veće transparentnosti središnje banke nisu zanemarivi s obzirom da središnja banka postaje „taoc“ tržišnih očekivanja koja su uvjetovana informacijama objavljenih od strane središnje banke. Zbog toga je važno da središnja banka javnosti objavi informacije o ciljevima, metodama prognoziranja i procesu donošenja odluka u cilju fleksibilnijeg provođenja monetarne politike (Blinder i dr., 2001.). Ipak prednosti priopćenja daleko su veće od spomenutih nedostataka, kao što je prikazano *Slikom 1*. Priopćenja čine monetarnu politiku središnje banke učinkovitijom s obzirom da središnja banka odluke monetarne politike donosi temeljem ekonometrijskih modela i prognoza koje uključuju ponašanje i očekivanja subjekata na financijskom tržištu (*Slika 1. – „Odluke monetarne politike - priopćenja istih“*). Donesene odluke monetarne politike, uz to što uključuju očekivanja subjekata na financijskom tržištu, prilikom svoje objave (na dan sastanka Upravnog vijeća u 13:45^h) i priopćenja (uvodna izjava

predsjednika ESB-a i naknadni Q&A istog dana u 14:30^h) ne iznenađuju sudionike financijskih tržišta, već uz navođenje razloga donesene odluke i odgovaranja na pitanja novinara, definiraju smjer monetarne politike i utječu na formiranje budućih očekivanja sudionika financijskih tržišta. Temeljem svega spomenutoga, financijska tržišta kreću se u željenom smjeru i onda kada Upravno vijeće kroz dulje razdoblje ne mijenja kamatne stope, što rezultira većoj efikasnosti monetarne politike ESB-a, pogotovo u razdoblju niskih kamatnih stopa (u razdoblju u kojem se već neko vrijeme nalazimo – vidi *Grafikon 1. str. 14.*). Naravno, što je razina usklađenosti između odluka monetarne politike i reakcije financijskih tržišta veća, to će monetarna politika središnje banke biti efikasnija (*Slika 1. – „Očekivanja i reakcija financijskih tržišta“*). Viša razina usklađenosti poboljšat će ekonometrijske modele i prognoze te će temeljem njih vodstvo središnje banke lakše donositi odluke (*Slika. 1 – „Ekonometrijski modeli i prognoze središnje banke“*).



Slika 1. Krug efikasnosti monetarne politike središnje banke

Izvor: Petrović D. (2017.) Priopćenja Europske središnje banke i kretanje financijskih tržišta tijekom krize europodručja, str. 30, Diplomski rad, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirokvić“ Sveučilište Jurja Dobrile u Puli (2017.), dostupan na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu:2080> (13.05.2018.)

Krajnji je cilj da se putem priopćenja objavi dostatno informacija sudionicima financijskih tržišta putem kojih će se jasno utjecati na njihova očekivanja o budućem smjeru ekonomije, tako ih usmjeravati u željenom smjeru i to bez potrebe za aktivnim djelovanjem na financijskim tržištima od strane središnje banke. U krajnosti priopćenja središnje banke, kako je prikazano u gornjem „*Krugu efikasnosti*“ u stanju su utjecati na očekivanja (i ponašanje) financijskih tržišta, do razine da učestala promjena referentnih kamatnih stopa

nije potrebna, odnosno informacije sadržane u priopćenju prilikom odluke monetarne politike bit će dostatno ekspanzivne/restriktivne naravi (i dostatno jasne) da financijska tržišta prilagode svoja očekivanja i usmjere ekonomiju u željenom smjeru, bez promjene referentnih kamatnih stopa. ESB već neko vrijeme postiže željeni efekt putem priopćenja, s obzirom da sve rjeđe mijenja referentne kamatne stope (*Grafikon 1. str.14*).

Neovisno o prednostima veće transparentnosti, središnje se banke priopćenjima kao instrumentom monetarne politike počinju koristiti tek krajem dvadesetog i početkom ovog stoljeća. Razlog „tradicionalne“ netransparentnosti središnjih banaka, prema riječima Milтона Friedmana, jest: „izbjegavanje odgovornosti s jedne strane te postizanje ugleda u javnosti s druge“ (citirano u Faust i Svensson 2000., navedeno u Blinder i dr., 2001. str 13.). Veća transparentnost središnjih banaka izravna je posljedica ekonomskih nestabilnosti izazvanih svjetskom financijskom i ekonomskom krizom i krizom europodručja, kada je kamatni kanal ESB-a zakazao, zahtijevajući novi način usmjeravanja tržišta koji danas zovemo „signalnim kanalom“. Danas veliki broj ekonomista (npr. Woodford, Blinder i dr.) smatra da se suvremena monetarna politika sve manje odnosi na upravljanje kamatnim stopama, već provođenje efikasne monetarne politike podrazumijeva upravljanje očekivanjima sudionika financijskih tržišta i šire javnosti (Blinder i dr., 2008. str. 14).

3. EKONOMSKI UČINCI PRIOPĆENJA SREDIŠNJIH BANAKA

Uzimajući u obzir da priopćenja središnjih banaka prvenstveno utječu na očekivanja sudionika financijskih tržišta precizno mjerenje ekonomskih učinaka ovog instrumenta monetarne politike vrlo je teško. Istraživanje provedeno od strane De Haan (2008., str. 382) ističe tri moguća pristupa mjerenju efekata priopćenja središnje banke na financijska tržišta.

Primjerice, prvi pristup primjenjuju Kohn i Sack (2003.) u kojem pod pretpostavkom da priopćenja središnjih banaka utječu na povrate financijske imovine, volatilnost povrata bit će veća na dane objave novosti ili vijesti putem različitih komunikacijskih kanala. Autori zaključuju da priopćenja središnje banke stvaraju „vijesti“ odnosno pokreću financijska tržišta. Ipak, ovaj pristup ne dokazuje smanjuju li priopćenja šumove na tržištu.

Drugi pristup koji ističe De Haan (2008., str. 382) nastoji kvantificirati utjecaj priopćenja na financijsku imovinu i smjer njihova utjecaja na način da se priopćenja središnje banke klasificiraju temeljem njihova sadržaja i namjere, te predstavljaju određenu numeričku vrijednost, primjerice ovisno o autorima istraživanja koriste se skale od -1 do +1 (Jansen i De Haan 2005.; Erhmann i Fratzscher 2007.) ili od -2 do +2 (Berger et al. 2006.; Rosa i Verga 2007.; Heinemann i Ullrich 2007.; Musard-Gies 2006.). Numerička skala koristi se u klasificiranju sadržaja priopćenja središnje banke u kojoj pozitivne vrijednosti

predstavljaju najavu oštrije monetarne politike (odnosno povećanje kamatnih stopa), dok negativne vrijednosti predstavljaju najavu ekspanzivnije monetarne politike (odnosno smanjenje kamatnih stopa). Kvantificiranje priopćenja može imati i nultu – neutralnu vrijednost što znači da nema promjene u smjeru monetarne politike središnje banke. S obzirom da je kategoriziranje i tumačenje sadržaja priopćenja s ciljem kvantificiranja njihovog utjecaja na financijskih tržišta subjektivan proces, najveća slabost ovog pristupa jesu subjektivnost i moguće računске pogreške (De Haan, 2008.).

Jedan od najboljih primjera ovakvog pristupa kvantificiranja učinaka priopćenja jest indikator razvijen od strane Švicarskog ekonomskog instituta (engl. KOF *Swiss Economic Institute*) pod nazivom KOF MPC (engl. *Monetary Policy Communicator*) koji pruža kvantitativnu mjeru priopćenja ESB-a. KOF MPC kvantificira učinak izjave predsjednika ESB-a nakon sastanka Upravnog vijeća i odluke monetarne politike fokusirajući se na rizik i stabilnost cijena te ih objedinjuje u indeks. Agregirajući izjave koje sadrže prognoze razvoja cijena KOF MPC indeks sadrži informacije o budućim potezima - odlukama monetarne politike od strane ESB-a. Indeks uspijeva predvidjeti promjene kamatne stope na glavne operacije refinanciranja dva do tri mjeseca unaprijed (KOF, 2018.). Drugi primjer je indikator razvijen od Berger i dr. (2006.) koji je nazvan BHS (prema autorima H. Bergeru, J. De Haanu i J-E. Sturmu). BHS kvantificira utjecaj priopćenja na financijska tržišta na zadanom vremenskom horizontu, a indikator odražava mišljenja članova Upravnog vijeća sadržana u predsjednikovoj uvodnoj izjavi nakon odluke monetarne politike. Indikator uz pomoć dnevnih reakcija Euribora različitih dospijea nastoji kvantificirati utjecaj priopćenja (Lamla, Rupperecht, 2006.).

Treći, posljednji pristup predložen je od strane Gurkaynak et al. (2005.), a odnosi se na mjerenje ekonomskih učinaka priopćenja putem indirektnog mjerenja koje je derivirano iz reakcija subjekata financijskih tržišta. Indirektno mjerenje moguće je s obzirom da se odluka monetarne politike od strane ESB-a objavljuje u 13:45^h koju 45 minuta kasnije (14:30^h) predsjednik ESB-a pojašnjava na konferenciji za medije. Vremenski odmak od 45 minuta sasvim je dostatno razdoblje da sudionici financijskih tržišta odluku monetarne politike uključe u cijenu vrijednosnih papira. Stoga je moguće razdvojiti reakciju financijskih tržišta na odluku monetarne politike od reakcije na izjavu predsjednika ESB-a o budućem kretanju ekonomije i smjeru monetarne politike koristeći se podacima visoke frekvencije (De Haan, 2008.).

ESB koristi četiri komunikacijska kanala (De Haan, 2008. str. 380): uvodne izjave predsjednika ESB-a, govore i intervju, ekonomske biltene i svjedočenja predsjednika ESB-a pred Europskim parlamentom, putem kojih utječe na očekivanja, ali i na kretanje financijskih tržišta. Najvažniji komunikacijski kanal ESB-a jest uvodna izjava predsjednika ESB-a na konferenciji za medije nakon mjesečnog sastanka Upravnog vijeća na kojem se donose odluke monetarne politike. Kao nadogradnja izjavi predsjednika ESB-a tu su govori i intervjui članova tijela ESB-a koji predstavljaju fleksibilan instrument

u pružanju dodatnih informacija i pojašnjavanju, kako tekućih odluka, tako i monetarne politike u cjelini. Ekonomski bilteni predstavljaju dugoročni kamatni kanal čiji je utjecaj na financijska tržišta vrlo teško kvantificirati, ipak brojne analize i istraživanja priložena u istima predstavljaju koristan izvor dodatnih informacija o ekonometrijskim modelima, prognozama i strategiji ESB-a. Svjedočenja predsjednika ESB-a pred Europskim parlamentom (EP) i Vijećem za ekonomske i financijske poslove (ECOFIN) ispunjavaju obveze društvene odgovornosti ESB-a prema najvažnijim tijelima Europske unije, dajući detaljnija objašnjenja na donesene odluke monetarne politike.

3.1. Period šutnje

Članovi Upravnog vijeća ESB-a koriste tzv. „period šutnje“ (engl. *quiet period*) koji prethodi ključnim sastancima. Period šutnje znači da članovi Upravnog vijeća izbjegavaju davati javne iskaze vezane uz „vruća“ pitanja monetarne politike. Odnosno nastoje umanjiti indirektan utjecaj izjava, govora i komentara na očekivanja o budućim odlukama monetarne politike. Zato u tjednu koji prethodi sastanku vijeća o odluci monetarne politike interakcija članova vijeća s javnošću je ograničena. Uzimajući u obzir da su financijska tržišta vrlo dinamična i usmjerena k budućnosti, a u razdoblju koje prethodi odluci monetarne politike sudionici financijskih tržišta budno prate izjave i priopćenja središnje banke, logično je zaključiti da čelnici središnjih banaka primjenjuju period šutnje u cilju smanjenja povećane tržišne volatilnosti kako i špekulacije koje prethode sastancima o odluci monetarne politike (Europska središnja banka, 2017.).

Iako članovi Upravnog vijeća ESB-a primjenjuju period šutnje transparentnost je još uvijek važna, jer kako Europska središnja banka navodi: „ESB je odgovorna objasniti, obrazložiti odluke monetarne politike javnosti i tržištima. Nadalje, jednako je važno da kreatori monetarne politike razumiju financijska tržišta – koja predstavljaju kanale putem kojih monetarna politika funkcionira (monetarni transmisijski mehanizam) i u krajnosti utječe na realnu ekonomiju, odnosno na poduzeća i kućanstva“ (Europska središnja banka, 2017.).

Članovi Upravnog vijeća ESB-a posljednji su put primijenili period šutnje u rujnu 2017. godine (točnije prije sastanka održanog 7. rujna) kada su ograničili indirektnu komunikaciju s javnosti. S obzirom da se prema kretanju ključnih makroekonomskih varijabli ekonomska situacija europodručja poboljšava, ali i s obzirom na najave sa sastanka monetarne politike u srpnju (20. srpnja 2017.) da se približava kraj primjene nekonvencionalnih mjera – kvantitativnog popuštanja (engl. *Quantitative Easing* - QE) i programa kupnje vrijednosnih papira (engl. *Asset Purchase Programme* – APP) pozornost sudionika financijskih tržišta bila je povećana, kao posljedica moguće promjene smjera monetarne politike. Period šutnje kako je i prije pojašnjeno implementiran je s ciljem smanjenja tržišne volatilnosti, neizvjesnosti i špekulativnih aktivnosti sudionika financijskih tržišta. Uvodna izjava u rujnu 2017. godine potvrdila je

očekivano, odnosno sudionici financijskih tržišta s krajem godine nisu u potpunosti sigurni kojim će smjerom krenuti monetarna politika ESB-a s obzirom da je predsjednik ESB-a Draghi izjavio: „ove jeseni namjeravamo kalibrirati naše instrumente monetarne politike za sljedeću godinu, uzimajući u obzir očekivano kretanje inflacije i financijskih uvjeta potrebnih za kontinuirani rast inflacije prema razinama ispod, ali blizu 2%“ (ESB, 2017. – konferencija za medije 7. rujna 2017. dostupno na: <https://www.ecb.europa.eu/press/pressconf/2017/html/index.en.html> 13.05.2018.). Nadalje, uvodna izjava nakon sastanka i odluke monetarne politike 26. listopada 2017. godine odgovara na većinu postavljenih pitanja kako na prethodnom sastanku, tako i onom održanom u srpnju 2017. godine. Naime, ESB po završetku godine nastavlja provoditi ekspanzivnu monetarnu politiku, iako su ključne makroekonomske varijable pokazale veći nego predviđeni rast, predviđena stopa inflacije još uvijek nije blizu 2 %. Stoga ESB namjerava početkom 2018. godine smanjiti mjesečne iznose kupnji vrijednosnih papira u sklopu programa kupnji vrijednosnih papira (APP) s trenutnih 60 mlrd. € na 30 mlrd €, no tu nije kraj promjenama monetarnih instrumenata ESB-a. Na budućim sastancima monetarne politike ESB će sudionicima financijskih tržišta pružiti detaljnije informacije o promjenama vezanim uz monetarnu politiku (Europska središnja banka, 2017.).

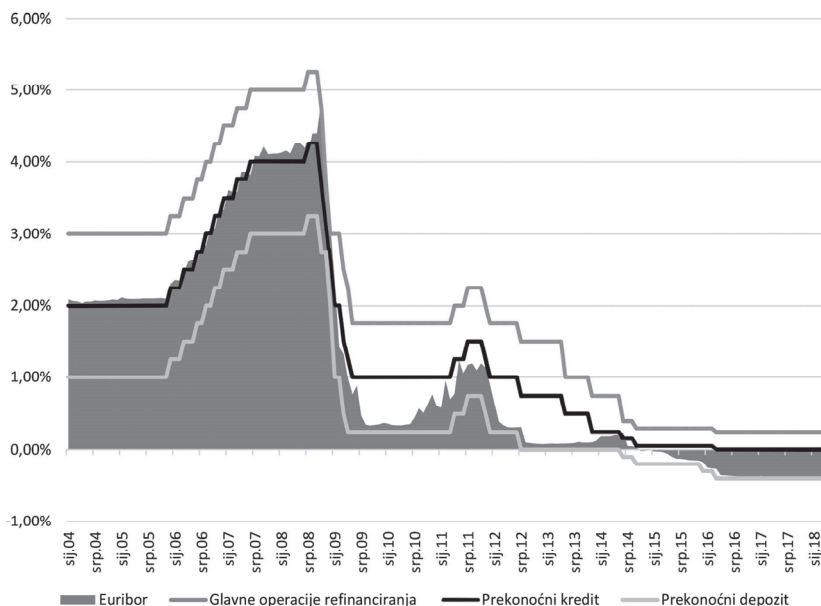
4. UTJECAJ PRIOPĆENJA EUROPSKE SREDIŠNJE BANKE NA FINANCIJSKA TRŽIŠTA

Danas najznačajniji utjecaj priopćenja ESB-a na financijska tržišta imaju izjave predsjednika ESB-a, putem kojih ESB argumentira tekuću odluku monetarne politike. Dinamičnost ovog komunikacijskog kanala vidljiva je u drugom dijelu konferencije za medije na kojoj novinari imaju mogućnost postavljati konkretna pitanja vezana za monetarnu politiku. Izjave predsjednika ESB-a izrazito su važne jer daju mogućnost ESB-u da ciljanim riječima poput „budnost“ ili „opreznost“ (engl. *vigilance*) unutar izjave ukaže na inflacijske pritiske ili rizične pozicije, tako pripremajući financijska tržišta na promjene smjera monetarne politike. Knutter i dr. (2011.) analiziraju trideset i četiri empirijska istraživanja u razdoblju od 2000. do 2010. godine, a većina rezultata potvrđuje tezu da izjave i konferencije za medije imaju utjecaj na financijska tržišta. Od onih istraživanja koja se odnose na europodručje većina potvrđuje teorijske pretpostavke da izjave imaju važan utjecaj na cijene financijske imovine, s time da je utjecaj najviše izražen, a tako i najznačajniji na međubankovnom tržištu (Euribor futures). Spomenuto potvrđuje i *Grafikon 1.* u kojem je vidljivo da tjedni Euribor odražava kretanje kamatnih stopa na glavne operacije refinanciranja. U promatranom razdoblju, prije svjetske financijske krize tjedni Euribor je s vrlo malim odstupanjem odražavao kretanje kamatnih stopa glavnih operacija refinanciranja. Izbijanjem krize ESB u vrlo kratkom roku smanjuje referentne kamatne stope, tako da krajem 2009. godine kamatna stopa na glavne operacije refinanciranja iznosi 1 %, no to nije bilo sve što je ESB

poduzela s ciljem suzbijanja negativnih posljedica krize. U istom su razdoblju pokrenute i nekonvencionalne mjere monetarne politike, u obliku programa kupnje vrijednosnih papira u cilju pružanja dodatne likvidnosti financijskim tržištima. Likvidnost financijskih tržišta izrazito je bitna za pravilno funkcioniranje monetarnog transmisivnog mehanizma uzimajući u obzir da se utjecaj ESB-a na realnu ekonomiju postiže putem kamatnog kanala koji je tijekom kriznog razdoblja zakazao. U toj su situaciji priopćenja ESB-a imala važnu ulogu u usmjeravanju financijskih tržišta. Kao potvrda dostatne likvidnosti tijekom i nakon izbijanja svjetske krize možemo u *Grafikonu 1.* zapaziti da nakon početnog snižavanja referentnih kamatnih stopa i implementacije nekonvencionalnih mjera monetarne politike tjedni Euribor više ne odražava stopu na glavne operacije refinanciranja, već se približava vrijednosti kamatnog dna odnosno kamatnjaku na prekonocne depozite.

Možemo reći da je likvidnost pružena od strane ESB-a dostatna kad govorimo o cilju smanjenja cijene sredstava na međubankovnom tržištu no, kamatni kanal signale središnje banke nije u potpunosti prenosio. Stoga je ESB nastojala signalnim kanalom (politika budućih smjernica) utjecati na kretanje i očekivanja financijskih tržišta.

Na spomenutom je grafikonu također vidljivo izbijanje dužničke krize europodručja čija je posljedica blagi porast referentnih kamatnih stopa, no u cilju daljnjeg oporavka ekonomije ESB provodi krajnje ekspanzivnu monetarnu politiku. Također, moguće je zapaziti kako je referentna kamatna stopa na glavne operacije refinanciranja poprimila nultu vrijednost u ožujku 2016. (ESB, 2018.- <https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2016/html/pr160310.hr.html> 13.05.2018.) i od tada pa sve do travnja 2018. godine ostaje nepromijenjena. ESB ekspanzivnu monetarnu politiku u okruženju niskih, nultih kamatnih stopa provodi putem nekonvencionalnih mjera, od kojih priopćenja imaju važnu ulogu u pokretanju financijskih tržišta i učinkovitosti monetarne politike u cjelini.



Grafikon 1. Kretanje tjednog Euribor-a i referentnih kamatnih stopa ESB u razdoblju od siječnja 2004. do siječnja 2018. godine

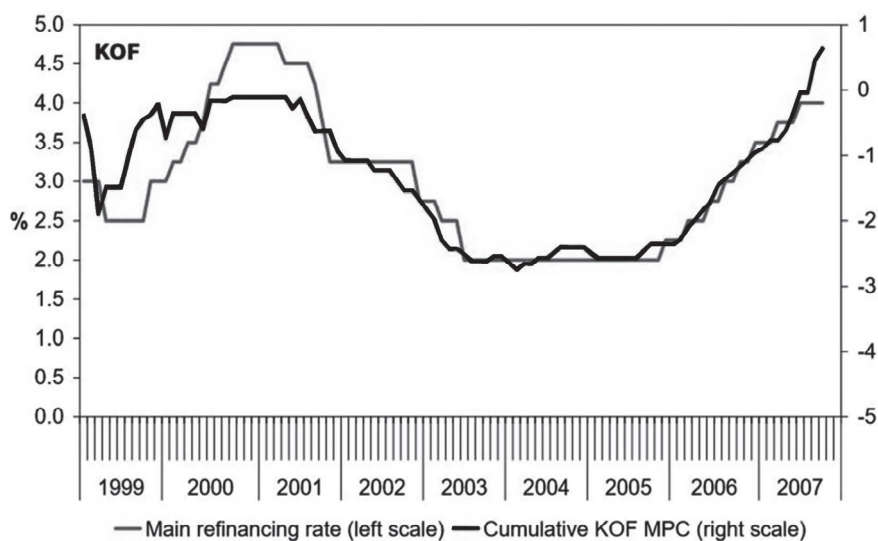
Izvor: Izrada autora prema podacima: *Euribor-rates.eu* dostupno na: <http://www.euribor-rates.eu/> (13.05.2018.) i ESB – odluke monetarne politike, dostupno na: <https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2018/html/ecb.mp180426.hr.html> (13.05.2018.)

Tako Rosa i Verga (2005.) potvrđuju da izjave predsjednika ESB-a imaju značajnu ulogu u provođenju monetarne politike. Nadalje, utjecaj priopćenja ESB-a na očekivanja sudionika financijskih tržišta najviše se odražava u promijeni cijene financijskih izvedenica poput „futuresa“ ili budućnosnica kako navode Rosa i Verga (2008.). Zbog efikasnosti tržišta Euribor futuresa implementacija vijesti objavljenih od strane ESB-a u cijenu vrlo je brza (manje od 5 minuta), dok implementacija informacija iz uvodne izjave predsjednika ESB-a traje oko sat vremena (Rosa i Verga 2008., str. 178).

Sadržajno i vremenski fleksibilniji komunikacijski kanal su govori i intervjui članova Upravnog vijeća ESB-a prilikom kojih članovi mogu iznesti samostalne stavove o budućim ekonomskim kretanjima i smjeru monetarne politike ili imaju priliku pojasniti prethodne odluke monetarne politike. U skladu s tim govori i intervjui mogu utjecati na kratkoročne i dugoročne kamatne stope, ali i njihova očekivanja ovisno o tome tko, što i kada govori. Ovaj komunikacijski kanal vrlo je koristan u usmjeravanju tržišnih očekivanja pogotovo u neizvjesnom

razdoblju kada središnja banka može putem istog smiriti širu javnost, ali i financijska tržišta (Knutter i dr., 2011.). S druge strane ekonomski bilteni ESB-a omogućavaju sudionicima financijskih tržišta i relevantnim institucijama razumijevanje rizika i slabosti financijskog sustava koje su uočile prognoze zaposlenika ESB-a. Zbog indirektnog i dugoročnog utjecaja na financijska tržišta pisanih publikacija vrlo je teško kvantificiranje njihovog utjecaja, ipak one su korisne sudionicima financijskih tržišta u boljem razumijevanju monetarne politike središnje banke kako navode Knutter i dr. (2011.).

Utjecaj povećane komunikacije i transparentnosti ESB-a na donošenje odluka monetarne politike moguće je prikazati *Grafikonom 2.* koji prikazuje kretanje kamatne stope na glavne operacije refinanciranja (plava linija – lijeva skala) i kumulativnog (prije spomenutog) KOF MPC indeksa (ružičasta linija – desna skala) u razdoblju od 1999. do 2007. godine.



Grafikon 2. Kretanje kamatne stope na glavne operacije refinanciranja i kumulativnog KOF MPC indeksa u razdoblju do 1999. do 2007. godine

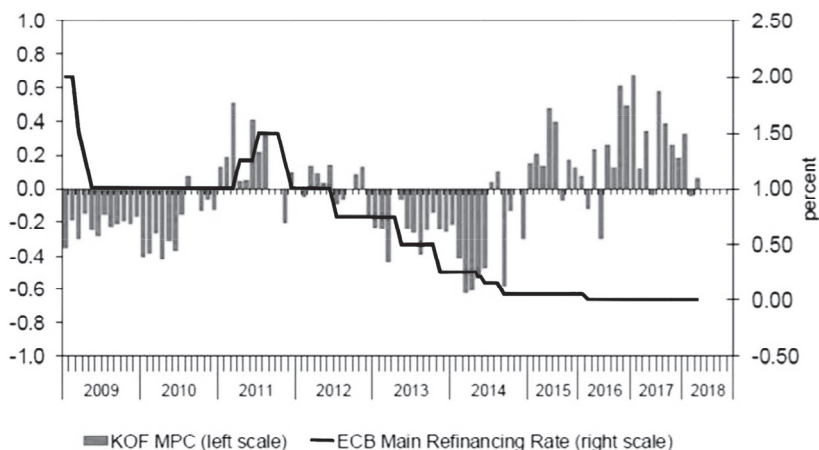
Izvor: KOF Swiss Economic Institute, (2007.) *KOF Monetary Policy Communicator, Press Release [online]* dostupno na: <https://www.kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-monetary-policy-communicator.html> (11.05.2018.)

Čak i u razdoblju prije krize, KOF MPC indeks, čija vrijednost proizlazi iz svih važnih informacija sadržanih u uvodnim izjavama predsjednika ESB-a s naglaskom na buduća kretanja, predviđa buduće promjene smjera monetarne politike, što je vidljivo i u samom početku razdoblja u *Grafikonu 2.*, u kojem kumulativni indeks signalizira podizanje kamatnih stopa. Koeficijent korelacije

dviju varijabli za cjelokupno promatrano razdoblje iznosi 89 %, što znači da se kretanje indeksa podudara s kretanjem kamatnih stopa na glavne operacije refinanciranja.

Promjenom strukture uvodne izjave predsjednika ESB-a od sredine 2003. godine moguće je zapaziti veći stupanj podudaranja između promatranih varijabli. Tako, ako podijelimo promatrano razdoblje u *Grafikonu 2.* na dva razdoblja, prvo protežući se od siječnja 1999. godine do travnja 2003. godine, u ovom će razdoblju stupanj korelacije između kamatne stope na glavne operacije refinanciranja i kumulativne vrijednosti KOF MPC indeksa iznositi 69 %, odnosno čak 20 postotnih poena manje u odnosu prema stupnju korelacije tijekom cjelokupnog razdoblja. Nadalje u drugom razdoblju koje traje od svibnja 2003. godine do listopada 2007. godine stupanj korelacije između promatranih varijabli približno iznosi 98 % što znači ne samo da uvodne izjave predsjednika ESB-a sadrže korisne informacije o budućim odlukama monetarne politike, već da su i same odluke monetarne politike u skladu s objavljenim informacijama. Drugim riječima, politika budućih smjernica kao dio uvodne izjave predsjednika ESB-a nastoji pripremiti sudionike financijskih tržišta na buduće promjene kamatnih stopa.

U skladu s time utjecaj priopćenja ESB moguće je pojasniti i putem *Grafikona 3.* koji, prikazuje kretanje KOF MPC indikatora i kamatne stope na glavne operacije refinanciranja ESB-a (u postocima) u razdoblju od 2009. do 2018. godine. Kamatna stopa na glavne operacije refinanciranja prikazana je plavom linijom (desna skala) dok je vrijednost KOF MPC indeksa prikazana ružičastim stupcima (lijeva skala). Kako je i prije spomenuto, KOF MPC predviđa promjene u referentnim kamatnim stopama dva do tri mjeseca unaprijed što i *Grafikon 3.* potvrđuje. Visina stupca prikazuje vrijednost odnosno intenzitet informacija uključenih u uvodnoj izjavi. Što je viši stupac to je sadržaj uvodne izjave ekspanzivnije, odnosno restriktivnije naravi (ovisno o predznaku). Korisnost priopćenja ESB-a, u ovom slučaju uvodne izjave predsjednika ESB-a kao instrumenta monetarne politike možemo uočiti u razdoblju nakon izbivanja svjetske ekonomske krize (*Grafikon 3.*). Naime, u cilju oporavka ekonomije tijekom 2009. godine ESB snižava kamatne stope na glavne operacije refinanciranja na 1 % te ih zadržava nepromijenjenima do početka 2011. godine (odnosno do izbivanja dužničke krize europodručja).



Grafikon 3. Kretanje KOF MPC indikatora i kamatne stope glavnih operacija refinanciranja ESB u razdoblju od 2009. do 2018. godine (u postocima)

Izvor: KOF Swiss Economic Institute (2018.) *KOF Monetary Policy Communicator – Press Release*. 26. travanj 2018., dostupno na: https://www.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/dual/kof-dam/documents/Medienmitteilungen/MPC/2018/KOF_Monetary_Policy_Communicator_2018_03.pdf (13.05.2018.)

Ipak u spomenutom razdoblju vrijednosti KOF MPC indeksa ukazivale su na daljnje snižavanje kamatnih stopa, no do snižavanja nikada nije došlo. Znači li to da je KOF MPC indeks zakazao, odnosno krivo protumačio sadržaj uvodnih izjava u spomenutom razdoblju? Iako su računске pogreške uvijek moguće, sobzirom da je KOF MPC indeks u prošlosti uvijek predviđao promjenu smjera monetarne politike vjerojatnost pogreške vrlo je mala. Drugo, moguće objašnjenje je to da je sadržaj uvodnih izjava predsjednika ESB-a imao željeni utjecaj na kretanje finansijskih tržišta, te su tako priopćenja negirale potrebu za daljnjim snižavanjem kamatnih stopa (koje je i ograničeno s obzirom na blizinu nulte kamatne stope). Drugim riječima, sadržaj uvodnih izjava predsjednika ESB-a bio je ekspanzivne naravi, no daljnje spuštanje referentnih kamatnih stopa nije moguće (pogotovo nakon snižavanja kamatne stope na glavne operacije refinanciranja na 0,00 % u ožujku 2016.), ali su i sama priopćenja u kombinaciji s programima kupnje vrijednosnih papira ekspanzivno djelovala na europodručje. Sposobnost ESB-a da putem različitih komunikacijskih kanala, a prvenstveno uvodnih izjava predsjednika ESB-a utječe na očekivanja, a zatim i na kretanje finansijskih tržišta daje veći manevarski prostor u provođenju monetarne politike, prvenstveno tijekom razdoblja izrazito niskih kamatnjaka (poput danas), dok istovremeno umanjuje ovisnost središnje banke o kanalu kamatnjaka kao temeljnom instrumentu u provođenju monetarne politike europodručja.

Također iz *Grafikona 3* moguće je zapaziti da početkom 2015. godine, u načelu KOF MPC indikator navješćava podizanje kamatnih stopa, dok do danas ESB referentne kamatne stope drži nepromijenjenima. Signali KOF MPC indeksa o promjeni smjera monetarne politike ESB-a rezultat su sve restriktivnijeg sadržaja uvodnih izjava predsjednika ESB-a, primjerice indeks ima visoke pozitivne vrijednosti u 2016. kako i 2017. godini. U spomenutim godinama važna pitanja prilikom uvodne izjave predsjednika ESB-a (i kasnijeg Q & A) bila su ona vezana za ukidanje nekonvencionalne mjere monetarne politike, s obzirom na gospodarski oporavak i blago jačanje inflacije unutar europodručja čija se stopa približava ciljanoj stopi ESB-a (blizu, ali ispod 2%). Nadalje uz sve spomenuto, pri kraju *Grafikona 3*. vidljivo je kako su vrijednosti indeksa početkom 2018. izrazito niske (blizu nule što signalizira održavanje trenutnog smjera monetarne politike), a što je popraćeno odlukom ESB-a da kupnje vrijednosnih papira smanji na 30 mldr. € (koje se namjeravaju primjenjivati do rujna 2018., uz mogućnost produženja), odnosno prethodno samoj modifikaciji nekonvencionalnih mjera monetarne politike ESB-a pripremila je sudionike financijskih tržišta na iste, putem instrumenta priopćenja, što je KOF MPC indeks točno signalizirao kao restriktivan trend.

5. ZAKLJUČAK

Priopćenja ESB banke imaju niz koristi i prednosti u svojoj primjeni, a povećana razina efikasnosti i veća fleksibilnost u provođenju monetarne politike daju ovom monetarnom instrumentu veliku važnost u provođenju suvremene, post-krizne monetarne politike. Cilj ovog rada bio je dokazati da priopćenja ESB-a imaju značajan utjecaj na očekivanja, a zatim i na kretanje financijskih tržišta, te da predstavljaju važan instrument njezine monetarne politike. Rezultati provedenog istraživanja potvrđuju postavljenu hipotezu, odnosno kako je utjecaj priopćenja značajan u usmjeravanju tržišnih očekivanja. Visoki stupanj usklađenosti KOF MPC indeksa i kamatne stope na glavne operacije refinanciranja važan je dokaz u korist hipotezi, s obzirom da je KOF MPC indeks deriviran iz informacija sadržanih u uvodnim izjavama predsjednika ESB-a, a na temelju istih uspijeva predvidjeti promjene u smjeru monetarne politike dva do tri mjeseca unaprijed. Uvodne izjave predsjednika ESB-a imaju za ulogu pojasniti donesenu odluku o visini referentnih kamatnih stopa i nekonvencionalnih mjera, ali ne samo to, već imaju za cilj pripremiti financijska tržišta na moguće buduće promjene, što potvrđuje KOF MPC indeks. Spomenuto implicira da sudionici financijskih tržišta putem uvodnih izjava predsjednika ESB-a mogu formirati konkretna očekivanja o budućem smjeru monetarne politike. Stoga, očekivanja sudionika financijskih tržišta će se prilagođavati ovisno o tonu uvodne izjave, na taj način usmjeravajući financijska tržišta i ekonomiju u cijelosti, ne zahtijevajući konkretnu intervenciju ESB-a na tržištu (promjene referentnih kamatnih stopa). U skladu sa spomenutim moguće je zaključiti da, iako kamatni kanal ESB-a predstavlja najvažniji monetarni instrument, priopćenja ESB-a kao signalni kanal imaju važnu ulogu u provođenju monetarne politike u okruženju niskih i nultih

kamatnih stopa. Svim spomenutim, dokazuje se da priopćenja ESB-a zaista imaju važnu ulogu u provođenju efikasne monetarne politike europodručja, što i potvrđuju rezultati raznih empirijskih istraživanja koji se bave tematikom ovog rada (De Haan (2008.), Rosa i Verga (2008.)). Kao preporuka za daljnja istraživanja daje se korištenje unutardnevnim podacima visoke frekvencije referentne vrijednosti međubankovnog tržišta poput Euribor futuresa, s obzirom da je utjecaj priopćenja ESB-a na isti direktan i najznačajniji. Zaključno, postavlja se pitanje koliki će biti utjecaj i važnost priopćenja ESB-a nakon ukidanja nekonvencionalnih mjera monetarne politike i uspostavljanja pravilnog kamatnog kanala.

LITERATURA

Berger H., De Haan J., Sturm J-E (2006.) *Does Money Matter in the ECB Strategy? New Evidence Based on ECB Communication*, CESifo Working Paper No. 1652, siječanj 2006. CESifo, [online], dostupno na: https://www.cesifo-group.de/DocDL/cesifo1_wp1652.pdf (11.05.2018.)

Blinder A. S., Ehrmann, M., Fratzscher, M., De Haan, J., Jansen, D-J. (2008.) Central bank communication and monetary policy, A survey of theory and evidence, Working paper series, No. 898/MAY 2008., str. 1-55, Frankfurt, ESB [online], dostupno na: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp898.pdf?380fa5b27a75abbc%20e110013251f9afaf> (11.05.2018.)

Blinder A. S., Goodhart C. A. E., Hildebrand P.M., Lipton D. A. i Wyplosz C. (2001.) *How do central banks talk?* Geneva Reports on the World Economy 3, ICMB i CEPR, London: <https://www.brookings.edu/book/how-do-central-banks-talk/>(12.05.2018.)

De Haan J. (2008.) *The effect of ECB communication on interest rates: An assesment*, University of Groningen, October 2008, str. 375 – 398, Springer, [online], dostupno na: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11558-008-9048-z> (11.05.2018.)

Ehrmann, M. i Fratzscher, M. (2007). *Communication by central bank committee members: Different strategies, same effectiveness*, Journal of Money, Credit and Banking, 39(2-3), 509-541 [online], dostupno na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.0022-2879.2007.00034.x> (12.05.2018.)

Europska Središnja banka (2018.) – službene mrežne stranice Europske središnje banke, dostupne na: <https://www.ecb.europa.eu/home/html/index.en.html> (11.05.2018.)

Faust, J. i Svensson, L. E. O. (2000.) *Transparency and credibility: Monetary policy with unobservable goals*, CEPR Discussion Paper No. 1852, [online], dostupno na: <https://ideas.repec.org/p/cpr/ceprdp/1852.html#download> (13.05.2018.)

Gurkaynak, R. S., Sack, B. i Swanson, E. T. (2005.) *Do actions speak louder than words? The response of asset prices to monetary policy actions and statements.*

International Journal of Central Banking, 1 (1), 55-93., [online], dostupno na: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=633281 (12.05.2018.)

Heinemann, F. i Ullrich, K. (2007.) *Does it pay to watch central bankers lips? The information content of ECB wording.* Swiss Journal of Economics and Statistics, 143(2), 155-185., [online], dostupno na: <https://sjes.springeropen.com/track/pdf/10.1007/BF03399237?site=sjes.springeropen.com> (12.05.2018.)

Jansen, D. i De Haan, J. (2005.) *Talking heads: The effects of ECB statements on the Euro-Dollar exchange rate,* Journal of International Money and Finance, 24(2), 343-361 [online], dostupno na: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.456.4300&rep=rep1&type=pdf> (12.05.2018.)

Knutter R., Mohr B., Wagner H. (2011.) „*The Effects of Central Bank Communication on Financial Stability: A Systematization of the Empirical Evidence*“, University of Hagen, Discussion Paper No. 463, January 2011., [online], dostupno na: <http://www.fernuni-hagen.de/wirtschaftswissenschaft/download/beitrag/db463.pdf> (12.05.2018.)

KOF Swiss Economic Institute (2007.) KOF Monetary Policy Communicator, Press Release [online] dostupno na: <https://www.kof.ethz.ch/en/news-and-events/media/press-releases/archiv.html> (11.05.2018.)

KOF Swiss Economic Institute (2018.) KOF Monetary Policy Communicator, službene stranice Švicarskog ekonomskog instituta dostupno na: <https://www.kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-monetary-policy-communicator.html> (11.05.2018.)

KOF Swiss Economic Institute (2018.) KOF Monetary Policy Communicator, Press Release – 26. travnja 2018. [online] dostupno na: https://www.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/dual/kof-dam/documents/Medi enmitteilungen/MPC/2018/KOF_Monetary_Policy_Communicator_2018_03.pdf (13.05.2018.)

Kohn D. L., Sack B. P. (2003.) *Central Bank Talk: Does It Matter and Why?* Borad of the Federal Reserve System, Washington 25. kolovoza 2003. [online], dostupno na: <https://www.federalreserve.gov/pubs/feds/2003/200355/200355pap.pdf> (11.05.2018.)

Lamla M. J. i Rupprecht S. M. (2006.) *The Impact of ECB Communication on Financial Market Expectations,* Swiss Institute for Business Cycle Research – Working Papers No. 135 travanj 2006. Str. 1-26. [online] dostupno na: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=900411 (11.05.2018.)

Musard-Gies, M. (2006.) *Do ECB's statements steer short-term and long-term interest rate sin the euro-zone.* The Manchester School, 74, 116-139 [online], dostupno na: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00007692/document> (12.05.2018.)

Nakić M. (2015.) *Komunikacija središnje banke – novi instrument monetarne politike* Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 13, br. 2. str. 122-137, [online], dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/219600> (11.05.2018.)

Petrović D. (2017.) *Priopćenja Europske središnje banke i kretanje financijskih tržišta tijekom krize europa područja* – Diplomski rad - [online], dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu%3A2080/datastream/PDF/view> (11.05.2018.)

Rosa C. i Verga G. (2005.) *Is ECB Communication Effective?* CEP Discussion Paper No. 682 Travanj 2005., Centre for Economic Performance, LSE, London, [online], dostupno na: http://eprints.lse.ac.uk/19899/1/Is_ECB_Communication_Effective.pdf (11.05.2018.)

Rosa C. i Verga G. (2008.) *The Impact of Central Bank Announcements on Asset Price in Real Time*, International Journal of Central Banking, Vol. 4 No. (2) str. 185 [online], dostupno na: <http://www.ijcb.org/journal/ijcb08q2a5.pdf> (11.05.2018.)

Rosa, C. i Verga, G. (2007.) *On the consistency and effectiveness of central bank communication: Evidence from the ECB*. European Journal of Political Economy, 23(1), 146-175., [online], dostupno na: <http://www.csef.it/wise3/Rosa.pdf> (12.05.2018.)

Woodford, M. (2005.) *Central bank communication and policy effectiveness*, National Bureau of Economic Research (NBER) Working Paper Series, working paper 11898, Cambridge, prosinac 2005., [online], dostupno na: <http://www.nber.org/papers/w11898.pdf> (12.05.2018.)

Danijel Petrović, mag. oec.

E-mail: dpetrovic@unipu.hr

IMPORTANCE OF THE EUROPEAN CENTRAL BANK REPORTS AS MONETARY POLICY INSTRUMENT IN THE CONTEXT OF LOW INTEREST RATES

Abstract

Modern central banks utilize various monetary instruments in implementation of their monetary policies, among which the central banks reports are of growing importance in relation to some more conventional measures and instruments (such as reference interest rates, foreign currency interventions and short-term interventions in different areas of financial markets). The central bank reports or, in this case, reports of the European Central Bank (ECB), are issued during the world financial and economic crisis and Eurozone crisis. In the period of extremely low, even zero interest rates, i.e. during and after the world crisis, the ECB interest rate channel is inefficient, and reports as monetary policy instrument are more efficient in relaying information to the financial markets participants on the monetary policy direction. They impact – direct their expectations making the ECB monetary policy more efficient. The aim of this paper was to prove the significance of the ECB reports impact onto financial markets, through quantitative analysis of relevant literature and monetary policy decisions as well as through analysis of empirical research and indicators such as KOF Monetary Policy Communicator of the Swiss Economic Institute (KOF MPC). The research results indicate the ECB reports play an important role in implementation of the ECB contemporary monetary policy, and their influence, even the slightest, is important in directing the expectations and the financial markets participants.

Keywords: reports, ECB, monetary policy, financial markets, indicators

JEL classification: E52, E58

POSEBAN PRILOG

SPECIAL SUPPLEMENT

Dr. sc. Predrag Haramija

Zagrebačka škola za ekonomiju management
E-mail: pharamij@zsem.hr

Tanja Trošelj Miočević, dipl. oec.

Centar za istraživanje hrvatskog iseljništva
E-mail: tanja.troselj@gmail.com

RELIGIJA I EKONOMSKA INTEGRACIJA MIGRANATA U EUROPSKOJ UNIJI

UDK / UDC: 2+331.556.44(4-67 EU)

JEL klasifikacija / JEL classification: J15, Z12

Poseban prilog / Special supplement

Primljeno / Received: 30. ožujka 2018. / March 30, 2018

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 8. lipnja 2018. / June 8, 2018

Sažetak

U radu se istražuje kako bi se religija trebala valorizirati u provedbi politike zapošljavanja imigranata. Europa je jedino područje svijeta za koje se predviđa pad populacije u razdoblju od 2010 do 2050. Dok u Europskoj uniji opada broj kršćana, raste broj pripadnika drugih religija, poglavito islama. Dva su glavna uzroka promjena; plodnost stanovništva i migracije. Pitanje integracije migranata u EU postaje sve važnije. Spoznaje se da se u EU (za razliku od SAD) religija doživljava kao prepreka integraciji migranata te da postoji zabrinjavajući stupanj nezaposlenosti imigranata. Ekonomska integracija (zapošljavanje) imigranata prepoznaje se kao nužan preduvjet ostvarivanja društveno-kulturne integracije. Usporedbom stajališta prema radu i poslovanju unutar najzastupljenijih religija u EU tj. kršćanstva i islama dolazi se do spoznaje da ne postoje takve razlike koje bi mogle opravdati diskriminaciju pri zapošljavanju.

Ključne riječi: migranti, integracija, religije, rad, poslovanje, zapošljavanje.

1. UVOD

Od velikih geografskih otkrića u 15. i 16. stoljeću stanovništvo europskih zemalja počelo se iseljavati u velikom broju na gotovo sve kontinente svijeta. Od tada pa skoro do sredine XX. stoljeća Europa je bila glavno područje iseljavanja u svijetu. Kulminacija iseljavanja iz Europe bila je u vrijeme industrijalizacije, od 1800. do negdje 1920. g. Procjenjuje se da je u tom razdoblju oko 85 milijuna Europljana otišlo u obje Amerike, južnu Afriku, Australiju i Oceaniju.¹ Zadnjih nekoliko desetljeća svjedočimo obrnutom procesu, migracijski tokovi su se okrenuli – zapadna Europa postaje glavno odredište dolaska imigranata.

Što se dogodilo? Nakon Drugog svjetskog rata uslijedila je u zapadnoj Europi strelovita gospodarska obnova. Suočene s negativnim populacijskim trendovima (nizak natalitet - starenje stanovništva) neke europske zemlje počinju se oslanjati na politiku uključivanja u gospodarski sustav radne snage iz inozemstva, „uvoze“ radnu snagu. Naime, temelj funkcioniranja gospodarstva je radna snaga - mora je biti dostatno (sposobna obavljati sve poslove, pa i one neprivlačne domaćima). U bogatije europske zemlje radna snaga prvotno dolazi ponajprije iz drugih europskih zemalja slabijeg gospodarskog stanja (tako u Njemačku dolaze i brojni „gastarbajteri“ iz RH) ili iz zemalja na rubu Europe (npr. Turska). Međutim, zadnjih godina sve je više imigranata iz zemalja Bliskog Istoka i Afrike, ponajviše muslimana.

Globalizacija sa sobom nosi dva čimbenika koji mogu pogoršati odnos prema imigrantima i integraciju imigranata. Prvi je rastuća ekonomska nesigurnost zapadnih zemalja u koje imigranti dolaze (seljenje proizvodnje u zemlje jeftinije radne snage poput Indije i Kine, posljedično nestajanje poslova odnosno slabljenje srednjeg sloja). Drugi je rastući strah od gubitka nacionalnog identiteta u okružju globalizirane kulture (dolazak migranata višestruko pojačava taj strah).

Pitanje integracije migranata u europskim zemljama postaje sve važnije. Puno se govori o socijalnoj, društvenoj ili kulturnoj integraciji, a počesto zanemaruje pitanje ekonomske integracije, tj. uključivanja migranata u gospodarstvo zemalja u koje dolaze. Ako nam je cilj da migranti u zemlje EU budu zadovoljni i sretni, a zemlje koje su ih primile ostvaruju gospodarske koristi (a ne samo troškove), preduvjet ostvarenja toga cilja je ekonomska integracija migranata. Migranti, zaposle li se, ostvaruju ekonomsku sigurnost (a i osjećaj koristi, zadovoljstva, sreće), osiguravaju materijalne preduvjete života svojih obitelji, a i pridonose svojim radom (i uplatom poreza) ekonomskom boljitku zemalja u koje su došli. Ostvari li se ekonomska integracija, tj. zapošljavanje imigranata, ona društvena ili kulturna lakše će uslijediti.

¹ Jose Casanova, *Beyond European and American Exceptionalisms: towards a Global Perspective*, u: G. Davie, P. Heelas, L. Woodhead, ur., *Predicting Religion*, Ashgate, Aldershot, 2003.
José Casanova, *European secular identities, and European integration*, 2004, <http://migration.education.de/45.0.html>

Zapošljavanje je ključni element integracije imigranata u zemlje EU. Nažalost, danas svjedočimo da se nedostatan broj imigranata nakon dolaska u neku od zemalja EU zaposlio te se tako uspješno uključio u proces integracije. Koji je razlog tome? Je li, kako neki kažu, veća njihova sklonost primanju raznih oblika socijalne pomoći nego radu? Ili je možda uzrok diskriminacija pri zapošljavanju, odnosno politika zapošljavanja koja religiju imigranata vidi kao prepreku? Ili ne prepoznaje religiju kao izrazito važan aspekt svjetonazora imigranata?

Religija u sebi nosi ideje, običaje i vrijednosti te sadrži pravila za skoro svaki aspekt svakodnevnog života, pa tako i za rad i poslovanje. U temelju većih religijskih sustava upravo je razlikovanje dobra od zla, odnosno norme ili odredbe što treba i ne treba činiti. Moralne odredbe neke vjere imaju snažan utjecaj na ponašanje ljudi koji tu vjeru slijede. Postoje istraživanja koja pokazuju da pripadnost nekoj religiji utječe na izbor zanimanja pa i visinu plaća ², stupanj izobrazbe ³, osobno zdravlje ⁴, (ne)sklonost kriminalu ⁵, odabir proizvoda koje ćemo (ili ne ćemo) kupiti⁶ pa i sklonost međunarodnoj trgovini⁷. Posve je jasno da zato utjecaj vjere na rad i poslovanje ne može biti malen.

Koja je uloga religije kao čimbenika odnosa imigranata prema radu i poslovanju te kako bi se religija trebala valorizirati u provedbi politike zapošljavanja imigranata odnosno provedbi upravljanja ljudskim potencijalima (*Human Resource Managementa* – HRM) pitanje je vrijedno razmatranja.

2. RELIGIJSKA SLIKA SVIJETA, EUROPE I EUROPSKE UNIJE (EU)

Velika većina (84 %) stanovnika planeta na kojem živimo deklarira se pripadnikom neke vjere. Više od polovice stanovništva svijeta pripada jednoj od dvije najveće vjere, kršćanstvu ili islamu, a jedna četvrtina hinduizmu i budizmu. Kršćanstvo je danas najbrojnija religija svijeta, proširena po svim kontinentima.

² B. R. Chiswick, The earnings and human capital of American Jews, *Journal of Human Resources*, 1983., vol. 18(3), pp. 313-36.

³ R. B. Freeman, Who escapes? The relation of churchgoing and other background factors to the socioeconomic performance of black male youths from inner-city tracts, u (R. B. Freeman and H. J. Holzer, eds.), *The Black Youth Employment Crisis*, University of Chicago Press, Chicago, 1986, pp. 353-76

⁴ C. G., Ellison, Religious involvement and subjective well-being, *Journal of Health and Social Behavior*, 1991., vol. 32(1), pp. 80-99.

⁵ T. D. Evans i sur., Religion and crime reexamined: The impact of religion, secular controls, and social ecology on adult criminality, *Criminology*, 1995., vol. 33(2), pp. 195-224.

⁶ Usp. Kim Shyan Fam, David S. Waller, and B. Zafer Erdogan, The Influence of Religion on Attitudes Towards the Advertising of Controversial Products, *European Journal of Marketing*, 2004, 38 (5/6), pp. 537-555.

⁷ Usp. Matthias Helble, On the influence of World Religions on International Trade, *Journal of Public and International Affairs*, Volume 17, Spring 2006, str 215., <https://www.princeton.edu/jpia/past-issues-1/2006/11.pdf> ; Joshua J. Lewer, Hendrik Van den Berg, *The impact of religion on international trade*, Afrik.news, 12.05.2008., <http://www.afrik-news.com/article13606.html>

Toj rasprostranjenosti uvelike su pridonijela otkrića, osvajanja i migracije Europljana te predana misionarska djelatnost tisuće svećenika. Od 15. do 20. stoljeća kršćanska Europa je osvojila svijet i naselila svojim stanovništvom sve kontinente. Nakon katastrofe dvaju svjetskih ratova, a posebice danas, ta slika se drastično mijenja, sve više se čini kao da svijet sad osvaja Europu. Naime, iako broj kršćana i dalje raste u svijetu, on se smanjuje u Europi, a povećava se broj pripadnika drugih vjera.

Tablica 1.

Broj pripadnika religija u svijetu 2012.god.⁸

RELIGIJA	BROJ PRIPADNIKA	% POPULACIJE SVIJETA
Kršćanstvo	2.1 milijarde (od toga 50% katolici, 37% protestanti, 12% pravoslavni, 1% ostali.)	32.5%
Islam	1.5 milijarde (od toga 87-90% suniti, 10-13% šijiti)	23%
Bez ispovijesti	1.0 milijarda	16%
Hinduizam	0.9 milijarde	14%
Budizam	0.7 milijarde	6%
Kineske filozofije	0.4 milijarde	5%
Urođeničke vjere	0.3 milijarde	4%
Sikhizam	23 milijuna	0.4%
Judaizam	15 milijuna	0.2%
Ostali	15 milijuna	0.2%

Izvor: Pew Research Center, *The Global Religious Landscape*, 18.12.2012., <http://www.pewforum.org/2012/12/18/global-religious-landscape-exec/>

⁸ Prema: *The World Factbook of CIA and International Religious Freedom Report for 2012 of U.S. Department of State.* ; Worldometers, *World Population by Religion*, <http://www.worldometers.info/world-population/#religions> ; Pew Research Center, *The Global Religious Landscape*, 18.12.2012., <http://www.pewforum.org/2012/12/18/global-religious-landscape-exec/>

Tablica 2.

Broj pripadnika religija u Europi (50 zemalja) i zemljama EU (28 zemalja) 2012. god.⁹

RELIGIJA	BROJ PRIPADNIKA	% POPULACIJE Europe (i % EU)
Kršćanstvo	553.280.000	74.5% Europa (72% EU) Od toga je katolika 49,5 % (48% EU) protestanata 12,7 % (12% EU), pravoslavaca 8,6% (3% EU), ostalih 4%
Islam	43.470.000 Europa (između 16 i 20 milijuna u EU)	5.9 % (3.2 % EU)
Bez ispovijesti, ateisti, agnostici	139.890.000 Europa	18.8 % (23% EU, od toga bez ispovijesti i agnostici 16%, ateisti 7%) ¹⁰
Judaizam	1.420.000	0.2 %
Hinduizam	1.380.000	0,2 %
Budizam	1.350.000	0,2 %
Sikhizam	1 000.000	0,15 %
Urođeničke vjere	870.000	0,1 %
Ostale religije	890.000	0,1 %

Izvor: Pew Research Center, *The Global Religious Landscape*, 18.12.2012.; European Commission, *Special Eurobarometer 393 - Discrimination in the EU in 2012.*; Vexen Crabtree, *Religion in Europe*, 2015.

2.1. Podaci za Europu

Europa je jedino područje svijeta za koje se predviđa pad populacije u razdoblju od 2010. do 2050. i jedino područje u kojem se očekuje pad broja kršćana. Pew Forum navodi da se, iako će kršćani i dalje biti najveća vjerska skupina u Europi, očekuje znatan pad njihova broja; od 553 milijuna u 2010. na 454 milijuna 2050. tj. za više od 100 milijuna. Pad broja kršćana u Europi znači i njihov manji udio u ukupnoj europskoj populaciji (od 75% u 2010 do 65% u 2050.). U istom razdoblju predviđa se i pad židovske populacije s 1,4 milijuna na 1,2 milijuna. Za sve ostale religije predviđa se rast broja pripadnika.¹¹

⁹ Prema: Pew Research Center, *The Global Religious Landscape*, 18.12.2012., <http://www.pewforum.org/2012/12/18/global-religious-landscape-exec/>; Pew Research center, *The future of world religions*, 2.04.2015., <http://www.pewforum.org/2015/04/02/europe/>; European Commission, *Special Eurobarometer 393 - Discrimination in the EU in 2012*, November 2012., https://web.archive.org/web/20121202023700/http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_393_en.pdf

¹⁰ Vexen Crabtree, *Religion in Europe*, 2015., <http://www.humanreligions.info/europe.html>

¹¹ Pew Research center, *The future of world religions*, 2.04.2015., <http://www.pewforum.org/2015/04/02/europe/>

Udio muslimana u europskom stanovništvu neprekidno raste od kraja XX stoljeća. U deset godina, od 4 % 1990. narastao je na 6 % 2010. Od 2010. do 2050. očekuje se da će europska muslimanska populacija narasti za 63 %, od 43 milijuna 2010. do 71 milijuna 2050. tj. s 6 % 2010 na više od 10% 2050. Među europskim zemljama najviše muslimana ima na Sjevernom Cipru (99 %), Kosovu (96 %), Albaniji (56 %), Bosni i Hercegovini (51%), Makedoniji (39,3 %), Crnoj Gori (20 %), u Rusiji (između 10 i 15 %), Francuskoj (7 - 9 %), Bugarskoj (8 %), Nizozemskoj (6 %), Danskoj (5 %) te u Švicarskoj i Austriji (4 %), u Grčkoj (3 do 4%) te u Velikoj Britaniji i Njemačkoj (5 %). Muslimani su mlađi od drugih Europljana, 2010. je prosječna starost muslimana u Europi bila 32 godine, osam godina manje od prosječne dobi svih Europljana (40) te deset godina manje od prosječne dobi europskih kršćana (42).¹²

Hindusi, budisti, pripadnici urođeničkih i drugih religija u Europi će doživjeti rast, ali nijedna od tih grupa neće preći 3 milijuna 2050. Budizam je zasad slabije proširen u Europi s manje od 1,4 milijuna pripadnika, no sve je brže rastuća religija. Hinduizam je najprošireniji među imigrantima iz Indije. I broj njegovih pripadnika se sve više povećava, a najviše u Velikoj Britaniji, Francuskoj i Nizozemskoj. Hindusa je 1998. bilo oko 1,4 milijuna u Europi. Sikha ima oko 1 milijun u Europi, ponajviše u Velikoj Britaniji (750,000).¹³

2.2. Podaci za Europsku uniju

Eurobarometrovo istraživanje religioznosti u EU iz 2012. ističe da je kršćanstvo najveća religija u EU (72 % EU građana). Katolici su najveća kršćanska grupa (48 % EU građana), slijede protestanti (12 %), te pravoslavni (8 %), a ostali kršćani čine 4 % EU populacije. Bez vjeroispovijesti/agnostici čine 16 %, ateisti 7 %, a muslimani 2 %.¹⁴

Podaci o broju muslimana u EU koje daje Pew Forum kazuju da im je broj 2010. iznosio 16 milijuna (3,2 %), a 2016. je taj broj bio 20 milijuna. Među zemljama EU, Njemačka i Francuska imaju najviše muslimana. 2010. je bilo 4,8 milijuna muslimana u Njemačkoj (5,8 % stanovništva) te 4,7 milijuna muslimana u Francuskoj (7,5 %). Muslimansku populaciju u Njemačkoj ponajprije sačinjavaju imigranti iz Turske, ali i mnogi iz Kosova, Iraka, BiH i Maroka. U Francuskoj je pak najviše muslimanskih imigranata iz bivših kolonija Alžira, Maroka i Tunisa.¹⁵

¹² Conrad Hackett, *5 facts about the Muslim population in Europe*, Pew Research Center, 19.07.2016.<http://www.pewresearch.org/fact-tank/2016/07/19/5-facts-about-the-muslim-population-in-europe/>

¹³ Pew Research center, *The future of world religions*, 2.04.2015., <http://www.pewforum.org/2015/04/02/europe/>

¹⁴ European Commission, *Special Eurobarometer 393 - Discrimination in the EU in 2012*, November 2012., https://web.archive.org/web/20121202023700/http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_393_en.pdf

¹⁵ Conrad Hackett, *5 facts about the Muslim population in Europe*, Pew Research Center, 19.07.2016., <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2016/07/19/5-facts-about-the-muslim-population-in-europe/>

Prema podacima američkog *Council of Foreign Relations*, ukupna muslimanska populacija u EU (imigranata i onih rođenih u EU) 2010. god. iznosila je oko 20 milijuna. Ističu da muslimanska populacija u nekim većim gradovima EU nadilazi i 20 % te upozoravaju da bi najveća demografska promjena mogla doći s ulaskom Turske u EU, tj. povećati broj muslimana za oko 70 milijuna.¹⁶

Dva su glavna uzroka promjena: plodnost stanovništva i migracije. U razdoblju od 2010. do 2015. najveći broj djece po ženi od svih vjerskih skupina u Europi imali su muslimani (2,1). Sve ostale vjerske skupine imaju stopu plodnosti ispod biološke održivosti, židovi (1,8), kršćani (1,6), hindusi (1,5) i bez vjerske pripadnosti (1,4). Niska stopa plodnosti u Europi kao cjelini (1,6) je uzrok predviđanja pada broja ukupnog stanovništva Europe. Po projekcijama bez migracija, udio muslimana u europskoj populaciji bi narastao sa 6 % 2010. na 8 % u 2050. Kad projekcijama pridodamo migracije, udio muslimana 2050. raste na 10%. Ako se migracija iz Azije u Europu nastavi i udio hindusa, budista te pripadnika urođeničkih i drugih religija će nešto narasti. Osim toga, posljedično migracije smanjuju udio kršćana ili osoba bez vjeroispovijesti u Europi.¹⁷

2.3. Deklarativna religioznost, ateizam i agnosticizam kao obilježja sekularizirane EU

Od potpisivanja Rimskih ugovora 1957. kojima je osnovana Europska ekonomska zajednica (EEZ) i započeo proces europskog ujedinjavanja, zapadnoeuropska društva su doživjela brz, drastičan i naizgled nepovratan proces sekularizacije.

Zakoni u EU institucionaliziraju ravnopravnost religija, spola i seksualne orijentacije. Europske demokracije daju prioritet individualnim ljudskim pravima nad religijom. Ističe se sloboda religije i sloboda od religije. To znači da ljudi imaju pravo vjerovati u što god hoće i smatrati se pripadnikom koje god religije žele. Ljudska prava ograničila su ono što smatramo tradicionalnom religijom. Religije u Europi nisu slobodne diskriminirati jedne druge, a antidiskriminacijski zakoni određuju da poslodavci ne smiju poticati bilo koju religiju na radnom mjestu. Prevladava stajalište da zakon ne smije nametati vjerska pravila, a striktni sekularizam je pogled na svijet koji osigurava najviše tolerancije i jednakosti te zato religija pripada isključivo u privatnu sferu života.

Najsažetije rečeno, u Europskoj uniji dominira nazor da je religija privatna stvar pojedinca i osobni izbor te ljudi imaju slobodu promijeniti svoju vjeru kad god žele, sloboda govora važnija je od vjerskih osjećaja, državne zgrade i javni događaji ne smiju podupirati bilo koju religiju a vjerska izobrazba u

¹⁶ Toni Johnson, *Europe: Integrating Islam*, Council on Foreign Relations, July 25, 2011., <http://www.cfr.org/religion/europe-integrating-islam/p8252>

¹⁷ Prema; Pew Research center, *The future of world religions*, 2.04.2015., <http://www.pewforum.org/2015/04/02/europe/>

školama mora biti izborna te vjerske teorije ne smiju biti dio nastavnog programa.¹⁸

Sekularizacija Europe je nepobitna socijalna činjenica. Istodobno, krajem 20. i početkom 21. stoljeća, ateizam i agnosticizam se sve više šire europskim zemljama te broj vjernika (a posebice onih koji redovno odlaze u crkvu) stalno opada.¹⁹ Pew Forum predviđa da će broj osoba bez vjeroispovjesti u Europi narasti s 140 milijuna 2010. na 162 milijuna 2050., odnosno s 19 % 2010 na 23 % 2050.²⁰ Ta situacija se često naziva „post-kršćanska Europa“.

Prema istraživanju Eurobarometra iz 2010., 51 % građana država članica EU tvrdi da "vjeruje da postoji Bog", 26 % "vjeruje da postoji neka vrsta duha ili životne sile", a 20 % "ne vjeruje da postoji neka vrsta duha, Boga ili životne sile" tj. ateisti su, a 3 % je odbilo odgovoriti. U nekim zemljama znatno je prošireno vjerovanje u neki duh ili oblik životne sile (50 % Estonija, 49 % Island i 48 % Latvija). Ateista je najviše u Francuskoj (40 %) i Češkoj (37 %).²¹

Ako tek polovica Europljana vjeruje da postoji Bog, a istodobno se javno (npr. pri popisu stanovništva) tri četvrtine njih (74,5 % - vidi tablicu 2.) deklarira kršćanima možemo govoriti o „deklarativnoj religioznosti“. Činjenicu da se deklariraju pripadnikom monoteističke vjere, a da ne vjeruju u glavna načela te vjere (postojanje Boga) ne možemo nazvati religioznošću. Ponegdje je to još i jače izraženo, npr. tvrdi se da u Francuskoj „samo 52 % katolika vjeruje u Boga, a samo 18 % definira Boga prema nauku Katoličke Crkve“.²² Uzrok tome je što većina ljudi u Europi brka religiju i kulturno nasljedstvo, te za mnoge stvarni nauk religije čijim se pripadnikom deklariraju nije važan.²³ Situaciju da se velik broj Europljana, čak i u najsekularnijim državama, izjašnjava kršćanima smatrajući se pri tom pripadnikom nekog (ali nejasno određenog) kulturnog identiteta, Danièle Hervieu-Léger naziva „pripadanje bez vjerovanja“ ("*belonging without believing*")²⁴

Usporedimo li rezultate više istraživanja o stanju religioznosti u Europi i SAD-u, spoznajemo da su Amerikanci višestruko religiozniji od Europljana.²⁵ Prema istraživanju vrednota u Europi (projekt „*European Values Study*“)

¹⁸ Steve Bruce, *Religion in the Modern World: From Cathedrals to Cults*, Oxford University Press, Oxford, UK, 1996.; Peter B. Clarke, *The Oxford Handbook of The Sociology of Religion*, Oxford University Press, Oxford, UK., 2009.

¹⁹ Zuckerman, Phil (2005). "Atheism: Contemporary Rates and Patterns" (PDF). Cambridge University Press. Retrieved 2007-07-21.

²⁰ Pew Research center, The future of world religions, 2.04.2015., <http://www.pewforum.org/2015/04/02/europe/>

²¹ European Commission, Eurobarometer 73.1, Biotechnology, October 2010, http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_341_en.pdf

²² Nikolai G. Wenzel, *Postmodernism and Religion*, u: Peter B. Clarke, *The Oxford Handbook of The Sociology of Religion*, 2011., str. 172-193, str. 185.

²³ Vexen Crabtree, *Religion in Europe*, 2015., <http://www.humanreligions.info/europe.html>

²⁴ Danièle Hervieu-Léger, The role of religion in establishing social cohesion, *Religion in the New Europe*, 2006., 45-63.

²⁵ Vidi: P. Ford., What Place for God in Europe?, *The Christian Science Monitor*, 22. 02. 2005.

provedenom u 33 europske države, samo 21 % Europljana kazuje da im je vjera „veoma važna“²⁶, a istraživanje Pew Foruma o religiji i javnom životu (*Religion and Public Life*) kaže da 59 % Amerikanaca (tj. tri puta više) smatra svoju vjeru „veoma važnom“.²⁷ Istraživanje vrijednosti u svijetu koje je napravila organizacija *World Values Survey*, od 1999. do 2004., pokazuje da 53 % državljana SAD-a smatra vjeru veoma važnom u svojim životima, a samo 16 % u Velikoj Britaniji, 14 % u Francuskoj, i 13 % u Njemačkoj.²⁸ Gallupovo istraživanje iz 2009. navodi kako 44 % Amerikanaca tvrdi da odlazi na mjesto molitve jednom tjedno, dok je taj broj u Europi samo 15 % ili još manji u nekim zemljama.²⁹ Prema *International Social Survey Programme* (ISSP), 63 % Amerikanaca tvrdi da Bog postoji i ne sumnja u to, a tek od 20 do 25 % Francuza, Nizozemaca, Nijemaca i Britanaca smatra isto.³⁰

Neki autori smatraju da, iako je većina europske populacije prestala sudjelovati u vjerskim obredima, bar redovno, istodobno je zadržala relativno visoku razinu osobnih religioznih vjerovanja. Kazuju da zato možemo govoriti o slabljenju veza s Crkvom, te o religioznoj individualizaciji, prije nego o sekularizaciji te da je sekularni i kršćanski kulturni identitet Europljana danas spleten u složen i teško izraziv oblik.³¹ Grace Davie to stanje naziva „vjerovanje bez pripadanja“ (*believing without belonging*).³²

Zanimljiv sociološki fenomen nije rastući pad religioznosti u Europljana već činjenica da se taj pad sagledava kroz optiku sekularne paradigme te zato naziva „normalnim“ i „progresivnim“. Europljanin je „moderan“ i „prosvjećen“ ako nije religiozan. Takvo stajalište zanemaruje kršćanske korijene Europe te generira velik problem u definiranju europskog identiteta.³³

Zanimljivo je spomenute podatke usporediti s istraživanjem religioznosti europskih muslimana. Gallupovo istraživanje napravljeno 2006. - 2007. među muslimanima u Londonu, Parizu i Berlinu otkriva da velika većina muslimana (68 % u Parizu, 85 % u Berlinu, i 88 % u Londonu) tvrdi da je religija važan dio njihova svakodnevnog života.³⁴ To znači da muslimani u Njemačkoj, Velikoj Britaniji i Francuskoj smatraju religiju izuzetno važnim dijelom svojeg života u odnosu prema samim Britancima, Nijemcima ili Francuzima. Istraživanje Pew

²⁶ European Values Study, 1999., <http://www.europeanvaluesstudy.eu/>

²⁷ Pew Forum, 2015., <http://www.pewforum.org/2015/11/03/chapter-1-importance-of-religion-and-religious-beliefs/>

²⁸ World Values Survey, 1999 - 2004.: <http://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp>

²⁹ Gallup, Religiosity, 2009. gallup.com/poll/142727/...

³⁰ ISSP Research Group, *International Social Survey Programme: Religion III - ISSP 2008.*, 2012., <http://www.issp.org/>

³¹ José Casanova, *Religion, European secular identities, and European integration*, 2004, <http://migrationeducation.de/45.0.html>

³² Gracie Davie, *Believing without Belonging: Is This the Future of Religion in Britain?*, *Social Compass*, 1990. (37) 4, str.: 455-469,

³³ José Casanova, *Beyond European and American Exceptionalisms: towards a Global Perspective*, u: G. Davie, P. Heelas, L. Woodhead, ur., *Predicting Religion*, Ashgate, Aldershot, 2003.

³⁴ Gallup Organization, *Special Report: Muslims in Europe*. 2007. <http://media.gallup.com/WorldPoll/PDF/WPSRMuslimsinEurope2050707.pdf>

Foruma iz 2006. pokazuje da su muslimani u Europi skloniji identificirati se sa svojom vjerom, nego nacionalnošću. Čak i oni muslimani koji nisu osobito religiozni će, suočeni s izolacijom i svojim viđenjem zapadne kulture kao pune nemorala, reagirati tako da će se okrenuti snažnijem islamskom identitetu.³⁵ Norme koje su vodilja sekularne Europe za religioznog muslimana su teško razumljive, naime u islamu svjetovno je neodvojivo od religioznog.

Proces europske integracije i proširenja EU te oblikovanja Europskog ustava dovode do nekih temeljnih pitanja o europskom identitetu i ulozi kršćanstva u njemu. Što sačinjava Europu? Gdje su granice Europe u teritorijalnom i kulturnom smislu?

Hoće li migranti danas dominantno sekularnu Europu učiniti ponovo religioznom? Iako su brojni migranti muslimani, treba spomenuti da među migrantima ima i drugih religijskih skupina koje mijenjaju religijsku sliku zemalja u koje dolaze. Zanimljivo je spomenuti primjer Norveške u kojoj je migracija iz Poljske (a i nekih drugih zemalja) od 1996. dovela do peterostrukog rasta broja Katolika (s 40.000 na 200.000).³⁶ Takve promjene će se nastaviti jer su imigranti u pravilu religiozniji od domaćinske populacije. Moguće je da ćemo zato u ovom stoljeću moći govoriti o „de-sekularizaciji“ Europe.³⁷ Spomenuto je već vidljivo u sve većoj religioznosti u gradovima u koje imigranti najviše dolaze.³⁸

3. BROJ, PORIJEKLO, VJERSKA PRIPADNOST I MOTIVI DOLASKA MIGRANATA U ZEMLJE EU

Izvjешće EU o imigrantima iz 2009. kazuje da u EU živi 18,5 milijuna registriranih ne državljana EU te oko 8 milijuna ilegalnih imigranata.³⁹ U 2010. godini u EU je živjelo 47,3 milijuna ljudi koji nisu rođeni u zemlji u kojoj žive. To iznosi 9,4% ukupna stanovništva EU. Od tog broja 31,4 milijuna (6,3%) je onih koji su rođeni izvan EU a 16 milijuna (3,2%) onih koji su rođeni u nekoj drugoj članici EU. Najviše rođenih izvan EU-a živi u Njemačkoj (6,4 milijuna), Francuskoj (5,1 milijun), Velikoj Britaniji (4,7 milijuna), Španjolskoj (4,1 milijun), Italiji (3,2 milijuna), i Nizozemskoj (1,4 milijuna).⁴⁰

2015. godine strelovito se povećao broj izbjeglica, odnosno ilegalnih imigranata koji dolaze u EU preko Sredozemnog mora ili preko jugoistočne Europe.

³⁵ Toni Johnson, *Europe: Integrating Islam*, Council on Foreign Relations, 25.06. 2011., <http://www.cfr.org/religion/europe-integrating-islam/p8252>

³⁶ Elisa Di Benedetto, *Immigration and the changing religious landscape of Europe*, 16.02.2015., <http://www.theiarj.org/blog/2015/02/16/global-plus-religion-and-immigration-in-europe/>

³⁷ Elisa Di Benedetto, *Immigration and the changing religious landscape of Europe*, 16.02.2015., <http://www.theiarj.org/blog/2015/02/16/global-plus-religion-and-immigration-in-europe/>

³⁸ Eric Kaufmann, Anne Goujon, Vegard Skirbekk, The End of Secularization in Europe? A Socio-Demographic Perspective, *Sociology of Religion*, 8.09. 2011. <https://academic.oup.com/soresl>

³⁹ *European Union's strategy report on immigration*, June 2009.

⁴⁰ http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Migration_and_migrant_population_statistics/hr

Počelo se govoriti o „Europskoj migrantskoj krizi“ (*The European migrant crisis*). Četiri države (Njemačka, Mađarska, Švedska i Austrija) primile su oko dvije trećine molbi za azil u EU. Po podacima EU, broj migranata koji traže azil u EU u 2015. Udvostručio se u odnosu prema 2014. godini. Tako je u 2015. godini više od 1,25 milijuna migranata zatražilo azil, dok je u 2014. godini zabilježeno 562.680 slučajeva. Sirijaca je u 2015. bilo 362.800, dvostruko više nego ih je u Europu došlo godinu ranije, a broj Afganistanaca se učeterostručio. Više od trećine tražitelja azila na području EU-a registriralo se u Njemačkoj u kojoj se broj prijava povećao za 155 %, a zemlja koja bilježi najveći porast prijava u odnosu prema prethodnoj godini je Finska s njih čak 822 % više. EU u cjelini bilježi porast od 123 %, a više od polovice onih koji su zatražili azil u Europi u bijegu je iz zemalja opustošenih ratovima, među kojima su i Irak i Afganistan.⁴¹

Kako imigranti dolaze ponajviše iz zemalja Bliskog Istoka, južne Azije, Afrike i Balkana, to su po vjerskoj pripadnosti velika većina imigranata najvjerojatnije muslimani (ponajviše Suniti) te manji broj nemuslimana. Prema UNHCR (*United Nations High Commissioner for Refugees*), najviše imigranata oko milijun koji su došli preko Sredozemnog mora u razdoblju od siječnja 2015. do ožujka 2016. bilo je iz Sirije (46,7 %), Afganistana (20,9 %) i Iraka (9,4 %), gotovo sve muslimani. Njih 58 % su bili muškarci stariji od 18 godina, 17 % žene starije od 18 godina, i 25 % osoba je bilo mlađih od 18 godina. UNHCR navodi deset zemalja iz kojih dolazi najviše imigranata: Sirija (49 %), Afganistan (21 %), Irak (8 %), Eritreja (4 %), Pakistan (2 %), Nigerija (2 %), Somalija (2 %), Sudan (1 %), te Gambija (1 %) i Mali (1 %).⁴²

Važno je pripomenuti da EU ne prikuplja i vodi statistike o vjerskoj pripadnosti doseljenog stanovništva, odnosno o broju pripadnika pojedinih religija među imigrantima te za EU u cjelini nema točnih podataka o broju imigranata po vjerskoj pripadnosti.⁴³ Broj pripadnika pojedinih religija među (legalnim) imigrantima moguće je tek pokušati okvirno izračunati ovisno o dominantnim religijama u zemljama iz kojih su došli u neku državu EU. Evo kako bi izgledali podaci za Njemačku, jednu od migrantima najprivlačnijih zemalja.

Do 2015. godine broj stranaca koji žive u Njemačkoj izgledao je ovako s obzirom na zemlju porijekla (brojimo samo zemlje iz kojih je došlo više od 100 000 ljudi): Turska 1.506.113, Poljska 740.962, Italija 596.127, Rumunjska 452.718, Sirija 366.556, Grčka 339.931, Hrvatska 297.895, Srbija 260.212, Rusija 230.994, Bugarska

⁴¹ Raziye Akkoc, Mapped: How many migrants entered the EU and applied for asylum in 2015?, *The Telegraph*, 4.03.2016., http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/europe/eu/12183326/Mapped-How-many-migrants-entered-the-EU-and-applied-for-asylum-in-2015.html?icn=article&ici=regular-link_content; http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Migration_and_migrant_population_statistics/hr; European Parliament, European Parliamentary Research Service, *Asylum in the EU: Facts and Figures, 2015.*, http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/551332/EPRS_BRI%282015%29551332_EN.pdf

⁴² Business Standard, *Over 1 million arrivals in Europe by sea: UNHCR*, 30.12. 2015., http://www.business-standard.com/article/pti-stories/over-1-million-arrivals-in-europe-by-sea-unhcr-115123000668_1.html; Jeanne Park, *Europe's Migration Crisis*, Council on Foreign Relations, September 23, 2015., <http://www.cfr.org/refugees-and-the-displaced/europes-migration-crisis/p32874>

⁴³ To uočavaju i brojni autori koji istražuju temu. Vidi: Toni Johnson, *Europe: Integrating Islam*, Council on Foreign Relations, 25.07. 2011., <http://www.cfr.org/religion/europe-integrating-islam/p8252>

226.926, Kosovo 208.613, Austrija 181.756, Mađarska 178.221, Bosna Hercegovina 167.975, Španjolska 155.918, Nizozemska 147.322, Irak 136.399, Portugal 133.929, Ukrajina 133.774, Afganistan 131.454, Francuska 126.739, Kina 119.590, SAD 111.529, Velika Britanija 105.965.⁴⁴ Znači da možemo ugrubo izračunati da je muslimana oko 2.433.135, a kršćana 3.908.791. (broj od 167.975 imigranata iz BiH smo sukladno strukturi stanovništva prepolovili na kršćane i muslimane). Nakon migrantske krize 2015. ta slika se donekle mijenja.

Tablica 3.

Doseljeno stanovništvo iz zemalja koje nisu članice EU u Njemačku 2015. god.⁴⁵

Zemlja iz koje dolaze	Broj pridošlica
Sirija	326.872
Afganistan	94.902
Irak	73.122
Albanija	68.932

Izvor: Destatis – Statistisches Bundesamt, Ausländische Bevölkerung - Fachserie 1 Reihe 2 – 2015.

Tablica 4.

Doseljeno stanovništvo iz zemalja koje su članice EU u Njemačku 2015. god.⁴⁶

Zemlja iz koje dolaze	Broj pridošlica
Rumunjska	213.037
Poljska	195.666
Bugarska	83.579
Italija	74.105
Hrvatska	57.412
Mađarska	56.373

Izvor: Das Statistik-Portal, 2015.

⁴⁴ Destatis – Statistisches Bundesamt, *Ausländische Bevölkerung - Fachserie 1 Reihe 2 – 2015.*, <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/MigrationIntegration/AuslaendBevoelkerung.html?nn=68748>

⁴⁵ Prema: Das Statistik-Portal, 2015., <https://de.statista.com/statistik/kategorien/kategorie/8/themen/63/branche/demographie/>
Das Statistik-Portal, Statistiken und Daten zu Demographie, Anzahl der Ausländer in Deutschland nach Herkunftsland in den Jahren 2014 und 2015., <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1221/umfrage/anzahl-der-auslaender-in-deutschland-nach-herkunftsland/>

⁴⁶ Prema: Das Statistik-Portal, 2015., <https://de.statista.com/statistik/kategorien/kategorie/8/themen/63/branche/demographie/>

Das Statistik-Portal, Statistiken und Daten zu Demographie, Anzahl der Ausländer in Deutschland nach Herkunftsland in den Jahren 2014 und 2015., <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1221/umfrage/anzahl-der-auslaender-in-deutschland-nach-herkunftsland/>

Iz podataka u tablici 3. može se izračunati da je u Njemačku u 2015. došlo 563.834 doseljenika iz muslimanskih zemalja (Sirija, Afganistan, Irak, Albanija). Međutim, tablica 4 pokazuje da je u Njemačku 2015. došlo raditi i 680.172 doseljenika iz kršćanskih zemalja (drugih zemalja članica EU). Među kršćanskim doseljenicima ima 296.616 iz pretežno pravoslavnih zemalja (Rumunjska, Bugarska) i 383.556 iz pretežno katoličkih zemalja (Poljska, Italija, Hrvatska, Mađarska).

3.1. Motivi dolaska migranata

Motive dolaska migranata teško je točno ustanoviti jer je teško razlučiti ono što se javno deklarira od onog što pripada sferi osobnih sklonosti, potreba i promišljanja. UNHCR tvrdi da su većina pridošlih s Bliskog Istoka bile izbjeglice od rata i progona, no za migrante s Balkana (Kosovo, Albanija, Srbija), dijelova zapadne Afrike (Gambija, Nigerija) i južne Azije (Bangladeš, Pakistan) smatra da su ponajprije ekonomski migranti, osobe u bijegu od siromaštva i nezaposlenosti bez opravdanja za status izbjeglice.⁴⁷

Migrantska kriza je u jednom dijelu europskih medija popraćena tvrdnjama da migranti žele ponajprije doći u one države koje pružaju izdašniju socijalnu pomoć te u kojima već postoje brojnije zajednice bliskoističnih i afričkih useljenika. Drugi pak tvrde da migrante privlače države snažnijeg gospodarstva i veće tolerancije. Ima i mišljenja da veliki broj izbjeglica koji je smješten u Turskoj napušta tu zemlju zbog neodgovarajućeg smještaja, odnosno zato što im nije dozvoljeno napuštati izbjegličke kampove i tražiti posao.

Činjenica je da je Njemačka najpoželjnija destinacija za imigrante. U Hrvatskoj se sjećamo da je najčešća izjava za migrantske krize bila: „Pustite nas da prođemo, ne želimo ostati u vašoj zemlji, idemo u Njemačku“. Neki mediji odgovor na pitanje zašto je tome tako vide u podacima koje daje njemački portal „Finanzen 100“. Prema njima je socijalna pomoć za obitelj s jednim djetetom u Njemačkoj veća nego što su prosječne plaće u 131 državi svijeta, te njemački zavod za zapošljavanje objavio je 2016. kako je svaki četvrti stanovnik Njemačke koji prima socijalnu pomoć stranac, od toga najveći broj njih, 295.000, su Turci, slijede Sirijci kojih je 242.000, a na trećem mjestu su Poljaci, njih oko 93.000.⁴⁸

Tako izdašna socijalna pomoć u Njemačkoj svjedoči o visokoj razini socijalne osjetljivosti i humanitarne svijesti, no gledano s aspekta zapošljavanja

⁴⁷ http://www.unhcr.org/asylumtrends/UNHCR%20ASYLUM%20TRENDS%202012_WEB.pdf
https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/homeaffairs/files/e-library/docs/infographics/immigration/migration-in-eu-infographic_en.pdf

⁴⁸ Prema: Luka Capar, Karta otkriva zašto svi hrle u Njemačku, Večernji list, 24.02.2017.

teško da je poticajna. Da je uključenost imigranata u tržište rada niža u zemljama s izdašnjom socijalnom državom, zaključak je i nekih istraživanja.⁴⁹

4. RELIGIJA KAO PREPREKA ILI KAO POTICAJ INTEGRACIJI MIGRANATA – USPOREDBA EU I SAD-A

Zapadno europska društva su sekularna. Liberalne demokracije toleriraju i poštuju vjersku slobodu pojedinca. No zbog naglaska na religiji kao osobnom opredjeljenju, privatnoj stvari pojedinca, imaju poteškoća u prepoznavanju legitimnosti uloge religije u javnom životu i u organizaciji te mobilizaciji kolektivnih identiteta.

Europska društva poštuju privatno izražavanje religije kao ljudsko pravo, ali im javno i kolektivno iskazivanje religije (posebice Islama kao imigrantske religije), nije lako tolerirati.⁵⁰ U sve više država EU naponi prema socijalnoj integraciji imigranata ustupaju pred novim zakonima kojima se u ime sekularizacije ograničavaju vjerske slobode.⁵¹

Postavlja se pitanje je li vladajući sekularizam, odnosno ograničenja organiziranog izražavanja religije, prepreka socijalnoj integraciji migranata u EU? U kojoj mjeri je sekularizam uzrok diskriminacije imigranata u EU?

Istraživanja sugeriraju da ograničavanje vjerskih sloboda nije dobar odgovor. „Oduzmete slobodu izražavanja vjere i konflikt postaje neizbježan“ zaključuju Brian Grim i Roger Finke u svojoj opsežnoj studiji koja daje niz uvjerljivih argumenata da sloboda izražavanja religije smanjuje mogućnost sukoba, a ograničavanje vodi u nasilje.⁵²

Nasuprot tome, Amerikanci su znatno religiozniji od Europljana, a i imigranti u SAD-u skloni su postati religiozniji nego što su bili u zemljama iz kojih su došli. Još važnije, religija u SAD-u ima važnu ulogu u procesu integracije novih imigranata. Od imigranata se ne očekuje da zadrže svoj jezik ili nacionalnost (oni postaju Amerikanci), ali se očekuje da zadrže svoju vjeru. U

⁴⁹ Vidi više u; Snježana Gregurović, Multikulturalizam u europskom kontekstu: dosezi i nesuglasja, *Migracijske i etničke teme*, 32 (2016), 3: 353–374, dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/314856775_Multikulturalizam_u_europskom_kontekstu_dosezi_i_nesuglasja, Pristupljeno 9.04. 2017.

⁵⁰ José Casanova, *European secular identities, and European integration*, 2004., <http://migration.education.de/45.0.html>

⁵¹ Elisa Di Benedetto, *Immigration and the changing religious landscape of Europe*, 16.02.2015., <http://www.theiarj.org/blog/2015/02/16/global-plus-religion-and-immigration-in-europe/>

⁵² Brian Grim, Roger Finke, *The Price of Freedom Denied: Religious Persecution and Conflict in the Twenty-First Century*, Cambridge University Press, New York, 2011.

SAD-u su kolektivni vjerski identiteti bili važno sredstvo strukturiranja društvenog pluralizma.⁵³

Usporedba Europe s SAD-om, tradicionalno useljeničkom zemljom, pokazuje značajne razlike u iskustvu imigracije. Iako je postotak stranih useljenika od oko 10 % u nekim europskim zemljama (Velika Britanija, Francuska, Nizozemska, Njemačka) jednak onome osoba koje nisu rođene u SAD-u, većina tih zemalja teško može sagledati sebe kao imigrantska društva. Europska društva se razlikuju od SAD-a u načinu prihvatanja i reguliranja useljeničkih religija, posebice islama. No u tome se razlikuju i međusobno, europske zemlje imaju različite načine institucionalnog i zakonskog reguliranja vjerskih zajednica, pomoći vjerskim zajednicama, kao i različite norme glede iskazivanja religijske pripadnosti u javnosti.⁵⁴

Općenito, religija imigranata sagledava se u zapadnoj Europi kao problem i prepreka integraciji, a nasuprot tome u SAD-u se smatra da olakšava proces adaptacije. Istraživanja kao uzrok ističu dvije temeljne razlike između situacije u SAD-u i Europi gledanoj kao cjelini.

Prva je što su u Europi pojmovi imigrant i musliman danas gotovo sinonimi - većina useljenika u većini europskih zemalja su muslimani i većina muslimana koji žive u zapadnoj Europi su useljenici. U SAD-u, nasuprot tome, danas muslimani ne čine više od 10 % svih (novijih) imigranata. U Zapadnoj Europi se islam povezuje s velikim skupinama imigranata, čija se integracija od strane Europljana percipira kao problematična. Zapadnoeuropski muslimani i jesu najproblematičnija skupina u smislu siromaštva, nezaposlenosti i stupnja izobrazbe – u Francuskoj to su doseljenici iz Alžira i Maroka, u Njemačkoj su to Turci, u Nizozemskoj Turci i Marokanci, u Velikoj Britaniji Pakistanci i Bangladešanci (Modood et al., 1997; Kalter, 2006; Silberman et al., 2007).⁵⁵

Druga razlika je činjenica da se, bez obzira kojoj religiji imigranti pripadaju, religija daleko bolje prihvaća u SAD-u nego u zapadnoj Europi. U SAD-u pripadati nekoj religiji znači biti u skladu s vladajućim normama. To nije tako u zapadnoj Europi, gdje (uz izuzetak Irske) su religiozne osobe ustvari manjina. Sekularni nazoni dominiraju u Europi i zahtjevi temeljeni na religiji su daleko manje prihvatljivi i legitimni nego u SAD-u. Visok stupanj sekularizacije u Europi vodi do toga da se društvene i kulturne aktivnosti temeljene na vjeri često sagledavaju kao nelegitimne. U SAD-u su pak zahtjevi temeljeni na religiji sasvim obična stvar, velik broj vjerskih skupina slobodno ističe svoje zahtjeve.

Za imigrante koji su odvojeni od svoje domovine i svoje rodbine, vjerske zajednice pružaju utočište u smislu da stvaraju osjećaj pripadnosti i uključenosti u

⁵³ Jose Casanova, *Beyond European and American Exceptionalisms: towards a Global Perspective*, u: G. Davie, P. Heelas, L. Woodhead, ur., *Predicting Religion*, Ashgate, Aldershot, 2003.; José Casanova, *European secular identities, and European integration*, 2004, <http://migration.education.de/45.0.html>

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ Ibid.

okružju izgubljenosti i napora prilagodbe. Vjerske organizacije pružaju odgovore na temeljna pitanja i one su zajednica u kojoj se imigranti okupljaju i stvaraju mreže uzajamne podrške. One pružaju psihološku pomoć u prevladavanju trauma prilagodbe te susreta s diskriminacijom. Crkve i hramovi su mjesto stvaranja poznanstva i prijateljstva u poznatom kulturnom okružju.⁵⁶

Prožimanje religije i etničkog identiteta često pomaže integriranju u američko društvo. U zapadnoj Europi, religija se pak sagledava kao problem, a ne kao rješenje. Fokus znanstvenih radova o religiji imigranata je na islamu, a on se sagledava kao prepreka i izazov integraciji te izvor konflikata s vladajućim običajima i institucijama države. Napori muslimana da prakticiraju svoju vjeru i izgrade svoje institucije potiču konflikt s domaćim stanovništvom i institucijama.⁵⁷

Ljudima je osjećaj pripadnosti važan, a muslimanski identitet odnosno prihvaćanje islama se vidi kao put zahtjeva za dostojanstvom u okružju gorka osjećaja isključenosti iz društva. Navodi se da je to posebno izraženo u drugoj generaciji imigranata, onih rođenih u Europi. (e.g., Khosrokhavar, 2005). Alžirci, Marokanci ili Turci, brojni pripadnici druge generacije imigranata u traženju osjećaja pripadnosti počinju se vidjeti ponajprije kao muslimani, identificirati s „muslimanskim stvarima“ (Kramer, 2004).⁵⁸

Rast vjerske svijesti među pripadnicima mlađe generacije imigranata, okretanje „globaliziranom islamu“, a ne onom „obiteljskom islamu“ svojih roditelja, naziva se „reislamizacija“ (Laurence and Vaisse, 2006:90). U tom se smislu čini da islam postaje oporbeni identitet nekih imigranata druge generacije, način označavanja njihova odbacivanja vladajućeg sustava vrijednosti u europskim društvima za koji smatraju da ih osuđuje na inferiorne pozicije u društvu.⁵⁹

Postoje stajališta da je muslimanska kultura u sukobu s onom europskom na pitanjima poput slobode izražavanja, prava žena i odvojenosti države i crkve. Teško je odrediti je li riječ o sukobu kultura, ali je činjenica da postoje neusklađenosti. Europljani očekuju strogu odvojenost svjetovnog od vjerskog, a muslimani teško poimaju razliku svjetovnog od vjerskog (sve je propisano Kuranom). Europljani traže slobodu izražavanja i toleranciju različitosti (pa zato i otvoreno kritiziraju religije), a islam svako zadiranje u svoje istine najoštrije osuđuje (muslimani bi se morali naučiti da je kritika dio demokratskog procesa). Glede prava žena postoje razlike, ali (proučivši Kuran) možemo zaključiti da je

⁵⁶ Nancy Foner, Richard Alba, *Immigrant Religion in the U.S. and Western Europe: Bridge or Barrier to Inclusion?*, *International Migration Review*, (42), 2, 2008, str. 360–392., <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1747-7379.2008.00128.x/full>

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸ Ibid.

⁵⁹ Jonathan Laurence, Justin Vaisse, *Integrating Islam, Political and Religious Challenges in Contemporary France*, Brookings Institution Press, 2007., ISBN: 9780815751502

položaj žene u arapskim zemljama prije plod davno naslijeđenih običaja, nego propisa Kurana.⁶⁰

Sve u svemu, jasno je da u EU postoje prepreke za potpunu kulturnu integraciju imigranata i da se ona neće odvijati lako. To su još prije deset godina uočili Laurence i Vaisse te preporučili da bi se naponi za integraciju migranata trebali usmjeriti s pokušaja prevladavanja kulturnih razlika na one društveno-ekonomske.⁶¹ Bili su u pravu, počesto se zaboravlja napraviti prvi korak koji znatno može olakšati put kulturnoj integraciji. Taj prvi korak je ekonomska integracija. Uključimo li imigrante u gospodarski sustav, zaposlimo li ih, pomognemo li da pokrenu vlastiti posao, spriječiti ćemo njihovu getoizaciju – odvajanje od društva. Biti zaposlen znači imati osjećaj dostojanstva i pripadnosti, sudjelovati na tržištu znači komunicirati s drugima. Komunikacija koju traži sudjelovanje u gospodarskom sustavu znači i ostvarenje preduvjeta za početak one kulturne integracije.

5. STUPANJ (NE)ZAPOSLENOSTI MIGRANATA U EU I DISKRIMINACIJA NA BAZI RELIGIJE

U EU stopa stalno zaposlenih (zaposleni kao postotak radno sposobne populacije) osoba koje nisu državljani EU u dobi od 20 do 64 godine iznosi 56,7 % u 2015., a za državljane iznosi 70,6 %. Udio zaposlenih na određeno vrijeme za nedržavljanu EU je 2,4 %, a za državljane 12,9 %. Udio povremeno zaposlenih je viši kod nedržavljanu EU (28,3 %) nego među državljanima neke članice EU (18,4%). Nezaposlenih je kod nedržavljanu EU u dobi od 20 do 64 (18,9 %) dvostruko veća nego kod državljanu (8,7 %). Dugoročna nezaposlenost (oni koji su bez posla, a traže ga aktivno najmanje godinu dana), je kod osoba koje nisu rođene u EU narasla od 28,4 % u 2009 do 51,2 % u 2015.⁶²

Postavlja se pitanje je li tako jer imigranti lošije rade, ne žele raditi ili je tome možda uzrok diskriminacija na bazi religije? Postoji li takva diskriminacija ili je ne pokazuju istraživanja?

Prema izvješćima Europske komisije za diskriminaciju temeljem religije ili vjerovanja, više od 56 % Europljana misli da je rijetka ili nepostojeća (5 % ne postoji, 51 % rijetko učestala), a 39 % njih misli da je vrlo proširena, dok 5 % „ne zna“. Istraživanje iz 2009. pokazalo je da postoje vrlo velike razlike između

⁶⁰ O dogmatskim i kulturnim razlikama i sličnostima kršćanstva i islama vidi više u: J. L. Esposito, *Što bi svatko trebao znati o islamu : (američki stručnjak odgovara na često postavljena pitanja o islamu)*, Filozofsko-teološki institut Družbe Isusove, Zagreb, 2003.; J. Gnlika, *Biblija i Kur'an : što ih povezuje, što razdvaja*, Kršćanska sadašnjost,

⁶¹ Jonathan Laurence, Justin Vaisse, *Integrating Islam, Political and Religious Challenges in Contemporary France*, Brookings Institution Press, 2007., ISBN: 9780815751502

⁶² Eurostat - newsrelease, *Migrant integration in the EU labour market in 2015*, 6.06. 2016., <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7437901/3-06062016-AP-EN.pdf/225e8b96-2345-470d-8b87-c76a16525aa2> Eurostat, *Migrant integration statistics - overview*, http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Migrant_integration_statistics_-_overview

država. Najproširenija je u Francuskoj (66 %), slijedi Belgija (60 %), Švedska (58 %), Danska (54 %), Nizozemska (51 %) i Velika Britanija (50 %). Najmanje je osoba koje smatraju kako je diskriminacija na bazi religije proširena u Češkoj i Latviji (10 %), Slovačkoj (12 %), Irskoj i Bugarskoj (13 %) i Litvi i Estoniji (14 %). Podaci istraživanja iz 2012. godine, iako slični u ukupnom rezultatu, pokazuju da je u nekim zemljama došlo do pozitivnijeg razvoja, a u nekim do negativnijeg. Najnegativnije tendencije uočene su u Francuskoj, tamo je broj onih koji smatraju da je diskriminacija na bazi religije vrlo proširena porastao na 70 %, dok samo 28 % ljudi smatra da ne postoji ili je vrlo rijetka.⁶³

Europski promatrački centar za rasizam i ksenofobiju (*European Monitoring Center on Racism and Xenophobia*) u svojem izvješću iz 2006. izričito tvrdi da muslimani doživljavaju diskriminaciju u svim područjima života, od stanovanja i mogućnosti za zapošljavanje do izobrazbe i kulturnih aktivnosti.⁶⁴

I više znanstvenika u svojim radovima ukazuju na postojanje diskriminacije na bazi religije. Foner i Alba tvrde da socijalno-ekonomsku diskriminaciju doživljavaju ponajprije muslimani, pa i oni druge generacije odrasli u Europi.⁶⁵ Navode da imigranti u daleko većem broju od rođenih Francuza smatraju kako su žrtve sustavne diskriminacije od strane poslodavaca, te da diskriminaciju smatraju uobičajenom i učestalom jer su je doživjeli više puta.⁶⁶ Silberman i sur. ukazuju na niz primjera vjerske diskriminacije pri zapošljavanju. Ističu da je u Francuskoj znatno veća nezaposlenost djece imigranata iz Afrike i Turske (većinom muslimani), nego one Francuza, a da tu razliku nije moguće objasniti razlikama u obrazovanju. Istodobno, i kad se zaposle, djeca imigranata uglavnom će dobivati pozicije niže od njihove razine izobrazbe.⁶⁷

Brojni analitičari se slažu da je većina muslimana u zapadnoj Europi slabo integrirana u društvo. Navode svojevrijedno getoiziranje muslimana u određenim dijelovima gradova, visoke stope kriminala u dijelovima gradova gdje žive, zahtjeve za uvođenjem šerijatskih zakona u Europi, nošenje velova u žena, te druge primjere konflikta s europskim vrijednostima. Stručnjaci se slažu da su muslimani skloniji siromaštvu i životu u siromašnim četvrtima punim kriminala

⁶³ European Commission, Special Eurobarometer 393 - Discrimination in the EU in 2012, November 2012., https://web.archive.org/web/20121202023700/http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_393_en.pdf

⁶⁴ European Monitoring Centre on Racism and Xenophobia, *Muslims in the European Union, Discrimination and Islamophobia*, EUMC 2006

⁶⁵ Nancy Foner, Richard Alba, Immigrant Religion in the U.S. and Western Europe: Bridge or Barrier to Inclusion?, *International Migration Review*, (42), 2, Lipanj 2008, str. 360–392., <http://online.library.wiley.com/doi/10.1111/j.1747-7379.2008.00128.x/full>

⁶⁶ Nancy Foner, Richard Alba, Immigrant Religion in the U.S. and Western Europe: Bridge or Barrier to Inclusion?, *International Migration Review*, (42), 2, Lipanj 2008, str. 360–392., <http://online.library.wiley.com/doi/10.1111/j.1747-7379.2008.00128.x/full>

⁶⁷ R.Silberman, R. Alba, I. Fournier, Segmented Assimilation in France? Discrimination in the Labor Market against the Second Generation, *Ethnic and Racial Studies*, 2007., 30:1–27.

od ostale populacije. Neki od istraživača kažu da se muslimani segregiraju zbog jezičnih barijera i drukčijih kulturnih normi poput one zabrane pijenja alkohola.⁶⁸

Pomanjkanje ekonomskih mogućnosti među siromašnom muslimanskom populacijom značajno pridonosi tenzijama zadnjih godina.⁶⁹ Osjećaj isključenosti prisutan je među brojnim muslimanima, a posebice onima druge i treće generacije. Takav osjećaj stvara rezervoar potencijalnih regruta za fundametalističke doktrine i radikalne grupe islamista. To pak samo pojačava napetosti s europskim domicilnim stanovništvom.⁷⁰

Važno je i istaknuti kako, za razliku od Europe, gdje su muslimani često segregirani u dijelove gradova s lošim stambenim uvjetima i nisko plaćenim poslovima te visokom stopom nezaposlenosti,⁷¹ muslimanima u SAD-u ide sasvim dobro. Iako prema njima raste antipatija, pa čak i mržnja nakon terorističkih napada 11. rujna, postoji i čimbenik koji smanjuje negativne stavove prema njima – to je njihov relativno visok socijalno-ekonomski položaj. Muslimani u SAD-u imaju višu razinu izobrazbe od prosjeka u SAD-u, a trećina ih ima godišnje prihode kućanstva više od \$50,000. Muslimani koji redovno odlaze u džamije izgleda da žive još bolje. Prema procjenama musliman koji redovno obavlja svoje vjerske obrede je u SAD-u oženjen čovjek s djecom, fakultetske izobrazbe i zarađuje oko \$74,000 godišnje.⁷² Istraživanja američkog Pew Foruma tvrde da su muslimani koji svojim prihodima pripadaju srednjem sloju znatno skloniji asimilaciji. Tako su muslimani čiji je prihod i izobrazba u skladu s prosjekom u SAD-u „visoko asimilirani u američko društvo“.⁷³

Jocelyne Cesari, tvrdi da se muslimani u Europi segregiraju u zatvorene zajednice kako bi zaštitili svoju vjeru. Kazuje da Europljani moraju naučiti razlikovati „religijske konzervativce od džihadista“. Visoke stope kriminala i ovisnost o socijalnoj pomoći pridonose osjećaju da postoji muslimanski problem. Kazuje da „disfunkcionalni stavovi i ponašanja“ nisu svojstveni samo muslimanima, već su općenito svojstveni siromašnim ljudima u Europi. Zaključuje da što su više muslimani vezani uz svoju vjeru, to će biti manje skloni devijantnim ponašanjima poput nerada, konzumiranja droga i kriminala.⁷⁴

Jasno je da se useljenicima drugih vjera (u EU ponajprije muslimanima) nije lako zaposliti u zemljama u koje dolaze. Sekularne vlasti u europskim

⁶⁸ Toni Johnson, *Europe: Integrating Islam*, Council on Foreign Relations, July 25, 2011., <http://www.cfr.org/religion/europe-integrating-islam/p8252>

⁶⁹ Toni Johnson, *Europe: Integrating Islam*, Council on Foreign Relations, July 25, 2011., <http://www.cfr.org/religion/europe-integrating-islam/p8252>

⁷⁰ Jocelyne Cesari, *When Islam and Democracy Meet*, Palg⁷⁰ Nancy Foner, Richard Alba, *Immigrant Religion in the U.S. and Western Europe: Bridge or Barrier to Inclusion?*, *International Migration Review*, (42), 2, June 2008, 360–392., <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1747-7379.2008.00128.x/full>

⁷¹ European Monitoring Centre on Racism and Xenophobia, *Muslims in the European Union, Discrimination and Islamophobia*, EUMC 2006

⁷² A.Portes, R. Rumbaut, *Immigrant America*, University of California Press. Berkeley, CA, 2006, str. 338.

⁷³ Pew Forum, 2015., <http://www.pewforum.org/2015/11/03/chapter-1-importance-of-religion-and-religious-beliefs/>

⁷⁴ Jocelyne Cesari, *When Islam and Democracy Meet*, Palgrave Macmillan, 2004

zemljama doživljavaju imigrante kao problem. Nasuprot tome kršćanske Crkve i kršćanske humanitarne organizacije pružaju imigrantima pomoć i vode javne kampanje kako bi ih se tretiralo s poštovanjem. U Italiji Katolička crkva zdušno pomaže i lobira za migrante. Papa Franjo je prije par godina osobno otišao na otok Lampedusu (točku dolaska migranata) i upozorio na „globalizaciju indiferentnosti“, a 2015. je u svojem obraćanju javnosti pozvao sve župe i vjerske zajednice da pruže utočište obiteljima izbjeglica. U Njemačkoj su kršćanski svećenici među glavnim kritičarima protumuslimanske organizacije Pegida, a brojne crkve pružaju utočište imigrantima u svojim zgradama gdje policija ne smije ući i deportirati ih. U cijeloj Europi ogranci Caritasa, katoličke humanitarne organizacije, čak i u vrlo teškim okolnostima skrbe se za dobrobit migranata. Francuski Secours Catholique, opskrbljivao je hranom i odjećom imigrante koji su boravili u kampu kraj luke Calais te čekali priliku za odlazak u Britaniju. Engleski ogranak Caritasa CAFOD, aktivno lobira u vladi kako bi prihvatila više izbjeglica iz Sirije. Caritas aktivno pruža pomoć i imigrantima u Grčkoj.⁷⁵

Imigranti ne doživljavaju diskriminaciju od strane kršćanskih vjerskih zajednica, već je stvar u tome da brojni nereligiozni Europljani teško mogu razumjeti religiozne osobe, a tako nastaje prepreka u procesu komunikacije.

Postoje li mogući opravdani razlozi za diskriminaciju muslimana pri zapošljavanju u odnosu te vjere prema radu, poslovanju i tržišnom gospodarstvu? Da bi dobili odgovor na to pitanje treba usporediti stajališta unutar kršćanstva (katolici, protestanti, pravoslavci) i islama prema radu, poslovanju i tržišnom gospodarstvu i vidjeti postoje li bitne razlike koje bi mogle utjecati na odnos prema radu, tj. ekonomsku integraciju imigranata.

6. USPOREDBA STAJALIŠTA KRŠĆANSTVA I ISLAMA PREMA RADU I POSLOVANJU⁷⁶

6.1. Kršćanstvo

Kršćani cijene rad kao nešto čime mogu osigurati sredstva za život i pomaganje siromašnima i potrebitima. Sam Isus Krist proveo je najveći dio svog zemaljskog života u radu, pomažući Josipu u stolarskim poslovima. U svojem propovijedanju Isus uči cijeniti rad.⁷⁷ Sljedeći njegov primjer, kršćani cijene rad, a i izreke svetaca svjedoče o tome: sv. Pavao: "Ako netko neće raditi, neka i ne jede", sv. Benedikt: "Radi i moli se." (*ora et labora*), sv. Ignacije Lojolski: "Moli kao da sve ovisi od Boga. Radi kao da sve ovisi od tebe."

⁷⁵ Prema: Erasmus, Migrants, Christianity and Europe, *The Economist*, 6.09.2015. <http://www.economist.com/blogs/erasmus/2015/09/migrants-christianity-and-europe>

⁷⁶ Vidi više u: Predrag Haramija, (2015.), *Vjera i tržište – usporedba stajališta prema tržišnim djelatnostima i njegova vjersko-moralnog utemeljenja u kršćanstvu, islamu, hinduizmu i budizmu*, Obnovljeni život, Vol.70, No.3, Prosinac 2015.

⁷⁷ *Kompendij socijalnog nauka Crkve*, Kršćanska sadašnjost, Centar za promicanje socijalnog nauka Crkve HBK, Zagreb, 2005. (259) str 197

U istraživanjima odnosa vjere i gospodarstva, vrlo je često stajalište da su rani kršćanski poglavari bili nepovjerljivi prema trgovini jer su je smatrali izvorom prijevara i grijeha⁷⁸, međutim, ima i istraživanja koja pokazuju pozitivan stav rane Crkve prema trgovini.⁷⁹

Kroz cijelo srednjovjekovlje Crkva je strogo osuđivala bilo kakav oblik prijevera ili špekulacije u poslovanju. One koji bi proizvođili ili prodavali robu loše kvalitete ili pak neumjereno podizali cijene koje je odredio proizvođač osuđivalo se kao grješnike. Crkva je i često govorila protiv prakse zaračunavanja kamata na zajmove.

Kako su, prvo u 11. (raskol istok-zapad)⁸⁰, a zatim od 16. stoljeća (reformacija) unutar kršćanstva uslijedile podjele, danas kao tri najveće skupine unutar kršćanstva možemo navesti katolike, protestante i pravoslavce. Pokušat ćemo sagledati i usporediti poglede svake od njih na tržište, rad i poslovanje (poredali smo ih po broju pripadnika).

6.2. Rimokatolička crkva

Katolička crkva temeljem svojeg socijalnog nauka daje odrednice moralno ispravnog ponašanja u poslovanju.⁸¹ Socijalni nauk Katoličke crkve prvi put je objelodanjen u enciklici Lava XVII, *Rerum novarum* (Nove stvari) iz 1891. godine. U toj enciklici Papa ukazuje na opasnosti koje nosi liberalizam, odnosno potpuno slobodno tržište (*laissez faire*) te zagovara solidarnost i prava radnika. Otad nastaje niz dokumenata socijalnog nauka Crkve koji istražuju ili određuju načela etičkog poslovanja⁸². U svima se ustrajno ističe moralno značenje gospodarstva. Socijalno učenje Crkve je oblikovalo sljedeća načela kao smjernice za konkretno djelovanje na raznim područjima života: dostojanstvo ljudske osobe, ljudska prava, princip općeg ili zajedničkog dobra, supsidijarnost, solidarnost, sudjelovanje, povlaštena briga za siromašne.

Socijalni nauk Crkve prepoznaje važnost i zakonitosti tržišta, no odbija prvenstvo zakona tržišta nad ljudskim radom te ističe da postoji mnogo potreba koje tržište ne može zadovoljiti. Uz slobodu ističe se i odgovornost te upozorava na važnost kreposti za poslovni moral. Socijalna enciklika *Centesimus annus*

⁷⁸ Matthias Helble, On the influence of World Religions on International Trade, *Journal of Public and International Affairs*, Volume 17, Spring 2006, str 215., <https://www.princeton.edu/jpia/past-issues-1/2006/11.pdf>; Marita Brčić, Kotruljevićev nauk o pravednu trgovcu: podudarnosti i razlike s Aristotelovim poimanjem pravednosti, *Cris*, god. XI., br. 1/2009., str. 135-143

⁷⁹ Jacob Viener, *Religious Thought and Economic Society*, Durham, NC: Duke University Press, 1978.

⁸⁰ Definitivni raskol između katolika i pravoslavaca uslijedio je na koncilu u Toledo (1054. godine) zbog neslaganja oko uvođenja izraza „i od sina“ uvjerovanje.

⁸¹ I u Hrvatskoj postoji poseban Centar za promicanje socijalnog nauka Crkve. Osnovan je na Saboru u Đakovu, 2.-4. listopada 1996., kad su hrvatski biskupi donijeli odluku o njegovom utemeljenju pod okriljem Vijeća HBK za laike.

⁸² Vidi više u: M. Valković, (ur.), *Socijalni dokumenti Crkve, Sto godina katoličkoga socijalnog nauka*, Kršćanska sadašnjost, Zagreb, 1991.

(Stota obljetnica) iz 1991. prvi put spominje kreposti poduzetništva; „marljivost, radinost, razboritost u preuzimanju rizika, dostojnost povjerenja i vjernost u međuljudskim odnosima, snaga u provedbi teških i bolnih odluka, ali i nužnih za zajednički rad poduzeća i da se prevladaju nadošle nevolje“.⁸³

Nasuprot sve raširenijoj „idolatriji“ tržišta, socijalni nauk Crkve ističe njegovo ograničenje „... da zadovolji važne ljudske potrebe zbog kojih su potrebna ona dobra koja po svojoj naravi nisu i ne mogu biti jednostavno roba“.⁸⁴ Upozorava se i na nužnost uzajamnog djelovanja države i tržišta: „Slobodno tržište može pružiti blagotvorne učinke za zajednicu samo tamo gdje postoji organizirana država koja utvrđuje i usmjerava ekonomski razvoj, koji omogućuje poštivanje pravednih i transparentnih pravila...“⁸⁵

Stajališta Crkve o gospodarskoj globalizaciji iskazana su u dokumentu naziva „Trgovina, razvoj i borba protiv siromaštva“ koji je Papinsko vijeće za pravdu i mir objavilo 18. studenoga 1999. prigodom ministarske konferencije Svjetske trgovinske organizacije (WTO) u Seattleu.⁸⁶ Čimbenici gospodarske globalizacije trebali bi voditi skrb o dostojanstvu ljudske osobe, posebice o uvjetima rada i borbi protiv siromaštva u nerazvijenim zemljama te brinuti o zaštiti okoliša. Globalizacija naime: „(...) daje nove nade, ali također rađa uznemirujuća pitanja. Ona može proizvesti potencijalno blagotvorne učinke za cijelo čovječanstvo... uočavaju se također i rizici povezani s novim razmjerima trgovačkih i financijskih odnosa... tendenciju porasta nejednakosti, kako među razvijenim zemljama i zemljama u razvoju, tako i u samim industrijaliziranim zemljama.“⁸⁷ Upozorava se na važnost etičkih kriterija koji bi morali ravnati međunarodnim ekonomskim odnosima: „težnja za općim dobrom i opća namjena dobara; jednakost u trgovinskim odnosima; briga za prava i potrebe najsiromašnijih u trgovinskim politikama i međunarodnoj kooperaciji.“⁸⁸ Pokazuju se i opasnosti financijskih tržišta, odnosno slabosti međunarodnog financijskog sustava: „Financijska ekonomija koja je samoj sebi svrha osuđena je da proturiječi svojim ciljevima, jer se lišava vlastitih korijena i vlastita razloga postojanja, to jest svoje izvorne i bitne uloge služenja stvarnoj ekonomiji i, na kraju, razvoju osoba i ljudskih zajednica...“ Zaključuje se da je nužno uvesti normativni okvir, institucionalna rješenja, koja će pospješiti stabilnost sustava.⁸⁹

⁸³ Vidi. IVAN PAVAO II., *Stota godina, Centesimus annus*. Enciklika, Koncil 5, Kršćanska sadašnjost, Zagreb, 1991, br. 32, str 39.-40.

⁸⁴ *Kompendij socijalnog nauka Crkve*, Kršćanska sadašnjost, Centar za promicanje socijalnog nauka Crkve HBK, Zagreb, 2005. (349) str. 253

⁸⁵ *Ibid.* (353) str. 255

⁸⁶ Dostupan nam je bio tekst na engleskom jeziku: Pontifical Council for Justice and Peace, Trade, development and the fight against poverty, Vatikan, 18.11.1999., http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/justpeace/documents/rc_pc_justpeace_doc_19991118_trade-devel_en.html

⁸⁷ *Kompendij socijalnog nauka crkve*, Kršćanska sadašnjost, Zagreb, 2005. str. 260-261 (361-362).

⁸⁸ *Ibid.* (364) str. 262

⁸⁹ *Ibid.* (369) str. 264-265

6.3. Protestantske crkve

Luther, Calvin, Wesley i drugi vođe reformacije pisali su rasprave o radu i poslovanju te tako naznačili put razvoja protestantske radne etike. Ono što se danas smatra radnom etikom protestantizma nastalo je ponajprije iz kalvinizma, koji smatra da je bogu ugodno puno raditi, a bogatstvo je jedan od pokazatelja Božje odabranosti⁹⁰. U tom smislu protestantizam je bogaćenje pretvorio u etičku vrijednosti samu po sebi. Izgleda da je protestantizam trgovačkoj klasi, poduzetnicima 16. st., dao potreban i prikladan moralni i etički sustav. To je pogodovalo gospodarskoj ekspanziji. Istraživanja pokazuju da su plaće u razdoblju od 1500. do 1750. najbrže rasle baš u protestantskim zemljama.⁹¹

Djelo sociologa Maxa Webera "Protestantska etika i duh kapitalizma", objavljeno 1905. godine smatra se temeljnim radom o odnosu protestanata prema poslovanju. Weber tvrdi da je protestantska etika, a posebice ona kalvinizma, imanentna kapitalizmu jer sadrži vrijednosti koje potiču gospodarski rast. Rad je temeljna vrijednost protestantske etike. Bog je pozvao čovjeka da svojim radom služi, odnosno daje svoj stvaralački doprinos zajednici. Uz radišnost, potiče se skromnost, štedljivost i društvena odgovornost. Tako se stvaraju društveni uvjeti koji dovode do akumulacije kapitala. Taj kapital, ako se racionalno i odgovorno koristi, i dalje ulaže, vodi u blagostanje pojedinca i društva. Weber također ističe da stjecanje nikako nije cilj, nego rezultat, posredni efekt planiranja, rada i samoodricanja. Znači bogatstvo je u neku ruku božji blagoslov - nagrada za pošten i samoprjedoran rad. Sam novac pritom nije objekt uživanja i potrošačkih strasti, već sredstvo akumulacije kapitala i investicija. Zato Weber zaključuje da je protestantska etika bila pokretačka sila nastanka tržišnog gospodarstva u Americi i Europi tijekom 18. stoljeća.⁹²

Često se navodi kako se od protestanta očekuje da bude dobro organiziran u radu i prihvaća vlastitu odgovornost za rezultate, te bude štedljiv i skroman. Međutim, od kraja 19. stoljeća takav vrijednosni sustav u protestantskim zemljama slabi, a sve se jače ističe materijalna nagrada za obavljani rad. Tako rad postaje tek sredstvo individualnog prosperiteta, a tržište tek mjestom bogaćenja. Izbacivši aspekt vjere (vjerska moralna načela) iz poslovanja, ostala je tek želja za zgrtanjem bogatstva - čista pohlepa.⁹³ Ako je protestantska radna etika stvorila moderni kapitalizam, sustav koji se pokazao uspješnijim od drugih pristupa radu i tržištu, onda taj sustav bez moralnih načela po kojima je nastao gubi i svoje prednosti.

⁹⁰ S druge strane, luteranska radna etika također postoji, ali ne daje toliki naglasak opravdanju bogaćenja.

⁹¹ U. Blum, L. Dudley, Religion and economic growth: Was Weber right?, *Journal of Evolutionary Economics*, 2001., vol. 11(2), pp. 207-230

⁹² Usp. Max Weber, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, Routledge, London, 1992. (engleski prijevod prvog izdanja na njemačkom iz 1905.)

⁹³ Richard T. De George, *A History of Business Ethics*, Third biennial global business ethics conference, Markkula Center for Applied Ethics, February 19, 2005; <http://www.scu.edu/ethics/practicing/focusareas/business/conference/presentations/business-ethics-history.html> (14.03.2015.)

6.4. Pravoslavne crkve

Pravoslavna teologija razvijala se do 8. stoljeća i tada je teološki razvoj značajno stao. Pravoslavna crkva je ostala arhaičnija u svojoj praksi i teologiji te (sve do nedavno) nije pratila promjene u društvenom okružju. I.V. Zabaev u svojem radu kao kategorije koje su (u predrevolucionarnoj Rusiji) imale glavnu ulogu u svijesti ruskih vjernika navodi „poslušanje“ (poslušnost) i „smirenje“ (duševni mir). U temelju „poslušanja“ stoji nazor da je volja Božja uvijek „u pravu“, a čovjekova volja, po pravilu, vodi u grijeh. Tako je, umnogome, pravoslavna praksa usmjerena na to da se čovjek u bilo kojoj životnoj situaciji može odreći vlastite volje. U okviru spomenute logike mjesto iskusnijeg pojedinca u svjetovnim stvarima zauzima neposredno nadređena osoba. Što god ona tražila, dužnost je poslušati. „Poslušnost“ dovodi do „smirenja“, a smirenje je životna situacija čovjeka i ljudskoga duha koja vodi spasenju. Zabaev ukazuje na temeljnu razliku pravoslavlja od protestantizma „u protestantizmu pokazatelj slaganja s Božjom voljom postaje materijalno izražen uspeh, a u pravoslavlju – mišljenje čovjeka bližeg Bogu“.⁹⁴ Dakle, ako je u protestantizmu pokazatelj izabranosti materijalno izražen uspjeh, u pravoslavlju se taj pokazatelj pronalazi u smirenju.

Sociolog Andreas Buss tvrdi da pravoslavlje karakterizira stav koji teži indiferentnosti prema svijetu, a ne dominaciji nad svijetom.⁹⁵ Jasno je da indiferentnost prema svijetu nije poticajna za poslovanje i tržište, a sustav vrijednosti koji na prvom mjestu traži odricanje i poslušnost (a guši svaku individualnu inicijativu) nije kompatibilan s razvojem kapitalizma i ekonomijom tržišta. Prema tim radovima mogli bismo zaključiti da je odnos pravoslavlja prema poslovanju i tržištu suprotan onom protestantizma. Temelj nije individualna inicijativa i poduzetnost, nego poslušnost prema autoritetu.⁹⁶

Treba uzeti u obzir promjene koje se događaju danas. Ruska pravoslavna crkva, nakon 70 godina zatiranja od komunističkog režima SSSR, s demokratizacijom (perestrojka), odnosno donošenjem zakona o slobodi vjeroispovjesti⁹⁷, 1990. doživljava preporod i aktivno počinje pratiti promjene u društvu. U prosincu 2002. godine u Moskvi je održan 7. Svjetski sabor ruskog naroda (Всемирный Русский Народный Собор) kojim je predsjedao patrijarh Aleksej II., a nazočilo svećenstvo, političari, vođe javnih organizacija, znanstvenici i umjetnici. Tema sabora je bila „vjera i rad: religijske i kulturne tradicije i gospodarska budućnost Rusije“. Ubrzo je izrađen kodeks naziva „Kodeks moralnih principa i pravila u gospodarskim aktivnostima“ uobličen

⁹⁴ Vidi. Ivan Vladimirovič Zabaev, *Pravoslavna etika i duh socijalizma (zasnivanje jedne hipoteze), Filozofija i društvo*, XXIII (1), 2012. Beograd

⁹⁵ Usp. Andreas Buss, *The Economic Ethics of Russian-Orthodox Christianity: part I, International Sociology* September 1989., 4: 235-258.

⁹⁶ To nas dovodi i do pitanja je li i to jedan od razloga utemeljenja komunističkog sustava baš u najvećoj zemlji pravoslavlja?

⁹⁷ Za donošenje takvog zakona zaslužan je papa Ivan Pavao II koji je to zatražio u razgovoru s sovjetskim vođom Mihailom Gorbačovom 1989 god.

temeljem deset zapovijedi Mojsijeva zakona, odnosno iskustva njihova prihvaćanja u kršćanstvu.⁹⁸ Već na početku kodeksa jasno se prepoznaju potrebe vremena „Povijesno je ruska duhovna i moralna tradicija davala prioritet spiritualnom nad materijalnim... moramo uspostaviti takav ekonomski poredak koji će pomoći harmoničnom ostvarenju duhovnih aspiracija i materijalnog interesa i pojedinca i društva...“ (Kodeks, I). Temelj poslovanja je „pridržavanje usmenih i pisanih sporazuma...“, a nepridržavanje preuzetih obaveza „ruši autoritet poslovne zajednice i zemlje u cjelini...“ (Kodeks III) Ističe se da „prijevara u trgovini i uslugama vodi gubitku povjerenja i bankrotu...“, a „ugled je dugoročno ulaganje...“ (Kodeks III)

6.5. Islam

Muslimanima je, za razliku od kršćana (koji se mogu pozvati na Kristovu izreku „caru carevo, a Bogu božje“), vrlo teško praviti razliku između vjerskog (religijskog) i svjetovnog (sekularnog). Islam se poima kao cjelovit način života. Takav način života izvire iz četiri glavna teksta: Kur'ana (koji se uzima kao riječ Alaha razotkrivena proroku Muhamedu), Sune ili Hadita (zabilježene riječi, djela i naučavanja Proroka), te Ijmaa' (zajednički pogledi islamskih učenjaka) i Qiyas (vodilje ponašanja u novim situacijama određene temeljem analogije s sličnim situacijama u Kuranu ili Suni). Premda Kur'an sadrži osnovno načelo naravnog zakona (činiti dobro, a izbjegavati zlo) pa i postavku da ljudska djela vrijede po nakani (nijjet) i unutarnjem stavu, islam je tipično pravna religija. Obiteljske, društvene i bogoštovne odnose detaljno propisuje šerijatsko pravo. Šerijat regulira više vrsti obveza i zabrana a šerijatsko pravo obuhvaća ove kategorije: Ibadat - bogoštovno pravo; Munakehat - bračno-obiteljsko pravo; Ukubat - kazneno pravo; Muamelat - privredno i trgovačko pravo.⁹⁹ Islamski zakon, izveden iz Kur'ana i sunne, određuje i odnos prema radu i poslovanju.

Temelj islamske etike su Tawhid (koncept obožavanje jednog i jedinog Boga kao moralne obveze), umjerenost, slobodna volja, odgovornost i dobronamjernost. Tih pet odrednica pripadaju islamskim šerijatskim načelima. Postoje stajališta da je jedno od svojstava koje razlikuje muslimane od sljedbenika drugih vjera to što je utjecaj religije vidljiv u svakom aspektu života muslimana, pa je tako i poslovanje neodvojivo od vjere. Navodi se da je zato islam često krivo shvaćen.¹⁰⁰ Neki autori tvrde da islamski pogled na svijet

⁹⁸ A Code of Moral Principles and Rules of Economic Activity, Adopted by the 8th World Russian People's Council, Moscow, 4 February 2004., <http://orthodoxeurope.org/page/14/39.aspx#6> (12.11.2014.)

⁹⁹ Prema: M. Kavooosi, *The Globalization of Business and the Middle East: Opportunities and Constraints*, Quorum Books, Westport, CT, 2000. str. 24.; B.B. Lawrence, *Shattering the Myth: Islam Beyond Violence*, Princeton University Press, Princeton, 1998. str. 9.; Rafik Issa Beekun, *Islamic Business Ethics*, University of Nevada and Islamic Training Foundation. International Institute of Islamic Thought, Herndon, 1996., <http://www.muslimtents.com/aminahsworld/ethicshm.pdf>, pristupljeno 6.02. 2013.

¹⁰⁰ Usp. Gillian Rice, Mohammed Al-Mossawi, The Implications of Islam for Advertising Messages: The Middle Eastern Context, *Journal of Euromarketing*, Vol. 11(3) 2002

zahtijeva ravnotežu u zadovoljenju i materijalnih i duhovnih potreba svih ljudi i morao bi se temeljiti na konceptu ljudske dobrobiti i dobrotiva života koji ističe bratstvo/sestrinstvo i društveno-ekonomsku pravdu.¹⁰¹

Istraživanja islamske radne etike ističu kako islam visoko cijeni rad, odnosno potrebu čovjeka da radom zarađuje za život te tako bude neovisan i samodostatan, čime pak stječe dostojanstvo i ugled među ljudima i u društvu općenito.¹⁰² Islam je sklon trgovačkim djelatnostima koje poima društveno korisnim. Često se ističe da se i sam prorok Muhamed bavio trgovinom skoro dvadeset godina.¹⁰³ Ima autora koji zato tržište sagledavaju kao „posvećenu instituciju“ jer (ako se odvija na ispravan način) postaje „sredstvo za postizanje veće dobrobiti za čovječanstvo i sada i poslije, i na ovom i na onom svijetu... taj sustav vrijednosti definiran je u šerijatskom pravu...“¹⁰⁴.

Šerijatsko pravo¹⁰⁵ osigurava okvir unutar kojega se treba odvijati poslovanje: smiju se proizvoditi i prodavati samo proizvodi koji su zakoniti ili dopušteni (halal), a izbjegavati bilo kakve zabranjene (haram) transakcije definirane kao bilo koji oblik trgovine koji uključuje varanje, nepravdu, nesrazmjern profit ili promociju nečega što je haram. Poslovanje koje u sebi sadrži manipulaciju, interes te špekulaciju i rizik nije dopušteno. Korupcija, prevara i ucjena nisu dopuštene, a sve uključene u proces trgovine treba tretirati jednako i s poštovanjem.¹⁰⁶ U tom smislu često se navode slijedeći stihovi Kur'ana¹⁰⁷: "O vjernici, jedni drugima na nedozvoljen način imanja ne prisvajajte, - ali dopušteno vam je trgovanje uz obostrani pristanak..."(4:29) ili pak izrekama Kur'ana poput „u trgovini daj punu mjeru i težinu," i "ne uskraćuj što po pravu pripada drugima" i sl. (vidi i: 6:152, 7:85,11:84-85,17:35,26:183, 83: 1-3).

Muslimani se ne bi smjeli uključivati u nedopuštene aktivnosti, čak i ako im mogu donijeti znatnu materijalnu korist. Tako npr. moraju uvijek birati

¹⁰¹ Usp. M.U. Chapra, *Islam and the Economic Challenge*, Herndon, VA: International Institute of Islamic Thought. 1992.

¹⁰² Shukri Ahmad, Musa Yusuf Owoyemi, *Islam Work Ethics*, *International Journal of Business and Social Science*, 2012., Vol. 3 No. 20.

¹⁰³ Safvet M. Halilovic, *Islamski pogled na rad i privređivanje*, Novi Horizonti, 2004., br. 2, str. 37

¹⁰⁴ Golam Mohiuddin, Shariful Haque, *Marketing Ethics in Islam: A Model Based Theoretical Study*, *Human Resource Management Research*, Vol. 3 No. 3, 2013, pp. 95-100., str 100.

¹⁰⁵ Osim šerijatskog prava na etičko ponašanje u islamskom poslovanju utječe još nekoliko čimbenika. Navodi se da su to organizacijski čimbenici (predanost vodstva tvrtke etičkom ponašanju), individualni čimbenici (stupanj moralnog razvoja pojedinca – stanje duše), utjecaj obitelji (obiteljski odgoj djece), materijalna situacija u kojoj se nalazimo (kao uzrok nemoralnog poslovanja u islamu se često navodi dug). Usp. Muzaffer Aydemir, Ozum Egilmez, *An Important Antecedent of Ethical / Unethical Behavior: Religiosity*, *Eurasian Journal of Business and Economics*, 2010., 3(6): 71-84.

¹⁰⁶ Prema: Hussin Jose Hejase, Bassam Hamdar, Mohammad Raslan, *Business Ethics and Religion in The Financial Business Sector: Case of Syria*, *Journal of Business & Management*, COES&RJ-JBM, Online Issue: Vol. 1 No. 2, April 2013, pp. 72-111, <http://www.centreofexcellence.net/JJBM/Vol1/No2/3.pdf> (14.03.2015.

¹⁰⁷ Za navođenje stihova Kurana koristili smo prijevod s arapskog: Besim Korkut, *Kuran s prevodom*, Starješinstvo Islamske zajednice Bosne i Hercegovine, Hrvatske i Slovenije, Ognjen Prica, Zagreb, Sarajevo 1984. Kad se navedeni prijevod previše razlikovao od teksta koji autori radova daju na engleskom prevodili smo sami izravno iz njihovog teksta.

proizvode koji su halal, čak i ako im je cijena viša ili načine poslovanja koji su halal, čak i ako je u njima povratak investicije manji.

Islam zahtijeva tržište slobodno od manipulacije cijenama, monopola i korupcije. Mito je strogo zabranjeno, često se navodi da je Muhamed prokleo one koji nude, prihvaćaju ili omogućavaju mito. Utjecaj države se tolerira samo ako se radi o okolnostima poput zaštite javnog interesa. U tom smislu navodi se da je sam Muhamed kad su ga upitali da odredi cijene dobara na tržištu odgovorio „neću postaviti takav presedan, neka ljudi sami vode svoje aktivnosti i zajednički stječu dobrobit“. Istodobno, špekulacije na tržištu, ako nisu utemeljene na ispravnoj analizi javno dostupnih informacija, su zabranjene jer se smatraju oblikom kocke (Qimar) i jer rezultiraju nepravedno stečenim imetkom (Maysir). Islamsko bankarstvo obvezano je činjenicom da Kur'an striktno zabranjuje interes tj. kamatu (riba): "Alah je dopustio trgovinu ali zabranio kamatu" (2:275); „O vjernici! Ne tražite kamate, dvostruke ili više, i čuvajte se Allaha...“(3: 130)¹⁰⁸

Područje muslimanskog Bliskog Istoka danas je jedno od područja svijeta s najvećom nezaposlenošću i rastućeg siromaštva (osim zemalja bogatih naftom). Što je uzrok da su zemlje koje su sve do 16 stoljeća bile bogatije i prosperitetnije od onih europskog zapada, zemlje napredne znanosti i kulture, postale siromašne i zaostale? Je li tome možda uzrok prevelika ovisnost o trgovini kao izvoru bogatstva? Činjenica da od 16. stoljeća Europljani otkrivaju nove trgovinske puteve s Indijom i Kinom ,odnosno da prestaje monopol muslimana u trgovini možda daje odgovor.

6.6. Sličnosti i razlike

Superiornost neke vjere u odnosu prema drugim u smislu promicanja radne etike neophodne za gospodarski uspjeh je još od 1905., kad je napisana poznata knjiga sociologa Maxa Webera (1864. – 1920.) "Protestantska etika i duh kapitalizma"¹⁰⁹, tema više radova. Weber i sljednici tvrdili su da su protestantska vjerska moralna načela omogućila streloviti gospodarski razvoj zapada od 16. do 20. st. Weber u svojim djelima spominje niz karakteristika koje bi kršćanin trebao odbaciti: nedostatak samokontrole i discipline, neobuzdani temperament, nepotreban gubitak vremena kroz lijenost, dosađivanje, raskalašenost, rastrošnost i uživanje u bogatstvu, stjecanje novca nezakonitim radnjama, mito i korupcija, prevare, nepreciznost, općenito svaka neumjerenost i neodgovornost. Uistinu, sve nabrojene osobine jesu prepreka učinkovitom odvijanju rada i poslovanja i u tom smislu je Weber u pravu. Međutim, činjenica je da osuda spomenutih ponašanja

¹⁰⁸ Usp. Farhad Nomani, Ali Rahnama, *Islamic Economic Systems*, Zed books limited, New Jersey, 1994., str. 49.

¹⁰⁹ Max Weber, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, Routledge, London and New York, 1992. (engleski prijevod prvog izdanja na njemačkom naslova „Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus“ iz 1905.)

nije neki specifikum protestanata, ona je sastavni dio moralnih načela svih velikih religija. Nalazimo je i u katolika i u pravoslavaca i u islamu.

Temeljne osobine koje se očekuju od čovjeka u njegovu odnosu prema radu tj. temeljni elementi radne etike su jednaki u kršćana (i katolika, i protestanata i pravoslavaca) i muslimana. Izvjesne razlike postoje u odnosu prema načinu funkcioniranja tržišnog gospodarstva, odnosu prema bogatstvu i globalizaciji, no one su ponekad manje između islama i neke od kršćanskih skupina nego između samih kršćanskih skupina.

Istraživanja kazuju da danas ne postoje razlike u radnoj etici katolika ili protestanata, ali postoje u odnosu prema institucijama tržišta. Arrunada kazuje da protestanti imaju jače izraženu "socijalnu etiku" tj. odgovornost prema društvu, institucijama i zakonima. Takva etika nužna je za rad institucija neosobne trgovine (npr. burze). Zaključuje da su protestanti skloniji neosobnoj trgovini, tj. institucijama tržišta, a katolici osobnoj (licem u lice) trgovini. To je tako jer su protestanti skloniji nadzirati jedni druge te podržavati institucije, a manje okrenuti prijateljima i obitelji nego katolici.¹¹⁰ Takve zaključke potkrepljuju i neka druga istraživanja: La Porta i Inglehart tvrde da je povjerenje među sudionicima na tržištu veće u protestantskim, nego u katoličkim zemljama.¹¹¹ Stulz i Williamson pak tvrde da katoličke zemlje slabije štite zajmodavce nego one protestantske.¹¹² Islam je tu našao jednostavno rješenje; štiti zajmodavca, ali mu zabranjuje uzimati kamatu.

I kršćanstvo i islam prepoznaju i podupiru tri glavna uvjeta postojanja tržišnog gospodarstva; slobodu razmjene, privatno vlasništvo i sigurnost ugovorenog. Tržišno gospodarstvo smatraju korisnim ako osigurava slobodno i pravično natjecanje. Kao moralna načela kojima bi se trebali voditi u radu i poslovanju ističu pravičnost i poštenje, ispunjavanje obaveza odnosno ugovora, pridržavanje zakona te društveno odgovorno ponašanje u poslovanju. Traži se i poštivanje dostojanstva ljudske osobe i njezina rada, skrb za zajedničko dobro i ljudska prava, suosjećanje. U novije vrijeme sve više se upozorava i na važnost zaštite okoliša.

Katolička i Ruska pravoslavna crkva posebno ističu i socijalnu osjetljivost. Odbijaju prvenstvo zakona tržišta nad ljudskim radom te smatraju da individualna korist ne smije nikada postati jedini cilj, važna je i socijalna korisnost, koja svoje ostvarenje mora naći, ne u opreci, nego u dosljednosti s logikom tržišta. Protestanti (ponajprije kalvinisti) kao najvišu vrijednost ističu

¹¹⁰ Benito Arrunada, Protestants and Catholics: Similar Work Ethic, Different Social Ethic, *The Economic Journal*, 2010, 120 (547), 890-918.

¹¹¹ R. Inglehart, *Trust, well-being and democracy*, u: (M. Warren, ed.), *Democracy and Trust*, pp. 88-120, Cambridge University Press, New York, 1999.; R. La Porta i sur., *Trust in large organizations*, *American Economic Review*, 1997., vol. 87(2), pp. 333-38.

¹¹² R. M. Stulz, R. Williamson, Culture, openness and finance, *Journal of Finance Economics*, 2003., vol. 70(3), pp. 313-49.

predan rad, no ipak podređen zakonitostima i institucijama tržišta. U pravoslavaca se pak u poslu traži ponajprije poslušnost nadređenom autoritetu.

Islam tržišnim djelatnostima pridaje posebnu pozornost i visoko ih cijeni („jer se i prorok Muhamed njima bavio“) te ih posebno regulira posebnom granom šerijatskog prava. Odrednice Kur'ana glede istinitosti, pravednosti, dostojanstva ljudske osobe, navika potrošnje, dopuštenih (Halal) i nedopuštenih (Haram) proizvoda i postupaka, moraju biti temelj pri odvijanju poslovanja.

I kršćanstvo i islam traže da proizvod koji se nudi na tržištu mora biti visoke kvalitete i pravične cijene, a tržišni monopoli se osuđuju. Lihvarenje ili kamata se ne podupire u kršćanstvu, a izričito je zabranjeno u islamu. U tržišnim komunikacijama kao najvažnije moralno načelo ističe se istinitost, te poziva na pristojnost, odnosno potrebu poštovanja dostojanstva ljudske osobe.

Slobodno tržište (otvoreno pravičnom natjecanju) podupiru i kršćanstvo i islam, no uloga države se sagledava različito. Katolička crkva traži suradnju tržišta i države čija je uloga osiguranje pravednih i jasnih pravila za odvijanje tržišnih djelatnosti. Slično traži i Ruska pravoslavna crkva. Protestantizam ne podupire uplitanje države u tržište, a islam jednako tako - tolerira samo ako se radi o zaštiti javnog interesa odnosno provedbi šerijatskog zakona.

Iako i po kršćanstvu i po islamu izvorno vlasništvo pripada Bogu, ipak sustav privatnog vlasništva smatraju poželjnijim nego onaj državnog ili „društvenog“ vlasništva svojstven komunizmu ili socijalizmu. Odnos prema gomilanju imovine, odnosno bogatstvu se razlikuje. Katolička crkva težnju gomilanju imovine, slijedeći Kristove izreke, sagledava kao zapreku na putu Bogu, a bogatstvo smatra opravdanim tek ako služi dobrobiti drugih i društva. Ruska pravoslavna crkva na bogatstvo gleda slično, odnosno kao „iskušenje ili test“ jer „materijalni status neke osobe ne može se sagledavati kao indikacija da je Bog zadovoljan s njom“. Protestanti materijalno bogatstvo vide kao „božju nagradu“ (iako za njih stjecanje nije cilj već rezultat predana rada), a slično tome bogatstvo kao znak božje naklonosti vide i muslimani.

Globalizirano tržište Katolička i Pravoslavna crkva ne gledaju kao nešto loše samo po sebi. Upozoravaju na koristi, ali i opasnosti (porast nejednakosti – zato se traži socijalna osjetljivost odnosno jednaku participaciju svih). Protestantizam mu je vrlo sklon, štoviše institucije globalne trgovine (burze, korporacije...) i nastaju u protestantskim zemljama. Islamske zemlje sudjeluju na međunarodnom tržištu, no radikalni islamisti traže da se ono vodi načelima šerijatskog prava.

7. RELIGIJA KAO VAŽAN ČIMBENIK POLITIKE ZAPOŠLJAVANJA I UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA PODUZEĆA (HRM)

Spoznaje iz prethodnog poglavlja pokazuju da religija ne bi trebala biti prepreka, već poticaj zapošljavanju (religioznih) imigranata, važan čimbenik HRM. Naime, razvijen sustav moralnih vrijednosti i njegovo pridržavanje ključan je za gospodarstvo, za tržište i tržišne aktivnosti. Da vjera izgrađuje kreposti potrebne za pridržavanje moralnih načela, potkrepljuju i ozbiljna znanstvena istraživanja. Brammer, Williams i Zinkin su 2006. na uzorku od 17.000 ljudi iz 20 zemalja napravili opsežno istraživanje društvene odgovornosti i poslovne etike u svijetu te došli do spoznaje da je religija ključni čimbenik u određivanju etičkih stajališta i ponašanja dionika poslovnih procesa. Empirijsko istraživanje obuhvatilo je odnos između religije i etičkih vrijednosti i utjecaj religije na ponašanje menadžera i donositelja odluka. Došlo se do spoznaje da vjernici imaju znatno bolje poimanje društvene odgovornosti nego nereligiozne osobe.¹¹³

Povijest nas uči da su zemlje u kojima je došlo do rasapa sustava vrijednosti završile u kaosu, a istraživanja kazuju da autoritet službene vjere opada baš u gospodarski najrazvijenijim zemljama zapada.¹¹⁴ Možda baš religiozni imigranti mogu pomoći osnaživanju sustava vrijednosti, te tako i stabilnosti gospodarstva.

Adam Smith mislio je da tržišno gospodarstvo može stvoriti opću dobrobit samo ako se temelji na moralu dobrobiti. Ni regulativa tržišta od strane politike (a bez da se vodi čvrstim moralnim načelima) ne može uspjeti. Svjedoci smo da se na problem nepridržavanja zakona reagira neprekidnim donošenjem novih zakona i propisa te stvaranjem sve više i više (administrativnih) tijela nadležnih za nadzor provedbe zakona. Stvara se hipernormiranost koja samo otežava (i poskupljuje) tržišne procese, a vještii uvijek nađu načina da zaobiđu propise. Da bi se poslovanje odvijalo pravično i na dobrobit svih, potreban je razvijen sustav vrijednosti sudionika, a takav sustav vrijednosti određuje, podupire i razvija religija. Dostojevski u romanu Braća Karamazov piše: „Kad je Bog mrtav sve je dopušteno“. Gdje nestaje vjere, često nestaje i vrlina potrebnih za rad i poslovanje. Vjera možda nije nužna za (kratkoročni) uspjeh na tržištu, no nužna je za stvaranje i održivost (pravedna) tržišta.

Jasno je da postoje sličnosti u četiri najveće religije svijeta glede temeljnih moralnih normi rada i poslovanja, a odnosno ponašanja na tržištu, a slična načela možemo naći i u brojnim strukovnim etičkim kodeksima, pa i smjernicama nekih međunarodnih organizacija. Temeljno pitanje današnjeg

¹¹³ Usp. Stephen Brammer, Geoffrey Williams, John Zinkin, Religion and Attitudes to Corporate Social Responsibility in a Large Cross-Country Sample, *Journal of Business Ethics*, 02/2007; 71(3): pp. 229-243.

¹¹⁴ Prema: R. Inglehart, P. Norris, *Sacred & Secular: Religion and Politics Worldwide*, Cambridge University Press. Cambridge UK, 2004

gospodarstva je u kojoj mjeri se sudionici poslovnih procesa pridržavaju načela. Prava odgovornost je u tome da se načela provode, a upravo u pridržavanju moralnih načela, odnosno njihovoj provedbi, pomaže vjera. Naravno ne smije se zaboraviti da utjecaj religije na ponašanje zaposlenika ovisi o tome koliko on duboko i autentično tu vjeru doživljava. Tek deklarativna religioznost ne utječe značajnije na ponašanje.

U tom smislu iznimno je važno pri zapošljavanju imigranata, odnosno provedbi praksi upravljanja ljudskim potencijalima (HRM – *Human Resource Management*) u gospodarstvu voditi računa o religiji. Međutim današnja praksa HRM u brojnim tvrtkama često ignorira vjersku dimenziju pri odabiru kadrova koje će zaposliti. Zaboravljaju da vjerska pripadnost zaposlenika utječe na tvrtku, ne samo od „vrha nadolje“ (npr. sustav vrijednosti vlasnika ili vođe tvrtke) nego i „od dolje prema vrhu“ kroz shvaćanja, osjećaje i ponašanje zaposlenika.

Weaver i Stansbury navode nekoliko kategorija u kojima vjerska pripadnost zaposlenika utječe na organizaciju u kojoj rade navode stavove prema poslu, donošenje odluka, osjećaji i stres.¹¹⁵

Stavovi prema poslu: Odnos zaposlenika prema poslu, tj. njihova predanost i motivacija je važan čimbenik uspjeha svake organizacije. Dokazano je da postoji pozitivan odnos između snage vjerske predanosti i osjećaja odgovornosti, predanosti radu, i zadovoljstva zaposlenika. Taj odnos nije vezan uz neku određenu religiju, već je svojstven svim religijama. Takav učinak može biti posebno važan u slučaju tzv. „prljavih poslova“, poput onih pomoćnih u bolnicama ili sanitarnim te komunalnim službama. Zbog svoje vjerske predanosti zaposlenici na takvim poslovima ih ne doživljavaju kao nešto „prljavo“, već kao nešto čime čine dobro, pomažu drugima. Vjerski osjećaj pomaže i starijim zaposlenicima da se osjećaju važnima, posebice ako su zaposleni na niskorangiranim poslovima

Donošenje odluka: vjerska predanost utječe na različite dimenzije nečijeg života, pa i na donošenje odluka koje su naizgled nisu u izravnom odnosu s religijom. Neka istraživanja pokazuju da, bar u nekim zemljama i kulturama, predana religioznost pomaže izbjegavanju rizika u poslovanju, npr. izbjegavanje rizičnih investicija ili bolje pridržavanje sigurnosnih propisa na poslu. Ta vrsta utjecaja nije samo svojstvena situacijama donošenja odluka od strane religioznih zaposlenika, a već i utjecaju religije na sveukupnu kulturu u nekom području.

Emocije i stres: vjerska pripadnost pojedinca može dovesti do stvaranja društvenih veza na poslu i van posla s pripadnicima iste vjere, a to pak pomaže smanjenju stresa. Općenito, religija ponekad pruža neku vrstu emocionalnog utočišta koje utječe na osjećaj sigurnosti i smirenosti zaposlenika.

¹¹⁵ Prema: Gary R. Weaver, Jason M. Stansbury „Religion in Organizations: Cognition and Behaviour“ u: Religion and Organization Theory: Research in the Sociology of Organizations, Michael Lounsbury (ed.), Emerald Group Publishing Limited, 2014.

Osobe koje u državnim službama ili privatnim poduzećima vode skrb, odnosno donose odluke o zapošljavanju morale bi razviti razumijevanje o različitim religijama te biti svjesne opasnosti koju nosi diskriminacija po vjerskoj osnovi, odnosno prevladavajuće predrasude. Bilo bi idealno kad bi spomenute osobe prošle posebnu izobrazbu o moralnim normama i običajima pojedinih religija. Nužno je u upravljačkim strukturama gospodarskih subjekata razviti svijest o važnosti tolerancije i poštovanja drugih religija te koristi koju religiozni radnici mogu donijeti poduzeću.¹¹⁶

Istodobno kako bi se izbjegli mogući problemi, uz znanje o vjerovanjima i moralnim normama pojedinih religija, potrebno je poznavati i običaje, odnosno vjerske prakse koje pojedine religije zahtijevaju. Vidjeli smo da su temeljna vjerska moralna načela vezana uz rad i poslovanje u velikoj mjeri slična, no običaji koje pojedina religija nosi nisu i oni mogu biti izvor problema. Naime, religijska pripadnost često je vezana i uz niz običaja koje bi trebalo uvažavati pri zapošljavanju imigranata iz drugih zemalja. Ti običaji vezani su uz način odijevanja, prehrane, vjerskih praksi (molitvi i blagdana) te odnosa među spolovima i socijalnim skupinama.¹¹⁷

Odijevanje: Mnoge vjere prate i nepisani kodeksi odijevanja, odnosno pojavljivanja u javnosti. Muslimanke moraju u znak čednosti pokrivati svoja tijela. I glava im mora biti pokrivena, a načini variraju od marame na glavi do pokrivala koja ostavljaju samo oči vidljivima (ponegdje se čak i oči pokrivaju velom). Muškarcima se pak preporučuje da nose bradu. Hindusi na čelu nose oznaku čija boja znači pripadnost određenoj kasti. Židovi nose malu okruglu kapicu na glavi u znak odanosti i pripadnosti svojoj vjeri.

Vjerske prakse: Muslimani moraju obavljati molitvu pet puta dnevno, klanjati se okrenuti Meki. Muslimani imaju obavezu petkom obavljati molitvu u džamijama. Subota je za židove sveti dan, točnije razdoblje od petka uveče do zalaska sunca u subotu te u tom razdoblju ne smiju raditi. Za kršćanske vjernike nedjelja bi trebala biti neradni dan i dan obaveznog odlaska u crkvu. Hindusi su obavezni nakon sprovoda (kremacije) 13 dana žalovati u svojim kućama.

Vjerski praznici: Većina djelatnika koji se smatraju kršćanima očekuje nekoliko dana praznika za najvažnije kršćanske blagdane Uskrs i Božić. Muslimani to očekuju za vrijeme Ramazana ili za odlaska na Hadž. I Hindusi i Sikhi imaju niz svetih dana, od kojih je najpoznatiji Divali. Židovima su blagdani Rosh Hashanah i Yom Kippur.

Prehrana: Muslimanima i Sikhima zabranjen je alkohol. Židovi i muslimani ne bi smjeli jesti svinjetinu. Svaka hrana mora biti košer za židove i halal za muslimane (o tome postoji niz pravila od načina klanja životinja do načina pripreme jela). Hindusi ne smiju jesti govedinu (krava je sveta životinja).

¹¹⁶ Ibid.

¹¹⁷ Usp. Neil Payne, Religion, Belief and HR, Commisceo Global, <http://www.hrmguide.co.uk/diversity/religious-discrimination.htm>

Odnosi među spolovima: U pravilu u muslimana se muškarci i žene (osim onih u braku) ne bi smjeli družiti u javnosti. Ni u grupama, a posebice ne sami.

Odnosi među socijalnim skupinama: Među hindusima je posebno razvijen kastinski sustav. Pripadnici svake kaste smiju raditi samo određene poslove, izbjegava se rad ili druženje s pripadnicima druge kaste.

8. ZAKLJUČAK

Europa je jedino područje svijeta za koje se predviđa pad populacije u razdoblju od 2010. do 2050. i jedino područje u kojem se očekuje pad broja kršćana. Istodobno, udio drugih vjera, a posebice muslimana u europskom stanovništvu neprekidno raste od kraja 20. stoljeća. Imigranti imaju veću stopu plodnosti i često su religiozniji od domaćinske populacije.

Dok prožimanje religije i etničkog identiteta često pomaže integriranju u američko društvo, u zapadnoj se Europi religija se tumači kao problem, a ne kao rješenje. Napori muslimana da prakticiraju svoju vjeru i izgrade svoje institucije potiču konflikt s domaćim stanovništvom i institucijama. Pomanjkanje ekonomskih mogućnosti među siromašnom muslimanskom populacijom značajno pridonosi tenzijama zadnjih godina.

Usporedbom temeljnih svojstava i stajališta najbrojnijih religija u EU prema radu, poslovanju i tržišnom gospodarstvu, dolazimo do spoznaje da ne postoje opravdani razlozi za diskriminaciju pripadnika drugih vjera pri zapošljavanju. Naime sličnosti načela glede temeljnih moralnih normi rada i poslovanja su velike i u skladu s onima koje nalazimo i u brojnim strukovnim etičkim kodeksima, pa i smjernicama nekih međunarodnih organizacija. Temeljno pitanje današnjeg gospodarstva je u kojoj mjeri se sudionici tržišnih procesa pridržavaju načela. Prava odgovornost je u tome da se načela provode, a upravo u pridržavanju moralnih načela, odnosno njihovoj provedbi pomaže vjera.

Zato, religija ne bi trebala biti prepreka već poticaj zapošljavanju imigranata. Razvijen sustav moralnih vrijednosti i njegovo pridržavanje ključni su za gospodarstvo, za tržište i tržišne aktivnosti. Možda baš religiozni imigranti mogu pomoći osnaživanju sustava vrijednosti, ali i stabilnosti gospodarstva.

U tom smislu iznimno je važno pri zapošljavanju imigranata, odnosno provedbi praksi upravljanja ljudskim potencijalima (HRM – Human Resource Management) u gospodarstvu voditi računa o religijskoj pripadnosti. Međutim, današnja praksa HRM-a u brojnim tvrtkama često krivo tumači vjersku dimenziju pri odabiru kadrova koje će zaposliti.

Iako je jasno da postoje prepreke za potpunu kulturnu integraciju imigranata u EU i da se ona neće odvijati lako, često se zaboravlja napraviti prvi korak koji može olakšati put prema kulturnoj integraciji. Taj prvi korak je

ekonomska integracija. Napori za integraciju migranata trebali bi se usmjeriti s kulturnih razlika na društveno-ekonomske.

Uključimo li imigrante u gospodarski sustav, zaposlimo li ih, pomognemo li da pokrenu vlastiti posao, spriječiti ćemo njihovu getoizaciju – odvajanje od društva. Biti zaposlen znači imati osjećaj dostojanstva i pripadnosti, sudjelovati na tržištu znači komunicirati s drugima. Komunikacija koju traži sudjelovanje u gospodarskom sustavu znači i ostvarenje preduvjeta za početak one kulturne integracije.

LITERATURA

Knjige

Bruce. B. Lawrence(1998), *Shattering the Myth: Islam Beyond Violence*, Princeton University Press, Princeton

Bruce Steve (1996)*Religion in the Modern World: From Cathedrals to Cults*, Oxford University Press, Oxford, UK

Gary R. Weaver, Jason M.(2014), *Stansbury Religion in Organizations: Cognition and Behaviour: Religion and Organization Theory: Research in the Sociology of Organizations*, Michael Lounsbury (ed.), Emerald Group Publishing Limited

Gnilka Joachim (2007), *Biblija i Kur'an, Što ih povezuje i razdvaja*, Kršćanska sadašnjost

Gracie Davie (1990)*Believing without Belonging: Is This the Future of Religion in Britain?*, *Social Compass*, (37) 4, str.: 455-469

Grim Brian, Finke Roger, (2011)*The Price of Freedom Denied Religious Persecution and Conflict in the Twenty-First Century*, Cambridge University Press, New York

Casanova Jose (2003),*Beyond European and American Exceptionalism: towards a Global Perspective*,ur: G. Davie, P. Heelas, L. Woodhead, ur., Predicting Religion, Ashgate, Aldershot

Cesari Jocelyne (2004), *When Islam and Democracy Meet: Muslims in Europe and in the United State*, eBook ISBN978-1-4039-7856-1

Chapra Muhammed Umer (1992),*Islam and the Economic Challenge*, Herndon, VA: International Institute of Islamic Thought

Clarke Peter B. (2009) *The Oxford Handbook of The Sociology of Religion*, Oxford University Press, Oxford, UK

Evans T. D. i sur. (1995) *Religion and crime reexamined: The impact of religion, secular controls, and social ecology on adult criminality*, *Criminology*, vol. 33(2), pp. 195-224. <https://www.ncjrs.gov/App/Publications/abstract.aspx?ID=155103>

Foner Nancy, Alba Richard (2008),*Immigrant Religion in the U.S. and Western Europe: Bridge or Barrier to Inclusion?*, *International Migration Review*, (42), 2, Lipanj 2008 , str. 360–392., <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1747-7379.2008.00128.x/full>

Freeman, R. B. (1986) *Who Escapes? The Relation of Churchgoing and Other Background Factors to the Socioeconomic Performance of Black Male Youths from Inner-City Tracts*. Pp. 353–76 in R. B. Freeman and H. J. Holzer (ur.) *The Black Youth Employment Crisis*. Chicago and London: University of Chicago Press

Ivan Pavao II. (1991), *Stota godina, Centesimus annus*. Enciklika, Koncil 5, Kršćanska sadašnjost, Zagreb

Kavoossi Masoud, (2000), *The Globalization of Business and the Middle East: Opportunities and Constraints*, Quorum Books, Westport, CT

Laurence Jonathan, Vaïsse Justin, (2007), *Integrating Islam, Political and Religious Challenges in Contemporary France*, Brookings Institution Press, ISBN: 9780815751502

Nomani Farhad, Rahnama Ali (1994), *Islamic Economic Systems*, Zed books limited, New Jersey

Papinsko vijeće "Iustitia et pax" (2005), *Kompendij socijalnog nauka Crkve Kršćanska sadašnjost*, Centar za promicanje socijalnog nauka Crkve HBK, Zagreb, (259) str 19

Valković Marijan, (ur.), *Socijalni dokumenti Crkve, Sto godina katoličkoga socijalnog nauka*, Kršćanska sadašnjost, Zagreb 1991.

Weber Max (1905), *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, Routledge, London, 1992. (engleski prijevod prvog izdanja na njemačkom iz 1905)

Wenzel Nikolai G. (2011) *Postmodernism and Religion*, u: Peter B. Clarke, *The Oxford Handbook of The Sociology of Religion*, str. 172-193, str. 185.

Zabaev Ivan Vladimirovič, (2012) *Pravoslavna etika i duh socijalizma (zasnivanje jedne hipoteze)*, *Filozofija i društvo*, XXIII (1), Beograd.

Zuckerman Phil (2005) *Atheism: Contemporary Rates and Patterns*, (PDF). Cambridge University Press. Retrieved 2007-07-21.

Časopisi

Andreas Buss, *The Economic Ethics of Russian-Orthodox Christianity: part I*, *International Sociology* September 1989

Benito Arrunada, *Protestants and Catholics: Similar Work Ethic, Different Social Ethic*, *The Economic Journal*, 2010, 120 (547), 890-918

Chiswick, B. R. (1983) *The earnings and human capital of American Jews*, *Journal of Human Resources*, vol. 18(3), pp. 313-36

Ellison, C. G. (1991) *Religious involvement and subjective well-being*, *Journal of Health and Social Behavior*. Mar., Vol. 32 (1), 80–99

Gillian Rice, Mohammed Al-Mossawi, *The Implications of Islam for Advertising Messages: The Middle Eastern Context*, *Journal of Euromarketing*, Vol. 11(3) 2002

Golam Mohiuddin, Shariful Haque, *Marketing Ethics in Islam: A Model Based Theoretical Study*, *Human Resource Management Research*, Vol. 3 No. 3, 2013, pp. 95-100., str 100.

HelbeMatthias, *On the influence of World Religions on International Trade*, Journal of Public and International Affairs, Volume 17, Spring 2006, str 215., <https://www.princeton.edu/jpia/past-issues-1/2006/11.pdf>

Kim Shyan Fam, David S. Waller, B. Zafer Erdogan,(2004) *The influence of religion on attitudes towards the advertising of controversial products*, European Journal of Marketing, Vol. 38 Issue: 5/6, pp. 537-555

Conrad Hackett, *5 facts about the Muslim population in Europe*, Pew Research Center, 19.07.2016., <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2016/07/19/5-facts-about-the-muslim-population-in-europe/>

HelbeMatthias, *On the influence of World Religions on International Trade*, Journal of Public and International Affairs, Volume 17, Spring 2006, str 215., <https://www.princeton.edu/jpia/past-issues-1/2006/11.pdf>

ISSP Research Group, *International Social Survey Programme: Religion III - ISSP 2008.*, 2012., <http://www.issp.org/>

Marita Brčić, *Kotruljevićev nauk o pravednu trgovcu: podudarnosti razlike s Aristotelovim poimanjem pravednosti*, Cris: časopis Povijesnog društva Križevci (1332-2567) god. XI., br. 1/2009., str. 135-143

Muzaffer Aydemir, Ozum Egilmez, *An Important Antecedent of Ethical / Unethical Behavior: Religiosity*, Eurasian Journal of Business and Economics, 2010., 3 (6): 71-84.

Portes A., Rumbaut R., *Immigrant America*, University of California Press. Berkeley, CA, 2006, str. 338

Roxane Silberman, Rishard Alba, Irene Fournier, *Segmented Assimilation in France? Discrimination in the Labor Market against the Second Generation*, Journal/Ethnic and Racial Studies, 2007., 30:1–27.

Jacob Viener, *Religious Thought and Economic Society*, Durham, NC: Duke University Press, 1978.

José Casanova, *Religion, European secular identities, and European integration*, 2004, <http://migrationeducation.de/45.0.html>

Nancy Foner, Richard Alba, *Immigrant Religion in the U.S. and Western Europe: Bridge or Barrier to Inclusion?*, *International Migration Review*, (42), 2, 2008 , str. 360–392., <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1747-7379.2008.00128.x/full>

Pew Research Center, *The Global Religious Landscape*, 18.12.2012., <http://www.pewforum.org/2012/12/18/global-religious-landscape-exec/ž>

Pew Research center, *The future of world religions*, 2.04.2015., <http://www.pewforum.org/2015/04/02/europe/>

Pew Research center, *Importance of Religion and Religious Beliefs*, 3.11. 2015. <http://www.pewforum.org/2015/11/03/chapter-1-importance-of-religion-and-religious-beliefs/>

Predrag Haramija, (2015.), *Vjera i tržište – usporedba stajališta prema tržišnim djelatnostima i njegova vjersko-moralnog utemeljenja u kršćanstvu, islamu, hinduizmu i budizmu*, *Obnovljeni život*

Revija za sRafik Issa Beekun (1996), *Islamic Business Ethics*, University of Nevada and Islamic Training Foundation. International Institute of Islamic Thought, Herndon, <http://www.muslimtents.com/aminahsworld/ethicshm.pdf>, pristupljeno 6.02.2013

R. M. Stulz, R. Williamson, *Culture, openness and finance*, Journal of Finance Economics, 2003., vol. 70 (3), pp. 313-49

Shukri Ahmad, Musa Yusuf Owoyemi, *Islam Work Ethics*, International Journal of Business and Social Science, 2012., Vol. 3 No. 20

Safvet M. Halilovic, *Islamski pogled na rad i privređivanje*, Novi Horizonti, 2004.

Stephen Brammer, Geoffrey Williams, John Zinkin, *Religion and Attitudes to Corporate Social Responsibility in a Large Cross-Country Sample*, Journal of Business Ethics, 02/2007; 71(3): pp. 229-243

Revija za socijalnu politiku, Svezak 6, Br. 1 (1999) Centar za promicanje socijalnog nauka Crkve

The World Factbook of CIA and International Religious Freedom Report for 2012 of U.S. Department of State; Worldometers, World Population by Religion, <http://www.worldometers.info/world-population/#religions>

Ulrich Blum, Leonard Dudley, *Religion and economic growth: Was Weberright?*, Journal of Evolutionary Economics, 2001., vol. 11(2), pp. 207-230

Objave na internetu i ostalo

Das Statistik-Portal, 2015., library/docs/infographics/immigration/migration-in-eu-infographic_en.pdf Das Statistik-Portal, *Statistiken und Daten zu Demographie, Anzahl der Ausländer in Deutschland nach Herkunftsland in den Jahren 2014 und 2015*, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1221/umfrage/anzahl-der-auslaender-in-deutschland-nach-herkunftsland/>

Destatis – Statistisches Bundesamt, *Ausländische Bevölkerung - Fachserie 1 Reihe 2 – 2015*, <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/MigrationIntegration/AuslaendBevoelkerung.html?nn=68748>

Elisa Di Benedetto, *Immigration and the changing religious landscape of Europe*, 16.02.2015., <http://www.theiarj.org/blog/2015/02/16/global-plus-religion-and-immigration-in-europe/>

Eric Kaufmann, Anne Goujon, Vegard Skirbekk, *The End of Secularization in Europe? A Socio-Demographic Perspective*, Sociology of Religion, 8.09. 2011. <https://academic.oup.com/socrel>

European Commission, Eurobarometer 73.1, Biotechnology, October 2010, http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_341_en.pdf

European Commission, *Special Eurobarometer 393 - Discrimination in the EU in 2012*, November 2012., https://web.archive.org/web/20121202023700/http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs393en.pdf

European Values Study, 1999., <http://www.europeanvaluesstudy.eu/>

European Union's strategy report on immigration, June 2009

Eurostat - Statistic explained, *Statistički podaci o migracijama i migrantnom stanovništvu*, http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Migration_and_migrant_population_statistics/hr

Eurostat - Newsrelease, *Migrant integration in the EU labour market in 2015*, 6.06. 2016., <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7437901/3-06062016-AP-EN.pdf/225c8b96-2345-470d-8b87-c76a16525aa2>

Eurostat - Statistic Explained, *Migrant integration statistics - overview*, 2017, http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Migrant_integration_statistics_-_overview

European Commission, Special Eurobarometer 393 - *Discrimination in the EU in 2012*, November 2012., https://web.archive.org/web/20121202023700/http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_393_en.pdf

European Monitoring Centre on Racism and Xenophobia, *Muslims in the European Union, Discrimination and Islamophobia*, EUMC 2006

Human Rights first: https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/homeaffairs/files/e-library/docs/infographics/immigration/migration-in-eu-infographic_en.pdf

Joshua J. Lewer, Hendrik Van den Berg, *The impact of religion on international trade*, Afrik.news, 12.05.2008., <http://www.afrik-news.com/article13606.html>

Luka Capar, Karta otkriva zašto svi hrle u Njemačku, Večernji list, 24.02.2017.

Medvint-Medical Volunteers international http://www.unhcr.org/asylumtrends/UNHCR%20ASYLUM%20TRENDS%202012_WEB.pdf

Neil Payne, Religion, Belief and HR, Commisceo Global, <http://www.hrmguide.co.uk/diversity/religious-discrimination.htm>

P. Ford, *What Place for God in Europe?*, The Christian Science Monitor, 22. 02. 2005.

Pew Research Center, *Importance of Religion and Religious Beliefs*, November 3, 2015 <http://www.pewforum.org/2015/11/03/chapter-1-importance-of-religion-and-religious-beliefs/>

Raziye Akkoc, *Mapped: How many migrants entered the EU and applied for asylum in 2015?*, The Telegraph, 4.03.2016.

Toni Johnson, *Europe: Integrating Islam*, Council on Foreign Relations, July 25, 2011., <http://www.cfr.org/religion/europe-integrating-islam/p8252>

The Gallup Organization, *Special Report: Muslims in Europe. 2007.* <http://media.gallup.com/WorldPoll/PDF/WPSRMuslimsinEurope2050707.pdf>

The Economist, *Migrants, Christianity and Europe*, 6.09.2015. by Erasmus; <http://www.economist.com/blogs/erasmus/2015/09/migrants-christianity-and-europe>

Jeanne Park, *Europe's Migration Crisis*, Council on Foreign Relations, September 23, 2015., <http://www.cfr.org/refugees-and-the-displaced/europes-migration-crisis/p32874>

Vexen Crabtree, *Religion in Europe*, 2015., <http://www.humanreligions.info/europe.html>

World Values Survey, 1999 - 2004.: <http://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp>

EuroScience, European Parliament, European Parliamentary Research Service, *Asylum in the EU: Facts and Figures, 2015*

Business Standard, *Over 1 million arrivals in Europe by sea: UNHCR, 30. 12. 2015.*

Opaska:

Za navođenje stihova Kurana koristili smo prijevod s arapskog: Besim Korkut, Kuran s prijevodom, Starješinstvo Islamske zajednice Bosne i Hercegovine, Hrvatske i Slovenije, Ognjen Prica, Zagreb, Sarajevo 1984. Kad se navedeni prijevod previše razlikovao od teksta koji autori radova daju na engleskom prevodili smo sami izravno iz njihova teksta.

Predrag Haramija, PhD

Zagreb School of Economics and Management
E-mail: pharamij@zsem.hr

Tanja Trošelj Miočević, BSc in Economics

Centre for Croatian Diaspora Studies
E-mail: tanja.troselj@gmail.com

RELIGION AND ECONOMIC INTEGRATION OF IMMIGRANTS IN THE EUROPEAN UNION***Abstract***

This paper analyses how to valorise religion within implementation of the immigrant employment policy. Europe is the only region in the world with an expected population decline in the period between 2010 and 2050. While the number of Christians in the EU is falling, the number of followers of other religions, particularly Islam, is growing. There are two main reasons for this: population fertility and migration. The matter of immigrant integration in the EU is becoming ever more important. It has become clear that, in the EU (unlike the USA), religion is seen as an obstacle to immigrant integration, and also there is an alarming unemployment rate among immigrants. The economic integration (employment) of immigrants is seen as an important requirement for the realization of sociocultural integration. Having compared attitudes to work and business within the most wide-spread religions in the EU, i.e. Christianity and Islam, it has been concluded that there are no such differences which could justify employment discrimination.

Keywords: migrants, integration, religions, work, business, employment

JEL classification: J15, Z12

INFORMACIJE ZA AUTORE

„*Ekonomski misao i praksa*“ je recenzirani akademski časopis za ekonomsku teoriju i praksu koji izdaje Sveučilište u Dubrovniku.

Svi radovi u časopisu *Ekonomski misao i praksa* šalju se na dvije anonimne recenzije, pri čemu recenzenti ne znaju tko su autori rada, niti autori znaju tko su recenzenti. Kako bi se ovo omogućilo, autori trebaju poslati dvije verzije svojih radova, „potpunu“ verziju koju će vidjeti samo glavni urednik i „skrivenu“ verziju bez imena i adresa autora i bez referenci koje bi mogle upućivati na autora (verzija za recenzente). Poslane radove će prvo pregledati urednik koji ih je zaprimio. Radovi koji ne spadaju u djelokrug koji pokriva EMiP bit će odbijeni bez pregledanja. (Oni koji su na granici mogu biti poslani savjetodavnom uredniku koji je stručnjak za tu temu.) Radovi koji su dostavljeni časopisu EMiP, a prikladniji su za objavljivanje u časopisu koji pokriva drugo polje, mogu također biti odbijeni bez recenzije (prema napatku savjetodavnog urednika). Osim toga, radovi koji ne ispunjavaju minimum standarda kvalitete i originalnosti bit će odbijeni bez slanja recenzentima. Nakon inicijalnog pregleda urednika, radovi se upućuju na recenziju kod tri recenzenta. Ako jedan ili više recenzenta odbije napraviti recenziju, osigurat će se drugi recenzenti. Uobičajena je praksa da su potrebne dvije mjerodavne recenzije prije nego što izvršni urednik odluči prihvatiti, odbiti ili tražiti revidiranje i vraćanje rada na recenziju. Kada vraćaju rad s prihvaćenim sugestijama recenzenta, autori također moraju dostaviti i popratno pismo u kojem se navode izmjene u radu i označene su stranice na kojima su izmjene napravljene.

Časopis izlazi dva puta godišnje (lipanj i prosinac). Radovi moraju biti dostavljeni najkasnije 31. ožujka za objavu u lipnju, i najkasnije do 30. rujna za objavu u prosincu.

Radovi se mogu predati i objaviti na hrvatskom i engleskom jeziku.

Autori koji žele objaviti svoje radove u ovom časopisu trebaju ih dostaviti Uredništvu na e-mail: ekon.misao@unidu.hr.

Uredništvo zaprima radove napisane u skladu sa sljedećim napatcima:

- Rad treba biti napisan u Wordu za Windows.
- Format stranice je A4 s dvostrukim proredom (uključujući fusnote i reference).
- Na naslovnoj stranici obavezno je navesti naslov rada, ime autora, akademsku titulu, naziv ustanove u kojoj je autor zaposlen, te radno mjesto.
- Grafikoni (slike) trebaju biti odvojeno prikazani u originalnom grafičkom formatu.
- Članak ne bi trebao biti duži od 25 stranica (1.5 kartica), uključujući popis literature.
- Svaki rad mora imati sažetak i ključne pojmove. U sažetku treba dati suštinu rada (informaciju metodološkog karaktera) i objasniti rezultat rada. Sažetak mora imati najviše 150 riječi, odnosno najviše 15 redaka. Sažetak dolazi iza naslova, a mora biti jasan i pisan u trećem licu na hrvatskom i engleskom jeziku.
- Popis literature navodi se na kraju rada i uključuje djela na koja se autor poziva u radu. Složen je po abecednom redu prezimena autora navedenih djela. Podaci o djelu moraju sadržavati izdavača, mjesto i godinu izdavanja.

Autor dobiva besplatan primjerak časopisa u kojem je njegov rad objavljen.

Uredništvo

INFORMATIONS FOR AUTHORS

“Economic Thought and Practice“ (“Ekonomska misao i praksa“) is a peer-reviewed academic journal for economic theory and practice issued by the University of Dubrovnik.

All EMiP papers are reviewed using a 'double-blind' process where identity of neither authors or reviewers is not revealed. The authors need to submit two versions of their papers, a 'full' one which will be seen only by the handling Editor, and a 'blinded' version in which the names and addresses of authors have been removed and any identifying references have been suitably anonymised (the version sent to referees).

Submitted papers are first considered by the Editor to whom they were submitted. Papers that do not fall within the scope of EMiP are 'desk-rejected'. (Those that are borderline may be sent to an EMiP Advisory Editor who is a specialist on that topic for advice.) Papers that, while they address an EMiP issue, do so in a manner that is more appropriate to publication in other disciplinary journal, may also be desk-rejected (again following specialist advice from an Advisory Editor). In addition, papers that fail to meet a minimum threshold for quality and originality will be rejected without being sent out to reviewers.

Papers passing through this initial editorial scrutiny are then typically sent out to three referees. If one or more of these turns down the invitation to provide a review, other referees will subsequently be appointed. Normally, at least two authoritative reviews are needed before the handling Editor can make a decision as to whether to accept, reject, or ask for a 'revise and resubmit' of the submitted paper.

When returning the paper with the accepted reviewer's suggestions, the authors also have to submit a cover letter stating the changes that have been made in the paper with the page number.

The journal is published twice a year (June and December). The papers must be submitted no later than March 31st for publication in the June issue, and by September 30th for publication in the December issue.

Papers can be submitted and published in Croatian and English.

All authors who wish to publish their papers in this journal should send them to the e-mail address of the Editorial Board: ekon.misao@unidu.hr.

Editorial Board accepts papers presented in the following way:

- The paper should be written in Word for Windows.
- Page format is A4, typed double spaced (including footnotes and references).
- The title page must contain the article title, author's name, academic title, name of the institution where the author is employed, and workplace.
- Authors are asked to provide graphs (figures) separately in the original graphic format.
- Articles should not be longer than 25 pages (1.5 sheet), together with the list of references (bibliography).
- Papers must have an abstract and key words. Abstract should present the essential data (information of the methodological character) and explain the result of the work. Abstract should not have more than 150 words, i.e. 15 lines. Abstract comes after the title, it has to be written in the third person in Croatian and English.
- A reference list appears at the end of the paper and includes all material consulted in relation to the research. It is listed in alphabetical order by author's family name. The information about the work contains the publisher, place and year of publishing.

The author will receive a free copy of the journal in which his paper was published.

Editorial board