

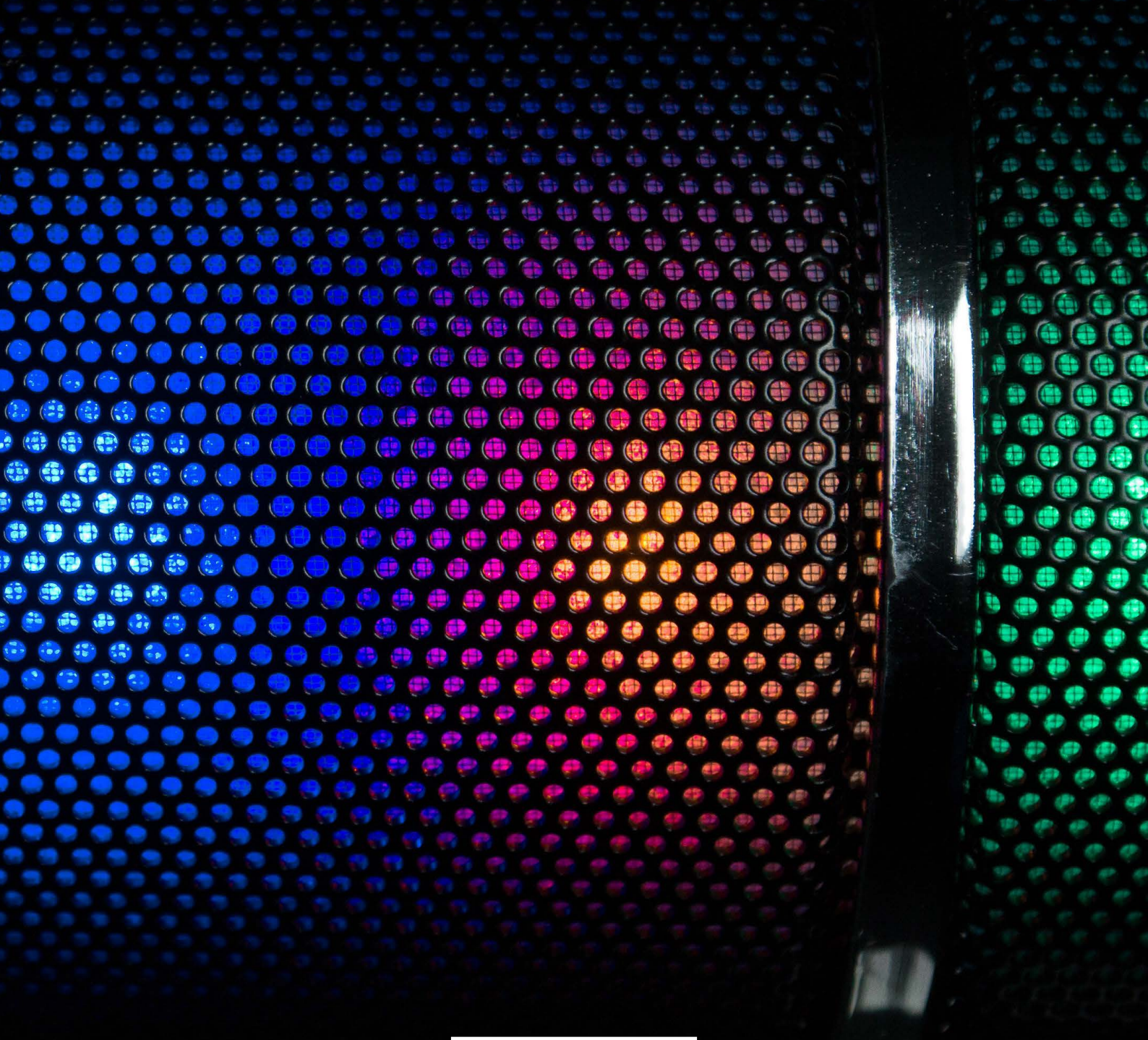
Vol. 11, No. 17

UDK 001:65.01

DECEMBER 2025

# IJMBS

INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARITY IN BUSINESS AND SCIENCE



M-SPHERE



**International Journal of Multidisciplinarity in Business and Science (IJMBS) of M-Sphere  
Vol. 11, No. 17, 2025 ISSN 1849-0581**

**Publisher/Izdavač: Accent & M-SPHERE**

**M-SPHERE - ASSOCIATION FOR PROMOTION OF MULTIDISCIPLINARITY IN BUSINESS AND SCIENCE  
M-SFERA - UDRUGA ZA PROMICANJE MULTIDISCIPLINARNOSTI U POSLOVANJU I ZNANOSTI**

Makančeva 16, 10000 ZAGREB, CROATIA, web: [www.m-sphere.com.hr](http://www.m-sphere.com.hr) / e-mail: [ijmbsjournal@gmail.com](mailto:ijmbsjournal@gmail.com)

**Editorial board/Urednički odbor:**

*Muris Čičić*, Academy of Sciences and Arts of Bosnia and Herzegovina - *Rainer Hasenauer*, Vienna University of Economics and Business - *A. Niyazi Özker*, Balikesir University - *Doris Peručić*, Algebra Bernays University - *Claudia Seabra*, University of Coimbra - *Otilija Sedlak*, University of Novi Sad - *Masaaki Takemura*, Meiji University Japan - *Marija Tomašević Lišanin*, University of Zagreb - *Irena Pandža Bajs*, University of Zagreb - *Slavica Manić*, University of Belgrade - *Miroslav Mandić*, University of Zagreb - *Sunčana Piri Rajh*, University of Zagreb - *Ivona Vrdoljak Raguž*, University of Dubrovnik - *Drago Ružić*, University of Applied Sciences Baltazar - *Davor Vašiček*, University of Rijeka - *Kalyani Menon*, Wilfred Laurier University Toronto - *Włodzimierz Sroka*, WSB University Poland - *Mila Gadžić*, University of Mostar - *Danijela Martinović*, University of Sarajevo - *Vedad Silajdžić*, University of Sarajevo - *Marija Bečić*, University of Dubrovnik - *Marija Dragičević*, University of Dubrovnik - *Sandra Janković*, University of Rijeka - *Marina Dabić*, University of Zagreb - *Nikola Živlak*, Donghua University Shanghai

**Editor in Chief/Glavni urednik:** Tihomir Vranešević

**Editors/Urednici:** Irena Pandža Bajs - Miroslav Mandić - Iva Gregurec - Vanja Krajinović

**Technical editor/Tehnički urednik:** Tija Vranešević

**Graphic design and layout/Grafički dizajn:** Tvrtko Zelić, [www.tvrtkozelic.com](http://www.tvrtkozelic.com)

## SADRŽAJ/CONTENTS

<b>IZAZOVI I PERSPEKTIVE RAZVOJA NAUTIČKOG TURIZMA U HRVATSKOJ: . . . . .</b>	<b>5</b>
<b>ANALIZA UVJETA POSLOVANJA LUKA NAUTIČKOG TURIZMA</b> DORIS PERUČIĆ <i>Review paper / Pregledni rad</i>	
<b>SIGNIFICANCE AND POTENTIAL OF MOBILE APPLICATIONS IN CONTEMPORARY TOURISM: AN EMPIRICAL STUDY OF SERVICE PROVIDERS' AND TOURISTS' PERCEPTIONS IN THE CITY OF ZAGREB. . . . .</b>	<b>14</b>
DANIJELA FERJANIĆ HODAK, DANIELA GUJA <i>Preliminary communication / Prethodno priopćenje</i>	
<b>KLASTERSKO MAPIRANJE CIJENA FIKSNOG ŠIROKOPOJASNOG INTERNETA U EUROPI S FOKUSOM NA PRIUŠTIVOST . . . . .</b>	<b>22</b>
IVAN JAJIĆ <i>Original scientific paper / Izvorni znanstveni rad</i>	
<b>KOLIKO JE VAŽAN MENADŽER? ULOGA LMX-A U POTICANJU RADNE ANGAŽIRANOSTI . . . . .</b>	<b>27</b>
MAJA DARABOŠ LONGIN, DOMAGOJ HRUŠKA, DINO KRPAN <i>Original scientific paper / Izvorni znanstveni rad</i>	
<b>PERCEPTION OF THE PROFILE 'CONTENT CREATOR' IN THE TRIAD OF CROATIAN MARKETING PRACTITIONERS . . . . .</b>	<b>36</b>
DIANA PLANTIĆ TADIĆ, DINO MARIĆ, MARIO FRACULJ <i>Preliminary communication / Prethodno priopćenje</i>	
<b>SHARENTING U HRVATSKOJ: KORISTI I RIZICI RODITELJSKOG DIJELJENJA SADRŽAJA O DJECI NA DRUŠTVENIM MREŽAMA . . . . .</b>	<b>46</b>
SANDRA HORVAT <i>Preliminary communication / Prethodno priopćenje</i>	
<b>KONKURENTNOST KROZ LEĆE POSLOVNE EKONOMIJE, EKONOMIJE I POLITIČKE EKONOMIJE . . . . .</b>	<b>54</b>
VELIBOR MAČKIĆ <i>Review paper / Pregledni rad</i>	



# IZAZOVI I PERSPEKTIVE RAZVOJA NAUTIČKOG TURIZMA U HRVATSKOJ: ANALIZA UVJETA POSLOVANJA LUKA NAUTIČKOG TURIZMA

REVIEW PAPER  
/ PREGLEDNI RAD

UDK: 338.48-44(26)(497.5)

JEL: L83 ; Z32  
DOI: 10.56321/ijmbs.11.17.5

Autor/Author:

**DORIS PERUČIĆ**

PhD, REDOVITA PROFESORICA

Sveučilište Algebra Bernays

Gradišćanska 24, Zagreb

E-mail: doris.perucic@algebra.hr

ORCID: 0000-0003-1329-2666

---

## SAŽETAK

Razvoj posebnih oblika turizma, uključujući nautički turizam, strateški je prioritet hrvatskog turizma. Nautički turizam predstavlja jedan od najbolje tržišno pozicioniranih turističkih proizvoda u Hrvatskoj, ali njegov daljnji razvoj ograničavaju brojni strukturni i regulatorni izazovi. Rad analizira razinu razvijenosti nautičkog turizma i uvjete poslovanja luka nautičkog turizma, osobito marina kao ključnih infrastrukturnih objekata nautičke ponude, te identificira glavne prepreke ulaganjima, izgradnji novih i modernizaciji postojećih kapaciteta. Unatoč prirodnim prednostima Hrvatske kao mediteranske nautičke destinacije, konkurentnost sektora narušavaju nestabilno investicijsko okruženje, neadekvatan zakonodavni okvir, neodgovarajuće riješeno pitanje prestanka/nastavka koncesije na pomorskom dobru, administrativne prepreke, nelojalna konkurencija i nedovoljna suradnja među dionicima i s lokalnom zajednicom. Nesređeni imovinsko-pravni odnosi dodatno usporavaju razvoj. Nalazi upućuju na potrebu zakonodavnih izmjena i donošenja konkretnih mjera za poticanje ulaganja, povećanje kapaciteta te unaprjeđenje kvalitete i atraktivnosti nautičkog proizvoda, kako za korisnike, tako i za investitore.

**KLJUČNE RIJEČI:** nautički turizam, Hrvatska, jahting, marine, uvjeti poslovanja, konkurentnost

---

## 1. UVOD

Nautički turizam složen je sustav. Dijelom je sastavni dio pomorskog, a dijelom turističkog sustava, i njime treba upravljati prema načelima upravljanja integriranim složenim sustavom (Hrvatski hidrografski institut, 2013). Prema definiciji on podrazumijeva plovidbu i boravak turista (nautičara ili putnika) na plovnim objektima (jahtama, brodicama ili brodu) za osobne potrebe ili gospodarsku djelatnost, kao i boravak u lukama nautičkog turizma i nautičkom dijelu luka otvorenim za javni promet radi odmora, rekreacije i krstarenja (Zakon o pružanju usluga u turizmu), što uključuje jahting i krstarenja. U fokusu ovog rada je jahting, odnosno plovidba nautičara manjim plovilima radi odmora, zabave i rekreacije.

Vrijednost svjetskog tržišta jahting turizma u 2022. godini procijenjena je na 9,1 milijardu dolara, a prema prognozama očekuje se da će do 2030. godine porasti na 13,7 milijardi dolara (World Bank, 2024). Mnoge zemlje diljem svijeta u svojim se planskim dokumentima fokusiraju na razvoj jahting turizma. Europa čini 50 % globalnog jahting tržišta. Više od šest milijuna brodova nalazi se u Europi, koja raspolaze s 10 000 marina koje nude više od milijun vezova kako u moru, tako i na kopnu (European Boating Industry, n.d.).

Najznačajnija europska tržišta jahting turizam su Francuska i Španjolska, u kojima je zajedno s Italijom koncentrirano 80 % nautičke potražnje na Mediteranu. Turska i Grčka su, uz Hrvatsku najposjećenije jahting destinacije na istočnom dijelu Mediterana i ujedno su glavni konkurenti Hrvatskoj (Ioannidis, 2019). Glavne komparativne prednosti Hrvatske kao nautičkog odredišta u odnosu na većinu mediteranskih zemalja su prirodni resursi, ugodna klima i prekrasan krajolik, obala koja je duga više od 6.000 km sa 1.185 otoka, dobra prometna dostupnost i lokacija nautičkih luka, osobna sigurnost i sigurnost plovidbe na moru.

U Strategiji razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020 (NN 55/2013) nautički turizam identificiran je kao jedan od strateških ciljeva razvoja. Prepoznat je kao strateški važan proizvod i u Strategiji razvoja održivog turizma do 2030 (NN 2/2023) koji ima dobre osnove za daljnji razvoj. Za ovim posebnim oblikom turizma bilježi se rast potražnje.

Velik broj dionika uključen je u pružanje usluga nautičarima, pri čemu marine predstavljaju ključne infrastrukturne objekte nautičke ponude. Za razliku od drugih objekata u kojima se pružaju turističke usluge u nautičkom turizmu, uvjeti poslovanja marina složeni su jer je njihovo poslovanje vezano za pomorsko dobro. Cilj ovog rada je analizirati postojeće stanje i uvjete poslovanja luka nautičkog turizma te identificirati ograničavajuće faktore razvoja, kao i formulirati preporuke za njegov daljnji razvoj. Upravljanje razvojem s aspekta pružatelja usluga još uvijek je nedovoljno istraženo. Istraživanje se temelji na sekundarnim izvorima podataka.

## 2. PREGLED LITERATURE

Nautički turizam predmet je istraživanja velikog broja hrvatskih i inozemnih autora. Prema rezultatima analize znanstvene produkcije, istraživanja pomorstva i nautičkog turizma u svijetu u razdoblju od 1986. do 2020. godine u najvećem su dijelu koncentrirana u zemljama u kojima su gospodarske djelatnosti vezane uz more, obalu i pomorstvo (Martínez Vázquez, Milán García & De Pablo Valenciano, 2021). Analizom 118 odabranih članaka u časopisima koji se referiraju u bazi Scopus, objavljenih u razdoblju od 2001. do 2020. godine Spinelli & Benevolo (2022) utvrdili su da je tri četvrtine autora s institucija iz Hrvatske, Španjolske, Italije i SAD-a i da su to zemlje u kojima je nautički turizam najčešće predmet istraživanja.

Interes znanstvenika bio je uglavnom usredotočen na tri područja istraživanja: 1) razvoj nautičkog turizma i utjecaj na okoliš, 2) gospodarski učinci nautičkog turizma te 3) utjecaj zakonske regulative na poslovanje luka nautičkog turizma, posebno marina kao temeljnih infrastrukturnih objekata.

Tema o kojoj se najviše raspravlja je utjecaj nautičkog turizma na okoliš. Predmet istraživanja su ekoturizam u morskim zaštićenim područjima, globalne promjene, društveni i ekološki učinci nautičkog turizma na morske ekosustave u destinacijama sa značajnim turističkim prometom (Caparros-Martinez, Martinez Vazquez & De Pablo Valenciano, 2022). Troian et al. (2023) analizirali su znanstvenu produkciju autora koji istražuju utjecaj turizma i rekreacijskih aktivnosti na morske ekosustave, posebice na koraljne grebene. Na temelju zaključaka i preporuka autora Troian et al. (2023) ukazuju kako se većina autora slaže da je potrebna reforma upravljanja nautičkim turizmom na svim razinama kroz koncept održivog razvoja i Globalni etički kodeks za turizam, te da razvoj nautičkog turizma treba temeljiti na plavoj ekonomiji i zaštititi prirodnih obalnih resursa. Povećava se i broj autora koji obrađuju krizne situacije u nautičkom turizmu i procedure upravljanja tim situacijama (Gračan i Agbaba, 2021).

Da je za nautički turizam izuzetno važno očuvanje prirodnih resursa i da je za to potrebno uskladiti stavove o razvoju nautičkog turizma, odnosno poštovati prostorne, ekonomske, tehničko-ekološke i druge aspekte u skladu s održivim razvojem mišljenja su Kovačić, Bošković i Favro (2006). Prema Arismayanti (2019), takav razvoj treba planirati i njime upravljati kako bi on pozitivno utjecao na zajednicu i zaštitu okoliša. Za izradu plana razvoja nautičkog turizma neophodno je definirati sve dionike koji pružaju usluge, raspolagati s relevantnim podacima o broju nautičara, plovila i luka, o njihovom utjecaju na ekonomiju i okoliš, o nosivom kapacitetu prostora i sl. (Moreno & Otamendi, 2017).

Što se tiče ekonomskog učinka nautičkog turizma, velik broj autora smatra da je ovaj posebni oblik turizma koristan za gospodarski razvoj zemlje, posebno destinacija koje gravitiraju lukama nautičkog turizma. Najznačajniji pozitivni učinci razvoja nautičkog turizma u Hrvatskoj zabilježeni su na lokalnim razinama, posebno na otocima (Hrvatski hidrografski institut i sur., 2006). Na značaj luka nautičkog turizma za turistički i gospodarski razvoj zemlje ukazuju Jugović, Kovačić i Hadžić (2011) i predlažu model razvoja luka nautičkog turizma u funkciji održivog razvoja. I lokalno stanovništvo u obalnim područjima na sjevernom dijelu Jadranskog mora mišljenja je da nautički turizam pozitivno utječe na razvoj destinacije i da je on katalizator razvoja turizma i privlačenja međunarodnih turista (Gon, Osti & Pechlaner, 2016). Kovačić, Favro i Mezak (2016) u studiji slučaja grada Rijeke tvrde da bi izgradnja luke nautičkog turizma pozitivno utjecala na razvoj turizma grada Rijeke. Na primjeru Andaluzije Martinez-Vazquez, De Pablo Valenciano & Milan-Garcia (2022) ukazuju na pozitivne učinke marina na razvoj gravitirajućeg područja i na razvoj čitavog niza popratnih industrija koje podupiru rad luke, a unutar su sustava nautičkog turizma. Ivanić, Perić-Hadžić i Mohović (2018) smatraju da razvoj marina i ulaganja u infrastrukturu ne samo da povećavaju profitabilnost i zapošljavanje, nego i potiču razvoj povezanih aktivnosti poput brodogradnje, trgovine i ugostiteljstva. Stoga nautički turizam vide kao jedan od ključnih pokretača regionalnog i nacionalnog gospodarskog rasta

Razvoj luke nautičkog turizma i mjesta međusobno su uvjetovane pojave. Luka nautičkog turizma utječe na razvoj gravitirajućeg područja, posebice na gospodarsku, društvenu i ekološku održivost, a razvoj mjesta na kvalitetu usluge koja se pruža u lukama nautičkog turizma (Jugović, Zubak i Kovačić, 2013). Zadovoljstvo i doživljaj nautičara ovise o

velikom broju faktora – o kvaliteti nautičkog proizvoda, sigurnosti, ekološki održivom upravljanju marinama ali i o kvaliteti turističkih usluga u mjestu (Lam Gonzalez, De Leon Ledesma & Leon Gonzalez, 2015). Nautičari su ljudi istančanog ukusa, osjetljivi na specifičnu ljepotu lokacije u kojoj je marina izgrađena, na ambijent mjesta, turističke sadržaje, slikovitost i ljepotu prirode i stalno su u potrazi za sličnim mjestima i doživljajima. Npr. poseban šarm i privlačnost nekim ACI marinama, koje se nalaze u neposrednoj blizini nacionalnih parkova, daje stopljenost s prirodom i ambijentom (Peručić, 2016). Mikulić, Krešić i Kožić (2015) temeljem istraživanja ključnih faktora koji utječu na doživljaj nautičara u Hrvatskoj, ukazuju kako iskustvo boravka u destinaciji ima najveći utjecaj na cjelokupni doživljaj, premda ova dimenzija nije izravno povezana s primarnim motivom putovanja, a to je jedrenje. Mišljenja su da će atributi sadržani u ovoj dimenziji vjerojatno biti odlučujuće odrednice za tržišnu poziciju nautičkog odredišta u odnosu na konkurenciju.

Prethodna istraživanja ukazuju da razvijenost i kvaliteta nautičke ponude ovisi o zakonskim propisima koji određuju uvjete poslovanja luka nautičkog turizma, posebno marina kao temeljnih infrastrukturnih objekata. Nalazi potvrđuju da zakonski okvir može direktno utjecati na poslovanje glavnih dionika relevantnih za razvoj jahting turizma, a time i na ulaganja u razvoj nautičke infrastrukture. Više autora slaže se da su u Hrvatskoj neodgovarajući zakonski propisi koji reguliraju korištenje pomorskog dobra i dodjelu koncesije, česte izmjene Zakona o pomorskom dobru i birokracija otežavali poslovanje marina i investiranje u modernizaciju nautičke infrastrukture i nove vezove (Asić, 2021; Institut za turizam, 2015; Hrvatski hidrografski institut, 2013; Vlastic, Poldrugovac i Jankovic, 2019; Luković i Piplica, 2021.) Tuhtan, Grgić i Bulum (2018) također su mišljenja da pravna regulativa u Hrvatskoj predstavlja kočnicu za razvoj luka nautičkog turizma i da ne potiče koncesionara na ulaganja u nove usluge. U Turskoj, prema Sariisik & Ozbay (2023), zakoni i propisi na nacionalnoj i lokalnoj razini, koji su se donosili bez konzultacija s dionicima u nautičkom turizmu i nedostatak zajedničke suradnje s javnom i lokalnom upravom, udrugama, gospodarskim komorama, sveučilištima i drugim organizacijama na svim razinama, uzrokovali su teškoće u poslovanju marina i ograničavajuće su djelovali na ulaganja u infrastrukturu i atraktivnost nautičkog proizvoda. U prilog tim nalazima idu i rezultati istraživanja, koje su proveli Moreno & Otamendi (2017) intervjuiranjem dionika u nautičkom turizmu u Španjolskoj (predstavnicima udruga i nautičkih tvrtki, javnih institucija i Gospodarske komore), koji potvrđuju da španjolsko zakonodavstvo i regionalna neujednačenost nisu pogodovali gospodarskom razvoju jahting turizma. Mišljenja su da se propisi i porezna politika trebaju prilagoditi specifičnostima ovog sustava i biti ujednačeniji u svim mediteranskim zemljama, i u ostatku Europe. Chen, Chrysanthi, Nijkamp, Panoraia & Dimitrios (2016) uspoređivali su nautički turizam u Grčkoj s konkurentskim mediteranskim zemljama kako bi identificirali probleme i relevantne faktore važne za njegov održivi razvoj. Rezultati istraživanja pokazuju da su promjene porezne politike i nesigurnost pravnog okvira bile prepreke razvoju jahting turizma i da država treba izmjenom legislative osigurati poticajno okruženje za ulaganja u nautičku infrastrukturu. Kragić (2018) se također zalaže za izmjenu zakonskih rješenja u Hrvatskoj koja nisu optimalna za nautički turizam u cilju podizanja njegove konkurentnosti i razvoja. Luković i Piplica (2021) kritički se osvrću na model razvoja nautičkog turizma u Hrvatskoj koji se temelji na koncesiji i kao pozitivan primjer navode Njemačku kao državu koja osigurava podršku razvoju marina, a model razvoja temelji na suradnji države, marine i znanstvene institucije te na stabilnom sustavu poduprtom zakonima.

### 3. ANALIZA STANJA

Europskim nautičarima Mediteran je najprivlačnija regija za plovidbu radi odmora, zabave i rekreacije. Gotovo polovica vezova kojima raspolažu europske luke nautičkog turizma (48 %) nalazi se na Mediteranu. Ovom regijom plovi oko šest milijuna plovila u rekreacijske svrhe, pri čemu 90 % plovila koja se koriste za rekreaciju ima duljinu od 2,5 do 24 metra i čine 90 % ukupne flote na Mediteranu (Eco-union, 2020). Popularnost ove regije raste i među korisnicima velikih plovila. Sukladno svjetskim trendovima povećava se broj velikih jahti, više od 50% svjetske flote mega jahti je na Mediteranu (Plan Bleu - Regional Activity Centre of UNEP/MAP, 2022) što često stvara veliki pritisak na nautičku infrastrukturu i okoliš. Mnoge zemlje kao odgovor na povećanu potražnju ulažu u izgradnju novih vezova.

Hrvatska, prema podacima Državnog zavoda za statistiku, raspolaže s ukupno 19.073 vezova u 226 luka nautičkog turizma, od čega su 85 marine (20 je suhih marina), 81 sidrišta, 16 privezišta i 44 odlagališta plovnih objekata (Državni zavod za statistiku, 2025a). Izgradnja novih 15.000 vezova (10 tisuća vezova u postojećim lukama i na novim lokacijama i 5 tisuća mjesta za smještaj plovnih objekata na kopnu), planiranih Strategijom razvoja nautičkog turizma Republike Hrvatske za razdoblje 2009.-2029. (Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture i Ministarstvo turizma, 2008) nije realizirana. Kapaciteti luka nautičkog turizma u planskom razdoblju 2009.-2019 povećani su s 16.848 vezova na 18.179, odnosno za 7,9 % (realizirano je otprilike 9 % od planiranog broja vezova).

U razdoblju od 2019. do 2024. godine ukupan broj vezova povećan je za gotovo 5 %. Sukladno zahtjevima tržišta, bilježe se veća ulaganja u izgradnju vezova za duža plovila. Kapacitet vezova za plovila duljine 10–12 m povećan je za 14,2 %, za plovila duljine 12–15 m za 10,6 %, a za plovila duljine veće od 20 metara za 22,0 %, što odražava rastuću potražnju za vezovima prilagođenima većim plovilima.

**Tablica 1.** Kapaciteti luka nautičkog turizma u razdoblju od 2019. do 2024. godine

	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.	2024.
<b>Broj vezova, ukupno</b>	18.179	18.625	18.942	19.105	19.131	19.073
<b>Od toga za plovila duljine:</b>						
<b>do 6 m</b>	674	755	1.049	858	854	800
<b>6 – 8 m</b>	1.246	1.271	1.532	1.709	1.696	1.623
<b>8 – 10 m</b>	2.840	2.676	2.440	2.359	2.315	2.270
<b>10 – 12 m</b>	4.511	4.620	4.666	5.156	5.027	5.151
<b>12 – 15 m</b>	5.116	5.290	5.848	5.592	5.601	5.657
<b>15 – 20 m</b>	2.984	3.078	2.455	2.464	2.648	2.586
<b>više od 20 m</b>	808	935	952	967	990	986
<b>Broj mjesta za smještaj plovila na kopnu</b>	5.551	6.068	6.137	6.906	7.102	7.050

Izvor: Državni zavod za statistiku, 2025a; Državni zavod za statistiku, 2024; Državni zavod za statistiku, 2022; Državni zavod za statistiku, 2020

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku, najveći broj luka nautičkog turizma nalazi se u Šibensko-kninskoj i Zadarskoj županiji, svaka sa po 58 luka, što zajedno čini polovicu ukupnog broja takvih luka u Hrvatskoj. Slijede Primorsko-goranska županija s 37 luka, Splitsko-dalmatinska s 36, Istarska s 21 te Dubrovačko-neretvanska županija sa 16 luka. Ukupan broj luka nautičkog turizma u Republici Hrvatskoj iznosi 226 (Državni zavod za statistiku, 2025b).

Ukupna prosječna popunjenost vezova u 2024. godini iznosila je 68 %, vezova u moru 76,5 %, a vezova na kopnu 48,7 %. U lukama nautičkog turizma u 2024. godini na stalnom vezu bilo je 16.845 plovila. U odnosu na 2019. godinu ostvaren je porast broja plovila na stalnom vezu za 18,2 %. Prema duljini plovila u 2024. godini najviše su bila zastupljena plovila duljine od 12 do 15 metara (33 %) i plovila duljine od 10 do 12 metara (27 %), što čini 60 % od ukupnog broja plovila na stalnom vezu u moru (Državni zavod za statistiku, 2025a).

**Tablica 2.** Broj plovila na stalnom vezu u lukama nautičkog turizma

Županija	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.	2024.
<b>Primorsko-goranska</b>	3.040	3.108	3.181	3.651	3.482	3.313
<b>Zadarska</b>	2.877	2.839	2.829	3.122	3.157	3.219
<b>Šibensko-kninska</b>	3.117	3.112	3.242	3.422	3.533	3.932
<b>Splitsko-dalmatinska</b>	2.064	2.077	2.306	2.319	2.359	2.469
<b>Istarska</b>	2.544	2.619	2.718	3.058	3.327	3.281
<b>Dubrovačko-neretvanska</b>	607	557	529	604	624	631
<b>Ukupno</b>	14.249	14.312	14.805	16.176	16.482	16.845

Izvor: Državni zavod za statistiku, 2025b

Prema posljednjem izvještaju Benchmarking marina za 2022. godinu prosječna iskorištenost kapaciteta veza, prema stalnom ugovoru u moru i na kopnu, kod malih marina do 250 vezova iznosila je 57,74 %, kod srednjih marina koje raspolažu s 250 i više vezova iznosila je 77,42 %, a kod velikih marina s više od 450 vezova 78,20 % (Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2023).

Broj plovila u tranzitu u razdoblju od 2019. do 2024. godine povećan je za 4,7 %. Najviše plovila u tranzitu u 2024. godini zabilježeno je u Splitsko-dalmatinskoj županiji (26,0 %), Šibensko-kninskoj županiji (25,0 %) i Zadarskoj županiji (21,6 %). Gotovo 50 % plovila u tranzitu i na stalnom vezu bilo je pod hrvatskom zastavom (Državni zavod za statistiku, 2025a). Vidljiv je pad broja plovila u 2020. godini, što se može objasniti restrikcijama u putovanjima uzrokovanim pandemijom koronavirusa. Ipak, bilježi se i daljnji pad broja plovila u razdoblju od 2022. do 2024. godine, i to za 8,5 %, što ukazuje na nastavak prilagodbi tržišta nakon kriznih godina.

**Tablica 3.** Broj plovila u tranzitu u lukama nautičkog turizma

Županija	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.	2024.
Primorsko-goranska	22.326	19.308	22.481	25.895	26.077	23.539
Zadarska	38.980	24.676	38.628	45.581	46.663	46.273
Šibensko-kninska	51.804	28.492	55.063	56.297	50.858	53.594
Splitsko-dalmatinska	55.633	28.468	59.768	64.856	59.573	55.914
Istarska	19.219	9.566	17.606	20.840	19.123	17.401
Dubrovačko-neretvanska	16.896	11.026	16.525	21.027	22.110	17.911
<b>Ukupno</b>	<b>204.858</b>	<b>121.536</b>	<b>210.071</b>	<b>234.496</b>	<b>224.404</b>	<b>214.632</b>

Izvor: Državni zavod za statistiku, 2025b

U 2024. godini luke nautičkog turizma ostvarile su 180,5 milijuna eura prihoda bez PDV-a. Najveći udio u ukupnim prihodima luke nautičkog turizma ostvaruju od iznajmljivanja vezova, gotovo tri četvrtine prihoda (71,2 %). Po ostvarenim prihodima vodeće mjesto zauzima Šibensko-kninska županija s 25,0 % udjela, a na drugom mjestu je Splitsko-dalmatinska županija s 24,0 %, slijedi Zadarska županija s 19,7 %, Istarska županija s 13,0 %, Primorsko-goranska županija s 12,7 % i na posljednjem mjestu Dubrovačko-neretvanska s udjelom od 5,6 % u ukupno ostvarenim prihodima luka nautičkog turizma u Hrvatskoj (Državni zavod za statistiku, 2025a).

**Tablica 4.** Ostvareni prihod luka nautičkog turizma u 2024. godini bez PDV-a

Županija	Prihod (tis. Eura)
Primorsko-goranska županija	23.067
Zadarska županija	35.586
Šibensko-kninska županija	45.035
Splitsko-dalmatinska županija	43.303
Istarska županija	23.441
Dubrovačko-neretvanska županija	10.043
<b>Republika Hrvatska - ukupno</b>	<b>180.475</b>

Izvor: Državni zavod za statistiku, 2025a

#### 4. IZAZOVI JAČANJA KONKURENTNOSTI HRVATSKOG NAUTIČKOG TURIZMA

Hrvatska ima idealne uvjete za daljnji razvoj nautičkog turizma. Prepoznata je kao jedna od najpoželjnijih jahting destinacija na Mediteranu. Prednosti Hrvatske u odnosu na konkurentske destinacije su: ljepota prirode i krajolika, čistoća mora, osobna sigurnost, atmosfera/ugodaj, gostoljubivost stanovništva i očuvanost okoliša (Institut za turizam, 2023). Jedna od najvećih prijetnji razvoju nautičkog turizma je gubitak navedenih prednosti uslijed prevelike urbanizacije obale i zagađenje okoliša (Hrvatski hidrografski institut, 2013). Da bi se dugoročno održala i podigla razina konkurentnosti nužna su ulaganja u cjelokupnu nautičko-turističku ponudu kako bi se nautičarima pružio doživljaj veće dodane vrijednosti i to prema modelu koji osigurava održivi rast. Obogaćivanje ponude nautičkog odredišta, posebno sadržaja u marinama, omogućilo bi višu razinu zadovoljstva nautičara i bolje pozicioniranje Hrvatske na europskom nautičkom tržištu kao destinacije visoke kvalitete i izvrsnosti (Alkier, 2019).

Istraživanja provedena u više regija pokazala su da se ponašanje nautičara mijenja u skladu s održivim razvojem, te da su za nautičare, pored kvalitete pružene usluge, ljubaznosti i profesionalnosti osoblja, razvijenosti infrastrukture i sigurnosnih standarda u marinama, važni i drugi elementi kao što su okolišno odgovorno poslovanje, raspoloživost popratnih usluga, ugostiteljskih i smještajnih, zabavnih sadržaja u marinama i mjestima u kojima su marine izgrađene (Skaržauskiene, Labanauskaite & Timonina-Mickevičiene, 2022). Očekuje se nastavak rasta potražnje za bogatijom nautičko turističkom ponudom, personaliziranom uslugom, jedinstvenim doživljajem i nezaboravnim iskustvima.

Tablica 5. SWOT analiza jahtinga u Hrvatskoj

SNAGE	SLABOSTI	PRILIKE	PRIJETNJE
Ljepota prirode i krajolika Čisto more Geografski položaj Razvedenost obale Očuvanost okoliša Gostoljubivost stanovništva Osobna sigurnost Relativno razvijena nautička infrastruktura	Sezonalnost potražnje Nedostatna ponuda popratnih sadržaja u marinama i mjestima Nedovoljan broj vezova za veće jahte Neadekvatan zakonodavni okvir kojim se reguliraju ulaganja na pomorskom dobru Neriješeni imovinsko pravni odnosi Neriješeno pitanje prestanka/nastavka koncesije	Rast potražnje Razvoj nautičke infrastrukture i modernizacija ponude (tehnički servis, popratni kulturni, sportski, zabavni i slični sadržaji) Okolišno odgovorno poslovanje i digitalizacija Osiguranje pravne sigurnosti i uklanjanje regulatornih prepreka Snažnija međusektorska koordinacija	Konkurencija unutar mediteranske regije Prevelika urbanizacija obale Klimatske promjene Degradacija okoliša Nelojalna konkurencija

Izvor: autor

Iako postoje značajni resursni potencijali, konkurentnost hrvatskog nautičkog turizma suočava se s brojnim izazovima, od regulatornih prepreka i infrastrukturnih ograničenja do stagnacije ulaganja i nedostatne ponude dodatnih sadržaja.

U proteklom planskom razdoblju u Hrvatskoj je zabilježena stagnacija ulaganja u nautičku ponudu. Prema Asić (2021) izostanak realizacije izgradnje novih vezova, planiranih Strategijom razvoja nautičkog turizma 2009.-2019., treba tražiti u neadekvatnim zakonskim propisima koji uređuju korištenje pomorskog dobra, neriješenim imovinsko-pravnim odnosima, nejasnim pravnim aktima dodjele koncesija, pojedinim loše odabranim lokacijama koje su planirane za izgradnju luka nautičkog turizma u prostornim planovima itd. Da neprilagođeni zakonski propisi na nacionalnoj i lokalnoj razini, česte promjene propisa i birokracija mogu otežati ulaganja u nautičku infrastrukturu i uvjete poslovanja marina potvrđuju prethodna istraživanja (Sariisik & Ozbay, 2023; Chen et al, 2016; Moreno & Otamendi, 2017).

U Hrvatskoj je 2015. godine izrađen Akcijski plan razvoja nautičkog turizma (Institut za turizam, 2015) kojim su definirani ciljevi i programske smjernice za razvoj jahting-turizma. Planom su također utvrđene mjere/aktivnosti potrebne za unaprjeđenje kvalitete ponude i povećanje atraktivnosti proizvoda. Unatoč tome, velik broj planiranih aktivnosti nije realiziran. U okviru Programa 1 za razvoj jahting-turizma istaknuto je da je prioritet rješavanje pitanja prestanka/nastavka koncesija lukama nautičkog turizma, s obzirom na poteškoće koje to stvara prilikom ulaganja, što do danas nije adekvatno riješeno. Na problem koncesija koje otežavaju poslovanje luka nautičkog turizma ukazano je još davne 2006. godine u Studiji razvoja nautičkog turizma Republike Hrvatske (Hrvatski hidrografski institut i sur., 2006). Neizvjesnost i upitno produljenje koncesija na pomorskom dobru predstavlja prepreku marinama za nastavak započetih investicija i za daljnja ulaganja u nautičku ponudu. To je ograničavajući čimbenik razvoja koji umanjuje konkurentsku poziciju jer marine ne mogu biti konkurentne bez daljnjih ulaganja u modernizaciju i popratne sadržaje. Zbog nedostatka adekvatne infrastrukture/ponude, kako se navodi u Strategiji razvoja održivog turizma do 2030. godine (NN 2/2023), u proteklom razdoblju realizirani su manji prihodi od potencijala kojeg ima nautički turizam.

Primjerice ACI (Adriatic Croatia International Club) je ovlaštenik koncesija za gospodarsko korištenje pomorskog dobra temeljem Ugovora o koncesiji s Vladom Republike Hrvatske na razdoblje do 2030. godine. Kratak rok do isteka koncesijskog razdoblja, kao i neizvjestan status nakon isteka koncesijskog razdoblja (mogućnost prestanka ili nastavka koncesije) znatno utječe na cjelokupno poslovanje. Društvo je osnovano 1983. godine i u proteklom razdoblju izvršena su brojna ulaganja. Najznačajnije investicije realizirane su tijekom 80-ih i ranih 90-ih godina prošlog stoljeća i u razdoblju od 2014. do 2019. godine kada je izgrađena nova marina „Veljko Barbieri“ u Slanom kraj Dubrovnika i rekonstruirane dvije marine, marina „Rovinj“ i marina „Pomer“. Ukoliko se ne nastavi ulagati u modernizaciju infrastrukture i u podizanje kvalitete usluge, ponuda marina kvalitetom, u mnogim elementima, neće moći pratiti sve veću konkurenciju. Ključ dugoročnog, održivog razvoja je pronalaženje načina za valoriziranje realiziranih ulaganja, a izostanak novih ulaganja imat će značajne posljedice na profitabilnost Društva. Neizvjesnost je ograničavajući faktor razvoja ne samo ACI-a nego svih gospodarskih

subjekata unutar nautičkog sektora i destimulirajuće djeluje na potencijalne investitore. Tome svakako treba dodati i problem nesređenosti i neusklađenosti zemljišnih knjiga, što znatno koči nova ulaganja. Režim pomorskog dobra bio je drugačiji u vrijeme izgradnje marina, odnosno kada su koncesije dodijeljene, pri čemu su promjene legislative i režima pomorskog dobra dodatno otežale imovinsko-pravne odnose (Peručić, 2015). Ulaganja u marine, u sustavu tijekom više od 40 godina postojanja Društva, svakako bi trebala biti glavni faktor prilikom donošenja odluke o mogućnosti produljenja koncesija.

Problem, također, predstavljaju različiti uvjeti pružanja usluge veza nautičarima u marinama, lukama otvorenim za javni promet, lučicama i privezištima. Ulazak Hrvatske u EU i liberalizacija režima omogućili su državljanima drugih europskih zemalja da plove pod hrvatskom zastavom i borave u raznim lučicama i privezištima bez ikakvih ograničenja, čime su takvi vezovi postali konkurencija vezovima u marinama. Primjerice, vezovi u nautičkom dijelu luka otvorenih za javni promet, komunalni vezovi i vezovi u sportskim lukama iznajmljuju se vlasnicima jahti po znatno nižim cijenama od onih u marinama, ali i uz znatno niže standarde. Takvi vezovi ne ispunjavaju brojne kriterije koji se odnose na kvalitetu usluge, zaštitu okoliša, sigurnost, dodatne sadržaje itd., koje moraju ispunjavati marine. Uvjeti na tim vezovima ne mogu se usporediti s uvjetima koje pružaju marine, te se ni na koji način ne bi trebali poistovjeđivati. Marine, kao najvažniji objekti ponude nautičkog turizma, nude siguran vez i kvalitetnu uslugu, čime izravno štite okoliš, a popratne usluge predstavljaju dodanu vrijednost. Ako Hrvatska želi biti prepoznata i konkurentna na tržištu kao destinacija za nautički turizam, treba kontinuirano ulagati u razvoj infrastrukture, visoku kvalitetu usluge veza i svih popratnih sadržaja u skladu s trendovima na nautičkom tržištu. Upravo te dodatne usluge koje predstavljaju dodanu vrijednost mogu ponuditi marine / luke nautičkog turizma (Peručić, 2015).

Kovačić, Bošković i Favro (2006) smatraju da bi donošenje prostornih i detaljnih planova uređenja prostora i ostalih zakonskih propisa u funkciji izgradnje luka nautičkog turizma, moglo poticajno djelovati na razvoj nautičkog turizma i imati pozitivne učinke na sređivanje koncesijskih prava na bespravno izgrađenim privezištima, na kojima se ne naplaćuju koncesijske naknade, i gdje se godišnje gube velika financijska sredstva s osnove gospodarskog korištenja pomorskog dobra. Marine plaćaju stalni i promjenjivi iznos koncesijske naknade za gospodarsko korištenje pomorskog dobra. Stalni dio naknade za koncesiju određuje se prema površini koncesijskog područja, dok se promjenjivi iznos naknade utvrđuje kao postotak od ostvarenih prihoda. Veći prihodi marina neposredno znače i veće prihode za državni proračun i dugoročno omogućuju investiranje u uređenje obale i u unaprjeđenje sigurnosti plovidbe, na korist cjelokupnoj zajednici (Peručić, 2015).

Jedna od zakonskih odredbi u novom Zakonu o pomorskom dobru i morskim lukama (NN 83/23) jest mogućnost dodjele koncesija na zahtjev za gospodarsko korištenje pomorskog dobra, što do sada nije bio slučaj. Ova izmjena može pospješiti ulaganja u podizanje razine kvalitete usluga za sedam kategorija koje su Zakonom predviđene i gdje se mogu dati koncesije na zahtjev. Između ostalog, koncesija na zahtjev može se dati za privremeno pontonsko privezište koje je infrastrukturno povezano s jednim ugostiteljskim objektom do kojeg se može doći samo morskim putem ili ako nije cestovnim putem moguća opskrba objekta i pristup gostiju. Koncesija na zahtjev može se dodijeliti i za privremeno privezište unutar zaštićenog parka prirode, pri čemu je prethodno potrebno ishoditi mišljenje ministarstva nadležnog za poslove zaštite prirode. Važno je istaknuti da je postupak dodjele koncesija na zahtjev zakonom određenim kategorijama izuzetak te da se koncesije u pravilu i dalje dodjeljuju putem postupka javnog prikupljanja ponuda.

Svim gospodarskim subjektima u sustavu nautičkog turizma treba uređeno tržište na kojem su svi dionici obvezni zadovoljiti jednake uvjete i u skladu sa zakonskim propisima plaćati koncesijsku naknadu. U zajedničkom je interesu državnih tijela kao i svih gospodarskih subjekata koji posluju na pomorskom dobru ili od njega žive stvoriti izvjesne i predvidive uvjete poslovanja na pomorskom dobru na dulje vremensko razdoblje, koji su temeljna pretpostavka za unaprjeđenje poslovanja i za nove investicije (Peručić, 2015). Neizvjesnost je ograničavajući faktor razvoja nautičkog turizma.

Odobrene koncesije lukama nautičkog turizma predstavljaju pokretačku snagu gospodarskog razvoja mjesta i omogućuju nadzor i očuvanje pomorskog dobra. Od iznimne je važnosti uspješno upravljati pomorskim dobrom kao jednim od najvažnijih hrvatskih strateških resursa. Podizanjem opće i pojedinačne svijesti o važnosti obalnog pojasa, redovitim preispitivanjem uvjeta dodjele koncesije, sustavnim rješavanjem upisa pomorskog dobra u zemljišne knjige itd. unaprijedila bi se valorizacija pomorskog dobra (Peručić i Perko, 2018).

Za daljnji razvoj turizma u Hrvatskoj, pa tako i nautičkog potrebno je osigurati poticajno poslovno okruženje „jer su investicije ključna poluga za održavanje konkurentnosti, što je jedno od prioritetnih područja za ostvarenje strateškog cilja Konkurentan i inovativni turizam u Hrvatskoj do 2030“ (Strategija održivog turizma do 2030, 2023). Razvoj i unaprjeđenje nautičko-turističke ponude u Hrvatskoj prije svega treba temeljiti na kvaliteti proizvoda i usluga, sigurnosti i zaštiti okoliša, da se ne bi obezvrijedili prirodni resursi. I konkurentske zemlje temelje svoj razvoj na održivosti i podizanju kvalitete ponude. Primjerice, Italija kontinuirano ulaže u modernizaciju marina, jahting klubova i drugih nautičkih objekata, Francuska u turističke sadržaje na obali, a Grčka u poboljšanje distribucijskih kanala i digitalnu transformaciju marina (Brnić, Jugović i Aksentijević, 2024).

## 5. ZAKLJUČAK I RASPRAVA

Premda je nautički turizam jedan od najbolje tržišno pozicioniranih hrvatskih turističkih proizvoda, i dalje postoje značajni neiskorišteni potencijali za njegov daljnji razvoj i povećanje razine konkurentnosti. U suvremenom kontekstu, sustav se suočava s brojnim izazovima – od regulatornih prepreka i infrastrukturnih ograničenja do stagnacije ulaganja u infrastrukturu i razvoj dodatnih sadržaja. Rezultati istraživanja sugeriraju da je za daljnji razvoj nužno osigurati poticajno investicijsko okruženje te stabilan i predvidiv zakonodavni okvir za dodjelu/nastavak koncesija na pomorskom dobru. Takvim pristupom stvaraju se uvjeti za ulaganja u razvoj i poboljšanje infrastrukturne opremljenosti marina, obogaćivanje popratnim sadržajima te povećanje atraktivnosti nautičkog proizvoda za posjetitelje i investitore. Adekvatna zakonska regulativa u Hrvatskoj može olakšati rad postojećih gospodarskih subjekata, upravljanje i gospodarsko korištenje pomorskog dobra i potaknuti ulaganja u izgradnju luka nautičkog turizma (Ivanić, Perić-Hadžić i Mohović, 2018). Da je poticajno zakonodavstvo poluga za ulaganja u obogaćivanje turističko nautičke ponude i da može doprinijeti održivom razvoju ovog sektora ukazuju Chen et al. (2016).

Premda se bilježi rast zadovoljstva nautičara svim elementima hrvatske nautičke i turističke ponude, ne treba zanemariti činjenicu da su i u 2022. godini prema posljednjem istraživanju Instituta za turizam (Institut za turizam, 2023) nautičari, od svih elemenata ponude, najlošije ocijenili mogućnosti za kupnju, tehnički servis, sanitarije i ponudu ugostiteljskih, kulturnih i sportskih sadržaja u marinama i pogodnosti za kupnju u mjestima. Za pozicioniranje Hrvatske kao vodeće destinacije nautičkog turizma na Mediteranu potrebno je otkloniti navedene nedostatke, jačati suradnju između marina, lokalne zajednice i dionika na državnoj i lokalnoj razini, kontinuirano ulagati u kvalitetu cjelokupne turističko nautičke ponude i nautičarima pružiti turističko iskustvo veće dodane vrijednosti. Nužnost ulaganja u kvalitetu nautičkog proizvoda i u turističke sadržaje u Hrvatskoj ističu brojni autori (Jugović et al., 2013; Mikulić et al., 2015; Alkier, 2019). Brnić et al. (2024) također, smatraju da će Hrvatska morati i dalje ulagati u nautičku infrastrukturu kako bi odgovorila sve većoj potražnji nautičara i istovremeno očuvala okoliš. Razvoj nautičkog turizma ne smije ugroziti izuzetno bogatu resursnu osnovu. Treba ga planirati prema modelu koji osigurava održivi razvoj i koji će pružiti nautičarima kvalitetu cjelokupne turističke i nautičke ponude i jedinstven i nezaboravan doživljaj. Kvaliteta i inovacija, temeljene na prirodnim ljepotama i autentičnosti, trebaju biti temelj razvoja nautičkog turizma u Hrvatskoj.

Buduća istraživanja trebala bi se usredotočiti na analizu međusektorske koordinacije (turizam, pomorstvo, okoliš) jer su jačanje institucionalne suradnje i partnerski odnos također ključni za podizanje konkurentnosti i dugoročno održiv razvoj nautičkog turizma.

## LITERATURA

- Alkier, R. (2019) Perspectives of development of luxury nautical tourism in Republic of Croatia. *Pomorski zbornik*, 56(1), 109-124. DOI: 10.18048/2019.56.07
- Arismayanti, N. (2019) Development strategy of ecotourism marine sustainable in Indonesia. *Asean Journal of Hospitality and Tourism*, 15(2), 118-138. <http://dx.doi.org/10.5614/ajht.2017.15.2.4>
- Asić, A. (2021) *Plan razvoja luka nautičkog turizma na području Dubrovačko-neretvanske županije*. Dubrovnik: Dubrovnik konzalting d.o.o. <https://www.dnz.hr/plan-razvoja-luka-nautickog-turizma-na-podrucju-dubrovacko-neretvanske-zupanije/>
- Brnić, I., Jugović, A. & Aksentijević, D. (2024) Comparative analysis of chartering in nautical tourism in the Republic of Croatia and competitive countries of the European Union. *Pomorstvo*, 38(2), 188-199. <https://doi.org/10.31217/p.38.2.2>
- Caparros-Martinez, J. L., Martinez-Vazquez, R. M. & De Pablo Valenciano, J. (2022) Analysis the global research trends on nautical tourism and green coastal infrastructures: The case of coral reefs and seagrass meadows. *Environmental Sciences Europe*, 34(1). <https://enveurope.springeropen.com/articles/10.1186/s12302-022-00614-2>
- Chen, J. M., Chrysanthi, B., Nijkamp, P., Panoraia, P. & Dimitrios, L. (2016) The sustainability of yachting tourism: A case study on Greece. *International Journal of Research in Tourism and Hospitality*, 2(2), 42-49. <https://doi.org/10.20431/2455-0043.0202005>
- Državni zavod za statistiku. (2020) *Nautički turizam – Kapaciteti i poslovanje luka nautičkog turizma u 2019*. Priopćenje 15. svibnja. Zagreb: Državni zavod za statistiku.
- Državni zavod za statistiku. (2022) *Nautički turizam – Kapaciteti i poslovanje luka nautičkog turizma u 2021*. Priopćenje 29. travnja. Zagreb: Državni zavod za statistiku.
- Državni zavod za statistiku. (2024) *Nautički turizam – Kapaciteti i poslovanje luka nautičkog turizma u 2023*. Priopćenje 26. travnja. Zagreb: Državni zavod za statistiku.
- Državni zavod za statistiku. (2025a) *Nautički turizam – Kapaciteti i poslovanje luka nautičkog turizma u 2024*. Priopćenje 2. svibnja. Zagreb: Državni zavod za statistiku.
- Državni zavod za statistiku. (2025b) *Turizam, pregled po županijama*. Zagreb: Državni zavod za statistiku.
- Eco-union. (2020) *Managing the environmental sustainability of nautical tourism in Mediterranean Marine Protected Areas*. <http://www.ecounion.eu/en/>
- European Boating Industry. (n.d.). *Facts and figures about the industry*. <https://www.europeanboatingindustry.eu/about-the-industry/facts-and-figures>
- Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu (2023) *Benchmarking marina, izvještaj za prosinac 2022*, [https://www.hotel-benchmarking.com/uploads/MARINE\\_12\\_2022\\_HR.pdf](https://www.hotel-benchmarking.com/uploads/MARINE_12_2022_HR.pdf)
- Gon, M., Osti, L. & Pechlaner, H. (2016) Leisure boat tourism: Residents' attitudes towards nautical tourism development. *Tourism Review*, 71(3), 180-191. <https://doi.org/10.1108/TR-07-2016-0025>
- Gračan, D. & Agbaba, R. (2021) Analysis of crisis situation in nautical tourism. *Pomorstvo*, 35(1), 16-22. <https://doi.org/10.31217/p.35.1.2>
- Gračan, D., Alkier Radnić, R. & Vizjak, A. (2006) Razvoj nautičkog turizma na Mediteranu. *Pomorski zbornik*, 44(1), 123-137.
- Hrvatski hidrografski institut i sur. (2006) *Studija razvoja nautičkog turizma Republike Hrvatske*. Zagreb: Hrvatski hidrografski institut.
- Hrvatski hidrografski institut. (2013) *Akcijski plan razvitka nautičkog turizma Splitsko-dalmatinske županije*. Split: Hrvatski hidrografski institut.
- Institut za turizam. (2002) *TOMAS Nautika 2001: Stavovi i potrošnja nautičara u Hrvatskoj*. Zagreb: Institut za turizam.
- Institut za turizam. (2005) *TOMAS Nautika 2004: Stavovi i potrošnja nautičara u Hrvatskoj*. Zagreb: Institut za turizam.
- Institut za turizam. (2008) *TOMAS Nautika 2007: Stavovi i potrošnja nautičara u Hrvatskoj*. Zagreb: Institut za turizam.
- Institut za turizam. (2012) *TOMAS Nautika Jahting 2012: Stavovi i potrošnja nautičara u Hrvatskoj*. Zagreb: Institut za turizam.
- Institut za turizam. (2015) *Akcijski plan razvoja nautičkog turizma*. Zagreb. [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/151022\\_AP-%20nauticki-www.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/151022_AP-%20nauticki-www.pdf) (10. prosinac, 2024.).
- Institut za turizam. (2018) *TOMAS Nautika Jahting 2017: Stavovi i potrošnja nautičara u Hrvatskoj*. Zagreb: Institut za turizam.

26. Institut za turizam. (2023) *TOMAS Nautika 2022: Stavovi i potrošnja nautičara u Hrvatskoj u 2022. godini*. Zagreb: Institut za turizam.
27. Ioannidis, S. A. K. (2019) An overview of yachting tourism and its role in the development of coastal area of Croatia. *Journal of Hospitality and Tourism Issues*, 1(1), 30-43.
28. Ivanić, K., Perić-Hadžić, A. & Mohović, Đ. (2018) Nautical tourism: Generator of Croatian economy development. *Pomorstvo*, 32(1), 59-66. <https://doi.org/10.31217/p.32.1.7>
29. Jugović, A., Kovačić, M. & Hadžić, A. (2011) Sustainable development model for nautical tourism ports. *Tourism and Hospitality Management*, 17(2), 175-186.
30. Jugović, A., Zubak, A. & Kovačić, M. (2013) Nautički turizam u Republici Hrvatskoj u funkciji razvoja destinacije. *Pomorski zbornik*, 47-48(1), 61-72.
31. Kovačić, M., Bošković, D. & Favro, S. (2006) Mogućnosti i ograničenja prostornoga i tehničko-tehnološkog razvoja luka nautičkog turizma. *Naše more*, 53(1-2), 54-62.
32. Kovačić, M., Favro, S. & Mezak, V. (2016) Construction of nautical tourism ports as an incentive to local development. *Environmental Engineering and Management Journal*, 15(2), 395-403. <http://dx.doi.org/10.30638/eemj.2016.041>
33. Kragić, P. (2018) Prijedlog dorade pravnog režima za nautički turizam radi podizanja njegove konkurentnosti. *Provedbeno pomorsko pravo*, 57(172), 17-46. <https://doi.org/10.21857/yk3jwhr3v9>
34. Lam Gonzalez, Y. E., De Leon Ledesma, J. & Leon Gonzalez, C. J. (2015) European nautical tourists: Exploring destination image perceptions. *Tourism and Hospitality Management*, 21(1), 33-49.
35. Luković, T. & Piplica, D. (2021) Poslovanje marina u pristupima malog i srednjeg poduzetništva. *Naše more*, 68(2), 120-130. <https://doi.org/10.17818/NM/2021/2.8>
36. Martínez Vázquez, R. M., Milán García, J. & De Pablo Valenciano, J. (2021) Analysis and trends of global research on nautical, maritime and marine tourism. *Journal of Marine Science and Engineering*, 9(1), 2-19. <https://doi.org/10.3390/jmse9010093>
37. Martinez Vazquez, R. M., De Pablo Valenciano, J. & Milan-Garcia, J. (2022) Impact analysis of marinas on tourism in Andalusia. *Journal of Marine Science and Engineering*, 10(6), 780. <https://doi.org/10.3390/jmse10060780>
38. Mikulić, J., Krešić, D. & Kojić, I. (2015) Critical factors of the maritime yachting tourism experience: An impact-asymmetry analysis of principal components. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 32(1). <https://doi.org/10.1080/10548408.2014.981628>
39. Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture & Ministarstvo turizma. (2008) *Strategija razvoja nautičkog turizma Republike Hrvatske za razdoblje 2009–2019*. Zagreb: Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture; Ministarstvo turizma.
40. Moreno, M. J. & Otamendi, F. J. (2017) Fostering nautical tourism in the Balearic Islands. *Sustainability*, 9(12). <https://doi.org/10.3390/su9122215>
41. Peručić, D. (2015) Razvoj, perspektive i investicije. <https://www.pomorskodobro.com/razvoj-perspektive-i-investicije/>
42. Peručić, D. (2016) Tajna uspjeha ACI-ja. In: *ACI postanak: Kako je stvoren najveći sustav marina u svijetu*. Opatija: Adriatic Croatia International Club d.d., 443-446.
43. Peručić, D. & Perko, N. (2018) The importance of the procedures for the award of concessions for marinas in the Republic of Croatia – De lege lata et de lege ferenda. *International Journal of Multidisciplinarity in Business and Science*, 4(5), 150-155.
44. Plan Bleu – Regional Activity Centre of UNEP/MAP. (2022) *Guidelines for the sustainability of cruises & recreational boating in the Mediterranean region*. [https://planbleu.org/wp-content/uploads/2022/04/Guidelines\\_planbleu\\_Cruise\\_FINAL.pdf](https://planbleu.org/wp-content/uploads/2022/04/Guidelines_planbleu_Cruise_FINAL.pdf)
45. Sarişik, M. & Ozbay, K. (2023) A qualitative investigation into the main problems of yacht and marina operator in Turkey. *Anais Brasileiros de Estudos Turísticos*, 13, 1-12. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10443105>
46. Skaržauskiene, A., Labanauskaite, D. & Timonina-Mickevičienė, A. (2022) Development of marina services in the context of sustainable water and coastal tourism. *Knowledge*, 2(4), 652-662. <https://doi.org/10.3390/knowledge2040037>
47. Spinelli, R. & Benevolo, C. (2022) Towards a new body of marine tourism research: A scoping literature review of nautical tourism. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*. <https://doi.org/10.1016/j.jort.2022.100569>
48. Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. (2013) *Narodne novine*, 55/2013.
49. Strategija razvoja održivog turizma do 2030. (2023) *Narodne novine*, 2/2023.
50. Troian, M., Prokopenko, O., Jarvis, M., Saichuk, V., Komarnitskiy, I. & Glybovets, V. (2023) International marine tourism: Trends and prospects for sustainable development. *Scientific Journal of Maritime Research*, 37, 23-31. <https://doi.org/10.31217/p.37.1.3>
51. Tuhtan Grgić, I. & Bulum, B. (2018) Problem valorizacije zakonitih ulaganja u lukama nautičkog turizma u Hrvatskoj. *Provedbeno pomorsko pravo*, 57(172), 299-337. <https://doi.org/10.21857/y54jofp20m>
52. Vlašić, D., Poldrugovac, K. & Janković, S. (2019) The competitive pricing in marina business: Exploring relative price position and price fluctuation. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 5(1), 3-8. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2640935>
53. World Bank. (2024) *Tourism research study on yachting sector: Capo Verde*. Washington D.C.: World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/09910710422433189>
54. Zakon o pružanju usluga u turizmu. *Narodne novine*, 130/2017, 25/19, 98/19, 42/20, 70/21.
55. Zakon o pomorskom dobru i morskim lukama. *Narodne novine*, 83/2023.

## DEVELOPMENT OF NAUTICAL TOURISM IN CROATIA: CHALLENGES, PERSPECTIVES, AND BUSINESS CONDITIONS IN NAUTICAL PORTS

### ABSTRACT

The development of special forms of tourism, including nautical tourism, constitutes a strategic priority within Croatia's tourism sector. Nautical tourism represents one of the best market-positioned tourist products in Croatia, but its further development is limited by numerous structural and regulatory challenges. This paper analyses the level of development of nautical tourism and the business conditions of nautical tourism port, particularly marinas as key infrastructure facilities of the nautical supply and identifies the main obstacles to investment, the construction of new facilities, and the modernization of existing ones. Croatia, despite its advantages as a Mediterranean nautical destination, faces challenges to sectoral competitiveness due to an unstable investment climate, an underdeveloped legislative framework, unresolved issues regarding maritime property concessions, bureaucratic obstacles, unfair competition, and insufficient cooperation among stakeholders and with the local community. Unresolved property and land registry issues further slow development. The findings highlight the need for legislative reforms and targeted measures to stimulate investment, increase capacity, and enhance the quality and attractiveness of the nautical tourism product, for both users and investors.

**KEY WORDS:** nautical tourism, Croatia, yachting, marinas, business conditions, competitiveness

# SIGNIFICANCE AND POTENTIAL OF MOBILE APPLICATIONS IN CONTEMPORARY TOURISM: AN EMPIRICAL STUDY OF SERVICE PROVIDERS' AND TOURISTS' PERCEPTIONS IN THE CITY OF ZAGREB<sup>1</sup>

PRELIMINARY COMMUNICATION  
/ PRETHODNO PRIOPĆENJE

UDK: 621.395.721.5:338.48(497.5 Zagreb)

JEL: L83 ; O32 ; M3  
DOI: 10.56321/ijmbs.11.17.14

## Autori/Authors:

### DANIJELA FERJANIĆ HODAK

PhD, ASSOCIATE PROFESSOR  
University of Zagreb, Faculty of Economics and Business  
J. F. Kennedy Sq. 6, Zagreb, Croatia  
E-mail: dferjanic@efzg.hr  
ORCID: 0000-0002-7620-9244

### DANIELA GUJA

E-mail: gujadaniela29@gmail.com  
ORCID: 0009-0008-5529-0646

---

## ABSTRACT

In an increasing number of destinations, technology, including mobile applications, sensors, artificial intelligence, and the Internet of Things (IoT), are being employed to deliver personalised, timely, and relevant information to visitors. Technology implementation improves the quality of stay, enables better destinations management and mitigate negative environmental impacts. Destinations seek to enhance interaction among the local community, visitors, and institutions through intelligent communication. The city of Zagreb, as the administrative, cultural and tourist center of Croatia, despite the growing number of tourists, is not fully aligned with the needs of modern users. The aim of the paper is to explore the current state, role and effectiveness of mobile applications in the tourism context of Zagreb through a theoretical and practical framework and to analyze opportunities for their improvement. By comparing with examples of good practice (for example, the city of Copenhagen), the paper seeks to identify relevant factors that contribute to the successful implementation of smart technologies. Primary research among tourists and service providers provides insight into user perceptions, the level of satisfaction with existing digital solutions and their needs and future expectations..

**KEY WORDS:** tourism, mobile applications, digital technology in tourism, the City of Zagreb

---

## 1. INTRODUCTION

In last few decades, travel patterns have changed to a large extent, from group travel to individual travel, and travellers need more information than ever before (Chung et al., 2015). Mobile applications can provide numerous relevant information. Furthermore, they are part of the experience provided to users during their stay in a tourism destination, but they are also useful in the originating region as consumers decide to book and purchase a trip. What mobile applications provide is a set of information about the destination, accommodation, activities and other tourist needs in one place.

In recent years, the City of Zagreb has been investing increasing efforts in the development of digital solutions within urban and public infrastructure, which is increasingly reflected in tourism. The introduction of digital platforms, mobile applications and online services has enabled better information for visitors and thus easier access to city facilities and services. However, there are still challenges associated with the maintenance, coordination and visibility of such tools in tourism. Many services are individual, and the consumer experience is not tailored to specific needs.

---

<sup>1</sup> This paper is based on the master thesis entitled "Istraživanje uloge i mogućnosti daljnjeg razvoja mobilnih aplikacija u turizmu grada Zagreba" [Research of the role and possibilities of further development of mobile applications in tourism of the city of Zagreb], written and publicly defended by Daniela Guja in September 2025 under the supervision of Associate Professor Danijela Ferjanić Hodak at the Faculty of Economics and Business, University of Zagreb.

The subject of the paper involves mobile applications in tourism with an emphasis on their role and functionality in tourism. The paper analyzes existing digital tools used to inform, guide and interact with tourists and examines their impact on the quality of the tourist experience. The paper also seeks to increase understanding of the importance of integrated products for improving the tourism supply and visitor satisfaction. For the purpose of the study, primary research was conducted on two groups of stakeholders in the city of Zagreb. The first group is stakeholders of the tourism offer, and the second is tourists. The main goal is to investigate and demonstrate the role and possibility of developing mobile applications intended for tourists and service providers in Zagreb.

## 2. THEORETICAL BACKGROUND

Mobile applications are software programmes designed to run on portable devices such as smartphones, tablets, and smartwatches. They are developed to provide access to specific needs and services. Mobile applications are a key part of the digital ecosystem because they enable fast, accessible, and interactive communication between users and systems. The foundation of mobile applications includes the user interface (UI), application logic, database, and connectivity to network services.

Today, mobile applications offer a wide range of functions. From basic communication tools, through social networks and productivity tools, to specialized applications for health, education and tourism. Their flexibility and affordability enable end users to use advanced digital solutions almost anytime and anywhere. An additional element of mobile applications is the use of integrated device functions, such as GPS, camera, motion sensors, microphones and Bluetooth, which enable advanced functionality such as location-based services, beacon communication and mobile authentication. These technologies significantly expand the applicability of applications.

Also, the aspect of security is important because applications mostly contain sensitive data, therefore the implementation of encryption, authentication and security protocols is a necessary component of development (ISO/IEC 27001, 2020). Mobile applications are distributed through digital stores such as Google Play and Apple Store, with certain standards and rules for acceptance. Apart from allowing users to install and update easily, these platforms also provide ratings and reviews to see how popular the app is.

According to the operating system they use, there are three main types of mobile applications: native, which are developed specifically for a specific operating system (Android or iOS), web applications, which run in a mobile web browser and are not installed, and hybrid applications that combine elements of native and web applications (Dobrea & Diosan, 2019). Different programming languages and development tools are used to develop mobile applications, such as Swift for iOS and Java for Android, which allows development for multiple platforms from the same source code.

User experience (UX) design, which focuses on making applications as easily and efficiently usable as possible (Krug, 2021, p. 9), is a key element of application development. Applications often use push notifications as a means of direct and immediate user communication, which helps encourage user engagement and interactions. Using app usage analytics, developers can also keep track of user behaviour patterns over time and enhance functionality based on real-time feedback (Google Firebase, 2023). Recently, developers have also paid considerable attention to low-code and no-code development platforms that allow development quicker and make it easier for users without coding experience to build applications. This provides local communities, institutions and entrepreneurs the ability to create their own digital solutions (Bodicherla, 2025). Applications are usually designed using a "mobile-first" approach, meaning that the applications are first created for mobile devices and then adapted for laptops and computers later, in keeping with current practice. Mobile applications usually also take advantage of cloud computing infrastructure that allows for scalability, high availability, and synchronisation of data between devices. Finally, it is also necessary to mention some of the challenges faced by developers of mobile applications; to highlight those are a fragmented market, user expectation for speed and simplicity, and the constant need for security updates and legal compliance. Mobile applications are increasingly being enhanced with artificial intelligence and machine learning in the digital transformation sphere. This allows the development of intelligent applications which fit around the user in real time, making engagement more fluid and efficient. Another key factor of application development is interoperability, which is to say, the ability of an application to hook into, and communicate with, other systems, databases and platforms. This is especially important in the case of smart destinations, where multiple digital services need to be working together (e.g. transport, accommodation, cultural institutions). Developers also need to consider ethics, data privacy and digital inclusion, ensuring that applications are accessible to all users, including older age adults and those with disabilities. Sustaining mobile solutions development, therefore, means not only technical quality but also social responsibility.

## 2.1. The role of mobile applications in the tourism market

Mobile applications are one of the key elements of the contemporary travel experience, changing the way that travellers engage with a destination. Their role involves more than provision of information, as they create opportunities for personalization, interaction, and engagement within users. Travellers today expect digital assistance in every stage of the process from inspiration, to research, to booking and planning, to navigation, as well as sharing their impressions on social media (Armutcu et al., 2023). When tourists use mobile apps, they expect to make their trip easier, including information about accommodations, attractions, gastronomy, and events. Before the trip itself, apps help find flights, hotels, and activities, and offer price comparisons and reviews of services or products from other users. During the stay, apps enable easier orientation, contact with local service providers, and contactless payment, while after their return they are used to share experiences and feedback (Dias, 2021).

One of the most important characteristics of travel apps is personalization. Based on data about user behaviour, their location and interests, applications can recommend content that is tailored to each user (Gretzel et al., 2015, p. 184). Location-based services, recommendation systems and machine learning algorithms are used to provide relevant suggestions in real time.

Mobile applications in tourism are divided into travel planning and booking applications where users can book accommodation, transportation, excursions or some combination of the above. Some examples include Booking.com, Airbnb, Skyscanner and Expedia, as they integrate different services and enable fast and secure booking via mobile phone. Navigation applications help tourists to find their way around the area and explore the desired routes. The most famous example is Google Maps, but there are also destinations that offer their own applications with interactive maps, marked attractions and traffic information. Furthermore, interpretation applications with a lot of information that offer content about cultural and natural heritage, these would be museum or cultural route applications. Review and social sharing apps provide reading of other people's reviews and ratings of services, attractions and restaurants. Examples of such applications are TripAdvisor and Google Reviews, and they have an important impact on the reputation of tourist entities. Personalized applications are characterized by an interface that is programmed exclusively for a single destination or service provider. Such applications offer location-based and personalized recommendations based on the user's interests. They include chatbots, push notifications, user accounts and content recommendations. Examples of such applications are Visit Copenhagen, Ljubljana by Wheel, My Vienna and Hello Hong Kong. Local authorities and destination management organizations (DMOs) are increasingly developing their own applications to improve communication with visitors and provide centralized information. These applications are not only used as a source of information but also track visitor movements. The visitor data collected can be used to inform better destination planning and management. Thus, the applications serve as a tool for improving sustainable tourism development, as they facilitate re-distribution of visitors and relieve stress on overcrowded areas. The on-going use of mobile applications can also provide a positive impact on an area's economic sustainability. The smaller service provider can advertise and sell directly, reducing the reliance on intermediaries who can capture a large share of visitor revenue. Along with these gains are some real challenges. The fractured application market can confuse the user, and an excess of unintegrated applications can cloud the user experience (Tussyadiah & Pesonen, 2018). Data privacy and security are also serious concerns, including those related to geographic and personalized recommendations. Service providers have the obligation to navigate the regulations and ensure compliance with policy (e.g., the GDPR) while being transparent about the processing of personal data. Finally, the digital literacy of tourists will also affect the effectiveness of the applications (Hargittai, 2005, p. 371). Although it is often assumed that all modern tourists are digitally literate, in practice there are significant differences between users, especially with regard to generational, educational and cultural factors.

Younger generations, who have grown up with technology, generally have a high level of digital literacy and expect interactive, personalized and automated solutions during their stay. On the other hand, older generations, who have not grown up in a digital environment, may have a lower level of trust in technology and often prefer personal contact and printed materials (Nimrod, 2018, p. 1086).

In addition to tourists, mobile applications are extremely important for destinations and service providers due to the fact that they allow them to collect useful feedback through user reviews, ratings and comments. However, it is very important to understand the emotional state of tourists and how these feelings are expressed in user reviews (Çaylak et al., 2024). Through their own applications or third-party platforms, hotels, restaurants, museums, agencies and other service providers can not only advertise their products and services, but also manage reservations, offer special offers, send notifications and collect user data (Hamouda, 2022). With the help of analytics tools, it is possible to monitor attraction attendance, length of stay and visitor satisfaction in real time, which contributes to smart destination management. They also play a role in creating a "seamless" tourist experience, which includes a smooth transition between different stages of the trip (Neuhofer et al., 2014, p. 340). In addition, through push notifications, personalized recommendations and geolocation functions, applications become a powerful marketing tool that encourages spending and user loyalty (Gretzel et al., 2015, p. 183).

Furthermore, the integration of applications with social networks, such as Instagram, Facebook or TikTok, has direct marketing potential. Users often spontaneously share photos, videos, and travel experiences via social media, especially

when apps are designed to encourage this type of interaction. Such content has a high level of authenticity and trust among potential tourists because it comes from real users, rather than from official promotional channels.

It is also important to note that many apps also offer functionalities for people with disabilities, such as support for screen readers, audio descriptions, high-contrast displays, and information about accessibility of facilities. In this way, mobile technologies contribute to inclusiveness and greater social responsibility of the tourism industry (Darcy & Dickson, 2009, p. 32).

## **2.2. Analysis of selected examples of good practice of mobile applications in the tourism market**

Successful mobile applications in tourism are characterized by wide availability, user adaptability, simple interface and integration of various functionalities that facilitate the user experience throughout the entire trip. Such applications enable planning, booking, navigation and sharing experiences, and their usefulness is also reflected in user feedback, a high number of downloads and positive reviews.

TripAdvisor is one of the most famous and influential global platforms for planning and sharing travel experiences. Launched in 2000, it has grown over time into a central place where millions of users can exchange reviews, recommendations and photos of accommodation, restaurants, attractions and activities in destinations around the world (TripAdvisor, 2024).

The main advantage of the application is its real-time review function; users can leave comments, ratings, photos and impressions immediately after visiting a particular location via their mobile devices. This enables essential two-way communication between tourists and service providers, which can significantly affect the reputation of businesses, but also the decision-making of future visitors (Xiang et al., 2017, p. 55). The application also automatically displays the best-rated content near the user using location-based services, which is especially useful during spontaneous visits to unfamiliar cities. Worldwide, the application has surpassed 100 million downloads and boasts a high average user rating of roughly 4/4.5, indicating its relevance and success (Google Play Store, 2024b).

Booking.com is one of the most significant global platforms for booking accommodation and additional tourist services and its mobile application is viewed as a significant part in the digital travel planning process. The mobile application currently has over 500 million downloads and an average user rating of 4.6/5 (Google Play Store, 2024a), establishing it as one of the most frequently used applications in the tourism system.

GetYourGuide is a global digital platform that specializes in the booking of attractions, tours and tourist activities and the mobile application is quickly becoming an important tool for tourists during the travel planning phase. The application is designed to allow users to quickly search and filter activities based on interests, location, language of guide, duration, and price. Of particular importance is the ability to purchase tickets without waiting in line, which increases efficiency and user satisfaction, especially in popular destinations (GetYourGuide, 2024).

The Valamar mobile application is an excellent example of the integration of digital technology into hotel and destination management in Croatia. Developed by the largest domestic tourism group, Valamar Riviera, the application is aimed at increasing the quality of guests' stay through digital personalization of services, automation of information and facilitated communication between guests and hotel staff (Valamar, 2023). The application also has a mobile payment service and integration with the Valamar Plus Club loyalty program, which encourages users to interact more frequently and long-term commitment to the brand.

The Brijuni Pocket Guide mobile application, developed for the Brijuni National Park, is an example of how technology can be effectively used to interpret natural and cultural heritage, without disrupting the sensitive space of the destination. The application functions as a multimedia guide intended for visitors who want to explore the islands independently, while providing a rich and educational experience (NP Brijuni, 2023).

As part of the digital transformation of tourism, Copenhagen stands out as an example of good practice in the development of mobile applications that connect technology, user experience and sustainable development. The Copenhagen App was created to meet the growing demands for digital and personalized information from modern-day travellers. Initially launched in 2017, it has become a prominent reference to aid tourists with their planning for being in the city. During the last few years, the app has been downloaded over 150,000 times, demonstrating strong acceptance from both domestic and international travellers. The high retention rate signifies that the app has value for users, receiving daily engagement, as rather than being used only once, users mention on multiple occasions that they referred to the app during their stay. User ratings indicate an average of 4.5 to 5 stars. Consumers most frequently praise the ease of use, valid information, and convenience of use without needing to operate on Wi-Fi (App Store, 2024). Over the years, the app has been developed in cooperation with many local businesses (cultural institutions, caterers, and other city authorities). The app operates beyond strictly user-friendly criteria; it has also become a well-structured means to support lesser-known areas of the city.

It provides interactive maps, audio information about attractions, recommendations for restaurants, neighbourhood-based guides, and suggestions for daily outings in the city (VisitDenmark, 2022). An added benefit of the app is the option of offline functionality by pre-downloading content. Beside the essential functions, the app also offers possibility to connected to social networks so users can share their experiences in real-time for further visibility of the destination. Opportunities for personalization, like the "My Copenhagen" profile, give you the ability to save your favourites and follow your interests. Built-in reminders and notifications alert you to important events or changes.

Mobile applications like The Copenhagen App have an increasingly significant influence on the shaping of tourist behaviour, but also on the way tourists experience and interpret the destination. Technologically advanced solutions enable a personalized experience, increased interaction with the destination, and greater flexibility in planning and implementing activities (Li et al., 2022).

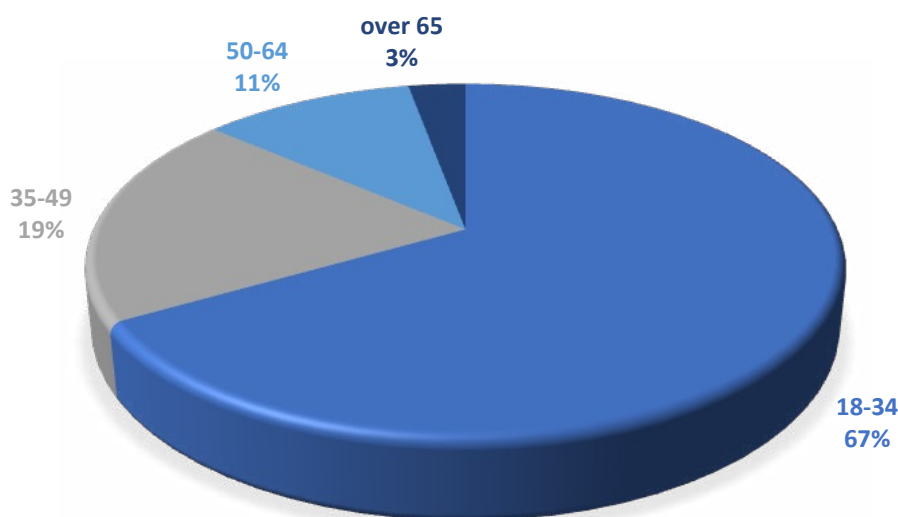
Personalized recommendations and algorithmic support within the application contribute to more diverse tourist behaviour, thus promoting lesser-known locations as well. Thus, the application becomes a tool not only for information, but also for strategic management of tourist flows.

### 3. METHODOLOGY AND RESEARCH RESULTS

After the exponential increase in the number of digitalized services, there is a need in the city of Zagreb to investigate the role and possibilities of developing mobile applications within the tourism offer. The subject of this research is to examine the attitudes of tourism supply and demand stakeholders on the use of mobile applications. This research aims to analyze how digitally active tourists are and how much other entities in tourism use mobile applications to improve their offer. The primary research used the online survey form Google Forms, and the research was conducted in Zagreb during July and August 2025. The survey was distributed to tourism service providers in Zagreb, including hotels, travel agencies, museums, restaurants and other relevant entities. In addition, the survey questionnaire for tourists was distributed via online platforms and social networks and at high-frequency locations in the center of Zagreb. 102 valid questionnaires on the demand side and 27 valid questionnaires on the tourism supply side were collected.

Of the 102 respondents, 75% come from Croatia, while the remaining 25% come from Bosnia and Herzegovina, the USA, England, Spain, Serbia, Turkey, Australia, Denmark, Greece, Italy and Canada. The age structure of the respondents is shown in the Graph 1.

**Graph 1.** Age structure of respondents



Source: primary research

The majority of respondents are under 35 years old, which is why it is expected that they are more inclined to use technology, specifically mobile applications.

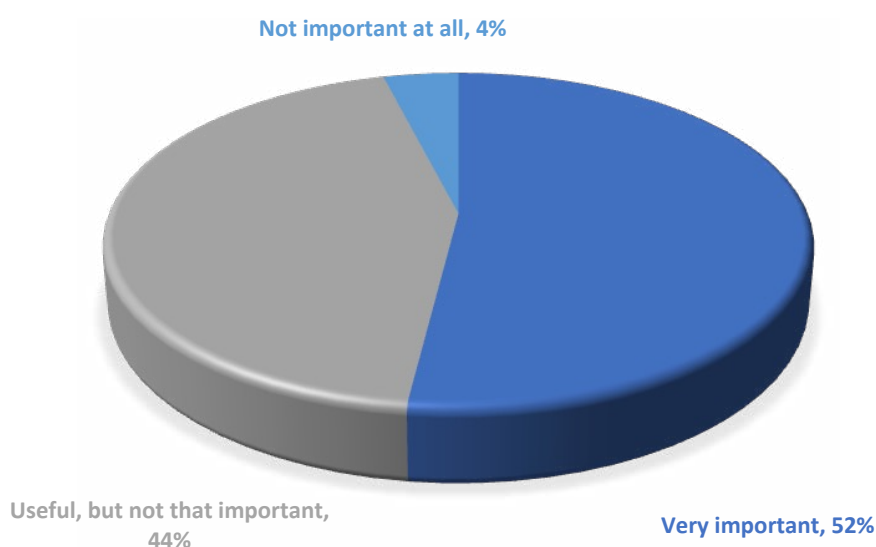
When it comes to the number of tourist trips on an annual basis, more than half of respondents (52.9 %) travel 2-3 times a year, slightly less than 30 respondents (28.4 %) travel once a year, almost 15 % of respondents travel between 4 and 6

times a year, while the smallest number of respondents (4 %) go on more than 6 trips a year. The most common travel motives include vacation and recreation, active tourism and culture.

Furthermore, more than 70 % of respondents often use mobile applications before, during and after travel, 20 % of them use applications occasionally, while only 7 % of respondents use applications rarely. Only 3 % of respondents do not use applications on their trips at all. Application users most often use them to find information about restaurants, attractions and transportation, as well as for navigation and translation.

More than 90% of respondents believe it is important to have a single application containing all local information, while a small proportion think it is not a problem to search for information in several places. Graph 2 shows the importance of tourist reviews and recommendations in the application.

**Graph 2.** The importance of tourist reviews and recommendations in the application



Source: primary research

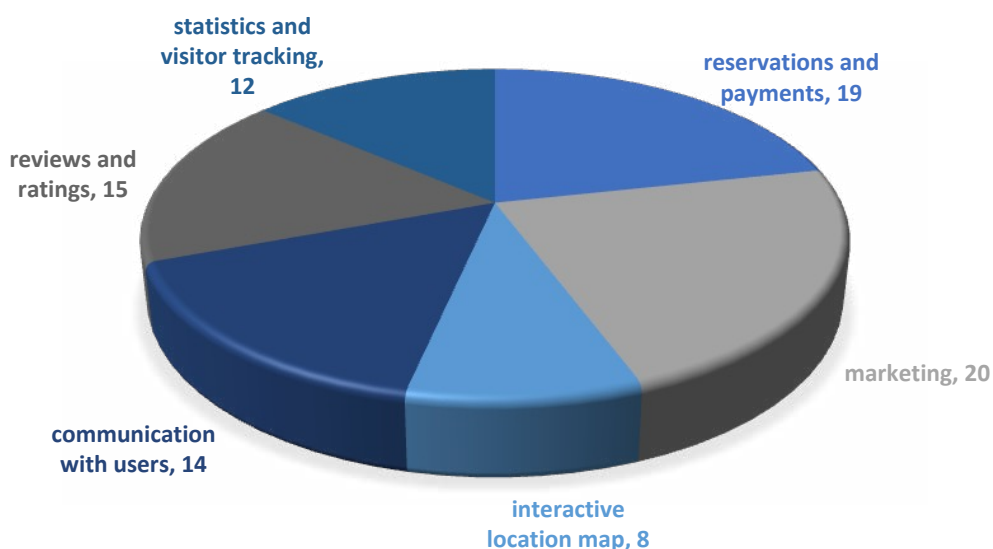
When it comes to the motivation for downloading the application, the main motive for downloading the application is reliability of information (44.1 %), followed by ease of use (26.5 %), recommendations and reviews (19.6 %) and discounts within the application (9.8 %).

Respondents highlight the interactive map with attractions, residents' recommendations, the ability to make reservations, and discounts and special offers as the most useful features of the unique application. When asked about the aspects that bother them most when using applications, respondents mention advertisements, a complicated interface, irrelevant information, and issues with phone memory caused by having many applications.

The last question related to demand related to the opinion about reduced contact with employees due to more intensive use of applications. The majority of respondents (70 %) have no problem with reduced contact, almost 20 % of respondents prefer personal contact, while 10 % of respondents answer that they are not sure.

The questionnaire, which included entities on the side of the tourist offer, included accommodation service providers, restaurants, tourist guides, tourist intermediaries, museums and equipment renters. The majority of respondents (51.9 %) are employed in companies with fewer than 10 employees, 25.9 % of respondents come from companies with between 11 and 50 employees, while the remaining 22.2 % of respondents work in companies employing between 51 and 150 people. Of the total number of respondents, 22.2 % do not have their own website, while the majority of respondents have their own website. Almost 60 % of respondents use mobile applications (their own or others') in their business. Furthermore, the majority of respondents (85 %) believe that part of their business could be digitized using an application, in accordance with the requirements and capabilities of the users.

Also, as many as 70 % of respondents believe that a unique mobile application related to the destination could help local service providers in promoting and marketing products and services. Graph 3 shows the functionalities of applications that respondents consider useful for their business.

**Graph 3.** Functionalities of applications that respondents consider useful for their business

Source: primary research

Most respondents would use all functionalities, while a smaller portion would use the interactive map in the application related to their business. Furthermore, almost 70 % of respondents would be willing to include their offer in a single application, while 25 % of respondents are not sure, or inclusion would depend on the conditions. More than half of the respondents would only be involved passively, while a smaller portion of respondents (22.2 %) is willing to participate in the development of the application as a partner. When asked about their willingness to invest financial resources in their own application, almost half of the respondents are willing to invest up to 2,000 euros, 5 respondents are willing to invest between 2,000 and 10,000 euros, while 11 respondents do not plan to invest in their own application. If there were a single application at the destination level, 60 % of respondents would be willing to allocate up to 10 euros per month for participation, 30 % of respondents would allocate between 11 and 50 euros, while only 10 % of respondents are willing to allocate between 51 and 500 euros on a monthly basis. The main challenges related to the development and use of a single application are cited by service providers as finances, timely data updates and the possibility of its use by the vast majority of tourists.

The second questionnaire referred to tourists who were on holiday in Zagreb during the period when the questionnaire was distributed. At the very beginning, respondents gave an assessment of how digitally active their clients are. More than 70 % of respondents believe that their clients are moderately digitally active, while almost 30 % of respondents believe that their clients are very digitally active.

#### 4. DISCUSSION AND CONCLUSION

The conducted research provides insight into the perception and willingness to use a single tourism application by users on the one hand and service providers on the other. Both groups of respondents are inclined to use such a single application and believe that it brings multiple advantages to the destination. On the other hand, financial costs, time required for implementation and ease of use are the main challenges that need to be considered when introducing a single application. Furthermore, the research showed a growing level of digital maturity among users, as well as openness towards further development of technological solutions in tourism. Mobile apps are widely adopted by people while travelling, while many service providers see a need to introduce apps into their businesses, but face challenges related to technical expertise or financial resources. The City of Copenhagen app case study is an example of how the intentional use of digital tools supported by solid institutional support can create multiple benefits for tourists, local stakeholders, and the broader community. This approach demonstrates that the digital transformation of tourism at cities and destinations is no longer an optional enhancement to the tourist offer, but a necessary advancement towards efficient and sustainable destination management.

The research findings lead to great justification for developing a local mobile application for Zagreb to tie together several facets of the tourist offer (such as cultural facilities, restaurants, transport, hotels and personalised recommendations), offer improved tourist user experience, contribute to a more streamlined efforts of the local stakeholders, and position Zagreb better in the global marketplace.

Main limitation is attributable to the small sample size. With a larger sample, the results would have been generalised to the larger population. To develop on the research, it is suggested to have a larger and more diverse group of respondents

and have a wider range of service providers in future research. In addition, using other forms of both quantitative and qualitative methods, such as interviews or focus groups, to understand the needs and attitudes of mobile application users may further develop understanding. In conclusion, while there are some limitations found in this research, the findings can provide a foundation for future development of digital solutions in tourism to improve the tourism offer of the City of Zagreb through a unique local application or the like.

## LITERATURA

- Armutcu, B, Tan, A., Amponsah, M., Parida, S. & Ramkissoon, H. (2023) Tourist behaviour: The role of digital marketing and social media. *Acta Psychologica*, 240. DOI: 10.1016/j.actpsy.2023.104025
- App Store (2024) *The Copenhagen App*, available at: <https://www.apple.com/app-store/>
- Bodicherla, B. (2025) The Rise of Low-Code/No-Code Development: Democratizing Application Development. *International Journal of Scientific Research in Computer Science Engineering and Information Technology* 11(2), 171-178. DOI: 10.32628/CSEIT251112398
- Çaylak, P. Ç., Kayakuş, M., Eksili, N., Yiğit Açıköz, F., Coşkun, A. E., Ichimov, M. A. M., & Moiceanu, G. (2024) Analysing Online Reviews Consumers' Experiences of Mobile Travel Applications with Sentiment Analysis and Topic Modelling: The Example of Booking and Expedia. *Applied Sciences*, 14(24), 11800. DOI: 10.3390/app142411800
- Chung, N., Han, H., & Koo, C. (2015) Adoption of travel information in user-generated content on social media: the moderating effect of social presence. *Behaviour & Information Technology*, 34(9), 902-919. DOI: 10.1080/0144929X.2015.1039060
- Darcy, S., & Dickson, T. J. (2009) A whole-of-life approach to tourism: The role of accessible tourism experiences. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 16(1).
- Dias, S. (2021) Impact of Mobile Applications in Changing the Tourist Experience. *European Journal of Tourism Hospitality and Recreation*, 11(1), 113-120.
- Dobrea D. & Diosan, L. (2019) A Comparative Study of Software Architectures in Mobile Applications. *Studia Universitatis Babeş-Bolyai Informatica*, 64(2), 49-64. DOI: 10.24193/subbi.2019.2.04
- GetYourGuide. (2023). *GetYourGuide Experiences*, available at: <https://www.getyourguide.com>
- Google Firebase. (2023) *Firebase Analytics Overview*, available at: <https://firebase.google.com>
- Google Play Store. (2024a) *Booking.com App*, available at: <https://play.google.com>
- Google Play Store. (2024b) *Tripadvisor App*, available at: <https://play.google.com>
- Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2015) Smart tourism: foundations and developments. *Electronic Markets*, 25(3), 179-188.
- Hamouda, M. (2022) Mobile Applications in Tourism: Examining the Determinants of Intention to Use. *International Journal of Technology and Human Interaction*, 18(1), 1-13. DOI: 10.4018/IJTHI.293198
- Hargittai, E. (2005) Survey measures of web-oriented digital literacy. *Social Science Computer Review*, 23(3), 371-379.
- ISO/IEC 27001. (2020) *Information Security Management Systems – Requirements*. International Organization for Standardization.
- Krug, S. (2021) *Don't Make Me Think: A Common Sense Approach to Web Usability* (3rd ed.). New Riders
- Li, Y., Hu, C., Huang, C., & Duan, L. (2022) The concept of smart tourism in the context of tourism digitalization. *Journal of Destination Marketing & Management*, 23, 100689.
- Nacionalni park Brijuni. (2023) *Brijuni Pocket Guide – official app*, available at: <https://www.np-brijuni.hr/hr/multimedija/aplikacija>
- Neuhofer, B., Buhalis, D., & Ladkin, A. (2014) A typology of technology-enhanced tourism experiences. *International Journal of Tourism Research*, 16(4).
- Nimrod, G. (2018) Technostress: Measuring a new threat to well-being in later life. *Aging & Mental Health*, 22(8), 1086-1093.
- Tripadvisor. (2024) *Tripadvisor Mobile App*, available at: <https://www.tripadvisor.com>
- Tussyadiah, I., & Pesonen, J. (2018). Drivers and barriers of peer-to-peer accommodation stay—an exploratory study with American and Finnish travellers. *Current Issues in Tourism*, 21(6).
- Valamar Riviera. (2023) *Valamar mobilna aplikacija*, available at: <https://www.valamar.com>
- VisitDenmark. (2022) *Explore Copenhagen with the App*, available at: <https://www.visitdenmark.com>
- Xiang, Z., Du, Q., Ma, Y., & Fan, W. (2017) A comparative analysis of major online review platforms: Implications for social media analytics in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 58, 51-65.

# ZNAČAJ I POTENCIJAL MOBILNIH APLIKACIJA U SUVREMENOM TURIZMU: EMPIRIJSKA STUDIJA PERCEPCIJE PRUŽATELJA USLUGA I TURISTA U GRADU ZAGREBU

## SAŽETAK

Destinacije sve više koriste digitalne alate poput mobilnih aplikacija, senzora, umjetne inteligencije i interneta stvari (IoT) za pružanje personaliziranih, pravovremenih i relevantnih informacija posjetiteljima. Cilj je povećati kvalitetu boravka, optimizirati resurse i smanjiti negativne utjecaje na okoliš. Takve destinacije također potiču interakciju između lokalne zajednice, posjetitelja i institucija kroz pametnu komunikaciju. Grad Zagreb, kao administrativno, kulturno i turističko središte Hrvatske, unatoč rastućem broju turista, nije u potpunosti usklađen s potrebama suvremenih korisnika. Cilj rada je kroz teorijski i praktični okvir istražiti postojeće stanje, ulogu i učinkovitost mobilnih aplikacija u turizmu grada Zagreba te analizirati mogućnosti za njihovo unaprjeđenje. Usporedbom s primjerima dobre prakse (primjer grada Kopenhagena), rad nastoji identificirati relevantne faktore koji doprinose uspješnoj implementaciji pametnih tehnologija. Primarno istraživanje među turistima i pružateljima usluga pruža uvid u percepciju korisnika, razinu zadovoljstva postojećim digitalnim rješenjima te njihove potrebe i očekivanja u budućnosti.

**KLJUČNE RIJEČI:** turizam, mobilne aplikacije, digitalna tehnologija u turizmu, grad Zagreb

# KLASTERSKO MAPIRANJE CIJENA FIKSNOG ŠIROKOPOJASNOG INTERNETA U EUROPI S FOKUSOM NA PRIUŠTIVOST

ORIGINAL SCIENTIFIC PAPER  
/ IZVORNI ZNANSTVENI RAD

UDK: 338.5:004.738.5(4)

JEL: O30 ; O36  
DOI: 10.56321/ijmbs.11.17.22

**Autor/Author:**

**IVAN JAJIĆ**

ASISTENT

University of Zagreb, Faculty of Economics and Business

J. F. Kennedy Sq. 6, Zagreb, Croatia

E-mail: ijajic@net.efzg.hr

ORCID: 0000-0002-5081-3531

---

## SAŽETAK

Rad analizira najniže cijene fiksnog širokopojasnog interneta u Europi koristeći Eurostatove podatke za dvije referentne godine (2019. i 2023.), standardizirane paritetom kupovne moći. Primijenjena je k-means klasterška analiza (odvojeno po godinama) uz standardne pokazatelje valjanosti klastera, a promjene kroz vrijeme procijenjene su testovima ponovljenih mjerenja i modelom s fiksnim učincima po državama. Rezultati pokazuju izražen pad cijena u prosjeku na razini uzorka te stabilnu segmentaciju tržišta u dva jasno razdvojena klastera (jeftiniji i skuplji). Nadalje, centri oba klastera 2023. niži su nego 2019. godine, što upućuje na jasan smjer prema nižim cijenama. Republika Hrvatska bilježi smanjenje cijene, ali ostaje u skupljem klasteru i na približno istom relativnom položaju u usporedbi s ostalim državama. Doprinos rada je dvostruk: (i) pruža konzistentno, metodološki transparentno klasterško mapiranje priuštivosti fiksnog interneta za usporedbu zemalja i praćenje promjena, te (ii) daje relevantan uvid prema poboljšanju apsolutne priuštivosti, dok se relativna pozicija država, uključujući Republiku Hrvatsku, sporo mijenja.

**KLJUČNE RIJEČI:** priuštivost, Internet, PPP, k-means

---

## 1. UVOD

Pristup brzom fiksnom internetu infrastrukturni je preduvjet digitalne uključenosti i rasta, a analize cjenovne priuštivosti u europskom kontekstu sve češće oslanjaju se na standardizirane košarice i usporedive indikatore (Briglauer et al., 2024; de Clercq et al., 2023). U ovom radu koriste se službeni podaci Eursotata europskih država o cijenama fiksnog širokopojasnog pristupa internetu koje su analizirane metodološkim okvirom koji kombinira deskriptivnu statistiku s klasterškim mapiranjem država pomoću algoritma k-means i internim pokazateljima valjanosti (Ikotun et al., 2022; Pakgohar et al., 2024). Leogrande et al. (2022) utvrđuju negativnu povezanost s pokazateljima pokrivenosti interneta, korištenja širokopojasnog pristupa i digitalnih vještina na razini država Europe. Paritet kupovne moći (engl. Purchase Power Parity, PPP) predstavlja faktor koji korigira nominalne tečajeve za razlike u razinama cijena među državama, omogućujući usporedbu u zajedničkoj valuti kupovne moći. U analizi pristupačnosti cijena fiksnog širokopojasnog pristupa ovog rada PPP se koristi kako bi se nominalne cijene pretvorile u vrijednosti usporedive između analiziranih država (Corrado et al., 2016).

Uz statičnu segmentaciju, analiza rada obuhvaća i vremensku dinamiku, odnosno razliku između dviju godina. Analiza se provodi RM-ANOVA-om (dvije razine; ekvivalent uparenom t-testu) te modelom s fiksnim učincima po zemlji, koji kontrolira stalne razlike među državama kao što je kreirano u radu Aravantinos et al. (2021). S obzirom na navedene znanstvene radove i njihove rezultate ciljevi ovog rada su (1) kvantificirati razine i distribucijske karakteristike cijena i procijeniti odstupanja od normalnosti, (2) mapirati i validirati klastera prema priuštivosti te precizno odrediti relativan položaj Republike Hrvatske i (3) testirati promjenu priuštivosti između dviju godina uz potvrdu evaluacijskih metrika modela te relevantnu interpretaciju rezultata.

Struktura rada započinje s kratkim pregledom relevantne literature o mjerenju priuštivosti i klasterškim pristupima. Zatim

slijedi opis podataka i metodologije, a potom rezultati analize uz raspravu te, naposljetku, zaključak s ograničenjima i prijedlozima za buduća istraživanja.

## 2. PREGLED LITERATURE

Znanstvena literatura potvrđuje da je širokopojasna povezanost ključna za ekonomske i društvene ishode te da razlike u dostupnosti i cijenama mogu održavati ili produbljivati regionalne nejednakosti (Briglauer et al., 2024; de Clercq et al., 2023). Na strani cijenovne komponente, radovi su usmjereni na dinamiku i kvalitetno prilagođeno vrednovanje te koriste modeliranje cijena prema karakteristikama kvalitete paketa usluga (Pápai et al., 2024). Nadalje, radovi o tarifama i kreiranju cijena u Europskoj uniji oslanjaju se više na panel-modele analize za identifikaciju strukturnih stavki (Aravantinos et al., 2021). Lindlacher (2021) pokazuje da je potražnja za najbržim internet vezama često ograničena i heterogena, što implicira elastičnosti i preferencije relevantne za tumačenje priuštivosti. Czajkowski et al. (2024) kvantificiraju supstituciju između fiksnog i mobilnog pristupa uz pojavu 5G i procjenjuju vlastite i unakrsne cjenovne elastičnosti, dok Sinclair (2023) u radu temeljenom na australskom National Broadband Networku procjenjuje korist i spremnost na plaćanje za više brzine veze te implicira da priuštivost nije samo funkcija cijene, nego i vrednovanih atributa usluge. Zaključno, ovi rezultati daju čvrst temelj za pristup koji uključuje deskriptivnu statistiku, klustersko mapiranje i testiranje promjena tijekom vremena te omogućuju relevantnu interpretaciju apsolutne (razine cijena/priuštivosti) i relativne (položaj država u klasterima) strukture europskog tržišta fiksnog širokopojasnog pristupa internetu. Metodološki, k-means ostaje standard za grupiranje država po cjenovnim obilježjima, a aktualni pregledi naglašavaju važnost validacijskih metrika, ponajprije Silhouette, Calinski–Harabasz, uz dopunu Dunnovim indeksom za izbor i ocjenu stabilnosti klusterskih rješenja (Ikotun et al., 2022; Pakgohar et al., 2024). Navedeno se detaljnije opisuje u sljedećem poglavlju metodologije.

## 3. METODOLOGIJA

Podaci su preuzeti iz baze Eurostat za *“Mobile and fixed broadband internet prices by type of offer (least expensive)”*, s godišnjom učestalošću i cijenama izraženima u eurima prema paritetu kupovne moći (PPP). Nadalje, u analizi su korištene dvije godine (2019. i 2023.) te su uključene države s potpunim podacima u obje godine ( $n=27$ ), uz interpretativni fokus na Republici Hrvatskoj. Varijabla interesa je kontinuirana PPP cijena, podaci su očišćeni i preoblikovani u long format (država–godina), a deskriptivna statistika po godini uključuje srednju vrijednost, standardnu devijaciju, minimum, maksimum, skewness, kurtosis i Shapiro–Wilk test normalnosti. Za svaku godinu zasebno provedena je k-means klaster analiza radi identifikacije homogenih skupina zemalja prema razini cijena. Broj klastera je procijenjen kriterijima (Silhouette, potpomognuto „elbow“ metodom), a kvaliteta rješenja izvještava se standardnim pokazateljima (Silhouette, Calinski–Harabasz, Dunn) u skladu s novijim pregledima i komparativnim radovima validacijskih indeksa (Ikotun et al., 2022; Pakgohar et al., 2024; Jajić et al., 2025). Klasteri se interpretiraju kroz središta (centroide) i veličine, uz rangiranje država (1 = najniža cijena) i izračun percentila. Kako se iste države uspoređuju unutar dvije godine, razlika je provjerena testom uparenih uzoraka (ANOVA) i pritom su navedene osnovne metrike (vrijednost testa, razinu značajnosti, i veličinu učinka (Cohen  $d$ )) (Aravantinos et al., 2021). Radi dodatne provjere korišten je i jednostavan model s fiksnim učincima po državi, koji uklanja stalne razlike među državama i tako dobivamo relevantnije promjene između 2019. i 2023. godine. Analize su provedene u statističkim alatima SPSS te JASP.

## 4. REZULTATI

U ovom poglavlju prikazuju se rezultati analize istraživanja. Analize su usmjerene na interpretaciju apsolutnih razina (priuštivost u eurima prema PPP-u) i relativnog položaja zemalja (rang i klaster), uz statističku provjeru promjene između dviju vremenskih točaka.

Tablica 1 prikazuje osnovne deskriptive vrijednosti po godinama. U 2019. godini raspodjela je šira i blago desno asimetrična, dok su u 2023. godini cijene su niže i manje varijabilne, uz blago odstupanje od normalnosti ( $p=0,0448$ ). Prosječna PPP cijena pada s 30,20 € (2019.) na 20,95 € (2023.), uz sužavanje raspona i standardne devijacije, što upućuje na usmjerenje prema nižim cijenama.

**Tablica 1.** Deskriptivna statistika

Godina	n	Srednja vrijednost	SD	Min	Max	Skewness	Kurtosis (excess)	Shapiro-W	Shapiro-p
2019	27	30,2	13,05	11,48	67,27	0,894	0,915	0,94	0,12234
2023	27	20,95	7,69	9,97	33,73	-0,009	-1,472	0,922	0,0448

Izvor: Autorov rad

Dobivena razina objašnjene varijacije u Tablici 2 upućuje da se znatan dio kretanja cijena između 2019. i 2023. može pripisati vremenskom učinku nakon što se izdvoje trajne zemljopisne razlike. Vidljiv je pad cijena 2023. godine unutar većine država, te nije posljedica promjene sastava uzorka ili strukturalnih razlika među državama. Koeficijenti determinacije pokazuju da je riječ o jednostavnijem, ali dovoljno informativnom modelu za predmetnu analizu.

**Tablica 2.** Metrike modela

n	p (broj parametara)	R2	R2_adj	AIC	BIC
54	27	0,763	0,518	395,02	450,71

Izvor: Autorov rad

Rješenje s dva klastera u Tablici 3 stabilno razdvaja države na jeftiniji i skuplji segment u obje promatrane godine. U 2023. godini je razdvajanje oštrije (veća kohezija unutar skupina i veća udaljenost među njima), što implicira da su se države grupirale u dva jasna cjenovna bloka. Istodobno, apsolutne razine cijena su niže (centroidi su niži), pa se može govoriti o usmjerenju prema nižim cijenama, ali uz trajnu dvosegmentnu strukturu tržišta. Dio država i dalje ima osjetno manje cijene, a dio više, i to na stabilan način kroz promatrani period.

**Tablica 3.** Klaster metrike

Godina	k	Silhouette	Dunn	Calinski-Harabasz
2019	2	0,604	0,111	51,66
2023	2	0,688	0,142	116,16

Izvor: Autorov rad

Usporedba istih država u Tablici 4 kroz dvije godine pokazuje da su cijene 2023. godine u prosjeku niže nego 2019. Razlika je ne samo statistički vrlo značajna ( $p < 0,001$ ), nego i velika po učinku (Cohen dz = 0,81), što znači da je pad cijena izražen u odnosu na njihovu varijabilnost među državama. Budući da se radi o dvjema vremenskim točkama na istim jedinicama, ovaj nalaz je ekvivalentan izvještaju RM-ANOVA za dvije razine ( $F = t^2$ ), što potvrđuje konzistentnost zaključka o padu cijena.

**Tablica 4.** ANOVA s ponovljenim mjerenjima (dvije razine; ekvivalent uparenom t-testu)

n	Srednja razlika (2023-2019)	SD razlike	t	df	p	Cohen dz
27	-9,25	11,38	-4,221	26	0,00026	-0,812

Izvor: Autorov rad

Raspodjela tranzicija potvrđuje stabilnost klasterne strukture, 18 od 27 zemalja (66,7%) ostaje u istom segmentu (9 u jeftinijem, 9 u skupljem). Istodobno, bilježimo umjerenu dinamiku gdje 5 država prelazi iz jeftinijeg u skuplji klaster (Austrija, Francuska, Njemačka, Italija, Luksemburg), dok četiri (4) zemlje prelaze u suprotnom smjeru (Danska, Malta, Slovenija, Španjolska), što daje samo jednu državu u skupljem segmentu 2023. u odnosu na 2019. godinu.

**Tablica 5.** Države prema klasterima i vremenskom periodu

Kategorija	Broj zemalja	Zemlje
Ostaje u jeftinijem klasteru (1→1)	9	Bugarska, Češka, Finska, Mađarska, Latvija, Litva, Poljska, Rumunjska, Slovačka
Ostaje u skupljem klasteru (2→2)	9	Belgija, Hrvatska, Cipar, Estonija, Grčka, Irska, Nizozemska, Portugal, Švedska
Prelazi u skuplji klaster (1→2)	5	Austrija, Francuska, Njemačka, Italija, Luksemburg
Prelazi u jeftiniji klaster (2→1)	4	Danska, Malta, Slovenija, Španjolska

Izvor: Autorov rad

Republika Hrvatska je u obje godine u skupljem klasteru (2) i zadržava isti relativni poredak (18/27), iako joj se apsolutna cijena znatno smanjuje (sa 34,15 € na 26,23 €, prema PPP-u). To znači da je priuštivost poboljšana, ali su se drugi također poboljšali približno jednako ili više, pa se relativna pozicija Republike Hrvatske nije mijenjala.

**Tablica 6.** Pozicija Republike Hrvatske

Država	Godina	PPP	Klaster	Rang (1=najjeftiniji)	Percentil
Hrvatska	2019	34,15	2	18	66,7
Hrvatska	2023	26,23	2	18	66,7

Izvor: Autorov rad

## 5. RASPRAVA

Pad cijena i zadržavanje stabilne dvoklasterske strukture u skladu su s rezultatima da širokopojasna infrastruktura i potražnja ko-evoluiraju, ali su međudržavne razlike često vidljive (de Clercq et al., 2023; Briglauer et al., 2024). Jasnije odvajanje klastera 2023. godine uz niže centroide implicira usmjerenje prema nižim cijenama, ali i postojanost relativnih pozicija, što je konzistentno s rezultatima o strukturnim odrednicama tarifa u Europskoj Uniji prema radu Aravantinos et al. (2021). Pápai et al. (2024), modeliranje cijena prema karakteristikama kvalitete paketa usluge, pokazuju da dio dinamike cijena odražava promjene u kvaliteti paketa. Iako indikator u ovom istraživanju mjeri najnižu cijenu košarice (PPP), stabilnost klastera sugerira da strukturne razlike (tržišna struktura, regulatorni okvir, preferencije) i dalje oblikuju relativne pozicije država. Za Republiku Hrvatsku to znači da je ostvaren apsolutni napredak (nižoj cijeni), ali je relativni položaj i dalje izazov, što podupire potrebu za strukturnim mjerama usmjerenim na dugoročnu priuštivost i konkurentnost.

## 6. ZAKLJUČAK

Ovaj je rad imao tri cilja, (1) kvantificirati razine i distribucijske karakteristike cijena i procijeniti odstupanja od normalnosti, (2) mapirati i validirati klasterne prema priuštivosti te precizno odrediti relativan položaj Republike Hrvatske i (3) testirati promjenu priuštivosti između dviju godina uz potvrdu evaluacijskih metrika modela te relevantnu interpretaciju rezultata. Rezultati istraživanja dosljedno upućuju na smanjenje prosječne cijene i varijabilnosti u 2023. u odnosu na 2019., stabilnu dvoklastersku segmentaciju tržišta (jeftiniji/skuplji skup) uz izraženiju separaciju u 2023. godini, te na statistički i značajan pad cijena unutar istih država. Republika Hrvatska bilježi pad apsolutne cijene, ali zadržava istu relativnu poziciju i pripadnost skupljem klasteru, što upućuje na perzistenciju strukturnih razlika između država.

Ograničenja uključuju uzorak na samo dvije godine, jednovarijantnu specifikaciju (cijena jedne košarice) i oslonac na interne validacijske mjere klastera, bez vanjskih kriterija. Unatoč tome, identificirani klasteri razina cijena i pristupačnosti pružaju regulatorima temelj za usporedbu nacionalnih politika (u području poticanja tržišnog natjecanja, regulacije veleprodajnih i maloprodajnih cijena te uvođenja socijalnih tarifa). S druge strane, za potrošače i organizacije koje ih zastupaju rezultati istraživanja pokazuju koliko je fiksni širokopojasni internet (ne)priuštiv te prikazuju mogućnosti rizika digitalne isključenosti.

Buduća istraživanja mogu proširiti vremenski okvir, uvesti multivarijatne košarice i kvalitetno-prilagođene cjenovne indekse. Također, moguće je povezati cjenovnu dinamiku s tržišnim i institucionalnim faktorima u panel-okviru, modelirati učinke regulatornih mjera na pristupačnost te provesti robustne i senzitivne analize radi verifikacije stabilnosti rezultata.

## LITERATURA

1. Aravantinos, E., Petre, K., Katsianis, D. & Varoutas, D. (2021) Determinants of FTTH Tariffs Evolution in EU: A panel data analysis. *Telecommunications Policy*, 45(10), 102218. DOI: 10.1016/j.telpol.2021.102218
2. Briglauer, W., Krämer, J., & Palan, N. (2024) Socioeconomic benefits of high-speed broadband availability and service adoption: A survey. *Telecommunications Policy*, 48(7), 102808. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2024.102808>
3. Corrado, C., & Ukhaneva, O. (2016) Hedonic prices for fixed broadband services. *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*. DOI: <https://doi.org/10.1787/5j1pl4sgc9hj-en>
4. Czajkowski, M., Zawadzki, W., Bernatek, G., & Sobolewski, M. (2024) Assessing the substitutability of mobile and fixed internet: The impact of 5G services on consumer valuation and price elasticity. *Telecommunications Policy*, 102869. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2024.102869>
5. De Clercq, M., D'Haese, M., & Buysse, J. (2023) Economic growth and broadband access: The European urban-rural digital divide. *Telecommunications Policy*, 47(6), 102579. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2023.102579>
6. Ikotun, A. M., Ezugwu, A. E., Abualigah, L., Abuhaija, B., & Heming, J. (2022) K-means clustering algorithms: A comprehensive review, variants analysis, and advances in the era of big data. *Information Sciences*, 622, 178–210. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ins.2022.11.139>
7. Jajić, I., Bach, M. P., & Herceg, T. (2025) The COVID-19 Influence on the European Countries' E-commerce: Case of Online Consumer Electronics across Generations X and Y Using Fuzzy C-means Cluster. *Procedia Computer Science*, 256, 206–213. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.02.113>
8. Leogrande, A., Magaletti, N., Cosoli, G., & Massaro, A. (2022) Broadband price index in Europe. *SSRN Electronic Journal*. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4038261>
9. Lindlacher, V. (2021) Low demand despite broad supply: Is high-speed Internet an infrastructure of general interest? *Information Economics and Policy*, 56, 100924. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2021.100924>
10. Pakgohar, N., Lengyel, A., & Botta-Dukát, Z. (2024) Quantitative evaluation of internal cluster validation indices using binary data sets. *Journal of Vegetation Science*, 35(5). DOI: <https://doi.org/10.1111/jvs.13310>
11. Pápai, Z., McLean, A., & Bukur, T. (2024) "Hedonic Broadband Prices Amid High Inflation and Market Consolidation: A Hungarian Case Study," 24th ITS Biennial Conference, Seoul 2024. New bottles for new wine: digital transformation demands new policies and strategies 302499, *International Telecommunications Society (ITS)*.
12. Sinclair, A. (2023). Assessing the benefits of high-speed broadband: Lessons from Australia's National Broadband Network (NBN). *Information Economics and Policy*, 65, 101062. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2023.101062>

---

## CLUSTER MAPPING OF FIXED BROADBAND INTERNET PRICES IN EUROPE WITH A FOCUS ON AFFORDABILITY

---

### ABSTRACT

Using Eurostat data for two reference years (2019 and 2023), the paper on fixed broadband internet pricing in Europe has been conducted using k-means cluster analysis, with validity indicators applied for both years of observation. The results of the k-means cluster analysis demonstrate a significant decline in average prices over time as well as an ongoing division within Europe into two clusters of price: the cheaper cluster and the more premium cluster. Furthermore, the mean centroid of both clusters has declined over the two reporting periods, indicating that the overall trend of pricing has been downward. The Republic of Croatia has seen a decline in pricing but continues to fall within the more expensive cluster of the overall European fixed-broadband market. Croatia is also maintaining a similar relative ranking within the market. The contributions of this paper are a cluster-mapping structure of fixed-internet affordability in a way that countries can use to compare themselves with other countries and examine the relative position of all countries against one another over time.

**KEY WORDS:** affordability, Internet, PPP, k-means

# KOLIKO JE VAŽAN MENADŽER? ULOGA LMX-A U POTICANJU RADNE ANGAŽIRANOSTI

ORIGINAL SCIENTIFIC PAPER  
/ IZVORNI ZNANSTVENI RAD

UDK: 005.96

JEL: M12 ; M54  
DOI: 10.56321/ijmbs.11.17.27

## Autori/Authors:

### MAJA DARABOŠ LONGIN

PhD, IZVANREDNA PROFESORICA  
Ekonomski fakultet Sveučilišta u  
Zagrebu

Trg J. F. Kennedyja 6, Zagreb,  
Hrvatska

E-mail: mdarabos@efzg.hr\*

ORCID: 0000-0002-2100-118X

\*Corresponding author email: mdarabos@efzg.hr

### DOMAGOJ HRUŠKA

PhD, REDOVITI PROFESOR  
Ekonomski fakultet Sveučilišta u  
Zagrebu

Trg J. F. Kennedyja 6, Zagreb,  
Hrvatska

E-mail: dhruska@efzg.hr

ORCID: 0000-0002-5434-6758

### DINO KRPAN

UNIV. MAG. OEC

Pliva Hrvatska d.d.,  
Prilaz baruna Filipovića 25, Zagreb,  
Hrvatska

E-mail: dkrpan1@net.efzg.hr

## SAŽETAK

Odnos između vođe i njegovih podređenih jedna je od najosnovnijih i najutjecajnijih dinamika u svakom organizacijskom okruženju. Teorija razmjene vođa-podređeni (LMX) pretpostavlja da vođe razvijaju jedinstvene, individualne odnose sa svakim članom svog tima, a kvaliteta tih individualnih razmjena ključna je odrednica organizacijskih ishoda. Kvaliteta LMX odnosa ključna je odrednica i individualnih i organizacijskih ishoda, što naglašava važnost njegovanja snažnih, visokokvalitetnih razmjena od strane vođa kako bi se potaknula pozitivna dinamika na radnom mjestu i kako bi se postigli strateški ciljevi. Ovaj rad stavlja u odnos te istražuje povezanost kvalitete odnosa između vođe i zaposlenika i radne angažiranosti zaposlenika. Dodatno, objašnjava se važnost mjerenja radne angažiranosti te se analiziraju ključni faktori koji utječu na radnu angažiranost, a istražuje se i uloga kvalitete odnosa između vođe i zaposlenika u poticanju radne angažiranosti. U empirijskom dijelu rada istražuje se uloga kvalitete odnosa između vođe i zaposlenika u poticanju radne angažiranosti na primjeru poduzeća iz farmaceutske industrije u Republici Hrvatskoj. Podaci su prikupljeni putem anketnog upitnika te je cilj bio istražiti smjer i intenzitet povezanosti između dimenzija recipročnosti odnosa između nadređenog i podređenog i dimenzija radne angažiranosti. Rezultati pokazuju kako postoji pozitivna povezanost između kvalitete odnosa između vođe i zaposlenika i radne angažiranosti zaposlenika.

**KLJUČNE RIJEČI:** kvaliteta odnosa, LMX teorija, radna angažiranost zaposlenika

## 1. UVOD

U današnjem poslovanju uloga vođe sve je značajnija u poticanju angažiranosti zaposlenika. Angažirani zaposlenici ključni su za postizanje uspjeha poduzeća, a vođe imaju ključnu ulogu u razvijanju kvalitetnog odnosa sa svojim zaposlenicima. Cilj ovog rada je istražiti povezanost i važnost kvalitetnog odnosa između vođe i zaposlenika koji potiče radnu angažiranost.

Kvaliteta odnosa između vođe i zaposlenika predstavlja mjeru povjerenja, transparentnosti u komunikaciji, uzajamne podrške i međusobnog razumijevanja koje vođa pruža. Istovremeno, odražava percepciju zaposlenika o autoritetu vođe i njegovom značaju unutar organizacije. Takav odnos ima snažan utjecaj na formiranje organizacijske klime i konačni uspjeh poduzeća. Postoji nekoliko fundamentalnih razloga koji potvrđuju iznimnu važnost izgradnje i održavanja kvalitetnog odnosa između vođe i njegovih suradnika.

Ukoliko zaposlenici osjete da imaju podršku vođe, povećava se njihov angažman i postaju produktivniji, lojalniji i spremniji na preuzimanje veće odgovornosti. Rožman i Štrukelj (2021) pokazuju kako visoka kvaliteta odnosa između vođe i zaposlenika može poboljšati rezultate cijelog poduzeća. Izgradnja kvalitetne veze s vođom ključna je za održavanje motivacije i posvećenosti zaposlenika ka ostvarivanju ciljeva poduzeća. Lideri koji aktivno pružaju potporu i prepoznaju trud svojih suradnika izravno stimuliraju veću produktivnost i kreativnost unutar tima. Stoga je jasno da učinkovito vodstvo služi kao temeljni izvor motivacije za sve podređene (Robert i Vandenberghe, 2020).

Pozitivan odnos između zaposlenika i vođe značajno pridonosi većem zadovoljstvu poslom i ugodnijem radnom okruženju. Kao posljedica toga, ovakva povezanost rezultira smanjenom fluktuacijom (odlaskom) zaposlenika i istovremeno povećava njihovu dugoročnu posvećenost organizaciji (Schneider, Ehrhart i Macey, 2013). Kvalitetan odnos s vođom itekako može efikasno smanjiti razinu stresa među zaposlenicima. Kada osjete podršku i razumijevanje od strane svog rukovoditelja, zaposlenici lakše prevladavaju izazovne situacije u radnom procesu. Istraživanja dosljedno potvrđuju da društvena podrška u organizaciji (kako od nadređenih, tako i od kolega) ima ključnu ulogu u ublažavanju profesionalnog stresa (Agarwal et al., 2020).

Radna angažiranost predstavlja važan čimbenik u upravljanju organizacijama zbog njenog utjecaja na učinkovitost i konkurentnost poduzeća, zajedno s povezanošću s višim razinama i individualnog i organizacijskog uspjeha (Daraboš Longin, 2018).

Angažiranost zaposlenika, kako ju definiraju Gupta i Sharma (2016), predstavlja razinu individualne posvećenosti, zadovoljstva i entuzijazma koju zaposlenik iskazuje prema svom poslu. Taj angažman označava pozitivan stav pojedinca prema poduzeću u kojem radi i vrijednostima koje ona zastupa. Osnovni čimbenici koji potiču i pokreću angažiranost zaposlenika su organizacijska kultura, vizija i usvojene vrijednosti poduzeća. Pritom organizacijska kultura posebno naglašava otvorenost, međusobnu podršku i kvalitetnu komunikaciju među kolegama. Neki istraživači smatraju radnu angažiranost učinkovitim uključivanjem i sudjelovanjem ljudi u njihovom radu, što proizvodi pozitivan osjećaj povezan s poslom i radnom okolinom (Castellani et al., 2018).

Radna angažiranost temeljna je ideja u poslovnom svijetu koja obuhvaća emocionalnu i intelektualnu uključenost zaposlenika u njihov rad, interakciju s kolegama te cjelokupno funkcioniranje organizacije. Ona prelazi granice pukog izvršavanja radnih dužnosti; zapravo predstavlja duboku emocionalnu povezanost i snažnu predanost zaposlenika ciljevima i vrijednostima poduzeća. Angažirani pojedinci osjećaju istinsku ispunjenost svojim poslom, svjesni su da njihov trud ima smisla i aktivno doprinosi ostvarenju šire organizacijske vizije. Pored spoznaje o važnosti svog rada, angažirane zaposlenike karakterizira i snažna želja za postizanjem izvrsnosti. Oni proaktivno uočavaju mogućnosti za inovacije, razvijaju se paralelno s organizacijom te kontinuirano rade na unaprjeđenju vlastitih vještina kako bi povećali svoju produktivnost i učinkovitost. Takvi radnici spremni su preuzeti dodatne zadatke i izazove jer ih motivira postizanje uspjeha, kako osobnog, tako i onog koji služi interesima cijele organizacije.

Visoka razina radne angažiranosti izravno je povezana s razvojem pozitivne radne atmosfere. Angažirani članovi tima aktivno pružaju potporu svojim kolegama, promiču timski duh te nesebično dijele znanje i ideje. Na taj način stvaraju okruženje u kojem se cijeni doprinos svakog pojedinca, gdje se zaposlenici osjećaju potaknuto i dovoljno sigurno da slobodno izraze svoje mišljenje. Ovaj pozitivan ciklus u konačnici dovodi do veće razine zadovoljstva zaposlenika, što posljedično jača njihovu lojalnost prema poduzeću.

Angažiranost zaposlenika u današnjem radnom okruženju predstavlja jedan od najvećih izazova. S kompleksnostima i strogim regulativama u mnogim organizacijama, angažiranost zaposlenika će i ubuduće izazivati organizacije. Ovaj aspekt izaziva menadžment budući da je angažiranost ključan element za održavanje vitalnosti, opstanka i profitabilnosti organizacije (Breevaart et al., 2015). Poduzeća s visoko angažiranim zaposlenicima doživljavaju povećano zadovoljstvo kupaca, profite i produktivnost zaposlenika (Daraboš Longin, 2023).

U svrhu pisanja teorijskog dijela rada korišteni su sekundarni izvori odnosno znanstvena i stručna literatura. Empirijsko istraživanje provedeno je anketnim upitnikom među zaposlenicima farmaceutskog poduzeća u kojem je sudjelovalo 50 ispitanika. U radu je obuhvaćena analiza kvalitete odnosa između vođe i zaposlenika u poduzeću. Također, pojašnjene su teorijske odrednice radne angažiranosti u poduzeću, te rezultati provedenog empirijskog istraživanja o povezanosti kvalitete odnosa između vođe i zaposlenika i radne angažiranosti zaposlenika.

## 2. KVALITETA ODNOSA IZMEĐU VOĐE I ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU

Dienesch i Liden (1986) identificirali su i predložili četiri ključne dimenzije LMX (Leader-Member Exchange) odnosa, koje uključuju: **afekt**, lojalnost, doprinos i profesionalno poštovanje. Prva od njih, afekt, odnosi se na uzajamnu privrženost koju sudionici LMX dijade osjećaju jedan prema drugome. Ova privrženost proizlazi iz međuljudske privlačnosti te u suštini predstavlja ukupan stav prema drugom članu tog odnosa. Zaposlenici su skloni razvijanju prijateljskih i konstruktivnih društvenih veza unutar poduzeća. Izgradnja odnosa s nadređenim, koji je primarno temeljen na afektu, može zaposlenicima olakšati pristup resursima koje vođa kontrolira, čime se lakše postižu željeni radni ciljevi. Primjerice, dokazano je da unutarnji radni lokus kontrole ima pozitivnu korelaciju s razmatranjem od strane lidera i socijalnom podrškom na radnom mjestu, a istovremeno je negativno povezan s interpersonalnim sukobima u radnom okruženju. (Wang et al., 2010).

**Lojalnost** predstavlja drugu ključnu dimenziju LMX odnosa, a odnosi se na otvoreno iskazivanje javne podrške jednog člana (primjerice nadređenog) drugome, uključujući podršku njegovim ciljevima i karakteru. Lojalnost se suštinski razlikuje od socioemocionalne dimenzije afekta jer je ona izrazito bihevioralne prirode i fokusirana je na konkretna ponašanja članova dijade kojima demonstriraju međusobnu potporu. Tijekom procesa socijalnog učenja zaposlenici stječu uvid u to koje radnje su najučinkovitije za pridobivanje podrške moćnih figura u organizaciji, poput supervizora. Stoga, zaposlenici često sami pokazuju lojalnost svojim nadređenima, jer im takva predanost pomaže u ostvarivanju željenih profesionalnih ciljeva. Istraživanja su pokazala da lideri znatno češće odabiru lojalne članove tima za preuzimanje zadataka koji zahtijevaju visoku razinu samostalnog prosuđivanja i odgovornosti (Alwamhabi Alnuaimi, 2022). Može se zaključiti da iskazivanjem lojalnosti prema lideru, pojedinci s izraženim internim lokusom kontrole omogućuju si ostvarivanje veće autonomije prilikom izvršavanja radnih obaveza (Kocak, 2022).

Treća dimenzija LMX-a, nazvana **doprinos**, odražava percepciju članova dijade da svaki sudionik ulaže napore u radne aktivnosti koje su korisne za ostvarivanje zajedničkih ciljeva dijade. Poput lojalnosti, i doprinos je bihevioralne prirode, ali se odnosi na konkretne radnje koje poduzimaju članovi kako bi pomogli u postizanju tih ciljeva. Doprinos uključuje kako izvršavanje zadataka od strane podređenih koji prelaze opseg njihovog opisa posla, tako i olakšavanje takvih aktivnosti od strane nadređenog. S obzirom na to da je interni radni lokus kontrole konstrukt povezan s radnim zadacima i pozitivno utječe na radnu izvedbu (Wang et al., 2010), osobe s ovim lokusom kontrole vjerojatno će ulagati dodatni napor u aktivnosti koje nadilaze standardna očekivanja, čime izravno potiču dimenziju doprinosa. Zaposlenici s visokom potrebom za postignućem, koji postavljaju visoke standarde izvedbe i teške ciljeve, spremni su uložiti vrijeme i energiju u razvoj takvog odnosa sa svojim nadređenima.

**Profesionalno poštovanje** je četvrta i završna dimenzija LMX odnosa. Za razliku od ostalih dimenzija, ova se temelji na dubljim temeljima jer se odnosi na stručnu moć te činjenicu da svaki član dijade posjeduje izgrađen ugled i izvanredno se ističe u svom području rada. Podređeni često doživljavaju nadređene s takvim kvalitetama kao moćne i sposobne za poticanje uspjeha u karijeri unutar organizacije, prvenstveno povezivanjem podređenih sa širim organizacijskim mrežama. Stoga osobe s internim radnim lokusom kontrole mogu biti sklonije razvijanju učinkovitih odnosa s takvim utjecajnim nadređenima, budući da im to pruža veće mogućnosti za pristup željenim resursima. Bliskim interakcijama s takvim nadređenima zaposlenici također mogu steći dragocjena znanja i vještine koje bi im pomogle u postizanju boljih rezultata (Liden i Maslyn, 1998).

Za potrebe istraživanja kvalitete odnosa između nadređenog i njegovog podređenog objašnjava LMX, Leader-Member Exchange, odnosno teorija recipročnosti odnosa između nadređenog i podređenog. U kontekstu nadređenih uključeni su svi rukovoditelji različitih razina, poput voditelja tima, a ne samo viši rukovoditelji poput menadžera ili direktora.

Teorija LMX-a pretpostavlja da lideri uspostavljaju jedinstvene veze sa svakim od svojih podređenih, pri čemu ta kvaliteta odnosa ima značajan utjecaj na stavove i ponašanja zaposlenika. Ono što ovu teoriju izdvaja od drugih koncepata liderstva jest naglasak na dijadnom karakteru odnosa između vođe i podređenog, implicirajući da oba sudionika aktivno utječu na međusobnu dinamiku. Visokokvalitetni odnosi između nadređenog i podređenog u pravilu podrazumijevaju visoku razinu međusobnog poštovanja, povjerenja i obostrane predanosti. Visokokvalitetan odnos karakteriziraju povjerenje, simpatija, poštovanje i lojalnost (Liden i Maslyn, 1998). Visokokvalitetni LMX dovodi do veće razine razmjene informacija, povjerenja, kompetencije, predanosti, jasnoće uloge, većeg radnog zadovoljstva i manjeg stresa na poslu.

Nasuprot tome, niskokvalitetni odnosi su površni i ograničeni isključivo na transakcijski aspekt, gdje je interakcija svedena na obavljanje posla u zamjenu za kompenzaciju. Niska kvaliteta LMX-a dovodi do niske razine interakcije, ograničene podrške, formalnih odnosa, kontraproaktivnog ponašanja, povlačenja s posla, fluktuacije zaposlenika, niže razine radnog zadovoljstva i većeg stresa na poslu. LMX teorija snažno se oslanja na postavku da vođe utječu na zaposlenike upravo putem kvalitete odnosa koje s njima izgrađuju, pri čemu je ključno saznanje da vođe razvijaju veze različite kvalitete sa svojim suradnicima.

Prema LMX-u, vođe procjenjuju svoje podređene na temelju više parametara kao što su suglasnost, kompetencija, savjesnost, lokus kontrole, neurotičnost, ekstraverzija, otvorenost i pozitivna i negativna afektivnost. S druge strane, vođe se procjenjuju na temelju ponašanja s kontingentnom nagradom, na temelju transformacijskog vođenja, očekivanja podređenih, suglasnosti i ekstraverzije (Bedi, Alpasan, Green, 2016).

Kvaliteta odnosa između nadređenog i podređenog može se učinkovito mjeriti primjenom standardiziranih upitnika, a u svrhu ovog rada koristi se Leader-Member Exchange (LMX-7) Questionnaire. Ovaj instrument razvijen za je procjenu kvalitete dijadne veze, pri čemu originalni LMX upitnik pomaže istraživačima i poduzećima da procijene prirodu interakcije između vođe i članova tima. To se postiže postavljanjem serije izjava ili pitanja sudionicima (vođama i podređenima) koji se odnose na njihovu međusobnu interakciju. Specifično za ovaj rad, LMX-7 upitnik koristit će se na način da će samo zaposlenici ocjenjivati svoje vođe, koristeći ljestvicu od 1 do 5, gdje 1 znači „Uopće se ne slažem“, a 5 „U potpunosti se slažem“. Upitnik mjeri percipirane razine povjerenja, komunikacije, podrške i međusobnog poštovanja između vođe i svakog

podređenog. Korištenjem LMX upitnika, istraživači i organizacije stječu uvid u dinamiku liderstva unutar tima ili poduzeća, što može biti korisno za prepoznavanje potencijalnih problema i stvaranje prilika za poboljšanje liderske prakse i zadovoljstva zaposlenika. Iako postoje različite verzije upitnika, sve su one u pravilu utemeljene na osnovnim konceptima teorije LMX-a.

### 3. RADNA ANGAŽIRANOST ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU

Prema Shmailan (2016), angažiranost zaposlenika sastoji se od tri elementa, a to su energičnost, predanost i udubljenost. Energičnost (engl. Vigor) se odnosi na osjećaj pozitivne energije, vitalnosti i oduševljenja koje zaposlenici doživljavaju vezano za svoj posao. Osobe s visokom razinom energičnosti često se osjećaju snažno i puno energije dok obavljaju svoje radne zadatke te pokazuju visoku razinu inicijative, živosti i entuzijazma u svom radu. Predanost (engl. Dedication) se odnosi na osjećaj snažne privrženosti i posvećenosti poslu. Zaposlenici s visokom razinom predanosti osjećaju se emotivno vezano za svoj posao i vjeruju da je njihov rad važan i smislen, motivirani su, ciljno orijentirani te pokazuju jaku posvećenost ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Udubljenost (engl. Absorption) se odnosi na osjećaj potpunog uranjanja i usredotočenosti na posao, što dovodi do zaboravljanja vremena i okoline. Zaposlenici s visokom razinom udubljenosti potpuno se angažiraju u svoje zadatke, osjećaju zadovoljstvo i postignuće dok se bave svojim radom.

Povećana radna angažiranost zaposlenika izravno rezultira višom razinom njihove produktivnosti, kreativnosti i lojalnosti prema organizaciji. Na radnu angažiranost utječu raznovrsni faktori, uključujući radno okruženje, kvalitetu vodstva, timski rad i suradnju, mogućnosti obuke i razvoja karijere, sustav kompenzacija, organizacijske politike te opću dobrobit na radnom mjestu (Daraboš Longin, Hruška, Sedinić, 2021). Radno okruženje ističe se kao jedan od presudnih čimbenika koji oblikuju angažman zaposlenika. Angažman u velikoj mjeri proizlazi iz različitih aspekata samog radnog konteksta. Zaposlenici pokazuju veću angažiranost kada poduzeće stvara poticajno okruženje, kada iskazuje brigu za njihove potrebe i osjećaje, kada im pruža konstruktivne povratne informacije, kada ih potiče da aktivno izražavaju svoje mišljenje te kada podupire razvoj novih vještina. Stoga, smisljeno radno okruženje koje potiče usmjerenost na zadatke i međusobnu suradnju predstavlja temeljni element visoke radne angažiranosti (Anitha, 2014).

Drugi izuzetno važan faktor s jakim utjecajem na angažiranost zaposlenika jest vodstvo. Učinkovito vodstvo predstavlja višedimenzionalni, konstrukt višeg reda koji, prema Walumbwi (2008), obuhvaća ključne elemente kao što su samosvijest, uravnotežena obrada informacija, relacijska transparentnost te internalizirani moralni standardi. Lideri snose primarnu odgovornost za promicanje ideje o važnosti angažmana zaposlenika za ukupni poslovni uspjeh tvrtke. Autentično i podržavajuće vodstvo ima dokazano pozitivan utjecaj na angažman zaposlenika jer snažno potiče njihovu uključenost, zadovoljstvo i entuzijazam prema radu (Schneider et al., 2013). Kada vođe postavljaju jasna očekivanja, istovremeno zadržavajući pošten pristup i prepoznajući dobru izvedbu, time potiču pozitivan angažman jer se zaposlenici osjećaju povezano s poslom. Kvalitetno vodstvo stoga ima ključnu ulogu u motiviranju i poticanju radne angažiranosti. Vođe koje demonstriraju autentičnost, podršku i pravednost stvaraju poticajno radno okruženje u kojem zaposlenici rado daju svoj maksimum i osjećaju se snažno povezano s ciljevima organizacije. Takav pristup izravno rezultira većim angažmanom zaposlenika i, posljedično, postizanjem boljih poslovnih rezultata za organizaciju.

Timski rad i suradnja predstavljaju još jedan ključni faktor koji značajno potiče radnu angažiranost zaposlenika. Kada pojedinci funkcioniraju u okruženju koje pruža podršku, osjećaju se slobodnima za eksperimentiranje i isprobavanje novih pristupa, čak i kada to uključuje rizik od neuspjeha, bez straha od negativnih posljedica (Kahn, 1990). Zaposlenici koji imaju pozitivne međuljudske odnose i kvalitetne interakcije sa svojim kolegama pridaju veći smisao svom radu, što izravno rezultira povećanom radnom angažiranošću. Obuka i razvoj karijere također su važni faktori s ključnom ulogom u jačanju angažiranosti. Redovito sudjelovanje zaposlenika u programima osposobljavanja i razvoja izgrađuje njihovo samopouzdanje, što ih dodatno motivira za angažman u poslu. Menadžeri, pružajući prilike za profesionalni rast putem treninga i razvoja, povećavaju razinu angažiranosti zaposlenika, jer oni stječu osjećaj da imaju realnu mogućnost napredovanja i rasta unutar organizacije. Sustav kompenzacija neizostavan je element koji utječe na angažman jer motivira zaposlenike da postignu bolje rezultate te da se posvete radu i osobnom razvoju. Kompenzacije obuhvaćaju raznovrsne elemente poput bonusa, mogućnosti fleksibilnog rada, naknade za prijevoz i prehranu, božićnice, uskrsnice i regresa. Saks i Rotman (2006) naglašavaju da priznanja i nagrade imaju značajan utjecaj na angažman: kada zaposlenici dobiju priznanje i nagradu od poduzeća, osjećaju se obveznima odgovoriti većom razinom posvećenosti. Organizacijske politike također igraju važnu ulogu u angažmanu zaposlenika i ostvarivanju poslovnih ciljeva. Primjeri efikasnih organizacijskih politika obuhvaćaju poštene procedure zapošljavanja i selekcije, fleksibilno radno vrijeme, ravnotežu privatnog i poslovnog života, mogućnost rada od kuće te pravedne politike napredovanja. Istraživanja pokazuju da politike zapošljavanja u organizaciji imaju izravan utjecaj na angažman i predanost zaposlenika. Poduzeća koja provode ovakve organizacijske politike postižu pozitivan učinak na angažman i vjerojatno će imati angažiranije zaposlenike, spremne uložiti više truda i posvećenosti u svoj rad. Dobrobit na radnom mjestu ima ključnu ulogu u povećanju angažiranosti zaposlenika. Prema definiciji (Rath i Harter, 2010) dobrobit obuhvaća sve što je važno za način na koji razmišljamo i doživljavamo svoje živote.

Izuzetno je važno da organizacije prepoznaju i dosljedno primjenjuju sve navedene elemente kako bi poboljšale radnu angažiranost svojih zaposlenika, s obzirom na to da svi ovi faktori imaju iznimno pozitivan utjecaj. Kroz visoku radnu angažiranost, postižu se produktivniji i proaktivniji zaposlenici, što se izravno odražava na uspješne poslovne rezultate poduzeća. Kako bi ostvarila ove pozitivne ishode, poduzeća moraju neprestano ulagati u izgradnju okruženja koje njeguje dobar timski duh i suradnju, pružati učinkovito vodstvo, osigurati kvalitetnu obuku i razvoj karijere te nuditi atraktivne programe kompenzacija. Implementacija svih tih čimbenika u radno okruženje ključna je za postizanje visoke razine angažiranosti među zaposlenicima, što je temeljni faktor za ostvarenje ciljeva i uspjeh poduzeća (Prieto Díez et al., 2022).

Uloga kvalitete odnosa između vođe i zaposlenika ima iznimno važan utjecaj na poticanje radne angažiranosti (Kapil i Rastogi, 2020). Taj odnos služi kao temelj za uspostavljanje pozitivnog radnog okruženja i duboko utječe na emocionalno stanje i motivaciju zaposlenika. Angažiranost zaposlenika značajno raste kada je međusobni odnos s vođom karakteriziran visokim stupnjem povjerenja, podrške i transparentnosti. Kada lider u poduzeću uspostavi pozitivan i podržavajući odnos sa svim svojim zaposlenicima, to u njima potiče osjećaj pripadnosti i vlastite važnosti. U takvom okruženju zaposlenici se osjećaju slobodni izraziti svoje mišljenje, ne ustručavaju se predlagati nove ideje, osjećaju se motivirano i na taj način značajno doprinose uspjehu poduzeća. Kada zaposlenici vjeruju da njihov vođa zaista brine o njima i da zastupa njihove najbolje interese, skloniji su uložiti dodatni napor i angažman u svoj rad. Kvalitetan odnos automatski rezultira i kvalitetnom komunikacijom, koja podrazumijeva redovite i otvorene razgovore o potrebama, očekivanjima i problemima, čime se učinkovito rješavaju potencijalni konflikti i izazovi. Ta komunikacija pomaže vođama da bolje razumiju potrebe zaposlenika, dok zaposlenicima omogućuje da se osjećaju slušano i cijenjeno. Konačno, vođe koje prepoznaju potencijal zaposlenika i pružaju prilike za rast i napredovanje snažno potiču dugoročno angažiranje.

Mjerenje radne angažiranosti je ključno da bi se razumjela razina angažiranosti zaposlenika u poduzeću. Postoje različiti instrumenti i upitnici koji se koriste za procjenu radne angažiranosti. Kao najrašireniji upitnik za procjenu radne angažiranosti koristi se upitnik UWES - Utrecht Work Engagement Scale. To je jedan od najčešće korištenih i najpriznatijih upitnika za mjerenje radne angažiranosti zaposlenika, kojeg su razvili Schaufeli et al. 2002. godine. UWES je samoprocjenjivajući upitnik, odnosno zaposlenici sami ocjenjuju svoju razinu angažiranosti na radnom mjestu. Originalni upitnik sastoji se od 17 izjava koje procjenjuju tri dimenzije angažiranosti, a to su energija, predanost i udubljenost. Zaposlenici procjenjuju pitanja radne angažiranosti na ljestvici od 0 do 6, pri čemu 0 označava „nikada“, dok 6 označava „uvijek“. Primjeri pitanja upitnika po dimenzijama uključuju pitanja poput: „Na svom radnom mjestu, osjećam se pun/a energije“ (označava dimenziju energičnosti), „Rad koji obavljam smatram punim značaja i svrhe“ (označava predanost) i „Vrijeme brzo prolazi dok radim“ (označava udubljenost). UWES je pouzdan instrument za mjerenje radne angažiranosti te je često korišten u mnogim istraživanjima i poduzećima diljem svijeta.

#### 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE – METODOLOGIJA I REZULTATI

U ovom poglavlju prikazuje se empirijsko istraživanje koje istražuje povezanost kvalitete odnosa između vođe i zaposlenika i radne angažiranosti zaposlenika. Za provedbu istraživanja korišten je anketni upitnik proveden među zaposlenicima jednog farmaceutskog poduzeća u Hrvatskoj. Korišteni anketni upitnik sadržavao je 29 pitanja koja su bila podijeljena u tri dijela. Pitanja prvog dijela obuhvaćala su socio-demografske aspekte kao što su spol, dob, stupanj završene stručne spreme (SSS, VŠS, VSS, MR, DR), radni staž u trenutnom poduzeću i ukupan radni staž (manje od 1 godine, 1-5, 6-10, 11-20, više od 20 godina) te hijerarhijsku poziciju. U drugom dijelu anketnog upitnika ispitana je kvaliteta odnosa između vođe i zaposlenika uz pomoć LMX-7 upitnika. Prilagođeni upitnik sadržavao se od 6 pitanja koje su ispitanici ocjenjivali na ljestvici od 1 do 5, gdje 1 označava „Uopće se ne slažem“ i 5 označava „U potpunosti se slažem“. Ova skala procjenjuje različite aspekte odnosa između vođe i zaposlenika kako bi se dobila bolja slika o kvaliteti njihove međusobne interakcije. U trećem dijelu anketnog upitnika ispitana se radna angažiranost zaposlenika uz pomoć mjernog instrumenta UWES. UWES mjerni instrument identificira tri osnovne dimenzije radne angažiranosti, a to su energija (VI), posvećenost (DE) i apsorpcija (AB). Izvorni upitnik sadrži 17 tvrdnji ili opisa stanja koja zaposlenici mogu doživljavati dok obavljaju svoj posao. Ispitanici su zamoljeni da procijene svoje osjećaje na radnom mjestu, koristeći Likertovu ljestvicu, od 1 do 5, gdje 1 označava „Uopće se ne slažem“, a 5 označava „U potpunosti se slažem“.

Konačni uzorak činilo je 50 ispitanika farmaceutskog poduzeća. Ispitanici upitnika pretežito su bile žene koje su činile 68%, a preostali dio bili su muškarci. Prema dobi, najviše je ispitanika pripadalo dobnoj skupini od 25 do 34 godine, a najmanje skupini od 45 do 54 godine. Zaposlenici koji su ispitani pretežito imaju završen magisterij te između jedne do pet godina radnog staža. S obzirom na hijerarhijsku poziciju zaposlenika poduzeća, više od 80% su zaposlenici, a preostalo udio su voditelji, menadžeri i supervizori.

Sljedeća skupina pitanja sastojala se od 6 pitanja koja su se odnosila na kvalitetu odnosa između vođe i zaposlenika. Ispitanici su pitanja ocjenjivali na ljestvici od 1 do 5, gdje 1 označava „Uopće se ne slažem“ i 5 označava „U potpunosti se slažem“. Rezultati su prikazani u Tablici 1.

**Tablica 1.** Recipročnost odnosa između nadređenog i podređenog

Rezultati prikazani u postotku i broju ispitanika (ukupno 50 ispitanika)					
Tvrdnje	1=Uopće se ne slažem	2=Ne slažem se	3=Niti se slažem niti se ne slažem	4=Slažem se	5=U potpunosti se slažem
Razumijete u kakvom ste odnosu sa svojim vođom i znate koliko je Vaš vođa zadovoljan Vašim radom.	-	4% (2)	8% (4)	44% (22)	44% (22)
Vođa razumije Vaše poslovne probleme i potrebe.	8% (4)	12% (6)	24% (12)	40% (20)	16% (8)
Vođa prepoznaje Vaš potencijal.	4% (2)	6% (3)	20% (10)	42% (21)	28% (14)
Unatoč formalno ugrađenom autoritetu, vođa je spreman pomoći riješiti Vaše poslovne probleme.	4% (2)	10% (5)	22% (11)	38% (19)	26% (13)
Imate dovoljno povjerenja u svog vođu te biste branili i opravdavali njegove odluke ukoliko on nije prisutan da to učini.	4% (2)	14% (7)	20% (10)	38% (19)	24% (12)
Kojom biste ocjenom ocijenili svoj radni odnos s Vođom.	4% (2)	-	28% (14)	34% (17)	34% (17)

Izvor: Rezultati provedenog empirijskog istraživanja autora

Provedenim anketnim upitnikom za recipročnost odnosa između nadređenog i podređenog može se zaključiti kako većina zaposlenika ima kvalitetan odnos s vođom budući da su tvrdnje većinom ocijenjene ocjenama 4 i 5, odnosno ispitanici se slažu ili u potpunosti slažu s navedenim pozitivnim tvrdnjama vezano uz njihove vođe. Najviše ispitanika, njih čak 88%, ukoliko se uključe ocjene 4 i 5, razumiju u kakvom su odnosu sa svojim vođom. Zanimljiv je rezultat i ocjena vođe, čak 68% zaposlenika ocijenilo je svoje vođe ocjenama 4 i 5 što ukazuje na prisutnost kvalitetnih vođa u farmaceutskoj industriji.

Dimenzije upitnika recipročnosti odnosa između nadređenog i podređenog skupina pitanja sastojala se od 17 tvrdnji koja su se odnosila na radnu angažiranost zaposlenika. Ispitanici su tvrdnje ocjenjivali na ljestvici od 1 do 5, gdje 1 označava „Uopće se ne slažem“, a 5 označava „U potpunosti se slažem“. Rezultati su prikazani u Tablici 2.

**Tablica 2.** Radna angažiranost zaposlenika

Rezultati prikazani u postotku i broju ispitanika (ukupno 50 ispitanika)					
Tvrdnje	1=Uopće se ne slažem	2=Ne slažem se	3=Niti se slažem niti se ne slažem	4=Slažem se	5=U potpunosti se slažem
Na svom radnom mjestu, osjećam se pun/a energije.	12% (6)	8% (4)	34% (17)	32% (16)	14% (7)
Rad koji obavljam smatram punim značaja i svrhe.	14% (7)	14% (7)	20% (10)	34% (17)	18% (9)
Vrijeme brzo prolazi kada radim.	10% (5)	6% (3)	18% (9)	38% (19)	28% (14)
Na svom poslu osjećam se snažno i puno energije.	10% (5)	12% (6)	36% (18)	26% (13)	16% (8)
Osjećam entuzijazam prema svom poslu.	10% (5)	12% (6)	32% (16)	30% (15)	16% (8)
Kada radim, zaboravljam na sve drugo oko sebe.	8% (4)	30% (15)	28% (14)	20% (10)	14% (7)
Moj posao me nadahnjuje.	10% (5)	32% (16)	24% (12)	32% (16)	2% (1)
Kada se probudim ujutro, osjećam želju za odlaskom na posao.	18% (9)	30% (15)	26% (13)	24% (12)	2% (1)
Osjećam se sretno kada intenzivno radim.	10% (5)	18% (9)	24% (12)	32% (16)	16% (8)

Ponosan/na sam na posao koji obavljam.	8% (4)	8% (4)	24% (12)	26% (13)	34% (17)
Potpuno sam posvećen/a svojem radu.	4% (2)	10% (5)	24% (12)	40% (20)	22% (11)
Mogu raditi vrlo dugo bez prekida.	2% (1)	16% (8)	32% (16)	32% (16)	18% (9)
Moj posao za mene je izazovan.	10% (5)	18% (9)	32% (16)	26% (13)	14% (7)
Lako se zanesem kada radim.	2% (1)	14% (7)	26% (13)	32% (16)	26% (13)
Mentalno sam vrlo otporan/otporna na svojem poslu.	-	24% (12)	28% (14)	32% (16)	16% (8)
Teško se odvojim od svog posla.	20% (10)	42% (21)	24% (12)	8% (4)	6% (3)
Na svom radnom mjestu uvijek ustajem, čak i kada stvari ne idu dobro.	2% (1)	10% (5)	24% (12)	38% (19)	26% (13)

Izvor: Rezultati provedenog empirijskog istraživanja autora

Prema anketnom upitnikom za radnu angažiranost zaposlenika tvrdnje koje su imale najveću prosječnu ocjenu su: „Na svom radnom mjestu uvijek ustajem, čak i kada stvari ne idu dobro“, „Ponosan/na sam na posao koji obavljam“ i „Vrijeme brzo prolazi kada radim“. Navedene tvrdnje predstavljaju najveću radnu angažiranost zaposlenika u farmaceutskoj industriji.

Tablica 3 prikazuje korelacijsku analizu povezanosti dviju varijabli prema dimenzijama. Prikazuje se korelacija između dimenzija upitnika recipročnosti odnosa između nadređenog i podređenog i dimenzija upitnika radne angažiranosti. Povjerenje i poštovanje su dimenzije upitnika recipročnosti odnosa između nadređenog i podređenog, a energičnost, predanost i udubljenost su dimenzije upitnika radne angažiranosti.

**Tablica 3.** Recipročnost odnosa između nadređenog i podređenog

	Povjerenje	Poštovanje	Energičnost	Predanost	Udubljenost
Povjerenje	1	0,81	0,42	0,42	0,37
Poštovanje	0,81	1	0,44	0,41	0,35
Energičnost	0,42	0,44	1	0,85	0,76
Predanost	0,42	0,41	0,85	1	0,68
Udubljenost	0,37	0,35	0,76	0,68	1

Izvor: Rezultati provedenog empirijskog istraživanja autora

#### 4.1. Objašnjenje rezultata korelacije između dimenzije povjerenja (1) s dimenzijama radne angažiranosti (3, 4, 5)

Može se zaključiti kako postoji značajna korelacija odnosno srednja povezanost između dimenzija povjerenja i energičnosti, 0,42. To znači da zaposlenici koji imaju više povjerenja u svoje vođe također iskazuju veću razinu energičnosti. Nadalje, značajna korelacija postoji i to srednje jakosti, 0,42, između povjerenja i predanosti koja ukazuje na vezu između ovih dimenzija. To upućuje na to da zaposlenici koji osjećaju više povjerenja prema svojim vođama imaju izraženu sklonost predanosti poslu i poduzeću. Značajna korelacija odnosno srednja povezanost, 0,37, pokazana je i između povjerenja i udubljenosti. To znači da će zaposlenici pokazivati veću udubljenost u posao, biti više radno angažirani i osjećati zadovoljstvo prilikom obavljanja posla ukoliko imaju više povjerenja u svojeg vođu.

#### 4.2. Objašnjenje rezultata korelacije između dimenzije Poštovanja (2) s Dimenzijama Radne Angažiranosti (3, 4, 5)

Može se zaključiti kako postoji značajna korelacija odnosno srednja povezanost, 0,44, između poštovanja i energičnosti. To znači da se energičnost zaposlenika povećava ukoliko vođe iskazuju poštovanje prema zaposlenicima. Također, značajna korelacija srednje jakosti 0,41, postoji i između poštovanja i predanosti. To upućuje na to da ako se zaposlenici osjećaju poštovano bit će predaniji poslu i poduzeću. Korelacija između poštovanja i udubljenosti također je značajna srednje

povezanosti, 0,35. To znači da će zaposlenici pokazivati veću udubljenost u posao, biti više radno angažirani i osjećati zadovoljstvo prilikom obavljanja posla ukoliko se osjećaju poštovano.

Zaključno, korelacije dimenzija povjerenja i poštovanja s dimenzijama radne angažiranosti su značajne, odnosno postoji srednja povezanost između njih. Zaposlenici koji imaju više povjerenja i poštovanja u svoje vođe iskazuju veću razinu energičnosti, predaniji su poslu i poduzeću, radno su angažiraniji i osjećaju se zadovoljnije prilikom obavljanja posla.

Valja naglasiti i ključna ograničenja ovog istraživanja. Prvo ograničenje je veličina uzorka jer je istraživanje provedeno na jednom farmaceutskom poduzeću, što može dovesti do ograničene reprezentativnosti rezultata. Iduće ograničenje je da kvaliteta odnosa između vođe i zaposlenika i radne angažiranosti zaposlenika može značajno varirati između različitih industrija, sektora, organizacijskih odjela, organizacijskih kultura, pa se rezultati ne mogu generalizirati i za druga poduzeća u drugim industrijama. Iduće ograničenje odnosi se na najveću zamjerku istraživanjima provedenim anketnim upitnikom, a to je socijalna poželjnost odgovora prilikom ispunjavanja ankete, odnosno zaposlenici mogu biti skloni davanju socijalno poželjnih odgovora kako bi stvorili što bolji dojam o sebi ili o svojim vođama.

## 5. ZAKLJUČAK

Kvalitetan odnos između vođe i zaposlenika dokazano snažno utječe na motivaciju, produktivnost i opću radnu angažiranost zaposlenika. Kada u dijadi vođa-zaposlenik postoji kvalitetan i pozitivan odnos ispunjen povjerenjem, poštovanjem, podrškom, otvorenom komunikacijom i pravednošću, zaposlenici iskazuju višu razinu radne angažiranosti i osjećaju snažniju povezanost sa svojim radnim mjestom. Vođe koje posjeduju visoku emocionalnu inteligenciju, razumiju potrebe svojih suradnika, osnažuju ih, daju konstruktivne povratne informacije i pružaju podršku, sposobni su izgraditi pozitivno radno okruženje koje potiče zaposlenike da daju svoj apsolutni maksimum.

Na temelju provedenog empirijskog istraživanja, može se zaključiti da postoji značajna povezanost između kvalitete odnosa vođe i zaposlenika i radne angažiranosti zaposlenika u farmaceutskoj industriji. To znači da što je taj međusobni odnos kvalitetniji, to je veća radna angažiranost zaposlenika, čime oni postaju motiviraniji i produktivniji. Ipak, važno je napomenuti da na učinkovitu radnu angažiranost zaposlenika utječe i kombinacija drugih čimbenika, kao što su kompenzacije i sustavi nagrađivanja, radno okruženje, timski rad i suradnja, mogućnosti obuke i razvoja karijera, organizacijske politike te opća dobrobit na radnom mjestu.

Zaključno, kvaliteta odnosa vođa-zaposlenik ima snažan utjecaj na organizacijsku učinkovitost, zadovoljstvo zaposlenika te njihovu sposobnost prilagodbe na promjene i izazove u radnom okruženju. Održavanje pozitivnog odnosa s vođom stvara zdravu radnu kulturu koja kontinuirano potiče uspjeh i rast cijele organizacije. Stoga, poduzeća trebaju prepoznati važnost ulaganja u razvoj vođa koji su sposobni izgraditi kvalitetne i pozitivne odnose sa svojim zaposlenicima. Na taj će se način poboljšati radna angažiranost i produktivnost zaposlenika, što izravno doprinosi ukupnom uspjehu poduzeća.

## LITERATURA

- Agarwal, A., Chand, P. K., Jhamb, D. & Mittal, A. (2020) Leader–Member Exchange, Work Engagement, and Psychological Withdrawal Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment, *Front. Psychol*, 11, 423. DOI:10.3389/fpsyg.2020.00423
- Alwamhbi Alnuaimi, Y. M. (2022) Impacts of Workplace Factors on Employee Engagement in the Public Sector, *European Journal of Marketing and Economics*, 5(1), 57-70. DOI: 10.26417/969ouv25
- Anitha, J. (2014) Determinants of employee engagement and their impact on employee performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323. DOI:10.1108/IJPPM-01-2013-0008
- Bedi, A., Alpasan, C., Green, S. E. (2016) A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators, *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517-536. DOI:10.1007/s10551-015-2625-1
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E. i van den Heuvel, M. (2015.), Leader-member exchange, work engagement, and job performance, *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754-770. DOI:10.1108/JMP-03-2013-0088
- Castellani et. al. (2018) R&D and productivity in the US and the EU: Sectoral specificities and differences in the crisis, *Technological Forecasting and Social Change*, 138, 279-291. DOI:10.1016/j.techfore.2018.10.001
- Daraboš Longin, M. (2018) Uspjeh poduzeća u hiperkonkurenciji: Je li agresivno konkurentsko ponašanje dovoljno?, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 16 (1); 43-58. DOI: 10.22598/zefzg.2018.1.43
- Daraboš Longin, M. (2023) Strategic behavior of companies for prosperity in dynamic environments: an empirical study, *41st IBIMA proceedings*, June 2023, Granada Spain. DOI:10.5171/2023.4136523
- Daraboš Longin, M., Hruška, D., Sedinić, V. (2021) Relationship between Personality and Learning Goal Orientation Preceding the First Employment, *Sustainability* 2021, 13(6), 3003, 1-14. <https://doi.org/10.3390/su13063003>
- Dienesch, R. M. i Liden, R. C. (1986) Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development, *The Academy of Management Review*, 11(3), 618-634. DOI:10.2307/258314
- Gupta, N., & Sharma, V. (2016) Exploring Employee Engagement—A Way to Better Business Performance. *Global Business Review*, 17, 455-63S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631082>
- Kahn, W. A. (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kapil, K. i Rastogi, R. (2020) The relationship between leader-member exchange, work engagement and organizational citizenship behaviour, *Journal of Indian Business Research*, 12(2), 191-214. DOI:10.1108/JIBR-08-2018-0202

14. Kocak, D. (2022) Leader-member exchange and unethical pro-organizational behavior: A moderated mediation model, *Ekonomski vjesnik*, 35(2), 301-313. DOI:10.51680/ev.35.2.6
15. Liden, R. C. i Maslyn, J. (1998) Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development, *Journal of Management*, 24(1), 43-72. DOI:10.1177/014920639802400105
16. Prieto Díez, F., Postigo, A., Cuesta, M. i Muniz, J. (2022) Work Engagement: Organizational Attribute or Personality Trait?, *Journal of Work and Organizational Psychology*, 38(2), 85-92. DOI:10.5093/jwop2022a7
17. Rath, T. & Harter, J. K. (2010) *Wellbeing: The Five Essential Elements*, New York: Gallup Press. DOI:10.1007/s11482-010-9127-1
18. Robert, V. i Vandenberghe, C. (2020) Locus of Control and Leader-Member Exchange: A Dimensional, Contextualized, and Prospective Analysis, *Front. Psychol*, 11(537917), 1-14. DOI:10.3389/fpsyg.2020.537917
19. Rožman, M. i Štrukelj, T. (2021) Organisational climate components and their impact on work engagement of employees in medium-sized organisations, *Economic research - Ekonomska istraživanja*, 34(1), 775-806. DOI:10.1080/1331677X.2020.1804967
20. Saks, A. M. i Rotman, J. L. (2006) Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. DOI:10.1108/02683940610690169
21. Schaufeli, et. al. (2002) The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach, *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. DOI:10.1023/A:1015630930326
22. Shmailan, A. (2016). The Relationship between Job Satisfaction, Job Performance and Employee Engagement: An Explorative Study. *Business Management and Economics*, 4, 1-8. DOI:10.56225/finbe.v1i3.120
23. Schneider, B., Ehrhart, M.G. i Macey, W. H. (2013) Organizational climate and culture, *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361-388. DOI:10.1146/annurev-psych-113011-143809
24. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. i Peterson, S. J. (2008) Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure, *Journal of Management*, 34(1), 89-126. DOI:10.1177/0149206307308913
25. Wang et.al. (2010) Acculturative Stress Among Cuban American College Students: Exploring the Mediating Pathways Between Acculturation and Psychosocial Functioning, *Journal of Applied Social Psychology*, 40(11), 2862 – 2887. DOI:10.1111/j.1559-1816.2010.00684.x

---

## HOW IMPORTANT IS A MANAGER? THE ROLE OF LMX IN ENCOURAGING WORK ENGAGEMENT

---

### ABSTRACT

The relationship between a leader and his subordinates is one of the most fundamental and influential dynamics in any organizational environment. Leader-subordinate exchange (LMX) theory assumes that leaders develop unique, individual relationships with each member of their team, and the quality of these individual exchanges is a key determinant of organizational outcomes. The quality of LMX relationships is a key determinant of both individual and organizational outcomes, highlighting the importance of nurturing strong, high-quality exchanges by leaders to foster positive workplace dynamics and achieve strategic goals. This paper examines and explores the relationship between the quality of leader-employee relationships and employee work engagement. Additionally, the importance of measuring work engagement is explained, key factors that influence work engagement are analyzed, and the role of the quality of the relationship between the leader and the employee in encouraging work engagement is explored. The empirical part of the paper explores the role of the quality of the relationship between the leader and the employee in encouraging work engagement in the pharmaceutical industry in the Republic of Croatia. Data were collected through a questionnaire to investigate the direction and intensity of the relationship between the dimensions of reciprocity in the relationship between superior and subordinate and the dimensions of work engagement. The results show that there is a positive relationship between the quality of the relationship between the leader and the employee and the employee's work engagement in Croatian pharmaceutical industry.

**KEY WORDS:** employee work engagement, LMX theory, relationship quality

# PERCEPTION OF THE PROFILE 'CONTENT CREATOR' IN THE TRIAD OF CROATIAN MARKETING PRACTITIONERS

PRELIMINARY COMMUNICATION  
/ PRETHODNO PRIOPĆENJE

UDK: 658.8:004.738.5(497.5)

JEL: M31  
DOI: 10.56321/ijmbs.11.17.36

## Autori/Authors:

**DIANA PLANTIĆ TADIĆ**  
PhD, ASSOCIATE PROFESSOR  
Sveučilište Vern'  
Palmotićeveva 82/1, Zagreb, Croatia  
E-mail: diana.plantic-tadic@vern.hr  
ORCID: 0009-0005-9382-1768

**DINO MARIĆ**  
DIRECTOR  
Marketinška agencija Studio A  
Draškovićeveva ulica 33, Zagreb  
E-mail: dino.maric@yahoo.com

**MARIO FRACULJ**  
PhD, ASSISTANT PROFESSOR  
Sveučilište Algebra Bernays  
Gradišćanska 24, Zagreb, Croatia  
E-mail: mario.fraculj@algebra.hr  
ORCID: 0000-0001-9875-5708

## ABSTRACT

Digital marketing strategies that involve engagement with content creators are becoming an increasingly significant element of marketing practice. Given the increasingly prominent presence of content creators in the media landscape and the growing need for their engagement, ensuring and applying relevant insights about sought-after profiles has become a business necessity. Considering the lack of such insights, a study was conducted with the purpose of better understanding how three different types of marketers perceive the profile of content creators. The main objective of this study is to analyze the perception of a "content creator" profile to develop skills for their assessment, selection, and engagement in marketing campaigns. The data were collected through the interviews with thirty marketing practitioners, with ten from each of three categories: marketing clients/advertisers, professionals in marketing agencies, and content creators. The results of this research might serve as valuable guidelines for marketing professionals to make better-informed decisions, as well as a good starting point for further research on the influence of content creators on today's digital marketing strategies. Based on the analysis of research results, recommendations have been formed for the application of new knowledge about the competitive profile of content creators, in order to help marketing agencies and clients optimize their business strategies and achieve more successful collaboration with content creators.

**KEY WORDS:** marketing communications, digital marketing, social networks, content creator, influencer marketing

## 1. INTRODUCTION

In the era of widespread internet use, digital marketing is becoming a key tool for success in the modern business world (Krajnović et al., 2019). The general introduction of digital technologies has entirely changed the concept of doing business worldwide, as Kingsnorth (2019) stated that digitalization had ultimately led to digital transformation, which reached far beyond technology, in terms of business changes, consumer behavior and preferences, legal changes, and much more. Furthermore, the rising trend of digital technologies has thus completely altered marketing practices, urging modern companies to adopt digital strategies to remain competitive and satisfy the evolving requirements of their customers.

Pihir et al. (2019) highlight the positive effects of digital transformation of marketing on company operations, such as directing the focus of companies more and more toward the end user of media content, and proactiveness of companies, focused on ensuring close relationships with today's demanding customers. To be noted that today's media content users differ from old and passive ones, whose relationship is illustrated in the Table 1.

**Table 1.** Relationship between old and new users of media content

OLD USERS	NEW USERS
Passive	Active
Predictable	Unpredictable
Local, national	Global
Static – tied to a single medium	Dynamic – users of more media; easily switch from one medium to another
Loyal – to a certain medium or program	Disloyal – with a wide choice and choose what they like
Undemanding – scarcity of content	Demanding – expecting a lot of quality content
Isolated individuals	Socially networked
Quiet and media-invisible	Loud and media-exposed
Obedient	Disobedient
Paying a service	Demanding a service for free
Unorganized or difficult to organize, hard to motivate to engage with a particular issue	Organized, easily organized by social media usage and engaged with relevant issues
Patient – waiting for information	Impatient – looking for information immediately at the moment it happens
Less technically savvy	Understand and use technology better
Content users	Content users and creators

Source: Zgrabljic Rotar (2020, p. 65)

As can be seen from Table 1, the key difference between "old" and "new" users is generally in the level of their activity or engagement, as well as their character traits. According to the insights obtained from the Table 1, it is clear that digital content, as well as the profile of content creators, should be adapted to the new profile of content users, who themselves become content creators in today's paradigm of digital marketing. Vasković et al. (2012, as cited in Brakus, 2015, p. 1099) define digital marketing as "the marketing of electronic media that adapts to the new era and uses modern technological achievements in communication and direct engagement with users in a creative way in order to achieve set goals". Moreover, companies create a marketing policy based on messages and comments received from their online customers (Rrustemi & Jusufi, 2021), which present the foundations for interactive marketing. Kotler et al. (2014) define interactive marketing as activities and programs conducted via the Internet with the purpose of encouraging customers to purchase products, raising awareness or improving image. Interactive marketing emerged as a result of a shift in understanding consumers, where consumers become partners, and business becomes an interactive relationship (Vlašić et al., 2007).

Namely, in the context of interactive connections with consumers, social networks have become increasingly popular over the last decade. This is evidenced by the data that, even a few years ago, half of the world's population was actively using social networks (Chaffey, 2019, as cited in Mesarić & Gregurec, 2021). Consequently, social media marketing (hereinafter SMM) has emerged as an inevitable digital approach and an unavoidable tool for companies to retain existing, as well as to reach new potential customers. In essence, "social media" has been defined as "tools for social interaction, using highly accessible and scalable communication techniques (such as web-based, mobile technologies) to turn communication into interactive dialogue" (Coulson, 2013, p. 1) The implementation of SMM provides numerous benefits to companies, such as boosting brand awareness and building customer loyalty through customized interactions, providing with stronger relationship with consumers (Ebrahim, 2020; Puriwat & Tripopsakul, 2022). In other words, the authors point out that SMM creates meaningful connections with consumers through content sharing on social media platforms.

Therefore, SMM might be defined as a process of creating content tailored to the context of each individual social media platform in order to connect with a wider audience, strengthen a brand, increase sales, and drive web traffic (Tuten, 2020). Tuten emphasizes that the number of social media users is increasing on a daily basis, and consequently, their influence is also growing. The author also states that the general acceptance of the concept 'social media' was prevalent by the introduction of social networking platforms which apparently have an ever-growing influence on consumer perception and

behaviour. In addition, integrating social media platforms into various marketing strategies has become a today's must for all modern companies which, accordingly, concentrate their marketing efforts on social media platforms.

First and foremost, a growing amount of evidence suggests that SMM has evolved into a powerful tool that may enable marketers to communicate more effectively with their consumers (Tuten, 2020; Kim & Lee, 2021; Huang & Chen, 2021; Sohaib et al., 2022). Numerous research investigations have been exploring the correlation between SMM and consumers' behavior. For instance, in the research, carried out by Sohaib et al. (2022), a comprehensive investigation was carried out to assess the impact that SMM activities have on the participation and behavior of customers. The findings of the study conducted by Tomašek and Gregurec (2022) lead to the same conclusion remarks emphasizing that social media can influence consumer behavior to a greater extent because social networks are precisely the places where large numbers of people gather and where communication takes place among friends, acquaintances, and other users who have a notable impact on purchasing decisions.

Furthermore, recent years have seen an increasing number of academic papers investigating the interplay between SMM and the way customers perceive brands. The research that was carried out by Kim and Lee (2021) provided significant results, proving that the usage of SMM could improve the perception of brand quality by increasing consumer engagement. Moreover, the authors concluded that SMM had a substantial effect on many different elements of customer behavior and perception. Another empirical investigation was carried out by Huang and Chen (2021), demonstrating that internet and social media content had a large impact on consumers' perceptions of brand quality. The aforementioned studies provide valuable insights on the relationships between SMM and the components which contribute to the success of brands. In general, the studies highlight the intricate qualities of SMM as well as its substantial effect on brand-related factors and customer behavior. It has been established that SMM is effective in increasing brand recognition, building consumer loyalty, and cultivating brand affinities.

Regarding the importance of SMM and the content on social media platforms, it is necessary to emphasize that social media has become an important channel and source of income for content creators (Khobzi et al., 2025) who play a significant role for digital marketing communication of today's companies. Given the number of followers that influencers have on their profiles across various social media platforms, it is difficult to ignore their position and significance in marketing communication between brands and the target market (Biloš et al., 2021). In other words, social media platforms rely on the content produced by content creators, and content creators rely on social media platforms to promote or disseminate their content, grow their audience base, and generate revenue. Content creators have also become important drivers of brand equity, contributing considerably to the marketing success of the companies with whom they collaborate (McMullan, 2023). That collaboration implies the creation of interesting content and the engagement of influential individuals to promote companies' products (Meno et al., 2025). Social media platforms have introduced different incentive mechanisms to reward content creators for their contribution, and for their ability to attract and retain audience (Wu et al., 2025). However, Vassey et al. (2025) draw attention to the need for strengthening regulation for content creators' activities on social media platforms, particularly on platforms popular among youth.

Namely, content creators are often perceived as social media influencers, i.e. as those who change how people think about a brand by posting photos, videos, and other updates on social media (Manzoor et al., 2023), as they are synonymous with influencers. As opinion leaders, influencers play a crucial role in communicating and interacting with large audiences, acting as intermediaries between brands and the public (Ooi et al., 2023). By channeling their ideas, thoughts, and even emotions of the public, influencers can help companies develop their communication and performance in the turbulent digital landscape (Reinikainen & Erkkilä, 2025). These relationships serve as catalysts for strengthening the companies' brand equity, awareness, and customer loyalty, all of which benefit from increased customer engagement.

Building on social media marketing, influencer marketing is rapidly becoming a crucial digital marketing tool (Li et al., 2024), representing 10 % of the budget dedicated to social media campaigns in 2021 (Harst & Angelopoulos, 2024). Influencer marketing involves recruiting and compensating influencers, i.e. content creators for promoting their products (Kim & Kim, 2021) and enhance sales performance (Leung et al., 2022; Cao et al., 2021). Therefore, marketers continue to face the challenge of selecting effective influencers for their social media campaigns (Sporn-Wang et al., 2025). In general, Leung et al. (2022) claim that, in principle, the effectiveness of the digital marketing strategy is influenced by the characteristics of the content creators and the content features. Saima and Khan (2020) also point out that companies should select influencers with appropriate attributes to attain the effectiveness of SMM. The findings of the research conducted by Sbonsou and Siriex (2021) showed that the credibility of the influencer source had a substantial impact on the responses of the followers and, eventually, in an increase in brand equity. Another recent study confirmed that the purchase intention of customers is directly affected by a content creator's trustworthiness and credibility (Yuxuan, 2025). In addition, the results of the empirical study conducted by Yang et al. (2021), revealed significant findings on the effect of the content creators' authenticity and credibility on customer loyalty and purchase intention when using the Instagram platform. For instance, around 60 % of consumers rely on social media influencers while purchasing a product (Forbes, 2022).

In relation to influencers' attributes, Leung et al. (2022) identify three easily observable attributes, i.e. influencer activity and originality, as well as a follower size which enhance influencer marketing effectiveness. The findings show that companies, having adopted a balanced approach along the abovementioned dimensions, have more chance to attain greater effectiveness.

Consequently, it is evident that there is an increasing need for the engagement of content creators in today's digital marketing communication, given their growing influence in the media and marketing space. Unfortunately, the role of social media platforms in the creator economy remains understudied (Bleier et al., 2024). The growing demand for content creators has been recognized not only in the global, but also in the Croatian digital communication environment which lacks in familiarity with and application of new knowledge about the competitive profile of content creators in Croatia. Therefore, this paper aims to address these gaps by analyzing the perception of the content creators' profile from the perspective of three different types of Croatian marketers. The purpose of the conducted qualitative research was to provide a deeper insight and understanding of how different types of marketers perceive the profile of content creators, and how this perception shapes their decisions regarding collaboration and engagement of content creators in the dimension of SMM.

Eventually, the need arises to obtain answers to two fundamental research questions, which are formulated as follows:

RQ1: How do different marketers perceive the competitive profile of content creators in the Croatian digital media space?

RQ2: What are the Croatian marketers' preferences in selection and engagement of content creators?

To solve the posed research questions, this study contributes a new piece of information to the existing knowledge concerned by conducting an in-depth investigation which is methodologically elaborated further in the paper.

Namely, the paper consists of five chapters, starting with Introduction and Methodology, followed by Research results, Discussion of research results and, finally, the last chapter Conclusion with the answers given to the research questions.

## 2. METHODOLOGY

In order to collect relevant data to answer the research questions posed in this paper, the research was conducted in two phases. The first phase was desk research and the second refers to the empirical research conducted between November 2023 and February 2024<sup>1</sup>.

The theoretical framework was based on the analysis of secondary data sources, including domestic and international marketing literature, scientific papers, statistical reports, and relevant online sources. The qualitative approach enabled an in-depth exploration of the respondents' attitudes, preferences, and experiences, with a focus on three key groups: marketing agencies, clients, and the content creators themselves. The data were collected through a semi-structured interview with the 30 participants who were chosen through purposive sampling because these individuals demonstrated direct experience in content creating on social media. Qualitative research guidelines and previous studies suggest that thematic saturation in qualitative research often occurs at about 30 interviews when participants share similar characteristics that relate to the study (Daher, 2023). The respondents were evenly distributed across three categories of marketers:

- **Marketing agencies** – Respondents were selected from agencies of various sizes, with the criteria that the agency has a digital department and that the respondents are involved in strategy and management of digital campaigns, social media, and performance marketing.
- **Clients** – Research participants came from industries such as healthcare, luxury goods, fashion, and fast-moving consumer goods. All had experience in managing digital campaigns and content on social media.
- **Content creators** - The selected influencers had different thematic focuses, varying years of presence on social media, and different sizes of follower bases. Their profiles also included previous careers in other industries.

Each respondent answered 16 questions from a prepared guide, which were structured into three thematic sections:

- data on the profiles of professionals, budget allocation, preferences for collaboration with content creators, research, tactics, and the scope of collaborations on an annual basis,
- perception of the quality and quantity of content and challenges in different stages of the business process,
- the current situation in the content creator scene and predictions of future developments.

<sup>1</sup> The research was partially conducted for the purpose of writing the co-author's master thesis.

The interviews lasted approximately one hour per participant. The collected data were analyzed using thematic analysis of latent content, which enabled the identification of key patterns in the respondents' answers. The analysis process included:

- transcription of the interviews to ensure accuracy,
- coding of responses according to defined themes (e.g., content quality, collaboration challenges, etc.),
- grouping the codes into broader categories that reflect the perception of content creator profiles.

This systematic approach enabled transparent interpretation of the data, identification of trends, and the formulation of recommendations for practice.

### 3. RESEARCH RESULTS

Based on the interviews conducted with the three different groups of respondents, the results were analyzed according to these three categories of marketing professionals, as presented in the following text.

#### 3.1. Marketing agencies

Agency representatives emphasize that digital strategy and budget decisions are determined by clients, and that some of them still prioritize traditional advertising. Budget allocation for digital activities typically includes about half of the annual promotional budget, although precise tracking is often challenging due to different campaign structures and collaboration with multiple agencies.

When asked about their willingness to collaborate with content creators, representatives of marketing agencies are divided in their views. On one hand, some of them come from agencies that specialize specifically in connecting clients with content creators, while other respondents also emphasize that they consider this form of collaboration to be very beneficial, especially when it comes to creating added value, expanding the community, and strengthening brand recognition. Therefore, these respondents, regardless of client demands, advocate for collaboration with content creators - most often influencers - and proactively suggest their involvement to clients. On the other hand, some agencies state that their clients are not inclined toward this type of collaboration, which is why they avoid making such suggestions, and even when collaboration does occur, it is mostly limited to occasional posts with modest budgets and infrequent activations. Despite differences in approach, all interviewees emphasize that the engagement of content creators primarily depends on the specific objectives of the client's campaign.

When selecting content creators, agencies and clients prioritize profile analysis, cost-effectiveness, and subjective impressions, relying largely on previous collaboration experience. Micro-influencers are often preferred because of their targeted reach and authenticity. Authenticity, inventiveness, and congruence with brand values are important desirable attributes. When creators show true loyalty or turn down unsuitable collaborations, agencies and clients value this as a sign of professionalism and brand fit. The final determining factor in the selection process is budget compatibility.

#### 3.2. Marketing clients

According to data obtained from the conducted research, most marketing clients allocate approximately 50 % of their total marketing budget to digital channels. When breaking down the allocation within the digital budget in more detail, respondents highlight that the largest share of funds is dedicated to advertising via Google, followed by investments in social media promotion. Collaborations with content creators are also included within this budget, with an average of 10 to 15 % of the digital segment being allocated to such partnerships.

In general, most clients recognize the strategic importance of integrating content creators into the digital segment of promotion, especially in cases where collaborations have been successful and have delivered clear results. Some representatives of marketing clients state that, without including this form of collaboration, it would not be possible to reach the desired target audience, despite the use of other digital marketing tools.

In the context of identifying and evaluating the potential and cost-effectiveness of collaborating with content creators, marketing clients, like marketing agencies, most often rely on three main criteria:

*Profile analysis* – This involves a detailed examination of the type of content a particular creator publishes, the level of interaction with their audience through comments and responses, as well as the history of previous collaborations, especially with competing brands. It is crucial that the potential partner's profile aligns as closely as possible with the brand's identity and values. Although the number of followers is often taken into consideration, its significance varies

depending on the characteristics of the campaign and the established KPIs. Some clients engage several different content creators precisely to cover various campaign objectives. Special attention is given to the engagement rate, i.e. the ratio of likes, comments, shares, and saves to the total number of followers, in order to minimize the risk of collaborating with profiles that have purchased or inactive followers. Additionally, clients require access to social media analytics data already in the early stages of negotiations.

*Cost-effectiveness of collaboration* – This includes assessing the justification for investment in relation to the price of the product being promoted, as well as comparing the offers of other content creators. Follower engagement and conversions are often tracked using personalized codes. Respondents also highlight the importance of professional responsibility as a factor in evaluating cost-effectiveness; that is, if the content creator fully adheres to the agreed terms and deadlines, there is a greater likelihood of future engagement, even in cases where the results do not fully meet expectations. Additional value is seen in the possibility of reusing the created content for other promotional purposes within the client's communication channels.

*Subjective assessment* – Although less frequently formalized, this criterion includes personal preferences and affinities toward a particular content creator, as well as recommendations from industry colleagues. This dimension often plays a key role in the final decision on collaboration, especially when candidates have similar quantitative indicators.

Finally, respondents emphasize that the quality of communication is ultimately crucial. If a creator demonstrates a low level of literacy in writing or verbal expression-whether towards the client or their own audience-or fails to understand a clearly defined brief, the collaboration is called into question. Despite this, most respondents express a high level of satisfaction with collaborations involving content creators, as well as an intention to increase engagement with content creators in the upcoming period, particularly highlighting the importance of continuity, that is, continuing successful partnerships from the previous year.

According to marketing clients, the key characteristics that content creators need to possess to be considered for collaboration include authenticity, consistency in content, creativity, and a balanced ratio between sponsored and organic posts. In addition to content relevance, respondents also emphasize the importance of the aesthetic quality of posts and expect content creators to be aware of their professional role in representing the brand, including adherence to agreed deadlines and transparent, prompt, and accurate communication. Additional criteria considered by respondents relate to the market position of the content creator, their level of recognition, as well as the thematic alignment of their content with the brand's values and communication goals. Relevance and the potential for natural integration within the campaign are considered crucial for achieving an effective and credible partnership.

Missed deadlines, inconsistent content, and a lack of professional responsibility are among the issues that clients mention. They state that in order to expedite the creator selection process, a centralized database is required. Clients observe that, despite the growth of the domestic content creator scene, qualitative aspects are not keeping pace with quantitative growth, indicating the need for more market standardization and professionalization.

### 3.3. Content creators

From the perspective of content creators, collaboration with brands and marketing agencies is generally perceived as positive, but their acceptance of such partnerships is conditioned by a range of factors that go beyond purely financial interests. Although most content creators express openness to marketing collaborations, they emphasize that their willingness to collaborate is closely linked to the ability to preserve their own creativity and personal values. In other words, they do not accept every collaboration offer; instead, they prefer projects they genuinely believe in and with which they can personally identify. However, they point out that authenticity is the most important criterion. All respondents highlight that it is extremely important to them that the product they promote aligns with their personal beliefs and lifestyle-that is, it is something they already use or could easily integrate into their daily lives. Authenticity not only involves real experience with the product, but also the ability to present it honestly to their audience, without imposed formats or artificially constructed messages.

In addition to alignment with their personal interests, content creators also mention the importance of creative freedom as a prerequisite for successful collaboration. In situations where they have a clear vision from the outset of how they want to conceptualize and present the content, and when they feel an internal motivation to engage with the topic, they tend to believe that such collaborations have significantly greater potential for a positive outcome. According to them, content created out of personal enthusiasm and creative impulse is more likely to be well received by the audience, precisely because of the recognizable authentic tone of communication.

According to content creators, effective partnerships require audience trust, professionalism, subject-matter expertise, and high-quality content. Despite being aware of these priorities, they note that clients and agencies often place greater emphasis on quantitative metrics than on narrative quality or creativity. Maintaining creative control is a significant

challenge; creators stress the importance of autonomy in ensuring authentic content, pointing out that strict deadlines and strict briefs can reduce the possibility of producing high-quality content.

When it comes to the platforms considered most important for content monetization, all interviewees highlight Instagram as currently the most profitable social network. Regardless of format or distribution channel, content creators are convinced that authenticity will remain the key factor in maintaining audience interest. They believe that users will always be interested in content perceived as genuine, relevant, and aligned with the creator's personal values, regardless of the technical platform on which the content is published.

Based on the results of the interviews presented, a tabular overview was created to provide a structured and transparent comparison of the perception of desirable characteristics of content creators from the perspective of the three key types of participants within the marketing process (Table 2).

**Table 2.** Perception of the content creator profile from the perspective of three types of Croatian marketers (comparative analysis)

	Marketing agencies	Marketing clients	Content creators
<b>willingness to engage</b>	willingness to engage is dictated by the client's campaign objectives	in the majority of cases, inclined to engage content creators	in most cases, inclined toward collaborations; they must believe in the partnerships
<b>Importance of content creators for marketing strategies</b>	extremely important, even when they do not have clients who are inclined to engage content creators	extremely important; otherwise, it would be difficult to reach their audience	extremely important; they themselves are also influenced by other content creators
<b>Research, actions, and tactics in the decision-making process</b>	previous experience, analyses, trend forecasting, technical support, human factor, budget	profile analysis, cost-effectiveness, subjective factor, communication style, budget, level of interest	authenticity, creative vision, genuine motivation for the topic
<b>Comparison of the engagement level</b>	different responses, depending on the profile of the campaigns and clients	increased level of engagement in the previous year	increased level of engagement in the previous year
<b>Level of satisfaction with collaborations</b>	high level of satisfaction with authentic and genuinely motivated collaborations	high level of satisfaction with authentic and genuinely motivated collaborations	high level of satisfaction
<b>Key selection criteria</b>	authenticity, consistency, creativity, a good balance of organic and sponsored content, selective collaborations, aesthetics, professionalism	respect, professionalism, acceptance of content creators, content relevance	audience engagement and trust, content quality, professionalism, niche affiliation, credibility
<b>Analysis of sponsored content</b>	quality comes first; their experience shows that quantity always follows quality	slight preference for quality; authentic and creative content is important	too much focus on statistics, less on creativity and quality
<b>Collaboration challenges</b>	failure to meet deadlines, not responding to emails	non-delivery, delays, inconsistency with the brief, not responding to emails	low level of trust, relinquishing creativity and content creation

Source: Authors' research

According to the Table 2, the research findings have the potential to give significant insights for the marketing agencies, as well as the advertisers when it comes to cooperation with creator contents. These actionable insights might help with decision-making processes, allowing companies to make good choices when selecting content creators, but also for designing more successful social media marketing strategies in the future.

#### 4. DISCUSSION OF RESEARCH RESULTS

Digital marketing strategies that involve collaboration with content creators are increasingly establishing themselves as an essential part of the modern business landscape. Such strategies directly contribute to brand success in reaching

clearly defined target audiences and in achieving and often exceeding set communication and sales objectives. Successful implementation of this marketing model relies on a detailed and methodical identification of relevant content creators whose profile, value system, and communication style align with the specific demographic, psychographic, and consumer structure of the desired market. By partnering with content creators who resonate with their audience, brands can build trust, expand their reach, and ensure that their messaging is both authentic and effective. This approach not only enhances brand awareness but also fosters stronger engagement and loyalty among consumers, making it a powerful tool in today's digital marketing environment.

A key prerequisite for the effectiveness of such campaigns is the careful selection of a content creator who is granted a certain level of creative freedom in creating and distributing sponsored content. This approach results in a synergistic effect, where the brand message is naturally integrated into the creator's everyday communication with their audience. The outcome is an authentic, relevant, and highly engaging campaign that not only meets client expectations but, in many cases, exceeds them.

Empirical experiences of numerous companies that have been actively collaborating with content creators for many years confirm the effectiveness of such strategies. Based on positive results, an increasing number of companies are deciding to allocate larger budgets for activities related to influencer marketing, which further stimulates the growth and professionalization of the digital advertising market. This opens new opportunities for collaboration, innovation, and creative development in the field of content marketing. Partnerships with content creators not only lead to increased brand visibility but also enable the development of deeper, longer-term relationships with target users. Such relationships are based on authentic communication and perceived credibility, which significantly increases consumers' emotional connection to the brand.

For this reason, a growing number of organizations are investing in the development of strategies that include carefully selected influencers, considering not only their reach but also the quality of relationships they maintain with their audience. Recent research (Benevento et al., 2025) also confirms that content creators play a very important role in forming brand perception and expanding social media following. According to the findings of the study, when selecting content creators, companies should evaluate their network positioning and the frequency of their interactions to determine how often those influencers engage with their followers (such as comments, shares, and other forms of interaction). Consequently, such interactions enable deeper connections with content creators and substantially increase followers' loyalty.

An analysis of recent scientific and professional literature clearly confirms the growing importance of digital campaigns based on social media, with content creators playing a key role in shaping brand perception and driving consumer behavior (Benevento et al., 2025; Huang & Chen, 2021). Their ability to influence the opinions, attitudes, and behaviors of audiences positions them as strategically important actors within the broader digital marketing landscape.

## 5. CONCLUSION

Content creator marketing is a relatively new marketing strategy in the current times and is being accepted by more and more companies to positively shape the customers' and prospects' perception towards their brands.

The findings of this study, shown in the Table 2, transparently give the answer to the initially posed research question RQ1: *How do different marketers perceive the competitive profile of content creators in the Croatian digital media space?* Namely, such a profile should consist of creativity, authenticity and a good image, as well as professionalism in content creators' work. In addition, the research results. The findings indicate that marketers in Croatia are aware of the strategic importance of content creators in digital marketing communication. Their role is not limited to increasing brand visibility; it also includes fostering a deeper connection with consumers through authentic and relevant communication. Positive experiences from advertisers who have been collaborating with content creators for many years confirm the value of this form of marketing. Encouraged by past successes, many advertisers plan to increase their budgets for such activities, further stimulating the development of the digital advertising market.

When choosing and working with content creators (RQ2), Croatian marketers place a high value on professionalism, authenticity, and alignment with brand values. Both agencies and clients put a strong emphasis on a thorough examination of the creator's profile, paying particular attention to the quality of the content, audience engagement, and prior experience working together. Decisions are also influenced by subjective perceptions and cost-effectiveness; micro-influencers are frequently chosen for their capacity to provide genuine, targeted engagement. Since authenticity is seen as essential to successful collaborations, content creators themselves emphasize the importance of creative freedom and sincere alignment with promoted products. Building enduring, trust-based relationships with content creators who

can deliver quantifiable outcomes and genuine brand representation is evident across all groups. These findings directly address research question RQ2 (*What are the Croatian marketers' preferences in selection and engagement of content creators?*) by emphasizing that Croatian marketers look for content creators who blend professionalism, creativity, and credibility, and aim for partnerships that promote both brand growth and genuine audience connection.

The results obtained provide concrete guidelines for optimizing collaboration between marketing agencies, clients, and content creators. Clients are advised to clearly define their expectations through precise briefs and to ensure creative freedom for content creators so that the content remains authentic and relevant. Additionally, clients should further invest in the analysis of influencer profiles to ensure that their values align with the brand's identity.

Agencies should further educate clients about the importance of content quality and encourage more transparent communication between all parties involved. This would help reduce potential challenges such as delays or inconsistencies with briefs. Ultimately, content creators should invest in professionalism, consistency, and authenticity to build trust with both followers and partners. It is especially important that they choose collaborations that align with their personal values.

Although the qualitative methodology enabled an in-depth insight into the perceptions, attitudes, and experiences of the respondents, it also entails certain limitations regarding the generalization of the results. Namely, although 30 respondents present a relatively significant number for qualitative research, it may be insufficient to represent the three stakeholder groups in the Croatian market. There is also an element of subjectivity, both in the collected data—since respondents interpret business reality through the lens of their own social and cultural context—and among researchers themselves during the collection, analysis, and interpretation of data. Another limitation is the exclusive focus on the Croatian market, which means that the results cannot be fully generalized to a broader regional or global context. The research also revealed a lack of diversity among Croatian content creators, which may limit opportunities for specific market niches.

It is recommended that future research include quantitative approaches to increase the reliability and applicability of the results, providing insights relevant to different industries and demographic groups. Expanding the research to neighboring markets would allow for a comparison of the specificities of the Croatian market with those of other countries in the region and for the identification of shared challenges and opportunities. It is also recommended to investigate the long-term effects of collaborations between brands and influencers on brand perception and sales outcomes. Special focus could be placed on the dynamics of interactions between content creators and their followers, as well as on the impact of their specific characteristics on the success of campaigns.

In conclusion, the results can serve as a foundation for developing better communication models between content creators and their followers, who are at the heart of every modern digital strategy. Understanding the dynamics of these relationships is crucial for the development of long-term and sustainable campaigns that do not rely solely on short-term marketing objectives but instead contribute to creating value for both parties involved.

## LITERATURE

- Benevento, E., Aloini, D., Roma, P. & Bellino, D. (2025) The impact of influencers on brand social network growth: Insights from new product launch events on Twitter. *Journal of Business Research*, 189, 115123. DOI: 10.1016/j.jbusres.2024.115123
- Biloš, A., Budimir, B. & Jaška, S. (2021) Pozicija i značaj influencerica u Hrvatskoj. *CroDiM*, 4(1), 57–68.
- Bleier, A., Fossen, B. L. & Shapira, M. (2024) On the role of social media platforms in the creator economy. *International Journal of Research in Marketing*, 41, 411–426. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2024.06.006
- Brakus, A. (2015) Mediji i marketing. *In medias res*, 4 (7), 1096–1103. Available at: <https://hrcak.srce.hr/152198>
- Cao, D., Meadows, M., Wong, D. & Xia, S. (2021) Understanding consumers' social media engagement behaviour: An examination of the moderation effect of social media context. *Journal of Business Research*, 122, 835–846. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.06.025.
- Coulson, D. C. (2013) Dynamics of social media, politics and public policy in the Arab world. *Global Media Journal*, 12(22), 1–20. Available at: <https://www.globalmediajournal.com/open-access/dynamics-of-social-media-politics-and-public-policy-in-the-arab-world.pdf>
- Daher, W. (2023) Saturation in Qualitative Educational Technology Research. *Education Sciences*, 13(2), 98–112. DOI: 10.3390/educsci13020098
- Ebrahim, R. S. (2020) The role of trust in understanding the impact of social media marketing on brand equity and brand loyalty. *Journal of Relationship Marketing*, 19(4), 287–308. DOI: 10.1080/15332667.2019.1705742
- Forbes (2022) Using influencer marketing to drive ROI. Available at: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/11/17/using-influencer-marketing-to-drive-roi/?sh=30cdb962ff18>
- Harst, J.P.V.D. & Angelopoulos, S (2024) Less is more: Engagement with the content of social media influencers. *Journal of Business Research*, 181, 114746. DOI: 10.1016/j.jbusres.2024.114746
- Huang, X. & Chen, Y. (2021) The effect of social media on perceived quality: An empirical investigation. *Journal of Marketing Research*, 58(1), 57–69.
- Khobzi, H., Canhoto, A.I. & Ramezani, M.Z. (2025) Content creators at a crossroads between decentralized and centralized social media. *Business Horizons*, 68, 109–120. DOI: 10.1016/j.bushor.2024.04.010
- Kim, D. Y. & Kim, H.-Y. (2021) Trust me, trust me not: A nuanced view of influencer marketing on social media. *Journal of Business Research*, 134, 223–232. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.05.024
- Kim, H. & Lee, J. (2021) The role of social media in shaping perceived quality: An empirical investigation. *Journal of Business Research*, 121, 276–287.
- Kingsnorth, S. (2019) *Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing*. London: Kogan Page Limited
- Kotler, P., Lane Keller, K. & Martinović, M. (2014) *Upravljanje marketingom*, 14 izdanje. Zagreb: Mate.
- Krajnović, A., Sikirić, D. & Hordov, M. (2019) *Digitalni marketing: nova era tržišne komunikacije*. Zadar: Sveučilište u Zadru, Odjel za ekonomiju
- Leung, F.F., Gu, F.F., Li, Y., Zhang, J. Z. & Palmatier, R.W. (2022). Influencer Marketing Effectiveness. *Journal of Marketing*, 1 (23). DOI: 10.1016/j.jbusres.2024.115170

19. Li, W., Zhao, F., Lee, J. M., Park, J., Septianto, F. & Seo, Y. (2024). How micro- (vs. mega-) influencers generate word of mouth in the digital economy age: The moderating role of mindset. *Journal of Business Research*, 171. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.114387
20. Manzoor, A., Farooq, B., Khan, N.L., Hakim, I.A. & Bhat, W.A. (2023) Impact of Influencer Marketing Attributes on Purchase Intention among Gen Y and Gen Z: Evidence from India. *European Economics Letters*, 13(03), 646-656. DOI: 10.52783/eeel.v13i3.342
21. McMullan, K. (2023) A checklist for managers to enhance influencer partnerships and avoid potential pitfalls. *Business Horizons*, 66(4), 443-452. DOI: 10.1016/j.bushor.2022.09.003
22. Meno, P. B., P., Jaiganesh, M., Singh, A. K., Khan, I. A., Upadhyaya, M. & Devaru, S. D. B. (2025). Influencers and Brands Successful Collaborations: A Mutual Reinforcement to Promote Products and Services on Social Media. *Journal of Marketing & Social Research*, 2(4), 331-335. DOI: 10.61336/jmsr/25-04-42
23. Mesarić, S. & Gregurec, I. (2021) Utjecaj utjecajnih osoba na donošenje odluke o kupnji – viđenje hrvatskih utjecajnih osoba. *CroDiM*, 4 (1), 107-120.
24. Ooi, K. B., Lee, V. H., Hew, J. J., Leong, L. Y., Tan, G. W. H. & Lim, A. F. (2023) Social media influencers: An effective marketing approach? *Journal of Business Research*, 160, Article 113773. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.113773
25. Pihir, I., Križanić, S. & Kutnjak, A. (2019) Digitalna transformacija marketinga u malim i srednjim poduzećima – pregled postojećih istraživanja. *CroDiM*, 2 (1), 125-134.
26. Puriwat, W. & Tripopsakul, S. (2022) Understanding Digital Social Responsibility in the Social Media Context: Evidence from Thailand. *International Journal of Professional Business Review*, 7(1), e0257. DOI: 10.26668/businessreview/2022.v7i1.257
27. Reinikainen, H. & Erkkilä, T. (2025) Channeling passion: Social media influencers as organizational listening agents. *Public Relations Review*, 51102566. DOI: 10.1016/j.pubrev.2025.102566
28. Rustemi, V. S. & Jusufi, G. (2021) Understanding Social Media Marketing activities in Western Balkans: Empirical insights from Kosovo. *Ekonomski pregled*, 72 (6), 869-893. DOI: 10.32910/ep.72.6.4
29. Saima & Khan, M.A. (2020). Effect of Social Media Influencer Marketing on Consumers' Purchase Intention and the Mediating Role of Credibility. *Journal of Promotion Management*, 27(4), 503-523. DOI: 10.1080/10496491.2020.1851847
30. Sbonsou, M. & Siriex, L. (2021) The effect of influencer source credibility on followers' responses: an analysis of the mediating role of trust and the moderating role of self-congruity. *Journal of Business Research*, 133, 405-415.
31. Sohaib, M., Safeer, A. A. & Majeed, A. (2022) Role of Social Media Marketing Activities in China's e-commerce industry: a Stimulus Organism Response Theory Context. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-16. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.941058
32. Spori-Wang, K., Krause, F., Henkel, S. (2025). Predictors of social media influencers marketing effectiveness: A comprehensive literature review and meta-analysis. *Journal of Business Research*. DOI: 10.1016/j.jbusres.2024.114991
33. Tomašek, L. & Gregurec, I. (2022) Attitudes of consumers on the influence of social networks on purchasing decision making process. *International Journal of Marketing Science*, 5 (1), 63-76.
34. Tuten, T. L. (2020) *Social Media Marketing*. London: SAGE Publications Ltd.
35. Vassey, J., Chang, H-C.H., Valente, T. & Unger, J.B. (2025) Worldwide connections of influencers who promote e-cigarettes on Instagram and TikTok: A social network analysis. *Computers in Human Behavior*, 165, 108545. DOI: 10.1016/j.chb.2024.108545
36. Vlašić, G., Mandelli, A. & Mumel, D. (2007) *Interaktivni marketing - Interaktivna marketinška komunikacija*. Zagreb: PeraGO.
37. Wu, B., Liu, C.Z. & Zhu, H. (2025) Online creators' strategic cooperation in two-sided synchronous UGC market: Empirical evidence from a livestreaming platform. *Information & Management*, 62, 104095. DOI: 10.1016/j.im.2024.104095
38. Yang, C.C., Holden, S.M. & Ariati, J. (2021) Social Media and Psychological Well-Being Among Youth: The Multidimensional Model of Social Media Use. *Clinical Child and Family Psychology Review*, 24(3), 631-650. DOI: 10.1007/s10567-021-00359-z.
39. Yuxuan, L. (2025) The Impact of Influencer Trustworthiness and Credibility on Customer Repurchase Intention for Tourism Packages in TikTok Live Streaming in China. *Journal of Information Systems Engineering and Management*. 10. 114-125. DOI: 10.52783/jisem.v10i3.3746.
40. Zgrabljčić Rotar, N. (2020) *Digitalno doba: Masovni mediji i digitalna kultura*. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.

## PERCEPCIJA PROFILA „KREATOR SADRŽAJA“ U TRIJADI HRVATSKIH MARKETINŠKIH PRAKTIČARA

### SAŽETAK

Digitalne marketinške strategije koje uključuju angažman kreatora sadržaja postaju sve značajnijim elementom marketinške prakse. S obzirom na sve izraženiju prisutnost kreatora sadržaja u medijskom prostoru i rastuću potrebu za njihovim angažmanom, osiguranje i primjena relevantnih spoznaja o traženim profilima nameće se kao poslovna nužnost. Uzimajući u obzir nedostatak navedenih spoznaja provedeno je istraživanje sa svrhom boljeg razumijevanja kako tri različite kategorije marketera percipiraju profil kreatora sadržaja. Glavni cilj ovog istraživanja je provesti analizu percepcije profila kreatora kako bi se razvile vještine njihove procjene, odabira i angažmana u marketinškim kampanjama. Podaci su prikupljeni pomoću dubinskih intervju s trideset marketinških stručnjaka i praktičara, po deset u svakoj od triju kategorija: marketinški klijenti/oglašivači, profesionalci u marketinškim agencijama i kreatori sadržaja. Rezultati ovog istraživanja mogu poslužiti kao korisne smjernice marketinškim stručnjacima u svrhu donošenja kvalitetnijih odluka, kao i dobro polazište za daljnja istraživanja o utjecaju kreatora sadržaja na digitalne marketinške strategije današnjice. Na temelju analize rezultata istraživanja oblikovane su preporuke za primjenu novih spoznaja o konkurentnom profilu kreatora sadržaja kako bi se pomoglo marketinškim agencijama i klijentima u optimizaciji poslovnih strategija u cilju postizanja uspješnije suradnje s kreatorima sadržaja.

**KLJUČNE RIJEČI:** marketinške komunikacije, digitalni marketing, društvene mreže, kreator sadržaja, influencer marketing

# SHARENTING U HRVATSKOJ: KORISTI I RIZICI RODITELJSKOG DIJELJENJA SADRŽAJA O DJECI NA DRUŠTVENIM MREŽAMA

PRELIMINARY COMMUNICATION  
/ PRETHODNO PRIOPĆENJE

UDK: 004.738.5:316.772.3-053.2

JEL: L82; M31; O13  
DOI: 10.56321/ijmbs.11.17.46

Autor/Author:

**SANDRA HORVAT**

PhD, IZVANREDNA PROFESORICA  
Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu  
Trg J. F. Kennedyja 6, Zagreb, Hrvatska  
E-mail: shorvat@efzg.hr  
ORCID: 0000-0002-9324-6960

---

## SAŽETAK

Ovaj rad analizira fenomen *sharentinga*, roditeljskog dijeljenja sadržaja o djeci na društvenim mrežama, fokusirajući se na koristi i rizike s ciljem pružanja detaljnijeg uvida u roditeljske prakse i razinu razumijevanja tog fenomena u Hrvatskoj. Za ostvarenje cilja rada provedeno je jednokratno opisno istraživanje putem internetske ankete. Konačan uzorak činila su 162 ispitanika koji aktivno koriste društvene mreže i imaju barem jedno dijete starosti do 13 godina. Utvrđeno je da ispitanici društvene mreže primarno koriste pasivno kao konzumenti, a ne kao aktivni kreatori sadržaja. Rezultati pokazuju da roditelji u Hrvatskoj relativno rijetko dijele sadržaj o djeci i uglavnom to čine s visokim stupnjem opreza, ograničavajući vidljivost sadržaja na krug prijatelja. Dominantan motiv za objavljivanje je čuvanje uspomena, dok su motivi društvenog priznanja ili samoprezentacije manje važni. Iako je svijest o narušavanju privatnosti djeteta i stvaranju trajnog digitalnog otiska relativno visoka, ispitanici pokazuju manju zabrinutost oko ekstremnijih sigurnosnih rizika, poput krađe identiteta ili zlouporabe slika.

**KLJUČNE RIJEČI:** *sharenting*, koristi, rizici, roditeljstvo, društvene mreže, digitalni marketing

---

## 1. UVOD

Pojava digitalnih tehnologija značajno je promijenila različite aspekte života potrošača, a ta transformacija postala je posebno vidljiva s pojavom Weba 2.0 i društvenih mreža kao glavnog kanala digitalne komunikacije (Kohli, Suri & Kapoor, 2014). Društvene mreže omogućile su korisnicima aktivno sudjelovanje u online raspravama, stvaranje i dijeljenje sadržaja te interakciju s poduzećima i drugim potrošačima (Kaplan & Haenlein, 2010). Roditelji nisu izuzeti od tih promjena pa sve češće integriraju digitalne tehnologije i društvene mreže u svoje roditeljske prakse kako bi dijelili iskustva, tražili informacije ili dobili podršku u novoj ulozi (Lupton, Pedersen & Thomas, 2016; Blum-Ross & Livingstone, 2017). U tom procesu, svjesno ili nesvjesno, dijele informacije, fotografije ili video materijale svoje djece na društvenim mrežama, što se u literaturi označava kao fenomen „*sharentinga*“ (Romero-Rodríguez et al., 2022).

Dijeljenje sadržaja koji uključuje djecu od strane roditelja ili članova obitelji predstavlja kontroverznu temu, jer naizgled bezopasna aktivnost može imati dugoročne negativne posljedice, prvenstveno ugrožavajući privatnost i sigurnost djece. Nedavna istraživanja pokazala su da mnogi roditelji koji koriste društvene mreže objavljuju sadržaje vezane uz svoju djecu, a većina ne razmišlja dovoljno o mogućim posljedicama takvog ponašanja (Auxier et al., 2020). Posebno zabrinjavajuće su sve učestalije prakse utjecajnih osoba koje uključuju vlastitu djecu u promociju sadržaja i maraka koje nisu namijenjene djeci (Jorge et al., 2021) ili činjenica da djeca koja još ne bi smjela imati otvorene profile na društvenim medijima na istima imaju milijune pratitelja (Choi & Lewallen, 2017; Rotimi, Yap & Wooliscroft, 2024). Takve pojave ističu zabrinjavajuće aspekte *sharentinga* i naglašavaju tamnu stranu društvenih mreža.

Iako se posljednjih godina fenomen *sharentinga* sve više razmatra u medijima i znanstvenoj literaturi (Brosch, 2018; Barnes & Potter, 2021; Briazu, Floccia & Hanoch, 2021; Fox, Hoy & Carter, 2022; Jorge et al., 2021; Buvár & Orosz,

2023; Beuckels et al., 2025), još uvijek postoji ograničeno razumijevanje prednosti i rizika dijeljenja sadržaja o djeci iz perspektive roditelja. Stoga ova studija ima za cilj popuniti taj istraživački jaz pružanjem detaljnijeg uvida u roditeljske prakse u Hrvatskoj, kao i u razinu njihovog razumijevanja navedenog fenomena. Za ostvarenje ovog cilja provedeno je jednokratno opisno istraživanje na uzorku roditelja djece do 13 godina koji su korisnici društvenih mreža u Hrvatskoj.

Preostali dio rada strukturiran je na sljedeći način: u prvom dijelu predstavljen je pregled literature o konceptu *sharentinga*, prikazom koncepta te njegovih prednosti i nedostataka. U drugom dijelu rada opisane su metodologija i rezultati istraživanja; dok posljednji dio sadrži zaključke, raspravlja ograničenja istraživanja i predlaže smjerove budućih istraživanja.

## 2. PREGLED LITERATURE

Pojam *sharenting* nastao je kombiniranjem engleskih riječi *share* i *parenting* (Hassan, 2022) te je zbog sve veće zastupljenosti svoje mjesto našao i u Collins digitalnom rječniku (Lazard et al., 2019). Ovaj se termin odnosi na praksu roditelja ili članova obitelji koji na internetu, najčešće na društvenim medijima, dijele različite vrste sadržaja o maloljetnim članovima obitelji (Romero-Rodríguez et al., 2022). Opseg sadržaja koji roditelji objavljuju vrlo je širok i obuhvaća gotovo sve aspekte djetetovog života. Najčešće se dijele fotografije ili video materijali koji prikazuju važne trenutke ili prekretnice u djetetovom životu kao što su rođendani, prvi dan vrtića ili škole, blagdani, obiteljska putovanja. Osim posebnih trenutaka često se dijeli i svakodnevni život, spavanje, hranjenje ili igra djeteta (Kumar & Schoenebeck, 2015). Pri tome, roditelji svjesno ili nesvjesno dijele i osjetljive osobne podatke kao što su puno ime djeteta, datum rođenja, nekad i mjesto stanovanja, posebne navike djeteta ili izazove s kojima se susreću u odrastanju. Posebno su zabrinjavajuće objave koje prikazuju djecu u intimnim situacijama, primjerice голу ili polugolu, kao i dijeljenje osjetljivih informacija o zdravlju i obrazovanju (Marasli et al., 2016; Choi & Lewallen, 2017).

Kao što je navedeno, roditelji često dijele fotografije i objave koje prikazuju značajne trenutke u životu svoje djece, pri čemu društvene mreže koriste kao digitalni prostor za pohranjivanje uspomena (Steinberg, 2017). Takve objave omogućuju roditeljima trajno bilježenje trenutaka koje ne žele zaboraviti (Marasli et al., 2016). Osim toga, mnogi roditelji koriste društvene mreže kako bi dijelili sadržaje s članovima obitelji i prijateljima koji nisu dio njihova svakodnevnog života (Auxier et al., 2020). U današnje vrijeme stalne digitalne prisutnosti objavljivanje novosti o djetetovom napretku objavljivanjem fotografija, videozapisa i drugih osobnih podataka o djetetu gotovo je postalo društvena norma (Fox & Hoy, 2019; Kaur & Kumar, 2021).

Rastući trend *sharentinga* usko je povezan sa složenošću suvremene roditeljske uloge, osobito u ranim fazama roditeljstva koje predstavljaju zahtjevno razdoblje prilagodbe. Iako to razdoblje donosi veliko zadovoljstvo, ono često vodi do društvene izolacije zbog smanjenog slobodnog vremena i intenzivnih promjena u svakodnevici. U takvim okolnostima *sharenting* može pružiti osjećaj podrške i povezanosti s bliskim osobama (Walrave et al., 2023), ali i neznancima koji se nalaze u sličnoj životnoj situaciji. Posljednjih deset godina roditelji se suočavaju sa sve izraženijim izazovima, a mnogi, osobito u zapadnim zemljama, doživljavaju fizički i emocionalni umor koji može dovesti do roditeljskog sagorijevanja. Posebno su zahtjevni postporođajno razdoblje i prve godine nakon dolaska djeteta, obilježene snažnim emocijama, nesigurnošću i dodatnom društvenom izolacijom, što često potiče roditelje da se okreću društvenim mrežama u potrazi za informacijama, savjetima i podrškom (Beuckels & De Wolf, 2024). Pojedini roditelji dijele aspekte života svoje djece upravo s ciljem podizanja svijesti o određenim zdravstvenim ili socijalnim problemima te radi dobivanja podrške ili pomoći. Društvene mreže omogućuju im brz i jednostavan pristup zajednici koja razumije njihova iskustva, osobito u trenucima tjeskobe ili preopterećenosti. Upravo online zajednice roditeljima omogućuju edukaciju, razmjenu iskustava i osjećaj pripadnosti, posebno kada se suočavaju s izazovima vezanima uz fizičko ili emocionalno stanje djeteta (Dogan Keskin et al., 2023). Održavanje društvenih odnosa i osjećaja povezanosti pritom je važno i za dječji razvoj i za mentalno zdravlje roditelja (Amon et al., 2022).

Dijeljenjem sadržaja o obiteljskim aktivnostima i načinima suočavanja s odgojnim izazovima, roditelji dodatno nastoje pokazati svoje roditeljske kompetencije, zbog čega se *sharenting* može promatrati i kao oblik upravljanja javnim dojmom odnosno imidžem roditelja (Walrave et al., 2022). Roditelji također često dijele postignuća svoje djece (Auxier et al., 2020) kao izraz naklonosti, ponosa i emocionalne povezanosti s djetetom (Lazard et al., 2019), pri čemu granica između roditeljskog i djetetovog identiteta često postaje nejasna (Blum-Ross & Livingstone, 2017; Ranzini, Newlands & Lutz, 2020). Holiday, Norman i Densley (2022) napravili su analizu objava roditelja s aspekta koliko se dijete prikazuje kao produžetak osobnosti i identiteta roditelja, na temelju čega su definirali tri tipa roditelja. Prvu skupinu čine roditelji čije su objave pažljivo osmišljene i realizirane u pogledu kompozicije, filtera, osvjetljenja, kadriranja i obrade kako bi se stvorio idealan imidž. Kod takvog tipa roditelja fokus nije na djetetu nego se ono pojavljuje kao dodatni element koji služi za usmjeravanje pažnje na roditelja ili naglašavanje neke njegove osobine ili postignuća. Drugu skupinu čine roditelji koji često objavljuju svoju djecu sa svrhom promocije vlastitih sposobnosti ili privlačenja pažnje i poticanja na kupnju od strane drugih roditelja. Kod ove skupine roditelja djeca često imaju komercijalnu ulogu. Posljednju, treću skupinu čine roditelji koji dijele važne životne trenutke kroz sadržaj fokusiran isključivo na djecu, ali ih ne prikazuju kao autonomne jedinice već su djeca odraz obiteljske situacije ili roditeljske uloge.

Osim za roditelje, *sharenting* ima i određene koristi za djecu. Prikazivanje djece u digitalnom sadržaju roditelja, često i kod djeteta potiče osjećaj povezanosti s većom zajednicom dok pozitivne povratne informacije putem lajkova i komentara mogu ojačati njihovo samopouzdanje. Dodatno, takva izloženost može doprinijeti razvoju otpornosti djece i pomoći im da se uspješnije nose s rizicima korištenja interneta kao što su kibernetičko nasilje i *grooming* (Vizcaíno-Verdú, Aguaded & Ortega-Tudela, 2023). Nadalje, djeca sudjelovanjem u obiteljskim projektima mogu razvijati komunikacijske vještine i digitalnu pismenost, a veze koje su roditelji stvorili tim putem mogu im potencijalno koristiti u budućem umrežavanju i karijernim prilikama. Stoga nije iznenađujuće što mnogi roditelji vlastite prakse dijeljenja sadržaja ne doživljavaju kritički, budući da je njihova osnovna namjera najčešće pozitivna (Blum-Ross & Livingstone, 2017; Brosch, 2016).

S druge strane, nužno je razmotriti i negativne posljedice *sharentinga*, koje se često ne uočavaju odmah, ali mogu imati dugoročne učinke. Takvo ponašanje može nepovoljno utjecati na djecu u kasnijem životu (Kumar & Schoenebeck, 2015) te narušiti odnos roditelja i djeteta (Lipu & Siibak, 2019). Također, može utjecati na razvoj djetetovog samopoštovanja (Williams-Ceci et al., 2021) i identiteta (Ouvrein & Verswijvel, 2019). Učestalim objavljivanjem informacija o svojoj djeci, roditelji im uskraćuju mogućnost da sami izgrade svoj digitalni identitet te im na neki način predefinišu identitet kroz vlastiti narativ (Verswijvel et al., 2019). Kada odrastu dovoljno da sami steknu svijest o sebi, često se dogodi da digitalni identitet koji su im tijekom godina kreirali roditelji nije u skladu s onim kako sami sebe vide (Van den Abeele, Vanwesenbeeck & Hudders, 2024). Zbog toga može doći do problema između roditelja i djeteta, posebno kada roditelji ne traže pristanak od djeteta za objavljivanje u trenutku kada je dijete već isti sposobno dati ili još gore, kada se zanemaruje želja djeteta da se ne pojavljuje kao dio sadržaja svojih roditelja ili članova obitelji (Lipu & Siibak, 2019). Prema rezultatima istraživanja, djeca smatraju da bi roditelji trebali češće tražiti dopuštenje prije objavljivanja sadržaja koji se odnosi na njih, a zabilježeni su i slučajevi u kojima su pokrenuti pravni postupci zbog toga što su roditelji dijelili sadržaje svoje djece na društvenim mrežama bez njihovog pristanka (Orhan Kiliç et al., 2024).

Roditelji ostavljaju „digitalni otisak“ svog djeteta koji se sastoji od podataka stvorenih i zabilježenih na internetu putem pojedinačnih radnji, bilo namjernih ili nenamjernih prije nego su djeca svjesna postojanja digitalnih medija (Vizcaíno-Verdú, Aguaded & Ortega-Tudela, 2023). Neki roditelji idu toliko daleko da dijele slike ultrazvuka prije samog rođenja djeteta (Walrave et al., 2023) uslijed čega su djeca prisutna u digitalnom svijetu prije nego li u fizičkom, a ti materijali ostaju trajno dostupni na internetu. Istraživanja pokazuju da se fenomen „digitalnog rođenja“ javlja kod djece s otprilike navršenih šest mjeseci, a trećina novorođenčadi se već u prvim tjednima života pojavljuje na internetu i društvenim mrežama kroz fotografije i druge osobne podatke (Ferrara et al., 2023).

Učestalim objavljivanjem djece povećava se rizik od elektroničkog nasilja, gdje vršnjaci mogu negativno komentirati izgled ili iskustva djeteta (Kopecky et al., 2020). Također raste i vjerojatnost da će ih netko prepoznati u stvarnom svijetu, čime se povećava rizik od otmice. Tom riziku doprinose i informacije koje roditelji objavljuju, a koje otkrivaju navike djeteta, mjesta gdje učestalo boravi i slično (Kartal & Yücel, 2024). Postoji i rizik da se fotografije ili video materijali djeteta objavljeni od strane roditelja ili člana obitelji preuzmu i dijele od strane nepoznatih osoba ili u ekstremnim slučajevima da se dijele u sklopu pedofilskog sadržaja. Sve većim mogućnostima umjetne inteligencije podaci o djetetu se također mogu koristiti za digitalne otmice ili za prevare roditelja i ostalih članova obitelji (Steinberg, 2017).

Zabilježene su i zlouporabe od strane poduzeća koja sustavno prikupljaju podatke o djeci s ciljem da ih jednog dana iskoriste za plasiranje ciljano prilagođenog sadržaja te time stvaraju svojevrsno suvlasništvo nad djetetovim digitalnim tragom (Kartal & Yücel, 2024). Društvene mreže pritom imaju ključnu ulogu jer sadržaji koje roditelji objavljuju o svojoj djeci često služe kao temelj za izgradnju opsežnih baza informacija o korisnicima. Poduzeća ove podatke, uključujući i one koje roditelji nenamjerno otkrivaju kroz interakciju s markama, mogu koristiti za praćenje djece. Osjetljive informacije o zdravlju i dobrobiti dodatno se prikupljaju putem trećih strana, poput nezavisnih mrežnih stranica i aplikacija, koje iskorištavaju podatke dostupne zbog roditeljskog dijeljenja sadržaja (Ong et al., 2022). Osim toga, poduzeća se služe algoritmima za prepoznavanje lica, što im omogućuje retroaktivno identificiranje djeteta na fotografijama iz ranijih razdoblja, čime se dodatno produbljuje narušavanje privatnosti i nadzor (Barnes & Potter, 2021).

Konstantna napetost između dječje autonomije i složenosti etičkih aspekata digitalnih medija čini središnju točku u rješavanju višestrukih izazova suvremenog djetinjstva u digitalnom dobu (Vizcaíno-Verdú, Aguaded & Ortega-Tudela, 2023). Damkjaer (2018) je primijetio da se uloga roditelja promijenila od tradicionalnog modela zaštite dječjih ljudskih prava od štete koju nanose mediji do toga da se upravo roditelji smatraju potencijalnom prijetnjom dobrobiti njihove djece. Istraživanje koje je provedeno putem društvenih mreža na uzorku od 427 osoba starijih od 18 godina iz Turske pokazalo je da 86,9 % ispitanika smatra kako se dijeljenje fotografija i videozapisa djece na društvenim mrežama od strane roditelja, rodbine ili skrbnika može smatrati oblikom zanemarivanja i zlostavljanja djece (Keskin et al., 2023). To se posebno odnosi na utjecajne osobe, tzv. influencerice koji koriste djecu u komercijalnim sadržajima. Van den Abeele, Vanwesenbeeck i Hudders (2024) navode rezultate istraživanja koji pokazuju da su majke-influencerice zabrinute za privatnost svoje djece, no i dalje ih prikazuju u svojim objavama. Takvo paradoksalno ponašanje nazivaju „paradoks privatnosti po punomoći“, a objašnjenje za takvo ponašanje nalaze u racionalnoj analizi u kojoj se rizici nesvjesno minimiziraju zbog trenutnih većih koristi. Chalken

i Anderson (2017) te Ní Bhroin et al. (2022) ističu da roditelji često podcjenjuju opasnosti za privatnost sebe i svoje djece, dok istodobno precjenjuju emocionalne i društvene koristi koje dijeljenje sadržaja pruža.

Današnji roditelji, od kojih su mnogi odrasli dijeleći vlastite živote na društvenim mrežama, možda ne shvaćaju puni utjecaj i potencijalne posljedice objavljivanja informacija o svojoj djeci. Iz tog razloga, cilj ovog rada je istražiti kako roditelji percipiraju vlastite prakse dijeljenja, budući da su upravo oni ključni akteri u oblikovanju fenomena *sharentinga* te u kojoj su mjeri svjesni prednosti i rizika takvog ponašanja na društvenim medijima.

### 3. METODOLOGIJA

Kako bi se ispunio postavljeni cilj rada provedeno je jednokratno opisno istraživanje putem visoko strukturirane ankete. Pitanja u anketi obuhvatila su podatke o ispitanicima (socio-demografske i podatke vezane za korištenje društvenih medija), njihove percepcije vezane za *sharenting* općenito kao i njihovo ponašanje na društvenim mrežama u kontekstu objavljivanja sadržaja koji uključuje djecu. Tvrdnje su preuzete iz postojeće literature te prevedene i prilagođene duhu hrvatskog jezika. Konkretno, tvrdnje vezane za motive objavljivanja sadržaja koji uključuje djecu kao i pitanja koja obuhvaćaju različite aktivnosti *sharentinga* definirani su na temelju pregleda literature, dok je za mjerenje svjesnosti o *sharentingu* korištena skala razvijena od strane Romero-Rodrígueza et al. (2022). Sve varijable mjerene su putem skale Likertovog tipa od sedam stupnjeva.

Istraživanje je provedeno internetskim putem dijeljenjem poveznice na istraživanje u različitim grupama roditelja i putem suradnje s jednom utjecajnom osobom iz segmenta roditeljstva koja je poveznicu na istraživanje objavila na svom Instagram profilu. Sudjelovanje u istraživanju bilo je dobrovoljno te se ispitanicima jamčila anonimnost. Uzorak su činile osobe koje aktivno koriste društvene medije i imaju barem jedno dijete starosti do 13 godina.

Istraživanju je pristupilo 190 ispitanika od kojih neki nisu zadovoljavali postavljene kriterije pa su konačan uzorak činila 162 ispitanika. U uzorku su dominantno prevladavale žene (n=114) dok je muškaraca bilo 48. Struktura ispitanika po obrazovanju pokazuje veliku nejednakost, budući 76 % ispitanika ima završen neki oblik sveučilišnog obrazovanja dok ostatak ispitanika ima završenu osnovnu (1,8 %) i srednju školu (22,2 %). Što se tiče broja djece, 43 % ispitanika ima jedno dijete, njih 40 % ima dvoje djece, 14 % ima troje djece, dok su osobe s četvero (2 %) ili petero djece (1 %) puno manje zastupljene.

Korištenje društvenih mreža je bilo uvjet za sudjelovanje u istraživanju, a učestalost korištenja pojedinih društvenih mreža prikazana je u Tablici 1.

**Tablica 1.** Učestalost korištenja društvenih mreža

	BeReal	Facebook	Instagram	Snapchat	TikTok	X
Nekoliko puta dnevno	2	91	134	6	11	2
Jednom dnevno	2	37	7	2	7	4
Svaki nekoliko dana	0	8	3	0	5	1
Jednom tjedno	1	4	4	2	5	3
Rjeđe od jednom tjedno	0	3	2	6	8	2
Ne koristim tu društvenu mrežu	157	19	12	146	126	150

Izvor: vlastito istraživanje

Instagram i Facebook najzastupljenije su društvene mreže koje ispitanici prate. Kako je vidljivo u Tablici 1, Instagram je društvena mreža koju koriste gotovo svi ispitanici i to nekoliko puta dnevno. Unatoč rastu popularnosti, TikTok koristi samo 36 ispitanika.

### 4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je započeto pitanjima vezanim uz ponašanje ispitanika kroz učestalost objavljivanja različitih vrsta sadržaja na društvenim mrežama. Čak 57 % ispitanika ne objavljuje sadržaj na tjednoj bazi već to čini rjeđe. Što se tiče vrste sadržaja, najviše ispitanika objavljuje fotografije s pratećim tekstom ili isključivo fotografije. Objave koje sadrže video materijale nešto su slabije zastupljene dok se najmanje objavljuje samo tekstualni sadržaj. Javlja se ista distribucija odgovora vezano za vrstu sadržaja i kada je postavljeno pitanje o objavljivanju sadržaja koji uključuje djecu, s time da je u tom slučaju postotak ispitanika koji ne objavljuju na tjednoj bazi još i veći te iznosi 73 %.

Prilikom objavljivanja sadržaja koji uključuju djecu ispitanici pokazuju dozu opreza pa dominantno objavljuju sadržaj koji je vidljiv samo njihovim prijateljima (84 %), dok ih tek 14 % objavljuje na način da je sadržaj javno dostupan. Svega 2 % ispitanika odgovorilo je da sadržaj koji uključuje djecu objavljuje samo u zatvorenim grupama u kojima se nalaze isključivo pozvani ili odobreni prijatelji.

Dominantni motivi za objavljivanje sadržaja koji uključuju djecu na društvenim mrežama prikazani su u Tablici 2. Motivi su mjereni na skali Likertovog tipa od 7 stupnjeva pri čemu su vrijednosti bile od 1 – potpuno nevažno do 7 – iznimno važno.

**Tablica 2.** Motivi za objavljivanje sadržaja koji uključuje djecu na društvenim mrežama

Motiv	Srednja vrijednost
To je način na koji čuvam uspomene	5,37
Uživam u dijeljenju svog života s drugima	3,91
To je način na koji održavam odnose sa svojim prijateljima	3,72
To je način na koji želim razmjenjivati savjete o izazovima roditeljstva	3,62
Tako se ponašaju ljudi u mojoj okolini	3,51
To je način na koji održavam odnose sa svojom obitelji	3,09
To je način na koji želim dobiti podršku za izazove roditeljstva	2,86
To je način na koji se želim predstaviti kao dobar roditelj	2,58

Izvor: vlastito istraživanje

Dominantan motiv za objavljivanje sadržaja koji uključuje djecu na društvenim mrežama je čuvanje uspomena. U manjem obujmu, ali zastupljeni motivi su i užitek u dijeljenju svog života s drugima i održavanje odnosa s prijateljima. Srednja razina slaganja ukazuje da dio ispitanika objavljuje sadržaj koji uključuje djecu kako bi razmijenili savjete o roditeljstvu te primjećuju takvo ponašanje i kod drugih ljudi. Manje značajni su motivi održavanja odnosa s obitelji, traženje podrške ili samoprezentacija.

Sljedeći aspekt istraživanja imao je za cilj ispitati učestalost različitih oblika ponašanja vezanih uz *sharenting*. Ispitanicima je dano deset pitanja na koja su trebali odgovoriti na ljestvici Likertovog tipa od sedam stupnjeva pri čemu je 1 označavao odgovor „nikad“, a 7 odgovor „nekoliko puta dnevno“.

**Tablica 3.** Učestalost različitih oblika *sharentinga*

	1	2	3	4	5	6	7
Koliko često ste na društvenim mrežama podijelili fotografije ili video materijale svoje maloljetne djece?	37	57	25	27	5	6	5
Koliko često u privatnim porukama drugim osobama slali fotografije ili video svoje maloljetne djece?	37	26	26	28	13	18	14
Koliko često ste podijelili više od jedne fotografije ili videa dnevno?	91	41	10	7	4	3	6
Koliko često ste osjećali potrebu da na društvenim mrežama podijelite fotografiju ili video svoje maloljetne djece?	48	42	30	26	7	4	5
Koliko često ste podijelili fotografiju ili video svoje maloljetne djece kako bi dobili pozitivne reakcije svojih kontakata?	80	37	18	15	6	1	5
Koliko često ste objavili fotografije ili video svoje maloljetne djece u intimnim situacijama (npr. gole ili polugole, u kupaćem kostimu ili u situaciji koja o njima otkriva osjetljive informacije)?	134	24	0	2	2	0	0
Koliko često ste podijelili fotografije ili video koje bi vašem maloljetnom djetetu mogle uzrokovati frustraciju ili sram?	142	11	3	4	1	1	0
Koliko često ste dijelili fotografije ili video tuđe maloljetne djece koje ste dobili od drugih osoba (npr. fotografije djece nekog od članova obitelji ili prijatelji ili memove, naljepnice ili viralne video materijale)?	109	34	8	7	1	2	1
Koliko često su vam ljudi prigovorili zbog dijeljenja fotografija ili videa svoje maloljetne djece?	143	6	5	6	0	1	1
Koliko često ste obrisali slike s društvenih medija nakon povratne informacije od drugih ljudi?	134	13	4	6	4	1	0

Izvor: vlastito istraživanje

Prema rezultatima istraživanja većina ispitanika ponekad podijeli fotografije i video zapise svoje maloljetne djece putem privatnih poruka ili objavom na društvenim medijima, ali te objave, prema odgovorima ispitanika, nisu učestale. 70 % ispitanika barem nekad osjeća potrebu podijeliti fotografiju ili video svoje maloljetne djece na društvenim mrežama, no 49 % ih to nikad ne radi kako bi dobili pozitivne reakcije svojih pratitelja. Visoku razinu odgovornosti ispitanika pokazuje i činjenica da njih 83 % nikad nije objavilo fotografije ili video svoje maloljetne djece u intimnim situacijama, dok ih 88 % nikad nije objavilo sadržaj koji bi djetetu mogao uzrokovati frustraciju ili sram. 33 % ispitanika je barem nekad podijelilo fotografije ili video djece koji su dobili od drugih osoba. S obzirom na deklariranu odgovornost u ponašanju, ne iznenađuje podatak da 88 % ispitanika nikad nije dobilo prigovor zbog dijeljenja materijala koji uključuju djecu niti su ih morali brisati nakon povratne informacije od drugih ljudi (83 %).

U Tablici 4 prikazani su odgovori ispitanika vezani uz svjesnost o *sharentingu*. Ispitanici su zamoljeni da iskažu svoj stupanj slaganja s ponuđenim tvrdnjama na skali Likertovog tipa od 7 stupnjeva, pri čemu je ocjena 1 označavala potpuno neslaganje, a ocjena 7 potpuno slaganje s tvrdnjom.

**Tablica 4.** Svjesnost o *sharentingu*

Tvrdnja	Srednja vrijednost
Uvažavam Zakon o zaštiti djece kada na društvenim mrežama dijelim fotografije ili video svojeg djeteta.	5,60
Objavlivanjem fotografija ili videa svoje maloljetne djece narušavam njihovu privatnost.	5,09
Sadržaj o svom djetetu koji sam podijelio na društvenim mrežama stvara njihov digitalni otisak.	5,06
Dijeljenje fotografije ili videa mog maloljetnog djeteta predstavlja rizik za dijete.	4,89
Sadržaj koji sam o svom maloljetnom djetetu podijelio na društvenim medijima mogao bi se koristiti za krađu identiteta na Internetu.	4,43
Sadržaj o svom maloljetnom djetetu koji sam podijelio na društvenim mrežama može imati negativan utjecaj na njegovu budućnost.	4,16
Sadržaj o svom maloljetnom djetetu koji sam podijelio na društvenim mrežama mogao bi završiti na stranici koja promovira pedofiliju.	4,10
To je način na koji se želim predstaviti kao dobar roditelj	2,58

Izvor: vlastito istraživanje

Rezultati pokazuju da sudionici najviše naglašavaju vlastitu usklađenost sa zakonom prilikom dijeljenja fotografija i videa svoje djece na društvenim mrežama, što upućuje na snažan osjećaj odgovornosti i svijest o formalnim obvezama. Također je izraženo slaganje s tvrdnjama koje se odnose na narušavanje privatnosti i stvaranje digitalnog otiska djeteta, što sugerira da roditelji prepoznaju dugoročne implikacije online objava. Percepcija općih rizika, poput mogućih negativnih posljedica dijeljenja sadržaja, prisutna je, ali slabije izražena nego stavovi o privatnosti i zakonskoj regulativi. Najniže srednje vrijednosti bilježe tvrdnje vezane uz konkretne i ekstremnije negativne ishode kao što su krađa identiteta, potencijalni utjecaj na budućnost djeteta i mogućnost da sadržaj završi na stranicama s pedofilskim sadržajem. Neutralne vrijednosti za navedene tvrdnje impliciraju da roditelji te rizike doživljavaju kao moguće, ali ne i izrazito vjerojatne. Sveukupno, sudionici pokazuju relativno visoku svijest o privatnosti i zakonskim aspektima, ali manju zabrinutost oko ekstremnijih ili specifičnih negativnih posljedica dijeljenja sadržaja o djeci.

## 5. ZAKLJUČAK

Rezultati istraživanja ukazuju na nekoliko važnih obrazaca u ponašanju korisnika društvenih mreža u kontekstu dijeljenja sadržaja koji uključuju djecu tj. *sharentinga*, u Hrvatskoj. Prvo, utvrđeno je da ispitanici relativno rijetko dijele sadržaj o djeci i to je uglavnom ograničeno na krug prijatelja, što sugerira visoku razinu opreza i osviještenosti o digitalnoj privatnosti. Iako dio ispitanika povremeno osjeća potrebu za dijeljenjem sadržaja o djeci, većina to čini umjereno i odgovorno. Ovakvi rezultati ukazuju na činjenicu da su roditelji u Hrvatskoj ili svjesni negativnih aspekata javnog objavljivanja informacija o djeci ili je to posljedica njihove opće nezainteresiranosti za kreiranje sadržaja.

Motivacijski aspekti *sharentinga* pokazuju da je dominantan motiv čuvanje uspomena, dok motivi društvenog priznanja, samoprezentacije ili traženja podrške imaju znatno slabiju ulogu. Ovi rezultati odudaraju od pojedinih istraživanja koja naglašavaju motive samoprezentacije i potrebe za validacijom sebe kao roditelja. U ovom istraživanju ispitanici *sharenting* doživljavaju prije svega kao osobni i emocionalni alat, a ne kao sredstvo za stjecanje društvenog odobravanja.

Dodatno, svijest o rizicima *sharentinga* među ispitanicima relativno je visoka. Većina razumije da dijeljenje sadržaja može narušiti privatnost djeteta i doprinijeti stvaranju trajnog digitalnog otiska. Međutim, nešto niže vrijednosti prisutne

kod percepcije ozbiljnih sigurnosnih rizika (npr. zlouporaba slike, identiteta ili distribucija na neprimjerenim stranicama) sugeriraju da ispitanici ove prijetnje doživljavaju kao moguće, ali manje vjerojatne. Ova percepcija rizika može utjecati na to da roditelji zadrže praksu dijeljenja, ali uz ograničene vidljivosti i pažljivo selektirane sadržaje.

Budući da ispitanici pokazuju relativno visok stupanj svijesti o rizicima dijeljenja sadržaja koji uključuje djecu, organizacije koje komuniciraju s roditeljima trebaju svoje poruke temeljiti na etičnosti, transparentnosti i odgovornosti. Menadžeri ne smiju podcijeniti činjenicu da roditelji pokazuju oprez i da preferiraju ograničeno dijeljenje sadržaja, što znači da marke trebaju izbjegavati komunikacijske strategije koje potiču prekomjerno dijeljenje intimnih podataka ili emocionalnu manipulaciju kroz narative vezane uz obitelj i djecu. Takav pristup može povećati kredibilitet organizacija i doprinijeti stvaranju dugoročnog odnosa povjerenja.

Dio ispitanika još uvijek povremeno dijeli fotografije tuđe djece, iako istovremeno pokazuju visoku svijest o rizicima *sharentinga* kada je riječ o vlastitoj djeci, pa menadžeri koji djeluju u obrazovnim, zdravstvenim i socijalnim institucijama trebaju razviti jasne smjernice i politike dijeljenja sadržaja. Time bi se osigurala dosljedna primjena etičkih standarda i dodatno podigla razina svijesti o privatnosti djece. Komunikacijske kampanje usmjerene na roditelje, škole i lokalne zajednice trebaju promicati odgovorno dijeljenje sadržaja te naglašavati da je zaštita dječje privatnosti zajednička odgovornost.

Na kraju, nužno je adresirati ograničenja provedenog istraživanja kao i preporuke za buduća istraživanja. Kao prvo metodološko ograničenje ističe se prigodan uzorak koji dominantno čine žene i visoko obrazovani roditelji djece mlađe od 13 godina, što smanjuje mogućnost generalizacije rezultata na širu populaciju. Istraživanje je provedeno internetskim putem, što je primjereno s obzirom na temu istraživanja, no predstavlja svojevršno ograničenje. Oslanjanje na samoprocjene ispitanika dodatno povećava rizik društveno poželjnih odgovora, posebno kada je u pitanju kontroverzna tema s ozbiljnim implikacijama kao što je *sharenting*. Buduća istraživanja trebala bi koristiti reprezentativnije uzorke kako bi se stekao precizniji uvid u ponašanje roditelja na društvenim medijima. Isto tako, u budućim istraživanjima bilo bi dobro koristiti kombinaciju kvantitativnih i kvalitativnih pristupa. Naime, dubinski intervjui bi omogućili detaljniji uvid u razumijevanje samog pojma *sharentinga* od strane ispitanika kao i njihove percepcije koristi i rizika kod takvog ponašanja. Radi se o relativno novom konceptu koji ne doživljavaju svi na isti način, što se može bolje razjasniti osobnim intervjuiima. Isto tako, analiza objava ispitanika na društvenim mrežama bi uz anketu omogućila uvid u točnost samoprocjene odgovora ispitanika. Kao konačna preporuka bilo bi dobro razmotriti provođenje longitudinalnog istraživanja koje može otkriti promjene *sharenting* praksi tijekom vremena.

## LITERATURA

- Amon, M.J., Kartvelishvili, N., Bertenthal, B.I., Hugenberg, K. & Kapadia, A. (2022) Sharenting and Children's Privacy in the United States: Parenting Style, Practices, and Perspectives on Sharing Young Children's Photos on Social Media. *Proceedings ACM Human-Computer Interaction* 6, CSCW1, Article 116, pp.1-30. DOI: <https://doi.org/10.1145/3512963>
- Auxier, B., Anderson, M., Perrin, A. & Turner, E. (2020) Parents' attitudes – and experiences – related to digital technology. *Pew Research Center*, dostupno na: [www.pewresearch.org/internet/2020/07/28/parents-attitudes-and-experiences-related-to-digital-technology/](http://www.pewresearch.org/internet/2020/07/28/parents-attitudes-and-experiences-related-to-digital-technology/)
- Barnes, R. & Potter, A. (2021) Sharenting and parents' digital literacy: an agenda for future research. *Communication Research and Practice*, 7(1), pp. 6-20. DOI: [10.1080/22041451.2020.1847819](https://doi.org/10.1080/22041451.2020.1847819)
- Beuckels, E. & De Wolf, R. (2024) Social media influencers as new agents on parenthood? A systematic literature review of parent influencer research and a future research agenda. *Information, Communication & Society*, 28(2), pp. 1-19. DOI: [10.1080/1369118X.2024.2334913](https://doi.org/10.1080/1369118X.2024.2334913)
- Beuckels, E., Hudders, L., Vanwesenbeeck, I. & Van den Abeele, E. (2025) Work it baby! A survey study to investigate the role of underaged children and privacy management strategies within parent influencer content. *New media & society*, 27(6), pp. 3081-3101. DOI: [10.1177/14614448231218992](https://doi.org/10.1177/14614448231218992)
- Blum-Ross, A. & Livingstone, S. (2017) Sharenting', parent blogging, and the boundaries of the digital self. *Popular Communication*, 15(2), pp. 110-125. DOI: [10.1080/15405702.2016.1223300](https://doi.org/10.1080/15405702.2016.1223300)
- Briazu, R. A., Floccia, C. & Hanoch, Y. (2021) Facebook sharenting in mothers of young children: The risks are worth it but only for some. *Technology, Mind, and Behavior*, 2(4), pp. 1-11. DOI: [10.1037/tmb0000051](https://doi.org/10.1037/tmb0000051)
- Brosch, A. (2016) When the child is born into the internet: sharenting as a growing trend among parents on Facebook. *The New Educational Review*, 43(1), pp. 225-235. DOI: [10.15804/tner.2016.43.1.19](https://doi.org/10.15804/tner.2016.43.1.19)
- Brosch, A. (2018) Sharenting – Why do parents violate their children's privacy?. *The New Educational Review*, 54(4), pp. 75-85. DOI: [10.15804/tner.2018.54.4.06](https://doi.org/10.15804/tner.2018.54.4.06)
- Buvár, Á. & Orosz, O. (2023) Adult-focused sharenting does not pay out: Sharenting in sponsored posts elicits negative ethical attitudes if the product is adult-related, but not when it is child-related. *Journal of Marketing Communications*, 30(8), pp. 1039–1059. DOI: [10.1080/13527266.2023.2208122](https://doi.org/10.1080/13527266.2023.2208122)
- Chalken C. & Anderson H. (2017) Mothering on Facebook: exploring the privacy/openness paradox. *Social Media + Society*, 3(2), pp. 1-10. DOI: [10.1177/2056305117707](https://doi.org/10.1177/2056305117707)
- Choi, G. Y. & Lewallen, J. (2017) "Say Instagram, Kids!": Examining sharenting and children's digital representations on Instagram. *Howard Journal of Communications*, 29(2), pp. 140-160. DOI: [10.1080/10646175.2017.1327380](https://doi.org/10.1080/10646175.2017.1327380)
- Damkjaer, M. S. (2018) Sharenting = Good parenting? Four parental approaches to sharenting on Facebook". In: Mascheroni, G., Ponte, C., & Jorge, A. (eds.). *Digital parenting*. The challenges for families in the digital age. Göteborg: Nordicom, 209-218.
- Ferrara, P., Cammisa, I., Corsello, G., Giardino, I., Vural, M., Pop, T. L., Pettoello-Mantovani, C., Indrio, F. & Pettoello-Mantovani, M. (2023) Online "Sharenting": The Dangers of Posting Sensitive Information About Children on Social Media. *Journal of Pediatrics*, 257, 113322. DOI: [10.1016/j.jpeds.2023.01.002](https://doi.org/10.1016/j.jpeds.2023.01.002)
- Fox, A. & Hoy, M. (2019) Smart Devices, Smart Decisions? Implications of Parents' Sharenting for Children's Online Privacy: An Investigation of Mothers. *Journal of Public Policy & Marketing*, 38. DOI: [10.1177/0743915619858290](https://doi.org/10.1177/0743915619858290)
- Fox, A. K., Hoy, M. G. & Carter, A. E. (2022) An exploration of first-time dads' sharenting with social media marketers: implications for children's online privacy. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 1(12). DOI: [10.1080/10696679.2021.2024441](https://doi.org/10.1080/10696679.2021.2024441)
- Dogan Keskin, A., Kaytez, N., Damar, M., Ellbol, F. & Aral, N. (2023) Sharenting Syndrome: An Appropriate Use of Social Media?. *Healthcare*, 11, 1359. DOI: [10.3390/healthcare11101359](https://doi.org/10.3390/healthcare11101359)
- Hassan, S. (2022) Examining the Phenomenon of Sharenting. *Canadian Journal of Family and Youth*, 14(2), pp. 266-271, DOI: [10.29173/cjfy29839](https://doi.org/10.29173/cjfy29839)
- Holiday, S., Norman, M. S. & Densley, R. L. (2022) Sharenting and the extended self: self-representation in parents' Instagram presentations of their children. *Popular Communication*, 20(1), pp. 1-15. DOI: [10.1080/15405702.2020.1744610](https://doi.org/10.1080/15405702.2020.1744610)

20. Jorge, A., Marôpo, L., Coelho, A. M. & Novello, L. (2021) Mummy influencers and professional sharenting. *European Journal of Cultural Studies*, 25(1), pp. 166-182. DOI: 10.1177/13675494211004
21. Kaplan, A. & Haenlein, M. (2010) Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53, pp. 59-68. DOI: 10.1016/j.bushor.2009.09.0
22. Kartal, C. & Yücel, R. (2024). Sharenting and social media: turning parents' posts into marketing tools. *Public Administration and Law Review*, 4(20), pp. 82-95. DOI: 10.36690/2674-5216-2024-4-82-95
23. Kaur, S. & Kumar, S. (2021) How sharenting drives shereb marketing: insights from an interpretative phenomenological perspective. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 15(4), pp. 750-768, DOI: 10.1108/JRIM-06-2020-0128
24. Kohli, C., Suri, R. & Kapoor, A. (2014) Will social media kill branding?. *Business Horizons*, 58(1), pp. 35-44. DOI: 10.1016/j.bushor.2014.08.004
25. Kopecky, K., Szotkowski, R., Aznar-Díaz, I. & Romero-Rodríguez, J. M. (2020) The phenomenon of sharenting and its risks in the online environment. Experiences from Czech Republic and Spain. *Children and Youth Services Review*, 110, 104812, DOI: 10.1016/j.childyouth.2020.104812
26. Kumar, P. & Schoenebeck, S. (2015) The modern-day baby book: Enacting good mothering and stewarding privacy on Facebook. In Cosley, D. & Forte, A. (Ed.s.), CSCW 2015 - Proceedings of the 18th ACM conference on computer supported cooperative work & social computing, *Association for Computing Machinery*, pp. 1302-1312. DOI: 10.1145/2675133.2675149
27. Lazard, L., Capdevila, R., Dann, C., Locke, A. & Roper, S. (2019) Sharenting: Pride, affect and the day-to-day politics of digital mothering. *Social and Personality Psychology Compass*, 13(4), pp. 1-10. DOI: 10.1111/spc3.12443
28. Lipu, M. & Siibak, A. (2019) "Take it down!": Estonian parents' and pre-teens' opinions and experiences with sharenting. *Media International Australia*, 170(1), pp. 57-67. DOI: 10.1177/1329878X19828
29. Lupton, D., Pedersen, S. & Thomas, G. M. (2016) Parenting and digital media: From the early web to contemporary digital society. *Sociology Compass*, 10(8), pp. 730-743. DOI: 10.1111/soc4.12398
30. Marasli, M., Suhendan, E., Yilmazturk, N. H. & Cok, F. (2016) Parents' shares on social networking sites about their children: Sharenting. *The Anthropologist*, 24(2), pp. 399-406. DOI: 10.1080/09720073.2016.1189203
31. Ní Bhroin, N., Dinh, T., Thiel, K., Lampert, C., Staksrud, E. & Ólafsson, K. (2022) The privacy paradox by proxy: Considering predictors of sharenting. *Media and Communication*, 10(1), pp. 371-383. DOI: 10.17645/mac.v10i1.4858
32. Ong, L. L., Fox, A. K., Cook, L. A., Bessant, C., Gan, P., Hoy, M.G., Nottingham, E., Pereira, B. & Steinberg, S. B. (2022) Sharenting in an evolving digital world: Increasing online connection and consumer vulnerability. *Journal of Consumer Affairs*, 56(3), pp. 1106-1126. DOI: <https://doi.org/10.1111/joca.12462>
33. Orhan Kiliç B., Kiliç, S., Konuksever, D. & Ulukol, B. (2024) The relationship between mothers' Instagram follower count and the concept of sharenting. *Pediatrics International*, 66(1), e15736. DOI: <https://doi.org/10.1111/ped.15736>
34. Ouvrein, G. & Verswijvel, K. (2019) Sharenting: Parental adoration or public humiliation? A focus group study on adolescents' experiences with sharenting against the background of their own impression management". *Children and Youth Services Review*, 99, pp. 319-327. DOI: 10.1016/j.childyouth.2019.02.011
35. Ranzini, G., Newlands, G. & Lutz, C. (2020) Sharenting, Peer Influence, and Privacy Concerns: A Study on the Instagram-Sharing Behaviors of Parents in the United Kingdom. *Social Media + Society*, 6(4). DOI: 10.1177/2056305120978376
36. Romero-Rodríguez, J. M., Kopecký, K., García-González, A. & Gómez-García, G. (2022) Sharing images or videos of minors online: Validation of the Sharenting Evaluation Scale (SES). *Children and Youth Services Review*, 136, pp.1-7. DOI: 10.1016/j.childyouth.2022.106396
37. Rotimi, I. K., Yap, S.-F. & Wooliscroft, B. (2024) Unboxing the child influencer paradoxes: a research agenda. *Journal of Marketing Management*, 40(11-12), pp. 1030-1057. DOI: 10.1080/0267257X.2024.2405597
38. Steinberg, S. B. (2017) Sharenting: Children's privacy in the age of social media". *Emory Law Journal*, 66(4), pp. 839-884. DOI: <https://ssrn.com/abstract=2711442>
39. Van den Abeele, E., Vanwesenbeeck, I. & Hudders, L. (2024) Child's privacy versus mother's fame: unravelling the biased decision-making process of momfluencers to portray their children online. *Information, Communication & Society*, 27(2), pp. 297-313. DOI: 10.1080/1369118X.2023.2205484
40. Verswijvel, K., Walrave, M., Hardies, K. & Heirman, W. (2019) Sharenting, is it a good or a bad thing? Understanding how adolescents think and feel about sharenting on social network sites. *Children and Youth Services Review*, 104, pp. 1-10. DOI: 10.1016/j.childyouth.2019.104401
41. Vizcaíno-Verdú, A., Aguaded, I. & Ortega-Tudela, J. M. (2023) No moral integrity': Influencer sharenting and parental protective perception. *Anàlisi: Quaderns de Comunicació i Cultura*, 69, pp. 11-31. DOI: 10.5565/rev/analisi.3611
42. Walrave, M., Verswijvel, K., Ouvrein, G., Staes, L., Hallam, L. & Hardies, K. (2022) The Limits of Sharenting: Exploring Parents' and Adolescents' Sharenting Boundaries Through the Lens of Communication Privacy Management Theory. *Frontiers in Education*, 7, 803393. DOI:10.3389/educ.2022.803393
43. Walrave, M., Robbé, S., Staes, L. & Hallam, L. (2023) Mindful sharenting: how millennial parents balance between sharing and protecting. *Frontiers in Psychology*, 14, 1171611. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1171611
44. Williams-Ceci, S., Grose, G. E., Pinch, A. C., Kizilcec, R. F. & Lewis Jr, N. A. (2021) Combating sharenting: interventions to alter parents' attitudes toward posting about their children online. *Computers in Human Behavior*, 125, pp.1-10. DOI: 10.1016/j.chb.2021.106939

## SHARENTING IN CROATIA: BENEFITS AND RISKS OF PARENTAL SHARING OF CHILD-RELATED CONTENT ON SOCIAL MEDIA

### ABSTRACT

This paper examines the phenomenon of sharenting, defined as parental sharing of child-related content on social media, focusing on its benefits and risks to provide an in-depth insight into parental practices and the level of understanding of this phenomenon in Croatia. To achieve this aim, a descriptive study was conducted using an online survey questionnaire. The final sample comprised 162 respondents who actively use social media and have at least one child up to 13 years of age. The findings show that respondents primarily use social media passively as consumers rather than as active content creators. The results indicate that parents in Croatia share content about their children relatively infrequently and generally do so with a high degree of caution, limiting the visibility of posts to their circle of friends. The dominant motive for sharing is memory preservation, while motives related to social recognition or self-presentation are considerably weaker. Although awareness of privacy violations and the creation of a permanent digital footprint is relatively high, respondents show less concern about more extreme security risks, such as identity theft or misuse of images.

**KEYWORDS:** sharenting, benefits, risks, parenting, social media, digital marketing

# KONKURENTNOST KROZ LEĆE POSLOVNE EKONOMIJE, EKONOMIJE I POLITIČKE EKONOMIJE

REVIEW PAPER  
/ PREGLEDNI RAD

UDK: 339.137.2:658

JEL: L2 ; M1  
DOI: 10.56321/ijmbs.11.17.54

**Autor/Author:**

**VELIBOR MAČKIĆ**

PhD, IZVANREDNI PROFESOR

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

Trg J. F. Kennedyja 6, Zagreb, Hrvatska

E-mail: vmackic@efzg.hr

ORCID: 0000-0002-3200-8571

---

## SAŽETAK

Konkurentnost je popularan termin u svakodnevnoj upotrebi ljudi u poslovnom okruženju, javnoj politici i znanstvenoj zajednici. Problem s upotrebom koncepta konkurentnosti nastupa kada se zagrebe ispod njegove površine jer nerijetko za različite ljude ima različito značenje. Osnovna ideja ovog preglednog članka je pružiti kritički osvrt na teorijski koncept konkurentnosti u literaturi služeći se metodologijom političke ekonomije i ukazujući na teorijske manjkavosti svakog od prikazanih pristupa. Prikazan je povijesni razvoj koncepta konkurentnosti u literaturi poslovne ekonomije, ekonomije i političke ekonomije. Nastavno na predstavljene uže i šire definicije konkurentnosti, u radu se izvode četiri konceptualna pristupa konkurentnosti suvremenih ekonomija, te se prikazuju kvantitativne i kvalitativne mjere konkurentnosti suvremenih ekonomija.

**KLJUČNE RIJEČI:** konkurentnost, politička ekonomija, institucije, poslovna ekonomija

---

## 1. UVOD

Na pitanje što je konkurentnost, alat umjetne inteligencije, Chat GPT nudi sljedeći odgovor: sposobnost ekonomskih aktera (pojedinaca, poduzeća, industrije ili nacionalne ekonomije) da budu bolji od drugih u tržišnoj utakmici. Dodaje kako je, zavisno od konteksta u kojem se koristi, konkurentnost moguće promatrati na razini poduzeća i na razini države. Pretraga pomoću Google alata rezultira sljedećim pojmovima: izvozna konkurentnost, cjenovna konkurentnost, troškovna konkurentnost, regionalna konkurentnost, konkurentnost SME, itd. Koliko je pojam prihvaćen svjedoči i činjenica da je u Kraljevini Španjolskoj, u razdoblju od 2011. do 2018. godine, postojalo ministarstvo ekonomije i konkurentnosti (La Moncloa, 2025). Bez obzira na sve navedeno, ostaje nejasno što pojam konkurentnosti znači i zašto je postao toliko važan u svakodnevnom poslovanju i suvremenim ekonomijama.

Predmet analize ovog preglednog članka jest prikaz ideje konkurentnosti suvremenih ekonomija, pregled različitih pristupa i definicija pojma konkurentnosti, kao i alternativnih mjera i pokazatelja konkurentnosti. U tu svrhu postavljaju se sljedeća tri istraživačka pitanja: 1) Je li konkurentnost mikroekonomski fenomen ili možemo pričati o konkurentnosti suvremenih ekonomija?; 2) Kojim indikatorima se može mjeriti konkurentnost?; te 3) Je li konkurentnost koncept primjenjiv samo u domeni poslovne ekonomije ili pronalazi mjesto u (makro)ekonomskoj analizi ili je riječ o interdisciplinarnom konceptu, puno bližem političko-ekonomskoj analizi?

Konkurentnost je nejasan koncept. Kako bi se pokušalo rasvijetliti situaciju, pojam konkurentnosti analizira se kroz političko-ekonomske leće. Sljedeći standardne pristupe u političkoj ekonomiji (Stilwell, 2011) kritička analiza temelji se na dvama pitanjima. Prvo, tko je glavni akter? I drugo, koji se ciljevi postižu bivajući konkurentnim? Cilj rada jest ponuditi pregled dosadašnjih znanstvenih spoznaja o konkurentnosti iz kuta gledanja teoretičara poslovne ekonomije, ekonomije i političke ekonomije. Koncept konkurentnosti je u literaturi često označen kao nerazumljiv i dvosmislen, pogotovo u ekonomskoj teoriji (Olczyk, 2016) te je prisutna podjela u pristupima istraživača (Ketels, 2016). Pritom se dvije odlike konkurentnosti prepoznaju i egzistiraju kao univerzalne na svim razinama analize: agresivnost i atraktivnost (Garelli, 2003). Dodatan cilj rada jest kritički analizirati i interpretirati prikazane definicije, pristupe, mjere i indikatore konkurentnosti koji su prisutni u postojećoj literaturi.

U nastavku rada prikazuje se povijesni pregled razvoja koncepta konkurentnosti, njegove definicije i karakteristike. Nakon toga, predstavljaju se teorije iz područja poslovne ekonomije, ekonomije i političke ekonomije, kao i različiti pristupi konkurentnosti suvremenih ekonomija. Slijedi prikaz različitih mjera i indikatora konkurentnosti nastavno na prikazane definicije (uža naspram široke / holističke) i pristupe konkurentnosti. Konačno, zaključak navodi implikacije rada za istraživače i nositelje javne politike, ograničenja provedene analize, kao i preporuke za buduća istraživanja.

## 2. DEFINICIJA I POVIJESNA ANALIZA KONCEPTA KONKURENTNOSTI

U kontekstu analize konkurentnosti, cilj pojedinca jest vlastiti napredak – poboljšanje vlastitih rezultata ili nadvladavanje suparnika – pri čemu agresivnost predstavlja ključnu odliku tog procesa. U slučaju poduzeća, konkurentnost poprima različite aspekte – konkurentnost proizvoda, konkurentnost proizvodnih procesa, poduzetnički stav – iz čega slijede i različiti ciljevi zavisno od pozicije u kojoj se nalaze i okruženja u kojem djeluju (profitabilnost, tržišni udio, korporativni imidž i društvena odgovornost). Neovisno od cilja, najčešća odlika njihove konkurentnosti jest atraktivnost koja se ogleda u cjenovnoj konkurentnosti i/ili diferencijaciji proizvoda (kvaliteta, dizajn, inovativnost, dodatne usluge i dr.). Sukladno progresiji društvene i geografske agregacije, konkurentnost suvremenih ekonomija predstavlja složeniji proces. Ciljevi se razlikuju zavisno od obuhvata definicije (uža ili šira/holistička) koncepta konkurentnosti iz čega slijedi i potreba za različitim strategijama i mjerama razine konkurentnosti. Dok suvremene ekonomije kombiniraju atraktivnost i agresivnost u svojim strategijama konkurentnosti, sam pojam izaziva i dozu skepticizma unutar literature (Krugman, 1994; De Grauwe, 2010).

Prvi problem u analizi koncepta konkurentnosti suvremenih ekonomija javlja se već pri pokušaju definiranja što je to konkurentnost. Kako općeprihvaćena definicija ne postoji te su u literaturi prisutne međusobno kontradiktorne definicije obzirom na razinu analize i cilj (Krugman, 1994; Lall, 2001; UNCTAD, 2004) navode se definicije iz domene poslovne ekonomije, ekonomije i političke ekonomije s obzirom na postavljene ciljeve rada. Tako Feurer i Chaharbaghi (1994) konkurentnost definiraju kao „...relativnu, a ne apsolutnu sposobnost... (koja) ovisi o vrijednostima dioničara i potrošača, financijskoj snazi koja određuje sposobnost djelovanja i reagiranja na konkurentni okoliš te potencijal ljudi i tehnologije u primjeni neophodnih strateških promjena“. Ona je u poslovnoj ekonomiji prepoznata i kao koncept koji „... uključuje i efikasnost i efektivnost. Konkurentnost uključuje i ciljeve i sredstva za dostizanje tih ciljeva: ostvarivanje ciljeva s najnižim troškovima i izbor pravih ciljeva.“ (Buckley et al., 1988). Na razini analize suvremenih ekonomija konkurentnost se definira kao sposobnost zemlje (i) da kreira dodanu vrijednost za poduzeća i više blagostanja za stanovnike (International Institute for Management development – IMD, 2003), odnosno (ii) da dostigne visoke stope rasta BDP-a po glavi stanovnika (World Economic Forum – WEF, 1996). Povezujući „... ukupnu kvalitetu zemlje kao mjesta poslovanja.“ Delgado et al. (2012) definiraju temeljnu konkurentnost kao „...očekivanu razinu proizvodnje po osobi u radno sposobnoj dobi...“ naglašavajući produktivnost kao temeljnu odliku. Europska komisija, odnosno tadašnja Europska zajednica, konkurentnost je definirala kao proces koji „... uključuje elemente produktivnosti, efikasnosti i profitabilnosti. Ali ona nije cilj po sebi, već moćno sredstvo dosizanja rasta životnog standarda i povećanja socijalnog blagostanja - ona je alat za dostizanje ciljeva.“ (CIAMPI Group, 1995). Na tom tragu je i Dragičević (2012) koja konkurentnost definira kao „... sposobnost koja pokreće ekonomski rast i stimulira ukupni razvoj“. OECD-ov, širi pristup koji se ne fokusira na produktivnost i troškove, definira konkurentnost kao „... sposobnost poduzeća, industrija, regija, nacija ili nadnacionalnih regija da, uz istovremeno izlaganje međunarodnoj konkurenciji, generiraju relativno visoke razine faktorskog dohotka i faktorske zaposlenosti na održivoj osnovi“ (Hatzichronoglou, 1996). Vjerojatno najpoznatija definicija konkurentnosti suvremenih ekonomija istu definira kao „... skup institucija, politika i faktora koji određuju razinu produktivnosti zemlje, što zauzvrat određuje razinu blagostanja koju zemlja može postići“ (Schwab, 2015).

Slijedeći političko-ekonomski pristup analizi – akteri i ciljevi – kao i prikazane definicije i pristupe iz domene poslovne ekonomije i ekonomije, moguće je izvesti nekoliko zaključaka. Uže definirana konkurentnost podrazumijeva usporedbu cijena i troškova između aktera kao cilj njihovog djelovanja (primarno poduzeća i industrija), dok bi šira definicija – usmjerena na države – upućivala na agregatnu produktivnost i visoke razine nacionalnog dohotka, odnosno „domaće“ ciljeve koji nisu direktno povezani s međunarodnom razmjenom. Navedena razlika u pristupu rezultira i različitim determinantama i mjerama konkurentnosti koje ukazuju na razlike u pristupu poslovne ekonomije, ekonomije i političke ekonomije. Konkurentnost predstavlja višestruki koncept koji se može analizirati s obzirom na razinu agregacije (pojedinaac, poduzeće, industrija, regija, država, supra-nacionalna integracija, svijet), vremensku dimenziju (statičnost u odnosu na dinamičnost), konceptualnost (apsolutno u odnosu na relativno) i faktore koji ju kreiraju (ekonomski, politički i društveni).

Budući da je teško izvesti općeprihvaćenu definiciju koncepta konkurentnosti, znanje o povijesti koncepta i korijenu njegovih kontroverzi mogu biti od koristi kako bi se razumjeli teorijski temelji konkurentnosti i njegova trenutna važnost.

Pojam konkurentnosti u fokus šire javnosti ulazi 1993. godine prilikom obraćanja Jacquesa Delorsa, osmog predsjednika Europske komisije, tadašnjim predsjednicima vlada i predsjednicima država zemalja članica Europske zajednice, u kojem kao uzrok nezaposlenosti u Europi ističe upravo problem nekonkurentnosti u odnosu na gospodarstva SAD-a i Japana (European

Commission, 1993).<sup>1</sup> U slučaju istraživača i znanstvene javnosti potrebno je pogledati gotovo 250 godina u prošlost, kada je objavljena knjiga škotskog filozofa etike i morala Adama Smitha pod naslovom „Porijeklo bogatstva naroda“. Od 1776. godine i nastanka (političke) ekonomije pitanje (ne)konkurentnosti predstavlja (ne)izravan fokus teoretičara koji su ukazivali na kvantitativne i/ili kvalitativne aspekte konkurentnosti u analizi povećanja blagostanja članova društva i političke zajednice.

**Tablica 1.** Povijesni pregled razvoja koncepta konkurentnosti

Autori	Zaključci
Adam Smith (1776)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podjela rada i četiri faktora proizvodnje</li> <li>• Apsolutna prednost i rastući prinosi na opseg</li> <li>• „Laissez-faire“ pristup javnim politikama</li> </ul>
David Ricardo (1817)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komparativna prednosti</li> <li>• Međunarodna trgovina je igra pozitivne sume</li> </ul>
Eli Heckscher (1919) i Bertil Ohlin (1933)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Međunarodna trgovina određena je razlikama u faktorskoj raspoloživosti</li> </ul>
Friedrich List (1841)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Javne politike usmjerene na jačanje industrije i „nacionalne moći proizvodnje“</li> <li>• Protekcionizam i tzv. „infant industry argument“</li> </ul>
Karl Marx (1867)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utjecaj društveno-političkog okruženja na ekonomski razvoj (klasni konflikt)</li> <li>• Egalitarnost i jednakost ishoda</li> </ul>
Max Weber (1905)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odnos između vrijednosti, religijskih vjerovanja i ekonomskog razvoja</li> </ul>
Joseph A. Schumpeter (1942)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poduzetništvo kao faktor konkurentnosti</li> <li>• Napredak je rezultat neravnoteže koja ide u prilog inovacijama i tehnološkom napretku („Die Schöpferische Zerstörung“)</li> </ul>
Alfred P. Sloan (1964) i Peter Drucker (1969)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menadžment kao ključni faktor konkurentnosti</li> </ul>
Robert Solow (1957)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uloga obrazovanja, tehnoloških inovacija i rastućeg <i>know how</i>-a u ekonomskom rastu</li> </ul>
Paul Krugman (1979)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povezanost međunarodne trgovine, nesavršene konkurencije i ekonomije obujma</li> </ul>
Robert Lucas (1988) i Paul Romer (1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uloga ljudskog kapitala i inovacija u poticanju ekonomskog rasta i konkurentnosti</li> </ul>
Michael Porter (1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dijamant konkurentnosti</li> <li>• Strategija poduzeća, struktura i suparništvo</li> </ul>
Nicholas Negroponte (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znanje kao ključni faktor konkurentnosti</li> </ul>
Tilman Altenburg, Wolfgang Hillebrand i Jörg Meyer-Stamer (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemska konkurentnost i četiri razine konkurentnosti</li> </ul>

Izvor: Reinert (1995), Dragičević (2012) i autor

Tablica 1 prikazuje povijesni pregled koncepta konkurentnosti i njegovu evoluciju kroz vrijeme. Dok se u početku koncept konkurentnosti odnosio na međunarodnu trgovinu, s vremenom je evoluirao tako da sada obuhvaća razne teorije i pojmove – od ljudskog kapitala, inovacija, menadžmenta pa do socio-kulturnih determinanti. Pritom je važna napomena kako provedena političko-ekonomska analiza ne ulazi u koncepcije države koje su prisutne u literaturi – natjecateljska (Cerny, 1997) i poduzetnička (Mazzucato, 2020) kako bi se u startu izbjegla tzv. zabluda pogrešno postavljene konkretnosti (Whitehead, 1929) po kojoj sve što vrijedi za poduzeća jest moguće primijeniti na regije i nacionalne države.

<sup>1</sup> Zanimljivo je svakako povući paralelu i sa zadnjim velikim izvještajem koji je Mario Draghi, nekadašnji guverner ECB-a pripremio za Europsku komisiju o stanju konkurentnosti EU ekonomije iz 2024. godine (European Commission, 2024). Oba izvještaja polaze od strukturnih problema (rasta i zaposlenosti) u potrazi za održivim modelom razvoja EU-a te kao rješenje vide velike investicije i veću centralizaciju odlučivanja unutar EU-a. S obzirom na nekoliko desetljeća razlike, zanimljivo je izdvojiti i fokus na obnovljive izvore energije i zaštitu okoliša, kao i kritiku o pretjeranoj ovisnosti EU-a o uvozu energije iz ostatka svijeta. Draghijev izvještaj klimatsku politiku vidi kao polugu ekonomske modernizacije te konkurentnost kao ključ europskog društvenog ugovora, što je znatno više od Delorsove analize koja pokušava pomiriti korištenje prirodnih resursa i ljudskog rada. Oba izvještaja prilike prepoznaju u boljem funkcioniranju zajedničkog unutarnjeg tržišta EU-a, ali je Draghijev fokus primarno usmjeren na industrijsku politiku, dok je Delorsov fokus na tržištu rada..

### 3. PRISTUPI I TEORIJE KONKURENTNOSTI SUVREMENIH EKONOMIJA

Suvremene ekonomije sastoje se od različitih aktera, s različitim interesima, čija međusobna interakcija stvara i održava konkurentsku prednost suvremenih ekonomija. U radu se izvode četiri konceptualna pristupa konkurentnosti nastavno na prikazane definicije konkurentnosti (uža naspram holističkoj).<sup>2</sup> Prvi pristup predstavlja mikroekonomsku osnovu konkurentnosti koja svoj temelj nalazi u konkurentnosti kompanija (IMD, 2025). Drugi, također mikroekonomski, pristup temelji se na konkurentnosti industrijskih sektora (Porter, 1990; WEF, 1996). Treći, makroekonomski pristup oslanja se na poticanje ekonomskog rasta preko utjecaja strukturnih reformi na ukupnu faktorsku produktivnost suvremenih ekonomija (OECD, 2023; André & Gal, 2024). Posljednji, četvrti i holistički, pristup predstavlja sistemska teorija konkurentnosti (Altenburg et al., 1998).

Najutjecajnija teorija iz domene poslovne ekonomije, popularizirana i kroz djelovanje WEF-a, jest svakako Porterova (1990) teorija o konkurentskoj prednosti nacija. Metodološki obuhvaća: generičke strategije unutar industrije (troškovi naspram diferencijacije), lanac vrijednosti (engl. *value chain*), pet snaga (engl. *Five Forces*) i (prošireni) dijamant konkurentnosti. Iako su evidentne veze dijamanta s ekonomikom aglomeracije u ekonomskoj literaturi (Krugman, 1991), u Porterovom pristupu država je tek omogućavatelj (engl. *enabler*), a ne ključni akter. Primjena dijamanta konkurentnosti na industrije izložene međunarodnoj konkurenciji može poslužiti kao identifikator četiri različita stadija razvoja konkurentnosti temeljenih na: (1) faktorima proizvodnje, (2) investicijama, (3) inovacijama i (4) bogatstvu (Porter, 1990; Porter et al., 2001; WEF, 2011). Dvije ključne pretpostavke Porterove teorije su (1) kako se industrije, a ne države međusobno nadmeću te (2) da je konkurentnost na razini suvremenih ekonomija zapravo ukupna produktivnost. Iz toga slijedi kako je njegova analiza konkurentnosti *de facto* industrijska analiza, koja onda povlači za sobom pet kritika. Prvo, dijamant ne omogućava prepoznavanje razlika u nacionalnim kulturama (Dragičević, 2012 prema Rouvinen & Yla-Anitilla, 1999). Drugo, neadekvatnosti dijamanta za kompanije u malim i/ili perifernim zemljama gdje na konkurentnost određene industrije utječe više zemalja (npr. slučaj EU), što je u literaturi odmah prepoznato (Moon et al., 1995). Treće, pretpostavka kako ulazne direktne strane investicije (engl. *in-bound FDI*) ne utječu na povećanje konkurentnosti zbog slabog otpora domaćih poduzeća unutar dijamanta konkurentnosti. Četvrta kritika odnosi se na izostanak multinacionalnih kompanija, na što ukazuje i Dunning (1993) pozivom na proširenje dijamanta. Peto, teorija je izvedena iz studije slučaja deset relativno bogatih zemalja pa je njezina univerzalna primjenjivost upitna.

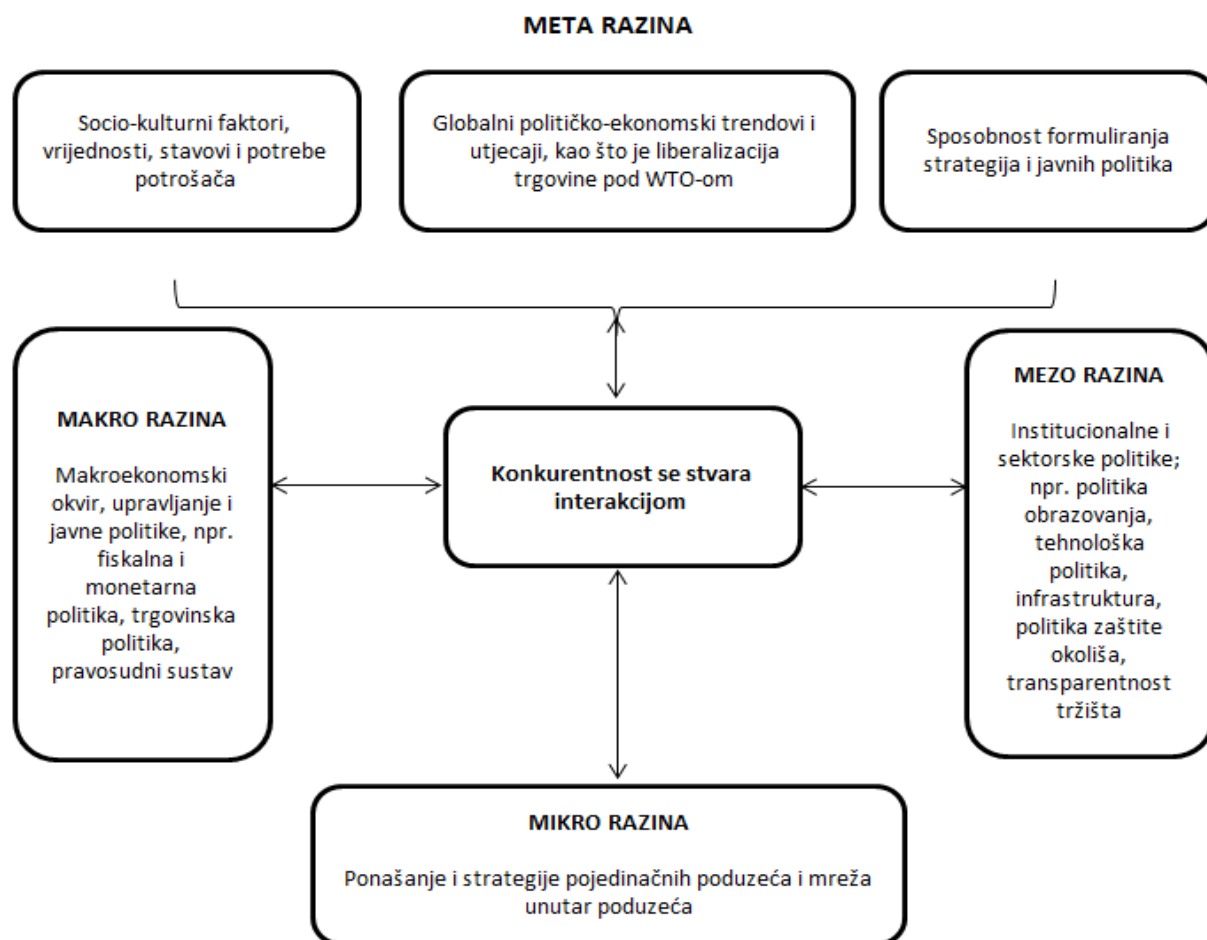
Za razliku od Porterovog teorijskog modela, IMD je fokusiran na „...analizu i rangiranje mogućnosti nacionalnih ekonomija da osiguraju ambijent koji podržava konkurentnost kompanija“ (IMD, 2003 i 2025). Ambijent osiguravaju četiri dimenzije, koje su određene kvalitativnim faktorima kao što su tradicija, povijest i vrijednosni sustav te su duboko ukorijenjene u društvu i ekonomiji. Garelli (2003) predstavlja dimenzije u formi dihotomnosti: (1) atraktivnost u odnosu na agresivnost; (2) blizina lokacije u odnosu na globalnost; (3) imovina u odnosu na proces; te (4) individualno preuzimanje rizika vs. socijalna povezanost. Kritičko čitanje ukazuje na poveznicu treće dimenzije (imovina i procesi) s Porterovim dijamantom s obzirom na odsustvo domaće potražnje i suparništva kao katalizatora održive konkurentne prednosti, ali i na poveznicu prema stadijima razvoja konkurentnosti (konkretno 1. i 4. stadija s obzirom na razinu bogatstva imovine).

OECD-ov pristup također ne nudi alternativnu teoriju konkurentnosti, nego istoj pristupa s makroekonomske točke gledanja koristeći pristup računovodstva rasta (OECD, 2023), iako samoj definiciji koncepta pristupa holistički (Hatzichronoglou, 1996). Doprinos OECD-a slijedi iz kontinuiranog rada na mjerenju i razvoju indikatora (OECD, 2024) koji je rezultat njihovog pristupa temeljenog na tzv. inženjerskom (unutrašnja efikasnost poduzeća i usvajanje najboljih praksi) i sistemskom (kvaliteta inputa, infrastruktura, itd.) pristupu problemu nekonkurentnosti suvremenih ekonomija. Za razliku od IMD-ov fokusa na kvalitativnim odrednicama konkurentnosti, OECD prikuplja, razvija i mjeri kvantitativne indikatore konkurentnosti kao što su različiti indikatori cijena i deviznih tečajeva.

Četvrti i posljednji pristup – sistemska teorija konkurentnosti – naglašava važnost (makro)ekonomskog upravljanja, dijaloga i zajedničkog odlučivanja svih dionika, te interakciju sve četiri razine konkurentnosti: meta, makro, mezo i mikro razina (Esser et al., 1996). Riječ „sistemska“ u njenom nazivu odnosi se na aktere, institucije, organizacije i javne politike koje su međusobno povezane kompleksnim povratnim vezama i mehanizmima. Mreže predstavljaju ključ kreiranja konkurentnosti i predstavljaju interakciju sve četiri razine i svih aktera uključenih u proces izgradnje konkurentne prednosti suvremene ekonomije. Riječ je o političko-ekonomskom pristupu koji uz ekonomiju uključuje i politologiju, sociologiju i ekonomsku geografiju u svoje teorijske postavke (Meyer-Stamer, 2005). Ključno pitanje sistemske konkurentnosti predstavlja kapacitet upravljanja (engl. *governance*), kako u slučaju institucija (imitacija naspram inovacija), tako i u slučaju industrija.

<sup>2</sup> Alternativan pogled nude Olczyk et al. (2022) koji identificiraju dva pristupa. Prvi pristup, kritiziran od strane Krugmana (1994), izjednačava konkurentnost sa sposobnošću suvremene ekonomije da održava uravnoteženu vanjsko-trgovinsku razmjenu. Drugi pristup konkurentnost vezuje uz postizanje ekonomskog rasta i ukupne produktivnosti (Kijek & Matras-Bolibok, 2019). Dok prvi pristup slijedi iz uske definicije konkurentnosti, drugi se samo djelomično može povezati s holističkim pogledom na konkurentnost i na njemu su se razvijale OECD-ove („Going for Growth“) i publikacija „Izvištaj o globalnoj konkurentnosti“ Svjetskog ekonomskog foruma (WEF).

Slika 1. Četiri razine sistemske konkurentnosti



Izvor: Esser et al. (1996)

Sistemska konkurentnost predstavlja pokušaj spajanja različitih pristupa konkurentnosti slijedom holističkog pristupa samom konceptu konkurentnosti. Inkorporirajući Porterovu teoriju i razumijevajući konkurentnost kao proces stvaranja povoljnog poslovnog okruženja za poslovanje, ona naglasak ne stavlja na kompanije (Garelli, 2003) ili industriju (Porter, 1990), već na mogućnost kompletnog društva, odnosno ona obuhvaća ekonomske, političke i društvene odrednice konkurentnosti. Dok je OECD-ov pristup naglašavao makroekonomsku konkurentnost, sistematska konkurentnost primjer je političko-ekonomskog pristupa u kojem je moguće jasno identificirati aktere i njihove ciljeve na svakoj od četiri razine (Slika 1). Meta-strukturu sistemske konkurentnosti (odnos moći, tradicija i vrijednosti) nose svi članovi društva kao ključni akteri koji kao cilj mogu, ali i ne moraju postaviti ekstrovertirani i obrazac ponašanja usmjeren natjecanju na svim poljima međusobne interakcije. Institucije koje osiguravaju politički, ekonomski i pravni okvir predstavljaju aktere na makro razini čija je zadaća osigurati generičke ekonomske uvjete na sva tri tržišta (rad, kapital i finalna dobra i usluge). Institucije i selektivne javne politike predstavljaju aktere na mezo razini čiji je cilj ispravljanje tržišnih propusta. Ključni akter na mikro razini predstavljaju poduzeća i mreže unutar poduzeća s ciljem optimizacije četiri faktora (troškovi, kvaliteta, raznolikost i brzina reakcije na promjene u okruženju). Suprotno porterovskom pristupu monokauzalnih objašnjenja (npr. transfer tehnologije kao izvor konkurentne prednosti), teorija sistemske konkurentnosti drži kako su ključni faktori koji određuju konkurentnost ukorijenjeni u društveno-ekonomski sistem i oni vode do uspjeha jer ih drugi faktori podržavaju u tome.

#### 4. MJERE I INDIKATORI KONKURENTNOSTI

Usko definirana konkurentnost – sposobnost nadmetanja s drugim suvremenim ekonomijama za udio u međunarodnom tržištu – podrazumijeva upotrebu kvantitativnih (mikro- i makroekonomskih) indikatora koje je moguće grupirati u pet skupina (UNCTAD, 2005). U komparaciji cjenovne konkurentnosti analiziraju se razlike u cijenama između različitih proizvođača i izvoznika u cijeni proizvodnje, te cijeni izvoza i uvoza različitih dobara i usluga. Problem s ovom skupinom indikatora leži u činjenici da ne uzimaju u obzir cijene u sektoru međunarodno nerazmjernih dobara i usluga. Sljedeća skupina indikatora analizira troškovnu konkurentnost i uspoređuje razine produktivnosti i jediničnog troška radne snage

(engl. *unit labour cost*; ULC). Zanemarivanje ostalih troškova proizvodnje (npr. transakcijski, trošak R&D-a, distribucija i dr.) ključni su nedostaci ovog pristupa. Sljedeću skupinu indikatora čine monetarni indikatori, odnosno realni devizni tečaj – temeljen na (1) indeksu potrošačkih cijena (CPI; engl. *consumer price index*), (2) vrijednosti izvoznih dobara (UV; engl. *export unit values*) ili (3) jediničnim troškovima rada (ULC) – koji omogućava usporedbu cjenovne i troškovne konkurentnosti između dviju nacionalnih ekonomija temeljem zajedničke valute. Realni devizni tečaj baziran na CPI predstavlja najbolju mjeru, ako konkurentnost suvremenih ekonomija ne promatramo isključivo kao relativne cijene međunarodno razmjenjivih dobara, iz dva razloga. Prvi razlog, uključuje i cijene međunarodno nerazmjenjivih dobara i usluga. Drugi razlog, uključuje promjene u troškovnoj konkurentnosti koje nisu obuhvaćene ULC-om, kao što su troškovi kapitala i intermedijarnih dobara. Udjeli na izvoznom tržištu i stope uvozne penetracije na domaćem tržištu predstavljaju četvrtu skupinu indikatora koji analiziraju tržišne udjele na stranom i na domaćem tržištu. Opres u korištenju slijedi jer navedene mjere ne razlikuju male i otvorene od velikih i zatvorenih ekonomija, promjene u deviznim tečajevima te učinke dolaznih direktnih stranih investicija koji ne znače gubitak konkurentnosti na domaćem tržištu, već označavaju strategiju nacionalne konkurentnosti temeljenu na atraktivnosti (npr. paradigmatički slučaj Irske). Posljednja skupina indikatora odnosi se na mjere eksterne (ne)ravnoteže – bilancu plaćanja te omjer izvoza i uvoza – kao ogledni primjer uskog pristupa konceptu konkurentnosti. Prilikom interpretacije ovih podataka treba uzeti u obzir kako poboljšanje u obje mjere može biti rezultat porasta konkurentnosti promatrane ekonomije, ali i rezultat smanjenja njezinog BDP-a i/ili većeg rasta inozemne u odnosu na domaću potražnju.

Istraživači u području međunarodne ekonomije, mikro- i makroekonomije koji koriste navedene mjere, implicitno slijede usku definiciju konkurentnosti u međunarodnoj trgovini – sposobnosti zemlje da plasira svoj proizvod na svjetskom tržištu kroz povećanje izvoza. Četiri su ključne prednosti navedenih indikatora: (1) riječ je o statističkim podacima koji su dostupni u dugim vremenskim serijama, (2) međunarodno su usporedivi, (3) temelje se na ekonomskim modelima i (4) mogu biti empirijski testirani. Njihov ključan nedostatak jest da (izravno) ne uključuju necjenovne i netroškovne aspekte konkurentnosti kao što su institucije, infrastruktura, tehnologija, inovacijski kapacitet i dr.

Holistički pristup konceptu konkurentnosti suvremenih ekonomija podrazumijeva uporabu institucionalnih indikatora i dostupnih indeksa konkurentnosti koji pružaju i kvalitativne mjere konkurentnosti koje nisu obuhvaćene u nacionalnim računima. Dragičević (2012) navodi popis institucionalni indikatora konkurentnosti: indeks ekonomskih sloboda (engl. *Economic Freedom Index*), indeks razvoja ljudskog kapitala (engl. *Human Development Index*), indeks percepcije korupcije (engl. *Corruption Perception Index*), svjetski indikatori vladanja / upravljanja (engl. *Worldwide Governance Indicators*), poslovanje (engl. *Doing Business*) i Europski poredak inovativnosti (engl. *European Innovation Scoreboard*). Navedenu listu je svakako moguće proširiti i za indeks ekonomskih sloboda (engl. *Economic Freedom Index*) koji objavljuje kanadski Fraser Institute ili Freedom House iz SAD-a. Društvena infrastruktura (Hall & Jones, 1999), institucije (Acemoglu et al., 2001; Hall & Jones, 1999), javne politike i ulaganja u javna dobra predstavljaju *condition sine qua non* konkurentnosti shvaćene kao povećanje ukupnog blagostanja. Brojna istraživanja potvrdila su pozitivne učinke kvalitete institucija postavljajući temelje prikupljanja podataka za prethodno navedene institucionalne indikatore, u slučaju vladavine prava (La Porta et al., 1998), vlasničkih prava (De Soto, 2000), kvalitete upravljanja (Kaufmann et al., 2008) i utjecaja korupcije (Mauro, 1995; Shleifer & Vishny, 1991). Ključne nedostatke ove skupine indikatora moguće je grupirati u svjetonazorske – budući da organizacije koje ih prikupljaju imaju neskrivenu sklonost većoj tržišnoj autonomiji i manjoj ulozi države (npr. indeksi ekonomskih sloboda) ili općenitu naklonost korporativnom sektoru (Baumann, 2019) – i metodološke jer je mahom riječ o anketnim istraživanjima koja se temelje na percepciji s upitnom statističkom valjanosti u slučaju indikatora poslovanja (Machen et al., 2021), indeksa ekonomskih sloboda (Hanson, 2003) i indeksa razvoja ljudskog kapitala (Klugman et al., 2011).

Najopsežnije mjere konkurentnosti omogućavaju Svjetski godišnjak konkurentnosti IMD-a i Izvještaj o globalnoj konkurentnosti WEF-a. Oba izvještaja koriste kompozitne indikatore kako bi rangirali nacionalne ekonomije prema odabranim kriterijima. Posljednji Globalni izvještaj konkurentnosti WEF objavio je 2020. godine, te je uslijed pandemije COVID-19 iste prestao objavljivati, iako je riječ o vjerojatno najpoznatijoj mjeri konkurentnosti suvremenih ekonomija koja se kontinuirano usavršavala i mijenjala. Iza originalnog koncepta i metodologije stoji skupina svjetski poznatih ekonomista sa Sveučilišta u Harvardu (Porter et al., 2001) na čijim temeljima je nastao indeks poslovne konkurentnosti (Porter, 2002) s fokusom na mikroekonomske fenomene i indeks rasta konkurentnosti (McArthur i Sachs, 2002) s fokusom na makroekonomske fenomene konkurentnosti. Globalni indeks konkurentnosti (Sala-i-Martin & Artadi, 2004) zamjenjuje prethodna dva indeksa u 2004. godini omogućavajući time holistički uvid u sve odrednice konkurentnosti na razini suvremenih ekonomija. IMD neprekidno od 1989. godine objavljuje Svjetski godišnjak konkurentnosti temeljem kojeg uspoređuje i rangira 69 nacionalnih ekonomija oslanjajući se u svom indeksu (za koji metodologija nije dostupna istraživačima) na „čvrste“ statističke podatke (2/3 indeksa) i anketne podatke (1/3 indeksa). Svjetski godišnjak konkurentnosti (IMD, 2025) prikazuje utjecaj četiri faktora konkurentnosti: (1) poslovanje ekonomije, (2) efikasnost vlade, (3) poslovna efikasnost i (4) infrastruktura. Svaki od navedenih faktora sastoji se od dodatnih pet faktora koji označavaju drugi aspekt konkurentnosti, te svaki od navedenih pod-faktora ima *a priori* ponder od 5 % u ukupnom rezultatu.

Zajedničko navedenim izvještajima jest da rezultate prikazuju u formi rangiranja zemalja uz kratke profile njihove konkurentnosti s ciljem prikaza snage i slabosti ekonomije promatrane zemlje. IMD-ov izvještaj ne uzima u obzir razlike između promatranih ekonomija temeljem različitih stadija razvoja, daje veći naglasak na kulturnim i društvenim odrednicama konkurentnosti, te zagovara stav da se konkurentnost ne može reducirati na rast BDP-a i produktivnost, iako ne nudi alternativu. Dodatno, IMD-ov izvještaj nudi i simulacije, odnosno najslabije rezultate moguće je zamijeniti prosječnim rezultatima kako bi se vidio učinak koji će određene javne politike imati na konkurentnost promatrane ekonomije. Kritike prikazanih izvještaja dominantno se odnose na upotrebu kompozitnih indikatora (Greco et al., 2019) te činjenicu kako izbor i kombinacija „čvrstih“ i podataka dobivenih iz anketnog upitnika nije dovoljno transparentna. Netransparentnost izbora i reprezentativnosti uzorka anketnog istraživanja, kao i pitanje moralnog hazarda – predstavljaju li oni koji ispunjavaju upitnik ujedno i one koji koriste navedene izvještaje – nastavljaju se na upitnu razinu znanja/informiranosti s kojima subjekti raspolažu u trenutku anketiranja. Oba izvještaja pretpostavljaju *a priori* uzročnu korelaciju izabranih varijabli s BDP-om te je upitna kvaliteta mjerenja nekih varijabli (npr. ljudski kapital). Izvještaj o globalnoj konkurentnosti WEF-a nekoliko je puta mijenjao varijable i anketne upitnike, dok je nejasno zašto su ponderi u izračunu indeksa *a priori* dodijeljeni varijablama u slučaju IMD-a bez osvrta na teorijsku podlogu u poslovnoj ekonomiji, ekonomiji i/li političkoj ekonomiji.

## 5. ZAKLJUČAK

Rad je u formi preglednog članka prikazao povijesni razvoj koncepta konkurentnosti kroz literaturu u domeni poslovne ekonomije, ekonomije i političke ekonomije. Predstavljene su različite definicije, teorijski pristupi, mjere i indikatori koncepta konkurentnosti uz kritički osvrt u svakom dijelu koji se temeljio na političko-ekonomskoj analizi te metodološkim ili teorijskim nedostacima. Time su ispunjena oba postavljena cilja u izradi preglednog rada, jednako važna za istraživače i nositelje javnih politika.

Iz prikazane analize i provedenog istraživanja literature moguće je dati sljedeće odgovore na postavljena istraživačka pitanja. Koncept konkurentnosti suvremenih ekonomija u najvećem je dijelu literature utemeljen na mikroekonomskim osnovama troškovne konkurentnosti koje svoje ishodište nalaze u tzv. porterovskom pristupu koji je usvojen i od strane velikim međunarodnih institucija kao što su WEF i OECD. Čak i kritičari konkurentnosti u ekonomskoj teoriji priznaju produktivnost, odnosno troškovnu konkurentnost, kao ključnu odrednicu onoga o čemu se priča kad se spominje konkurentnost. Ali to svakako ne znači da u domeni konkurentnosti suvremenih ekonomija, koja svakako postoji kao područje istraživanja i aktivno polje javnih politika, mikroekonomski temelji daju odgovor na pitanje zašto su neke zemlje (ne)konkurentne. Budući da i sam obuhvat definicije konkurentnosti – uža naspram holističke – usmjerava prema odabranim indikatorima i mjerama konkurentnosti, slijedi kako konkurentnost kao političko-ekonomski fenomen nije moguće evaluirati bez institucionalnih indikatora i indeksa konkurentnosti koji obuhvaćaju institucije, sustave vrijednosti, norme ponašanja i prakse u svakodnevnom poslovanju. Ništa od navedenog nije uključeno u standardne mikro- i makroekonomske mjere konkurentnosti koje prate cjenovnu i troškovnu konkurentnost u međunarodnoj razmjeni i usporedbi. Uključivanje necjenovnih ili institucionalnih indikatora u analizu konkurentnosti suvremenih ekonomija područje istraživanja nedvojbeno smješta u političko-ekonomsku analizu.

Moguće je izdvojiti četiri implikacije rada za nositelje javnih politika. Prvo, suvremena ekonomija nije poduzeće te je u njezinoj strategiji potrebno kombinirati agresivnost i atraktivnost kako bi se izbjegla zabluda pogrešno postavljene konkretosti. Drugo, normativni okvir razmišljanja političara na vlasti (socijalisti i konzervativci naspram liberala) utječe na izbor definicije i mjere konkurentnosti, kao i (političko-)ekonomskih agenata zaduženih za njezino održivo povećanje tijekom vremena. Treće, usprkos nedostacima prezentiranih mjera i indikatora konkurentnosti, javna politika mora koristiti sve dostupne informacije kako bi osigurala kontinuirani priljev informacija u mehanizmu povratne veze koji se označava pojmom strategije konkurentnosti. I četvrto, ključan izazov povećanja konkurentnosti suvremenih ekonomija predstavlja kapacitet upravljanja. U javnom, ali i u privatnom sektoru.

Ograničenje provedenog istraživanja predstavlja činjenica kako sigurno postoje teorijski radovi i pristupi međunarodnih institucija koji nisu obuhvaćeni pregledom literature. Ujedno to predstavlja i prijedlog za buduća istraživanja, jednako kao i mogućnost izrade preglednog rada koji će se fokusirati na empirijska istraživanja konkurentnosti na razini suvremenih ekonomija. Zanimljiv smjer istraživanja predstavljala bi i metodološka vježba u kojoj bi se na studiji slučaja Hrvatske ili panela sličnih zemalja utvrdilo koja od predstavljenih mjera konkurentnosti najbolje opisuje evoluciju konkurentnosti, od čega bi vjerojatno najviše koristi imali nositelji javne politike.

## LITERATURE

1. Acemoglu, D., Johnson, S. & Robinson, J. (2001) The Colonial Origins of Comparative Development, *American Economic Review*, 91(5), 1369-1401. DOI: 10.1257/aer.91.5.1369
2. Altenburg, T., Hillebrand, W. & Meyer-Stamer, J. (1998) *Building Systemic Competitiveness. Concept and Case Studies from Mexico, Brazil, Paraguay, Korea and Thailand*, Bonn: The German Development Institute.
3. André, C. & P. Gal (2024) Reviving productivity growth: A review of policies, *OECD Economics Department Working Papers*, 1822, Paris: OECD Publishing. DOI: 10.1787/61244acd-en
4. Baumann, H. (2019) The corruption perception index and the political economy of governing at a distance, *International Relations*, 34(4), 504-523. DOI: 10.1177/0047117819897312
5. Buckley, P. J., Pass, C. L. & Prescott, K. (1988) Measures of International Competitiveness. A Critical Survey, *Journal of Marketing Management*, 2, 175-201. DOI: 10.1080/0267257X.1988.9964068
6. CIAMPI Group (1995) *Enhancing European Competitiveness. First Report to the President of the Commission, the Prime Ministers and the Heads of State*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
7. Cerny, G.P. (1997) Paradoxes of the Competition State: The Dynamics of Political Globalization, *Government and Opposition*, 32 (2), 251-274. DOI: 10.1111/j.1477-7053.1997.tb00161.x
8. Delgado, M., Ketels, C., Porter, M. E. & Stern, S. (2012) The determinants of national competitiveness, w18249, *National Bureau of Economic Research*. DOI 10.3386/w18249
9. De Grauwe, P. (2010) Introduction, in P. De Grauwe (ed.), *Dimensions of Competitiveness*, CESifo Seminar Series, Cambridge: MIT Press, ix-xvi.
10. De Soto, H. (2000) *The Mystery of Capital*, New York City, NY: Basic Books.
11. Dragičević, M. (2012) *Konkurentnost. Projekat za Hrvatsku*, Zagreb: Školska knjiga.
12. Dunning, J. H. (1993) Internationalizing Porter's Diamond, *MIR: Management International Review*, 33, 7-15. <http://www.jstor.org/stable/40228187>
13. Drucker, P. (1969) *The Age of Discontinuity. Guidelines to our Channing Society*, London: Heineman.
14. Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. & Meyer-Stamer, J. (1996) *Systemic Competitiveness. New Patterns for Industrial Development*, London: Frank Cass.
15. European Commission (1993) *Growth, competitiveness, and employment. The challenges and ways forward into the 21st century*, COM (93) 700 final. [https://www.genocat.cat/csi/pdf/eng/soc\\_info/basic/WP\\_growth.pdf](https://www.genocat.cat/csi/pdf/eng/soc_info/basic/WP_growth.pdf) /Pristupljeno: 27. studenoga 2025./
16. European Commission (2024). *The future of European competitiveness, Part B | In-depth analysis and recommendations*, [https://commission.europa.eu/document/download/ec1409c1-d4b4-4882-8bdd-3519f86bbb92\\_en?filename=The%20future%20of%20European%20competitiveness\\_%20In-depth%20analysis%20and%20recommendations\\_0.pdf](https://commission.europa.eu/document/download/ec1409c1-d4b4-4882-8bdd-3519f86bbb92_en?filename=The%20future%20of%20European%20competitiveness_%20In-depth%20analysis%20and%20recommendations_0.pdf) /Pristupljeno: 1. listopada 2025./
17. Feurer, R., & Chaharbaghi, K. (1994) Defining Competitiveness: A Holistic Approach, *Management Decision*, 32 (2), 41-58. DOI: 10.1108/00251749410054819
18. Garelli, S. (2003) *Competitiveness of Nations: The Fundamentals*. Lausanne: IMD World Competitiveness Yearbook.
19. Greco, S., Ishizaka, A., Tasiou, M., & Torrisi, G. (2019) On the Methodological Framework of Composite Indices: A Review of the Issues of Weighting, Aggregation, and Robustness, *Social Indicators Research*, 141, 61-94. DOI: 10.1007/s11205-017-1832-9
20. Hall, R. E. & Jones. C. I. (1999) Why Do Some Countries Produce So Much More Output per Worker than Others?, *Quarterly Journal of Economics*, 114 (1), 83-116. DOI: 10.1162/003355399555954
21. Hanson, J. R. (2003) Proxies in the New Political Economy: Caveat Emptor, *Economic Inquiry*, 41 (4), 639-646. DOI: 10.1093/ei/cbg033
22. Hatzichronoglou, T. (1996) Globalisation and Competitiveness: Relevant Indicators, *OECD Science, Technology and Industry Working Papers* 1996/5. Paris: OECD Publishing. DOI: 10.1787/885511061376
23. Heckscher, E (1919) The Effect of Foreign Trade on the Distribution of Income, *Ekonomisk Tidskrift*, 21, 497-512.
24. IMD (2003) *World Competitiveness Yearbook*. Lausanne: International Institute for Management Development.
25. IMD (2025) *World Competitiveness Yearbook*. Lausanne: International Institute for Management Development.
26. Kaufmann, D., Kraay, A. & Mastruzzi, M. (2008) Governance Matters VII: Governance Indicators for 1996–2007, *World Bank Policy Research Working Paper* No. 4654, Washington, D.C.: World Bank. DOI: 10.2139/ssrn.1148386
27. Ketels, C. (2016) *Review of Competitiveness Frameworks*. Irish National Competitiveness Council. <http://www.competitiveness.ie/Publications/2016/> /Pristupljeno: 1. listopada 2025./
28. Kijek, T., & Matras-Bolibok, A. (2019) The Relationship Between TFP and Innovation Performance: Evidence from EU Regions, *Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 14 (4), 695-709. DOI: 10.24136/eq.2019.032
29. Klugman, J., Rodríguez, F. & Choi, HJ. (2011) The Human development index 2010: new controversies, old critiques, *Journal of Economic Inequality*, 9, 249-288. DOI: 10.1007/s10888-011-9178-z
30. Krugman, P. (1979) Increasing returns, monopolistic competition, and international trade, *Journal of International Economics*, 9 (4), 469-479. DOI: 10.1016/0022-1996(79)90017-5.
31. Krugman, P. (1991) *Geography and Trade*, Leuven: Leuven University Press
32. Krugman, P. (1994) Competitiveness: A Dangerous Obsession, *Foreign Affairs*, 28-44. DOI: 10.2307/20045917
33. Lall, S. (2001) *Competitiveness, Technology and Skills*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Inc.
34. La Moncloa (2025) [https://www.lamoncloa.gob.es/lang/en/gobierno/bylegislature/Paginas/20231120\\_xv\\_legislature.aspx](https://www.lamoncloa.gob.es/lang/en/gobierno/bylegislature/Paginas/20231120_xv_legislature.aspx) (Pristupljeno: 22. listopada 2025. godine)
35. La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. & Vishny, R. (1998) Law and Finance, *Journal of Political Economy*, 106 (6), 1113-1155. DOI: 10.1086/250042
36. List, F. (1841) *The National System of Political Economy*, London: Longmans, Green and Company.
37. Lucas, R. E. (1988): On the Mechanics of Economic Development, *Journal of Monetary Economics*, 22, 3-42. DOI: 10.1016/0304-3932(88)90168-7
38. Machen, R. C., Jones, M. T., Varghese, G. P. & Stark, E. L. (2021) *Investigation of Data Irregularities in Doing Business 2018 and Doing Business 2020*. Washington: WilmerHale.
39. Marx, K. (1867) *Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie*, Hamburg: Otto Meissner.
40. Mauro, P. (1995) Corruption and Growth, *Quarterly Journal of Economics*, 110 (3), 681-712. DOI: 10.2307/2946696
41. Mazzucato, M. (2020) *Država poduzetnica*, Zagreb: Školska knjiga.
42. McArthur, J. W., & Sachs, J. (2002) *The Growth Competitiveness Index: Measuring Technological Advancement and the Stages of Development*, The Global Competitiveness Report. Geneva: World Economic Forum.
43. Meyer-Stamer, J. (2005) *Systemic Competitiveness Revisited. Conclusions for Technical Assistance in Private Sector Development*, Bonn: Mesopartner.
44. Moon, H.C., Rugman, A.M., & Verbeke, A. (1995) The generalized double diamond approach to international competitiveness, in A. Rugman, J. Van Den Broeck & A. Verbeke (eds.), *Research in global strategic management, Volume 5: Beyond the diamond*, Greenwich, CT: JAI Press, 97-114. DOI: 10.1016/S1064-4857(95)05005-1
45. Negroponte, N. (1995) *Being Digital*, New York: Alfred A. Knopf, Inc.
46. OECD (2023) *Economic Policy Reforms 2023: Going for Growth*, Paris: OECD Publishing. DOI: 10.1787/9953de23-en
47. OECD (2024) *Western Balkans Competitiveness Outlook 2024: Regional Profile, Competitiveness and Private Sector Development*, Paris: OECD Publishing. DOI: 10.1787/170b0e53-en
48. Ohlin B. (1933) *Interregional and International Trade*, Cambridge: Harvard University Press.
49. Olczyk, M. (2016) Bibliometric Approach to Tracking the Concept of International Competitiveness, *Journal of Business Economics and Management*, 17 (6), 945-959. DOI: 10.3846/16111699.2016.1236035
50. Olczyk, M., Kuc-Czarnecka, M., & Saltelli, A. (2022) Changes in the Global Competitiveness Index 4.0 Methodology: The Improved Approach of Competitiveness Benchmarking, *Journal of Competitiveness*, 14(1), 118-

135. DOI: 10.7441/joc.2022.01.07
51. Porter, M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, London: Macmillan
52. Porter M. E., Sachs, J. D., & McArthur, J. W. (2001) *Executive Summary: Competitiveness and Stages of Economic Development*, The Global Competitiveness Report. Geneva: World Economic Forum.
53. Porter, M. E. (2002) *Enhancing the Microeconomic Foundations of Prosperity: the Current Competitiveness Index*, The Global Competitiveness Report. Geneva: World Economic Forum.
54. Reinert E. (1995) Competitiveness and its predecessors – a 500-year cross-national perspective, *Structural Change and Economic Dynamics*, 6, 23-42. DOI: 10.1016/0954-349X(94)00002-Q
55. Ricardo, D. (1817) *Principles of Political Economy and Taxation*, London: John Murray.
56. Romer P. M. (1990) Endogenous technological change, *Journal of Political Economy*, 98(5), 71-102. DOI: 10.1086/261725
57. Sala-i-Martin, X., & Artadi, E. (2004) *The Global Competitiveness Index*, Global Competitiveness Report 2004-2005. Geneva: World Economic Forum.
58. Schumpeter J. A. (1942) *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York: Harper & Brothers.
59. Shleifer, A. & Vishny, R. (1991) Corruption, *Quarterly Journal of Economics*, 109 (3), 599-617. DOI: 10.2307/2118402
60. Schwab K. (2015) *The Global Competitiveness Report 2015-2016*, Geneva: World Economic Forum.
61. Sloan, A. P (1964) *My Years with General Motors*, New York: Doubleday & Company.
62. Smith. A. (1776) *An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, London: W. Strahan and T. Cadell.
63. Solow, R. (1957) Technical Change and the Aggregate Production Function, *Review of Economics and Statistics*, 39 (3), 312-320. DOI: 10.2307/1926047
64. Stilwell, F. (2011) *Political Economy: The Contest of Economic Ideas*, 3rd Edition, Melbourne: Oxford University Press.
65. UNCTAD (2004): *Trade and Development Report*, Geneva: UNCTAD.
66. UNCTAD (2005): *Training Material on Competitiveness and Development*, Geneva: UNCTAD.
67. Whitehead, A. N. (1929) *Process and Reality*, London: Macmillan
68. Weber, M. (1905) *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, New York: Scribner's Press.
69. WEF (1996) *Global Competitiveness Report*. Geneva: World Economic Forum.
70. WEF (2011) *Global Competitiveness Report*. Geneva: World Economic Forum.
71. WEF (2020) *Global Competitiveness Report*. Geneva: World Economic Forum.

---

## COMPETITIVENESS THROUGH THE LENSES OF BUSINESS ECONOMICS, ECONOMICS AND POLITICAL ECONOMY

---

### ABSTRACT

Competitiveness is a buzz word in everyday use by people in the business environment, public policy and the scientific community. The problem with the use of competitiveness arises when one scratches beneath its surface, because then it often has different meanings for different people. The main idea of the review article is to provide a critical review of the theoretical concept of competitiveness in the literature using the methodology of political economy and pointing out the theoretical shortcomings of each of the presented approaches. The historical evolution of the concept of competitiveness in the literature of business economics, economics and political economy is presented. Following on from the presented narrow and broad definitions of competitiveness, the paper presents four conceptual approaches to the competitiveness of contemporary economies, and presents quantitative and qualitative measures of the competitiveness of contemporary economies.

**KEYWORDS:** competitiveness, political economy, institutions, business economics





M-SPHERE

