



**International Journal of Multidisciplinary in Business and Science (IJMBS) of M-Sphere  
Vol. 7, No. 11, 2021 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: [info@m-sphere.com.hr](mailto:info@m-sphere.com.hr)

**Editorial board/Urednički odbor:**

*Vesna Babić Hodović*, University of Sarajevo - *Muris Čičić*, University of Sarajevo - *Felicite Fairer-Wessels*, University of Pretoria - *Rainer Hasenauer*, Vienna University of Economics and Business - *A. Niyazi Özker*, Balikesir University - *Doris Peručić*, Edward Bernays University College - *Claudia Seabra*, University of Coimbra - *Otilija Sedlak*, University of Novi Sad - *Masaaki Takemura*, Meiji University Japan - *Marija Tomašević Lišanin*, University of Zagreb - *Tihomir Vranešević*, 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 Osijek - *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:** Doris Peručić - Irena Pandža Bajs - Miroslav Mandić - Sunčana Piri Rajh

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

## SADRŽAJ/CONTENTS

<b>GENERATION Y PERCEPTION AND SATISFACTION IN ONLINE PURCHASING PROCESS / PERCEPCIJA I ZADOVOLJSTVO Y GENERACIJE U PROCESU ONLINE KUPOVINE</b> . . . . .5 IVAN KELIĆ <i>Preliminary communication / Prethodno priopćenje</i>	
<b>ULOGA STAVOVA LOKALNOG STANOVNIŠTVA O ZAGREBAČKOM ADVENTU KAO DIO IMIDŽA DESTINACIJE / THE ROLE OF LOCAL POPULATION ATTITUDES ABOUT ZAGREB ADVENT AS PART OF THE DESTINATION IMAGE</b> . . . . 13 ELLA BALJKAS, KREŠIMIR DABO <i>Preliminary communication / Prethodno priopćenje</i>	
<b>ODRŽIVI MARKETING NA TRŽIŠTIMA POSLOVNE (B2B) POTROŠNJE / SUSTAINABLE B2B MARKETING</b> . . . . . 27 DUBRAVKA SINČIĆ ĆORIĆ <i>Review paper / Pregledni rad</i>	
<b>KONCEPTUALNI MODEL UTJECAJA DVOLIČNE ORGANIZACIJSKE KULTURE NA DIGITALNU TRANSFORMACIJU POSLOVANJA/ THE CONCEPTUAL MODEL OF AMBIDEXTROUS ORGANIZATIONAL CULTURE INFLUENCE ON BUSINESS DIGITAL TRANSFORMATION</b> . . . . . 36 TOMISLAV BAKOVIĆ <i>Review paper / Pregledni rad</i>	
<b>MALA I SREDNJA PODUZEĆA U FEDERACIJI BOSNE I HERCEGOVINE – STANJE, PERSPEKTIVE I POSLOVANJE U SJENI SVJETSKJE PANDEMIJE / SMALL AND MEDIUM-SIZE ENTERPRISES IN THE FEDERATION BOSNIA AND HERZEGOVINA – CONDITIONS, PROSPECTS AND BUSINESS IN THE SHADOW OF PANDEMIC</b> . . . . . 43 DANIJELA MARTINOVIĆ, LJILJAN VESELINOVIĆ, JASMINA MANGAFIĆ <i>Professional paper / Stručni rad</i>	



# GENERATION Y PERCEPTION AND SATISFACTION IN ONLINE PURCHASING PROCESS

PRETHODNO PRIOPĆENJE / PRELIMINARY COMMUNICATION

UDK: 658.89:004.738.5

JEL: D12 ; M30

**Autor/Author:**

**IVAN KELIĆ**  
ASSISTANT PROFESSOR  
UNIVERSITY OF OSIJEK, FACULTY OF ECONOMICS  
TRG LJUDEVITA GAJA 7, OSIJEK, CROATIA  
ikelic@efos.hr

---

## ABSTRACT

Given current trends, the Y generation is the most potent part of the market because of its strength in the form of economic and technological knowledge. The purpose of the research is to understand and determine Generation Y's behavior in the online purchasing process, i.e. how they absorb information during the purchasing process. For the purposes of this study, a survey was conducted by surveying respondents - members of Generation Y. The study aimed to examine the preferences and attitudes of members of Generation Y and determine which characteristics are essential when choosing a product or service—making a decision when buying. The research results indicate that, in order for a business entity to be as successful as possible, it is crucial to identify and determine the purchasing patterns of Generation Y. This generation is self-aware and individualistic. Marketing messages aimed towards it, therefore, require efficiency, self-realization, and innovation in advertising, as the observed generation is technologically more advanced compared to previous generations. Although the paper conducted a primary study on members of Generation Y, it is necessary to point out that this generation includes a population in the span of over 20 years. Some individuals from this population are a part of consumer society, while certain individuals are just entering their crucial consumer period. Research results indicated that the members of Generation Y want different and innovative products, i.e. products that stand out from the usual products on the market and that are partly personalized. It is necessary to state how they search for information about products via the Internet, social networks, and mobile applications, which are their primary source of information, so they differ from other segments in terms of technological competencies.

**KEY WORDS:** generation y, consumer behavior, marketing research

---

## 1. INTRODUCTION

Modern marketing focuses on the individual who, through the purchase process, enables business entities to track information to quickly improve products and marketing realization. Each generation group has specific characteristics based on which it is possible to customize a marketing campaign. Today, more and more marketing experts focus on members of Generation Y, because members of this group of consumers are beginning to realize their economic potential and enter a crucial consumer period. This generation covers 25% of the total population and will play an essential role in the next ten years.

A particular challenge is the fact of seemingly intragenerational opposition, given that its older members are already proven in business life and, for the most part, married, and the younger ones are only entering the market as adults (Jurin, 2016, p. 33). This generation has some unique characteristics compared to previous generations. It is necessary to emphasize their propensity for materialism, but not the existence of brand loyalty. Generation Y is also characterized by compassion for social inequalities as well as a higher degree of tolerance. What highlights this generation is that they are focused on researching products and services before consuming them. Consequently, classic marketing methods in attracting and retaining Generation Y members are not effective as they check the origin of the product, research the raw material of the product, and are willing to pay more for the product if they assess that it is made according to individually set standards. The paper focuses on researching the purchasing decision-making process and considering

theoretical assumptions related to the study of techniques and tools for researching consumer/customer satisfaction. The objectives of the paper are to identify the importance of meeting consumer/customer needs, identify new consumer trends based on the consideration to analyze the needs of Generation Y, and analyze the process of deciding to purchase something for a member of Generation Y.

## 2. CHARACTERISTICS OF THE GENERATION Y

Creating successful marketing campaigns focuses on the modern consumer. To do this, it is necessary to know the structure of consumers and their habits based on specific variables. When considering the context of socio-demographic factors, we should be aware of the differences and norms between generations, from the Baby-boomers, through Generation X, Generation Y and the new upcoming Generation Z (Roblek, Stok & Mesko, 2016, p. 378).

The author of the paper focuses on representatives of Generation Y or Millennials. Although different ranking systems define the range of Generation Y in different ways, the author used the classification stating that members of this generation were born between 1980 and 2000 (Bencsik, Horváth-Csiks & Juhász, 2016, p. 92; Zemke, Raines & Filipczak, 2000, p. 60) for the paper.

There are various names for this generation, the Internet Generation, Echo Boomers, the Boomlet, Nexters, Generation Y, the Nintendo Generation, the Digital Generation, and, in Canada, the Sunshine Generation (Raines, 2002, p. 2). In the majority of cases, Generation Y is known in literature as the Millennials or the Digital generation, its members belonging to the younger age structure dealing with various business activities in the contemporary workplace. The members of the aforementioned generation experienced significant socio-demographic changes which marked their childhood, such as the fall of the Iron curtain and the dissolution of the Soviet Union (Murphy, 2007). They grew up in a multicultural surrounding, experiencing cultural and racial differences in schools, on television, and via the Internet. Their group-based generational difference affected their openness for different and new cultures, tastes i.e. national cuisines, as well as their desire to travel abroad (Benckendorff et al., 2010, p. 8 - 12). They are prone to spending, but only on things they really want. They are advocates of the so-called sharing service model i.e. renting and sharing (sharing economy). For Millennials, ownership has lost its attraction. The care and upkeep needed to own something are becoming an increasing barrier, while access and sharing have emerged as the "now" trends (Arthursson, 2016; Bernardi, 2018, p. 44). The members of Generation Y grew up with more technological advantages than any generation prior to them and never experienced life without technological advances such as mobile devices, microwave ovens, the Internet etc. The majority of Millennials are always available digitally through the usage of cell phones, email, and social media, which have become a part of daily life for them. Their mindset has become internationally oriented as a result of all of these forms of connection, and they have perfected multitasking skills (Jerome et al., 2014, p. 2). It is precisely the existence and implementation of multimedia in the life of this generation that is considered to be key in the development of their strategic, motor, and spatial skills. The views on life and attitudes of the observed generation are shaped by coexistence with technology, where technology complements their daily lives through global connectivity and belonging to specific communities they access online. Coexistence with technology has made it possible to create a sense of belonging to the whole world and connect with peers from different parts of the world, including essentially obtaining information in real-time from any part of the world. It is precisely for this reason that the members of the aforementioned generation are searching for a working environment which allows creativity and freedom of thought and are interested in jobs which will fit their private lives. They aim for success and measure it in terms of what they've learned and the abilities they've acquired as a result of each encounter. Generation Y is notorious for taking longer to secure jobs and commit to long-term partnerships. Despite the fact that Generation Y takes longer to enter the professional sector than previous generations, they are more likely to get graduate degrees as a result of their high value for education (Spiro, 2006, p. 17). Lammiman, Syrett, Križevan and Srića (2005) especially highlight that no generation prior to this one was under such influence by the media, the governments, and politics from the earliest age and, precisely due to this, they recognize when they are being manipulated and do not tolerate insincerity. They demand continuous feedback, not just an annual one.

Because they are typically guided and supervised by Veterans and Baby-boomers, who are not accustomed to always giving guidance and feedback, we can conclude that Millennials are always looking for new information and excitement, so finding a way to motivate, attract, and retain them is necessary.

### 3. CONSUMER SATISFACTION IN ONLINE PURCHASING PROCESS

According to the Global Digital Report (We Are Social, 2020), based on data from 2020, there were more than 4.5 billion people who use the internet, while social media users have passed the 3.8 billion mark. Undoubtedly, the Internet has become a mass medium in terms of the number of users and their engagement, with technological possibilities of narrow segmentation, personalized approach, and exact metrics, which ultimately enables understanding of users and consumers and better response to their particular wishes and needs. Given the importance of Generation Y, it represents a significant and exciting segment for marketing professionals, especially for understanding and targeting them online. Hrvatin and Mandić (2018, p. 20-21) state that numerous studies have been conducted on Generation Y, their behavior concerning specific products, and other generations. What has been observed during research, and what separates Generation Y from previous generations, is the connection between Generation Y and technology from their earliest age. Thus, only using electronic devices with the latest applications is the most normal phenomenon for members of Generation Y. The same authors point out that members of Generation Y grow up in conditions where technology, especially the Internet, is entertainment and information. Members of Generation Y pay special attention to mobile devices that they use to express their personalities and individuality.

Previous researchers found that the nature of online shopping, which uses the internet, has transformed and revolutionized the process of purchasing and selling products/services (Prasad, Garg & Prasad, 2019; Biloš, Ružić & Radulović, 2019; Rahman, 2015; Ordun 2015). In terms of generations, previous research indicated that Generations X and Y purchase online more than Baby Boomers (Dhanapal et al., 2015, p. 125).

Precisely because members of Generation Y choose businesses that make a difference, and which significantly contribute to creating a better world, the degree of satisfaction of these consumers will depend on meeting specific consumer/customer needs, perceived product quality, product price, product expectations, personal experience. Satisfaction and perception are connected with consumer behavior that mostly determined needs, desires, and expectations. Business practice, employee satisfaction, and elements of products and services are responsible for creating a product that will be fully adapted to the needs, desires, and expectations of consumers. It is precisely the complete satisfaction of the consumer's need which is the guarantee of repurchase. All those who are aware of this are achieving successful results today.

Measuring consumer satisfaction is crucial for modern businesses. Consumer satisfaction measures are critical measures of quality, noting that today the measurement of satisfaction, i.e. monitoring consumer satisfaction, is universal in many businesses. In current conditions where the struggle for every consumer is exceptionally aggressive, it is essential to emphasize the focus on the consumer grows from accepting the company and implementing the marketing concept. It is important to emphasize that the success of any business depends mostly on the consumer and his readiness to accept and pay for something. Consumer demands must be continuously monitored and measured in order for the business entity to continually have an advantage over the competition through product and market development (Brown, Foxall & Goldsmith, 2007, p. 5-7). We can conclude that the value for the consumer is, in essence, what the customer expects from the company and, as such, is a forward-looking statement regardless of the time of use of the product or service. It should be emphasized that customer satisfaction indicates to the business entity that it should direct marketing techniques towards certain target segments.

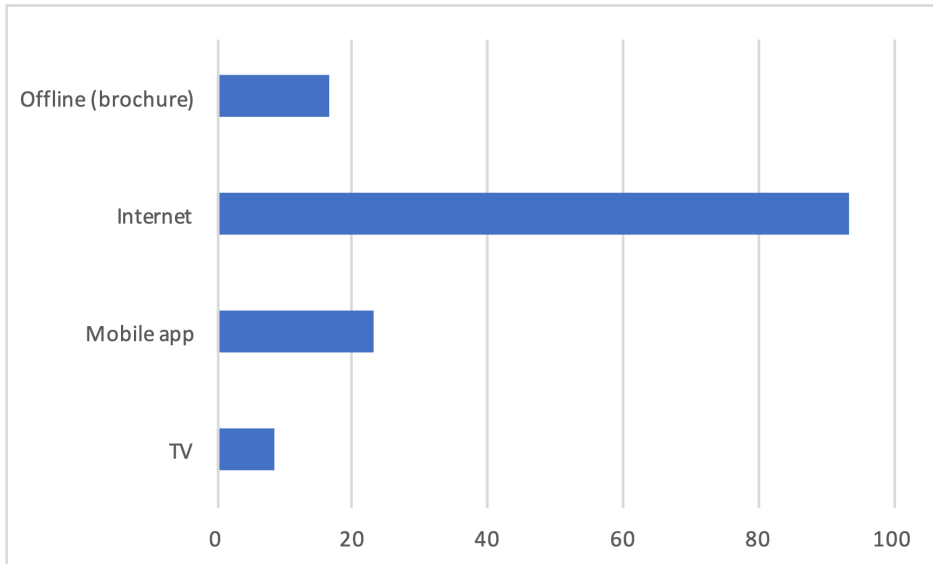
### 4. RESEARCH OF THE PURCHASE BEHAVIOR PROCESS OF GENERATION Y

Following the paper's needs, an analysis was conducted to determine the decision-making process when buying for members of Generation Y. The purpose of the research is to understand and determine the behavior of Generation Y in the purchasing process. The paper encompasses the research performed with an online questionnaire developed through the Google platform, which was also used to process the results. The questionnaire aimed to examine the preferences of Generation Y members and determine what characteristics are essential to them when choosing a particular product or service. The questions were aimed at analyzing the decision-making process when buying for Generation Y members. The questionnaire was based on the satisfaction and perception in online shopping, and it was created so that there would be answers to the questions and statements related to the intentions of shopping so far and in the future. The last part of the questionnaire was about the socio-demographic characteristics of the examinees. The majority of the questions were closed, using a five-point Likert scale, where 1 indicated the lowest and 5 the highest level of satisfaction. The questionnaire was distributed online through social networks from March to July 2019. The total sample of respondents who answered the questions is 108, of which 47.2% were female and 52.8% male. Respondents offered their answers anonymously.

The majority of study participants were between 24 to 30 years of age (71.3% of research participants). 13.9% of them were less than 24 years old. 7.4% of study participants were 36 to 41 years of age, as well as those between the ages of 31 and

35. The research included the question from which sources the respondents mostly research products in the pre-purchase phase. Participants were able to give multiple answers. Mostly via the Internet, stated 93.5% of them. 23.1% of participants search for information through mobile applications and 16.7% of participants collect information through leaflets and catalogs. Only 8.3% of participants seek information through traditional channels such as television (Figure 1).

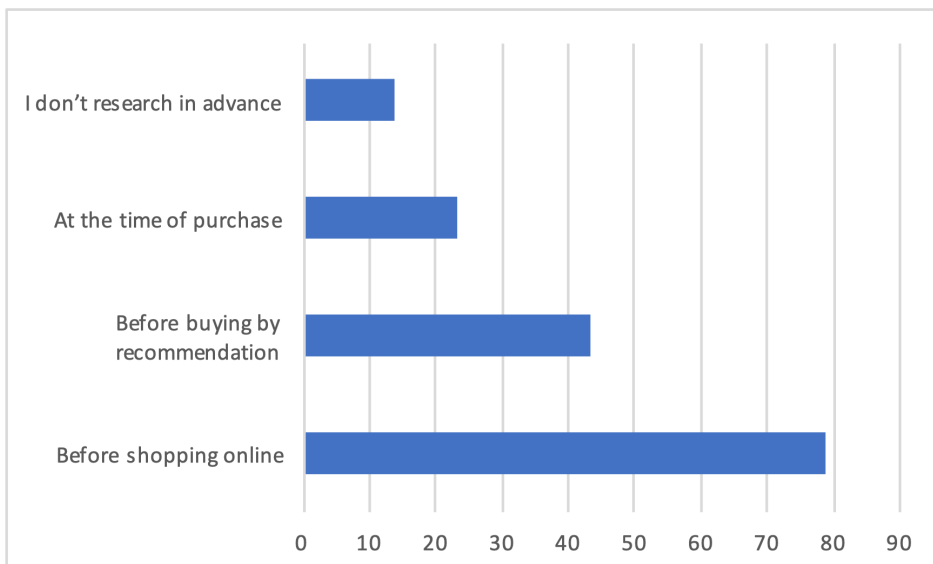
**Figure 1.** The main sources of product information in the pre-purchase phase



Source: Created by author

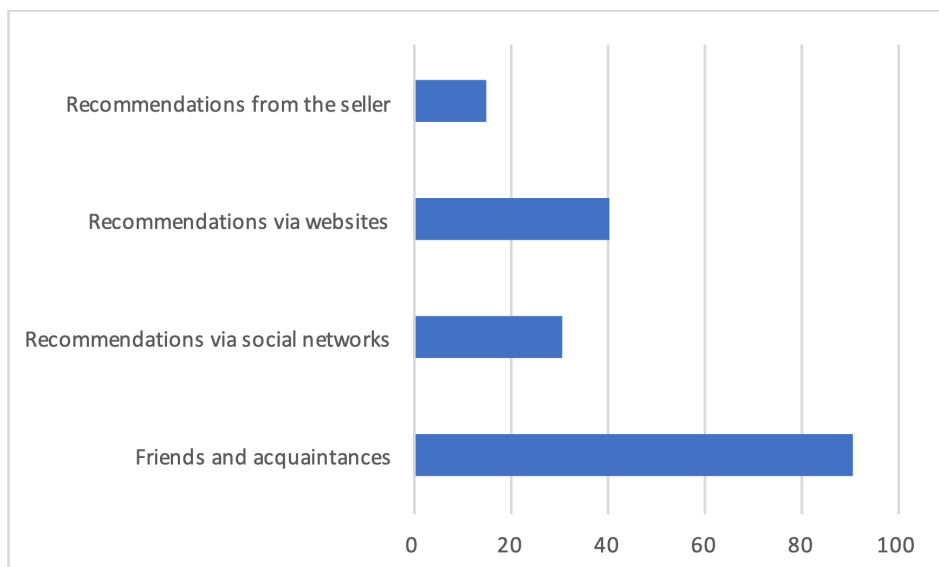
When asked about the time when they research the purchase of products, 78.7% of survey participants stated they are informed or they research products online before buying. 43.5% of participants are informed before purchasing through a recommendation. 23.1% of survey participants are informed at the time of purchase. A smaller part of the participants, 13.9%, do not research the products they buy in advance (Figure 2).

**Figure 2.** Product information time



Source: Created by author

When asked about who they ask for recommendations when buying products, 90.7% of survey participants answered that they seek recommendations from friends and acquaintances. 40.7% of participants seek recommendations through websites and 30.6% through social networks. Only 14.8% take into account the seller's recommendations. The assumption is that Generation Y does not believe in the credibility of the information imposed on them by the media but trusts other people's experiences. Some research suggests that Generation Y members show exceptional resilience to traditional marketing channels (Figure 3).

**Figure 3.** Whose recommendations are important to you when making a purchase decision?

Source: Created by author

The research aimed to determine the attitudes towards online shopping, as the Internet proved to be a platform that members of Generation Y mostly use to obtain information in the pre-purchase phase, but also the purchase itself and the medium for buying products in general. These data were analyzed through calculations of means (arithmetic mean, median, mode), and measures of dispersion (standard deviation, coefficient of variation).

Statement 1. "It is fun to shop online," as the first statement, has an average score of 3.65 and an average deviation from the arithmetic mean of 1.01. The most common view (mode) was the one under number 3 (neither agree nor disagree). The coefficient of variation is 27.62% and it is a relatively weak variability. According to the average score, the respondents' views most often vary between answers 3 (neither agree nor disagree) and 4 (agree).

Statement 2. "It is safer for me to shop in a physical store," records an average of 3.54 with a deviation from the arithmetic mean of 1.22. The most common response to this statement is "I completely agree" (under number 5). The coefficient of variation is 34.45%, and it is a moderate variability. It can be concluded that views vary between "neither agree nor disagree" and "agree."

Statement 3. "The Internet provides a good way to find and collect product feedback" has an average score of 4.24. The most common answer is "I agree" (answer number 4). The coefficient of variation is 18.20% and it is a relatively weak variability. Through the average, it is evident that the view of the majority of respondents "agrees" with the statement.

Statement 4. "I am afraid to pay with credit cards when shopping online", scores an average of 2.54. The most common answer to this statement is 1 (I disagree completely). This is a relatively stable variability because the coefficient of variation is 52.37%. The average rating shows that the vast majority do not agree with this statement and are not afraid of card payments when shopping online.

Statement 5. "Online shopping is not limited in time which is important to me" scores an average of 3.65, which means that most answers are in the range between answers 3 and 4. A mode is 4, which leads to the conclusion that answer 4, "I agree," is the most common answer.

Statement 6. "Some websites are interesting and encouraging to browse" has an average score of 3.77 and, like the previous statement, the answer 4 has slightly higher numbers as the most common answer. It can be concluded that the majority of respondents agree with this statement.

Statement 7. "Products can be easily and quickly compared via the Internet" has an average score of 4.25 with an average deviation from the arithmetic mean of 0.77. For the most part, respondents agree or completely agree with this statement. This is a relatively weak variability because the coefficient of variation is 18.23%.

Statement 8. "The role of the seller and direct contact in physical trade is important to me," records an average score of 2.64 with a standard deviation (average deviation from the arithmetic mean) of 1.27. The mode is 2, which means that the respondents usually do not agree with this statement. The answers vary, so the coefficient of variation is 48.17%, which

is the upper limit of moderate variability. Given the average, it can be concluded that the salesperson's role is not overly important to the respondents. The results are presented in Table 1.

**Table 1.** Respondents' attitudes regarding online shopping

Statement	N	Average	Median	Mode	Minimum	Maximum	Standard deviation	Coefficient of variation
It is fun to shop online	108	3,65	4	3	1	5	1,01	27,62%
It is safer for me to shop in a physical store	108	3,54	4	5	1	5	1,22	34,45%
The Internet provides a good way to find and collect product feedback	108	4,24	4	4	1	5	0,77	18,20%
I am afraid to pay with credit cards when shopping online	108	2,54	3	1	1	5	1,33	52,37%
Online shopping is not limited in time which is important to me	108	3,65	4	4	1	5	1,10	30,29%
Some websites are interesting and encouraging to browse	108	3,77	4	4	1	5	0,91	24,23%
Products can be easily and quickly compared via the Internet	108	4,25	4	4	1	5	0,77	18,23%
The role of the seller and direct contact in physical trade is important to me	108	2,64	2	2	1	5	1,27	48,17%

Source: Created by author

We can conclude that members of Generation Y take into consideration the recommendations of friends and acquaintances when evaluating products, consider them reliable, and often decide to buy based on the given recommendations or reviews. By providing information and using the strategies and tools of Internet resources, a business organization can attract the Generation Y market segment, collect data through technology and applications, and establish an effective incentive program that will enable enterprises to become identifiable and achieve competitive advantage (Kelić, Štimac & Bršćić, 2017, p. 239). They are encouraged to buy online by a greater choice and availability of products, ease and convenience of use, as well as saving time and effort.

## 5. CONCLUSION

The paper identifies selected Generation Y purchase forms that are included in the survey questionnaire. The results of this research can be useful to all companies that want to attract the attention of Generation Y members, as well as those newly established marketing professionals and many others who want to better understand and target Generation Y, express themselves more successfully in technological challenges and reduce possible negative aspects when buying. The contributions of this paper are factors in the form of statements. Those statements indicate the perception and satisfaction in the online purchasing process and they showed that online shopping provides a good way to find and collect product feedback and products can be easily and quickly compared. The scientific contribution of this paper is focused on determining and giving guidelines in understanding a certain generation which purchases products online i.e. how that generation rates certain elements. The findings of this paper aim to portray the influence of certain elements which demand a content and methodological adaptation towards the observed generation, as well as limitations which can potentially lessen the satisfaction of online shopping.

It is necessary to emphasize the limitations in the paper as the generation gap is visible in the respondents, i.e. there is a subgroup belonging to generation Z, which is why it should be noted that the results should not be generalized into the context of other age groups. Also, the sample size in this paper is rather small for predictions, which is one of the paper's limitations. A greater sample size would result in more reliable results. Therefore, it is suggested that research in this area be expanded to examine differences in perceptions between subgroups as well as gender differences. In order to find out about the characteristics of other age groups, research can be conducted to determine the existence of similarities and differences in the purchase patterns of Generation Y and other groups. Members of Generation Y differ in many ways from previous generations. It is a generation that is growing up with a virtual environment that is a part of their everyday lives. In the virtual environment, members of Generation Y join different interest groups, which significantly contribute to their further development. The environment in which Generation Y grows up largely determines their consumer habits as well. Consequently, it is a generation that cannot be approached like its predecessors from a marketing point of view. Generation Y members know how to easily and quickly get timely information about a particular product/service. Equally, members of this generation are paying more and more attention to smaller business entities and social problems, striving to solve them. Taking into account the above, marketing experts must identify the specifics of Generation Y members and, accordingly, develop methods by which they will encourage the purchase of products and services.

## LITERATURE

1. Arthursson, D. (2016), "How Millennials are defining the sharing economy", Available at: [www.entrepreneur.com/article/275802](http://www.entrepreneur.com/article/275802) (28.05.2021.)
2. Benckendorff, P., Moscardo, G., & Pendergast, D. (Eds.). (2010), *Tourism and generation Y*, Cabi, Wallingford, pp. 1 – 16.
3. Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), pp. 90 – 106.
4. Bernardi, M. (2018). Millennials, sharing economy and tourism: the case of Seoul. *Journal of Tourism Futures*. pp. 43 – 56.
5. Brown, S., Foxall, G., Goldsmith, R. (2007). *Psihologija potrošnje u marketingu*. Jastrebarsko: Slap.
6. Cennamo, L. and Gardner, D. (2008), "Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit", *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), pp. 891-906
7. Dhanapal, S., Vashu, D., & Subramaniam, T. (2015). Perceptions on the challenges of online purchasing: a study from "baby boomers", generation "X" and generation "Y" point of views. *Contaduría y Administración*, 60, pp. 107-132.
8. Hrvatin, D., Mandić, M. (2018). Istraživanje važnosti obilježja visokotehnološkog proizvoda za pripadnike generacije Y primjenom KANO modela. *International Journal of Multidisciplinarity in business and science*, 4(6), pp. 19. – 32.
9. Jerome, A., Scales, M., Whithem, C., & Quain, B. (2014). Millennials in the workforce: Gen Y workplace strategies for the next century. *E-Journal of Social & Behavioural Research in Business*, 5(1), pp. 1-12.
10. Jurin, E. (2016). Priručnik o doživljajima, Available at: <http://www.htz.hr/sites/default/files/2017-01/Prirucnik-o-doživljajima.pdf> (28.05.2021.)
11. Kelić, I., Štimac, H., & Brščić, K. (2017). Tourist mobile loyalty applications: understanding Y Generation satisfaction. *4 th International Scientific Conference ToSEE-Tourism in Southern and Eastern Europe 2017 Tourism and Creative Industries: Trends and Challenges*, pp. 227-247.
12. Lammiman, J., Syrett, M., Križevan, I., & Srića, V. (2005). *Cool generacija: nova poslovna filozofija*. Naklada Ljevak.
13. Murphy, S. A. (2007.) Leading a multigenerational workforce. Available at: [http://assets.aarp.org/www.aarp.org/\\_cs/misc/leading\\_a\\_multigenerational\\_workforce.pdf](http://assets.aarp.org/www.aarp.org/_cs/misc/leading_a_multigenerational_workforce.pdf) (10.06.2021.)
14. Ordun, G. (2015). Millennial (Gen Y) consumer behavior their shopping preferences and perceptual maps associated with brand loyalty. *Canadian Social Science*, 11(4), pp. 40 – 55.
15. Prasad, S., Garg, A., & Prasad, S. (2019). Purchase decision of generation Y in an online environment. *Marketing Intelligence & Planning*. pp. 372 – 385. Available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MIP-02-20180070/full/pdf?title=purchase-decision-of-generation-y-in-an-online-environment> (28.05.2021.)
16. Rahman, S. M. (2015). Optimizing digital marketing for generation Y: An investigation of developing online market in Bangladesh. *International Business Research*, 8(8), pp. 150 – 163.
17. Raines, C. (2002). Managing millennials. *Connecting Generations: The Sourcebook*, pp. 16.
18. Roblek, V., Stok, Z. M., & Mesko, M. (2016). Complexity of a sharing economy for tourism and hospitality. *In Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija. Biennial International Congress. Tourism & Hospitality Industry, University of Rijeka, Faculty of Tourism & Hospitality Management*, pp. 374 – 387.
19. Ružić, D., Biloš, A., & Radulović, F. (2018). Preliminary study of personal marketing in the digital environment: attributes and perception of internet users in Croatia. *Ekonomika misao i praksa*, (1), pp 209 – 229.
20. Spiro, C. (2006). *Generation Y in the Workplace*. *Defense AT&I*, 35(6), pp. 16 – 19.
21. We Are Social (2020). *Global Digital Report 2020*. Available at: <https://wearesocial.com/digital-2020> (03.06.2020.)
22. Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace. *Training & Development*, 54(1), pp. 60-60.

## PERCEPCIJA I ZADOVOLJSTVO Y GENERACIJE U PROCESU ONLINE KUPOVINE

---

### SAŽETAK

Uvažavajući aktualne tržišne trendove, možemo zaključiti kako su pripadnici Y generacije trenutno najviše potrošački izloženi zbog svojih ekonomskih i tehnoloških znanja koje posjeduju. Cilj rada je istražiti i razumjeti ponašanje generacije Y u procesu kupovine, odnosno kako apsorbiraju informacije prilikom kupovnog procesa. Za potrebe rada provedeno je istraživanje na uzorku pripadnika Y generacije. Istraživanje se usmjerilo na proučavanje preferencija i stavova ispitanika, pripadnika Y generacije s ciljem uočavanja koje su varijable ključne u korisničkom putovanju prilikom odabira i/ili kupovine proizvoda ili usluge. Rezultati istraživanja ukazali su kako poslovni subjekti moraju pratiti i analizirati obrasce ponašanja generacije Y. Pripadnici promatrane generacije su samosvjesni i individualni te marketinške poruke prema njima trebaju biti učinkovite, ostvarive s dozom inovacije u oglašavanju, budući da je promatrana generacija tehnološki naprednija u odnosu na prethodne generacije. Iako je u radu provedeno primarno istraživanje nužno je istaknuti ograničenja u vidu da ova generacija uključuje populaciju u rasponu od preko 20 godina. Neki pojedinci iz ove populacije dio su potrošačkog društva, dok pojedini tek ulaze u svoje ključno potrošačko razdoblje. Rezultati istraživanja pokazali su da pripadnici generacije Y žele diferencirane i inovativne proizvode, tj. proizvode koji se ističu od uobičajenih proizvoda na tržištu i koji su dijelom personalizirani. Potrebno je navesti kako informacije o proizvodima traže putem Interneta, društvenih mreža i mobilnih aplikacija, koje su im primarni izvor informacija, pa se po tehnološkim kompetencijama dobivanja informacija razlikuju od ostalih potrošačkih segmenata što je obrađeno u radu.

**KLJUČNE RIJEČI:** generacija Y, ponašanje potrošača, marketinška istraživanja

# ULOGA STAVOVA LOKALNOG STANOVNIŠTVA O ZAGREBAČKOM ADVENTU KAO DIO IMIDŽA DESTINACIJE

PRETHODNO PRIOPĆENJE / PRELIMINARY COMMUNICATION

UDK: 338.48-44:659.122(497.5 ZAGREB)

JEL: L83 ; M31

## Autori/Authors:

**ELLA BALJKAS**  
STUDENTICA  
SVEUČILIŠTE VERN'  
PALMOTIĆEVA 82/1, ZAGREB  
ellabaljkas2905@gmail.com

**KREŠIMIR DABO**  
PROČELNIK ODJELA ZA TURIZAM  
EDWARD BERNAYS UNIVERSITY COLLEGE  
RATKAJEV PROLAZ 8, ZAGREB  
kresimir.dabo@bernays.hr

## SAŽETAK<sup>1</sup>

Rad ispituje stav i mišljenje građana grada Zagreba o jednoj od najvećih zimskih gradskih manifestacija Advent u Zagrebu te, uz to, utjecaj tog događanja na kreiranje imidža glavnog grada kao destinacije. Posljednjih godina značajno se povećala količina raznolikih manifestacija u Zagrebu sufinanciranih od Grada i lokalne turističke zajednice. Premda manifestacije na različite načine djeluju i utječu na destinaciju, ali i na lokalno stanovništvo, najčešće se najveći naglasak stavlja na značajni doprinos poboljšanju imidža destinacije. Uz to, popularnost europskih božićnih manifestacija godinama raste stvarajući tako turistički fenomen. Gradovi potiču organiziranje božićnih manifestacija kao jedan od alata i mehanizama u jačanju zimskog dijela turističke sezone i kumuliranju dodatnog prihoda lokalnim gospodarstvenicima i poduzetnicima. S jedne je strane božićna manifestacija definirana kao ulična manifestacija koja obilježava proslavu Božića, dok se s druge strane takve manifestacije mogu označiti kao pravi festivali s obzirom da traju nekoliko tjedana oko Božića te često uključuju mnoge umjetničke sadržaje poput koncerata, izložbi i drugih aktivnosti izuzev kupnje te konzumiranja hrane i pića, kao neizostavnog dijela. Iako su znanstvena istraživanja o utjecajima božićnih manifestacija na zajednicu malobrojna, ipak postoji značajna količina radova o sociološkim i kulturološkim utjecajima festivala i događanja, a koji se mogu aplicirati i na božićne manifestacije. Svakako je razvidno kako pozitivni utjecaji takvih događanja na lokalnu zajednicu mogu dodatno pomoći u promociji destinacije i povećati zadovoljstvo stanovništva, dok negativni učinci mogu dugoročno ugroziti održivost same manifestacije. Stoga je, između ostalog, cilj ovoga rada analizirati doprinos manifestacije Adventa u Zagrebu u jačanju imidža grada Zagreba kao turističke destinacije.

**KLJUČNE RIJEČI:** društveni utjecaji, božićna manifestacija, turizam događaja

## 1. UVOD

Namjera rada je ispitati stav i mišljenje Zagrepčana o Adventu u Zagrebu te utjecaj koji ta manifestacija ima na oblikovanje imidža hrvatskog glavnog grada kao turističke destinacije. U prvom je dijelu rada predstavljen teorijski pregled teme. Predstavljen je pojam i značenje manifestacijskog turizma te uloga manifestacije u procesu brendiranja destinacije. Naglasak je usmjeren na definiranje uloge manifestacije u jačanju imidža destinacije, u ovom slučaju, grada Zagreba. Predstavljena je i definirana metodologija rada te su naposljetku prezentirani rezultati empirijskog istraživanja, kao i sam zaključak. Uz to, namjera je ovog rada ujedno analizirati doprinos događanja Advent u Zagrebu, a kojeg je organizirala lokalna turistička zajednica s namjerom privlačenja posjetitelja i turista te jačanja pozitivnog imidža destinacije. Točnije, ovaj rad istražuje jesu li sudionici ispitivanja promijenili sliku o destinaciji zbog Adventa u Zagrebu. Ovo će istraživanje ispitati i čimbenike koji utječu na imidž destinacije kod sudionika promatrane manifestacije. Osobitost gradskog turizma, između ostalog, odražava se u činjenici da ovaj turistički oblik omogućuje zadovoljavanje potreba turista različitih karakteristika, potreba i motiva kombinirajući postojeće turističke resurse i sadržaje u ponudu gradskog turizma. Kao glavni grad Republike Hrvatske, Zagreb je značajno turističko odredište koje ima potencijal za razvoj gradskog turizma

<sup>1</sup> Rad je nastao u sklopu istraživanja završnog rada studentice Elle Baljkas na preddiplomskom stručnom studiju Odnosa s javnošću i medija Sveučilišta Vern', obranjenog 17. prosinca 2020.

s ciljem poboljšanja konkurentnosti ove destinacije na turističkom tržištu. Jedan od događaja, koji je značajno pridonio razvoju manifestacijskog turizma kao dijela gradskog turizma grada Zagreba, svakako je Advent u Zagrebu. Ova se manifestacija organizira od 2010. godine do danas i svake godine bilježi daljnji rast i razvoj što je rezultiralo time da postaje prepoznatljiva marka, a rezultat je snažnih i značajnih napora općinskih vlasti i ureda, Koncertne direkcije Zagreba i Turističke zajednice grada Zagreba. Tijekom adventa posjetitelji mogu doživjeti brojne svakodnevne aktivnosti i manifestacije stvarajući jedinstvenu sliku glavnog grada tijekom praznika. Sve su aktivnosti popraćene intenzivnim marketinškim aktivnostima.

## 2. MANIFESTACIJSKI TURIZAM

O važnosti manifestacije i njezinom utjecaju na društveni, ekonomski i kulturni život destinacije, pisali su mnogi autori (Getz, 2008; Pasanen, Taskinen & Mikkonen, 2009), kao i o različitim faktorima motivacije za posjet određenog događanja. Razumijevanje motivacije može jasnije rastumačiti zašto se ljudi ponašaju na određeni način, stoga je motivacija od iznimne važnosti u kontekstu očekivanja potrošača i shvaćanju njihovih potreba. Posljednjih nekoliko godina raste količina i raznolikost manifestacija, osobito onih koje financiraju gradovi, županije ili turističke zajednice. Različita su tumačenja ovog fenomena. Prvo - manifestacije i turistička događanja imaju značajan ekonomski utjecaj (Formica, 1998; Harris, Jago, Allen & Huyskens, 2001). Getz (1991) navodi da događaj koji održava zajednica u velikoj mjeri doprinosi potrošnji od strane turista, a osnovni je razlog organizacije manifestacija radi ekonomskih benefita. Očekuje se da će manifestacije povećati broj turista i njihovu potrošnju (Murphy & Carmichael, 1991). Uz to, neki autori navode kako potrošnja turista i posjetitelja značajno unapređuju ekonomiju lokalne zajednice (Walo, Bull & Breen, 1996). Nadalje, vjeruje se da sponzoriranje manifestacija donosi neopipljive društvene koristi za zajednicu (Getz, 1991; Ritchie, 1984). Getz (1991) je implicirao da manifestacije imaju sposobnost kreiranja imidža zajednice, navodeći kako je poboljšanje imidža zajednice jedna od pozitivnih prednosti organizacije manifestacija. I posljednje, razvijanje novih manifestacija smatra se strategijom za produženje životnog ciklusa turističke destinacije (Getz & Frisby, 1988). Imidž destinacije važan je čimbenik za produljenje životnog ciklusa turističke destinacije. Bez obzira što događanja mogu imati različit utjecaj na lokalno stanovništvo, snažan se naglasak daje prednostima jačanja pozitivnog imidža destinacije. Iako istraživanja još uvijek naglašavaju ekonomski utjecaj, više se pozornosti usmjerava na učinke poboljšanja imidža destinacije i stvaranje pozitivne slike o destinaciji i zajednici (Getz, 1997; Higham & Ritchie, 2001; Jago & Shaw, 1998; Uysal, Gahan & Martin, 1993). Manifestacije, koje značajno poboljšavaju imidž zajednice, prije svega su vezane uz velika, tzv. mega-događanja poput Olimpijskih igara, koje lako mogu privući široku turističku publiku, za razliku od manifestacija u lokalnim zajednicama, koje karakteriziraju privlačenje manjeg broja posjetitelja (Bramwell, 1997; Dimanche, 1996; Faulkner, Chalip, Brown & Jago, 2001; Mihalik & Simonett, 1998; Ritchie & Lyons, 1990; Ritchie & Smith, 1991; Roche, 1994; Spilling, 1996). Također, studije pokazuju da domaćin događaja koji poboljšava imidž i prepoznatljivost odredišta (Backman, Backman, Uysal & Mohr, 1995; Mules & Faulkner, 1996.), povećava broj posjetitelja (Getz, 1997; Light, 1996; Mules & Faulkner, 1996). Stoga bi se moglo očekivati da će ovakve manifestacije ponuditi koristi i stanovnicima i turistima. Nastavno na to, cilj je ovog rada analizirati doprinos Adventa u Zagrebu u privlačenju turista i poboljšanju imidža destinacije. Točnije, fokus istraživanja usmjeren je na moguću promjenu stava sudionika ispitivanja o destinaciji zbog Adventa u Zagrebu. Ujedno, ovo je istraživanje ispituje i čimbenike koji utječu na imidž destinacije kod sudionika odabrane manifestacije.

### 2.1. Zadovoljstvo manifestacijom

Posljednjih su godina različiti znanstvenici usmjerili istraživački fokus na analizu korelacije motivacija i zadovoljstva. Ustanovljeno je kako zadovoljstvo ima pozitivan utjecaj na ponašanje turista nakon posjeta turističkim manifestacijama. To se prije svega odražava kroz preporuke destinacije drugima (Hui et al., 2007; Prebensen et al., 2010; Albayrak & Caber, 2018) te namjeru ponovnog posjeta (Bigné et al., 2005; Alegre & Cladera, 2009; Albayrak & Caber, 2018). Prema Oliveru (1997) zadovoljstvo se opisuje kao proces prosuđivanja potrošača o proizvodu i uslugama (Kim et al., 2010). Znanstvenici su koristili različite istraživačke načine i metode kako bi utvrdili vezu između motivacije i zadovoljstva turista. Jedna skupina autora predlaže motivaciju za ponovnim posjetom destinaciji jedinom odrednicom ukupnog zadovoljstva (Yoon & Uysal, 2005; Pan & Ryan, 2007; Schofield & Thompson, 2007; Qiao et al., 2008; Prebensen et al., 2010; Savinović et al., 2012; Battour et al., 2012; Lee & Hsu, 2013; Lee et al., 2014; Caber & Albayrak, 2016; Albayrak & Caber, 2018). Anderson et al. (1994) definiraju sveukupno zadovoljstvo kao ukupnu procjenu koja se temelji na ukupnom iskustvu kupnje i potrošnje robe ili usluge tijekom vremena (Yoon et al., 2010). Druga skupina istraživača koristi motivaciju zajedno s ostalim varijablama kao prethodnicima ukupnog zadovoljstva (Meng et al., 2008; Huang et al., 2014; Tang, 2014; Albayrak & Caber, 2018). Treća skupina istraživanja koristi iste stavke motivacije za mjerenje zadovoljstva ispitanika (Ross & Iso-Ahola, 1991; Thomas & Butts, 1998; Fluker & Turner, 2000; Severt et al., 2007; Kao et al., 2008; Correia et al.,

2013; Albayrak & Caber, 2018). Svi ovi pristupi pretpostavljaju da postoji linearan odnos između motivacije i zadovoljstva (Albayrak & Caber, 2018). Zadovoljstvo se u kontekstu manifestacije definira kao ukupno posjetiteljevo zadovoljstvo festivalom jer je zadovoljstvo određenim atributima klasificirano u odgovarajuću kategoriju atributa (Tanford & Jung, 2017). Međutim, samo razumijevanje motiva posjetitelja nedovoljno je da bi se jamčilo zadovoljstvo i lojalnost posjetitelja. Motive, također, treba uzeti u obzir prilikom stvaranja kvaliteta i obilježja manifestacija koje će utjecati na ponašanje posjetitelja (npr. zadovoljstvo i odanost) (Yoon et al., 2010). Baker i Crompton među prvima su istraživali odnos između kvalitete manifestacije, zadovoljstva i lojalnosti (2000., navedeno u Yoon et al., 2010). Nadovezujući se na četiri dimenzije kvalitete, otkrili su da kvaliteta manifestacije utječe na namjere ponašanja, stav prema događaju i spremnost za platiti više - značajnije od zadovoljstva posjetitelja. Zadovoljstvo posjetitelja manifestacije opisano je kao koristan prediktor njihovih budućih namjera u ponašanju (Baker & Crompton, 2000; Kim et al., 2010). Mnoga su istraživanja otkrila da su ključni elementi, koji utječu na zadovoljstvo turista festivalima i događanjima, različiti motivi poput nečeg novog, bijeg, atrakcija događaja i socijalizacija (Lee et al., 2004; Kim et al., 2010). Prošla su istraživanja naglasila da je zadovoljstvo važan izravan čimbenik koji utječe na lojalnost kupaca u turizmu i ugostiteljstvu (Kim et al., 2010). Kupci će, vjerojatnije, imati bolje uslužno iskustvo ako sami sudjeluju u stvaranju iskustva (Harris et al., 2001; Organ et al., 2015). Ovo zajedničko stvaranje iskustva interakcijom s kupcem dovodi do veće razine zadovoljstva (Bijmolt et al., 2010; Brodie & Hollebeek, 2011; Organ et al., 2015). Neki autori ističu kako su emocije posjetitelja manifestacije izravno povezane s razinom njihova zadovoljstva (Grappi & Montanari, 2011; Lee et al., 2008; Mason & Paggiaro, 2012; Organ et al., 2015).

### 3. ULOGA BOŽIČNE MANIFESTACIJE U JAČANJU IMDIŽA DESTINACIJE

Božićne su manifestacije popularne sezonske potrošačke lokacije u mnogim zemljama svijeta. Podrijetlom iz Njemačke, u srednjem vijeku, ova su sezonska tržišta, tijekom stoljeća, postala etablirana godišnja božićna tradicija s tendencijom globalnog širenja, pridružujući se onome što je od sredine devetnaestog stoljeća bila prilično stabilna konfiguracija božićnih tradicija (Kimura & Belk, 2005), uključujući božićna drvca, poklone, Djeda Božićnjaka te božićne pjesme i čestitke. Tijekom posljednjih nekoliko desetljeća, božićne su manifestacije postale dijelom konfiguracije tradicija koje čine osnovu globalnih božićnih proslava (Miller, 2017). Trenutno su božićne manifestacije u nekoliko europskih gradova glavna mjesta za potrošnju i turizam u vrijeme Božića (Jansen-Verbeke, 1998). Adventske su manifestacije vrsta kulturnih događaja pa ih se zato smatra i dijelom kulturnog turizma. Božićna manifestacija nije samo prilika za kupovinu, već pruža i doživljaj za cijelu obitelj na lokaciji posebno ukrašenoj za Božić – od glazbe, nastupa, do drugih značajki čija je osnovna namjena kreirati božićno ozračje (Brida et al., 2017). Svake godine mediji najavljuju i izvještavaju o božićnim manifestacijama koje ljudi mogu posjetiti te kreiraju publicitet za takva događanja. Svatko može pronaći niz praktičnih informacija o pojedinim destinacijama i atrakcijama, odnosno što tržište nudi i što posjetitelj može vidjeti i doživjeti. Popularnost je božićnih manifestacija porasla (Brida & Tokarchuk, 2017) do te mjere da su postali globalni fenomen (Marcher et al., 2019), posebno u Europi (Brida et al., 2017). Razvidan je i snažan poticaj organizaciji božićnih događanja s ciljem jačanja zimskog dijela turističke sezone, prije svega zbog snažnog doprinosa lokalnim gospodarstvima (Casteran & Roederer, 2013; Marcher et al., 2019). Međutim, božićne manifestaciju nisu mjesto samo za kupnju, već i za kulturne i društvene događaje koji posjetiteljima pružaju dodanu vrijednost (Brida et al., 2017). Osim što privlače brojne turiste i posjetitelje izvan grada, božićne manifestacije posjećuju i lokalni stanovnici. Zapravo su božićne manifestacije mjesta na kojima se turisti i stanovnici mogu družiti i dijeliti prostor (Delaplace et al., 2018). S jedne strane božićna manifestacija se definira kao ulična manifestacija proslave Božića koju karakterizira održavanje na središnjem gradskom trgu, štandovi na otvorenom koji prodaju (tradicionalnu) hranu, piće i sezonske predmete poput božićnih ukrasa, zanatskih proizvoda, igračaka i ostalih lokalnih tradicionalnih proizvoda povezanih s Božićem (Brida et al., 2017). S druge strane božićna događanja, mogu se opisati i kao svojevrsni festivali jer traju nekoliko tjedana, a često uključuju i umjetničke programe poput pjevanja, plesa i drugih sadržaja, osim kupnje i konzumiranja hrane i pića koji su sastavna i uobičajena pojava. U literaturi nekoliko studija istražuje utjecaj božićnih manifestacija na lokalnu zajednicu. Na primjer, Brida et al. (2017) procijenili su ekonomsku i socijalnu vrijednost božićne manifestacije. Cilj im je bio determinirati koriste li božićne manifestacije društvu u cjelini i u kojoj mjeri. Za to su koristili analizu putnih troškova, fokusirajući svoje istraživanje na posjetitelje talijanskog božićnog sajma Merano. Otkrili su da se vrijednost manifestacije razlikuje ovisno o vrsti iskustva posjetitelja i percepciji autentičnosti. Utvrđeno je i da su božićne manifestacije korisne posjetiteljima jer osiguravaju mjesto na kojem se mogu opustiti, provesti vrijeme s obitelji i prijateljima, uživati u božićnom ozračju i tradiciji te isprobati tradicionalnu hranu i piće (Brida et al., 2012; Brida et al., 2014; Koudelkova, 2017). Zapravo, Brida et al. (2014, 2012) tvrde da posjetitelji cijene navedene stvari više od bilo koje komercijalne i trgovačke pogodnosti stvorene događajem oko Božića. Studija Alexandera et al. (2019) ispitala je međusobni odnos štandova božićnih manifestacija i prodavaonica u središtu grada, kao i pozitivne i negativne učinke između njih. Rezultati su ukazali na pozitivan korelacijski odnos božićne manifestacije i maloprodajnih mjesta u središtu grada. Intervjuirani maloprodavači su, također, identificirali konkurenciju za poslovanje u središtu grada kao nuspojavu božićne manifestacije. Mnogi štandovi nude iste proizvode i usluge kao i maloprodajni objekti smješteni u centru grada, dakle oni se natječu za iste kupce. Autori (Alexandar et al., 2019) su

otkrili da su ona prodajna mjesta koja su bila smještena bliže štandovima imala koristi od povećanog prometa koji je stvorila manifestacija. Suprotno tomu, tvrtke locirane dalje od manifestacije nisu toliko profitirale, a neke su čak i izgubile kupce tijekom božićne manifestacije. Navedeno istraživanje ukazalo je i na neke negativne učinke proizašle iz povećanog prometa koji stvara manifestacija jer se infrastruktura gradskog središta nije mogla nositi s povećanim prometom pješaka i automobila (problemi parkiranja, gužve u prometu, gužva itd.). Neka su pitanja, također, uzrokovana porastom antisocijalnog ponašanja (pijanstvo, prosjačenje na ulici itd.). Iako su istraživanja o utjecajima božićnih manifestacija na društvo ograničena, postoje različiti radovi i rezultati istraživanja o sociološkim i kulturološkim utjecajima festivala, a koji bi se mogli primijeniti i na božićne manifestacije. Vjerojatno bi najjednostavniji način klasificiranja tih utjecaja bio grupiranje u dvije kategorije: pozitivni i negativni utjecaji, kao što navode Deery i Jago (2010). Potvrđeno je kako pozitivni utjecaji na lokalno stanovništvo mogu doprinijeti jačoj promociji destinacije i povećati zadovoljstvo stanovništva (Deery & Jago, 2010) dok negativni učinci mogu dugoročno ugroziti održivost događanja (Small, 2007; Small et al., 2005). Neki od najčešće spominjanih pozitivnih i negativnih utjecaja prikazani su u tablici 1.

**Tablica 1.** Pozitivni i negativni utjecaji božićnih manifestacija iz literature

	Utjecaj	Izvor
Pozitivni utjecaji	Stvara očaravajući ambijent	Brida et al. (2012); Brida et al. (2013a); Brida et al. (2013b); Brida et al. (2017); Casteran & Roederer (2013)
	Privlači turiste i posjetitelje izvan grada / izvan metropolitanskog područja	Wood (2005)
	Dovodi više kupaca i povećava potrošnju u centru grada	Aleksandar et al. (2019), Brown & Miller (2008); Crespi-Vallbona & Dimitrovski (2017), Dwyer et al. (2000); Garner & Ayala (2019), Hughes et al. (2008); Wood (2005)
	Stvara mjesto gdje obitelji mogu kvalitetno provesti vrijeme zajedno	Baber & Frongillo (2003), Delamere (1998); Small (2007), Wood (2005)
	Stvara mjesto na kojem se lokalni stanovnici mogu zabavljati	Deery & Jago (2010), Delamere (1998); Small et al. (2005), Small (2007); van Winkle & Woosnam (2014), Wood (2005); Woosnam et al. (2013)
	Stvara mjesto na kojem se lokalni stanovnici mogu upoznati i družiti	Deery & Jago; Delamere (1998), Small (2007); Wood (2005)
	Stvara mjesto na kojem se stanovnici mogu susresti i družiti s turistima i posjetiteljima izvan grada	Dimitrovski & Crespi-Vallbona (2018), Organ et al. (2015); Small (2007)
	Stanovnicima stvara osjećaj pripadnosti i ponosa	Brown & Miller (2008), Crawford et al. (2018.); Deery & Jago (2010), Delamere (1998); Dwyer et al. (2000), Dimitrovski & Crespi-Vallbona (2018); Hall & Woosnam (2014), Wood (2005); Woosnam et al. (2013) Sharples (2008); Small et al. (2005), Small (2007); van Winkle & Woosnam (2014), Wood (2005); Woosnam et al. (2013)
	To je mjesto gdje stanovnici mogu naučiti o lokalnoj kulturi, konkretno o božićnim običajima i tradiciji	Small et al. (2005), Small (2007)
	Poboljšava sliku grada	Adami (2020); Crespi-Vallbona & Dominguez-Pe´rez (2019); Deery & Jago (2010), Dwyer et al. (2000); Small (2007), van Winkle & Woosnam (2014); Woosnam et al. (2013)
	Pomaže u održavanju lokalnih i regionalnih božićnih običaja i tradicije	Deery & Jago (2010)

Negativni utjecaji	Gužva na središnjem trgu	Deery & Jago (2010), Dwyer et al. (2000); van Winkle & Woosnam (2014), Wood (2005); Woosnam et al. (2013)
	Gužva na pločnicima i pješačkim trakama u tom području	Small et al. (2005)
	Stvara prometne gužve	Deery & Jago (2010), Delamere (1998); Dwyer et al. (2000), Small et al. (2005); Van Winkle & Woosnam; Wood (2005), Woosnam et al. (2013)
	Gužve u trgovinama i restoranima	Small et al. (2005)
	Povećava smeće	Deery & Jago (2010), Delamere (1998); Small (2007), van Winkle & Woosnam (2014); Wood (2005), Woosnam et al. (2013)
	Vandalizam koji pogađa obližnju infrastrukturu zgrada i ulični namještaj (npr. klupe).	Dwyer et al. (2000), Small et al. (2005); Small (2007), Wood (2005)
	Negativan utjecaj na okoliš (drveće, zelene površine itd.)	Deery & Jago (2010)
	Prevelika buka	Deery & Jago (2010), Delamere (1998); Dwyer et al. (2000), Small et al. (2005); van Winkle i Woosnam; Wood (2005), Woosnam et al. (2013)
	Stvara vizualno zagađenje	Carlsen (2011)
	Pojačano antisocijalno ponašanje (prosjachenje u pijanstvu, itd.)	Deery & Jago (2010)
	Dovodi do više maloljetničkog opijanja	Small (2007)
	Novac utrošen za organizaciju događaja mogao se bolje potrošiti.	Deery & Jago (2010)
	Stvara povećanu kriminalnost (npr. džepna krađa)	Deery & Jago (2010), Delamere (1998); Small et al. (2005), Small (2007); Wood (2005)

Izvor: Egresi, I. O., Răcășan, B. S., Dezsi, S., Ilieș, M. i Ilieș, G. (2020)

### 3.1. Posjetitelji božićnih manifestacija

Božićni su adventi događaji koji privlače posjetitelje koji traže tradicionalnu atmosferu. Kao što je već navedeno, imaju značajan gospodarski utjecaj na lokalnu zajednicu. Razumijevanje želja i potreba posjetitelja na mjestu gdje božićna manifestacija ima tako jak utjecaj, organizatorima može biti presudno za kreiranje ponude. Dugo su se posjetitelji kulturnih atrakcija i događaja tretirali kao homogena masa ljudi (Brida, 2014). Međutim, recentna istraživanja nastoje ih smatrati heterogenim tržištem različitih karakteristika, percepcija i potreba (Hughes, 2002). Zbog toga se sve veći naglasak usmjerava na segmentaciju turista. Na primjer, Brida (2013a) se pozabavio ovom problematikom u svom istraživanju koje je proveo u talijanskom gradu Merano. Rezultati njegova istraživanja pokazuju da se turisti na božićnim manifestacijama mogu podijeliti u tri skupine: poslovni ljudi, ljubitelji Božića i općenito turisti (Brida et al., 2013). Skupine se temelje na tržišnoj segmentaciji u turizmu s naglaskom na segmentaciji posjetitelja kulturnih događaja (npr. Lee & Lee, 2001; Prentice & Andersen, 2003; Lee, Lee & Wicks, 2004; itd.). Ako se uzme u obzir trajanje boravka, razvidno je da puno ljudi provodi samo jedan dan na božićnoj manifestaciji. Oni su domaći posjetitelji, samo su neki od njih i strani posjetitelji. Ljudi koji rezerviraju višednevna putovanja, koja uključuju posjet božićnim tržnicama i drugim kulturnim događanjima ili dane kupovine, nazivaju se turistima i obično donose veliku količinu novca u gospodarstvo. Najviše turista dolazi posjetiti božićne manifestacije tijekom vikenda. Tada su tržišta obično prenapučena. Manje ljudi posjećuje tržnice radnim danom kad je vjerojatnije da će tamo biti domaćih turista i djece na školskim putovanjima. Očito je da su adventske tržnice popularne i imaju dobru posjećenost. Svake ih godine posjete novi turisti, strani i domaći. Međutim, postavlja se pitanje koja se vrsta turista vraća. Na to su odgovorili Casteran i Roederer (2013) te u rezultatima istraživanja pokazali da će posjetitelji, koji doživljavaju božićnu manifestaciju autentičnom, vjerojatnije ponoviti posjet istom događaju. Jasno je i da autentičnost utječe na potrošnju turista (Casteran & Roederer, 2013., Brida et al., 2013b). Stoga se može zaključiti kako je glavni razlog dolaska posjetitelja na božićne tržnice - opustiti se, uživati u božićnom ozračju, provoditi vrijeme sa svojom obitelji i prijateljima (Brida et al., 2012).

#### 4. UTJECAJ MANIFESTACIJE NA BRENDIRANJE DESTINACIJE

Brendiranje destinacije naglašava važnost imidža s naglaskom na postizanje diferencijalnog i konkurentskog pozicioniranja. S tim u vezi, jedan od ključnih dijelova izgradnje uspješne strategije brendiranja grada ili regije uključuje detaljnu analizu potreba sudionika. Naravno, važno je uzeti u obzir kako je destinacija i geografsko mjesto, ali i metafizički prostor određen mrežom značenja, asocijacija i vrijednosti koje se uz njega vezuju. S obzirom na to da turizam stvara ekonomske i socijalne utjecaje na okolinu, destinacije trebaju razumijevanje i usmjeravanje u razvoju i upravljanju turističkih destinacija koje ih predstavljaju. Brendirane destinacije u tom smislu pomažu odrediti budućnost odredišta dajući obećanja turistima koji ih posjete, kao i turističkoj destinaciji i stanovnicima koji joj pripadaju (Blain, Levy & Ritchie, 2005; Gover & Go 2011). Ipak, to je često njihova okolina i njezine prirodne značajke, njihov društveni i kulturni kapital koji utjelovljuje vrijednosti i attribute koji predstavljaju privlačnost mjesta za destinaciju. Brendirane destinacije trebale bi biti vođene teorijom i osjećajem mjesta tako da iskoriste i pridonesu prirodnom, kulturnom, socijalnom i ekonomskom bogatstvu (Hankinson 2007; Gnoth 2007). Gradovi i regije ulažu napore u nastojanju da pozicioniraju i uspostave brendiranu destinaciju. Destinacije ističu važnost brendiranja s naglaskom na postizanje diferencijalnog i konkurentnog pozicioniranja (Hosany et al., 2006; Merrilees et al., 2009; Nickerson & Molsey, 1999). Nakon toga, pojedine destinacije predstavljaju ideje i vizije koje posjetitelji snažno prepoznaju kao što su: ljubav (Pariz i San Francisco), kultura (Venecija i Kyoto) i noćni život (Rio de Janeiro i New Orleans). U mnogim su slučajevima marketinški napori iskoristili jedinstvene karakteristike ovih područja u obliku označavanja destinacije kao marke (Holcomb, 1999; Peirce & Ritchie, 2007). Brendiranje destinacije je praksa primjene strategija brendiranja i ostalih marketinških taktika na ekonomski, politički i kulturni razvoj gradova, regija i država (Ashworth & Kavaratzis, 2009; Bošnjak, 2010). Destinacije se moraju međusobno natjecati za mjesto u okviru razmatranja ciljanih posjetitelja, a percepcija posjetitelja o odredištu može imati velik utjecaj na njihove procese odlučivanja (Tasci & Kozak, 2006). Brendiranje destinacije bitno je za pozicioniranje i razlikovanje mjesta ili regije. Komunicira i osigurava nezaboravno i jedinstveno iskustvo povezano s destinacijom (Blain et al., 2005). Tako se može poboljšati slika destinacije što pridonosi učinkovitosti marketinških napora potencijalnim posjetiteljima. Povijest zajednice, baština i kultura važne su sastavnice brendiranja destinacija, a istraživanja su pružila povijesne izvještaje o tome kako su za posjetitelje bili traženi gradovi i regije (Lynch, 1960; Ward, 1998). Međutim, razvijanje jedinstvenog prodajnog prijedloga za grad ili regiju može predstavljati izazove (Hall, 2008). Krična je komponenta brendiranja destinacije upravljanje dionicima (Morgan et al., 2003; Ryan & Silvano, 2010). Važan je dio izgradnje uspješne strategije brendiranja grada ili regije ispitivanje potreba internih dionika kao što su lokalna poduzeća, vlada i stanovnici. Počevši najprije s unutarnjim fokusom, općine mogu osigurati da njihove težnje budu u skladu s potrebama i očekivanjima lokalne zajednice (Pike, 2005; Trueman et al., 2004). Njihovo istraživanje o strateškom brendiranju destinacije ispituje utjecaj koji destinacija ima na unutarnje dionike i na njihove stanovnike. Prebacuje fokus s turista ili nerezidenta na rezidenta dionika u procjeni izgradnje marke destinacije i sustava upravljanja mjestom. Točnije, ovo istraživanje o strateškom brendiranju destinacije pokušava pokazati kako odabrani elementi marketinškog miksa utječu na brendiranje destinacije i kako takva marketinška aktivnost navodi stanovnike da se uključe u napore brendiranja grada ili regije i tako postanu predani naporima brendiranja destinacije. Povezanost s markom sugerira da stanovnici mogu osjetiti i snažnu povezanost s naporima brendiranja destinacije. Nadalje, stanovnici koji su predani, mogu aktivno promovirati marku usmenom predajom. Brendiranje destinacije je važan alat u marketinškoj strategiji upravljanja odredištom. Privlači i održava kupce promičući vrijednost, imidž, prestiž i način života (Rooney, 2004). Marke mogu obuhvaćati fizičke, ali i sociopsihološke attribute. Baš kao što svaka marka, proizvod ili usluga, tako i gradovi i regije mogu razvijati strategije brendiranja (Bosnjak, 2010; Puczko et al., 2007). Destinacije imaju dominantna i prepoznatljiva obilježja što može uključivati njihovo naslijeđe, kulturu, umjetnost ili bogatstvo prirodnih resursa. Takva se odredišta mogu promovirati upečatljivim logotipima i sloganima u oglašivačkim kampanjama. Postoje, međutim, razlike između brendiranja proizvoda i mjesta što može predstavljati izazove dionicima (Jensen, 2005; Tasci & Kozak, 2006). Jensen je (2005) predložio četiri kontrastne razlike. Prvo - u brendiranju destinacije, za razliku od proizvoda, postoje razlike u broju uključenih dionika i s njima povezani interesi. Drugo - kada razvijamo strategiju brendiranja destinacije, baza lokalnog stanovništva i njihove vrijednosti trebale bi korespondirati i s potrebama posjetitelja. Treće - brendiranje bi lokacije trebalo uskladiti s postojećim povezanim povijesnim identitetima. Napokon, posjetitelji odredišne destinacije često su različiti od lokalnog stanovništva što otvara plodno tlo za različite sudionike, uključujući potencijalne investitore, stanovnike i turiste.

#### 5. ADVENT U ZAGREBU – PRIKAZ ODABRANOG PRIMJERA

S obzirom na to da je značenje brendiranja destinacije socijalno konstruirano i kulturološki ovisno, strategija brendiranja destinacije treba započeti razumijevanjem onoga što čini osjećaj destinacije onakvim kakvim ga doživljavaju lokalni stanovnici. Advent u Zagrebu organizira se od 2000. godine, a od 2010. godine značajno je proširen i brendiran. Intenzivno se razvijao proteklih nekoliko godina u organizaciji općinskih vlasti i ureda, koncertne režije Grada Zagreba i Turističke zajednica grada Zagreba. Pokretač marketinške kampanje bio je promotivni film Advent u Zagrebu, koji se prikazivao u sklopu sajмова,

kongresa, poslovnih radionica te je distribuiran medijima preko agenata koji su organizirali putovanja i posjet Adventu u Zagrebu. Za vrijeme došašća brojne svakodnevne aktivnosti i manifestacije stvaraju jedinstvenu sliku glavnog grada Hrvatske tijekom blagdana, a u tom se razdoblju poduzimaju intenzivne marketinške aktivnosti. Projekt Advent u Zagrebu zajednički financira Turistička zajednica grada Zagreba, Grad Zagreb i organizatori pojedinih manifestacija. Turistička zajednica u cijelosti financira troškove promocije u inozemstvu, provodi medijske kampanje u okolnim zemljama digitalnim kampanjama (*Google Adwords, baneri, Facebook* itd.), zakupom vanjskih oglasnih površina te pojedinačnim aktivnostima poput prezentacija na sajmovima i sličnim aktivnostima. Osim promocije Turistička zajednica grada Zagreba, također, djelomično podmiruje troškove organiziranja adventskih događanja, pruža financijsku potporu organizatorima većih manifestacija. Organizator je manifestacije odgovoran za druge izvore financiranja. Ovakvi vrijedni napori rezultirali su dolascima turista i znatnim brojem noćenja tijekom adventskog razdoblja u gradu Zagrebu koji učestalo rastu. Advent u Zagrebu tradicionalno je božićno događanje koja se odvija u centru grada Zagreba. Djeluje na više lokacija s bogatim kulturno-zabavnim programom. Počinje paljenjem prve adventske svijeće na Trgu bana Josipa Jelačića, kod Manduševca i traje do blagdana Tri kralja. Oko središnjeg trga održava se Božićni sajam gdje različiti umjetnici i obrtnici tradicionalnih hrvatskih proizvoda predstavljaju tematske božićne rukotvorine, medenjake i licitare te ukrase. Manifestacija tradicionalno uključuje veliko božićno drveće „kod sata” na Trgu bana Jelačića te prigodne koncerte. Prema *online* anketi portala „European Best Destinations” u vrlo je jakoj konkurenciji Advent u Zagrebu triput zaredom 2016. - 2018. proglašavan najboljom božićnom manifestacijom u Europi. Nedavno istraživanje „Zagreb Visitor Survey 2017/18” provedeno za Turističku zajednicu grada Zagreba pokazuje da je od 44% posjetitelja u Hrvatskoj (s izuzetkom domaćih gostiju), 31% njih posjetilo Zagreb (Donnell & Anderson, 2018). Navedeno istraživanje provedeno od svibnja 2017. do travnja 2018. ispitivalo je, među ostalim, i navike zagrebačkih gostiju, način dolaska, realizaciju smještaja i rezervacije te razlog posjeta, a više od 93% ispitanih potvrdilo je da je Zagreb posjetilo u prosincu upravo zbog manifestacije Advent u Zagrebu (Donnell & Anderson, 2018). Tijekom sezone adventa Zagreb nudi mnoštvo događaja koje mogu zadovoljiti i najzahtjevnije posjetitelje, što podrazumijeva mnogo zabavnog sadržaja, izvrsnu gastronomsku ponudu, različita događanja i kreiranje božićnog ugođaja na ulicama glavnog grada Hrvatske. Budući da su uoči Božića velike europske prijestolnice napučene i skupe, Advent u Zagrebu nudi prostor za kretanje, novi doživljaj i vrijednost za novac. Glavni grad Hrvatske posebno je ukrašen u adventsko vrijeme i sve više posjetitelja dolazi doživjeti nagrađivani Zagreb. Advent u Zagrebu 2020. održao se u nešto drukčijem ozračju zbog epidemioloških preporuka i odluka Stožera civilne zaštite Republike Hrvatske. Ipak, Zagreb je raznim kulturnim programima, koncertima na otvorenom i božićnim ukrasima diljem grada pokušao sačuvati duh najbolje božićne manifestacije u Europi.

## 6. PROBLEM, CILJEVI, ISTRAŽIVAČKA PITANJA I METODOLOGIJA

### 6.1. Problem i cilj istraživanja

Božićne su manifestacije nedavno svjedočile eksplozivnom razvoju širom Europe. Lokalne su vlasti zainteresirane za organizaciju takvih događaja koji su i kulturne i komercijalne prirode kako bi se potakao turizam u zimskoj sezoni i donio dodatni izvor prihoda lokalnom gospodarstvu (Egresi & Kara, 2014). Kako je navedeno, cilj ovog rada je ispitati doprinos manifestacije Advent u Zagrebu u poboljšanju imidža destinacije Grada Zagreba među lokalnim stanovništvom. Želi se utvrditi percepcija građana grada Zagreba s obzirom na to da ona uvelike pridonosi i imidžu grada kao destinacije.

### 6.2. Istraživačka pitanja

Nastavno na ciljeve istraživanja, formirana su sljedeća istraživačka pitanja:

IP1: Kakav stav građani Zagreba imaju o manifestaciji Advent u Zagrebu?

IP2: Misle li građani grada Zagreba da Advent u Zagrebu doprinosi pozitivnom imidžu grada?

IP3: Koja je dominantno negativna karakteristika manifestacije Advent u Zagrebu sukladno mišljenju lokalnog stanovništva?

IP4: Koje je promjene nužno uvesti u manifestaciju iz perspektive ispitanika?

### 6.3. Metodologija istraživanja

Provedeno je istraživanje nad lokalnim stanovništvom. Ispitanicima su definirane sve osobe koje žive u gradskom području Grada Zagreba. To je uključivalo studente, ali isključivalo posjetitelje, turiste i kratkotrajne privremene stanovnike (koji

žive i rade u Zagrebu manje od jedne godine). Anketno istraživanje provedeno je između 2. i 7. studenoga 2020. godine te je obuhvatio 53 ispitanika. U svrhu je istraživanja korišten anketni upitnik. Anketa je kreirana na *online* platformi *Google docs*. Distribucija se anketnog upitnika vršila putem *Facebook* grupe *Advent* u Zagrebu. Upitnik se sastojao od dva dijela koja su analizirana u svrhu ovog rada. U prvom su dijelu prikupljeni primarni demografski podatci poput spola, dobi, obrazovanja i dohotka ispitanika. Drugi dio obuhvaća 24 izjave koje opisuju socijalne utjecaje manifestacije *Advent* u Zagrebu na zajednicu, a koje su podijeljene na pozitivne (11) i negativne (13). Izjave su uređene temeljem prethodnih radova koji su predstavljeni u tablici 1. Percepcija socijalnih utjecaja stanovnika utvrđena je pomoću Likertove skale od pet stupnjeva u rasponu od 1 (u potpunosti se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem). Socio-demografski podatci prikupljeni su pomoću nominalne ljestvice s više izbora. Prikupljeni podatci iz upitnika uneseni su u Microsoft Excel tablice i tako obrađeni.

## 7. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Uzorak istraživanja obuhvatio je nešto više žena (53%) nego muškaraca (47%), a dominirali su mladi ispitanici (75% ispitanika bilo je mlađe od 45 godina) (tablica 2. i tablica 3.). Većina je ispitanika bila visokoobrazovana (74% ispitanika iz uzorka ima završen viši stupanj obrazovanja od srednje škole) te njih nešto više od 50% ima primanja malo niža od prosječne plaće u Gradu Zagrebu (niže od 7.000 kuna neto). U tablicama koje slijede prikazana je sociodemografska struktura ispitanika.

**Tablica 2.** Broj ispitanika prema spolu

Spol	N	%
Ženski	28	53%
Muški	25	47%
UKUPNO	53	100%

Izvor: Baljkas (2020)

**Tablica 3.** Broj ispitanika prema dobi

Dob	N	%
18 - 29	24	45%
30 - 44	16	30%
45 - 59	8	15%
60 +	5	10%
UKUPNO	53	100%

Izvor: Baljkas (2020)

**Tablica 4.** Struktura prema stupnju obrazovanja

Stupanj obrazovanja	N	%
Manje od srednje škole	1	1%
Srednja škola	13	25%
Više od srednje škole	39	74%
UKUPNO	53	100%

Izvor: Baljkas (2020)

**Tablica 5.** Struktura ispitanika prema osobnim prosječnim mjesečnim netoprimanjima

Osobna mjesečna primanja	N	%
ispod 5.000	12	23%
5.000 - 7.000 HRK	15	28%
7.000 - 10.000 HRK	19	36%
10.000 +	7	13%
UKUPNO	53	100%

Izvor: Baljkas (2020)

Percepcija ispitanika o utjecaju Adventa u Zagrebu na imidž destinacije prikazana je u tablicama 6. i 7. Rezultati pokazuju da se većina lokalnog stanovništva slaže s pozitivnim izjavama i ne slaže se s negativnim. Neke negativne izjave dobile su prilično neutralne ocjene (prosječna ocjena 3). Međutim, postojale su važne razlike u načinu na koji su stanovnici procjenjivali sljedeće izjave. Na primjer, izjave koje se odnose na gužvu (uključujući izjave o gužvi u prometu i nedostatku parkirališta), općenito su prihvaćene kao točne. S druge strane, više je ispitanika odbilo nego prihvatilo izjave u vezi s onečišćenjem, bukom i povećanom kriminalnošću. Konačno, stanovnici su bili podijeljeni kada su ocjenjivali izjave u vezi sa smećem.

**Tablica 6.** Percepcija ispitanika o utjecaju Adventa u Zagrebu na imidž destinacije II

	Tvrdnja	1	2	3	4	5
		u potpunosti se ne slažem	ne slažem se	niti se slažem niti se ne slažem	slažem se	u potpunosti se slažem
Pozitivni utjecaji	Stvara ocharavajući ambijent	2%	4%	11%	26%	57%
	Privlači turiste i posjetitelje izvan grada / izvan metropolitanskog područja	2%	4%	11%	32%	51%
	Dovodi više kupaca i povećava potrošnju u centru grada	2%	2%	17%	30%	49%
	Stvara mjesto gdje obitelji mogu kvalitetno provesti vrijeme zajedno	2%	8%	23%	36%	32%
	Stvara mjesto na kojem se lokalni stanovnici mogu zabavljati	2%	2%	9%	40%	47%
	Stvara mjesto na kojem se lokalni stanovnici mogu upoznati i družiti	2%	6%	21%	36%	36%
	Stvara mjesto na kojem se stanovnici mogu susresti i družiti s turistima i posjetiteljima izvan grada	2%	8%	21%	32%	38%
	Stanovnicima stvara osjećaj pripadnosti i ponosa	4%	8%	23%	32%	34%
	To je mjesto gdje stanovnici mogu naučiti o lokalnoj kulturi, konkretno o božićnim običajima i tradiciji	2%	6%	19%	30%	43%
	Poboljšava sliku grada	6%	9%	19%	34%	32%
	Pomaže u održavanju lokalnih i regionalnih božićnih običaja i tradicije	2%	8%	17%	32%	42%

Negativni utjecaji	Gužva na središnjem trgu	17%	17%	17%	19%	30%
	Gužva na pločnicima i pješačkim trakama u tom području	25%	26%	21%	13%	15%
	Stvara prometne gužve	11%	23%	23%	19%	25%
	Gužve u trgovinama i restoranima	11%	19%	21%	21%	28%
	Povećava smeće	11%	15%	23%	25%	26%
	Vandalizam koji pogađa obližnju infrastrukturu zgrada i ulični namještaj (npr. klupe).	21%	19%	23%	15%	23%
	Negativan utjecaj na okoliš (drveće, zelene površine itd.)	23%	32%	17%	17%	11%
	Prevelika buka	36%	26%	23%	8%	8%
	Stvara vizualno zagađenje	30%	25%	13%	15%	17%
	Pojačano antisocijalno ponašanje (prosjačenje u pijanstvu, itd.)	28%	32%	23%	11%	6%
	Dovodi do više maloljetničkog opijanja	30%	28%	19%	13%	9%
	Novac utrošen za organizaciju događaja mogao se bolje potrošiti.	26%	30%	19%	11%	13%
	Stvara povećanu kriminalnost (npr. džepna krađa)	23%	30%	23%	13%	11%

Izvor: Baljkas (2020)

Tablica 7. Percepcija ispitanika o utjecaju Adventa u Zagrebu na imidž destinacije II

	Tvrdnja	1 u potpunosti se ne slažem	2 ne slažem se	3 niti se slažem niti se ne slažem	4 slažem se	5 u potpunosti se slažem	Prosječna ocjena
Pozitivni utjecaji	stvara očaravajući ambijent	1	2	6	14	30	4,32
	Privlači turiste i posjetitelje izvan grada / izvan metropolitanskog područja	1	2	6	17	27	4,26
	Dovodi više kupaca i povećava potrošnju u centru grada	1	1	9	16	26	4,23
	Stvara mjesto gdje obitelji mogu kvalitetno provesti vrijeme zajedno	1	4	12	19	17	3,89
	Stvara mjesto na kojem se lokalni stanovnici mogu zabavljati	1	1	5	21	25	4,28
	Stvara mjesto na kojem se lokalni stanovnici mogu upoznati i družiti	1	3	11	19	19	3,98
	Stvara mjesto na kojem se stanovnici mogu susresti i družiti s turistima i posjetiteljima izvan grada	1	4	11	17	20	3,96
	Stanovnicima stvara osjećaj pripadnosti i ponosa	2	4	12	17	18	3,85
	To je mjesto gdje stanovnici mogu naučiti o lokalnoj kulturi, konkretno o božićnim običajima i tradiciji	1	3	10	16	23	4,08
	Poboljšava sliku grada	3	5	10	18	17	3,77
	Pomaže u održavanju lokalnih i regionalnih božićnih običaja i tradicije	1	4	9	17	22	4,04

Negativni utjecaji	Gužva na središnjem trgu	9	9	9	10	16	3,28
	Gužva na pločnicima i pješačkim trakama u tom području	13	14	11	7	8	2,68
	Stvara prometne gužve	6	12	12	10	13	3,23
	Gužve u trgovinama i restoranima	6	10	11	11	15	3,36
	Povećava smeće	6	8	12	13	14	3,40
	Vandalizam koji pogađa obližnju infrastrukturu zgrada i ulični namještaj (npr. klupe).	11	10	12	8	12	3,00
	Negativan utjecaj na okoliš (drveće, zelene površine itd.)	12	17	9	9	6	2,62
	Prevelika buka	19	14	12	4	4	2,25
	Stvara vizualno zagađenje	16	13	7	8	9	2,64
	Pojačano antisocijalno ponašanje (prosjačenje u pijanstvu, itd.)	15	17	12	6	3	2,34
	Dovodi do više maloljetničkog opijanja	16	15	10	7	5	2,43
	Novac utrošen za organizaciju događaja mogao se bolje potrošiti.	14	16	10	6	7	2,55
	Stvara povećanu kriminalnost (npr. džepna krađa)	12	16	12	7	6	2,60

Izvor: Baljkas (2020)

Percepcija ispitanika je dala kvalitetne rezultate za zaključak, ali i za daljnja istraživanja. Navedena metoda se može primijeniti na različite destinacije, a isto tako dubinski istražiti te unaprijediti nedostatci.

## 8. PREPORUKE ZA UNAPREĐENJE MANIFESTACIJE

Nastavno na rezultate ovog istraživanja kreirane su praktične smjernice koje bi mogle biti od koristi za lokalne vlasti i organizatore Adventa u Zagrebu. Iako je percepcija stanovnika o društvenom utjecaju Adventa u Zagrebu općenito pozitivna, rezultati ovog istraživanja ukazuju na nekolicinu poteškoća na kojima treba raditi ako se budućim manifestacijama želi bolje upravljati. Glavna se primjedba ispitanika odnosila na zakrčenost prostora, što je uključivalo parkiranje i zagušenje prometa. Sudionici događaja gužvu mogu percipirati i pozitivno i negativno. Iako se ljudska gužva vidi kao svojstveni aspekt bilo kojeg uspješnog događaja ili festivala, prostorna gužva se doživljava kao ograničavanje kretanja, dakle negativno utječe na zadovoljstvo sudionika (Kim et al., 2016). Lokalne vlasti i organizatori Adventa trebaju poduzeti mjere kako bi smanjili percepciju prostorne gužve. U tu bi svrhu mogli potaknuti lokalno stanovništvo da putuju javnim prijevozom, a ne osobnim automobilima ili da pješače kako bi smanjili prometne gužve i potrebu za parkiranjem. Slično tomu, mogli bi uputiti posjetitelje da parkiraju svoja vozila izvan grada dalje od povijesne jezgre i voze se javnim prijevozom do mjesta događaja ili organizirati poseban prijevoz kako bi ih odvezao do i od događaja. Postoje i druge jednostavne mjere za provedbu kako bi se smanjila percepcija negativne gužve, poput mogućnosti korištenja prijenosnih toaleta. Ovo je istraživanje pridonijelo znanju o utjecaju organizacije božićne manifestacije na zajednicu. Shodno istraživanju teme smjernice za unapređenje uključuju bolju kvalitetu ponude gradskog turizma za posjetitelje, kao i učinkovitije poslovanje turističkih i hotelskih poduzeća u gradu Zagrebu. Nastavno na navedeno, neki od mogućih koraka navedeni su u nastavku.

- Omogućavanje trajne edukacije zaposlenika u turističkim i hotelskim poduzećima kako bi se kvaliteta usluga podigla na višu razinu i zadovoljile turističke potrebe, što će dodatno utjecati na bolje pozicioniranje grada Zagreba na turističkom tržištu.
- Intenzivna suradnja subjekata iz javnog i privatnog sektora kako bi gradski turizam postao prepoznatljiv i doprinio boljoj konkurentskoj poziciji na turističkom tržištu.
- Organizacija većeg broja turističkih događanja s posebnim naglaskom na kulturna događanja radi povećanja ukupnog turističkog prometa grada Zagreba tijekom cijele godine; usklađivanje opskrbe gradskog turizma s potrebama suvremenih turista što će se temeljiti na praćenju i provedbi najboljih praksi konkurentnih europskih gradova uz istodobno očuvanje njegove autentičnosti.

- Poboljšanje kvalitete opskrbe u hotelima pružanjem dodatnih sadržaja za turiste (sportski i rekreacijski sadržaji, spa i wellness usluge, organizacija događaja, kvalitetna gastronomska opskrba, dječji sadržaji itd.).
- Poboljšanje kvalitete opskrbe smještajem - izgradnjom novih hotelskih objekata u središtu grada Zagreba kao i obližnjih turističkih atrakcija i zračne luke.
- Osiguravanje dodatnih financijskih sredstava za očuvanje, uređenje i poboljšanje kvalitete gradske infrastrukture; jačanje međusobnih veza među svim zainteresiranim dionicima u turističkoj ponudi grada Zagreba.
- Unapređenje znanja i vještina u upravljanju strukturama grada i gradske Turističke zajednice.
- Stvaranje sinergije među institucijama u kulturi, vjerskim institucijama i turističkom gospodarstvu grada Zagreba.
- Formiranje strategije razvoja gradskog turizma Zagreba, usklađivanje gradskih razvojnih strategija s onima na višoj razini.
- Stvaranje i provođenje programa financiranja razvoja turizma korištenjem EU fondova.
- Osiguravanje trajne sigurnosti svih dionika u turističkom procesu, usmjeravanje prema ciljanim tržišnim nišama.
- Uspostavljanje suradnje s drugim glavnim gradovima u Europi; formiranje zajedničkih turističkih proizvoda i tura.
- Poboljšanje postojeće kombinacije integrativne marketinške komunikacije.
- Formiranje prepoznatljivih marki grada.
- Usmjeravanje aktivnosti k povećanju konkurentskih prednosti.

## 9. ZAKLJUČAK

Božićne su manifestacije postale iznimno zastupljene i popularne zimske manifestacije u mnogim europskim gradovima. Glavni grad Zagreb među prvima je gradovima u Hrvatskoj uočio ulogu i utjecaj božićnih manifestacija na turizam, pa je zagrebački Advent vrlo brzo pretvoren u prepoznatljiv događaj. Jačanju vidljivosti ove manifestacije svakako doprinosi i činjenica da je proglašen najboljom božićnom manifestacijom u Europi, i to tri godine zaredom, a na temelju istraživanja koji provodi „European Best Destinations“. S obzirom da su mnogobrojni gradovi suočeni s izazovom sezonalnosti turizma, organiziranje takvih događanja tijekom zimskog perioda, stvara priliku za druženje i zabavu lokalnom stanovništvu, ali i kreira zanimljiv turistički sadržaj za posjetitelje i turiste. U radu je provedeno empirijsko istraživanje s ciljem utvrđivanja načina na koji organizacija božićne manifestacije Advent u Zagrebu ima utjecaj na lokalno stanovništvo i poslovanje u središnjem prstenu grada Zagreba. Rezultati istraživanja pokazali su kako većina lokalnih poslovnih subjekata i građana ima pozitivan stav prema Adventu u Zagrebu. Stanovnici su se uglavnom složili s pozitivnim utjecajima i nisu se složili s većinom negativnih. Jedini negativni aspekt koji se pojavljuje u rezultatima odnosi se na gužvu na javnim prostorima (što podrazumijeva poteškoće s parkiranjem i velike gužve u prometu) što bi se prema Deeryju i Jagu (2010) moglo klasificirati kao kratkotrajna neugodnost, a ne kao strateški problem. Podatci dobiveni ovim istraživanjem mogu biti od koristi menadžerima turističkih destinacija u stvaranju visokokvalitetne turističke ponude i pozicioniranju turističke lokacije. Zagrebački Advent već je prepoznat kao jedan od najboljih u Europi. Označen je kao božićna manifestacija koja se natječe s ostalim adventskim odredištima u Europi. Kako bi zadržala taj položaj, potrebno je učestalo inovirati i diverzificirati turističku ponudu s ciljem privlačenja starih i dobivanja novih posjetitelja.

## LITERATURE

1. Albayrak, T. & Caber, M. (2018) Examining the relationship between tourist motivation and satisfaction by two competing methods. *Tourism Management*, 69, pp. 201-213.
2. Andersson, T. & Getz, D. (2009) Tourism as a mixed industry: differences between private, public and not-for-profit festivals. *Tourism Management*, 30(6), pp. 847-856.
3. Andersson, T., Getz, D. & Mykletun, R. (2013) The festival size pyramid. *Convention and Event Tourism*, 14(2), pp. 81-103.
4. Andersson, T. D. & Lundberg, E. (2013) Commensurability and sustainability: triple impact assessments of a tourism event. *Tourism Management*, 37, pp. 99-109.

5. Backman, K. F., Backman, S. J., Uysal, M. & Sunshine, K. M. (1995) Event tourism: An examination of motivations and activities. *Festival Management & Event Tourism*, 3(1), pp. 15-24.
6. Baljkas, E. (2020) Stavovi lokalnog stanovništva o Adventu u Zagrebu kao dijelu imidža destinacije. Završni rad. Sveučilište Vern.
7. Bigne, J. E., Sanchez, M. I. & Sanchez, J. (2001) Tourism image, evaluation variables and after purchase behavior: Interrelationship. *Tourism Management*, 22(1), pp. 607-616.
8. Bramwell, B. (1997) A sport mega event as a sustainable tourism development strategy. *Tourism Recreation Research*, 22(2), pp. 13-19.
9. Brida, J. G., Disegna, M. & Osti, L. (2012) Segmenting visitors of cultural events by motivation: a sequential non-linear clustering analysis of Italian Christmas market visitors. *Expert Systems with Applications*, 39(13), pp. 11349-11356.
10. Brida, J. G. & Tokarchuk, O. (2017) Tourists' spending and adherence to shopping plans: The case of the Christmas market in Merano, Italy. *Tourism Management*, 61, pp. 55-62.
11. Brida, J. G. & Tokarchuk, O. (2015) Keeping mental budgets: visitors' spending at a Christmasmarket. *Tourism Economics*, 21(1), pp. 67-82.
12. Brida, J. G., Disegna, M. & Scuderi, R. (2014) Segmenting visitors of cultural events: the case of Christmas market. *Expert Systems with Applications*, 41(10), pp. 4542-4553.
13. Brida, J. G., Meleddu, M. & Tokarchuk, O. (2017) Use value of cultural events: the case of Christmasmarkets. *Tourism Management*, 59, pp. 67-75.
14. Carlsen, J. (2011) The economics and evaluation of festivals and events. In: Yeoman, I., Robertson, M., Ali-Knight, J., Drummond, S. & McMahon-Beattie (eds.) *Festivals and Events Management: An International Arts and Culture Perspective*. London: Routledge, pp. 246-259.
15. Castéran, H. & Roederer, C. (2013) Does authenticity really affect behaviour? The case of the Strasbourg Christmas Market. *Tourism Management*, 36, pp. 153-163.
16. Casteran, H. & Roederer, C. (2017) Same context, same experience? A latent class segmentation of Strasbourg Christmas market visitors based on the dimensions of the visit experience. In: Rossi, P. (ed.) *Marketing at the Confluence between Entertainment and Analytics: Proceedings of the 2016 Academy of Marketing Science (AMS) World Marketing Congress*. Heidelberg: Springer, pp. 1111-1125.
17. City of Zagreb (2020) City Office for the Strategic Planning and Development of the City, Department of Statistics. Available at: [https://www.zagreb.hr/userdocsimages/gu%20za%20strategijsko%20planiranje/RSZG%202020%20\\_%20ENG\\_digital.pdf](https://www.zagreb.hr/userdocsimages/gu%20za%20strategijsko%20planiranje/RSZG%202020%20_%20ENG_digital.pdf) (May 5, 2021)
18. Deery, M. & Jago, L. (2010) Social impacts of events and the role of anti-social behavior. *International Journal of Event and Festival Management*, 1(1), pp. 8-28.
19. Deery, M., Jago, L. & Fredline, L. (2012) Rethinking social impacts of tourism research: a new research agenda. *Tourism Management*, 33(1), pp. 64-73.
20. Dimanche, F. (1996) Special events legacy: the 1984 Louisiana world fair in New Orleans. *Festival Management and Event Tourism*, 4(1), pp. 49-54.
21. Donnell, N. & Anderson, T. (2018). Zagreb Visitor Survey 2017/18, Infographic Report. Available at: <http://www.infozagreb.hr/documents/b2b/STRZagrebVisitorSurvey.pdf> (April 2, 2021).
22. Egresi, I. & Kara, F. (2014) Economic and tourism impact of small events: the case of small-scale festivals in Istanbul, Turkey. *Studia UBB Geographia*, 59(1), pp. 47-64.
23. Egresi, I. O., Răcășan, B. S., Dezi, S., Ilieș, M. & Ilieș, G. (2020) Christmas markets in city centers: how do they impact local residents and businesses? *International Journal of Tourism Cities*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJTC-03-2020-0040>
24. Faulkner, B., Chalip, L., Brown, G., Jago, L., March, R. & Woodside, A. (2000) Monitoring the tourism impacts of the Sydney 2000 Olympics. *Event Management*, 6(4), pp. 231-246.
25. Formica, S. & Uysal, M. (1998) Market segmentation of an international cultural-historical event in Italy. *Journal of Travel Research*, 36(4), pp. 16-24.
26. Frisby, W. & Getz, D. (1989) Festival management: A case study perspective. *Journal of Travel Research*, 28(2), pp. 7-11.
27. Getz, D. (1991) *Festivals, special events, and tourism*. New York: Van Nostrand Reinhold.
28. Getz, D. (2002) Event studies and event management: On becoming an academic discipline. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 9(1), pp. 12-23.
29. Getz, D. (2008) Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism Management*, 29(3), pp. 403-428.
30. Getz, D. & Andersson, T. (2010) Festival stakeholders: Exploring relationships and dependency through a four-country comparison. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(4), pp. 531-556.
31. Getz, D., & Jamal, T. B. (1994) The environment-community symbiosis: A case for collaborative tourism planning. *Journal of Sustainable Tourism*, 2(3), pp. 152-173.
32. Getz, D., Svensson, B., Peterssen, R. & Gunnervall, A. (2012) Hallmark events: Definition, goals and planning process. *International Journal of Event Management Research*, 7(1/2), pp. 47-67.
33. Gnoth, J. & Anwar, S. (2000) New Zealand bets on event tourism. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, pp. 72-83.
34. Hall, C. M. (2008) Santa Claus, place branding and competition. *Fennia*, 186(1), pp. 59-67.
35. Harris, R., Jago, L., Allen, J. & Huyskens, M. (2001) Towards an Australian event research agenda: First steps. *Event Management*, 6, pp. 213-221.
36. Higham, J. E. S. & Ritchie, J. R. B. (2001) The evolution of festivals and other events in rural Southern New Zealand. *Event Management*, 7, pp. 39-49.
37. Jago, L. K. & Shaw, R. N. (1998) Special events: A conceptual and differential framework. *Festival Management & Event*, 5(1), pp. 21-32.
38. Kim, D., Lee, C.-K. & Sirgy, J. (2016) Examining the differential impact of human crowding versus spatial crowding on visitor satisfaction at a festival. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 33(3), pp. 293-312.
39. Kim, Y. G., Suh, B. W. & Eves, A. (2010) The relationships between food-related personality traits, satisfaction, and loyalty among visitors attending food events and festivals. *International Journal of Hospitality Management*, 29(2), pp. 216-226.
40. Koudelkova, P. (2017) Attendance at the Christmas market at the Old town square. *Journal of Tourism and Services*, 8, pp. 47-53.
41. Lee, C.-K., Mjelde, J., Kim, T.-K. & Lee, H.-M. (2014) Estimating the intention behavior gap associated with a mega event: the case of the Expo 2012 Yeosu Korea. *Tourism Management*, 41, pp. 168-177.
42. Lee, J. & Kyle, G. (2014) Segmenting festival visitors using psychological commitment. *Journal of Travel Research*, 53(5), pp. 656-669.
43. Lee, M. J. & Lee, S. (2014) Subject areas and future research agendas in exhibition research: visitors' and organizers' perspectives. *Event Management*, 18(3), pp. 377-386.
44. Lee, S. & Krohn, B. (2013) A study of psychological support from local residents for hosting mega-sporting events: a case of the 2012 Indianapolis Super Bowl XLVI. *Event Management*, 17(4), pp. 361-376.
45. Light, D. (1996) Characteristics of the audience for events at a heritage site. *Tourism Management*, 17(3), pp. 183-190.
46. Mason, M. & Paggiaro, A. (2012) Investigating the role of festivalscape in culinary tourism: the case of food and wine events. *Tourism Management*, 33(6), pp. 1329-1336.

47. Mihalik, B. J. & Simonetta, L. (1998) Resident perception of the 1996 Summer Olympic Games. *Festival Management & Event Tourism*, 5, pp. 9-19.
48. Murphy, P. E. & Carmichael, B. A. (1991) Assessing the tourism benefits of an open access sports tournament: The 1989 B. C. Winter Games. *Journal of Travel Research*, 29(3), pp. 32-36.
49. Organ, K., Koenig-Lewis, N., Palmer, A. & Probert, J. (2015) Festivals as agents for behaviour change: A study of food festival engagement and subsequent food choices, *Tourism Management*, 48, pp. 84-99.
50. Pike, S. (2005) Tourism destination branding complexity. *Journal of Product & Brand Management*, 14(4), pp. 258-259.
51. Pike, S. & Page, S. J. (2014) Destination marketing organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism Management*, 41, pp. 202-227.
52. Prentice, R. & Andersen, V. (2003) Festival as creative destination. *Annals of Tourism Research*, 30(1), pp. 7-30.
53. Prebensen, N. K., Woo, E., Chen, J. S. & Uysal, M. (2013) Motivation and Involvement as Antecedents of the Perceived Value of the Destination Experience. *Journal of Travel Research*, 52(2), pp. 253-264.
54. Ritchie, J. R. B. (1984) Assessing the impacts of hallmark events: Conceptual and measurement issues. *Journal of Travel Research*, 23(1), pp. 2-11.
55. Ritchie, J. R. B. & Lyons, M. (1990) Olympics: A post-event assessment of resident reaction to the XV Olympic Winter Games. *Journal of Travel Research*, Winter, pp. 14-23.
56. Ritchie, J. R. B. & Smith, B. H. (1991) The impacts of a mega event on host region awareness: A longitudinal study. *Journal of Travel Research*, 30(1), pp. 3-10.
57. Roche, M. (1994) Mega-events and urban policy. *Annals of Tourism Research*, 21, pp. 1-19.
58. Savinovic, A., Kim, S. & Long, P. (2012) Audience members' motivation, satisfaction and intention to re-visit an ethnic minority cultural festival. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 29(7), pp. 682-694.
59. Small, K. (2007) Social dimensions of community festivals: an application of factor analysis in the development of the social impact perception scale (SIP) scale, *Event Management*, 11(1), pp. 45-55.
60. Spilling, O. (1998) Beyond intermezzo? On the long-term industrial impacts of mega-events: the case of Lillehammer 1994. *Festival Management and Event Tourism*, 5(3), pp. 101-122.
61. Small, K., Edwards, D. & Sheridan, L. (2005) A flexible framework for evaluating the socio-cultural impacts of a (small) festival. *International Journal of Event Management Research*, 1(1), pp. 66-77.
62. Uysal, M., Gahan, L. & Martin, B. S. (1993) An examination of event motivations: A case study. *Festival Management and Event Tourism*, 1(1), pp. 5-10.
63. Van Winkle, C. M. & Woosnam, K. M. (2014) Sense of community and perceptions of festival social impacts. *International Journal of Event and Festival Management*, 5(1), pp. 22-38.
64. Walo, M., Bull, A. & Breen, H. (1996) Achieving economic benefits at local effects: A case study of a local sports events. *Festival Management & Event Tourism*, 4, pp. 95-106.
65. Wood, E. H. (2005) Measuring the economic and social impacts of local authority events. *International Journal of Public Sector Management*, 18(1), pp. 37-53.
66. Woosnam, K. M., Van Winkle, C. M. & An, S. (2013) Confirming the festival social impact attitude scale in the context of a rural Texas cultural festival. *Event Management*, 17(3), pp. 257-270.

---

## THE ROLE OF LOCAL POPULATION ATTITUDES ABOUT ZAGREB ADVENT AS PART OF THE DESTINATION IMAGE

---

### ABSTRACT

The paper examines the attitude and opinion of the citizens of the city of Zagreb about one of the largest winter city events Advent in Zagreb and the impact that this event has on creating the image of the capital as a tourist destination. In recent years, the amount of various events in Zagreb co-financed by the City and the local tourist board has significantly increased. Although the events have different effects and affect the destination, but also the local population, most often the greatest emphasis is placed on a significant contribution to improving the image of the destination. In addition, the popularity of European Christmas events has been growing over the years, creating a tourist phenomenon. Cities encourage the organization of Christmas events as an ode to mechanisms and mechanisms in strengthening the winter part of the tourist season and accumulating additional income for local economies. On the one hand, the Christmas event is defined as a street event marked by the celebration of Christmas, while on the other hand such events can be described as real festivals as they last a few weeks around Christmas and often include many artistic events such as concerts, exhibitions and other activities and consuming food and beverages that are an indispensable part. Although there is little scientific research on the impact of Christmas events on the community, there is still a significant amount of work on the sociological and cultural impacts of festivals and events that can be applied to Christmas events. It is certainly clear how the positive impacts of such events on the local community can further help in the promotion of the destination and increase the satisfaction of the population, while the negative effects can jeopardize the long-term sustainability of the event itself. Therefore, among other things, the aim of this paper is to analyze the contribution of the Advent event in Zagreb in strengthening the image of the city of Zagreb as a tourist destination.

**KEY WORDS:** social impacts, Christmas market, event tourism

# ODRŽIVI MARKETING NA TRŽIŠTIMA POSLOVNE (B2B) POTROŠNJE

PREGLEDNI RAD / REVIEW PAPER

UDK: 502.131.1:658.8

JEL: M31 ; Q56

Autor/Author:

DUBRAVKA SINČIĆ ĆORIĆ  
REDOVITA PROFESORICA  
SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
EKONOMSKI FAKULTET  
KENNEDYJEV TRG 6, 10000 ZAGREB  
dsincic@efzg.hr

## SAŽETAK

Održivi marketing pretpostavlja marketinške prakse koje uvažavaju (1) okolišnu odgovornost – odnosno uravnoteženost poslovnog djelovanja s prirodnim okruženjem, (2) društvenu odgovornost – odnosno poslovanje koje vodi brigu o svim dionicima i (3) ekonomski napredak koji se temelji na principima održivosti. Istraživanja provedena o održivom marketingu većinom su dokazala njegove pozitivne učinke na tržištu krajnje potrošnje, no u području marketinga poslovnih (B2B) tržišta ovakvi se zaključci iznose s većom dozom opreza. Godinama su, naime, menadžeri smatrali da je ulaganje u održivost trošak, čiji se rezultati vide samo u poboljšanoj reputaciji na tržištu krajnje potrošnje. Organizacijski kupci, koji odlučuju dominantno vođeni racionalnim kriterijima, nisu bili spremni platiti veću cijenu zbog dimenzije održivosti ponude dobavljača. Primjetno je da se, uslijed pritisaka regulatora i javnosti ovakvi stavovi mijenjaju, pa sve više poduzeća na poslovnim (B2B) tržištima traži izvore održivosti duž cijelog lanca stvaranja i isporuke vrijednosti. Ovaj rad predstavlja analizu objavljenih teorijskih i empirijskih istraživanja s ciljem utvrđivanja teorijskih ishodišta i koncepata povezanih s održivim marketingom, što predstavlja znanstveni doprinos u području održivog marketinga na poslovnim (B2B) tržištima. U radu se analiziraju dimenzije održivog marketinga i orijentacija poduzeća na marketinšku održivost te izazovi s kojima se susreću poduzeća na poslovnom (B2B) tržištu u primjeni održivog marketinga.

**KLJUČNE RIJEČI:** održivost, održivi marketing, poslovna (B2B) tržišta, orijentacija na održivi marketing

## 1. UVOD

Iako je Komisija za zaštitu okoliša i razvoj Ujedinjenih naroda još krajem osamdesetih godina prošloga stoljeća popularizirala koncepciju održivog razvoja (UNCWED, 1987), trebalo je vremena da poduzeća održivo poslovanje dožive kao nužnost, a ne kao političku ili aktivističku inicijativu.

Vremenom se perspektiva promijenila i poduzeća su počela primjenjivati pristupe upravljanju temeljene na korporativnoj društvenoj odgovornosti, odgovornosti prema okolišu, odgovornosti prema društvu, održivom razvoju i zelenom marketingu, kako bi dokazala da se brinu i o širem društvenom dobru (Matten & Moon, 2008). Nastao je termin "održivi marketing" (eng. sustainable marketing), koji pretpostavlja stvaranje i njegovanje održivih odnosa s kupcima, društvenom okolinom i prirodnim resursima (Belz & Peattie, 2009). Održivi marketing zasniva se na tri vodilje u poslovnom odlučivanju: okolišnoj i društvenoj odgovornosti te ekonomskom napretku (Bansal, 2005). Crittenden i drugi (2011) pojašnjavaju da (1) okolišna odgovornost pretpostavlja uravnoteženo djelovanje cijele organizacije u postizanju ciljeva bez narušavanja prirodnog okruženja, (2) društvena odgovornost upućuje na to da poduzeća ne bi smjela namjerno nanositi štetu niti jednom dioniku, dok se (3) ekonomski napredak treba razmatrati kroz prizmu održivosti, što će dovesti do poslovnog uspjeha, poboljšanja reputacije poduzeća i lojalnosti dionika.

Većina istraživanja uputila je na brojne koristi primjene održivog marketinga (npr. Porter & Van der Linde, 1995; Russo & Fouts, 1997; Bansal & Clelland, 2004), no neki autori ističu da se nije dovoljno pažnje posvetilo otkrivanju razloga zbog kojih se poduzeća pridržavaju (ili ne) načela održivosti, odnosno razumijevanju mehanizama koji pokreću ili oblikuju te aktivnosti (Orlitzky et al. 2003; Snider et al. 2003; Campbell, 2007; Basu & Palazzo, 2008). Tako i Nidumolu, Prahalad i Rangaswami započinju svoj članak „Zašto je održivost ključni pokretač inovacija” rečenicom „*Nema alternative održivom razvoju.*” (2009, 57.) a nastavljaju kako, bez obzira na tu činjenicu, velik broj poduzeća drži da ulaganje u zaštitu okoliša povećava troškove koji neće donijeti brze financijske koristi, što zapravo smanjuje njihovu konkurentnost. Zbog toga je, kao i ideje da je održivi marketing važan samo za prezentaciju poduzeća, odnosno da utječe samo na odabir

kranjeg (društveno odgovornog) potrošača, većina istraživanja o održivom marketingu provedena na tržištu krajnje (B2C) potrošnje (npr. Pujari & Wright, 1996; Polonsky & Ottman, 1998; Fuller, 1999; Pomeroy & Lester, 2009; Sen & Bhattacharya, 2001). S druge strane, Sharma, Iyer, Mehrotra i Krishnan (2010) navode kako se održive prakse mogu povezati s financijskim uspjehom na dva načina. Prvi je boljim pristupom i korištenjem resursa, dok drugi podrazumijeva ekološki osviještene politike, poput upotrebe manje resursa, stvaranja manje otpada i zagađenja.

Organizacijske kupce, vođene pretežito racionalnim kriterijima pri odlučivanju o kupnji, nije lako uvjeriti da prihvate održiva rješenja, ukoliko su ona skuplja (Mariadoss, Tansuhaj & Mouri, 2011). Kumar i Christodouloupoulou (2014) stoga ističu da poduzeća na poslovnom (B2B) tržištu trebaju promijeniti indiferentnost svojih kupaca prema održivom marketingu u pozitivan stav i odgovornoj organizacijskoj kupovini. Kako industrijski proizvodi imaju velik utjecaj na okoliš i društvo, dodatni pritisak promjeni organizacijske paradigme u smjeru održivosti postignut je i snažnom zakonskom regulativom na razini država i zajednica (EU) te djelovanjem javnosti (Berth, 2011, u Mariadoss, Tansuhaj i Mouri, 2011). Drumwright (1994) potvrđuje da su upravo zakonska ograničenja (ili prijetnja regulatora) i podrška top menadžmenta ključni za odgovornu organizacijsku kupnju.

Chabowski, Mena i Gonzalez-Padron (2011) daju pregled istraživanja provedenih u području održivog poslovanja i povezanih marketinških koncepata u razdoblju od 1958. do 2008. godine. U radu ističu da inicijative povezane s održivošću mogu utjecati na ostvarivanje tržišne prednosti i nude tipologiju sposobnosti poduzeća temeljenih na: resursima, odnosno njihovom fokusu (interno nasuprot eksternog), naglasku u aktivnostima (društvene nasuprot okolišnim) i namjeri (diskrecijska, etička ili zakonska). Sinčić Ćorić i ostali (2020) navode kako se principi održivosti mogu pretočiti u prakse svih sudionika u lancu stvaranja i dodavanja vrijednosti, kao što su zeleni lanci dobave, održivi dizajn proizvoda, održiva proizvodnja, recikliranje, korištenje održivih transportnih mreža, suradnja u inovacijama koje osiguravaju optimalno korištenje resursa i drugo.

Ovaj rad predstavlja analizu teorijskih ishodišta i koncepata povezanih s održivim marketingom, što predstavlja znanstveni doprinos u području održivog marketinga na poslovnim (B2B) tržištima. Potreba za ovakvom analizom proizlazi iz činjenice da je literatura o održivom marketingu na poslovnim (B2B) tržištima relativno manje zastupljena u odnosu na tržišta krajnje (B2C) potrošnje. Nakon uvodnih razmatranja u radu se prezentiraju teorijska ishodišta marketinga. U nastavku teksta analiziraju se dimenzije održivog marketinga i orijentacija poduzeća na marketinšku održivost. Prije zaključnih razmatranja analizirani su izazovi s kojima se susreću poduzeća na poslovnom (B2B) tržištu u primjeni održivog marketinga.

## 2. TEORIJSKA ISHODIŠTA ODRŽIVOG MARKETINGA

Za bolje razumijevanje teorijskih ishodišta održivog marketinga, važno je razumjeti povijesni razvoj teorije marketinga. Stoga se u ovom dijelu rada prikazuje retrospektiva marketinških škola, s naglaskom na škole u kojima se mogu prepoznati začeci marketinga održivosti. Retrospektiva se zasniva na radovima Shetha, Gardnera i Garretta (1988) te Lagrosena i Svenssona (2006).

Sheth i ostali (1988) predložili su matricu za proučavanje razvoja teorije marketinga omeđenu dvama kontinuumima: (1) interaktivna nasuprot neinteraktivne perspektive ponašanja sudionika u procesima razmjene i (2) ekonomska nasuprot neekonomskoj perspektivi teorijskih korijena marketinga. Kombinirajući ova obilježja, grupirali su teorijske škole marketinga u četiri grupe. Njihovu matricu dopunili su Lagrosen i Svensson (2006), trećim kriterijem procjene: škole koje se dominantno temelje na odnosima (eng. relational) (Tablica 1).

Tablica 1. Okvir za izučavanje škola marketinga

	JEDNOSTAVNE – MEĐUSOBNO NEOVISNE (NEINTERAKTIVNE) ŠKOLE	SLOŽENE – MEĐUSOBNO OVISNE (TRANSAKCIJSKE) ŠKOLE	ODNOSNE ŠKOLE
<b>PRETEŽNO EKONOMSKE ŠKOLE MARKETINGA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• polazište u robi (Commodity school)</li> <li>• polazište u aktivnostima (Functional school)</li> <li>• polazište u prostoru razmjene (Regional school)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• polazište u sudionicima razmjene (Institutional school)</li> <li>• polazište u međudodnosima (Functionalist school)</li> <li>• polazište u procesu upravljanja (Managerial school)</li> </ul>	Nužna dodatna istraživanja!
<b>NEEKONOMSKE ŠKOLE MARKETINGA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• psihološka škola marketinga (Buyer behavior school)</li> <li>• sociološka škola marketinga (Activist school)</li> <li>• društvena koncepcija marketinga (Macromarketing school)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizacijska dinamika kao podloga marketinga (Organizational dynamics school)</li> <li>• marketing kao društveni i poslovni sustav (Systems school)</li> <li>• marketing kao društvena razmjena vrijednosti (Social exchange school)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• marketing usluga</li> <li>• marketing poslovnih (B2B) tržišta</li> <li>• marketing odnosa</li> </ul>

Izvor: prema Sheth et al. (1988) i Lagrosen & Svensson (2006)

*Neinteraktivne škole* utemeljene u dominantno ekonomskoj perspektivi predstavljaju najranija razmišljanja o marketingu. Ove škole stavljaju u fokus proizvođača koji utječe na ponašanje kupaca, odnosno drže da nema interakcije među sudionicima u razmjeni. Nadalje, utemeljene su na ekonomskoj, a ne na društvenoj ili psihološkoj perspektivi – što znači da sudionike na tržištu vode ekonomske vrijednosti, a u središtu pozornosti su ekonomske varijable, poput učinkovitosti proizvodnje i distribucije, cijene i razine dohotka potrošača. Iako prisutna u nekih autora još i tijekom 60-tih i 70-tih godina 20. stoljeća, ova su razmišljanja ipak napuštena dominacijom interaktivne perspektive. *Interaktivne ekonomske škole* marketinga razvijaju se desetak godina nakon neinteraktivnih škola. Kao i prethodna skupina škola, utemeljene su na ekonomskoj, a ne na društvenoj ili psihološkoj perspektivi procesa razmjene, no polaze od toga da se među sudionicima u razmjeni nužno javlja interakcija, odnosno da postoji ravnoteža u snazi kupaca i prodavača te da su proizvođači, posrednici i kupci jednako aktivni u procesu razmjene. *Neinteraktivne škole*, utemeljene u dominantno *neekonomskoj* perspektivi, počinju se razvijati u 60-im i 70-im godinama dvadesetoga stoljeća i predstavljaju dramatičan zaokret u dotadašnjim razmišljanjima, uvodeći sociologiju, antropologiju i psihologiju u izučavanje marketinga. Konačno, *interaktivne neekonomske škole*, čiji korijeni izviru iz škola razvijenih u 60-ima 20. stoljeća, a zamah doživljavaju u novije vrijeme, temelje se na bihevioralnim znanostima i polaze od ideje da su sudionici u razmjeni jednako važni i u međudodnosu. Na kraju, Lagrosen i Svensson (2006) predlažu *odnosne škole*, navodeći kako se razmišljanja u marketinškoj teoriji u posljednjih četrdesetak godina (marketing usluga, marketing poslovnih tržišta i marketing odnosa) ne mogu svrstati u postojeći okvir, već traže novu paradigmu u promišljanju.

Na razvoj marketinga održivosti utjecala su specifično znanja sljedećih škola:

1. Škola makromarketinga, koja se razvila u šezdesetim i sedamdesetim godinama dvadesetog stoljeća. Ova škola pridaje veću pozornost snagama iz društvenog i ekološkog okruženja, kao što su tehnologija, politička regulativa, konkurencija i društveni trendovi. Utjecaj ovih čimbenika u velikoj mjeri izvan osobne kontrole, a istovremeno utječe na sve aktivnosti pojedinaca poduzeća (Lagrosen & Svensson, 2006).
2. Sociološka škola marketinga, koja se razvija vremenski istovremeno sa školom makromarketinga, potaknuta je aktivistima diljem svijeta, koji kritiziraju utjecaj marketinga na okoliš. Rezultat njihovih aktivnosti bio je revidiranje postojećih marketinških praksi.
3. Škola koja promatra marketing kao društveni i poslovni sustav, također nastala u razdoblju šezdesetih i sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća, zagovara ideju organizacija koje predstavljaju dio sustava, u kojem je cjelina veća od zbroja pojedinih dijelova (Lagrosen i Svensson, 2006).
4. Škola koja promatra marketing kao društvenu razmjenu vrijednosti, nastala u istom razdoblju kao i prethodne tri, izazvala je kontroverzu navodeći kako se marketinška teorija može primijeniti na svim razinama društvene razmjene, poput religije ili politike.

Imajući navedeno u vidu, održivi marketing predstavlja logičan evolucijski korak u razvoju marketinške teorije, koji se zasniva na odnosnoj, društvenoj, etičkoj, okolišnoj i međugeneracijskoj perspektivi održivog razvoja. Devedesetih godina dvadesetoga stoljeća počela su intenzivnija istraživanja područja održivosti (Peattie & Crane, 2005). Marketinška istraživanja orijentirala su se na širi koncept upravljanja, onaj koji se fokusira na stvaranje, proizvodnju i dostavu održivih rješenja, s većom vrijednosti za dionike (Mariadoss *et al.*, 2011). Ova je ideologija nazvana održivim marketingom, a Fuller (1999) ju je definirao kao proces planiranja, primjene i kontrole svih elemenata marketinškog miksa na način da se zadovolje tri kriterija: (1) ispunjavanje potreba kupaca, (2) postizanje organizacijskih ciljeva i (3) kompatibilnost procesa s eko-sustavom. U usporedbi s tradicionalnim konceptom marketinga, održivi marketing nastoji u većoj mjeri uvažiti društvene i ekološke vrijednosti (Belz, 2005; Belz, 2006).

### 3. DIMENZIJE ODRŽIVOG MARKETINGA I KONCEPT ORIJENTACIJE NA ODRŽIVI MARKETING

Carter i Rogers (2008) ističu da održiva praksa obuhvaća stratešku, transparentnu integraciju i ostvarenje društvenih, okolišnih i ekonomskih ciljeva poduzeća kroz sustavnu koordinaciju ključnih procesa, s ciljem unaprjeđenja dugoročnih ekonomskih rezultata poduzeća i njezinih dobavljača. Perkins i Brewer (2010, u Mariadoss *et al.*, 2011) navode kako su dobavljači ključan izvor smanjenja zagađenja, do čak 90%, stoga je najveća prilika za B2B poduzeća potaknuti održivu marketinšku praksu upravo u svom lancu dobave. Mariadoss i ostali (2011) dodaju kako se inicijative održivog marketinga, osim u lancu dobave i poslovnih procesa, mogu integrirati i u smjeru kupaca, te tretirati kao konkurentska prednost marketinških strategija usmjerenih organizacijskim kupcima.

Iako su dugo vremena akademska istraživanja o održivom marketingu bila usmjerena uglavnom njegovoj okolišnoj dimenziji (Newport, Chesnes & Lindner, 2003), postignut je konsenzus oko toga da on obuhvaća okolišnu, društvenu i ekonomsku dimenziju.

#### 3.1. Ekološka dimenzija održivog marketinga

Ekološka dimenzija održivog marketinga usmjerena je na aktivnosti poduzeća koja svojim djelovanjem ne štete prirodnim resursima (Bansal, 2005; Hart, 1995). Ona pretpostavlja stabilizaciju ili reduciranje tereta na okoliš, što se može postići snižavanjem razine utjecaja (potrošnje) ili drastičnim mijenjanjem proizvodne tehnologije. Najniža razina primjene strategije s okolišnom komponentom je sprječavanje zagađenja, odnosno eliminiranje i/ili smanjivanje otpada na minimalnu razinu. Druga razina je upravljanje proizvodom na način da se smanji njegov utjecaj na okoliš kroz cijeli životni vijek. Treća razina obuhvaća planiranje nove tehnologije koja ne šteti okolišu, dok četvrta razina podrazumijeva viziju održivosti kao okvir i smjernice za integrativno upravljanje poduzećem (Hart, 1997).

Velik broj istraživanja koji se odnose na okolišnu dimenziju održivosti proučava preduvjete primjene strategije koja uključuje brigu o okolišu, poput utjecaja regulatora, intenziteta konkurencije, internih politika i posvećenosti top menadžmenta (Menon & Menon 1997; Banerjee, Iyer & Kashyap 2003) i posljedice njezine primjene na uspješnost poduzeća, kao što su tržišni uspjeh proizvoda, konkurentska prednost, poslovni rezultat i korporativna reputacija (Menon & Menon 1997; Baker & Sinkula 2005).

Berth (2011, u Mariadoss *et al.* 2011) naglašava da, u kontekstu B2B marketinga, inicijative okolišne održivosti donose brojne prednosti svim uključenim sudionicima – na strani ponude i potražnje. Navedeno potkrjepljuju i Sharma i ostali (2010) navodeći da dobavljači koji izražavaju svjesnost o okolišu mogu pomoći boljem upravljanju otpadom i kontroli zaliha, dok se na strani upravljanja potražnjom okolišna održivost može postići boljim dizajnom proizvoda, preciznim planiranjem i predviđanjem potražnje te kastomiziranim razvojem i dostavom.

#### 3.2. Društvena dimenzija održivog marketinga

Društvena dimenzija održivog marketinga odnosi se na procjenu djelovanja poduzeća u širem društvenom kontekstu, kao što su odnosi u zajednici, podrška sportu, obrazovanju i kulturi te dobrotvoran rad. Djelovanje poduzeća obuhvaća puno više od sponzoriranja ili doniranja financijskih sredstava, ono bi trebalo uključiti i aktivno sudjelovanje zaposlenika i uprave.

Jedan od najviše istraženih koncepata društvene dimenzije održivog marketinga je korporativna društvena odgovornost. Istraživanja upućuju na brojne mogućnosti aktivacije poduzeća u društvu, utvrđujući pozitivan učinak aktivnosti korporativne društvene odgovornosti na reakcije potrošača, potencijalnih zaposlenika i investitora (Brown & Dacin 1997; Sen, Bhattacharya & Korschun, 2006) i uspješnost i tržišnu vrijednost poduzeća (Luo & Bhattacharya 2006; Pätäri *et al.*, 2012).

Društvena dimenzija održivog marketinga u kontekstu B2B marketinga uključuje i društvenu svijest menadžera, odnosno poslovanje koje se temelji na zakonu i standardima poput osobnog poštenja, korporacijske savjesti i dugoročne dobrobiti kupaca i partnera, odnosno *fair trade*-u. *Fair trade* zahtijeva od poduzeća veću društvenu odgovornost u njihovoj razmjeni sa zemljama u razvoju. Tim je zemljama vrlo teško natjecati se na međunarodnom tržištu, što pogoršava ekonomske uvjete najslabijih sudionika međunarodne trgovine. *Fair trade* pokret doveo je do toga da se proizvođačima siromašnih zemalja jamče poštene cijene za njihove proizvode, što je definirano i sporazumom o poštenoj cijeni potpisanim od strane *Fair trade* partnera.

### 3.3. Ekonomska dimenzija održivog marketinga

Ekonomska dimenzija održivog marketinga odnosi se na utjecaj aktivnosti poduzeća u procesu stvaranja vrijednosti i financijskog rezultata poslovanja (Bansal, 2005). Ova je dimezija do sada izazvala najveći interes praktičara i istraživača, osobito u odnosima marketinških resursa, sposobnosti, imovine i rezultata (Chabowski *et al.*, 2011). Chabowski i ostali (2011) sumiraju kako su istraživanja pokazala da su za postizanje superiornih tržišnih rezultata strateški važni organizacijsko učenje, marketinška znanja i vještine, poduzetnička, i tržišna orijentacija. Poduzeća kojima nedostaju ove sposobnosti dugoročno gube konkurentsku prednost i utjecaj na ekonomsku dimenziju održivog marketinga.

### 3.4. Koncept Orijehtacije na održivi marketing (eng. Sustainability marketing orientation)

Koncept Orijehtacije na održivi marketing razvili su Crittenden i ostali (2011). On proizlazi iz koncepta tržišne orijentacije (Slater & Narver, 1995), povezujući profitnu orijentaciju sa ostalim dimenzijama: okolišnom, društvenom i ekonomskom (Mitchell, Wooliscroft & Higham, 2010). Predloženi model spaja tržišnu orijentaciju i orijentaciju na dionike, pozivajući se na kulturne i ponašajne aspekte tržišne orijentacije usmjerene dugoročnom blagostanju svih dionika. Model se sastoji od tri multidimenzionalna konstrukta: organizacijske DNK, uključenosti dionika i upravljanja uspješnošću. Nezavisna varijabla u modelu je organizacijska DNK, koja je predstavljena organizacijskom kulturom i klimom, odnosno ponašajnim aspektom tržišne orijentacije. Orijehtacija poduzeća prema održivom marketingu upravo je rezultat njezine suštine, simbolički nazvane organizacijskom DNK. Crittenden i ostali (2011) opisuju da se ona sastoji od tri osnovna elementa: (1) temeljne ideologije (misije, zajedničkih vrijednosti i ponašajnih normi), (2) dinamičkih sposobnosti poduzeća (da razumiju i uključe društvene i okolišne aspekte u procjenu tržišnih prilika i rizika), i (3) društvene angažiranosti poduzeća (proaktivnih strategija usmjerenih dobrobiti dionika i organizacije). Temeljna ideologija opisuje kulturu u pozadini tržišne orijentacije, dok se dinamičke sposobnosti i društvena angažiranost odnose na klimu tržišne orijentacije.

## 4. IZAZOVI PRAKSE ODRŽIVOG MARKETINGA NA POSLOVNIM (B2B) TRŽIŠTIMA

Održiva strategija pretpostavlja djelotvorno i učinkovito korištenje resursa s ciljem stvaranja konkurentске prednosti, pri čemu isporučena vrijednost tržištu nastaje iz odnosa s lokalnom zajednicom, zakonodavcem i ostalim dionicima (Hart, 1995; Atkinson, 2000).

Parsons i MacLaran (2009) prepoznaju četiri zajedničke karakteristike poduzeća koja primjenjuju održive prakse: (1) osim sadašnjosti, istražuju i budućnost – kupaca i ostalih dionika, kako bi razumjeli promjene u njihovim potrebama i željama, stavovima i ponašanju, (2) gledaju dugoročno, (3) koriste resurse vodeći računa o tome da nijedan sudionik lanca stvaranja vrijednosti ne ugrožava ekološku učinkovitost i (4) inovativni su u proizvodnim tehnologijama, razvoju proizvoda, uslugama i održavanju, recikliranju i općenito smanjivanju svoga utjecaja na okoliš.

Belz i Peattie (2009) navode kako je posebnost strategija održivog marketinga u činjenici da uključuju:

- razumijevanje društvenih i ekoloških problema na makro razini;
- razumijevanju društveno-ekoloških utjecaja proizvoda na mikro razini;
- promjenu s fokusa na kupovinu na razmišljanje o potrošnji kao holističkom procesu;
- promjenu perspektive ekonomske razmjene prema razvijanju i održavanju odnosa s kupcima;
- kritičnom razmišljanju o temeljnim pretpostavkama marketinga, njegovim normama i vrijednostima;
- promjenu fokusa na proizvod/uslugu prema razumijevanju isporuke vrijednosti kupcima u smislu stvaranja rješenja za njihove probleme;

- naglasku na ukupne ekonomske i ne-ekonomske troškove potrošnje umjesto samo na cijenu;
- komunikaciju kao dijalog koji gradi odnose s kupcima;
- nužnosti promjene marketinga održivosti sa i od poduzeća.

Dodatno, na strategije marketinga održivosti mogu utjecati i različite interesne skupine. U nastavku su prikazana potencijalna pitanja koja mogu imati utjecaj na politike vezane uz proizvod (Tablica 2.).

**Tablica 2.** Interesi dionika koji imaju utjecaj na proizvod

Dionici	Potencijalno pitanje/problem	Pokazatelji
Dioničari poduzeća i menadžeri	Sigurnost i prihvatljivost proizvoda	Sudske presude, stopa uključenosti u etička sredstva
Zaposlenici	Štetni procesi i sastavni dijelovi	Stopa nesreća, vrijeme izgubljeno zbog ozljeda
Kupci	Označavanje	Zadovoljstvo potrošača, nepoštivanje vladinih i/ili industrijskih naputaka
Poslovni partneri	Upravljanje povlačenjem proizvoda	Učinkovitost, brzina i uspjeh povlačenja proizvoda
Dobavljači	Uključenost u istraživanje i razvoj	Rezultati elemenata dobavljača u analizi životnog ciklusa i korištenje rezultata u dizajniranju procesa
Konkurenti	Uspješnost u odnosu na zdravlje i društvo, i utjecaj na industrijsku reputaciju	Uspješnost u odnosu na prosjek i pravila industrije
Vlada i regulatorne institucije	Proizvodna odgovornost	Količina štetnog neproizvodnog outputa vraćenog u proces ili na tržište kroz recikliranje ili ponovnu upotrebu
Nevladine organizacije i udruge, i druge osobe od utjecaja	Sigurnost proizvoda i društveno-ekološki utjecaji	Stopa ciljanja od strane nevladinih organizacija i regulatornih institucija
Zajednica	Štetni sastojci	Ispuštanja štetnih neproizvodnih nusproizvoda u zrak, zemlju i vodu

Izvor: WBCSD, 2000., prema Belz i Peattie (2009.), str. 142.

Lacoste (2016) sugerira da se ovi potencijalni problemi mogu prevladati uključivanjem sudionika u lancu stvaranja vrijednosti – u dijelu „prema natrag“, prije svega dobavljača – u proces razvoja i upravljanja proizvodom tijekom njegovog životnog vijeka. Ona nadopunjuje prethodno predloženi SPSPD model (Sustainable Product and Service Development) Maxwella i van der Vorsta (2003), koji optimizira održivost u svim fazama životnog vijeka proizvoda. Model nalaže da se već u fazi razvoja proizvoda uvažavaju održiva obilježja i funkcionalnosti, da se koriste održive (prirodne ili reciklirane) sirovine, da se u procesu proizvodnje eliminira upotreba neodrživih komponenti ili dijelova, da upotreba proizvoda ne izaziva štetne posljedice i da se nepotrebni proizvodi mogu reciklirati.

Nidumolu, Prahalad i Rangaswami (2009) smatraju kako poduzeća svoju održivost mogu ostvariti i izvan koncepta životnog vijeka proizvoda. Predlažu pet faza prihvaćanja održivih praksi:

1. u 1. fazi glavni pokretački moto poduzeća je „Usklađenost je prilika“, a glavni izazov za poduzeća je osigurati da usklađenost s normama postane prilika za inoviranje. Da bi to postigla, poduzeća trebaju posjedovati sposobnost predviđanja i oblikovanja regulative i vještinu surađivanja s drugim poduzećima, uključujući konkurente, kako bi se primijenila kreativna rješenja. U takvim okolnostima razvija se prilika za inovaciju kroz korištenje usklađivanja kako bi se potaklo poduzeće i njegove partnere da isprobaju održive tehnologije, materijale i procese.
2. 2. faza procesa podrazumijeva da je potrebno „Učiniti sustav stvaranja vrijednosti održivim“, pri čemu glavni izazov predstavlja kako povećati djelotvornost duž lanca stvaranja vrijednosti. Da bi ostvarila ovu fazu, poduzeća trebaju biti stručna u tehnikama poput upravljanja onečišćenjem i procjene životnog vijeka, trebaju imati sposobnost redizajniranja operacija kako bi koristila manje energije i vode te proizvodila manje emisija i otpada, dok njihovi dobavljači i trgovci na malo trebaju učiniti svoje operacije eko-prijateljskima. Kao prilike za inovaciju ovim se

poduzećima otvaraju mogućnosti razvoja održivih izvora sirovina i sastavnih dijelova, povećanje korištenja čistih izvora energije kao što su vjetar i sunce i otkrivanje inovativnih primjena vraćenih proizvoda.

3. 3. faza nastupa kada poduzeća uspiju „Razviti održive proizvode i usluge“, što je ujedno i najveći izazov – kako razviti održive ponude ili redizajnirati postojeće kako bi bile više eko-orijentirane. Kompetencije poduzeća potrebne za realizaciju ove faze su vještina prepoznavanja proizvoda i usluga koji su najviše „neprijateljski“ za okoliš, sposobnost postizanja stvarne podrške javnosti za održive ponude, koje neće biti doživljene kao „green washing“ i znanje menadžmenta u nabavi zelenih materijala i proizvodnji proizvoda. Poduzeća imaju priliku primijeniti inovativne tehnike poput biomimikrije u razvoju proizvoda i razviti kompaktna i eko pakiranja.
4. 4. faza podrazumijeva „Razviti nove poslovne modele“, odnosno pronaći nove načine stvaranja i dostave vrijednosti, koje će promijeniti osnove konkuriranja. Samo poduzeća koja imaju sposobnost razumijevanja želja potrošača te sposobnost pronalaženja različitih načina odgovora na njihovu potražnju te sposobnost razumijevanja na koji način partneri pridonose vrijednosti ponude mogu prevladati ovaj izazov. Mnogo je prilika za inovacije u ovakvim poduzećima: razvoj novih tehnologija dostave, koje će značajno promijeniti odnose u lancu stvaranja vrijednosti, razvoj modela vrednovanja koji su povezani s uslugom, a ne proizvodom i razvoj poslovnog modela koji kombinira digitalne i fizičke infrastrukture.
5. Konačno, 5. faza znači „Razviti platforme za buduću praksu“, čime se propituje dominantnu poslovnu logiku današnjice kroz prizmu održivosti. Za ostvarenje ove posljednje faze poduzeća trebaju znati na koji način obnovljivi i neobnovljivi resursi utječu na poslovni eko sustav i industrije i biti stručni u sintetiziranju poslovnih modela, tehnologija i regulative u različitim industrijama. Inovacije koje je moguće ostvariti ovakvim poslovnim promišljanjem obuhvaćaju razvoj poslovne platforme koja omogućuje dobavljačima i kupcima radikalno različito upravljanje energijom od postojećeg, razvoj proizvoda koji neće trebati vodu u kategorijama koje su tradicionalno povezane s njom, poput sredstava za čišćenje, i razvoj tehnologija koje će omogućiti industriji da koristi energiju proizvedenu kao nusproizvod.

Konačno, Lacoste (2016) zaključuje da se održiva praksa može promatrati i izvan odnosa dobavljač--organizacijski kupac, te uključiti i ostale sudionike u lancu stvaranja vrijednosti, kao što su posrednici i partneri, ali jednako tako i sudionici šireg poslovnog eko-sustava: vlasnici, vladine agencije, regulatori i različita udruženja. U podlozi njezina razmišljanja je shvaćanje poslovnih mreža kako ih opisuju Ford i Mouzas (2013), koji drže da suvremene mreže obilježava nastojanje sudionika da suradnjom promijene postojeće ili razviju nove načine interakcije u odnosu, a kako bi riješili određeni problem. Lacoste upravo u održivosti vidi sadržaj oko kojeg se u takvoj poslovnoj mreži svi sudionici mogu razvijati.

## 5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Pojam „održivost“ izučava se iz perspektive mnogih disciplina, a za marketing poslovnih (B2B) tržišta najveći doprinos pronalazi se u istraživanjima koja analiziraju održivost iz perspektive menadžmenta, operacija i marketinga. Multidisciplinarnost istraživanja omogućila je i sagledavanje višestrukih koristi primjene održivog marketinga na poslovnim (B2B) tržištima. Neke od njih su utjecaj na reputaciju, uspješnost poduzeća i njegovu tržišnu vrijednost, unaprjeđenje poslovnih procesa, inovacije.

Na poslovnim (B2B) se tržištima značajan dio održivosti povezuje s aktivnim upravljanjem odnosima s dobavljačima, odnosno njihovom integracijom u proces održive proizvodnje. Ta integracija podrazumijeva proces planiranja, primjene i kontrole održivih i cjenovno prihvatljivih sirovina, zaliha, trošenja proizvoda i održivog odlaganja otpada nastalog procesom proizvodnje i trošenja proizvoda. Kao drugi put ka održivosti poduzeća na poslovnom (B2B) tržištu vide u učinkovitijem upravljanju resursima. Takvo upravljanje vodi smanjenju troškova i pozitivnom utjecaju na okoliš. Oba smjera imaju pozitivan utjecaj na konkurentnost poduzeća, potvrdila su istraživanja.

No, da bi se održiva poduzeća jasno diferencirala na poslovnom (B2B) tržištu, potrebno je jasno, sustavno i dosljedno prenositi poruke o svojim održivim praksama. Još uvijek je nejasno kako pozicionirati poduzeća koja primjenjuju održive prakse, a da bi ta informacija imala utjecaj na organizacijske kupce. Oni se, naime, opisuju kao više racionalni, više cjenovno osjetljivi i manje prijemčivi za attribute proizvoda ili usluge koje ne doživljavaju ključnima u svom kupovnom odabiru, u odnosu na krajnje (B2C) potrošače.

Namjera ovoga rada bila je otvoriti perspektivu relativno slabo izučavanog područja – održivog marketinga na poslovnim (B2B) tržištima. Buduća, kako teorijska, tako i empirijska, istraživanja mogu se razviti u više smjerova. Bilo bi zanimljivo utvrditi utjecaj dimenzije održivosti na kupovne odluke organizacijskih kupaca, a da bi se to utvrdilo, bilo bi potrebno najprije utvrditi koje attribute pripisati dimenziji održivosti. Nadalje, nova znanja potencijalno su skrivena u već prije spomenutom nedostatku istraživanja koja govore o razlozima zbog kojih poduzeća (ne) primjenjuju održive prakse, primjerice karakteristikama menadžera ili preprekama koje percipiraju kao značajne za primjenu održivih praksi. Konačno, bilo bi zanimljivo utvrditi na koji se način poduzeća prilagođavaju novim zahtjevima regulatora, koja su opisana raznim dokumentima (npr. Pariški sporazum ili europski Zeleni plan), a traže značajno smanjenje negativnih djelovanja poduzeća do 2050. godine.

## LITERATURE

1. Atkinson, G. (2000) Measuring corporate sustainability. *Journal of Environmental Planning and Management*, 43(2), pp. 235-252. DOI: 10.1080/09640560010694.
2. Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2005). Environmental marketing strategy and firm performance: Effects on new product performance and market share. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), pp. 461-475. DOI: 10.1177/0092070305276119.
3. Banerjee, S. B., Iyer, E. S., & Kashyap R. K. (2003). Corporate environmentalism: Antecedents and influence of industry type. *Journal of Marketing*, 67(2), pp. 106-122. DOI: 10.1509/jmkg.67.2.106.18604.
4. Bansal, P. (2005). Evolving sustainability: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), pp. 197–218. DOI: 10.1002/srmj.441.
5. Bansal, P., & Clelland, I. (2004). Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. *Academy of Management Journal*, 47(1), pp. 93–103. DOI: 10.2307/20159562.
6. Basu, K., & Palazzo, G. (2008). Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *Academy of Management Review*, 33(1), pp. 122–136. DOI: 10.2307/20159379.
7. Belz, F. M. (2005). Sustainability marketing — Blueprint of a research agenda. Discussion Paper No. 1. Marketing and Management in the Food Industry. Freising: TUM Business School. Dostupno na <https://www.yumpu.com/en/document/view/8847129/sustainability-marketing-blueprint-of-a-research-agenda-econbiz>
8. Belz, F. M. (2006). Marketing in the age of sustainable development. In A. Tukker, & M. M. Andersen (Eds.), *Perspectives on Radical Changes to Sustainable Consumption and Production*. Roskilde and Delft: RISO and TNO.
9. Belz, F. M., & Peattie, K. (2009). *Sustainability Marketing: A Global Perspective*, Chichester: Wiley
10. Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1), pp. 68–84. DOI: 10.2307/1252190.
11. Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), pp. 946–967. DOI: 10.5465/amr.2007.25275684.
12. Carter, R. C., & Rogers, S. D. (2008). A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 38(5), pp. 360-387. DOI: 10.1108/09600030810882816.
13. Chabowski, B.R., Mena, J.A. & Gonzalez-Padron, T.L. (2011). The structure of sustainability research in marketing, 1958–2008: a basis for future research opportunities. *Journal of the Academy of Marketing Science* 39(1), pp. 55–70. DOI: 10.1007/s11747-010-0212-7.
14. Crittenden, V. L., Crittenden, W. F., Ferrell, L. K., Ferrell, O. C., & Pinney, C. C. (2011). Market-oriented sustainability: A conceptual framework and propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), pp. 71–85. DOI:10.1007/s11747-010-0217-2.
15. Drumwright, M. E. (1994). Socially responsible organizational buying: Environmental concern as a noneconomic buying criterion. *The Journal of Marketing*, 58(3), pp. 1–19. DOI: 10.1177/002224299405800301.
16. Ford, D., & Mouzas, S. (2013). Service and value in the interactive business landscape. *Industrial Marketing Management*, 42(1), pp. 9–17. DOI: 10.1016/j.indmarman.2012.11.003.
17. Fuller, D. A. (1999). *Sustainable Marketing: Managerial-Ecological Issues*, Thousand Oaks, CA: Sage
18. Hart, S. (1995). A Natural Resource Based View of the Firm. *The Academy of Management Review*, 20(4), pp. 986-1014. DOI: 10.2307/258963
19. Hart, S. L. (1997). Beyond greening: Strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, 75(1), pp. 66-76.
20. Kumar, V. & Christodouloupoulou, A. (2014). Sustainability and branding: An integrated perspective. *Industrial Marketing Management*, 43(1), pp. 6-15. DOI: 10.1016/j.indmarman.2013.06.008.
21. Lacoste, S. (2016). Sustainable value co-creation in business networks. *Industrial Marketing Management*, 52, pp. 151-162. DOI: 10.1016/j.indmarman.2015.05.018.
22. Lagrosen, S. & Svensson, G. (2006). A seminal framework of marketing schools: revisited and updated. *Journal of Management History*, 12(4), pp. 369-384. DOI: 10.1108/17511340610692743
23. Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2009). The debate over doing good: Corporate social performance, strategic marketing levers, and firm-idiosyncratic risk. *Journal of Marketing*, 73(6), pp.198–213. DOI:10.1509/jmkg.73.6.198.
24. Mariadoss, B. J., Tansuhaj, P.S. & Mouri, N. (2011). Marketing capabilities and innovation-based strategies for environmental sustainability: An exploratory investigation of B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 40(8), pp. 1305-1318. DOI: 10.1016/j.indmarman.2011.10.006.
25. Matten, D., & Moon, J. (2008). Implicit and explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), pp. 404–424. DOI: 10.5465/amr.2008.31193458.
26. Menon, A., & Menon, A. (1997). Entrepreneurial marketing strategy: The emergence of corporate environmentalism as market strategy. *Journal of Marketing*, 61(1), pp. 51–67. DOI: 10.2307/1252189.
27. Mitchell, R., Wooliscroft, B., & Higham, J. (2010). Sustainable Market Orientation: A New Approach to Managing Market Strategy. *Journal of Macromarketing* (Special Issue on Sustainability), 30(2), pp. 160-170. DOI: 10.1177/0276146710361928.
28. Newport, D., Chesnes, T., & Lindner, A. (2003). The 'environmental sustainability' problem: Ensuring that sustainability stands on three legs. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 4(4), pp. 357–363. DOI: 10.1108/14676370310497570
29. Nidumolu, R., Prahalad, C. K. & Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, pp. 57-64.
30. Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), pp. 403–441. DOI: 10.1177/0170840603024003910.
31. Soederbaum, P. (2008). *Understanding sustainability economics. Towards pluralism in economics*. London: Earthscan (Routledge).
32. Parsons, E. & MacLaran, P. (2009). *Contemporary issues in marketing and consumer behavior*, Oxford: Elsevier
33. Pätäri, S., Jantunen, A., Kyläheiko, K., & Sandström, J. (2012). Does sustainable development foster value creation? Empirical evidence from the global energy industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(6), pp. 317–326. DOI: 10.1002/csr.280.
34. Peattie, K., & Crane, A. (2005). Green marketing: Legend, myth, farce or prophesy? *Qualitative Market Research*, 8(4), 357–370. DOI: 10.1108/13522750510619733
35. Polonsky, M. J., & Ottman, J. (1998). Stakeholders contribution to the green new product development process. *Journal of Marketing Management*, 14(6), pp. 533–557. DOI: 10.1362/026725798784867707
36. Pomeroy, A., & Lester, W. J. (2009). Constructing a corporate social responsibility reputation using corporate image advertising. *Australasian Marketing Journal*, 17(2), pp. 106–114. DOI: 10.1016/j.ausmj.2009.05.006.
37. Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995). Green and competitive: Ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 73(9), pp. 120–134.
38. Pujari, D., & Wright, G. (1996). Developing environmentally-conscious product strategy: A qualitative study of selected companies in Germany and Britain. *Marketing Intelligence Planning*, 14(1), pp. 19–28. DOI: 10.1108/02634509610106205.

39. Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40(3), pp. 534–559. DOI: 10.2307/257052.
40. Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), pp. 225–243. DOI: 10.1509/jmkr.38.2.225.18838.
41. Sen, S., Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), pp. 158–166. DOI: 10.1177/0092070305284978.
42. Sharma, A., Iyer, G. R., Mehrotra, A., & Krishnan, R. (2010). Sustainability and business-to-business marketing: A framework and implications. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 330–341. DOI: 10.1016/j.indmarman.2008.11.005
43. Sheth, J. N., Gardner, D. M., & Garrett, D. E. (1988). *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*. Wiley.
44. Sinčić Ćorić, D., Lučić, A., Brečić, R., Šević, A. & Šević, Ž. (2020). An Exploration of Start-ups' Sustainable Marketing Orientation (SMO), *Industrial Marketing Management*, 91, pp.176-186. DOI: 10.1016/j.indmarman.2020.09.002.
45. Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), pp. 63–74. DOI: 10.1177/002224299505900306
46. Snider, J., Hill, R. P., & Martin, D. (2003). Corporate social responsibility in the 21st century: A view from the world's most successful firms. *Journal of Business Ethics*, 48(2), 175–187. DOI: 10.1023/B:BUSI.0000004606.29523.db
47. UNWCED: United Nations World Commission on Environment and Development (1987). Our Common Future (Brundtland Report), [online] Available at: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm> [accessed January 9, 2021].

---

## SUSTAINABLE B2B MARKETING

---

### ABSTRACT

Sustainable marketing stands for marketing activities that take into consideration (1) environmental responsibility – which is represented by a balance between business activities and natural environment, (2) social responsibility – which denotes a company that takes care about all stakeholders, and (3) economic prosperity based on sustainability principles. Research on sustainable marketing proved that these activities have many positive consequences with regard to business-to-consumers markets. However, in the light of business-to-business markets, the conclusions are not unison. The fact is that for many years companies considered sustainability initiatives a cost, with only enhanced reputation among end consumers, as a positive outcome. Organizational buyers, who dominantly decide based on rational factors, were not ready to pay premium price for a sustainable offer. It can be observed that, due to regulatory and public pressures, these attitudes change, ending up with more and more organizations operating on business-to-business (B2B) markets seeking for sources of sustainability along their value chain. This paper represents an analysis of published theoretical and empirical research, with an aim to determine theoretical grounds and concepts connected to B2B sustainable marketing. The paper analyses dimension od sustainable marketing, the sustainable marketing orientation concept, as well as challenges that B2B companies face in sustainable marketing implementation.

**KEY WORDS:** sustainability, sustainable marketing, business-to-business (B2B) markets, sustainable marketing orientation

# KONCEPTUALNI MODEL UTJECAJA DVOLIČNE ORGANIZACIJSKE KULTURE NA DIGITALNU TRANSFORMACIJU POSLOVANJA

PREGLEDNI RAD / REVIEW PAPER

UDK: 004:334.784

JEL: O32

Autor/Author:

**TOMISLAV BAKOVIĆ**  
IZVANREDNI PROFESOR  
EKONOMSKI FAKULTET ZAGREB  
KENEDYEV TRG 6, ZAGREB  
tbakovic@efzg.hr

---

## SAŽETAK

Jedna od dominantnih tema u suvremenoj ekonomiji je tema digitalne transformacije poslovanja. Iako je ova tema prisutna već neko vrijeme, nedavni zdravstveni problemi i pandemija virusa COVID-19 učinili su je još aktualnijom. Ovaj rad razmatra kompleksnost odnosa između ključnih determinanti organizacijske uspješnosti kao što su: digitalna transformacija poslovanja, inovacija poslovnog modela i dvolična organizacijska kultura. Poznato je kako je jedan od stupova inovacija organizacijska kultura koja potiče zaposlenike u stvaranju i usvajanju inovacija. Prvo istraživačko pitanje ovog rada glasi kakvi su odnosi među varijablama digitalne transformacije, inovacije poslovnog modela i poslovnih rezultata. Drugo istraživačko pitanje proučava utjecaj vrijednosti dvolične organizacijske kulture na navedene odnose. Znanstveni doprinos rada sastoji se od kreiranja konceptualnog modela utjecaja eksploracije i eksploatacije na digitalnu transformaciju, inovaciju poslovnog modela i poslovne rezultate. Temeljni je cilj rada bio kroz proučavanje dostupne literature doći do modela koji definira odnose među proučavanim varijablama te može predstavljati osnovu za provođenje daljnjih kvantitativnih istraživanja. U radu je korišten pozitivistički pristup u kojemu se od mnoštva faktora koji mogu utjecati na zavisne varijable nude one najvažnije te se metodom dedukcije očekuje dalje propitivanje navedenih tvrdnji. Rad je strukturiran na sljedeći način: najprije je ukratko predstavljen koncept istraživanja te su nakon toga definirane ključna zavisna i nezavisna varijabla istraživanja. U nastavku rada definiran je pojam organizacijske dvoličnosti sa njegovim ključnim komponentama te je opisana uloga eksploatacije i eksploracije kao vrijednosti kulture organizacije. Varijable eksploracije i eksploatacije najprije su kroz koncept dvolične organizacije opisane kao izvori konkurentnosti organizacija dok su zatim koncept dvolične organizacijske kulture navedene kulturne vrijednosti koje je moguće povezati sa pojedinim konceptom. U posljednjem dijelu rada iznesen je konceptualni model koji navodi odnose između predstavljenih varijabli.

**KLJUČNE RIJEČI:** digitalna transformacija, dvolična organizacijska kultura, eksploatacija, eksploracija, inovacija poslovnog modela

---

## 1. UVOD

Kako veliki broj teorijskih radova navodi, za uspjeh inicijativa koje uvode promjenu u organizaciju uobičajeno je zadužen i odgovoran upravo vrhovni menadžment. S druge strane uspjeh inicijativa za digitalnu transformaciju ovisan je o dobrovoljnim i aktivnim naporima zaposlenika da se uključe u značajno složeniji proces promjena kakav digitalna transformacija donosi (Solberg et al., 2020, p. 5). Budući digitalna transformacija zahtijeva značajan angažman zaposlenika, proučavanje i razvoj organizacijske kulture i vrijednosti koje potpomažu navedeni proces predstavlja značajno istraživačko pitanje. Ovaj rad daje doprinos proučavanju kontekstualnih čimbenika koji mogu pospješiti proces digitalne transformacije kao i njegove rezultate. U konkretnom slučaju radi se o proučavanju djelovanja organizacijske kulture koja predstavlja interni kontekstualni čimbenik (Hanelt et al., 2020, p. 1162).

Glavna istraživačka pitanja u ovom radu su:

- Prvo pitanje: na koji način vrijednosti eksploracije utječu na vezu između digitalne transformacije i inovacije poslovnog modela?

- Drugo pitanje: na koji način vrijednosti eksploatacije utječu na vezu između inovacije poslovnog modela i poslovnih rezultata organizacije?

Kako bi se odgovorilo na ova pitanja, u radu se najprije definiraju temeljni pojmovi kao što su: digitalna transformacija poslovanja, inovacije poslovnog modela, dvolična organizacija te vrijednosti eksploatacije i eksploracije. Nakon definiranja temeljnih pojmova pristupljeno je razradi i definiranju odnosa između navedenih varijabli utemeljenih na pregledu dosadašnjih istraživanja. Kao jedan od ključnih pojmova koji posredno spaja navedena područja, obrađene su i inovacije s posebnim osvrtom na inovacije poslovnog modela. Ciljevi ovog rada su:

- Analizirati u kojoj su mjeri organizacijske vrijednosti eksploatacije i eksploracije spojive na razini organizacije kulture.
- Opisati odnos između kulturne dvoličnosti, inovacije poslovnog modela i digitalne transformacije.
- Definirati ključne odnose među varijablama: eksploracije, eksploatacije, digitalne transformacije, inovacije poslovnih modela i poslovnih rezultata.

Znanstveni i praktični doprinos rada može se naći u sljedećim kategorijama

- Teoretski doprinos u području definiranju utjecaja organizacijske kulture i pripadajućih vrijednosti na inovacije poslovnih modela i digitalnu transformaciju.
- Analiziraju se konstrukti eksploracije i eksploatacije te se proučavaju opcije za njihovu simultanu izgradnju.

## 2. DIGITALNA TRANSFORMACIJA POSLOVANJA I INOVACIJA POSLOVNOG MODELA

Hanelt et al. (2020, p. 1163.) digitalnu transformaciju definiraju kao organizacijsku promjenu koja je pokrenuta i oblikovana široko rasprostranjenom difuzijom digitalnih tehnologija. Digitalna transformacija poslovanja poduzeća uključuje brojne elemente poput razvoja odgovarajuće organizacijske kulture, stila vodstva, sposobnosti usvajanja inovacija i sudjelovanje u inovacijskim mrežama (otvorene inovacije). Poticaj prema digitalnoj transformaciji motiviran je uvjerenjem da nove tehnologije imaju velik potencijal za poticanje inovacija i konkurentne prednosti.

Digitalna transformacija se može zamisliti kao iskorak poduzeća koji slijedi nakon što je poduzeće izgradilo svoju digitalnu sposobnost, povećalo samu uporabu digitalnih alata i zatim napravilo finalni iskorak u obliku digitalne transformacije.

Sama digitalna transformacija predstavlja potencijal digitalnih tehnologija koje poduzeću omogućuju brojne mogućnosti u području inovacija i kreativnosti čime se nadopunjuju poboljšanja proizvoda i procesa koje tradicionalni alati omogućuju. Greška koju pritom menadžment ne bi trebao napraviti vezana je prije svega za podcjenjivanje razine promjene koju digitalna transformacija može donijeti te usporedbu sa uobičajenim inicijativama poboljšanja učinkovitosti i djelotvornosti (Solberg et al., 2020, p. 3). Digitalna transformacija poslovanja usko je povezana sa stvaranjem novih poslovnih modela. Westerman et al. (2014) navode kako digitalna transformacija podrazumijeva primjenu digitalnih tehnologija s ciljem značajnog poboljšanja korisničkih iskustava odnosno proizvoda, organizacijskih procesa i na kraju poslovnih modela. Poslovni model je sveobuhvatan alat za razumijevanje načina obavljanja posla kompanije, analizu performansi i konkurentskih strategija kroz dizajn proizvoda i usluga koji se nude tržištu (Ustundog & Cevikcan, 2018). Iz poslovnog modela moguće je iščitati koju vrijednost poduzeće nudi tržištu, koliko ga to košta te kojom strategijom navedeno komunicira prema kupcima. Poslovni model je cjeloviti opis logičkog konteksta prema kojem kompanija stvara vrijednost svojim kupcima i sebi. Budući da inicijative za digitalnu transformaciju zahtijevaju potpuno nove ili radikalno redizajnirane poslovne modele, procese i načine rada, potrebno ih je podržati organizacijskom kulturom koja promovira odgovarajuće vrijednosti poput: tolerancije na pogreške i spremnosti na preuzimanje rizika ili eksperimentiranje. Inovacija poslovnog modela nije optimizacija internih procesa ili uključivanje i primjena novih tehnologija u organizaciji; inovacija ovog tipa mora utjecati na temeljnu poslovnu logiku poduzeća i mora biti vidljiva drugima (Bouwman et al., 2018, p. 2). Proučavanje organizacijske kulture te odnosa pojedinih vrijednosti unutar kulture prema digitalnoj transformaciji i inovaciji poslovnog modela predstavlja vrijedno istraživačko pitanje.

## 3. POJAM I KARAKTERISTIKE ORGANIZACIJSKE DVOLIČNOSTI

Dvoličnost u širem značenju organizacijska je sposobnost istodobnog poduzimanja suprotstavljenih radnji (Birkinshaw & Gibson, 2004, p. 50). Dva najčešće korištena koncepta u raspravi o dvoličnosti su eksploatacija i eksploracija, kao i radikalne i inkrementalne inovacije (Birkinshaw & Gibson, 2004; Andriopoulos & Lewis, 2009; O'Reilly & Tushman, 2013;

Yang et al., 2015). Druge suprotstavljene aktivnosti također se obično poistovjećuju s dvoličnošću poput poravnanja i prilagodljivosti (Birkinshaw & Gibson, 2004) ili učinkovitosti i fleksibilnosti (Adler et al., 1999). Dvolična organizacija u svojoj srži pretpostavlja pronalaženje optimalne ravnoteže između iskorištavanja postojećih resursa (eksploatacija) i pronalaženja resursa koji će osigurati konkurentnu sposobnost organizacije u budućnosti (eksploatacija). U potrazi za dvoličnošću, eksploatacija i eksploatacija mogu se promatrati kao dva kraja istog kontinuuma (uravnoteženi pristup) ili kroz kombinirani pristup u kojem se eksploatacija i eksploatacija promatraju kao dva odvojena entiteta i treba ih razvijati odvojeno u organizaciji.

Dvoličnost je sposobnost koju organizacije razvijaju kako bi pronašle optimalnu ravnotežu između eksploatacije i eksploatacije. Eksploatacija i eksploatacija dva su primjera organizacijskog učenja (March, 1991, p. 73). Eksploatacija se temelji na unapređivanju postojećih sposobnosti i korištenju postojećih resursa, a eksploatacija je usmjerena na traženje novih prilika. Eksploatacija se u literaturi obično povezuje s konceptima radikalnih inovacija, varijacije, preuzimanja rizika, eksperimentiranja, igre, fleksibilnosti, otkrića, vanjske orijentacije i prilagodljivosti. Eksploatacija je usmjerena na inovacije, disrupciju, rizik i eksperimentiranje kako bi se pronašla nova tržišta i kupci. Rezultati ove vrste aktivnosti mogu se vidjeti u dužem vremenskom razdoblju, što je još jedan izazov za organizaciju jer povećava rizik kako se investicije nikada neće isplatiti. S druge strane, patentiranje novih ideja i stvaranje novih proizvoda presudni su čimbenici za organizacijsku prilagodbu promjenama u okruženju i dugoročno preživljavanje. Inovativne organizacije usredotočene na ovu vrstu rezultata mogu uzeti značajan dio tržišta od konkurencije i povećati vlastitu vrijednost. Stoga organizacije usmjerene na inovacije kontinuirano tragaju za načinima kako povećati svoj učinak kroz istraživačke aktivnosti. Pandey i Sharma (2009, p. 52) eksploataciju nazivaju „modom ulaganja“ u kojem odjeli za istraživanje i razvoj sudjeluju u izgradnji organizacijskih i tehnoloških kapaciteta.

Eksploatacija je usko povezana s konceptima inkrementalne inovacije, prilagodbe, dorade, produktivnosti, učinkovitosti, odabira, primjene, izvođenja, unutarnje orijentacije, kontinuiranog poboljšanja. Strategija koja stavlja naglasak na eksploataciju usmjerena je na zadovoljavanje trenutnih potreba kupaca. Na taj način postojeći kupci nastoje kupiti više proizvoda i usluga tvrtki i razviti pozitivan stav prema organizaciji. Česte transakcije s postojećim kupcima pomažu organizacijama da postanu učinkovitije u zadovoljavanju postojećih potreba i donose veće profitne marže. Veći promet i dobit obično završe ponovnim ulaganjem u postojeće organizacijske kapacitete, što ga još više veže uz postojeću bazu kupaca, što dovodi do još kraćeg vremena povrata tih ulaganja i sve veće organizacijske učinkovitosti. Sinonim za eksploataciju prema Pandey i Sharma (2009, p. 53) je „mod žetve“ u kojem je odjel za istraživanje i razvoj, zajedno s ostalim funkcionalnim dijelovima organizacije, usmjeren na pružanje posebne usluge postojećoj bazi kupaca koja se „eksploatira“.

U nedostatku industrijskih revolucija, učinkovita proizvodnja i postupne inovacije povezane s eksploatacijom ono su što određuje pobjednike na tržištu. Inkrementalne inovacije okosnica su dugoročnog opstanka svake organizacije. Međutim, filozofija inkrementalnih inovacija suprotstavljena je filozofiji radikalnih inovacija koje zahtijevaju više istraživanja okruženja, kao i eksperimentiranje s dostupnim tehnologijama i poslovnim modelima. Opasnost obično leži u previše naginjanju samo na jednu stranu. Prekomjerno naslanjanje na eksploataciju naziva se „zamkom kompetencija“, a prekomjerno naginjanje istraživanju kao „zamka neuspjeha“ (Junni et al., 2013; Yang et al., 2015). Gupta et al. (2006, p. 702) opisuju zamku kompetencija kao izvlačenje maksimuma iz postojećih organizacijskih kompetencija, što dovodi do maksimalne dobiti, ali i do stagnacije koja može biti opasna u slučaju naglih tržišnih ili tehnoloških promjena. Zamka neuspjeha s druge strane podrazumijeva pretjeranu predanost traganju za novim projektima u kojima organizacija potencijalno čini jednu grešku za drugom, zaboravljajući svoje postojeće kompetencije u tom procesu.

Postoje tri pristupa stvaranju dvolične organizacije: sekvencijalni, strukturni i kontekstualni (O'Reilly & Tushman, 2013, pp. 330-333). Prema sekvencijalnoj dvoličnosti, organizacija bi trebala prilagoditi svoju strukturu uvjetima okoliša i u određenim vremenima više naglasiti eksploataciju, dok u drugim vremenima treba staviti veći naglasak na eksploataciju. Ova se strategija naziva i strategijom isprekidane ravnoteže. U ovoj strategiji naglasak je na organizacijskoj strukturi koja se može brzo promijeniti, za razliku od organizacijske kulture. Strukturna dvoličnost ili arhitekturna dvoličnost (Andriopoulos & Lewis, 2009, p. 701) pristup je u kojem se eksploatacija i eksploatacija postižu istodobno, ali u različitim organizacijskim jedinicama. Ovaj pristup povezan je s različitim kompetencijama, sustavima, poticajima, procesima i kulturom koje treba istodobno koordinirati. Otvorene inovacije često se smatraju dijelom ovog pristupa, jer organizacije mogu partnerskim organizacijama dopustiti da se brinu o eksploataciji, dok ostaju usredotočene na eksploataciju ili obrnuto. Za razliku od prva dva pristupa, kontekstualna dvoličnost pokušava riješiti pitanje postizanja dvoličnosti na individualnoj razini. Kontekstualna dvoličnost podrazumijeva procese i sustave koji omogućavaju pojedincima da sami odluče kako podijeliti svoje vrijeme između aktivnosti usklađivanja (eksploatacije) i prilagodljivosti (eksploatacije) (Birkinshaw & Gibson, 2004, p. 50). Organizacije koje pokušavaju postići kontekstualnu dvoličnost trebale bi imati snažan naglasak na rezultatima (dopuštajući menadžerima da rade ono što je potrebno za postizanje rezultata), kao i na socijalnu podršku (koja menadžerima omogućuje dovoljno slobode i sigurnosti).

U svom opisu kontekstualne dvoličnosti Adler et al. (1999, pp. 48-52) daju primjer Toyote, u kojoj radnici mogu slijediti uobičajenu rutinu ili inzistirati na promjeni rutine ako za to imaju valjane razloge. Za autore je ovo primjer eksploatacije nasuprot eksploraciji, a organizacijski kontekst omogućuje radnicima i jedno i drugo. Stoga se može reći da su usklađenost i prilagodljivost, pripisane kontekstualnoj dvoličnosti, zapravo funkcija organizacijske kulture koja promiče i fleksibilnost i kontrolu (Bueschgens et al., 2010, p. 110). Kontekstualna dvoličnost bliska je onome što Adler et al. (1999) nazivaju integracijom ili imaju za cilj postizanje proturječnih ciljeva u istom trenutku i na istom mjestu. Za Birkinshaw i Gibson (2004) u strukturnoj dvoličnosti postoje odjeli unutar organizacije koji se odvojeno bave eksploracijom i eksploatacijom, dok kontekstualna dvoličnost podrazumijeva da isti odjeli istodobno slijede obje strategije. Kontekstualna dvoličnost stvorena je istodobno i za usklađivanje i za prilagodljivost. Usklađivanje podrazumijeva mogućnost usmjeravanja svih aktivnosti koje poduzimaju pripadnici odjela prema zajedničkom cilju, dok prilagodljivost podrazumijeva mogućnost brzog prilagođavanja promjenjivim zahtjevima okoline. Drugim riječima, usklađivanje je obično povezano s postupnim i prilagodljivošću radikalnim inovacijama (De Clerq et al., 2013, p. 125). Najveća razlika između kontekstualne i strukturne dvoličnosti jest činjenica kako kontekstualna dvoličnost ne zahtijeva izgradnju dvostrukih struktura u organizaciji. Međutim, čini se; zahtijevaju procese i sustave koji omogućuju pojedincima mogućnost odabira načina na koji će riješiti sukob između ciljeva usklađenosti i prilagodljivosti. Jedno od ključnih otkrića u nedavnim istraživanjima dvoličnosti jest kako ne postoji kompromis između usklađenosti i prilagodljivosti na razini organizacijske jedinice, odnosno pojedinci mogu na određeni način sudjelovati i u istraživanju i u eksploataciji. Jacoby (2005) u svom horizontalnom modelu navodi kako postoje dva načina upravljanja odnosom između eksploracije i eksploatacije. Prvi se temelji na vertikalnom razdvajanju i počiva na pretpostavci da određeni dijelovi organizacije sudjeluju u istraživanju, dok su drugi usredotočeni na eksploataciju. S druge strane, horizontalni model omogućuje svakom organizacijskom odjelu koji ima kontakt s tržištem i tehnološkim izvorima pronalazak novih mogućnosti.

Međutim, brojni autori navode da je najbolji način za postizanje organizacijske dvoličnosti kombiniranje sva tri pristupa (Birkinshaw & Gibson, 2004; O'Reilly & Tushman, 2013). Dvoličnost se može proučavati na razini organizacije, odjela, projekta ili pojedinca. Junni et al. (2013) utvrdili su kako je utjecaj organizacijske dvoličnosti na uspjeh to jači kako raste razina agregiranja. Birkinshaw & Gibson (2004) navode kako je dvoličnost na organizacijskoj razini potrebna kako bi se dvoličnost na individualnoj ili timskoj razini uopće manifestirala.

#### 4. ORGANIZACIJSKA KULTURA I DVOLIČNA ORGANIZACIJA

Junni et al. (2013, pp. 300-307) također ističu kako se učinci dvoličnosti na pojedinačnoj ili timskoj razini ne moraju manifestirati ukoliko ih ne dopunjuju odgovarajuće strukture, procesi ili poticaji na organizacijskoj razini. Drugim riječima, organizacijska kultura bitan je element za stvaranje sinergije između eksploatacije i eksploracije koja zatim postaje vidljiva u sposobnostima organizacije za provođenje promjena kao što je digitalna transformacija.

Organizacijska kultura važan je prethodnik nizu organizacijskih ishoda, poput organizacijske inovativnosti i dvoličnosti. Studij kulture vuče korijene iz područja antropologije. Brojne su ključne značajke organizacijske kulture. To je zajednički fenomen (Schein, 1996; Baumgartner, 2009), ima više vidljivih i nevidljivih razina (Schein, 1996) i relativno se polako mijenja kroz vrijeme (Baumgartner, 2009). Schein (1984) definira organizacijsku kulturu kao „ključne vrijednosti, norme, artefakte i obrasce organizacijskog ponašanja koji upravljaju načinom na koji pojedinci unutar organizacije surađuju i ulažu energiju u svoje zadatke i organizaciju kao takvu“.

Kako bismo bolje razumjeli konstrukte ovog rada, važno je definirati razliku između kontekstualne dvoličnosti, organizacijskog konteksta i organizacijske kulture. Raniji radovi (Ghoshal & Bartlett, 1994, p. 102) objašnjavaju organizacijski kontekst kao nevidljivi skup poticaja i pritisaka koji oblikuju pojedinačno i kolektivno ponašanje unutar organizacije. S druge strane, Güttel i Konlechner (2009, p. 165) definiraju organizacijski kontekst kao složeni koncept koji se sastoji od slobodnih kultura i procesa povezanih s istraživačkim aktivnostima i radikalnim inovacijama s jedne strane, i strogih kultura i procesa povezanih s eksploatacijskim aktivnostima i postupnim inovacijama s druge strane. Denison (1996) slično definira organizacijsku kulturu kao neformalni ili nevidljivi dio organizacijskog konteksta koji nadopunjuje formalnu ili strukturnu organizacijsku komponentu koja se sastoji od procesa i sustava. U svjetlu svega napisanog, organizacijska se kultura može definirati kao važan organizacijski čimbenik i podskup organizacijskog konteksta. Kontekstualna dvoličnost je s druge strane organizacijska sposobnost koja je složena, raširena kroz organizaciju i treba joj puno vremena da se razvije, kao i pristup odozdo prema gore i sudjelovanje pojedinaca u organizaciji kao dijelovi organizacijske kulture i konteksta (Wang & Rafiq, 2014, p. 65).

Brojni autori navode važnost kulture kao ključa za upravljanje inovacijama (Khaznachi et al., 2007; Yang et al., 2015). Organizacijska kultura utječe na inovacije na dva načina: socijalizacijom (Chatmant & Jehn, 1994; Louis, 1980) i glavnim vrijednostima, pretpostavkama i uvjerenjima koja postaju smjernice za ponašanje unutar organizacija (Tesluk et al., 1997).

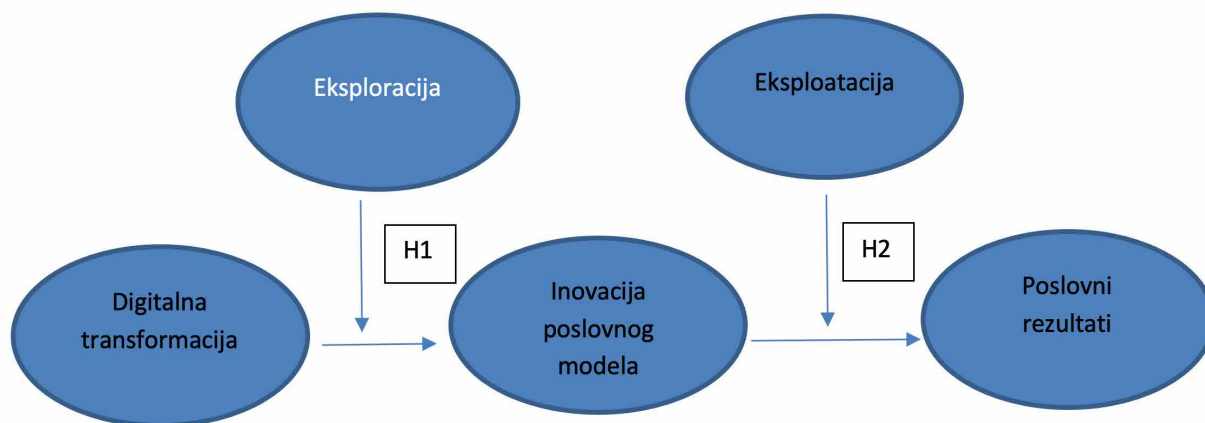
Ključne značajke organizacijske kulture koje dovode do radikalnih inovacija u organizaciji su kreativnost, preuzimanje rizika, individualna sloboda, timski rad i vanjska orijentacija (Dobni, 2008, p. 553). Prema Hogan i Coote (2014, p. 1612), vrijednosti koje podržavaju inovacije nisu dovoljne za povećanje inovacija u organizaciji, jer ih treba dopuniti normama i artefaktima za inovacije i inovativna ponašanja unutar organizacije. Ahmed (1998) navodi uravnoteženu autonomiju, personalizirano priznavanje zasluga, integrirani socio-tehnološki sustav i kontinuirani višak resursa kao ključne karakteristike inovativnih organizacijskih kultura. Baković et al. (2016, p. 342) definiraju kulturu radikalnih inovacija kao konstrukt koji se sastoji od autonomije, kanibalizacije, proaktivnosti i preuzimanja rizika.

## 5. KONCEPTUALNI MODEL UTJECAJA DVOLIČNE ORGANIZACIJSKE KULTURE NA DIGITALNU TRANSFORMACIJU

Budući kontekstualna dvoličnost podrazumijeva istodobnu eksploataciju i eksploraciju unutar jedne poslovne jedinice ili na razini pojedinca, za očekivati je da će organizacije s većom kontekstualnom dvoličnosti na svim razinama imati bolje poslovne rezultate. Na putu prema boljim poslovnim rezultatima kao bitne determinante javljaju se i digitalna transformacija kao i inovacija poslovnog modela. Konceptualno, integriranje eksploatacije i eksploracije povećat će učinkovitost organizacije dopuštajući joj da bude „inovativna, fleksibilna i učinkovita istovremeno, a da pritom ne gubi blagodati stabilnosti i rutinske krajnje učinkovitosti“ (Simsek, 2009, p. 612).

Proučavanje utjecaja organizacijske kulture na digitalnu transformaciju može se donekle osporiti iz perspektive prema kojoj digitalna transformacija ne priznaje uobičajenu podjelu konteksta organizacije na unutarnji i vanjski. Ipak, brojni autori (Honelt et al., 2020; Gubi et al., 2015) priznaju kako podjela na unutarnji i vanjski kontekst organizacije i proučavanje pojedinih elemenata, kao što je organizacijska kultura, može biti korisna. Dosadašnja istraživanja povezivala su koncept eksploracije s poslovnim modelima (Bouwman, 2018, p. 106), ali u ovom slučaju pod „eksperimentiranjem s poslovnim modelom“ misli se na aktivnosti koje poduzimaju menadžer ili specijalno oformljen tim, a ne svi zaposlenici.

**Slika 1.** Konceptualni model utjecaja dvolične organizacijske kulture na digitalnu transformaciju, inovacije poslovnog modela i poslovne rezultate



Predloženi konceptualni model trebao bi omogućiti testiranje dviju hipoteza o utjecaju eksploracije i eksploatacije kao temeljnih skupina vrijednosti dvolične organizacijske kulture na digitalnu transformaciju poslovanja, inovaciju poslovnog modela i poslovne rezultate. Predložene hipoteze su:

*H1. Pozitivan utjecaj digitalne transformacije na inovacije poslovnog modela moderiran je varijablom eksploracije.* Naime, vrijednosti kao što su: eksperimentiranje, preuzimanje rizika, proaktivnost, briga za pronalaženje novih kupaca itd., koje su karakteristične za eksploraciju, trebale bi povećati sposobnost poduzeća za primjenu novih tehnologija kao i digitalnu transformaciju poslovanja te posljedično pojačati stupanj digitalne transformacije poslovanja.

*H2. Pozitivan utjecaj inovacije poslovnog modela na poslovne rezultate moderiran je varijablom eksploatacije.* Naime, vrijednosti kao što su: kontinuirano poboljšanje, usavršavanje procesa, rezanje troškova, briga za postojeće kupce itd., koje su karakteristične za eksploataciju, trebale bi povećati sposobnost poduzeća za usavršavanje i iskorištavanje potencijala novih poslovnih modela te posljedično poboljšanje poslovnih rezultata.

## 6. ZAKLJUČAK

Ovaj rad bazira se na pretpostavci kako je digitalna transformacija jedan od najvažnijih izvora inoviranja poslovnih modela te one teorije koje su uspješno formulirane i dokazane u području odnosa organizacijske kulture i inovacija treba preispitati na primjeru digitalne transformacije kao novog fenomena. U ovom radu naglašena je uloga eksploracije u kreiranju otvorenosti zaposlenika prema primjeni novih tehnologija koje imaju potencijal radikalne promjene onog kako i što poduzeće nudi svojim kupcima. S druge strane, upravo vrijednosti povezane s eksploatacijom trebale bi omogućiti poduzećima „ubiranje“ koristi u obliku poboljšanja poslovnih rezultata. Potrebno je izvući zaključke iz dosadašnjih istraživanja vezanih za proučavanje fenomena kontekstualne dvoličnosti u organizaciji koji su se uglavnom okretali sposobnosti organizacije da istovremeno generira inkrementalne i radikalne inovacije. U ovom radu u središte je stavljena najvažnija vrsta inovacija kada je riječ o razini tražene promjene, ali i potencijalu utjecaja na tržište. Inovacijom poslovnog modela poduzeće može pokušati kreirati značajno poboljšanje poslovnog rezultata, međutim pri tomu mora uzeti u obzir i potencijalno ograničavajuće ili stimulirajuće faktore kao što je organizacijska kultura. Za testiranje hipoteza iznesenih u ovom radu nužno je provođenje prije svega kvantitativnih istraživanja u odabranim industrijama koje su novim tehnologijama najviše izložene.

Kao preporuke za daljnja istraživanja proizišla iz ovog koncepta svakako je potrebno preciznije definirati vrijednosti koje se klasificiraju u široke skupine eksploracije, odnosno eksploatacije. Isto tako, istraživanja se mogu provoditi na konkretnim tehnologijama koje se nalaze obuhvaćene zaista širokim pojmom digitalnih tehnologija. Posebna pažnja treba biti posvećena i odabiru industrije ili veličine poduzeća koja bi sudjelovala u konkretnim istraživanjima. Za očekivati je kako bi se rezultati istraživanja mogli razlikovati od industrije do industrije kao i među velikim i malim poduzećima.

## LITERATURE

- Adler, P. S., Goldoftas, B. & Levine, D. I. (1999) Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10(1), pp. 43-68. DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.10.1.43>
- Ahmed, P. K. (1998) Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), pp. 30-43. DOI: <https://doi.org/10.1108/14601069810199131>
- Andriopoulos, C. & Lewis, M. W. (2009) Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), pp. 696-717. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>
- Baković, T., Kaurić, A. G. & Perry, P. (2016) The influence of radical innovation culture on business performance in the Croatian manufacturing industry. *International Journal of Technology Management*, 72(4), pp. 333-351. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJTM.2016.081576>
- Baumgartner, R. J. (2009) Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation. *Sustainable Development*, 17(2), pp. 102-113. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.405>
- Birkinshaw, J., Gibson, C. (2004) Building Ambidexterity Into an Organization. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), pp. 47-58. [https://www.researchgate.net/profile/Julian-Birkinshaw/publication/40967507\\_Building\\_Ambidexterity\\_into\\_an\\_Organization/links/0046351a992fcd3ae000000/Building-Ambidexterity-into-an-Organization.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Julian-Birkinshaw/publication/40967507_Building_Ambidexterity_into_an_Organization/links/0046351a992fcd3ae000000/Building-Ambidexterity-into-an-Organization.pdf) (June 19, 2021)
- Bouwman, H., Nikou, S., Molina-Castillo, F. J. & de Reuver, M. (2018) The Impact of Digitalization on Business Models. *Digital Policy, Regulation and Governance*, pp. 105-124. <https://doi.org/10.1108/DPRG-07-2017-0039>
- Bueschgens, T., Bausch, A. & Balkin, D. B. (2010) Organizational culture and climate: An integrative review. In *Annual Meetings of the Academy of Management*. DOI: <https://doi.org/10.5465/ambpp.2004.13864354>
- Chatman, J. A. & Jehn, K. A. (1994) Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be. *Academy of Management Journal*, 37(3), pp. 522-553. [http://faculty.haas.berkeley.edu/chatman/papers/32\\_IndustryCharacteristicsCulture.pdf](http://faculty.haas.berkeley.edu/chatman/papers/32_IndustryCharacteristicsCulture.pdf) (June 18, 2021)
- De Clercq, D., Thongpapanl, N. T. & Dimov, D. (2013) Shedding new light on the relationship between contextual ambidexterity and firm performance: An investigation of internal contingencies. *Technovation*, 33(4-5), pp. 119-132. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2012.12.002>
- Denison, D. R. (1996) What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), pp. 619-654. DOI: <https://doi.org/10.2307/258997>
- Dobni, C. B. (2008) Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), pp. 539-559. DOI: <https://doi.org/10.1108/14601060810911156>
- Ghoshal, S. & Bartlett, C. A. (1994) Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, 15(S2), pp. 91-112. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250151007>
- Gubbi, S., Aulakh, P. & Ray, S. (2015) International search behavior of business group affiliated firms: Scope of institutional changes and intragroup heterogeneity. *Organization Science*, 26, pp. 1485-501. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0990>
- Gupta, A. K., Smith, K. G. & Shalley, C. E. (2006) The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), pp. 693-706. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083026>
- Güttel, W. H. & Konlechner, S. W. (2009) Continuously hanging by a thread: Managing contextually ambidextrous organizations. *Schmalenbach Business Review*, 61(2), pp. 150-172. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF03396782>
- Hanelt, A., Bohnasck, R., Marz, D. & Antunes Morente, C. (2020) A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, pp. 1159-1197. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Hogan, S. J. & Coote, L. V. (2014) Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), pp. 1609-1621. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>

19. Jacoby, N. (2005) Exploration and exploitation strategies. What kind of analytical models?. *Cahiers de la Maison des Sciences Economiques* <https://core.ac.uk/download/pdf/52833512.pdf> (June 20, 2021)
20. Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V. & Tarba, S. Y. (2013) Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), pp. 299-312. DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015>
21. Khazanchi, S., Lewis, M. W. & Boyer, K. K. (2007) Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of Operations Management*, 25(4), pp. 871-884. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.08.003>
22. Louis, M. R. (1980) Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, pp. 226-251. DOI: <https://doi.org/10.2307/2392453>
23. March, J. G. (1991) Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), pp. 71-87. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
24. O'Reilly III, C. A. & Tushman, M. L. (2013) Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), pp. 324-338. DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
25. Pandey, S. & Sharma, R. R. K. (2009) Organizational factors for exploration and exploitation. *Journal of Technology Management & Innovation*, 4(1), pp. 48-58. DOI: <https://doi.org/10.4067/S0718-27242009000100005>
26. Schein, E. H. (1984) Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), pp. 3-16. [https://s3.amazonaws.com/mbs-thread/pdf\\_attachments/documents/14727/original/Pre-reading\\_-\\_Schein\\_-\\_Coming\\_to\\_a\\_new\\_awareness\\_of\\_organisational\\_culture\\_-\\_1984.pdf](https://s3.amazonaws.com/mbs-thread/pdf_attachments/documents/14727/original/Pre-reading_-_Schein_-_Coming_to_a_new_awareness_of_organisational_culture_-_1984.pdf) (June 16, 2021)
27. Schein, E. H. (1996) Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, pp. 229-240. DOI: <https://doi.org/10.2307/2393715>
28. Simsek, Z. (2009) Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), pp. 597-624. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00828.x>
29. Solberg, E., Traavik, L. E. & Wong, S. I. (2020) Digital Mindsets: Recognizing and Leveraging Individual Beliefs for Digital Transformation. *California Management Review*, pp. 1-20. <https://doi.org/10.1177/0008125620931839>
30. Tesluk, P. E., Farr, J. L. & Klein, S. R. (1997) Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), pp. 27-41. DOI: <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1997.tb00779.x>
31. Ustundog, A. & Cevikcan, E. (2018) *Industry 4.0 Managing The Digital Transformation*, Springer.
32. Wang, C. L. & Rafiq, M. (2014) Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: A comparative study of UK and Chinese high-tech firms. *British Journal of Management*, 25(1), pp. 58-76. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00832.x>
33. Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. (2014.) *Leading Digital: Turning Technology into Business*.
34. Yang, Z., Zhou, X. & Zhang, P. (2015) Discipline versus passion: Collectivism, centralization, and ambidextrous innovation. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(3), pp. 745-769. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10490-014-9396-6>

---

## THE CONCEPTUAL MODEL OF AMBIDEXTROUS ORGANIZATIONAL CULTURE INFLUENCE ON BUSINESS DIGITAL TRANSFORMATION

---

### ABSTRACT

One of the dominant themes in the modern economy is the topic of digital business transformation. Although this topic has been present for some time, recent health problems and the COVID-19 virus pandemic have made it even more important. This paper discusses the complexity of the relationship between key determinants of organizational success such as: digital business transformation, business model innovation, and an ambidextrous organizational culture. It is known that one of the pillars of innovation is the organizational culture that encourages employees to create and adopt innovations. The first research question of this paper is what are the relationships between the variables of digital transformation, business model innovation and business results. Another research question examines the impact of the values of ambidextrous organizational culture on these relationships. The scientific contribution of the paper consists of creating a conceptual model of the impact of exploration and exploitation on digital transformation, business model innovation and business results. The basic goal of the paper was to study the available literature to come up with a model that defines the relationships between the studied variables and can be the basis for further quantitative research. The paper uses a positivist approach in which the most important of the many factors that can influence the dependent variables are offered, and the method of deduction is expected to further explore these claims. The paper is structured as follows: first, the research concept is briefly presented and then the key dependent and independent research variables are defined. In the continuation of the paper, the notion of organizational ambidexterity with its key components is defined and the role of exploitation and exploration as values of organizational culture is described. The variables of exploration and exploitation are first described through the concept of ambidextrous organization as sources of competitiveness of organizations, while then through the concept of ambidextrous organizational culture, cultural values that can be associated with a particular concept are described. In the last part of the paper, a conceptual model that states the relationships between the presented variables is presented.

**KEY WORDS:** digital transformation, ambidextrous organizational culture, exploitation, exploration, business model innovation

# MALA I SREDNJA PODUZEĆA U FEDERACIJI BOSNE I HERCEGOVINE – STANJE, PERSPEKTIVE I POSLOVANJE U SJENI SVJETSKJE PANDEMIJE

STRUČNI RAD / PROFESSIONAL PAPER

UDK: 334.72(497.6)  
338:616.9(497.6)

JEL: L25 ; I18

**Autori/Authors:**

**DANIJELA MARTINOVIĆ**  
IZVANREDNI PROFESOR NA  
KATEDRI ZA MIKROEKONOMIJU  
danijela.martinovic@efsa.unsa.ba

**LJILJAN VESELINOVIĆ**  
IZVANREDNI PROFESOR NA  
KATEDRI ZA MIKROEKONOMIJU  
ljiljan.veselinovic@efsa.unsa.ba

**JASMINA MANGAFIĆ**  
IZVANREDNI PROFESOR NA  
KATEDRI ZA MIKROEKONOMIJU  
jasmina.mangafic@efsa.unsa.ba

FOR ALL AUTHORS: EKONOMSKI FAKULTET UNIVERZITETA U SARAJEVU, TRG OSLOBOĐENJA – ALIJA IZETBEGOVIĆ 1, SARAJEVO

---

**SAŽETAK**

U ovom članku prezentiran je položaj i perspektive malih i srednjih poduzeća u (Federaciji) Bosne i Hercegovine te izazovi s kojima se susreću u vrijeme pandemije izazvane corona virusom. I u predepidemijsko vrijeme, mala i srednja poduzeća u Bosni i Hercegovini suočavala su se s nizom ograničenja koja su rezultat složenog državnog uređenja, nerazvijenosti gospodarstva i neadekvatne financijske, tehničke i pravno-regulatorne potpore. Pandemija je dodatno potencirala ranjivost malih i srednjih poduzeća u Bosni i Hercegovini. Dok je u svijetu implementiran širok dijapazon mjera podrške gospodarstvu, Vlada Federacije BiH i županije su se odlučile za ograničen broj instrumenata financijske potpore čiji je cilj bio održanje tekuće likvidnosti i pomoć ugroženim djelatnostima i malim i srednjim poduzećima. U članku je dat uporedni prikaz mjera koje su se implementirale širom svijeta kao i iskustva i učinci mjera implementiranih u Federaciji Bosne i Hercegovine. Zbog ograničenih financijskih mogućnosti te podjele nadležnosti nije bilo moguće implementirati sve potrebite mjere; pojedine mjere podrške poduzetnicima su se pokazale uspješnim, no bilo je i mjera koje nisu bile pravovremene i nisu obuhvatile sve subjekte kojima je pomoć bila potrebna. Moguće je zaključiti da je razvitak gospodarstva a posebice malih i srednjih poduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine uvjetovan višim stupnjem koordinacije, strateškim dugoročnim pristupom i adekvatnom legislativnom i financijskom potporom.

**KLJUČNE RIJEČI:** mala i srednja poduzeća, mjere podrške gospodarstvu, COVID 19

---

**1. UVOD**

Mala i srednja poduzeća, zahvaljujući svojoj brojnosti i specifičnostima, smatraju se nositeljima gospodarskog razvitka u svijetu. U Europskoj uniji postoji malo više od 20 milijuna malih i srednjih poduzeća (pri čemu dominiraju mikro poduzeća) koja zapošljavaju 100 milijuna radnika i čine više od 99,8% poduzeća (European Commission, 2013, 2021, p. 2).

U Bosni i Hercegovini također po svojoj brojnosti dominiraju mala i srednja poduzeća. No, za razliku od Europske unije, Bosna i Hercegovina nije razvila adekvatne legislativne, regulatorne, tehničke i financijske mjere podrške za mala i srednja poduzeća. Navedeno je posebno došlo do izražaja tijekom posljednjih dvanaest mjeseci koje je obilježila pandemija izazvana korona virusom, ostavljajući za sobom nesagledive posljedice na zdravlje ljudi kao i cjelokupan zdravstveni sustav i gospodarstvo širom svijeta. Pandemija u Bosni i Hercegovini je izazvala pad BDP-a od 10% što je rezultat pada industrijske proizvodnje, privatne potrošnje i izvoza. Vlasti u Federaciji Bosne i Hercegovine, u cilju pomoći gospodarstvu, donijele su Zakon o ublažavanju negativnih ekonomskih posljedica te oformile Fond za stabilizaciju gospodarstva i Garantni fond. Pored toga, županijske mjere su podrazumijevale i izravnu novčanu potporu te prolongiranje financijskih obveza. No, zbog prilično ograničenih financijskih sredstava i strogih uvjeta za davanje novčanih potpora mnogobrojni korisnici nisu bili zadovoljni kriterijima, vrstama mjera kao ni brzinom implementacije istih.

U članku je dat prikaz općih karakteristika malih i srednjih poduzeća – njihovih prednosti i nedostataka te neophodnih uvjeta za njihov razvitak. Slijedi prikaz karakteristika i položaja malog i srednjeg poduzetništva u Bosni i Hercegovini. Slijedeća poglavlja elaboriraju posljedice koje je pandemija izazvana korona virusom ostavila na svjetsko gospodarstvo, poduzetništvo kao i modalitete podrške malim i srednjim poduzećima u svijetu. U članku je zatim dat pregled mjera koje su vlasti u Federaciji Bosne i Hercegovine implementirale u cilju podrške gospodarstvu, ugroženim gospodarskim sektorima i malim i srednjim poduzećima. Članak završava zaključnim razmatranjima i prijedlogom mjera za poboljšanje položaja malih i srednjih poduzeća u Bosni i Hercegovini i Federaciji Bosne i Hercegovine.

## 2. KARAKTERISTIKE, PREDNOSTI I OGRANIČENJA MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA

U ekonomskoj teoriji se spominje niz prednosti malih i srednjih poduzeća (u nastavku teksta: MSP). Po svojim karakteristikama, MSP odlikuje fleksibilnost u prilagođavanju promjenama na tržištu, zahtjevima krajnjih korisnika – potrošača kao i fleksibilnost u izboru poslovne branše i tržišne niše, jednostavnija i prilagodljivija organizacijska struktura, efikasnije korištenje materijalnih resursa i radne snage, efikasnija i brža komunikacija sa eksternim i internim okruženjem, veća motiviranost i lakše upravljanje ljudskim resursima zbog formiranja prisnijeg i intimnijeg radnog okruženja, jednostavnija komunikacija i razmjena ideja i informacija. Svakako, potrebna su i mnogo manja ulaganja za osnivanje i rad malog i srednjeg biznisa (Martinović, 2014, p.10; Petković & Berberović, 2013, p. 29; Stanković, 1989, p. 43). Prednosti MSP su, u odnosu na velika poduzeća, inovativnost, manja ulaganja po zaposlenom, stvaranje novih radnih mjesta, niži troškovi, jednostavnija organizacija i kontrola, povezivanje i snažniji osjećaj pripadnosti kolektivu i sl. (Džafić, 2006, p.81).

No, pored prednosti MSP imaju i nedostataka. Zbog svoje nedostatne veličine imaju poteškoća u pristupu izvorima financiranja i izvorima znanja koje generiraju veliki kolektivi. Velika poduzeća, za razliku od MSP, imaju sposobnost generiranja većih prihoda i profita a time i imaju i veću financijsku snagu, pristup potrebnim informacijama i znanju, veću pregovaračku moć. Velika poduzeća imaju i razvijenu organizacijsku strukturu i podjelu poslova, što omogućava viši stupanj specijalizacije i profiliranja kadrova te posljedično, generiranja neophodnih znanja.

U MSP vlasnik poduzeća je ujedno i manager, lider, organizator a nerijetko obavlja i poslove vezane za nabavu i prodaju, marketing, upravljanje financijama i sl. Naravno, većina vlasnika ne posjeduje specijalistička znanja niti potreban dijapazon poduzetničkih vještina. Isto tako, sa rastom businessa, nemoguće je da jedna osoba - vlasnik obavlja sve ključne poslove vezane za poduzeće. Dakle, vrlo često u MSP susrećemo neadekvatnu podjelu rada te nedostatak strateškog pristupa vezanog za planiranje, posebno dugoročnih aktivnosti, utvrđivanje i provedbu strategije i akcionih planova, kratkoročnih i dugoročnih ciljeva. (Martinović, 2014, p.1; Megginson et al, 1997, pp. 62-63; Corman & Lussier, 1996, pp. 8-9).

Upravo su problemi vezani za upravljanje MSP od strane njihovih osnivača glavi razlog propasti ovih poduzeća u svijetu. (Dostić, 2002, p. 28; Siropolis, 1995, p. 18).

Kao nedostatke malog businessa možemo navesti i veću podložnost i osjetljivost na fluktuacije i poremećaje na tržištu, veću izloženost sezonskim i drugim fluktuacijama u prodaji, slabiju prilagodljivost i osjetljivost na konkurentsko djelovanje, veću financijsku izloženost i osjetljivost na niz poslovnih rizika koji rezultiraju nelikvidnošću i visokim stupnjem zaduženosti malih i srednjih kompanija. Evidentno je da se mala poduzeća, zbog internih slabosti, u prosjeku manje zadužuju, rjeđe izvoze, imaju manju želju za rastom, rjeđe koriste formalni management i planiranje, dobivaju manje podsticaja od države i češće propadaju ([www.agr.unizgr.hr](http://www.agr.unizgr.hr), February 18, 2014).

## 3. POLOŽAJ MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA U BOSNI I HERCEGOVINI

Položaj malih i srednjih poduzeća u Bosni i Hercegovini moramo promatrati u kontekstu šireg, društvenog i gospodarskog okruženja te državnog uređenja. Bosna i Hercegovina se sastoji od dva entiteta, Federacije i Republike Srpske, a Federacija od deset kantona/županija te općina i gradova. Svaki entitet ima svoje zakonodavstvo, često međusobno neusklađeno; županije imaju svoje ingerencije i svoje zakone, te u određenim oblastima podijeljene nadležnosti s Federacijom. Složena državna struktura, preklapanje nadležnosti i neusklađenost zakona i mjera su rezultirale nepostojanjem jedinstvenog ekonomskog prostora u Bosni i Hercegovini.

Navedena činjenica ne doprinosi gospodarskom razvitku a posebice ne djeluje podsticajno na razvitak MSP. MSP u Bosni i Hercegovine čine preko 99%<sup>1</sup> kompanija (od 31.435 aktivnih – Agencija za statistiku BiH, 2020), stvaraju preko 60%

<sup>1</sup> Prema aktualnim podacima iz Statističkog poslovnog registra Agencije za statistiku BiH 74% aktivnih poduzeća su mikro poduzeća, 19% mala a 6% srednja poduzeća. Velikih poduzeća ima manje od 1%.

BDP-a te bi, shodno tome, trebala postati generator razvitka gospodarstva i istim bi se trebala pokloniti posebna pažnja (Martinović, Šunjić-Beus & Karišik, 2012, p. 341).

No, Bosna i Hercegovina nije stvorila potrebite pravno-regulatorne i institucionalne pretpostavke u cilju podrške sektoru MSP. (Džafić & Omerbašić, 2018, p. 11) Na nivou države bilo je potrebno usvojiti niz zakona koji bi na jedinstven način tretirale problematiku malog i srednjeg poduzetništva te formirati institucije – Agenciju za MSP i Fond za MSP – koje bi koordinirale aktivnosti i predlagale jedinstvene mjere podrške. Time bi se lakše implementirale i preuzete europske obveze iz Akta o malim i srednjim poduzećima te Europske povelje o malim i srednjim poduzećima. No, do sada nije donesen Zakon o malim i srednjim poduzećima, nije formirana Agencija i Fond za MSP<sup>2</sup> i nije usvojena nova Strategija razvoja malih i srednjih poduzeća sa akcionim planom.<sup>3</sup> Nisu objedinjeni podaci, nema jedinstvenog registra poduzeća jer nema ni jedinstvene definicije MSP-a. Problematika regulatornog okvira i institucionalne podrške je prebačena na entitete i županije/kantone. (Martinović, 2014, pp. 1-4) Entiteti i županije implementiraju svoje zakone i formiraju svoje agencije za podršku MSP a priroda i opseg mjera tehničke i financijske podrške malom biznisu ovisi u velikoj mjeri od financijske snage entiteta i županija kao i „sluha“ donositelja odluka za potrebe MSP.

U Bosni i Hercegovini ne postoji jedinstvena definicija malih i srednjih poduzeća, jer entitetski zakoni (Zakon o poticanju razvoja malog biznisa Federacije BiH te Zakon o razvoju malih i srednjih preduzeća Republike Srpske) koriste različite kriterije za definiranje ove kategorije poduzeća. Pored nepostojanja krovnog, državnog Zakona o malim i srednjim poduzećima koji bi uskladio različite regulative i unificirao način podjele MSP-a, ne postoji jedinstvena baza podataka o MSP u BiH. Navedeno je rezultat kako nepostojanja jedinstvenog određenja MSP, tako i fragmentiranosti podataka i njihove raspršenosti. Zbog toga se ne može govoriti o egzaktnom nego samo o procijenjenom broju MSP u BiH. No, na pukim procjenama, uz nepoznavanje strukture i pripadnosti tj. distribucije MSP po određenim branšama, nemoguće je stvoriti adekvatne sektorske strategije i akcioni plan sa konkretnim mjerama za pomoć malom i srednjem businessu (Martinović, 2014, pp. 1-4).

Pored navedenog, MSP u Bosni i Hercegovini posluju u izrazito nepovoljnom poslovnom ambijentu: bez koordinacije i strateškog usmjerenja, industrije uništene tijekom rata, neuspješne privatizacije, opće nelikvidnosti koje u velikoj mjeri generiraju državna poduzeća, gubitka nekadašnjeg tržišta, nepostojanja razvojnog aspekta u proračunima, značajnih socijalnih davanja i potpora koja nisu adekvatno usmjerena, uz glomazni administrativni aparat koji se razvija nauštrb poslovnog sektora (Martinović, Šunjić-Beus & Karišik, 2012, pp. 341-344).

Prema Izvještaju o globalnoj konkurentnosti Svjetskog ekonomskog foruma (WEF) i Izvještaju o lakoći otpočinjanja poslovanja (Doing Business), BiH zauzima 92. mjesto od 141 države odnosno 90. mjesto od 190 država obuhvaćenim predmetnim izvještajima. Već godinama, ispitanici najvećim problemom za otpočinjanje poslovanja i cjelokupno poslovanje smatraju: nerazvijenost javnog sektora – proceduralne, tehničke i legislativne barijere u svim aspektima poslovanja, visoke porezne stope, neadekvatan pristup financijskim sredstvima te nestabilnost vlade i političku i pravnu nesigurnost.

Izvještaj o globalnoj konkurentnosti za 2019. godinu je najlošije ocijenio razvijenost javnog sektora (137. mjesto), nestabilnost vlada i vladine mjere (137. i 139. mjesto), efikasnost pravnog okvira (138. mjesto), neovisnost pravosuđa (133 mjesto); financiranje MSP (106. mjesto) (World Economic Forum, 2019, pp. 103-104).

Kada je riječ o lakoći poslovanja (Doing Business) (World Bank, 2020, p.4), glavni problem u Bosni i Hercegovini su komplicirane, duge i skupe procedure za osnivanje kompanija odnosno barijere prilikom otpočinjanja poslovanja. Bosna i Hercegovina u 2020. godini zauzima po navedenom kriteriju 184. mjesto (od 190 država!). Procedure i trajanje postupka osnivanja poduzeća u Europskoj uniji se razlikuje od zemlje do zemlje, ali je cilj kojim se teži osnivanje za tri dana, uz troškove od 100 eura. Poduzetniku u Bosni i Hercegovini, za osnivanje društva sa ograničenom odgovornošću, potrebno je u prosjeku 80 dana (nakon dobivanja građevinske dozvole, okolišne dozvole i urbanističke saglasnosti što traje i do pola godine), obavljanje 13 procedura i osnivački kapital od 2.000 KM. Isto tako, u Izvještaju su loše ocijenjene i procedure vezane za plaćanje poreza – za reguliranje poreznih obveza – njih 33 - potrebno je čak 411 sati tijekom godine (141. mjesto).

Skraćivanje postupka pokretanje businessa i poslovanja je moguće implementacijom one-stop agencija (jednošalterskog poslovanja) te e-uprave i e-businessa, no navedeni proces teče relativno sporo i nejednako. Manje razvijene sredine u Bosni i Hercegovini zaostaju u procesu digitalizacije što ima značajne reperkusije na uvezivanje svih sudionika u jedinstveni informatički sustav koji bi olakšao poslovanje poduzeća.

<sup>2</sup> Pored ovih institucija, nisu operativne u potpunosti ni Forum za poduzetništvo, Vijeće za državnu pomoć, Sektor za MSP, Centralni registar kompanija, One - stop agencija, Mreže za poslovni razvoj i sl.

<sup>3</sup> Zbog navedenog, na nivou BiH nema Strategije razvitka MSP još od 2005. godine.

Poslovanje u ovako nepovoljnom poslovnom ambijentu je posebice otežavajuće za MSP. „Mala i srednja proizvođača, zbog svoje veličine, imaju problem u privlačenju investicija i dobijanju kredita. Isto tako, smatra se da značajan problem navedenih kompanija predstavlja i značajna koncentracija u industrijama sa niskom dodatnom vrijednosti kao i ljudski faktor - nedostatak stručne radne snage, nedovoljna obučanost menadžera te neadekvatna specijalistička znanja. Poduzećima se zamjera i slaba mobilnost rada, sredstava i kapitala. Neadekvatna mobilnost i fleksibilnost naših malih i srednjih kompanija je značajan problem. Fleksibilnost se uvijek ističe kao velika prednost malih kompanija u odnosu na velike i „okoštale“ poslovne sustave. No, veliki broj naših malih i srednjih poduzeća ima problema sa brzinom ulaska i izlaska iz poslovnih djelatnosti i spor prijenos resursa iz jedne branše u drugu. Razlozi za navedeno su komplicirani administrativni zahtjevi, duge procedure, značajna dodatna financijska ulaganja i neadekvatna podrška od strane države“ (Martinović, 2018, p. 53).

Zdravstvena i gospodarska kriza izazvana pandemijom Covid 19 je dodatno otežala položaj MSP u Bosni i Hercegovini.

U nastavku teksta, prije prikaza mjera podrške koje su vlasti u Bosni u Hercegovini (Federaciji BiH) pružile MSP, dat je prikaz mjera koje su se poduzimale u globalnim okvirima.

#### 4. MJERE PODRŠKE GOSPODARSTVU I MSP U VRIJEME PANDEMIJE – SVJETSKA ISKUSTVA

Pandemija koronavirusa je izazvala niz negativnih posljedica na svjetsko gospodarstvo. Djelomični ili potpuni višemjesečni lockdown je doveo do smanjenja prihoda gospodarskih subjekata, zatvaranja i propasti mnogobrojnih malih businessa u djelatnostima koje su najviše bile pogođene krizom – ugostiteljstvu, turizmu, trgovini. Pandemija je utjecala na pad BDP-a.

U lipnju 2020, OECD je predvidio pad svjetskog BDP-a za 6% te pad od 7,6% u slučaju izbijanja drugog vala pandemije. U pojedinim tranzicijskim ekonomijama kao i zemljama u razvoju, predviđao se dvostruko veći pad BDP-a. (OECD, Centre for Entrepreneurship, SMEs, Regions and Cities (CFE), 2020) Predviđanja su govorila o umjerenom oporavku svjetske ekonomije tijekom 2021. godine (rast od 2,8%) (OECD, 2020[1]). U lipnju 2020. MMF je predviđao pad svjetskog BDP-a za 4,9% i rast od 5,4 % u 2021. godini (IMF, 2020[3]). Najnoviji podaci MMF-a predviđaju rast svjetskog BDP-a za 6 % u 2021. godini i 4,4 % u 2022. godini (IMF, 2021[1]) Aktualni podaci su pokazali da se svjetsko gospodarstvo ipak uspjelo oporaviti u drugoj polovini 2020. godini, tako da je stvarni pad BDP-a bio 3,3 %. No, oporavak se nije odvijao onim tempom kao u predpandemijsko razdoblje a nije bio ni ravnomjeran. Oporavak je ovisio o snazi pojedinih gospodarstava, mjera koje su poduzimane u cilju pomoći poslovnim subjektima kao i snazi pojedinih sektora i kompanija.

Recesijom i lockdownom je najviše pogođeno malo i srednje poduzetništvo (ILO, 2020[5]), pogotovo ono u sljedećim oblastima: prometu, turizmu, ugostiteljstvu, građevinarstvu i maloprodaji.

U cilju pomoći stanovništvu i poduzećima, vlade su kreirale mnogobrojne monetarne i fiskalne mjere. Implementirane mjere podrške širom svijeta su bile raznolike, što je ovisilo o specifičnostima zemalja te njihovom BDP-u i financijskoj snazi. Pojedine zemlje su primijenile mjere koje su pomogle cjelokupnom gospodarstvu a pojedine su implementirale mjere usmjerene na oporavak posebno ugroženih djelatnosti i sektora te malih i srednjih poduzeća, kao najranjivijih grupa. Svjetska banka je utvrdila postojanje 845 različitih instrumenata podrške MSP širom svijeta (The World Bank SME Support Measures), pri čemu su dominirali instrumenti financijske podrške za subvencioniranje kreditnih obveza te garancije (328), zatim različiti vidovi podrške zaposlenosti (205 instrumenata) te porezne olakšice (151 instrument); uvedene su i specifične strukturalne politike (67 njih).

Izmjene prudencijalne regulative banaka su omogućile lakše zaduživanje a moratorij na otplatu kredita je smanjio pritisak na likvidnost poduzeća. Smanjenje kamatnih stopa, novčane podrške u cilju pokrivanja operativnih troškova, pozajmice u cilju stimuliranja kapitalnih projekata, porezne olakšice, državne garancije kao i pretvaranje državnih kredita u grantove je bilo od posebnog značaja za opstojnost MSP. Mnoge zemlje su oformile stabilizacijske i garantne fondove za podršku svojim gospodarstvima (OECD, 2020, p.40).

Premda se u ovoj i narednim godinama očekuje rast svjetskog BDP-a, biće potrebno nastaviti s mjerama gospodarske podrške. OECD je u svojoj studiji pod nazivom „One year of SME and entrepreneurship policy responses to COVID-19: Lessons learned to „build back better“ (OECD, 2021, p.2) sumirao 15 „lekcija“ koje treba slijediti kako bi se u post-covid razdoblju pružila adekvatna pomoć MSP. Navedene lekcije – preporuke glase: obezbijediti brzu podršku MSP pojednostavljenjem pristupa istoj te implementirati učinkovite digitalne sustave podrške; omogućiti pružanje maksimalne podrške uspješnim kompanijama i novoosnovanim poduzećima; ojačati programe podrške novoosnovanim poduzećima kako bi se pojačao njihov inovativni potencijal neophodan za oporavak; osigurati inkluzivnost mjera podrške s posebnim fokusom na ranjive kategorije MSP, posebno one čiji su osnivači žene i predstavnici manjina; stvoriti nove politike i

pristupe kao podrška samozapošljavanju; pružiti financijsku potporu i podržati kapitalna ulaganja kako bi se spriječila nelikvidnost i nesolventnost MSP; izraditi strategije pružanja hitne financijske potpore za održanje likvidnosti; dozvoliti proces „kreativne destrukcije“ manje uspješnih MSP; osigurati da programi oporavka odražavaju stanje i perspektive MSP u cilju efikasnije pomoći u oporavku; poseban fokus treba biti na digitalizaciji MSP i novih poduzeća; poduzeti aktivnosti kako bi se ojačala fleksibilnost MSP i novoosnovanih poduzeća; jačati buduće kapacitete, fleksibilnost i odgovornost MSP; obezbijediti mnogostruki, učinkovit i inkluzivan vladin mehanizam potpore; omogućiti učešće MSP u kreiranju i donošenju vladinih mjera i programa podrške i obnove; obezbijediti monitoring i evaluaciju programa podrške.

Dakle, moguće je zaključiti da će fokus mjera u budućnosti biti usmjeren prema strukturalnim promjenama, reformama i liberalizaciji regulativa, digitalizaciji i jačanju inovativnog potencijala MSP. Odnosno, da se programi podrške zasnivaju na načelima europske strategije „Europa 2020“ – na pametnom, održivom i inkluzivnom rastu.

Implementiranje navedenih mjera je od posebne važnosti za oporavak i opstanak MSP koji su najviše pogođeni krizom izazvanom pandemijom korona virusa. Naime, MSP su bila izuzetno ranjiva na efekte krize u realnom i financijskom sektoru. MSP zbog svoje prirode i (neadekvatne) veličine teže dolaze do neophodnih financijskih sredstava, imaju manju likvidnost, osjetljivija su na poremećaje i ponude (radne snage, roba i repromaterijala) i potražnje. U doba krize, MSP su se suočila s smanjenom ponudom radne snage kao i smanjenjem proizvodnih kapaciteta zbog smanjene mogućnosti nabavke roba i repromaterijala. Isto tako, zbog zatvaranja pojedinih tržišta i štednje stanovništva smanjena je i potražnja sa proizvodima i uslugama MSP. Mnoga mala i srednja poduzeća bila su obuhvaćena odredbama o višemjesečnom zatvaranju. (Coronavirus (COVID-19): SME Policy Response, OECD, July 2020.) Upravo MSP dominiraju u sektorima koji su najviše pogođeni krizom i vladinim mjerama – transport, turizam, građevinarstvo, ugostiteljstvo, maloprodaja i trgovina nekretninama. U tim sektorima ta grupa poduzeća u zemljama OECD-a zapošljava čak 75% radne snage. (OECD, 2020[3]). Smanjena potražnja i zatvaranje tržišta doveli su do generiranja manjih prihoda te problema s likvidnosti MSP. Istovremeno, dešavanja u realnom sektoru su svoje reperkusije imale i u financijskom sektoru koji je smanjio i pooštrio uvjete za kreditiranje gospodarstva, što je posebice pogodilo ponovno MSP.

## 5. PODRŠKA GOSPODARSTVU I MSP U FEDERACIJI BIH

Pandemija korona virusa u 2020. godini izazvala je pad BDP-a Bosne i Hercegovine od 10% te najtežu recesiju u zadnjih 25 godina. Rast BDP-a od 2,5 % se očekuje tijekom 2021. godine a poslijeratne (skromne) stope rasta od 3,5% tek od 2022. godine. Tijekom 2020. godine smanjena je industrijska proizvodnja, izvoz, privatna potrošnja, doznake iz inozemstva. Pad u turističkom sektoru je iznosio 60%, transportu 30%, industrijskoj proizvodnji 8,2 % za prvih devet mjeseci 2020. godine, a pad prometa u maloprodaji je bio 6,5% (Raiffesen bank, 2020). I u Bosni i Hercegovini najviše pogođena krizom su bila MSP.

Federacija BiH je u cilju saniranja posljedica izazvanih epidemijom koronavirusa donijela Zakon o ublažavanju negativnih ekonomskih posljedica Federacije BiH (kolokvijalno nazvan „Korona zakon“) koji je predvidio uspostavljanje Fonda za stabilizaciju gospodarstva te Garantni fond u okviru Razvojne banke Federacije BiH, s početnim kapitalom od 80 milijuna KM. Pretpostavka je da će implementacija ovog Zakona omogućiti generiranje 200 – 250 milijuna KM u Fondu za stabilizaciju gospodarstva kao i 500 milijuna KM proračunskih sredstava u Garantni fond te Revolving fondove Federalnog ministarstva energije, rudarstva i industrije i Federalnog ministarstva razvoja, poduzetništva i obrta. (Vlada Federacije BiH, (2020), Program ekonomske stabilizacije i oporavka Federacije BiH 2020-2021). Krajem listopada 2020. godine, u formi Uredbe (Uredba o interventnim mjerama za podršku ugroženim sektorima gospodarstva F BiH u okolnostima pandemije koronavirusa) donesen je tzv. „Korona 2 zakon“, kojim je Vlada Federacije BiH predvidjela u 2021. godini posebnu direktnu pomoć poduzećima iz ugroženih djelatnosti (ugostiteljstvo, turizam, poljoprivreda, prehrambena industrija te izvozno orijentiranim poduzećima) u iznosu od 90 milijuna KM.

Vlada Federacije BiH je kao pomoć županijama/kantonima doznala 200 milijuna KM a općinama 30 milijuna KM. Županije i općine su, uz to, ovisno o svojim financijskim mogućnostima, donosile druge mjere podrške – isplatu minimalne plaće i posebnu financijsku podršku za posebno ugrožene djelatnosti, ukidanje različitih taksi i članarina, financijsku pomoć mikrobiznisu, sufinanciranje zapošljavanja i sl. (Šunjić-Beus & Martinović, 2021, p. 69).

Na tragu mjera koje su poduzimale druge zemlje, u cilju zaštite domaćih poslovnih subjekata, vlasti u Federaciji su odlučili pružiti novčanu pomoć poduzećima kojima su u prva tri mjeseca 2020. godine smanjeni prihodi za 20% i koja nisu otpuštala radnike. Novčana pomoć se odnosila na direktnu podršku iz garantnog fonda te grantove, isplatu minimalnih doprinosa (u iznosu od 245 KM po zaposleniku) te prolongiranje otplate financijskih obveza (ukidanje akontacije na uplatu poreza na dobit, obustavu plaćanja zatezanih kamata na javne prihode te prekid svih parničkih i vanparničkih postupaka za vrijeme trajanja nesreće). U dogovoru s bankama, Agencija za bankarstvo Federacije BiH je proglasila

moratorij na kreditne obveze stanovništva i gospodarskih subjekata čija su radna mjesta odnosno poslovanje bili ugroženi izbijanjem epidemije.

No, i pored donošenja „Korona zakona“, federalnih i županijskih mjera, mnogobrojni krajnji korisnici nisu zadovoljni kriterijima, vrstama mjera kao ni brzinom implementacije istih.<sup>4</sup> Pružanje financijske potpore i subvencioniranje doprinosa je bilo uvjetovano mnogobrojnim odredbama i nije se odnosilo na sve poslodavce.<sup>5</sup> Ponekad su veće financijske potpore, zbog subvencioniranja na temelju broja zaposlenika i visine prihoda, dobila veća poduzeća, a ne najranjivije grupe MSP. Isto tako, nisu diferencirana ni poduzeća prema sektorskoj pripadnosti odnosno nije se (u prvom „Korona zakonu“) vodilo računa o posebnoj podršci poduzećima u ugroženim djelatnostima. Isto tako, zbog nedostajućih sredstava i dugotrajnih procedura, zabilježeno je višemjesečno kašnjenje isplata novčanih podrški poduzetnicima. Sam „Korona zakon“ je donesen tek u svibnju 2020. godine, nakon tromjesečnog potpunog lockdowna, s priličnim zakašnjenjem, u odnosu na zemlje okružena i EU. Pored gospodarstvenika, ni sve županije nisu zadovoljne s novčanim interventnim sredstvima koje su im usmjerene iz federalnog proračuna. Sredstva su distribuirana prema broju stanovnika županija, tako da su najbrojnije (a ujedno i najbogatije) županije dobile i najviše sredstava.

Moguće je zaključiti da Federacija Bosne i Hercegovine nije pravovremeno i dostatno reagirala na pandemiju. Ponovimo, Zakon o ublažavanju negativnih ekonomskih posljedica Federacije Bosne i Hercegovine donesen je tek nakon tri mjeseca potpunog zatvaranja gospodarstva i u značajnoj mjeri je bio limitirajući za poduzetnike – uvjeti za stjecanje prava na financijsku potporu su bili strogi a ukupan iznos sredstava nedovoljan za cjelovitu potporu gospodarstvu, posebice najranjivijoj skupini – malim i srednjim poduzećima. Navedenu konstataciju potvrđuje zajedničko istraživanje EBRD-a i ILO-a koje je specificiralo 14 sektora u Bosni i Hercegovini posebno ugroženih pandemijom. U navedenim sektorima ugroženo je čak 245.000 radnih mjesta a polovina tih radnih mjesta se nalazi u mikro i malim poduzećima koja zapošljavaju do 10 radnika. U navedenom izvještaju se potencira da su oba entiteta u Bosni i Hercegovini koristile neselektivne mjere – financijska potpora se pružala poduzećima s gubitkom prihoda, bez obzira na njihovu financijsku snagu i bez obzira na to da li su pripadala ugroženim sektorima ili ne (ILO, 2021, p.8).

Manjkavosti inicijalne federalne potpore poduzećima bi trebala djelomično ispraviti implementacija uredbi „Korona 2“ zakona te mjere županijskih potpora. No, bez dugoročnih mjera i strateškog i koordiniranog pristupa potporama i razvitku gospodarstva, posebice malim i srednjim poduzećima, učinci svih mjera će biti neadekvatni i privremeni.

## 6. ZAKLJUČAK

Mala i srednja poduzeća smatraju se nositeljima gospodarskog razvitka u svijetu. Širom svijeta doneseni su zakoni i implementirane mjere posebne podrške za MSP. Premda i u Bosni i Hercegovini dominiraju MSP, naša zemlja nije razvila adekvatne legislativne, regulatorne, tehničke i financijske mjere potpore ovoj skupini poduzeća. U Bosni i Hercegovini, zbog složenog državnog ustrojstva i nedostatka koordinacije, ne postoji jedinstveni ekonomski prostor. Entiteti i županije imaju svoje zakone i uredbe kojima reguliraju oblast poduzetništva te svoje institucije za tehničku, stručnu i financijsku potporu. Na razini države nije donesen Zakon o malim i srednjim poduzećima, nisu formirani Agencija i Fond za MSP i nije usvojena nova Strategija razvoja malih i srednjih poduzeća sa akcionim planom. Pored navedenog, MSP u Bosni i Hercegovini posluju u izrazito nepovoljnom poslovnom ambijentu – u uvjetima još uvijek neobnovljenog gospodarstva, neuspješne privatizacije, nelikvidnosti, gubitka nekadašnjeg tržišta kao i nepostojanja razvojnog aspekta u proračunima uz glomazni administrativni aparat. Nedostatak strateškog usmjerenja i koordinacije je posebice došao do izražaja u vrijeme pandemije izazvane coronavirusom. Dok je u svijetu implementiran širok dijapazon mjera podrške gospodarstvu, Vlada Federacija BiH i županije su se odlučile za ograničen broj instrumenata financijske potpore čiji je cilj bio prvenstveno održanje tekuće likvidnosti poduzeća. Vidljivo je da su reakcije u mnogim oblastima bile nedostatne i prilično zakašnjele, nisu obuhvatile sve korisnike odnosno nisu bile pravilno distribuirane. Bez dugoročnog, strateškog i koordiniranog pristupa potporama i razvitku gospodarstva, posebice malim i srednjim poduzećima, učinci svih mjera će biti neadekvatni i privremeni.

<sup>4</sup> Istraživanje na uzorku od 1.312 ispitanika u Federaciji BiH je pokazalo da čak 88% ispitanika – poduzetnika nije bilo zadovoljno sa vrstom i brzinom implementacije mjera podrške Vlade Federacije (Vidjeti više u: Dragnić, L, Hadžić, F., Čavalić, A., Muhović, A: Uloga i položaj mikrobiznisa u BiH u svjetlu pandemije COVID-19, pp. 45-46.)

<sup>5</sup> Samo 18% sredstava iskorišteno do rujna 2020. (Radio Slobodna Evropa, rubrika Zašto?, Čavalić, A.)

## LITERATURE

1. Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine (2020), [online]. Available at: [www.bhas.ba](http://www.bhas.ba) (April 20, 2021)
2. Corman, J. & Lussier, R. N. (1996) *Small business management: a planning approach*, Chicago: Irwin
3. Dostić, M. (2002) *Menadžment malih i srednjih preduzeća*, Sarajevo: Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu
4. Dragnić, L., Hadžić, F., Čavalić, A. & Muhović, A. (2020) Uloga i položaj mikrobiznisa u BiH u svjetlu pandemije COVID-19. *Centar za politike i upravljanje*
5. Džafić, Z. (2006) *Preduzetnička ekonomija – Mala i srednja preduzeća u funkciji restrukturiranja tranzicijskih privreda*, Tuzla: Denfas
6. Džafić, Z. & Omerbašić, A. (2018) Innovativeness in Bosnian small and medium sized Enterprises, *Economic Review - Journal of Economics and Business*, Vol. XVI, Issue 1
7. European Commission (2013) SME Performance Review, Annual Report of SME in EU, Brussels
8. European Commission (2019): Entrepreneurship and Small and Medium-sized Enterprises, [online]. Available at: [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu), (April 20, 2021)
9. ILO (2020) COVID-19 and the world of work, [online]. Available at: <https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/lang-en/index.htm> (April 12, 2021)
10. ILO, (2020[5]) in OECD, Coronavirus (COVID-19): SME Policy Responses, Updated 15 July 2020
11. ILO/EBRD (2021) Covid 19 and the World of Work, Assessment of the Employment Impacts and Policy Responses: Bosnia and Herzegovina, [online]. Available at: [www.ilo.org](http://www.ilo.org) (April 30, 2021)
12. IMF (2020), Global Financial Stability Report: Bridge to Recovery, [online]. Available at: [www.imf.org](http://www.imf.org), (February 15, 2021)
13. IMF (2020) World Economic Outlook, April 2020: The Great Lockdown, [online]. Available at: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020> (February 15, 2021)
14. IMF (2021), World Economic Outlook, Managing Divergent Recoveries, April 2021, 2021 (1)
15. Martinović, D., Šunjić-Beus, M. & Karišik, J. (2012) Potencijali i ograničenja u razvitku poduzetništva u BiH sa posebnim osvrtom na sektor malih i srednjih poduzeća, *Ekonomika misao i praksa*, god XXI (2012.), br. 1., Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik
16. Martinović, D. (2014): Privredni razvoj – politike malih i srednjih preduzeća, *Vanjskopolitička inicijativa*, Fond otvoreno društvo BiH, Sarajevo
17. Martinović, D. (2018) *Ekonomika preduzeća: Poslovna sredstva i preduzeće*, Sarajevo: Ekonomski fakultet, Univerzitet u Sarajevu
18. Megginson, W. L., Byrd, M. J., Scott, C. R. & Megginson, L. C. (1997) *Small Business Management*, Boston: Irwin McGraw-Hill
19. OECD (2020), OECD Economic Outlook, Volume 2020 Issue 2: Preliminary version, No. 108, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/39a88ab1-en>
20. OECD (2019/2020) Coronavirus (COVID-19): SME Policy Responses, Updated 15 July 2020
21. OECD (2020) Policy responses towards SMEs in the context of the COVID-19 virus outbreak, 31 March 2020 Centre for Entrepreneurship, SMEs, Regions and Cities (CFE)
22. OECD (2019a) Going for Growth, OECD Publishing, Paris
23. OECD (2020a) "Issue Note 1: Evaluating the impact of COVID-19 containment measures on activity and spending", in OECD Economic Outlook, Volume 2020, Issue 1, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/0d1d1e2e-en>
24. OECD (2020c) OECD Economic Outlook, Volume 2020, Issue 1, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/0d1d1e2e-en>
25. OECD (2021) Tackling Coronavirus (COVID-19): Contributing to a global effort: „One year of SME and entrepreneurship policy responses to COVID-19: Lessons learned to „build back better“, 8.4. 2021, [online]. Available at: [www.oecd.org](http://www.oecd.org) (April 19, 2021)
26. Petković, S. & Berberović, Š. (2013) *Ekonomika i upravljanje malim i srednjim preduzećima: principi i politike*, Banja Luka: Ekonomski fakultet
27. Raiffesen bank (2020) Rekordan pad BDP-a u BiH u 2020. godini, uz poboljšanje izgleda za 2021. godinu, [online]. Available at: [www.raiffeisenbank.ba](http://www.raiffeisenbank.ba) (January 15, 2021)
28. Siropolis, C. N. (1995) *Menadžment malog preduzeća – vodič u preduzetništvu*, Houghton Mifflin Company, 1990, prevod „Mate“, Zagreb, 1995.
29. Stanković, F. (1989) *Preduzetnička ekonomija*, Beograd: Savremena administracija
30. Šunjić-Beus, M. & Martinović, D. (2021) Učinci pandemije izazvane koronavirusom na gospodarstvo – svjetska i domaća iskustva i lekcije. *Motrišta*, Mostar
31. UNCTAD (2020) World Investment Report 2020, [online]. Available at: <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2020>
32. Vlada Federacije BiH (2020), Program ekonomske stabilizacije i oporavka Federacije BiH 2020-2021, [online]. Available at: [www.fbihvlada.gov.ba](http://www.fbihvlada.gov.ba)
33. WB (2021) Western Balkans Regular Economic Report, [online]. Available at: [www.worldbank.org/reports](http://www.worldbank.org/reports)
34. WB – IFC (2020) Doing Business – Bosnia and Herzegovina 2020, Economy Profile: Bosnia and Herzegovina [online]. Available at: [www.worldbank.org/reports](http://www.worldbank.org/reports)
35. WEF (2019) The Global Competitiveness Report, [online]. Available at: [www.wef.org](http://www.wef.org) (January 15, 2020)
36. WHO (2021) Coronavirus Disease (COVID-19) Situation Reports, [online]. Available at: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/situation-reports> (January 12, 2021)

---

## **SMALL AND MEDIUM-SIZE ENTERPRISES IN THE FEDERATION BOSNIA AND HERZEGOVINA – CONDITIONS, PROSPECTS AND BUSINESS IN THE SHADOW OF PANDEMIC**

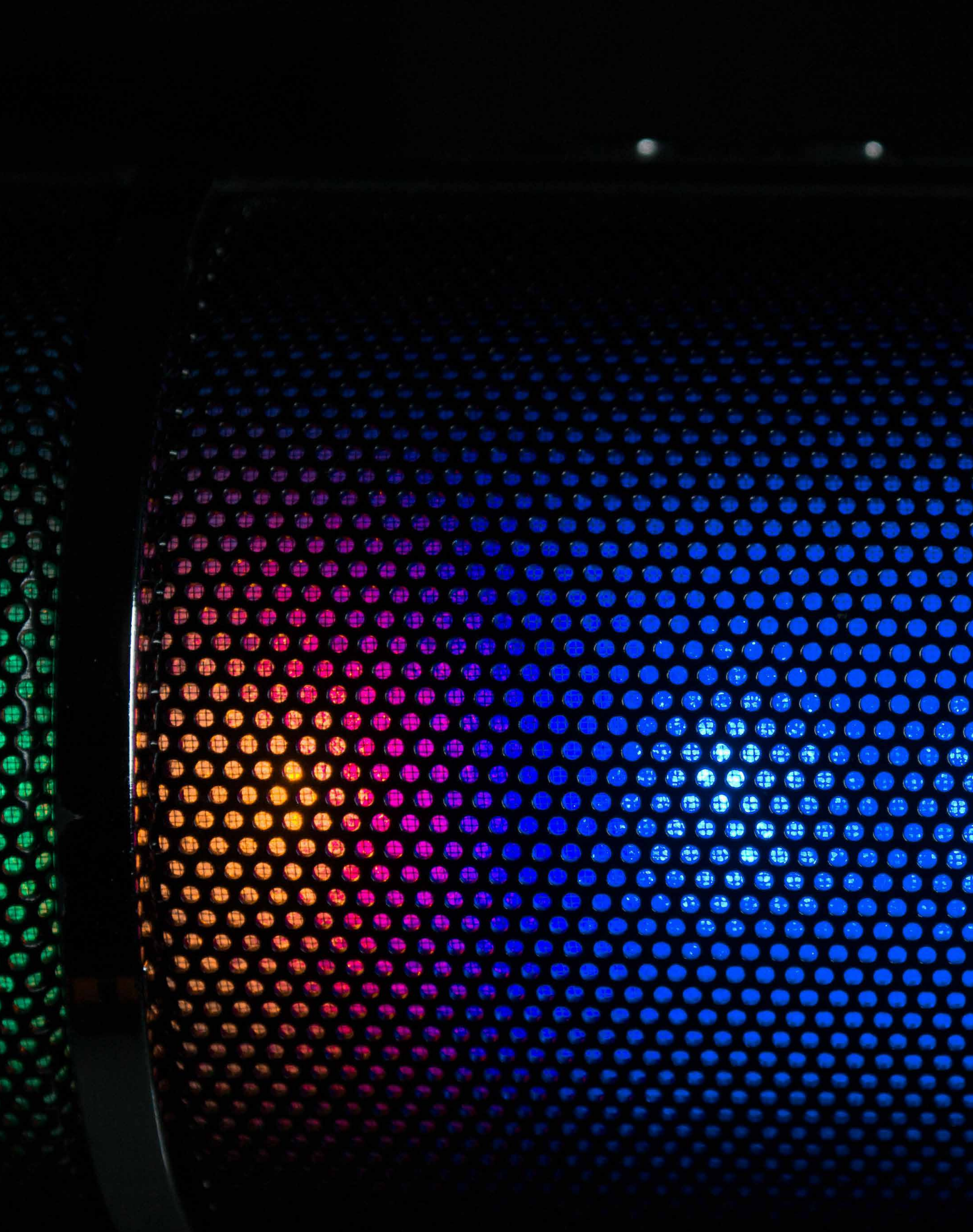
---

### **ABSTRACT**

The paper presents the position and prospects of small and medium-size enterprises in (the Federation) Bosnia and Herzegovina and challenges they are facing during the pandemic caused by coronavirus. Even at the pre-pandemic time, small and medium-size enterprises in Bosnia and Herzegovina faced a series of limitations which are the result of the complex state organization, underdeveloped economy and inadequate financial, technical and legal-regulatory support. The pandemic additionally highlighted the vulnerability of small and medium-size enterprises in Bosnia and Herzegovina. While the world implemented a broad range of measures supporting the economy, Government of the Federation BiH and Cantons opted for a limited number of financial support instruments, the aim of which was to maintain current liquidity and aid threatened activities and small and medium-size enterprises. The paper provides a comparative overview of the measures implemented across the world, as well as the experiences and effects of the measures implemented in the Federation Bosnia and Herzegovina. Due to limited financial capacities and the division of authorities it was not possible to implement all the necessary measures. Some measures of support to entrepreneurs proved to be successful; however, there have also been measures which were not timely and did not encompass all the entities that needed help. It can be concluded that the development of economy, and particularly of small and medium-size enterprises in Bosnia and Herzegovina requires a higher degree of coordination, strategic long-term approach and adequate legislative and financial support.

**KEY WORDS:** small and medium-size enterprises, measures of support to economy, COVID





M-SPHERE

