



9th International Scientific Conference CRODMA 2024

Book of Papers



ISSN 2459-7953



9th International Scientific Conference CRODMA 2024

BOOK OF PAPERS

October 24-25, 2024

Faculty of Organization and Informatics
University of Zagreb

Varaždin, Croatia

9th International Scientific Conference (CRODMA 2024), Book of Papers. Copyright 2024. Croatian Direct Marketing Association. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form, or by any means – electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior permission of the publishers.

Publisher

Croatian Academy of Sciences and Arts

Trg Nikole Šubića Zrinskog 11, 10000 Zagreb, Croatia

University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics

Pavlinska 2, 42000 Varaždin, Croatia

Croatian Direct Marketing Association

Zagrebačka 25, 42000 Varaždin, Croatia

For the publisher

Dario Vretenar, F.C.A.

Marina Klačmer Čalopa, PhD

Damir Dobrinić, PhD

Special editions

Croatian Academy of Sciences and Arts

Institute for Scientific Work in Varaždin

Special editions - book 51

Editors

Vladimir Huzjan, PhD

Croatian Academy of Sciences and Arts

vhuzjan@hazu.hr

Damir Dobrinić, PhD

Croatian Direct Marketing Association

damir.dobrinic@crodma.hr

Iva Gregurec, PhD

University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics

igregure@foi.unizg.hr

Technical Editor

Ladislav Cvetko, master in library science

ISSN 2459-7953

Editors disclaim responsibility for language errors.



9th International Scientific Conference CRODMA 2024

CONFERENCE CO-ORGANIZERS:



Fakultet ekonomije i turizma
"Dr. Mijo Mirković"



Sveučilište
Sjever



CRODMA is a free trade association, which brings together, includes and connects individuals and legal entities engaged in direct and interactive marketing, with the aim of promoting more efficient and more effective management in all areas of Republic of Croatia using the principles, ethics, concepts, knowledge, skills, tools and techniques of direct and interactive marketing. The Association is active in professional and organizational sense independently and in line with the Statute.

MISSION

CRODMA's mission is to support the development and status of direct and interactive marketing as a business strategy.

The mission will be achieved by supporting: development of a legislative framework that will enable prosperity of activities of direct and interactive marketing and market equality of CRODMA members, promotion of activities of direct and interactive marketing to the public (political, economic and general) as a successful business strategy in the prevailing market conditions and education of members and communication of achievements so that the direct and interactive marketing would be properly considered in the domestic and international, primarily European market.

VISION

To become a factor in the development and acceptance of the marketing philosophy as the dominant philosophy of business in Croatia.

CRODMA is focused on the popularization and development of direct and interactive marketing with its members' influence, contacts and activities related to the presentation of ideas and success of direct and interactive marketing for the business, political and general public.

9th International Scientific Conference – CRODMA 2024
24-25 October 2024, Varaždin, Croatia

PROGRAM COMMITTEE / PROGRAMSKI ODBOR

Prof. Damir Dobrinić	President of CRODMA
Vladimir Huzjan, Ph.D.	Croatian Academy of Sciences and Arts
Prof. Sanja Bijakšić	University of Mostar, Bosnia and Hercegovina
Prof. Antun Biloš	University of Osijek, Croatia
Prof. Marijan Čingula	University of Zagreb, Croatia
Lecturer Eleonora Mihaela Constantinescu	Christian University, Bucharest, Romania
Prof. Barbara Čater	University of Ljubljana, Slovenia
Prof. Nina Begičević Ređep	University of Zagreb, Croatia
Prof. Branimir Dukić	University of Osijek, Croatia
Assoc. Prof. Iva Gregurec	University of Zagreb, Croatia
Prof. Dóra Horváth	Corvinus University of Budapest, Hungary
Assoc. Prof. Vladimir Kovšca	University of Zagreb, Croatia
Prof. Aleksandra Krajnović	University of Zadar, Croatia
Prof. Wilson Ozuem	University of Cumbria, UK
Prof. Jurica Pavičić	University of Zagreb, Croatia
Prof. Almir Peštek	University of Sarajevo, Bosnia and Herzegovina
Prof. Kornelije Rabuzin	University of Zagreb, Croatia
Prof. Drago Ružić	University of Osijek, Croatia
Prof. Anita Ciunova Shuleska	Saints Cyril and Methodius University of Skopje, North Macedonia
Prof. Krasimira Staneva	University of Forestry, Bulgaria
Asist. Prof. Željko Sudarić	University of applied sciences “Lavoslav Ružička” Vukovar, Croatia
Asist. Prof. Sandra Mrvica Mađarac	University of applied sciences “Lavoslav Ružička” Vukovar, Croatia
Prof. Marija Tomašević Lišanin	University of Zagreb, Croatia
Prof. Neven Vrček	University of Zagreb, Croatia
Prof. Tamara Vlastelica	University of Belgrade, Serbia
Prof. Ante Rončević	University of North, Croatia
Prof. Davorin Turkalj	University of Osijek, Croatia
Prof. Erik Ružić	Juraj Dobrila University of Pula, Croatia
Prof. Arnela Bevanda	University of Mostar, Bosnia and Hercegovina
Assoc. Prof. Martina Tomičić Furjan	University of Zagreb, Croatia
Assoc. Prof. Ivan Kelić	University of Osijek, Croatia
Assoc. Prof. Katarina Tomičić Pupek	University of Zagreb, Croatia
Assoc. Prof. Igor Pihir	University of Zagreb, Croatia
Prof. Marina Klačmer Čalopa	University of Zagreb, Croatia
Assoc. Prof. Iva Gregurec	University of Zagreb, Croatia

ORGANIZING COMMITTEE / ORGANIZACIJSKI ODBOR

Prof. Damir Dobrinić	University of Zagreb, Croatia
Vladimir Huzjan, Ph.D.	Croatian Academy of Sciences and Arts
Assoc. Prof. Iva Gregurec	University of Zagreb, Croatia
Ladislav Cvetko, master in library science	University of Zagreb, Croatia

CONTENTS

PROFITABILITY OF ADVERTISING AND MARKET RESEARCH INDUSTRY - SAME OLD SAME OLD, OR NOT?

JOSIPA VIŠIĆ

1

UTJECAJ IZRAVNE MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE NA POTROŠAČE GENERACIJE Z PRI KUPNJI PROIZVODA ZA KUĆNE LJUBIMCE

SAMANTA KOCIJAN, DIJANA VUKOVIĆ, BORIS JURIČ

11

EMOTIONS DURING SOCIAL MEDIA USAGE ACROSS TRAVEL STAGES: DREAMING, EXPERIENCING, AND SHARING

ANA ČUIĆ TANKOVIĆ

29

COMPARISON OF AI AND HUMAN AGENT INTERACTION IN PURCHASING DECISION-MAKING PROCESS – PERCEPTION OF CROATIAN CUSTOMERS

MAGDALENA KUŠTELEGA, LARISA HRUSTEK, IVA GREGUREC

37

MARKETINŠKI PRISTUP I DIGITALNA TRANSFORMACIJA LOKALNE SAMOUPRAVE U SUZBIJANJU BESPRAVNE GRADNJE

MARKO PALIAGA, IRENA ŠKER, SAŠA ŠKRINJAR

49

MODNO RAZOTKRIVANJE: PRIMJENA SUPR-Q MODELA ZA RAZUMIJEVANJE KORISNIČKOG ISKUSTVA NA MREŽNIM SJEDIŠTIMA MODNIH MARKI U EU

ANTUN BILOŠ, BRUNO BUDIMIR, ANJA VILK

63

THE INFLUENCE OF DIGITAL TECHNOLOGIES ON CONSUMER BEHAVIOR

SANJA BIJAKŠIĆ, ORNELA LEKO, BORIS MARTINOVIĆ

75

ODREDNICE ZADOVOLJSTVA I SUKREIRANJA VRIJEDNOSTI PUTEM PLATFORMI EKONOMIJE DIJELJENJA: ISTRAŽIVANJE STAVOVA GENERACIJE Z

MARINA PERIŠIĆ PRODAN

87

PRIMJENA UMJETNE INTELIGENCIJE U OBRAZOVANJU: STAVOVI MLADIH

JADRANKA IVANKOVIĆ

99

ISTRAŽIVANJE UTJECAJA STAVOVA I SKEPTICIZMA NA NAMJERU KUPOVINE ZELENIH PROIZVODA U KASNIH ADOLESCENATA U GRADU ZAGREBU MIRKO PALIĆ, PETRA SABLJIĆ, BARBARA KOVAČ	111
MAXIMIZING PRODUCT PROMOTION THROUGH STRATEGIC COMMUNICATION: THE ROLE OF SOCIAL MEDIA INFLUENCERS MARINA GREGORIĆ, DANIJELA MAGDALENIĆ, MILJANA SIMIC	127
MARKETINŠKA KOMUNIKACIJA PRIVATNIH ZDRAVSTVENIH USTANOVA NA DIGITALNIM PLATFORMAMA: STUDIJA S HRVATSKOG TRŽIŠTA DIANA PLANTIĆ TADIĆ, MARIJA ŠAVORIĆ, MAJA DAWIDOWSKY MAMIĆ	141
PRELIMINARNO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA IZVANMEDIJSKOG I GERILA MARKETINGA NA POSTKUPOVNE AKTIVNOSTI I ODABIRE GENERACIJE Z DARIJA IVANKOVIĆ, JELENA STJEPANOVIĆ, BLAŽENKO TOMIĆ	159
THE IMPORTANCE OF COMMUNICATION FOR THE PROMOTION OF PREVENTIVE HEALTH PROGRAMS IN THE REPUBLIC OF CROATIA ŽELJKA FRUK, MARKO ANTIĆ, IVANA PERKUŠIĆ	171
MOTIVACIJA MLADIH U PODUZETNIŠTVU MLADEN RAJKO, IVICA ZDRILIĆ	183
THE IMPACT OF UEFA CHAMPION LEAGUE ON BRAND AWARENESS AND FAN ENGAGEMENT: A CONCEPTUAL FRAMEWORK ŽELJKA MARČINKO TRKULJA, DINKO PRIMORAC, IRENA BILIĆ	195
METODA ANALITIČKI MREŽNI PROCES ANP-BOCR U DONOŠENJU STRATEŠKIH ODLUKA ELA IVANEK, NINA BEGIČEVIĆ REĐEP, NIKOLA KADOIĆ	209
ULOGA VELIKIH PODATAKA PRI DIGITALNOJ TRANSFORMACIJI USMJERENOJ NA KORISNIKA ANA KUTNJAK	223
UČESTALOST KORIŠTENJA DRUŠTVENIH MREŽA I PRISTUPAČNOST ONLINE KUPOVINE VIOLETA VIDAČEK-HAINŠ, MAJA VUČKOVIĆ	237

OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO U AGROTURIZMU – STANJE I PERSPEKTIVE SANDRA MRVICA MAĐARAC, SLAĐANA BRAJEVIĆ, ZVONIMIR FILIPOVIĆ	247
ANALIZA TRŽIŠTA USLUGA SOCIJALNE SKRBI SA SMJEŠTAJEM ZA STARIJE OSOBE I OSOBE S INVALIDITETOM U REPUBLICI HRVATSKOJ DINA KORENT, KLARA ŠILEC, MARIJANA BUBANIĆ	259
DO DIGITAL SKILLS MATTER FOR YOUTH PERSONAL AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT: INSIGHTS FROM CROATIA MLADEN TURUK, IVAN TURČIĆ, ANTEA NIKOLAC	283
KUPOVNE ODLUKE U DIGITALNOM OKRUŽENJU: UTJEČU LI PROMOTIVNE AKTIVNOSTI I UNAPREĐENJE PRODAJE NA IMPULZIVNOST POTROŠAČA? MARINA GUZOVSKI	297
UTJECAJ RAZINE MOTIVACIJE NA RADNI UČINAK ZAPOSLENIKA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE ŽELJKO MATELJAK, TEA BARBIR	307
DIGITALNA TRANSFORMACIJA U OBITELJSKIM TVRTKAMA: IZAZOVI I PRILIKE VLATKA ŠKOKIĆ	319
MISSION AND VISION STATEMENTS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: A CONTENT ANALYSIS LORENA PIKL, NIKOLINA DREVEN	329
ISTRAŽIVANJE KOMPLEMENTARNOSTI MARKETINGA SADRŽAJA I STORYTELLINGA – VIŠEDIMENZIONALNI KONCEPTUALNI MODEL MONIKA HORDOV, ALEKSANDRA KRAJNOVIĆ, VLATKA KREŠIĆ	341
THE ROLE OF THE PRINCIPAL IN THE EDUCATIONAL SYSTEM: ANALYSIS OF PUBLIC RELATIONS AND SCHOOL MANAGEMENT IVANA MAŠIĆ, PETRA ERCEGOVAC, IVANA PERKUŠIĆ	355
COMPARISON OF ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF CHATBOTS IN MARKETING COMMUNICATION - USING THE METHOD OF SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW MAJA KRIŽANEC CVITKOVIĆ, ANA GLOBOČNIK ŽUNAC, IVANA MARTINČEVIĆ	367

A NEW FORCE IN THE DIGITAL ECONOMY: DIGITAL TWINS APPLICATIONS AND CHALLENGES

MARIJA KUŠTELEGA, RENATA MEKOVEC, AHMED SHAREEF

385

**UVID U ODABRANE ELEMENTE KUPOVNOG PONAŠANJA I ZADOVOLJSTVA KUPACA U SUSTAVU
IZRAVNE PRODAJE KOZMETIKE NA HRVATSKOM TRŽIŠTU**

ANKICA MIKAC ŠKRINJARIĆ, MARIJA TOMAŠEVIĆ LIŠANIN, LUKA LIŠANIN

395

UTJECAJ ESG-A NA UPRAVLJANJE KRIZAMA

DAVOR LABAŠ, MIHOVIL ANĐELINOVIĆ, KATARINA SIČAJA

407

BRAND LINGUISTICS AND MARKETING IN THE WORLD OF SOCIAL MEDIA

BRANIMIR KURMAIĆ, BORISLAV MARUŠIĆ

423

**GENERATIVNA UMJETNA INTELIGENCIJA U MARKETINGU: RAZVOJ WEB APLIKACIJE ZA
GENERIRANJE SADRŽAJA**

DUNJA VIŠNJIĆ, DIJANA OREŠKI

431

**EDUCATIONAL PROGRAMMES FOR TRAININGS IN THE AREA OF EU FUNDS IN THE REPUBLIC OF
CROATIA**

MATIJA KIKELJ, DAJANA MARIA HORVAT, PETAR MIŠEVIĆ

439

UMJETNA INTELIGENCIJA U OGLAŠAVANJU NA DRUŠTVENIM MREŽAMA

LAURA VISKOVIĆ, ANA GLOBOČNIK ŽUNAC, ANTEA BOKO

451

PROFITABILITY OF ADVERTISING AND MARKET RESEARCH INDUSTRY - SAME OLD SAME OLD, OR NOT?

JOSIPA VIŠIĆ

University of Split

Faculty of Economics, Business and Tourism

Cvite Fiskovića 5, 21000 Split, Croatia

josipa.visic@efst.hr

ABSTRACT

For decades, profitability determinates have been capturing scientific attention. However, the advertising and market research industry is under-analysed in this aspect, while at the same time, demand for their activities is rising. Therefore, this paper aims to detect whether there are particularities related to this industry regarding the most often used profitability determinants. In that sense, cash flow to operating revenue ratio, solvency ratio, labour productivity, and the size and age of the company are used as explanatory variables, while ROA and profit margin are used as measures of the company's profitability. The sample includes 1130 limited liability companies registered in Croatia in category M 73 Advertising and market research, according to NACE Rev. 2 classification. Panel data analysis was conducted using data from the 2018-2022 period, and data was retrieved from the Orbis Bureau van Dijk database.

KEYWORDS: profitability, determinants, advertising and market research, Croatia

1. INTRODUCTION

For decades, profitability determinates have been capturing scientific attention. In that sense, studies deal with firm-specific, industry-specific, and location factors and focus on manufacturing, banking, and many other industries. However, the advertising and market research industry is under-analysed in this aspect, while at the same time, globalisation increased competition, causing demand for their activities to rise. Further, rapid technological progress changes both consumer behaviour and the business of advertising and market research companies. These changes will be even more prominent with the further development of artificial intelligence (AI) and big data analysis.

As stated, the business environment changes, causing growth in the advertising and market research industry. According to the Eurostat database (2024), in 2022, when compared to 2021 for 27 EU countries, the total annual net turnover in this industry increased by 8.83%, the total number of enterprises by 2.6%, and the number of employed workers by 2.95%. For Croatia, these numbers for the advertising and market research industry are even higher. Namely, an annual net turnover increased by 16.89%, the total number of enterprises by 5.83%, and the number of employed workers by 4.68%. However, the goal to optimise profitability persists in this and every other industry, and there is a massive body of research on the impact of

advertising and market research on a company's performance/profitability [Sakalauskas and Kriksciuniene, 2024; Martín-Herrán and Sigué, 2023; Martins, 2022; Maziriri, 2020; Kumar, et al., 2016; etc.], but when it comes to studies on profitability determinants in the advertising and market research industry situation is significantly different. Therefore, considering the growth of the advertising and market research industry and the fact that it is under-analysed in terms of its profitability determinants, this paper aims to detect the significant profitability determinants in the observed industry and whether they differ when compared to other industries. In that sense, the theoretical part of this paper refers to different profitability determinants. At the same time, the empirical segment analyses profitability determinants for companies registered in Croatia in the advertising and market research industry from 2018 to 2022. This paper differs from similar studies on profitability determinants since it is focused on the advertising and market research industry. Further, it belongs to a small group of papers that use more than one variable for profitability and two measures of the size of a company. Additionally, this paper belongs to a scarce number of studies analysing the profitability of advertising and market research companies registered in Croatia, and to the authors' best knowledge, it is the only one that uses company-level data for these Croatian companies.

The paper is structured in the following order. The second section contains a brief literature overview, followed by a chapter that provides a description of the data and the methodology used. The fourth chapter refers to the results and discussion while concluding remarks are given in the fifth chapter.

2. A BRIEF LITERATURE OVERVIEW

Studies analysing profitability determinants use various measures of profitability. Sometimes authors use just a single measure of profitability, e.g. return on assets (ROA) [Lehenchuk, et al., 2023; Pervan, et al., 2019; etc.] or several different measures ROA, return on equity (ROE) or profit margin [Youssef, 2023; Bui, et al., 2020; etc.]. Regarding explanatory variables, different firm-specific, industry-specific and location-specific factors are used in the analysed models, and the set of these variables usually depends on the observed industry and the sample.

When it comes to firm-specific variables, various indicators of financial health are used to measure liquidity, indebtedness, etc. Therefore, this study includes cash flow to operating revenue, expecting its positive impact on productivity [Dimitrić, et al., 2019; Stevanović, et al., 2021]. Namely, higher cash flow benefits all industries, especially when demand for a company's services oscillates. Further, the solvency ratio is also included in the analysis, and regarding its used form (cf. Table 1), indicating a higher solvency ratio with a lower level of liabilities, a positive effect on profitability is expected as in Aytac, et al. (2020) and Blažková and Dvouletý (2017). Labour productivity is another explanatory variable with a positive expected impact, as in Burja (2020) and Lönnstedt and Nordvall (2022). Even though the advertising and market research industry significantly differs from, for example, the manufacturing industry, labour productivity also plays a significant role in a company's profitability since employees' abilities, knowledge, and creativity are expected to increase it.

The age of a company is often used in similar profitability models. However, the expected impact on the company's profitability can be twofold. Companies that have operated for a long time can benefit from the gathered experience and incumbent effect that provides them with more market power and a long-lasting reputation, positively affecting productivity [Pervan et

al., 2019; Sahabuddin and Synthia, 2020]. On the other hand, younger companies can be more prone to use the latest technological tools and more flexible in how they easily adapt to changes, resulting in a negative effect on productivity [Dakić and Mijić, 2020; Loderer and Waelchli, 2010]. Since the advertising and market research industry is firmly under the influence of new trends in consumer behaviour and the latest technology, a negative impact of a company's age on its profitability is expected.

The size of a company is also believed to impact its profitability, and it is often measured by the size of total assets [Lehenchuk, et al., 2023; Aytac, et al., 2020; Dakić, et al., 2019; etc.] or by the number of employees [Becker-Blease et al., 2010; Walker and Tobias, 2006]. Further, the size of a company can also have both positive [Dimitropoulos, 2018; Pervan and Mlikota, 2013, etc.] and negative [Aytac, et al., 2020; Banalieva, et al., 2018; etc.] effects on profitability. Namely, the company's size can positively reflect profitability via economies of scale, more accessible access to financial funds, higher market power, etc. On the other hand, smaller companies might be more flexible, and this important characteristic was strongly emphasised during the Covid-19 pandemic. In that sense, it is not reasonable to expect either a positive or negative effect of size on productivity in this industry since it is strongly influenced by rapid changes in technology and consumer behaviour. Still, at the same time, large companies can benefit from stability and market power in a volatile business environment.

Regarding advertising and market research companies registered in Croatia, to the author's best knowledge, there is solely a paper by Keglević Kozjak, et al. (2021) that deals with the profitability of this industry in Croatia. However, their paper significantly differs since it uses average industry financial ratios and GDP to observe the impact on net profit margin from 2009-2018. Besides this partially similar paper, other papers that deal with advertising and marketing activities in Croatia have a completely different focus. For example, they focus on the importance of marketing strategy for a specific industry, e.g., construction companies [Lovrenčić Butković, 2010], and health tourism service providers [Vrkljan and Hendija, 2016]. Some studies include all industries using survey methodology to test for implementation of internal marketing [Paliaga and Strunje, 2011] or the level of adoption of marketing concept [Nefat and Belullo, 2000]. Additionally, there is also a study on the business practices of marketing agencies in Croatia [Fraculj, et al., 2021].

3. DATA DESCRIPTION AND THE METHOD

The sample includes 1130 active limited liability companies registered in Croatia in category M 73 Advertising and market research, according to NACE Rev. 2 classification. Panel data analysis was conducted using data from the 2018-2022 period, while all company-level unbalanced panel data was retrieved from the Orbis Bureau van Dijk database. Solely companies with available data for operating revenues and their values over 0€ during the observed period were included in the sample. Detailed definitions of the seven used variables are presented in Table 1.

Table 1. Description of variables

Variable	Definition
ROA	Return on asset - %; $(\text{Net Income}/\text{Total Assets}) * 100$
ProfitM	Profit margin - %; $(\text{Profit before tax}/\text{Operating revenue}) * 100$
Age	Company age - number of years since incorporation

CashF_OpRevenue	Cash flow/Operating revenue - %; (Cash flow/Operating revenue)*100
LProductivity	Operating revenue per Employee - th €; Operating revenue/Employees
SolvencyR	Solvency ratio - %; (Shareholders funds/(Non current liabilities + Current liabilities))*100
Size	Number of employees

Source: Author

Determinants of profitability are the focus of the paper. Therefore, two sets of models are formed, depending on whether ROA or profit margin is used as a dependent variable. Regarding explanatory variables, both models have the same five variables, and their descriptive statistics are presented in Table 2.

Table 2. Descriptive statistics

Variable	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
ROA	5408	11.49394	26.72785	-99.09	100
ProfitM	5479	9.338359	24.89835	-98.09	99.82
Age	5595	11.09115	7.737579	0	33
CashF_OpRevenue	4259	13.39205	22.33062	-99.58	96.03
LProductivity	4713	83.47097	117.1576	1	983
SolvencyR	1910	42.07991	28.04794	0.7	100
Size	4713	5.027583	13.11245	1	277

Source: Author

As stated, analysing determinants of profitability over the five years (2018-2022) has been made with panel data analysis, and the two following Poled Ordinary Least Squares (POLS) models have been formed:

$$ROA_{it} = \beta_0 + \beta_1 Age_{it} + \beta_2 CashF_OpRevenue_{it} + \beta_3 LProductivity_{it} + \beta_4 SolvencyR_{it} + \beta_5 Size_{it} + u_{it} \quad (1)$$

$$ProfitM_{it} = \beta_0 + \beta_1 Age_{it} + \beta_2 CashF_OpRevenue_{it} + \beta_3 LProductivity_{it} + \beta_4 SolvencyR_{it} + \beta_5 Size_{it} + u_{it} \quad (2)$$

Where $i=1, \dots, n$, $t=1, \dots, T$. ROA and ProfitM are the outcome variables for observation unit i (company) in year t , and n is the total number of observation units. Parameter β_0 is a constant term, while the other five β parameters are related to each explanatory variable. The error term (u_{it}) is assumed to be independent and identically distributed by observation unit and time. However, to deal with POLS parameter estimates that are biased and inconsistent, a fixed effect model (FE) that assumes the correlation between the observation unit error term and explanatory variables has been formed for both dependent variables. Further, to deal with FE estimators that are unsuitable for analysing the effect of time-invariant variables, the random effect model (RE) has also been formed in both versions of the model (with ROA and profit margin as dependent variables). Three tests (the overall F-test, the Breusch-Pagan test, and the Hausman test) were used to choose between POLS, FE, and RE models. Three models (POLS, FE and RE), along with the necessary tests to choose between them, are presented in Table 3 (ROA is the dependent variable) and Table 4 (profit margin is the dependent variable). Statistical package Stata 13 has been used to perform the analysis.

4. RESULTS AND DISCUSSION

Results on three selection tests indicate that a RE model should be observed in a model with ROA as a dependent variable, while with a profit margin as a dependent variable, a FE model is the most appropriate. However, regardless of the dependent variable, results on four out of five explanatory variables indicate the same effect on profitability. In contrast, the results are different when it comes to a company's size.

Namely, the age of a company has a negative impact on profitability. At first, this may be surprising, but considering that the advertising and market research industry is rapidly changing due to changes in consumer behaviour and available technology, it is understandable that newer companies are more flexible in keeping pace with the volatile business environment. As a result, as in Dakić and Mijić (2020), and Loderer and Waelchli (2010), younger companies are more likely to be more profitable. Cash flow to operating revenue, as expected and confirmed in Dimitrić, et al. (2019), and Stevanović, et al. (2021), has a positive impact on profitability. In the observed industry, higher cash flow levels increase profitability since it helps companies operate during periods between projects for which they have been hired or while waiting to get paid by clients. Labour productivity in each industry is expected to increase profitability [Burja, 2020; Lönnstedt and Nordvall, 2022; etc.], and the same effect is confirmed in both models, regardless of the dependent variable. Similarly, the solvency ratio also has a positive effect on profitability, and studies by Aytac, et al. (2020) and Blažková and Dvouletý (2017) confirm the same effect. Hence, along with results related to the cash flow to operating revenue ratio, the obtained results for the solvency ratio confirm the importance of a company's financial health.

According to the obtained results, the conclusion on the impact of the size of a company on its profitability should be carefully made. Namely, according to results in the RE model with ROA as a dependent variable, size has a statistically positive effect on profitability (as in Dimitropoulos, 2018; Pervan and Mlikota, 2013; etc.), while in the FE model with a profit margin as a dependent variable, its impact is not statistically significant (as in Dakić and Mijić, 2020). These results are understandable if we argue that larger companies (those with more employees) are able to simultaneously deal with a large number of projects, which increases profit. However, in the observed industry, creativity plays a significant role in providing the best service for the customer, which results in higher revenues and, consequently, profit, but creativity is hard to measure. Therefore, results on the size of a company in this type of study on profitability might indicate that the size of a company does not influence profitability.

Table 3. POLS, FE, and RE estimates with ROA as a dependent variable

Variables - dependent variable: ROA	Model POLS	Model FE	<u>Model RE</u>
Age	-0.2804923*** 0.0472612	-0.6091243*** 0.2260363	-0.3453392*** 0.0736445
CashF_OpRevenue	0.7429456*** 0.0265077	0.7901646*** 0.0355426	0.8233045*** 0.027288
LProductivity	0.0111416*** 0.002273	0.0068517** 0.003188	0.0094227*** 0.0026268
SolvencyR	0.1234846*** 0.0129387	0.1535633*** 0.0181459	0.1261033*** 0.0139329

Size	0.0783717*** 0.018675	-0.0457047 0.0826942	0.0663005** 0.0328976
Constant	-3.658489*** 0.8906419	-.3048237 2.520412	-3.56904*** 1.165852
Observations	1339	1339	1339
R-squared	0.4218	0.3819	0.4201
POLS vs FE (F-test and Prob > F)		3.77 (0.000)	
POLS vs RE (chibar2 and Prob > chibar2 – Breusch-Pagan test)			124.72 (0.000)
Hausman test (chibar2 and Prob > chibar2)		10.84 (0.0547)	

Source: Author

Note: ***, **, * denote significance at the 1%, 5%, and 10% significance level. Robust standard errors are below each β parameter.

Table 4. POLS, FE, and RE estimates with profit margin as a dependent variable

Variables - dependent variable: ProfitM	Model POLS	<u>Model FE</u>	Model RE
Age	-0.1051178*** 0.026869	-0.4455103*** 0.1291307	-0.118804*** 0.0359841
CashF_OpRevenue	0.8003291*** 0.0148641	0.8820417*** 0.0201776	0.8614367*** 0.0145744
LProductivity	0.0086055*** 0.0012946	0.0051991*** 0.0018334	0.0071711*** 0.0014275
SolvencyR	0.0640843*** 0.0073652	0.0411314*** 0.0103744	0.0483707*** 0.0075114
Size	0.0399694*** 0.0106402	0.0766193 0.0475557	0.0459662*** 0.0160034
Constant	-5.426604*** 0.5045497	-1.276011 1.439903	-5.028446*** 0.5891865
Observations	1348	1348	1348
R-squared	0.6990	0.6648	0.6970
POLS vs FE (F-test and Prob > F)		3.67 (0.000)	
POLS vs RE (chibar2 and Prob > chibar2 – BP test)			428.57 (0.000)
Hausman test (chibar2 and Prob > chibar2)		14.25 (0.0141)	

Source: Author

Note: ***, **, * denote significance at the 1%, 5%, and 10% significance level. Robust standard errors are below each β parameter.

To check for the robustness of results, an analysis was made using the natural logarithm of total

assets to measure the company's size (results can be obtained at request). Results on the company's age, cash flow to operating revenue ratio, labour productivity, and solvency ratio are identical to those with the original settings. When it comes to the size of a company, results in robustness check models also indicate that this variable has a positive effect on profitability or that it has no effect, depending on the measure of profitability. The only difference is that it seems to have a positive effect when profitability is measured with profit margin, and it has no effect when it is estimated with ROA.

5. CONCLUSION

There are numerous goals that companies' owners and managers aim to reach, and they often differ among industries. However, optimum profitability is one of the shared goals, regardless of the industry and its specifics, and precisely, the specifics of the industries affect profitability determinants of companies operating within. Therefore, this paper is focused on detecting profitability determinates in the advertising and market research industry. This is a growing industry, operating in volatile economic conditions where consumer behaviour changes, competition is intense, and under the significant influence of rapid technological progress. Since its core is different than, for example, the manufacturing industry that is often analysed in the profitability segment, this paper also aimed to check for possible particularities of the observed industry compared to others.

The empirical segment of the analysis observed data for companies registered in Croatia operating in the advertising and market research industry from 2018-2022. It revealed that this industry does not stand out regarding variables that reflect the company's financial health (such as cash flow to operating revenue and solvency ratio) and labour productivity. However, when it comes to the age of a company, obtained results indicate a negative effect on profitability. Regarding previously mentioned industry characteristics, results suggest that the newer the company, the higher its profit is expected, and this industry is distinguished among those whose accumulated experience reflects on profit. However, a more detailed analysis of managers' and employees' characteristics and business processes could answer what makes newer companies more profitable. Namely, newly formed companies may hire employees with different characteristics and/or manage employees and projects differently. Further, results on the variable reflecting the size of a company are not uniform and depend on the measured profitability. In that sense, the conclusion on the effect of the size of a company should be carefully made. Yet, it seems not to have a statistically significant impact, or it is positive, so at least a negative influence can be ruled out.

Obtained results might be beneficial for researchers in the field detecting possible problems while selecting used variables, primarily profitability measures, since, as proven, results might be altered. Additionally, professionals focused on the advertising and market research industry are provided with valuable insights into the characteristics of the industry, especially related to the company's age. In other words, managers who lead older companies might benefit from observing how younger companies operate, while managers of larger companies should be aware that the size of a company is not always an advantage when it comes to company profitability. However, there are some limitations related to the empirical segment of the paper. The presented results are based on unbalanced panel data, which is one of the shortcomings of this paper. Further, the analysis included solely companies registered in Croatia. Hence, a larger sample may provide additional insight into the theme. Finally, data on employees are limited because it is impossible to distinguish between the number of employees related to the creative

part of the business and those associated with all other necessary activities. In a specific industry like this, combining secondary financial data and detailed company-level primary data would be beneficial, yet gathering specific internal company-level data is rather challenging. Consequently, further research in the field will include expanding the sample to more countries and adding additional explanatory variables to detect possible country-level differences that might affect profitability.

REFERENCES

- [1] Aytaç, B.; Hoang, T. H.; Lahiani, A.; Michel, L. (2020). Working capital management and profitability of wine firms in France: an empirical analysis. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 41(3), pp 368-396.
- [2] Banalieva, E. R.; Cuervo-Cazurra, A.; Sarathy, R. (2018). Dynamics of pro-market institutions and firm performance. *Journal of International Business Studies*, 49, pp 858-880.
- [3] Becker-Blease, J. R.; Kaen, F. R.; Etebari, A.; Baumann, H. (2010). Employees, firm size and profitability of US manufacturing industries. *Investment Management and Financial Innovations*, 7(2), pp 7-23.
- [4] Blažková, I.; Dvoutý, O. (2017). Drivers of ROE and ROA in the Czech Food Processing Industry in the Context of Market Concentration. *AGRIS on-line Papers in Economics and Informatics*, 9(3), pp 3 - 14.
- [5] Bui, H.; Nguyen, D.; Tran, D.; Hoang, P.; Pham, M.; Tran, M; Bui, H. (2020). Determinants influencing the profitability of listed food processing firms in Vietnam. *Accounting*, 6(4), pp 441-452.
- [6] Burja, C. (2020). Economic performance in viticulture: Evidence from Romania. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 22(2), pp 11-18.
- [7] Dakić, S.; Mijić, K. (2020). Regression analysis of the impact of internal factors on return on assets: A case of meat processing enterprises in Serbia. *Strategic Management*, 25(1), pp 29–34.
- [8] Dakić, S.; Mijić, K.; Jakšić, D. (2019). Multiple regression approach to modelling determinants of business success based on financial statements: Evidence from food processing companies in the Republic of Serbia. *Custos e agronegocio on line*, 15(4), pp 485-501.
- [9] Dimitrić, M.; Tomas Žiković, I.; Arbula Blecich, A. (2019). Profitability determinants of hotel companies in selected Mediterranean countries. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 32(1), pp 1977-1993.
- [10] Dimitropoulos, P. E. (2018). Profitability determinants of the Greek hospitality industry: The crisis effect. In *Innovative Approaches to Tourism and Leisure: Fourth International Conference IACuDiT*, pp 405-416, Athens, Greece.
- [11] Eurostat, (2024). Database, https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sbs_sc_ovw__custom_10270133/default/table, downloaded: [April, 6th 2024]
- [12] Fraculj, M.; Šebek, V.; Drašković, N. (2021). Business Practices of Marketing Agencies in Croatia. In *44th International Convention on Information, Communication and Electronic Technology (MIPRO)*, pp. 1404-1408, Opatija, Croatia.
- [13] Keglević Kozjak, S.; Kovšca, V.; Šestan-j-Perić, T. (2021). The impact of selected financial ratios and gross domestic product on the performance of advertising industry. *Zbornik radova (Sveučilište u Mostaru. Ekonomski fakultet)*, 27 (2021), pp 52-71.

- [14] Kumar, A.; Bezawada, R.; Rishika, R.; Janakiraman, R.; Kannan, P. K. (2016). From Social to Sale: The Effects of Firm-Generated Content in Social Media on Customer Behavior. *Journal of Marketing*, 80(1), pp 7-25.
- [15] Lehenchuk, S.; Serpeninova, Y.; Zavalii, T.; Juhaszova, Z.; Kordošová, A. (2023). The impact of financial performance on the profitability of advertising agencies in the Slovak Republic. *Strategic Management*, 28(1), pp 41-50.
- [16] Loderer, C. F.; Waelchli, U. (2010). Firm age and performance. MPRA Paper No. 26450. https://mpra.ub.uni-muenchen.de/26450/1/MPRA_paper_26450.pdf, downloaded: [June, 24th 2023]
- [17] Lovrenčić Butković, L. (2010). How marketing strategy is important for croatian construction companies?—Results of the survey. *Organization, technology & management in construction: an international journal*, 2(1), pp 112-116.
- [18] Lönnstedt, L.; Nordvall, H. O. (2007). The Japanese pulp and paper industry: an analysis of financial performance from 1991 to 2001. *Journal of forest research*, 12, pp 278-288.
- [19] Martín-Herrán, G.; Sigué, S. P. (2023). An integrative framework of cooperative advertising with reference price effects. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 70, pp 1-38.
- [20] Martins, A. (2022). Green marketing and perceived SME profitability: the meditating effect of green purchase behaviour. *Management of Environmental Quality*, 33(2), pp 281-299.
- [21] Maziriri, E. T. (2020). Green packaging and green advertising as precursors of competitive advantage and business performance among manufacturing small and medium enterprises in South Africa. *Cogent Business & Management*, 7(1), pp 1-21.
- [22] Nefat, A.; Belullo, A. (2000). Utjecaj stupnja usvojenosti marketing koncepcije na profitabilnost poduzeća. *Ekonomski pregled*, 51 (11-12), pp 1210-1228.
- [23] Paliaga, M.; Strunje, Ž. (2011). Research of implementation of internal marketing in companies in the Republic of Croatia. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 24(1), pp 107-121.
- [24] Pervan, M.; Mlikota, M. (2013). What determines the profitability of companies: case of Croatian food and beverage industry. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 26(1), pp 277-286.
- [25] Pervan, M.; Pervan, I.; Ćurak, M. (2019). Determinants of firm profitability in the Croatian manufacturing industry: evidence from dynamic panel analysis. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 32(1), pp 968-981.
- [26] Sahabuddin, M.; Synthia, S. K. (2020). Determinants of Firm Profitability: Evidences from Bangladeshi Manufacturing Industry. *The Economics and Finance Letters*, 7(2), pp 189-199.
- [27] Sakalauskas, V.; Kriksciuniene, D. (2024). Personalized Advertising in E-Commerce: Using Clickstream Data to Target High-Value Customers. *Algorithms* 17(1), pp 1-17.
- [28] Stevanović, S.; Minović, J.; Marinković, G. (2021). Earnings and cash flow persistence: Case of medium agriculture enterprises in Serbia. *Ekonomika poljoprivrede*, 68 (1), pp 141-153.
- [29] Vrkljan, S.; Hendija, Z. (2016). Business performance of health tourism service providers in the Republic of Croatia. *Acta Clinica Croatica*, 55(1), pp 79-85.
- [30] Walker, D.S.; Tobias, A.M. (2006). The effects of age and number of employees on managerial activities: an exploratory study of West Midlands small firms in the Central Technology Belt. *Strategic Change*, 15, pp 75-83.
- [31] Youssef, I.S.; Salloum, C.; Al Sayah, M. (2023). The determinants of profitability in non-financial UK SMEs. *European Business Review*, 35(5), pp 652-671.

UTJECAJ IZRAVNE MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE NA POTROŠAČE GENERACIJE Z PRI KUPNJI PROIZVODA ZA KUĆNE LJUBIMCE

SAMANTA KOCIJAN

Sveučilište Sjever
Jurja Križanića 31b, 42000 Varaždin, Hrvatska
kocijansamanta@gmail.com

DIJANA VUKOVIĆ

Sveučilište Sjever
Jurja Križanića 31b, 42000 Varaždin, Hrvatska
dvukovic@unin.hr

BORIS JURIČ

Međimursko veleučilište Čakovec
Ul. bana Josipa Jelačića 22a, 40000 Čakovec, Hrvatska
jurbor@gmail.com

SAŽETAK

Rad se temelji na hipotezi kako su pripadnici generacije Z, u odnosu na svoju financijsku moć, a pod utjecajem suvremene izravne marketinške komunikacije, spremni izdvojiti sve više svote novaca kako bi povećali kvalitetu života svojih kućnih ljubimaca. Cilj rada bio je istražiti koliko suvremena izravna komunikacija usmjerena potrošaču generacije Z utječe na kreiranje njegove potražnje za proizvodima namijenjenima kućnim ljubimcima. Poseban fokus ovdje se stavlja na potrošače generacije Z jer oni rastu (ili su odrastali) s tehnologijom i ne poznaju svakodnevicu bez stalne mrežne povezanosti, stoga je bitno ispitati njihovo potrošačko ponašanje, koje bi se moglo vidno razlikovati u odnosu na prethodne generacije. Za potrebe dokazivanja postavljene hipoteze, provedeno je kvantitativno istraživanje putem ankete. Kao relevantan uzorak izdvojeno je 189 ispitanika koji su odgovarali profilu ispitanika primjerenog predmetnom istraživanju. Rezultati provedenog istraživanja ukazuju na to kako su pripadnici generacije Z pod utjecajem suvremene izravne marketinške komunikacije skloni izdvojiti sve više financijskih sredstava za proizvode koje percipiraju korisnim za njihove kućne ljubimce, uz fokus na njihovu sklonost kupovini istog branda bez obzira na cijenu. Vrijednost dobivenih rezultata ogleda se u činjenici kako će upravo ova generacija u budućnosti predstavljati sve veći udio potrošača, te je od iznimne važnosti istraživati ovo područje.

KLJUČNE RIJEČI: komunikacija, izravna marketinška komunikacija, generacija Z, ponašanje potrošača, marketing kućnih ljubimaca.

THE INFLUENCE OF DIRECT MARKETING COMMUNICATION ON GENERATION Z CONSUMERS WHEN PURCHASING PET PRODUCTS

ABSTRACT

The paper is based on the hypothesis that members of Generation Z, influenced by contemporary direct marketing communication and relative to their financial power, are willing to allocate increasingly larger sums of money to improve the quality of life for their pets. The aim of the paper is to investigate how contemporary direct communication targeted at Generation Z consumers affects the creation of their demand for pet products. Special focus is placed on Generation Z consumers because they have grown up (or are growing up) with technology and do not know daily life without constant online connectivity. This makes it important to understand their consumer behavior, which may significantly differ from that of previous generations. To test the hypothesis, a quantitative survey was conducted. A relevant sample of 189 respondents, fitting the profile suitable for the research, was selected. The results of the research indicate that Generation Z, influenced by contemporary direct marketing communication, is inclined to allocate increasing financial resources to products perceived as beneficial for their pets, with a tendency to purchase the same brand regardless of the price. The value of the obtained results is reflected in the fact that this generation will represent an increasingly larger share of consumers in the future, making it crucial to research this area.

KEYWORDS: communication, direct marketing communication, Generation Z, consumer behavior, pet marketing

1. UVOD

Na suvremenom tržištu tvrtke se nalaze u vrtlogu dinamičnosti zbog brzih promjena u tehnologiji i digitalizaciji, konkurencije koja vješto prati trendove i sve informiranijih, educiranijih te umreženijih potrošača. Slijedom navedenog tvrtke su primorane svoje poslovanje i marketinške aktivnosti kontinuirano prilagođavati novim trendovima i novim generacijama potrošača. Zbog specifičnog načina odrastanja, koje se uvelike razlikuje od odrastanja pripadnika starijih generacija, pripadnici generacije Z mogli bi se od starijih generacija znatno razlikovati u svom potrošačkom ponašanju, primjerice, mladi bi potrošači mogli biti posebno osjetljivi na izravnu marketinšku komunikaciju. Nadalje, zbog posebne emocionalne veze koju stvaraju prema svojim kućnim ljubimcima, gledajući na njih kao na članove obitelji, mogli bi se itekako isticati kao potrošači proizvoda namijenjenih kućnim ljubimcima. Ovaj rad stoga istražuje utjecaj suvremene izravne marketinške komunikacije na potrošačko ponašanje generacije Z kod promocije proizvoda za kućne ljubimce. Riječ je o tehnološki progresivnoj generaciji koja svakodnevno traži i dijeli svoja potrošačka iskustva korištenjem interneta. Analizom stavova pripadnika ove generacije, istražuje se koliko suvremena izravna marketinška komunikacija definira njihove stavove, afinitete odnosno potrošačke navike kada se nalaze u ulozi skrbnika kućnih ljubimaca.

Postavlja se hipoteza da su pripadnici generacije Z, kao potrošači, pod utjecajem suvremene izravne marketinške komunikacije, a u odnosu na svoju financijsku moć, spremni izdvojiti sve više svote novaca u svrhu povećanja kvalitete života svojih kućnih ljubimaca. Fokus

istraživanja je na punoljetnim pripadnicima generacije Z, koji su odrastali uz tehnologiju koristeći ju i danas u svrhu informiranja o proizvodima i uslugama. Riječ je o ispitanicima koji žive na području Republike Hrvatske i koji su skrbnici barem jednog kućnog ljubimca. Ovaj rad koristi pregled literature i donosi kvantitativno istraživanje. Podaci za empirijski dio rada prikupljeni su putem ankete na pripadnicima generacije Z i pregledom relevantne znanstvene literature.

2. PREGLED DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA

Suvremeni kanali komunikacije omogućili su tvrtkama brzu izravnu komunikaciju s potrošačima, koja predstavlja snažan marketinški alat jer omogućuje prilagodbu, personalizaciju i kontakt prema užoj skupini potrošača, kao ciljnoj publici. Prema Chaffey, D., Ellis – Chadwick F. [2016: 611] „digitalna tehnologija utjecala je na donošenje odluka potrošača, pružajući ogromnu količinu informacija kojima kupci mogu pristupiti...“. Lin, C. A., Rauschnabel, P. A. [2016: 2153] navode kako su „društveni mediji otvorili marketinškim stručnjacima prozor za neposredno promatranje spoznaja, stavova, ponašanja i životnog stila potrošača. Kontinuiranim uvođenjem novih digitalnih tehnologija na potrošačko tržište, kao što su pametni satovi, svjedočimo i brzom povećanju sposobnosti tvrtki da prikupljaju demografske, psihografske, geodemografske, fiziološke i druge osobne podatke o potrošačima koje oni sami stvaraju.“

Potrošači su vrlo često, posebice kod *online* kupnje, primorani tvrtkama ustupiti određene osobne kontaktne podatke, a ujedno i dati dopuštenje da ih tvrtke smiju povratno kontaktirati putem e-maila ili aplikacija za razmjenu poruka (Viber, Facebook Messenger, WhatsApp...), na temelju čega tvrtke potrošače kasnije obavještavaju o ponudama koje nude. Ipak, izravna marketinška komunikacija nije nov pojam. Pojam „izravnog marketinga“ prvi je put korišten 1961., kao zamisao Amerikanca Lestera Wundermana [Baker. M., 2003: 565, Lancaster, G., Massingham L., 2011: 327], „međutim, načela kataloškog marketinga putem pošte, koji je bio rani oblik izravnog marketinga, mogu se pratiti unatrag do Europe u petnaestom stoljeću, nakon Gutenbergova izuma tiskarskog stroja i proizvodnje trgovačkih kataloga od strane tiskara kao izdavača“ [Lancaster, G., Massingham L., 2011: 327]. Prema Lancaster, G., Massingham L. [2011], „izravni marketing je proaktivan pristup marketingu, koji vodi proizvod ili uslugu do potencijalnih kupaca, umjesto da ih čeka da dođu u trgovinu ili na drugu točku pristupa. To je oblik kupnje "bez trgovine" i ponekad se naziva "precizni marketing" ili "jedan na jedan" marketing.“ Kako navode Karaxha, H., et. al. [2016: 55], „izravni marketing zadržava potrošače uspostavljanjem izravnih kontakata s njima, ispunjavanjem njihovih potreba i zahtjeva te na temelju toga povećava prodaju. Direktni marketing tvrtke sve više koriste kao jedan od glavnih oblika promocije, povećavajući tako uspješnost poduzeća.“ Prema Perčić, K., Perić, N. [2020: 21-22] „izravnim marketingom organizacije mogu izravno komunicirati sa svojim kupcima izostavljajući marketinške kanale“, dok kao elemente koji utječu na izbor medija izravnog marketinga navode: „karakteristike medija, prilagodljivost proizvodu/usluzi, opseg i karakteristike dosegnute ciljne skupine, troškovi koje različite vrste medija za oglašavanje zahtijevaju“. Kotler, P., Armstrong, G. [2021: 357], za izravni i digitalni marketing navode kako su to „najbrže rastući oblici marketinga. I dok se izravni marketing nastavlja usmjeravati prema digitalnom, digitalni izravni marketing preuzima sve veći udio u potrošnji na marketing i prodaju.“ Belch, G. E., Belch M. A. [2003: 463], izravni marketing definiraju kao „sustav marketinga kojim organizacije izravno komuniciraju sa ciljnim kupcima, kako bi generirale odgovor ili transakciju.“ Također, napominju kako „moramo razlikovati izravni marketing i medije izravnog marketinga“ [2003: 463], navodeći pri tome, kako „izravni marketing koristi

skup medija za izravni odgovor, uključujući izravnu poštu, telemarketing, interaktivni TV, tisak, internet i druge medije. Ovi mediji su alati pomoću kojih stručnjaci za izravni marketing provode komunikacijski proces. Kako navodi Mihaylova, M. [2021: 16], „fleksibilnost izravnog marketinga je njegova dokazana karakteristika. Njegova prilagodljivost različitim medijima pokazuje evoluciju ovog pristupa. Konstantne značajke izravnog marketinga kao što su doseganje i kontaktiranje kupaca bez posrednika, korištenje i analiza prikupljenih podataka, ostaju iste, dok se mediji i kontekst primjene mijenjaju. To je razlog zašto se definicije prirode izravnog marketinga redovito prilagođavaju.“ Albrecht, M. G., et. al. [2023: 444], za izravni marketing navode kako isti „omogućuje izravnu komunikaciju s kupcem.“ Nadalje, navode i kako se „poruke mogu prilagoditi određenim segmentima tržišta, pa čak i personalizirati prema pojedinačnim potrošačima. Rane taktike izravnog marketinga uključivale su telefon i poštu; međutim, tehnologija je omogućila nove metode povezivanja s kupcima koje uključuju tekstualne poruke i marketing e-poštom.“ Bekić, I., et. al. [2023: 42] spominju kako „u digitalnom društvu personalizacija marketinškog pristupa postaje imperativ, a time direktna marketinška komunikacija dobiva još više na značenju.“ Amirkhanpour, M., Vrontis, D. [2013: 264] navode da „mobilni marketing igra značajnu ulogu u poboljšanju interakcije između potencijalnih kupaca i njihovih omiljenih brandova.“

Prema rezultatima istraživanja autora Zarouali, B., et. al. [2021: 265], „povoljnija percepcija o WhatsAppu povećava povjerenje ljudi u brandove na WhatsAppu, što zauzvrat povećava njihovu namjeru da tim brandovima otkriju osobne podatke.“ Prema Kotleru, P., et. al. [2017] „način na koji marketinški stručnjaci pristupaju prodajnim i komunikacijskim kanalima trebao bi se mijenjati i prilagoditi ovoj novoj stvarnosti. U digitalnom dobu, put do kupca nije uvijek izravan, ponekad je čak i spiralni. Štoviše, postoji mnogo mogućih kombinacija dodirnih točaka kroz koje kupci mogu proći na svom putu do kupnje. Marketinški stručnjaci trebaju voditi kupce na svakom koraku putem fizičkih i online kanala. Također trebaju biti dostupni gdje god i kada god kupci odluče obaviti kupnju na svom putu.“ Shah, D., Murthi, B. P. S. [2021], navode kako su se „s gledišta podataka, marketinški stručnjaci počeli fokusirati na prikupljanje i analizu podataka o transakcijama kupaca, koji se sustavno i kronološki arhiviraju; “koji” kupac je i “kada” kupio “koji” proizvod/uslugu, prikupljajući tako relevantne informacije u vlastitim bazama podataka tijekom vremena. Pojavio se snažan tok istraživanja i marketinških praksi povezanih s direktnim i marketingom baze podataka, koji se fokusiraju na visoko ciljanu, diferenciranu i kupcu usmjerenu marketinšku strategiju.“ Uvidom u dostupnu znanstvenu literaturu, vidljivo je, da zbog neprestanog razvoja digitalnih tehnologija, brandovi moraju prilagoditi svoje marketinške strategije okruženju gdje se suvremeni potrošači nalaze, a to je upravo *online* okruženje.

Kada se izvrši uvid u pregled literature po pitanju pripadnika generacije Z, vidljivo je kako autori na ovu generaciju gledaju kao na novu generaciju potrošača, pa tako Özkan, M. [2017: 156] navodi kako „kultura kupnje ove generacije, koja je veliku većinu svojih dana provela na internetu, također snažno utječe na njihove prioritete kao i na očekivanja“. U svojoj studiji Thangavel, P., et. al. [2019: 725], zaključuju kako se „kupovne orijentacije generacije Z, znatno razlikuju od prethodnih generacija, pa marketinške strategije koje su usmjerene na online kupce generacije Z, moraju biti prilagođene.“ Mc Keever, M., et. al. [2021], spominju kako niti „etablirani brendovi nisu imuni na potencijalno razorni utjecaj potrošača generacije Z.“ Šramková, M., Sirotiaková, M. [2021: 9], navode da će pripadnici generacije Z u bliskoj budućnosti „biti sve zahtjevniji u pogledu kvalitete neprehrambenih i prehrambenih proizvoda, osobito kada zasnuju vlastita kućanstva i obitelji.“ Prema Alders, K.-M., Böttcher, T. [2023], „s obzirom na to da generacija Z, kao kohorta pokazuje povećanu zabrinutost u pogledu održivosti, moglo bi se teoretizirati da što se brand više usklađuje s održivim ili zelenim inicijativama,

generacija Z postaje spremnija za kupnju od tog branda.“ Prema Salam, K. N., et. al. [2024: 54] „generacija Z gravitira prema brandovima koji daju prioritet društvenim vrijednostima, brizi za okoliš i održivosti. Također, preferira brandove koji nude jedinstvena iskustva i personalizaciju, koja zadovoljava njihove individualne potrebe i preferencije. Stoga su marketinške strategije, usmjerene na stvaranje pozitivnih iskustava i isticanje dodane vrijednosti koju pružaju brandovi, presudne u privlačenju pozornosti i osvajanju srca generacije Z.“ Generacija Z danas predstavlja potrošače, koji definiraju suvremeno tržište na temelju svojih specifičnih karakteristika u potrošačkom ponašanju. Ključna karakteristika, koja se često u literaturi povezuje s ovom generacijom jest stalna internetska povezanost, pa ne čudi što je suvremena izravna marketinška komunikacija, postala jedan od esencijalnih alata marketinških strategija brandova.

S druge strane, industrija kućnih ljubimaca, doživljava značajnu transformaciju u vidu prilagođavanja dinamičnom okruženju u kojem se pojavljuje nova generacija potrošača, koja koristi modernu tehnologiju i čije se ponašanje znatno razlikuje od ponašanja njihovih roditelja. Myers, S., et. al. [2022], navode da „kako tehnologija napreduje, tvrtke usmjeravaju svoje proračune za oglašavanje s tradicionalnih medija na digitalne medije.“ Zhang, W., et.al. [2022: 1688], na temelju analize koju su napravili u svom radu, a po pitanju budućih trendova razvoja tržišta kućnih ljubimaca, koja promatraju s tri aspekta; gospodarstva, društva i tehnologije, zaključuju kako se „ekonomsko tržište kućnih ljubimaca postupno širi“, a uz „kontinuirano poboljšanje razine tehnologije, vrste proizvoda na tržištu kućnih ljubimaca bit će dodatno diverzificirane u budućnosti“. „Tržište kućnih ljubimaca temelji se na ideji i učvršćuje ju, da je potrebna određena količina roba i usluga, kako bi se bio brižan vlasnik kućnog ljubimca. Odnos s kućnim ljubimcima postao je potpuno potrošačko iskustvo, pružajući uobičajene pogodnosti, kao što su veterinarska skrb i naprednije usluge kao dnevna skrb za pse, hoteli za pse s mogućnošću Skypinga, toplice, teretane, pogrebne usluge, moderna odjeća i specijalizirana prehrana“ [Vänskä, A., 2016: 80, prema Coote, 2012, Winter i Harris, 2013, Grimm, 2014]“. „Mnoge od ovih ljudskih usluga, za pse postaju norma“ [Vänskä, A., 2016: 80]. Kako navode Gromek, N., Perek-Białas, J. [2022], prema Morais [2004.], „mnogi se vlasnici kućnih ljubimaca ne osjećaju kao vlasnici kućnih ljubimaca, već kao roditelji kućnih ljubimaca. Na ovaj način fenomen roditelja kućnih ljubimaca pokazuje da ljudi ne žale potrošiti novac na njihove “bebe”. Nije ni čudno da se 83% vlasnika kućnih ljubimaca identificira kao "mama" ili "tata"“. Jyrinki, H., Leipämaa-Leskinen, H. [2006: 548] u svom su istraživanju došle do zaključka kako postoji “posebna skupina potrošača”, koji svoje kućne ljubimce smatraju “produženim ja”, a isto tako rezultati navedenog istraživanja, pokazali su kako 28% ispitanika „svoje kućne ljubimce doživljava kao produžetke sebe.“

3. INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA: SPREMNOST NA POTROŠNJU SKRBNIKA KUĆNIH LJUBIMACA

Suvremeni potrošači sve više brinu o dobrobiti svojih kućnih ljubimaca, doživljavajući ih članovima obitelji. Ovu situaciju itekako danas koriste *brandovi* kroz oglašavanja u kojima koriste emotivne apele, stavljajući pritom fokus na duboku povezanost između skrbnika i njegovog kućnog ljubimca. Uloga skrbnika, kao zaštitnika kućnog ljubimca, posebno se ističe, čime se potiče senzibilnost, izaziva empatija i privrženost, što rezultira akcijom odnosno kupovinom oglašavane robe, kako bi se taj osjećaj koji se prikazuje stvorio ili ako je već stvoren, kako bi se isti naglasio. Slijedom do sad navedenog, hipoteza koja se postavlja u sklopu ovog istraživanja glasi:

Hipoteza H1: Potrošači, pripadnici generacije Z, u odnosu na svoju financijsku moć, a pod utjecajem suvremene izravne marketinške komunikacije, spremni su izdvojiti sve više svote novaca, kako bi povećali kvalitetu života svojih kućnih ljubimaca.

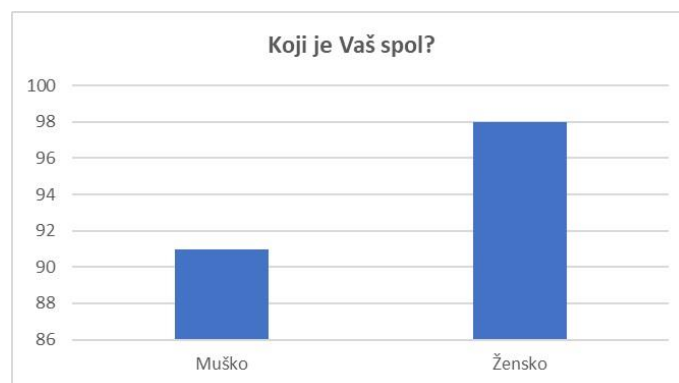
3.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Za potrebe dokazivanja postavljene hipoteze, provedeno je kvantitativno istraživanje putem ankete. Podaci dobiveni analizom provedene ankete, omogućavaju uvid u osobne preferencije i navike potrošača pripadnika generacije Z, u kontekstu skrbnika kućnih ljubimaca. Od ukupnog broja ispitanika 273, za analizu je kao relevantan uzorak izdvojeno 189 ispitanika, koji su odgovarali profilu ispitanika primjerenog predmetnom istraživanju, odnosno izdvojeni su ispitanici koji su potvrdno odgovorili na pitanje jesu li su skrbnici kućnog ljubimca, te oni koji su godinama starosti unutar raspona definicije generacije Z (od 18 do 29 godina starosti). Isto tako, izdvojeni su i ispitanici koji žive na području Republike Hrvatske stalno ili povremeno (uz uvjet da u Republici Hrvatskoj žive veći dio godine).

3.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U nastavku slijedi prikaz rezultata provedenog kvantitativnog istraživanja.

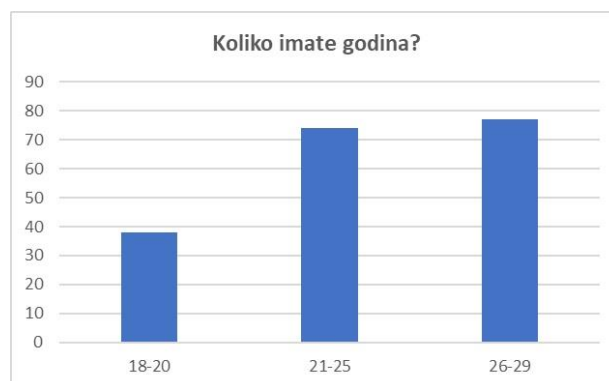
Grafikon 1. Ispitanici prema spolu.



Izvor: autori.

Od 189 ispitanika, 91 ispitanik je muškog roda, a 98 ispitanica je ženskog roda.

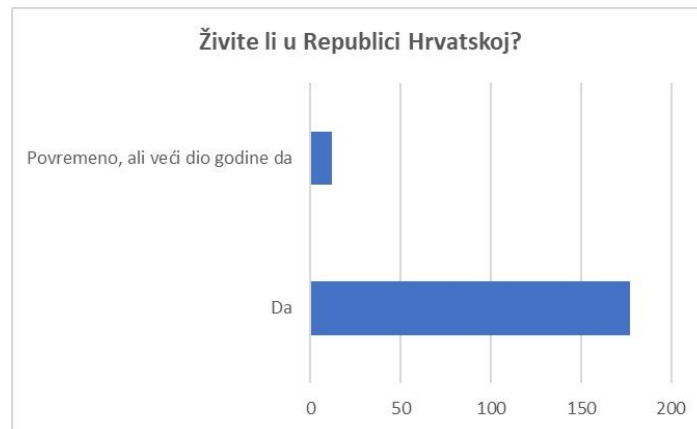
Grafikon 2. Ispitanici prema starosti.



Izvor: autori.

Od 189 ispitanika, 38 ispitanika je starosti od 18 do 20 godina, 74 ispitanika je starosti od 21 do 25 godina, dok je 77 ispitanika starosti od 26 do 29 godina.

Grafikon 3. Ispitanici prema državi stanovanja.



Izvor: autori.

Ispitanika koji žive u Republici Hrvatskoj je 177, a onih koji u Republici Hrvatskoj žive povremeno, ali veći dio godine, ima 12.

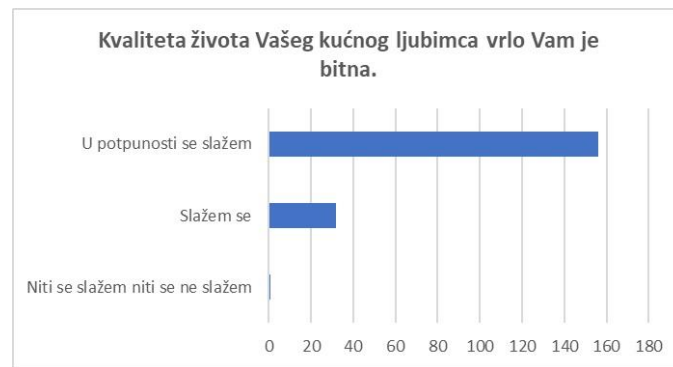
Grafikon 4. Preferencije branda hrane za kućne ljubimce.



Izvor: autori.

Ispitanika koji uvijek kupuju isključivo isti *brand* hrane za njihovog kućnog ljubimca, neovisno o promocijama i cijenama drugih proizvoda ima 146, dok je ispitanika koji hranu za njihovog kućnog ljubimca kupuju sukladno mogućnostima, odnosno što im je isplativije ima 43.

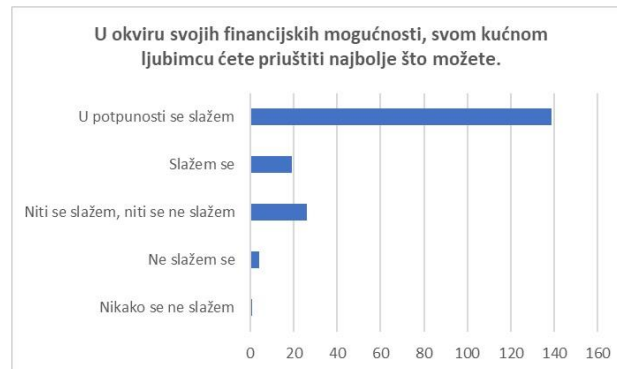
Grafikon 5. Mišljenje ispitanika o važnosti kvalitete života kućnog ljubimca.



Izvor: autori.

S izjavom da im je kvaliteta života njihovog kućnog ljubimca vrlo bitna, 156 ispitanika se u potpunosti složilo, 32 ispitanika je odgovorilo da se slaže, dok je 1 ispitanik odgovorio da se s takvom izjavom niti slaže niti se ne slaže.

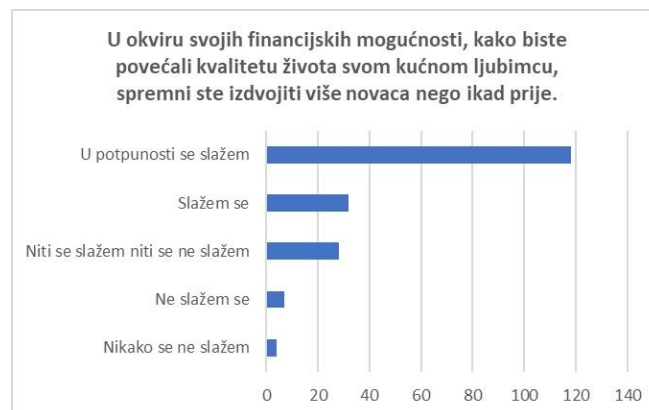
Grafikon 6. Mišljenje ispitanika o važnosti kvalitete života kućnog ljubimca II.



Izvor: autori.

S izjavom da će u okviru svojih finansijskih mogućnosti, svom kućnom ljubimcu priuštiti najbolje što mogu, 139 ispitanika je odgovorilo da se s takvom izjavom u potpunosti slažu, 19 je ispitanika odgovorilo kako se s takvom izjavom slaže. Nadalje, 26 ispitanika s navedenom izjavom se niti slaže, niti se ne slaže, 4 se ispitanika s izjavom ne slažu, dok se 1 ispitanik s takvom izjavom nikako ne slaže.

Grafikon 7. Mišljenje ispitanika o važnosti kvalitete života kućnog ljubimca II.



Izvor: autori.

S izjavom da su u okviru svojih financijskih mogućnosti, a u svrhu povećanja kvalitete života svog kućnog ljubimca, spremni izdvojiti više novaca nego ikad prije, 118 ispitanika se u potpunosti slaže, 32 ispitanika se slaže, 28 ispitanika se niti slaže niti se ne slaže, 7 ispitanika se ne slaže, dok se 4 ispitanika nikako ne slažu s navedenim

Grafikon 8. Mišljenje ispitanika o važnosti kvalitete života kućnog ljubimca III.



Izvor: autori.

Ukoliko bi ispitanici na svoj e-mail primili *newsletter* o ponudi proizvoda koji bi njihovom kućnom ljubimcu podigao kvalitetu života na viši nivo, te ukoliko bi to bilo u skladu s njihovim financijskim mogućnostima isti bi i kupili, tvrdnja je s kojom se slaže 108 ispitanika, 60 ih se slaže, dok ih se 5 niti slaže niti se ne slaže. Nadalje, 11 ispitanika se ne slaže, a 5 ih se nikako ne slaže s navedenom tvrdnjom.

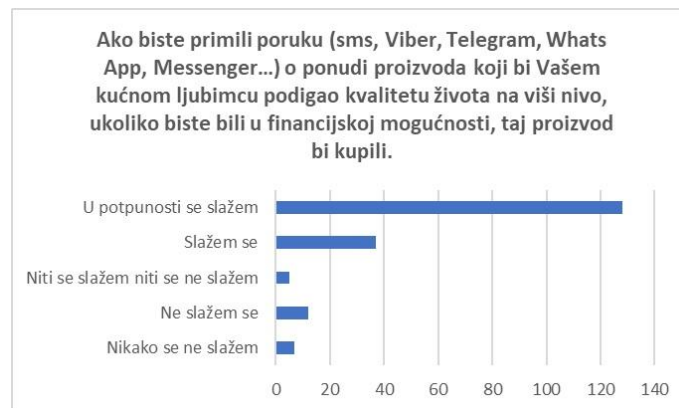
Grafikon 9. Mišljenje ispitanika o važnosti kvalitete života kućnog ljubimca IV.



Izvor: autori.

Nadalje, ukoliko bi ispitanici u mobilnoj aplikaciji (kreiranoj od strane neke trgovine ili *branda*) dobili obavijest o ponudi proizvoda, koji bi njihovom kućnom ljubimcu podigao kvalitetu života na viši nivo, te ako bi bili u financijskoj mogućnosti, taj bi proizvod i kupili, izjava je s kojom se u potpunosti slaže 108 ispitanika, dok se njih 53 slaže. Istodobno, 12 ispitanika se niti slaže niti se ne slaže, njih 9 se ne slaže, dok se njih 7 nikako ne slaže s navedenom tvrdnjom.

Grafikon 10. Mišljenje ispitanika o važnosti kvalitete života kućnog ljubimca V.



Izvor: autori.

Rezultati istraživanja pokazali su i da se 128 ispitanika u potpunosti se slaže s izjavom da bi u slučaju primitka poruke (sms, Viber, Telegram, WhatsApp, Messenger...) o ponudi proizvoda koji bi njihovom kućnom ljubimcu podigao kvalitetu života na viši nivo isti i kupili ako bi bili u financijskoj mogućnosti. Nadalje, 37 ispitanika se složilo s navedenim, 5 ispitanika niti se slaže niti se ne slaže. Istodobno, 12 ispitanika se ne slaže s navedenom tvrdnjom, dok se 7 njih nikako ne slaže.

Grafikon 11. Mišljenje ispitanika o važnosti kvalitete života kućnog ljubimca VI.



Izvor: autori.

S izjavom, ukoliko ispitanici primijete naizgled kvalitetan i dobar proizvod za njihovog kućnog ljubimca, o kojem su osobno obaviješteni kroz newsletter, poruke (sms, Viber, Telegram, WhatsApp, Messenger...) ili kroz poruku/obavijest iz mobilne aplikacije (kreirane od strane neke trgovine ili branda), spremni su izdvojiti višu svotu novaca nego ikada prije (koliko to njihovo trenutno financijsko stanje dopušta) za taj proizvod, kako bi povećali kvalitetu života njihovog kućnog ljubimca, 146 ispitanika se u potpunosti slaže, 25 ih se slaže, 7 ih se niti slaže niti se ne slaže, 8 ih se ne slaže, a 3 se nikako ne slažu.

Na temelju dobivenih rezultata istraživanja, zaključuje se kako je postavljena hipoteza: **Hipoteza H1:** Potrošači, pripadnici generacije Z, u odnosu na svoju financijsku moć, a pod utjecajem suvremene izravne marketinške komunikacije, spremni su izdvojiti sve više svote novaca, kako bi povećali kvalitetu života svojih kućnih ljubimaca, potvrđena.

Prije testiranja hipoteze istraživanja, testirala se razina pouzdanosti mjernih ljestvica pomoću Cronbach's Alpha koeficijenta. Cronbach's Alpha manji od 0,6 smatra se nezadovoljavajućom pouzdanosti, a veći od 0,7 predstavlja zadovoljavajuću pouzdanost.

Tablica 1. Cronbach's Alfa.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.891	.792	7

Izvor: autori.

Iz tablice 1. uočljivo je da Cronbach's Alpha koeficijent iznosi 0,891, što govori da korištene mjerne ljestvice imaju visoku razinu pouzdanosti. Dobiveni koeficijent sugerira visoku razinu interne konzistentnosti pouzdanosti varijabli, te ukazuje na to da su pitanja ili čestice koje se odnose na komunikaciju generacije Z međusobno povezane što implicira dosljednost mjernog konstrukta. Tablica 2. donosi prikaz deskriptivne statistike o međusobnoj komunikaciji između proizvođača proizvoda za kućne ljubimce, odnosno trgovina (prodavača) i kupaca takvih proizvoda, te namjere o kupnji na temelju dobivenih informacija.

Tablica 2. Deskriptivna statistika.

	N	Min	Ma	Mean	Std. Deviation	Variance
Značaj kvalitete života kućnog ljubimca	189	1	5	4.82	0.458	1.840
U okviru financijskih mogućnosti za kućnog ljubimca izabrat ću najbolje	189	1	5	4.54	0.717	1.658
U okviru financijskih mogućnosti za kućnog ljubimca spreman/a sam izdvojiti više financijskih sredstava	189	1	5	4.34	1.001	1.911
Kupnja na temelju newslettera koja donosi kvalitetu života kućnog ljubimca na viši nivo u okviru financijskih mogućnosti	189	1	5	4.35	0.951	1.937
Kupnja na temelju mobilne aplikacije koja donosi kvalitetu života kućnog ljubimca na viši nivo u okviru financijskih mogućnosti	189	1	5	4.30	1.074	2.057
Kupnja na temelju poruka preko SMS-a, Viber-a, Telegram-a, WhatsApp-a, Messenger-a koja donosi kvalitetu života kućnog ljubimca na viši nivo u okviru financijskih mogućnosti	189	1	5	4.41	1.126	2.145
Spremnost na kupnju kvalitetnijeg proizvoda na temelju primljene poruke preko newslettera, mobilne aplikacije i/ili sms poruke, poruke preko SMS-a, Viber-a, Telegram-a, WhatsApp-a, Messenger-a uz izdvajanje veće količine novaca	189	1	5	4.60	0.761	1.846
Valid N (listwise)	189					

Izvor: autori.

Na postavljena pitanja, ispitanici su odgovarali s minimalnom ocjenom 1 i maksimalnom ocjenom 5. Na pitanje „Značaj kvalitete života kućnog ljubimca“ (prosječna ocjena iznosi 4.82 i SD=0.458), što je ujedno i čestica ocijenjena s najvećom prosječnom ocjenom i ispitanici je

smatraju iznimno važnom. „U okviru finansijskih mogućnosti za kućnog ljubimca izabrat ću najbolje” (prosječna ocjena iznosi 4.54 i SD=0.717). „Kupnja na temelju newslettera koja donosi kvalitetu života kućnog ljubimca na viši nivo u okviru finansijskih mogućnosti“ ocijenjena je s prosječnom ocjenom 4.35 i SD=0.951; „Kupnja na temelju mobilne aplikacije koja donosi kvalitetu života kućnog ljubimca na viši nivo u okviru finansijskih mogućnosti“ (prosječna ocjena 4.30 i SD=1.074); „Kupnja na temelju poruka preko SMS-a, Viber-a, Telegram-a, WhatsApp-a, Messenger-a koja donosi kvalitetu života kućnog ljubimca na viši nivo u okviru finansijskih mogućnosti“ (prosječna ocjena 4.41 i SD=1.126).

Općenito gledano generacija Z obično preferira brze i praktične načine komunikacije. Kada je riječ o SMS porukama, iako se ovaj oblik komunikacije sve manje koristi zbog popularnosti društvenih mreža i aplikacija za razmjenu poruka poput WhatsAppa, Viber-a, Telegram-a i Messenger-a, generacija Z i dalje koristi SMS za brzu i izravnu komunikaciju, posebno u situacijama kada je potrebno brzo i jednostavno dostavljanje informacija i razmjena međusobnog iskustva. *Newsletteri* su također dio komunikacijskog spektra koji generacija Z koristi kao sadržaj, iako možda nije njihov primarni izbor. Međutim, ako je sadržaj relevantan, zanimljiv i prilagođen njihovim interesima, pogotovo kada je riječ o njihovim kućnim ljubimcima, generacija Z je otvorena za primanje *newslettera* putem e-pošte. Prikaz načina komuniciranja među generacijom Z, kao i značajka pojedinih oblika, pobliže je objašnjen u Tablici 3.

Tablica 3. Kolmogorov-Smirnov test o normalnosti distribucije podataka vezano za komunikaciju među pripadnicima generacije Z.

Deskriptivna Statistika							The - Smirnov „normality“	Kolmogorov test for
	Results	N	Min.	Max	Average	Standard deviation	Coefficient of variation	Statistics
Kupnja na temelju <i>newslettera</i> koja donosi kvalitetu života kućnog ljubimca na viši nivo u okviru finansijskih mogućnosti.	189	1	5	4.35	0.951	24.937	0.137	0.000
Kupnja na temelju mobilne aplikacije koja donosi kvalitetu života kućnog ljubimca na viši nivo u okviru finansijskih mogućnosti.	189	1	5	4.30	1.074	25.139	0.365	0.000
Kupnja na temelju poruka preko SMS-a, Viber-a, Telegram-a, WhatsApp-a, Messenger-a koja donosi kvalitetu života kućnog ljubimca na viši nivo u okviru finansijskih mogućnosti.	189	1	5	4.41	1.126	25.345	0.233	0.000

Izvor: autori.

Važno je napomenuti kako generacija Z obično preferira sadržaj koji je autentičan, interaktivan i relevantan za njihov životni stil i interese. Ukratko, iako generacija Z koristi različite kanale komunikacije, ključno je osigurati da sadržaj bude prilagođen njihovim preferencijama i potrebama, kako bi se postigla učinkovita komunikacija.

Pouzdanost dobivenih faktora mjerena je na osnovi vrijednosti koeficijenta Cronbach's Alpha. Za potrebe daljnje analize ispitana je pouzdanost podataka na temelju Kaiser-Meyer-Olkinova (KMO) testa i Bartlettova testa. Cronbach's Alpha je statistički indeks i mjeri koliko su svi elementi u okviru instrumenta međusobno povezani te mjere li istu latentnu varijablu. Kaiser-Meyer-Olkinova (KMO) mjera adekvatnosti uzorka i Bartlettov test sferičnosti često se koriste kao dijagnostički alati, kako bi se procijenila prikladnost korelacijske matrice, a za daljnju analizu prikazani su u Tablici 4. Vrijednost Kaiser-Meyer-Olkinova pokazatelja kreće se od 0 do 1, te ako je manja od 0,6 smatra se da korelacijska matrica nije prikladna za definiranje modela utjecaja izravne marketinške komunikacije na potrošnju izvan okvira budžeta za kupnju hrane koja će osigurati kvalitetniji život kućnom ljubimcu. Također, što je vrijednost Kaiser-Meyer-Olkinova bliže 1, veća je prikladnost provedbe daljnje analize. Kod Bartlettova testa, poželjno je da vrijednost signifikantnosti bude manja od 0,05 ($p < 0,05$). Rezultati Kaiser-Meyer-Olkinova testa i vrijednosti analize varijance prikazane u Tablici 4., te u Tablici 5., pokazuju kako je omjer kvalitete i cijene ključan faktor pri odabiru i kupnji. Također, rezultati pokazuju da potrošači generacije Z, kada je u pitanju hrana za kućne ljubimce, prednost daju kvaliteti te preferiraju izravnu marketinšku komunikaciju proizvođača hrane za kućne ljubimce.

Tablica 4. Kaiser-Meyer-Olkinove mjere.

Varijabla	Kaiser-Meyer-Olkinove mjere
Preferencija prema markama proizvođača.	0,86263
Potrošnja u okviru svojih mogućnosti.	0.88543
Spremnost na izdvajanje veće svote novca za veću kvalitetu života kućnih ljubimaca	0.90013
Kupnja na temelju poruka preko SMS-a, Viber-a, Telegram-a, WhatsApp-a, Messenger-a koja donosi kvalitetu života kućnog ljubimca na viši nivo u okviru financijskih mogućnosti.	0.89800

Izvor: autori.

Kupnja hrane za kućne ljubimce postala je složen proces koji nadilazi jednostavno zadovoljenje osnovnih potreba za prehranom. Vlasnici kućnih ljubimaca sve više prepoznaju važnost visokokvalitetne prehrane kao ključnog faktora ($KMO=0.90013$) za poboljšanje kvalitete života svojih ljubimaca. U tom kontekstu, potrošnja na hranu za ljubimce često prelazi okvire financijskih mogućnosti vlasnika, vođena željom za postizanjem boljeg zdravlja i dugovječnosti ljubimaca, kao i preferencijama prema određenim markama proizvođača ($KMO=0.86263$). Kvaliteta života kućnih ljubimaca uvelike ovisi o vrsti hrane koju konzumiraju. Nutritivna vrijednost hrane igra ključnu ulogu u održavanju optimalnog zdravlja. Visokokvalitetna hrana sadrži uravnotežene količine proteina, masti, ugljikohidrata, vitamina i minerala, što je od suštinskog značaja za pravilno funkcioniranje organizma. Uz to, specijalizirane prehrane formule koje ciljaju specifične zdravstvene potrebe, poput hrane za starije ljubimce ili one s alergijama, mogu značajno poboljšati kvalitetu života. Zdravstveni benefiti koje donosi kvalitetna prehrana uključuju smanjenje rizika od brojnih bolesti poput pretilosti, dijabetesa, problema s kožom i dlakom. Također, istraživanja pokazuju kako pravilna

prehrana može produžiti životni vijek ljubimaca, čineći ih zdravijima i sretnijima, stoga spremnost na izdvajanje veće svote novca za veću kvalitetu života postaje neupitna.

Preferencije vlasnika prema određenim markama proizvođača hrane za ljubimce također igraju važnu ulogu u modelu potrošnje. Vjernost određenim *brandovima* često se temelji na prepoznatljivosti brenda, pozitivnim recenzijama i preporukama veterinara. *Brandovi* koji su stekli reputaciju za kvalitetu i pouzdanost obično imaju veći utjecaj na odluke vlasnika. Osim toga, etika brenda postaje sve važnija za mnoge vlasnike. *Brandovi* koji koriste održive prakse i visokokvalitetne, prirodne sastojke privlače sve veću pažnju. Raznolikost proizvoda koje brend nudi, kao i dostupnost tih proizvoda u trgovinama i *online*, također su ključni faktori koji utječu na potrošačke odluke.

Tablica 5. ANOVA test za dokazivanje hipoteza.

Model Summary ⁰									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	0,630 ^a	0,397	0,342	0,59518	0,397	7,234	24	264	0,003
2	0,666 ^b	0,444	0,374	0,58045	0,047	2,696	8	256	0,000
a. Predictors: (Constant), PURCHASING BASED ON THE NEWSLETTER WHICH BRINGS THE QUALITY OF LIFE OF THE PET TO A HIGHER LEVEL WITHIN THE FRAMEWORK OF FINANCIAL POSSIBILITIES_1 PURCHASING BASED ON MOBILE APPLICATIONS THAT BRING THE QUALITY OF LIFE OF THE PET TO A HIGHER LEVEL WITHIN THE FRAMEWORK OF FINANCIAL POSSIBILITIES_2 PURCHASE BASED ON SMS MESSAGES, MESSAGES THROUGH WHAT APP, MESSENGER WHICH BRINGS THE QUALITY OF LIFE OF THE PET TO A HIGHER LEVEL WITHIN FINANCIAL POSSIBILITIES_3									
b. Predictors: (Constant), WITHIN THE FRAMEWORK OF FINANCIAL POSSIBILITIES FOR A PET, I WILL CHOOSE THE BEST									
c. Dependent Variable: PURCHASE ON THE BASIS OF A RECEIVED MESSAGE OF A MORE EXPENSIVE PRODUCT WHICH BRINGS A BETTER QUALITY OF LIFE									

Izvor: autori.

Model potrošnje za kupnju hrane za kućne ljubimce iznad okvira mogućnosti vlasnika temelji se na želji za postizanjem veće kvalitete života ljubimaca i preferencijama prema određenim markama proizvođača. Razumijevanje ovih čimbenika kroz prikupljanje i analizu podataka omogućava stvaranje učinkovitih strategija koje zadovoljavaju potrebe i očekivanja vlasnika, osiguravajući pritom optimalno zdravlje i dugovječnost njihovih ljubimaca.

3.3. DISKUSIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Uvidom u prikupljene odgovore, zaključuje se, kako većina ispitanika uvijek kupuje isključivo isti brand hrane za njihovog kućnog ljubimca, neovisno o promocijama i cijenama drugih proizvoda, što ukazuje na to kako je pripadnicima generacije Z, vrlo bitna kvaliteta života njihovih kućnih ljubimaca, što su potvrdili kasnije i kroz odgovore na izjavu kako im je kvaliteta života njihovog kućnog ljubimca vrlo bitna. Isto tako, veći dio ispitanika, u potpunosti se složio ili se složio s izjavom da će u okviru svojih financijskih mogućnosti, svom kućnom ljubimcu priuštiti najbolje što mogu, kao i s izjavom da su u okviru svojih financijskih mogućnosti, a u svrhu povećanja kvalitete života svog kućnog ljubimca, spremni izdvojiti više novaca nego ikada prije. Na izjave, koje su uključivale razne vrste suvremene izravne marketinške

komunikacije koju koriste brandovi kako bi se obratili potrošačima, dakle, putem e-maila (*newsletter*), obavijesti kroz mobilne aplikacije, poruke (SMS, Viber, Telegram, WhatsApp, Messenger...), u smislu da im ponude proizvode, koji bi njihovim kućnim ljubimcima podigli kvalitetu života na viši nivo, ispitanici su se u najvećoj mjeri u potpunosti složili ili su se složili, da ako bi bili u financijskoj mogućnosti, taj proizvod bi i kupili.

Naposljetku, i s posljednjom izjavom u sklopu ovog istraživanja, ako ispitanici primijete naizgled kvalitetan i dobar proizvod za njihovog kućnog ljubimca, o kojem su osobno obaviješteni kroz *newsletter*, poruke (sms, Viber, Telegram, WhatsApp, Messenger...) ili kroz poruku/obavijest iz mobilne aplikacije (koju je kreirala trgovina ili *brand*), spremni su izdvojiti višu svotu novaca nego ikada prije (koliko to njihovo trenutno financijsko stanje dopušta) za taj proizvod, kako bi povećali kvalitetu života njihovog kućnog ljubimca, većina se ispitanika u potpunosti složila, a slijede ih oni koji se s takvom izjavom slažu.

4. ZAKLJUČAK

Zbog umreženog načina života generacije Z, *brandovi* imaju više prilika nego ikad prije, utjecati na ponašanje mladih potrošača. Suvremena izravna marketinška komunikacija ima težak zadatak, u fokusu joj nije samo predstavljanje proizvoda u najboljem svijetlu, ona je usmjerena na potrošača, informira ga i uvjerava, potiče mu znatiželju, motivira ga da dijeli saznanja, oduševljava ga i naposljetku u njemu stvara želju ne samo za proizvodom, već i za osjećajem koji nudi korištenje oglašavanog proizvoda. Ovakva komunikacija kod potrošača stvara snažnu potrebu, čak i za proizvodima koji nisu namijenjeni njemu. Jedan od prikladnih primjera za navedeno je promocija proizvoda za kućne ljubimce. *Brandovi* ne stvaraju proizvode za kućne ljubimce, oni ih stvaraju za njihove skrbnike, koje takvi proizvodi moraju oduševiti do te mjere da ih bez velikog razmišljanja priušte svojim kućnim ljubimcima kako bi im poboljšali kvalitetu života.

Danas je više nego ikada bitnije razumjeti potrošača, u predmetnom slučaju ovog rada, suvremenog potrošača u ulozi skrbnika kućnog ljubimca. Dok industrija hrane i raznih dodataka za kućne ljubimce posljednjih godina bilježi rast, sve veći fokus u široj se javnosti stavlja na odgovornost skrbnika kućnih ljubimaca, a propisuju se i zakonske odredbe, koje predviđaju kažnjavanje neodgovornog ponašanja skrbnika. Posljednjih godina sve se više upozorava i na nužnost humanosti općenito prema životinjama, kao živim bićima. Prethodno navedeno ide u prilog marketingu *brandova*, koji na tržište plasiraju proizvode za kućne ljubimce, a svojim marketinškim strategijama, podižu pozitivan trend humanog postupanja prema životinjama na jednu novu razinu, nudeći pri tome razne proizvode za kućne ljubimce. Prilagođavaju se kod toga raznim skupinama potrošača, od onih starijih, teže pokretnih, koji od kućnih ljubimaca kao korist primaju društvo, do onih mlađih, koji se u društvu kućnih ljubimaca rekreiraju i putuju, općenito, kreiraju jedan zajednički životni stil. Upravo na ovu skupinu mladih potrošača generacije Z, ovaj rad stavlja fokus, kao na potrošače, koji su zbog raznolikosti interesa kojim mladi obiluju, a ujedno i sve većih mogućnosti, koje im se nude, spremni izdvojiti sve više financijskih sredstava u svrhu poboljšanja kvalitete života svojih kućnih ljubimaca. Način odrastanja ove generacije, mogao bi ih razlikovati u njihovom potrošačkom ponašanju od ostalih generacija na mnoge načine, stoga ovaj rad istražuje njihove stavove o načinu potrošnje, kada je u pitanju potrošnja vezana uz njihove kućne ljubimce. Da se ovdje radi o specifičnoj generaciji, prepoznali su odavno i *brandovi*, koji su svoje marketinške aktivnosti prilagodili novoj generaciji potrošača.

Brandovi stoga danas, svojom suvremenom marketinškom komunikacijom sve izravnije i konkretnije djeluju, a jedan od primjera za navedeno je izravna marketinška komunikacija, koja je usmjerena potrošaču izravno, kroz *newslettere* koji stižu na e-mailove, obavijesti trgovaca/*brandova*, koje stižu kroz mobilne aplikacije ili poruke koje potrošači, osim kao SMS, primaju i kroz razne aplikacije namijenjene komunikaciji (npr. Viber, Telegram, WhatsApp, Messenger...). Zbog umreženosti generacije Z, *brandovi* danas imaju više prilika nego ikada, suvremenom izravnom marketinškom komunikacijom utjecati na ponašanje mladih potrošača. Slijedom gore navedenog, ovim radom se, uz prikaz uvida iz stručne, znanstvene literature, prikazuju rezultati istraživanja utjecaja suvremene izravne marketinške komunikacije na potrošačko ponašanje pripadnika generacije Z, prilikom stvaranja potražnje, odnosno odabira i kupnje proizvoda za njihove kućne ljubimce, uz odgovor na pitanje, kolika je zapravo moć promocije, koja je temeljena na suvremenoj izravnoj komunikaciji i koja je usmjerena upravo potrošaču generacije Z, u smislu utjecaja na kreiranje njegove potražnje za proizvodima namijenjenima kućnim ljubimcima.

U kompleksnom okruženju suvremenog marketinga, koje obiluje promidžbenom bukom i koje se stalno razvija, industrija kućnih ljubimaca posebno se ističe svojim marketinškim pristupima potrošačima, a takvi *brandovi* danas zapravo „nude“ osjećaj pripadnosti i privrženosti između skrbnika i kućnog ljubimca. Naposljetku, sukladno rezultatima ovog istraživanja, unatoč trenutnoj inflaciji, mladi skrbnici, pripadnici generacije Z, svojim će kućnim ljubimcima priuštiti najbolje što mogu, kako bi im povećali kvalitetu života, što ovoj industriji jamči određenu održivost na tržištu, uz uvjet da se kontinuirano prilagođava preferencijama novih generacija potrošača. Kako se industrija kućnih ljubimaca sve više razvija, to više *brandovi* moraju ostati u toku s očekivanjima suvremenih generacija potrošača uz korištenje suvremenih i inovativnih načina komunikacije koji će im omogućiti što uspješnije približavanje i stvaranje posebne veze s ciljnom skupinom potrošača.

Treba istaknuti i nedostatke istraživanja što je vidljivo u profiliranju ispitanika. Naime, ispitanike se profiliralo samo prema spolu, dobi i državi stanovanja, što predstavlja određeno ograničenje kod detaljnije karakterizacije ispitanika i njihovih kućanstava. S obzirom na to da na području Republike Hrvatske nisu pronađena istraživanja koja se bave postavljenom hipotezom, predlažu se daljnja istraživanja u okviru ovog područja s detaljnijom analizom ispitanika u smislu socioekonomskih, demografskih i drugih sličnih faktora koji utječu na potrošačko ponašanje. Također, predlaže se povećati uzorak ispitanika i detaljnije istražiti spoznaju kako su mladi potrošači, pripadnici generacije Z, skloni izdvojiti sve više financijskih sredstava za proizvode koje percipiraju kao korisne za njihove kućne ljubimce, uz fokus na njihovu sklonost kupovini istog *branda* bez obzira na cijenu. Prethodno navedeno odnosi se na prijedlog proširenja istraživanja percepcije *brandova*, koji nude proizvode za kućne ljubimce i kako takva percepcija utječe na svijest, doživljaje te osjećaje mladih potrošača generacije Z kada kupuju proizvode za svoje kućne ljubimce, fokusirajući se pri tome posebno na snagu poruke koju *brandovi* šalju, u smislu emocionalnog brandinga i korporativne odgovornosti (koja prati opću odgovornost prema životinjama, kao jedan proširen svjetski trend).

Buduća istraživanja mogla bi proširiti ovo istraživanje i analizom marketinških kampanja *brandova* koji nude proizvode za kućne ljubimce u kombinaciji s istraživanjem stavova potrošača, pripadnika generacije Z o istima. Potrošači, pripadnici generacije Z, u budućnosti će predstavljati velik udio potrošača, te je bitno da se *brandovi* fokusiraju na duboko razumijevanje potreba i očekivanja ove generacije kako bi ponudu mogli što bolje prilagoditi ovoj sve bitnijoj skupini potrošača. S obzirom na to da u suvremenom dobu skrbnici na svoje kućne ljubimce sve više gledaju kao na članove obitelji, realan je trend povećanja potražnje za proizvodima,

koji će kućnim ljubimcima povećati kvalitetu života, a samim time i opće zdravstveno stanje, koje će naposljetku dovesti do duljeg života kućnog ljubimca.

Doprinos ovog istraživanja ogleda se u empirijskom uvidu koji pruža bolje razumijevanje ponašanja potrošača pripadnika generacije Z u situacijama svakodnevnih utjecaja suvremene izravne marketinške komunikacije na njihovo potrošačko ponašanje, konkretno na spremnost izdvajanja novčanih sredstava (u odnosu na financijsku moć), a sve s ciljem povećanja kvalitete života njihovih kućnih ljubimaca. Doprinos istraživanja ogleda se i u saznanju, da bi se marketinška komunikacija, posebno ona izravna, namijenjena mladim potrošačima, koja je tema ovog rada, trebala temeljiti i na relevantnim podacima o tome koliko određeni oglašavani proizvod poboljšava kvalitetu života kućnog ljubimca, kojem je namijenjen. Također, na taj se način može privući i zadržati potrošače generacije Z, ali i potaknuti kod njih jedan angažman prilikom poslijekupovnih aktivnosti s obzirom na njihovu karakteristiku stalne internetske povezanosti, gdje bi mogli svoja iskustva podijeliti s drugim potrošačima i na neki način djelovati kao glasnogovornici *branda*, provodeći marketing „od usta do usta“ *online*, koristeći suvremene mogućnosti koje nude društveni mediji. Konačno, nalazi ovog istraživanja mogu pomoći u boljem razumijevanju potrošačkog ponašanja ove mlade i specifične skupine potrošača.

REFERENCE

- [1] Albrecht, M. G., Green, M., Hoffman, L. (2023). *Principles of marketing*. First Edition. Texas: OpenStax.
- [2] Alders, K.-M., Böttcher, T. (2023). Green Generation: Sustainable Purchase Intention and Marketing Impact on Gen Z.
- [3] Amirkhanpour, M., Vrontis, D. (2013). Mobile Marketing: A New Direct Marketing Promotional Channel, *International Journal of Technology Marketing*, 9(3), 252-269.
- [4] Baker, M. (2003). *The Marketing Book*. Fifth Edition. Butterworth-Heinemann.
- [5] Belch, G.E., Belch, M.A. (2003). *Advertising and Promotion, An Integrated Marketing Communications Perspective*. Sixth Edition Berkshire. England: The McGraw-Hill Companies.
- [6] Bekić, I., Ivanković, J., Žutić, M. (2023). Direktna marketinška komunikacija promatrana kroz prizmu supkultura generacije Y i Z. *Suvremene teme*. 14(1), 29-45.
- [7] Chaffey, D., Ellis – Chadwick F. (2016). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. Sixth Edition. United Kingdom: Pearson.
- [8] Gromek, N., Perek-Białas, J. (2022). Why is pet goods consumption imperceptible for economists? A scoping review. *SN Business & Economics*. 2(11).
- [9] Jyrinki, H., Leipämaa-Leskinen, H. (2006). Pets as Extended Self in the Context of Pet Food Consumption. *European Advances in Consumer Research*. 7, 543-550.
- [10] Kotler, P., Armstrong, G. (2021). *Principles of marketing*. 18th global edition. Harlow: Pearson Higher Ed.
- [11] Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- [12] Karaxha, H., Tolaj, S., Abazi, A. (2016). The role of direct marketing in relation with the consumers in Kosovo. *ILIRIA International Review*. 6(1), 49-56.
- [13] Lancaster, G., Massingham L. (2011). *Essentials of Marketing Management*, London: Routledge.
- [14] Lin, C. A., Rauschnabel, P. A. (2016). Social media marketing: Psychological insights, managerial importance, and future research directions. Inn, L.: *Encyclopedia of e-*

- commerce development, implementation, and management*. 2144–58. Hershey, PA: IGI Global.
- [15] Mc Keever, M., Diffley, S., O'Rourke, V., (2021). Generation Z an exploration of their unique values driving brand affinity. *Irish Academy of Management Conference*.
- [16] Mihaylova, M. (2021). The Internet, or the most applicable media for direct marketing nowadays. *Management and education*, 17(2), 14-17.
- [17] Myers, S., Sen, S., Syrdal, H., Woodroof, P. (2022). The impact of Persuasion knowledge cues on social media engagement: a look at pet influencer marketing. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 32(1), 43-60.
- [18] Özkan, M. (2017). Generation Z - The Global Market's New Consumers- And Their Consumption Habits: Generation Z Consumption Scale. *European Journal of Multidisciplinary Studies*. 5(1),150-157.
- [19] Perčić, K., Perić, N. (2020). The Effectiveness of Direct Marketing Media Regarding Attitudes of Different Target Groups of Consumers in Serbia. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*. 29 (1), 21-32.
- [20] Salam, K. N., Singkeruang, A. W. T. F. , Husni M. F., Baharuddin B., Pratiwi, D. A. R. (2024). Gen-Z Marketing Strategies: Understanding Consumer Preferences and Building Sustainable Relationships. *Golden Ratio of Mapping Idea and Literature Format*. 4 (1), 55-77.
- [21] Shah, D., Murthi, B. P. S. (2021). Marketing in a data-driven digital world: Implications for the role and scope of marketing. *Journal of Business Research*. 125(March), 772–779.
- [22] Šramková, M., Sirotiaková, M. (2021). Consumer Behaviour of Generation Z in the Context of Dual Quality of Daily Consumption Products on EU market. *Globalization and its Socio-Economic Consequences 2020, SHS Web of Conferences*, 92.
- [23] Thangavel, P., Pathak, P., Chandra, B. (2022). Consumer Decision-making Style of Gen Z: A Generational Cohort Analysis. *Global Business Review*, 23(3), 710-728.
- [24] Vänskä, A. (2016). 'Cause I wuv you!' Pet dog fashion and emotional consumption. *ephemera: theory & politics in organisation*, 16(4), 75-97.
- [25] Zarouali, B., Brosius, A., Helberger, N., de Vreese, C. (2021). WhatsApp Marketing: A Study on WhatsApp Brand Communication and the Role of Trust in Self- Disclosure. *International Journal of Communication*, 15, 252-276.
- [26] Zhang, W. Cao, H., Lin, L. (2022). Analysis of the Future Development Trend of the Pet Industry. Proceedings of the 2022 7th International Conference on Financial Innovation and Economic Development (ICFIED 2022). *Advances in Economics, Business and Management Research*, 211, 1682-1689.

EMOTIONS DURING SOCIAL MEDIA USAGE ACROSS TRAVEL STAGES: DREAMING, EXPERIENCING, AND SHARING

ANA ČUIĆ TANKOVIĆ

University of Rijeka

Faculty of Tourism and Hospitality Management

Primorska 46, B.O. 97, 51410 Ika, Croatia

anact@fthm.hr

ABSTRACT

This study explores the relationship between social media use and the emotions associated with planning and sharing trips on social media, focusing on the dreaming, experiencing, and sharing stages. Social media platforms based on Web 2.0 technology have revolutionized the way tourists plan and experience their trips and have significantly influenced their decision-making processes. This study aims to fill a gap in understanding potential travellers' attitudes towards social media content at these stages. Using a structured questionnaire, data was collected from 168 social media users, who have travelled in the past year, and was analysed with PLS-SEM. The results show that the Dreaming and Experiencing phases significantly influence users' emotions, while the Sharing phase shows no significant influence. These results highlight the importance of engaging users emotionally in the Dreaming and Experiencing phases and suggest that companies should use immersive storytelling, experiential marketing, and personalized experiences. Despite the non-significant effect of the Sharing phase, optimizing this phase remains crucial for seamless transitions and higher user satisfaction. This study highlights the central role of emotion in user perception and behaviour and recommends that companies prioritize emotionally engaging initiatives to drive positive user experiences.

KEYWORDS: social media, emotions, planning phase, dreaming phase, sharing phase, travel stages

1. INTRODUCTION

Social networks are based on the technological foundations of Web 2.0 and enable the creation and exchange of user-generated content (Kaplan and Haenlein, 2010). These platforms have become an integral part of all stages of the tourism decision-making process and are seen by tourists as essential to the tourism industry (Sigala et al., 2012). The development of technology has revolutionized the way tourists plan and experience their trips (Buhalis and Amaranggana, 2013). According to Kim and Tussyadiah (2013), tourists rely on social networks to get support from their social circle while travelling. Visual content such as photos and videos play an increasingly important role in influencing travel decisions (Prasetya, Jaya and Thio, 2021). Social media plays a crucial role in shaping travellers' decision-making processes through various user-generated content (UGC) (Rathore, 2020), which serves as an important source of information (Boley et al., 2018). The abundance of UGC greatly facilitates the evaluation of services during travel planning (Savolanien, 2014).

Travel reviews play an important role in informing tourists about destinations and their offerings, with identification and internalization being crucial factors that encourage the sharing of travel experiences on social media, mediated by perceived enjoyment (Kang and Schuett, 2013). In addition, online suggestions and comments from other users enhance brand image and significantly influence purchase intent and destination image (Ye et al., 2011).

Although travellers actively engage with influencers and destination marketing organizations (DMOs) on social media, destination choice is not solely based on influencer content (Caruana and Caruana, 2022). Therefore, there is a gap in understanding potential travellers' attitudes towards posts or reviews on social media. The present study aims to address this gap by examining the determinants of the dreaming phase, the experiencing phase, and the sharing phase on social media, as well as their relationship with the emotions associated with social media use. The theoretical significance lies in exploring the specific factors that influence destination choice and associated emotions. By examining how the phases of dreaming, experiencing, and sharing on social media influence users' emotions, this study provides insights into the underlying emotions that drive travellers' decision-making processes.

2. LITERATURE REVIEW AND HYPOTHESES DEVELOPMENT

The literature on destination or travel planning processes usually follows the general consumer decision-making model (Kotler & Keller, 2016). Several researchers have proposed alternative stages in the travel process. Fotis et al. (2011) described four steps, distinguishing between the pre-trip phase and the post-trip destination choice phase. Fotis (2015) later adapted a cyclical model that begins with the dream phase, in which travellers share their experiences and ideas on social media and with friends and family. This phase ends shortly before a new vacation decision and marks the beginning of the pre-travel phase. In the post-trip phase, travellers return home and share their experiences. Tong (2018) expanded Fotis' (2015) model to include five phases that are particularly relevant for social media research, as social media is used in every phase. Based on the research of Cox et al. (2009), who presented a model of the travel planning process that includes three phases, pre-trip, during-trip, and post-trip, this paper analyses three stages: dreaming, experiencing, and sharing. The stage of dreaming precedes the trip, during which travellers actively or passively seek inspiration for their next trip. According to Prasetya et al. (2021), the stage of planning follows destination selection and involves information gathering. The booking stage is used for making reservations for tickets, accommodations, and dining options. The experiencing stage encompasses the actual journey and the experiences encountered, where travellers may seek additional information about activities, restaurants, and stay connected with loved ones during their trip. The sharing stage is after the trip, where travellers share their experiences and destination-related information. These stages, dreaming, experiencing, and sharing (Prasetya et al., 2021), were selected to capture the emotional journey travellers undergo during the three main stages of the travel process, providing a fresh view of the travel experience from initial inspiration to post-trip reflection.

There is a significant body of research focusing on the usage of social media for travel stages. The studies, however, employ varying methodologies, sometimes hindering the full recognition of participants' emotional experiences (Nawijn et al., 2013). Notably, Nawijn's (2010) study analysing the evolution of tourists' emotions over time highlighted a prevalence of positive emotions among participants, consistent with previous research findings. Emotions undergo changes throughout different phases of a vacation, influenced by environmental stimuli, as well as the individual's motivations for visiting specific destinations, which are intertwined with

personal and interpersonal factors. Consequently, depicting the entire emotional journey shaping tourist behaviour during vacations proves challenging. While some studies have explored the role of emotions in leisure enjoyment and tourism services (Bigné, Andreu, & Gnoth, 2005), as well as the factors affecting tourists' emotional responses to destinations (Hosany, 2012), limited attention has been given to investigating emotions according to the usage of social media in the travel stages.

It is assumed that users are more likely to engage with social media if they have a positive attitude towards these platforms in all travel stages. Users' attitudes can be influenced by various factors, such as the value they see in using social media or the emotions they experience when using these media. Sparks (2007) explains the influence of desires on behavioural intention and argues that attitudes and subjective behavioural norms together with individual desires determine users' behavioural intention. Behavioural intention refers to the planning of a specific behaviour based on autonomous motivation. The more positive a user's attitude and desire for certain behaviours, the stronger their behavioural intention. Dai et al. (2021) point out that users' attitude positively influences their travel intention. An important factor for users when using social media is the satisfaction they experience, which is perceived as added value for them. Users feel relaxed and satisfied when they use social media, which has a positive effect on their mood and therefore increases the likelihood of continued use. Emotions can be positive (e.g. joy, satisfaction or relaxation) or negative (e.g. dissatisfaction, anger or boredom) (Gursoy et al., 2019; Lin et al., 2020). Gursoy et al. (2019) conclude that consumers who have positive emotions towards AI devices are more willing to accept AI devices as service providers. In addition, Vitezić and Perić (2021) point out that positive emotions have a very strong positive influence on the willingness to use AI devices. It is therefore suggested:

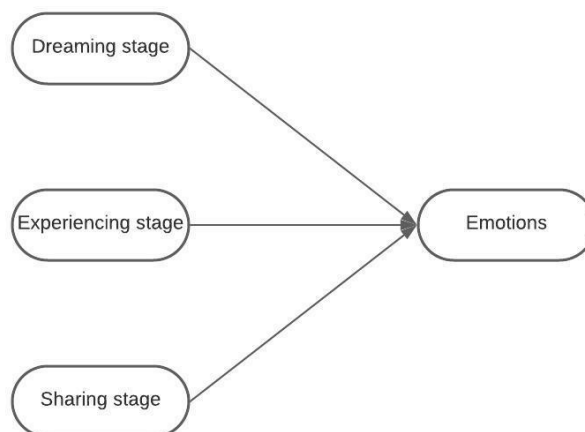
H1: There is a statistically significant relationship between the dreaming stage on social media and emotions

H2: There is a statistically significant relationship between the experiencing stage on social media and emotions

H3: There is a statistically significant relationship between the sharing stage on social media and emotions.

To complement these hypotheses, a conceptual model is proposed in Figure 1.

Figure 1: The conceptual model



3. METHODOLOGY

Primary research was conducted online between May and June 2023 with a purposive sample. The research population comprised members of social media with at least one active account and who had travelled at least once in the last year. Thus, 168 valid responses were collected. A structured questionnaire based on previous literature was utilized. The questionnaire consists of two parts, which were adapted according to the requirements of the study and rated on a 5-point Likert scale, where 1 was “strongly disagree” and 5, “strongly agree”. The three stages of travel included four items each from Prasetya et al. (2021), while the construct of Emotions with four items was adapted from Vitezić and Perić (2021). The last part of the questionnaire deals with socio-demographic data such as gender, education level, employment status, and monthly income.

Among the respondents, 65% were female and 35% were male. Most of the respondents were aged 25-35, and were full-time workers with a monthly income up to 800 euros.

4. FINDINGS

The study examined the three primary hypotheses using a two-step analytical approach. Firstly, reliability, internal consistency, and convergent validity of the measurement scales were assessed. Secondly, the evaluation of the research model involved testing the hypotheses, using a bootstrapping procedure with a sample of 5000 subsamples. The data collected were analysed using the Partial Least Squares (PLS) approach to analysing structural equations (SEM), with a formative measurement model. PLS-SEM has no problems with identifying relations between individual theoretical constructs in small samples (<250) and has no special requirements tied to the distribution of manifest variables because it is a non-parameter method.

4.1. MEASUREMENT MODEL RESULTS

The analysis of convergent validity is assessed by factor loadings and average variance extracted. Internal consistency is measured by composite reliability and Cronbach’s alpha coefficient, while discriminant validity, by the Heterotrait-Monotrait ratio (HTMT) (Henseler et al., 2016).

Table 1: Outer model evaluation

Code of constructs/variables	Outer loadings	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Dreaming stage		0.888	0.892	0.748
DREAM1	0.842			
DREAM2	0.883			
DREAM3	0.895			
DREAM4	0.838			
Experiencing stage		0.771	0.785	0.596
EXPER1	0.784			
EXPER2	0.871			
EXPER3	0.735			
EXPER4	0.687			
Sharing stage		0.847	0.857	0.695

SHARE1	0.658			
SHARE2	0.892			
SHARE3	0.909			
SHARE4	0.851			
Emotions		0.935	0.936	0.838
EMOT1	0.911			
EMOT2	0.910			
EMOT3	0.908			
EMOT4	0.931			

The values presented in Table 1 indicate satisfactory levels of all metric attributes (Hair et al., 2019). The outer loadings are all above 0.6. Composite reliability (CR) values indicate good reliability of the reflective constructs, because are all greater than the threshold of 0.7 (Sarstedt et al., 2014). The Cronbach's alpha values surpass 0.7 and therefore internal consistency is satisfactory. The average variance extracted (AVE) surpasses the recommended minimum value of 0.5.

Table 2 presents the assessment of discriminant validity using the Heterotrait-Monotrait ratio (HTMT).

Table 2. Heterotrait-Monotrait ratio

	Dreaming stage	Emotion	Experience stage	Sharing stage
Dreaming stage				
Emotion	0.456			
Experience stage	0.659	0.532		
Sharing stage	0.410	0.408	0.705	

The Heterotrait-Monotrait ratio (HTMT) ranges from 0.410 to 0.705; therefore, the model has achieved discriminant validity. These findings affirm that the study's measurement model has adequate convergent and discriminant validity.

4.2. TESTING HYPOTHESES

Table 3 presents the findings of the study model, featuring the estimated path coefficients, standard deviations, t-values, effect sizes (f^2), p-values, and confident intervals.

Table 3. Structural model assessment

		β	SD	t-value	Effect size	p-value	Supported
H1	Dreaming stage → Emotions	0.235	0.081	2.868	0.051	0.004	✓
H2	Experiencing stage → Emotions	0.246	0.104	2.335	0.043	0.020	✓
H3	Sharing stage → Emotions	0.153	0.079	1.891	0.021	0.059	x

The results of the structural model show that the construct Dreaming stage ($\beta=0.235$; $p<0.05$) has a significant and positive effect on Emotions. Therefore, H1 is supported.

The construct Experiencing stage ($\beta=0.246$; $p<0.05$) has a significant and positive effect on Emotions, confirming hypothesis H2.

The construct Sharing stage ($\beta=0.153$; $p>0.05$) has a non-significant effect on Emotions; thus, H3 is not supported.

The coefficient of determination (R^2) indicates that the Dreaming stage, Experiencing stage, and Sharing stage explain 26.2% of the variable Emotions.

The PLSpredict was conducted to test the predictive relevance (Q^2_{predict}) of the research model. The Q^2 values indicate that the model's predictive relevance is acceptable, where the value for Emotion is 0.221, thus greater than 0.

5. DISCUSSION AND CONCLUSIONS

The study underscores the significance of the Dreaming and Experiencing stages in influencing users' emotions within the use of social media for travel stages. These findings suggest that businesses and organizations should prioritize initiatives that cater to these stages to positively influence user emotions. Strategies such as immersive storytelling, experiential marketing, and personalized experiences can be employed to engage users during the dreaming and experiencing phases, thus fostering positive emotional responses. Similar to Prasetya et al. (2021) and Čuić Tanković & Vidović (2023), Instagram can influence the travel process by inspiring and providing entertaining travel-related content. According to Chung and Koo (2015), information reliability has a significant effect on pleasure.

Moreover, while the Sharing stage did not show a significant effect on emotions in the study, it still holds importance in the overall user journey. Businesses and organizations operating in the relevant domain should not overlook this stage but rather focus on optimizing it to ensure seamless transitions from experiencing to sharing. This may involve enhancing user interface design, simplifying sharing processes, and incentivizing user-generated content creation to facilitate smoother transitions and enhance overall user satisfaction.

Additionally, the study emphasizes the pivotal role of emotions in shaping user perceptions and behaviours. Businesses and organizations should prioritize initiatives that aim to evoke positive emotions among users throughout their interactions with the platform. This could involve incorporating elements of delight, surprise, and joy into the user experience, leveraging gamification techniques, and fostering a sense of belonging and community among users. Developers and marketers should collaborate to create user-centric experiences that align with the key findings of the study. By focusing on enhancing user emotions, optimizing the sharing stage, and prioritizing initiatives that cater to the dreaming and experiencing phases, businesses can cultivate more engaging and satisfying user experiences, ultimately driving adoption and usage of their platforms.

It is important, however, to acknowledge the limitations of the study, such as its focus on specific constructs and the potential gap between intention and actual behaviour. A notable limitation is the small sample size, which could limit the generalizability of the results. A larger sample would provide more robust data, allowing for greater confidence in the results and their transferability to a wider population. In addition, the study was based on a purposive sample, which may lead to bias due to the non-random selection of participants. This sampling method may result in a sample that is not representative of the wider user population and may skew the results. Future research should aim to address these limitations by exploring a broader range of

factors and incorporating measures of real-world behaviour. Additionally, conducting cross-platform comparisons and employing mixed-methods approaches can provide further insights into users' decision-making processes and behaviours in technology adoption contexts.

REFERENCES

- [1] Bigné, J. E., Andreu, L., & Gnoth, J. (2005). The theme park experience: An analysis of pleasure, arousal and satisfaction. *Tourism Management*, 26(6), pp. 833-844. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.05.006>
- [2] Boley, B. B., McGehee, N. G., & Hammett, A. L. (2018). Importance-performance analysis (IPA) of sustainable tourism initiatives: The resident perspective. *Tourism Management*, 64, pp. 24-36. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.08.012>
- [3] Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2013). Smart tourism destinations. In *Information and communication technologies in tourism 2014* (pp. 553-564). Springer, Cham.
- [4] Caruana, R., & Caruana, A. (2022). Understanding the impact of social media influencers on travel decision making: The role of information credibility and attraction. *Journal of Vacation Marketing*, 28(1), pp. 49-65. <https://doi.org/10.1177/1356766721103168>
- [5] Cox, C., Burgess, S., Sellitto, C., & Buultjens, J. (2009). The role of user-generated content in tourists' travel planning behavior. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(8), pp. 743-764. <https://doi.org/10.1080/19368620903235753>
- [6] Čuić Tanković, A., & Vidović, T. (2023). The Influence of Instagram in Destination Choice for Generation Z: Mediating Roles of Social Escapism Motivation and Pleasure, *7th International Scientific Conference ToSEE - Tourism in Southern and Eastern Europe 2023 Conference Proceedings: Engagement & Empowerment: A Path Toward Sustainable Tourism*, pp. 71-84 doi: 10.20867/tosee.07.5
- [7] Dai, S., Li, X., & Jia, J. (2021). The impact of social media on tourists' behavior in the process of travel. *Tourism Review*, 76(4), pp. 931-946. <https://doi.org/10.1108/TR-03-2020-0080>
- [8] Fotis, J. (2015). *The use of social media and its impacts on consumer behaviour: The context of holiday travel*. PhD Thesis, Bournemouth University.
- [9] Gursoy, D., Chi, C. G., & Chi, O. H. (2019). Generative AI applications in tourism and hospitality. *Tourism Management*, 72, pp. 159-171. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.11.015>
- [10] Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24.
- [11] Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International marketing review*, 33(3), 405-431.
- [12] Hosany, S. (2012). Appraisal determinants of tourist emotional responses. *Journal of Travel Research*, 51(3), pp. 303-314. <https://doi.org/10.1177/0047287511410320>
- [13] Kang, M., & Schuett, M. A. (2013). Determinants of sharing travel experiences in social media. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1-2), pp. 93-107. <https://doi.org/10.1080/10548408.2013.751237>
- [14] Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), pp. 59-68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- [15] Kim, J., & Tussyadiah, I. (2013). Social networking and social support in tourism experience: The moderating role of online self-presentation strategies. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1-2), pp. 78-92. <https://doi.org/10.1080/10548408.2013.751221>

- [16] Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- [17] Lin, X., Zhang, D., & Li, Y. (2020). Predicting tourists' emotions and travel intentions in social media using machine learning techniques. *Journal of Travel Research*, 59(8), pp. 1519-1535. <https://doi.org/10.1177/0047287520907675>
- [18] Nawijn, J. (2010). The holiday happiness curve: A preliminary investigation into mood during a holiday abroad. *International Journal of Tourism Research*, 12(3), pp. 281-290. <https://doi.org/10.1002/jtr.756>
- [19] Nawijn, J., Marchand, M. A., Veenhoven, R., & Vingerhoets, A. J. (2013). Vacationers happier, but most not happier after a holiday. *Applied Research in Quality of Life*, 8(2), pp. 123-135. <https://doi.org/10.1007/s11482-012-9183-y>
- [20] Prasetya Jaya, R., & Thio, S. (2021). The Influence of Social Media Marketing and E-WOM on the Travel Intention of Millennials in Indonesia. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 61, pp. 12-22.
- [21] Rathore, A. K. (2020). Role of social media in tourism: A literature review. *International Journal of Information and Communication Technology*, 10(2), pp. 101-115. <https://doi.org/10.1504/IJICT.2020.107796>
- [22] Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., & Hair Jr, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of family business strategy*, 5(1), 105-115.
- [23] Savolainen, R. (2014). Emotions as motivators for information seeking: A conceptual analysis. *Library & Information Science Research*, 36(1), pp. 59-65. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2013.10.004>
- [24] Sigala, M., Christou, E., & Gretzel, U. (2012). *Social Media in Travel, Tourism and Hospitality: Theory, Practice and Cases*. Ashgate Publishing.
- [25] Sparks, B. A. (2007). Planning a wine tourism vacation? Factors that help to predict tourist behavioural intentions. *Tourism Management*, 28(5), pp. 1180-1192. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.11.003>
- [26] Tong, P. (2018). Social Media in Travel Decision Making. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 35(9), pp. 1175-1187. <https://doi.org/10.1080/10548408.2018.1503222>
- [27] Vitezić, V., & Perić, M. (2021). Emotional engagement and tourism experiences: Exploring the relationship. *Journal of Destination Marketing & Management*, 20, 100594. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2021.100594>
- [28] Ye, Q., Law, R., Gu, B., & Chen, W. (2011). The influence of user-generated content on traveler behavior: An empirical investigation on the effects of e-word-of-mouth to hotel online bookings. *Computers in Human Behavior*, 27(2), pp. 634-639. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.04.014>

COMPARISON OF AI AND HUMAN AGENT INTERACTION IN PURCHASING DECISION-MAKING PROCESS – PERCEPTION OF CROATIAN CUSTOMERS

MAGDALENA KUŠTELEGA

University of Zagreb Faculty of Organization and Informatics
Department of Economics
Pavlinska 2, 42000 Varaždin, Croatia
mkustele2@foi.hr

LARISA HRUSTEK

University of Zagreb Faculty of Organization and Informatics
Department of Organization
Pavlinska 2, 42000 Varaždin, Croatia
lhrustek@foi.unizg.hr

IVA GREGUREC

University of Zagreb Faculty of Organization and Informatics
Department of Economics
Pavlinska 2, 42000 Varaždin, Croatia
igregure@foi.unizg.hr

ABSTRACT

Interaction with customers in the purchasing decision-making process has been modernized with the development of digital technologies. In traditional environment, the service providers played a key role in interacting with the customer. Still in the digital age, this role is increasingly being taken over by a virtual assistant (chatbot), a service provider based on artificial intelligence. Customers' opinions vary and depend on the content of the message they expect when interacting with the service provider and today this interaction can take place through contact with a physical person (human agent) and/or a chatbot.

Desk research was conducted in order to collect secondary data needed for the creation of a theoretical overview of customer perception through interaction in the purchasing decision-making process, and a conceptual research model was defined based on this. To collect primary data, quantitative descriptive research was conducted to gain insight into customer perception resulting from the interaction between the human agent and the chatbot. The analysis of variance (ANOVA) method is used to compare the dependent variable (customer perception) between the two types of service agents, considering the independent variables.

The contribution of this research is the identification of weaknesses arising from the interaction in the purchasing decision-making process, considering the two mentioned types of service providers separately. Based on the identified weaknesses, interpreted through independent variables, recommendations will be provided to improve the interaction with customers in both cases.

KEYWORDS: service provider, human agent interaction, chatbot, purchasing decision-making process, customer perception, customer satisfaction

USPOREDBA INTERAKCIJE POTPOMOŠNE UMJETNOM INTELIGENCIJOM I KONTAKTOM S LJUDSKIM AGENTOM U PROCESU DONOŠENJA ODLUKE O KUPNJI - PERCEPCIJA KUPACA U HRVATSKOJ

SAŽETAK

Interakcija s kupcima u procesu donošenja odluke o kupnji modernizirala se s razvojem digitalnih tehnologija. U tradicionalnom okruženju pružatelji usluga imali su ključnu ulogu u interakciji s kupcem. No u digitalno doba tu ulogu sve više preuzima virtualni asistent (chatbot), pružatelj usluga temeljen na umjetnoj inteligenciji. Mišljenja kupaca su različita i variraju ovisno o sadržaju poruke koji očekuju primiti kroz interakciju s pružateljem usluge, a danas se ta interakcija može odvijati kroz kontakt s fizičkom osobom (ljudskim agentom) i/ili chatbotom.

Istraživanjem za stolom prikupljeni su sekundarni podaci potrebni za kreiranje teorijskog pregled o percepciji kupaca interakcijom u kupoprodajnom procesu te je na temelju toga definiran konceptualni model istraživanja. U svrhu prikupljanja primarnih podataka provedeno je kvantitativno opisno istraživanje kako bi se dobio uvid u percepciju kupaca proizašlu iz interakcije s pružateljem usluge kroz kontakt s ljudskim agentom i chatbotom. Metodom analize varijance (ANOVA) usporedit će se zavisna varijabla (percepcija kupaca) između dva tipa pružanja usluge, uzimajući u obzir nezavisne varijable.

Doprinos ovog istraživanja ogleda se u identifikaciji slabosti proizašlih iz interakcije u procesu donošenja odluke o kupnji, promatrajući odvojeno dva spomenuta tipa pružatelja usluge. Temeljem identificiranih slabosti, interpretiranih kroz nezavisne varijable, pružit će se preporuke za poboljšanje interakcije s kupcima u oba slučaja.

KLJUČNE RIJEČI: pružatelj usluge, kontakt s fizičkom osobom, chatbot, proces donošenja odluke o kupnji, percepcija kupaca, zadovoljstvo kupca

1. INTRODUCTION

In the traditional business environment, the interaction between customers and companies usually takes place face-to-face. As telephony, television, and the first web services emerged, novel methods of information exchange or mentioned interaction were implemented [Kira et al., 2009]. This interaction involved two actors: the customer and the human agent. A human agent was responsible for communicating with customers, either in person or through various channels. Its tasks included providing information about products or services, as well as helping customers with the selection of appropriate products or services and making a purchase decision [Hoyer et al., 2020; Song et al., 2022]. In addition to acting as a service agent, the human agent developed a relationship with customers, showed emotion and empathy, and encouraged customers' purchasing decisions [Shmueli-Scheuer et al., 2018; Aattouri et al., 2023].

Nowadays, companies often streamline their business processes, allowing customers to interact with virtual agents as a substitute for the services of a human agent. With the advent of advanced digital technologies, especially artificial intelligence, digital entities have been created that take on the role of intermediaries in interaction. These digital entities represent virtual agents created by artificial intelligence, and the most popular is chatbot. A chatbot is an autonomous, artificial intelligence-based computer program that mimics the communication process with a human, either in written or verbal form, by relying on predefined, automated, repetitive and standardized phrases [Schanke et al., 2021]. Their role goes beyond the traditional framework and enables interaction with customers on new levels. Chatbots can provide information, analyze data and respond to customers' needs more quickly and efficiently. In addition, their presence is not limited to a specific time or place, which enables continuous support and interaction with customers [Sun et al., 2023].

Given the perceived shortcomings of interacting with a chatbot identified in scientific literature, which includes a lack of humanity, empathy, and emotional sharing, numerous researchers have devoted themselves to researching customer satisfaction with interacting with a chatbot versus a human agent [Shmueli-Scheuer et al., 2018; Aattouri et al., 2023]. Previous literature has shown that adding humanity (virtual traits) to a chatbot increases customer satisfaction [Rapp et al., 2023]. The literature lacks sufficient examination of customer satisfaction regarding the information (feedback) obtained during interaction with a chatbot compared to a human agent. Based on this, the main aim of this paper was to examine whether customers are satisfied with interaction with the chatbot compared to human agents. The quality of the obtained information can be assessed through four variables mentioned in the paper written by Ruan & Mezei [2022]: perceived information quality, perceived waiting time, pleasure, and arousal [Ruan & Mezei, 2022]. These variables represent the basis of the research conceptual model for the examination of customer perception of their (dis)satisfaction with interaction with the mentioned types of service providers: chatbot and human agent.

The paper comprises seven chapters, with the first one being the introduction. This section defines relevant points related to the research and the paper's structure. In the second chapter, the research methodology is elaborated. The third chapter provides an overview of previous research, emphasizing relevant findings in the research field. Research results are presented in the fifth chapter, while the sixth chapter includes discussion questions according to research limitations. The overall understanding of the research is summarized in the conclusion.

2. LITERATURE REVIEW

A literature review was based on secondary data obtained through desk research, from a total of 31 papers that were taken into consideration. According to that data, the purchasing decision-making process is one of the key processes in the interaction with the customer, as the customer receives relevant information to make a purchase decision [Aattouri et al., 2023]. The central figures in this process were the potential customer and the human agent (seller). Through their presence and active participation, human agents aim to provide the customer with essential information about products and services. However, with the advent of digital technologies, the landscape of the purchase decision-making process is evolving. In a digital environment, customers demand immediate, real-time access to comprehensive, high-quality information [Krishnan et al., 2021]. Simultaneously, they seek clarity regarding their interests. This shift necessitates adjustments in how businesses engage with customers during the decision-making process. Understanding these dynamics empowers businesses to meet customer expectations

effectively and create positive experiences. Artificial intelligence (AI) – powered by computer agents, including chatbots, actively engage with customers in today's digital era [Song et al., 2022]. These AI-powered digital entities facilitate conversations, correspondence, negotiations, and communication with customers [Shreekumar et al., 2020; Bouras et al., 2024]. They are used in different industries, and their role is to provide 24/7 customer support, quick problem-solving, or personalized interaction with customers [Bouras et al., 2023; Bouras et al., 2024]. As a result, daily tasks typically handled by human agents are circumvented. Using chatbots provides opportunities to reduce customer waiting times, improve efficiency and minimize costs. But some drawbacks have also been identified. The negative impact on customer experiences is reflected in problems such as a lack of knowledge of IT systems, the inability to correctly answer individualized customer questions, and more [Sun et al., 2023]. The question arises whether customers are satisfied with the chatbot service and the information they receive back in the buying and selling process. Some scientists believe that there should be an optimal balance in the use of virtual and human agents taking into account the requirements and preferences of customers [Al-Araj et al., 2022].

There are several studies in which the satisfaction of interacting with a chatbot or with a human agent was researched. Zhou et al., [2023] found in their experimental study that the expected quality of customer communication with chatbots was lower than with human agents. The problem was observed in the attention the chatbot paid to the customer during the interaction and the lack of empathy. As some researchers mentioned, adding an emotional dimension and empathy to the chatbot influences an increase in customer satisfaction and service efficiency [Aattouri et al., 2023]. Analysis of customer behavior and interaction with them indicates that emotional responses enhance the quality of dialogue and contribute to customer satisfaction. Additionally, expressing emotion by simply adding an emotional confirmation at the beginning of the response has been demonstrated to contribute to positive customer opinion and customer experience [Shmueli-Scheuer et al., 2018; Söderlund et al., 2022]. But, the challenge in communication with a chatbot is humanity [Rapp et al., 2023]. Some of the human factors that are proposed to be incorporated into the interaction with the chatbot are the understanding ability, the reasoning ability, the memory ability, the emotional ability and the ability to act [Rapp et al., 2023]. Crucial moments for a chatbot to successfully replace a human agent are: understanding the message it receives, drawing conclusions based on the received message, remembering past interactions, recognizing the customers' emotions and empathizing with customers, and at the end fulfilling his/her requests. Despite potential drawbacks, there are positive aspects to the influence of chatbots on customers. Notably, studies indicate that AI agents exhibit unbiased intentions when providing products or services to customers [Garvey et al., 2023].

Based on the literature review, it is clear that scientific papers address customer satisfaction in chatbot interactions and propose ways to enhance their effectiveness. However, none of the analyzed research papers specifically examine whether customers are satisfied with the feedback they receive during interactions with chatbots. It is essential to separately assess overall satisfaction with the interaction process and satisfaction with the results and feedback based on customer requests. Therefore, this paper fills the research gap observed from conducted desk research. Based on it, the main goal of the paper, as well as the conducted empirical research, was set.

3. METHODOLOGY

The main aim of this paper was to examine whether customers are satisfied with the feedback received from the chatbot compared to the feedback they receive from human agents. According to the aim two research was conducted: desk research and quantitative, descriptive research. The desk research entailed gathering and summarizing secondary data from various sources. Conducted desk research facilitated, the establishment of the theoretical background and the development of a questionnaire as a research instrument for collecting primary data. As a part of the research, a search was conducted in the Web of Science (WoS) platform and Scopus databases with the search query ("chatbot assistant" OR "sales assistant" OR "human agent") AND ("customer satisfaction"). The search was carried out by topic and there were no additional criteria related to the total number of papers available on this topic. According to a search query in the Scopus database, 29 papers were available, while 7 papers were available on the Web of Science platform. Of the total of 36 papers, 5 duplicate papers were identified. Finally, a total of 31 papers were included in the analysis to present the theoretical background of the research topic. Furthermore, the most pertinent paper in the research field was identified and selected to provide a conceptual research model for the development of a measuring instrument, a questionnaire. It is a paper written by Ruan and Mezei, published in 2022, entitled "When do AI chatbots lead to higher customer satisfaction than human staff in online shopping assistance?". The research model proposed in the referenced paper played a crucial role in shaping the questionnaire by informing the creation of its components (questions).

The questionnaire, created in Google Forms survey administration software, included a total of 12 questions, from which 2 were related to demographic characteristics of respondents and 10 of them covered statements measured with a Likert scale to determine the respondents' perception of the defined variables. The questionnaire was distributed via social media and e-mail, so a non-probability sample (convenience sample) was used. Primary data was collected by snowballing method, by sending e-mails to acquaintances and sharing on social media with friends. The authors of the paper assessed the reliability and validity of the measurement instrument, examining each construct. Cronbach's alpha for each construct was between 0.793 and 0.886, which is above the recommended value of 0.7 and indicates good reliability of the questionnaire. Convergent validity was acceptable, i.e. the average variance extracted (AVE) value of the constructs was between 0.670 and 0.899, above the acceptable value of 0.5, and the loading of each particle was above the limit of 0.7.

The hypotheses defined in this research are:

H₀: There are no significant differences in customer interaction between human agents and chatbots.

H₁: There are significant differences in customer interaction between human agents and chatbots.

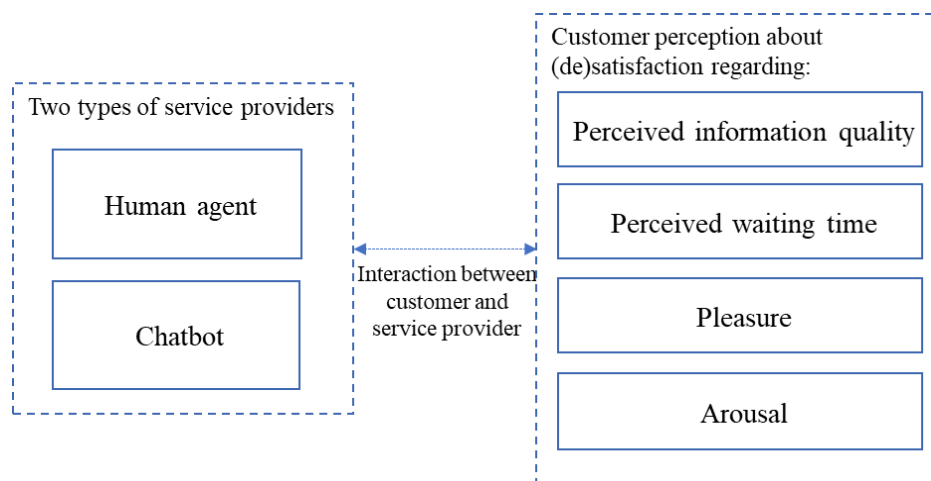
The second phase of the study was focused on quantitative, descriptive research. The primary data was gathered through a questionnaire and analyzed using the analysis of variance (ANOVA) method. Additionally, the Kruskal-Wallis test was applied for the analysis due to the small sample of data for individual variables in the groups and the ordinal nature of the data. The results analysis involved comparing customer satisfaction, as a dependent variable, between two different types of service providers while considering the independent variables (Perceived quality of information, Perceived waiting time for feedback, Pleasure derived from the interaction, Arousal derived from the interaction).

4. CONCEPTUAL RESEARCH MODEL

An effective interaction process between a company and its customers establishes an interaction between them, where the service provider engaged by the company plays a crucial role as an intermediary in building customer relationships. By collecting relevant information, the company can shape customer perception, which is essential for creating and fostering customer loyalty, satisfaction, and brand commitment [Malhotra et al., 2013]. The research model, presented in Figure 1, is based on two types of service providers: a human agent and a chatbot that interacts with the customer and creates their perception [Ruan & Mezei, 2022]. According to the literature, customer perception consists of four independent variables that synergistically influence the emergence of customer (dis)satisfaction and they are [Ruan & Mezei, 2022]:

1. Perceived information quality – a cognitive dimension that allows customers to assess sub-variables Completeness of information, Accuracy of information, Credibility of information, Significance of information, Timeliness of information, Quantity of information;
2. Perceived waiting time – a cognitive dimension by which customers define the duration of waiting for feedback, whether it's reasonable, expected or acceptable;
3. Pleasure – an affective dimension that reflects the positive emotions customers experience during their interaction with a service provider and presents unhappy or happy feelings of the customer; and
4. Arousal – an affective dimension that customers use to express their emotions resulting from their interaction with the service provider and present relaxed/calm or stimulated/excited feelings of the customer [Ruan & Mezei, 2022].

Figure 1. Conceptual research model



Source: Authors according to [Ruan & Mezei, 2022]

According to Figure 1, the primary goal of this research model is to characterize the extent of customer (dis)satisfaction in interaction with chatbot and human agents [Ruan & Mezei, 2022]. The reason lies in customer satisfaction which is a pivotal factor that can significantly influence their purchase decision [Intyas & Primyastanto, 2020]. The presented conceptual model shows two service providers and the perception of customer satisfaction with the actions in the interaction as well as their satisfaction with the outcomes of the interaction is reexamined.

5. RESULTS

Out of the 128 participants who took part in the questionnaire, 100 of them provided complete answers to all the questions. The statistical analysis presented below is based on their responses. 64% of respondents were women and 36% were men. The respondents were predominantly a younger population. 45% of them were between the ages of 25 and 34. Respondents between 35 and 44 years old followed with 25% and next were respondents aged 15 to 24 (13%). A slightly smaller percentage of respondents who filled out the questionnaire were between the ages of 45 and 54 (9%) and 5% of respondents were between 55 and 64 years old, while the smallest distribution of answers provided respondents over 65 years, only 3% of the sample.

According to the analysis of variance (ANOVA), for the variable *Perceived quality of information*, a statistically significant difference was found between the analyzed service providers with a *P-value* of 0.01609. For the variable *Perceived waiting time for feedback*, a statistically significant difference between the observed groups was determined, and the *P-value* is 0.01518 and is less than the *Alpha value*. A statistically significant difference between the observed groups was also determined for the variable *Pleasure*, with a *P-value* of 0,02699. From the results, it can be concluded that the *P-value* is less than Alpha (the value is set to 0.05) in analyzed variables, while the *F value* is greater than the *F crit value*. This indicates statistically significant differences between human agents and chatbots in interaction with customers. The variable *Arousal* with a *P-value* of 0.91110 achieves a non-significant difference between the observed groups, i.e. the *P-value* is greater than the *Alpha value*.

Observing together all the independent variables that influence customer satisfaction with the services received from the two types of providers, a statistically significant difference was confirmed between the human agent and the chatbot, with a *P-value* of 0.01299 (Table 1).

Table 1. Analysis of variance – customer satisfaction in interaction with human agent and chatbot

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	0,527439	1	0,527439	6,542391	0,012992	3,995887
Within Groups	4,998359	62	0,080619			
Total	5,525798	63				

Source: Authors

By analyzing the results obtained by the Kruskal-Wallis test, it is determined that there are differences in the variables between the observed groups (human agent and chatbot) confirming the results obtained by the analysis of variance (ANOVA) can be confirmed. This indicates that there are statistically significant differences in the variables *Perceived information quality*, *Perceived waiting time* and *Pleasure* based on analyzed results. The values obtained by the Kruskal-Wallis test, for the variable *Perceived information quality* is $H=14.14$, for the variable *Perceived waiting time* $H=3.86$, for the variable *Pleasure* $H=3.86$.

6. DISCUSSION

Customers exhibit greater satisfaction when interacting with chatbots in the quest for information about product functionality, whereas they still prefer human agents for transferring experiences [Ruan & Mezei, 2022]. Consequently, chatbots enhance customer satisfaction by reducing *Perceived waiting time* [Ruan & Mezei, 2022], as evidenced by this research. When service agents are requested to transfer experiences or provide additional product information, customers report higher satisfaction with the *Perceived quality of information* and *Pleasure* [Ruan & Mezei, 2022; Shmueli-Scheuer et al., 2018], while the *Perceived waiting time* remains similar for both types of agents. The results of this study verify these findings.

No significant difference in customer satisfaction between the two types of service providers was observed concerning the variable *Arousal*. Findings from existing literature have shown that customers are more satisfied when interacting with human agents precisely because of the emotional character of the interaction, which contributes to the quality of the dialogue (*Perceived quality of information*) [Rapp et al., 2023], while chatbots are better because of the impartial influence in the interaction (*Pleasure*) [Shmueli-Scheuer et al., 2018].

For the variable *Perceived quality of information*, a statistically significant difference was found between the human agent and the chatbot. This variable required a deeper analysis because it included six sub-variables, however, the variable *Perceived quality of information*, as a main variable, is analyzed taking into account all sub-variables together. With the first sub-variable *Completeness of information*, more respondents believe that a human agent provides more complete information. It is interesting that when asked questions related to the sub-variable *Accuracy of information*, the respondents confirmed that they believe in the accuracy of the information provided by the human agent, even though the literature states that human agents are biased in providing service as well as trust in the accuracy of the information they provide. In the case of chatbots, the respondents have a little more doubt about the accuracy of the information. Analyzing the data for the sub-variable *Credibility of information*, respondents give a slight advantage in agreeing with the statements that a human agent provides credible, true and reliable information compared to a chatbot. The same applies to the analysis of the sub-variable *Significance of information*. As for the sub-variable *Timeliness of information*, the respondents believe that they receive sufficiently current, timely and up-to-date information without a time gap from both service providers. The analysis of the sub-variable *Quantity of information* revealed that the respondents get more information from the human agent, while the opinions about the chatbot are divided.

An analysis of the variable *Perceived waiting time* showed that the chatbot is still ahead here. Several respondents agreed that the waiting time in the interaction with the chatbot was appropriate and that the response arrived within the expected time.

Regarding the variable *Pleasure*, respondents confirmed that they felt happier, more satisfied and optimistic when interacting with a human agent. In interaction with the chatbot, the respondents' opinions were divided, i.e. a large number of respondents remained indifferent. This confirms findings from the literature that indicate the shortcomings of chatbots, namely humanity, empathy and emotional aspects. With a human agent, respondents feel more connected and better during the interaction.

Analyzing the variable *Arousal*, the respondents agreed that feelings such as nervousness or relaxation and boredom or excitement could not be distinguished in interaction with service

providers. The respondents agreed with these claims and there was no excitement in the interaction with human agents and chatbot.

The data analysis and its results have shown that a statistically significant difference exists in comparing customer interaction between the human agent and the chatbot, and thus the null hypothesis (H0) is rejected, i.e. the alternative hypothesis (H1) is accepted. Limitations in the paper were the small sample of respondents and the distribution of the sample among different groups of respondents (age and gender). So, the precision and the generalization of the results to the wider population can be questionable. However, this limitation can be minimized in future research when a broader sample can be taken into consideration. Additionally, in the desk research, a small number of relevant papers were included in the research field analysis, which points to a still not enough explored area in this context. So, in future research, it is necessary to expand the research query and search in other relevant databases to diminish this limitation.

7. CONCLUSION

This research tried to determine the difference between customer perception resulting from interaction with two types of service providers, human agents and chatbots in the purchasing decision-making process. For this purpose, a theoretical review of the literature was made and quantitative research was conducted using the analysis of variance (ANOVA) method and additionally, the Kruskal-Wallis test.

The advent of digital technologies has led to innovative ways of interacting with customers. In this context, human agents as service providers have been supplanted by chatbots. In the existing literature, customer satisfaction with chatbots is analyzed in general, while this paper provides a broader overview of customer perception of activities in the interaction process and the outcomes of that interaction. Observing human agents, their subjective influence on making a purchase decision is criticized, while the lack of humanity and emotional dimension of chatbots is emphasized.

Based on the respondent's perception of their satisfaction when interacting with service providers, it can be concluded that there are certain differences. Additionally, the respondents prefer a certain service provider depending on the observed variables. For example, when analyzing the variable's *Perceived quality of information* and *Pleasure*, respondents give priority to the human agent. Furthermore, according to the *Perceived waiting time for feedback*, respondents prefer chatbots. For the variable *Arousal*, it was determined that the respondents did not have a specific opinion and no statistically significant difference was found.

One of the key limitations that need to be addressed in future research is the small sample size and unequal distribution among demographic characteristics of respondents. Future research will include a comparison of the effectiveness of human agents and chatbots in customer service by observing the variables analyzed in the paper, which aims to compare the performance of two different service providers and assess their effectiveness and impact on the customer experience.

REFERENCES

- [1] Aattouri, I., Mouncif, H., & Rida, M. (2023). Call Center Customer Sentiment Analysis Using ML and NLP (p. 7). <https://doi.org/10.1109/SITA60746.2023.10373715>
- [2] Al-Araj, R., Haddad, H., Shehadeh, M., Hasan, E., & Nawaiseh, M. Y. (2022). The Effect of Artificial Intelligence on Service Quality and Customer Satisfaction in Jordanian Banking Sector. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19, 1929–1947. <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.173>
- [3] Bouras, C., Diasakos, D., Katsigiannis, C., Kokkinos, V., Gkamas, A., Karacapilidis, N., Charalabidis, Y., Lachana, Z., Alexopoulos, C., Papadopoulos, T., Karamanolis, G., & Psalidas, M. (2023). On the Development of a Novel Chatbot Generator Architecture: Design and Assessment Issues (p. 88). <https://doi.org/10.1109/MCSI60294.2023.00021>
- [4] Bouras, C., Diasakos, D., Katsigiannis, C., Kokkinos, V., Gkamas, A., Karacapilidis, N., Charalabidis, Y., Lachana, Z., Alexopoulos, C., Papadopoulos, T., Karamanolis, G., & Psalidas, M. (2024). A Chatbot Generator for Improved Digital Governance. In M. Papadaki, M. Themistocleous, K. Al Marri, & M. Al Zarouni (Eds.), *Information Systems* (pp. 123–134). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-56478-9_9
- [5] Garvey, A. M., Kim, T., & Duhachek, A. (2023). Bad News? Send an AI. Good News? Send a Human. *Journal of Marketing*, 87(1), 10–25. <https://doi.org/10.1177/00222429211066972>
- [6] Hoyer, W. D., Kroschke, M., Schmitt, B., Kraume, K., & Shankar, V. (2020). Transforming the Customer Experience through New Technologies. *Journal of Interactive Marketing*, 51(1), 57–71. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.04.001>
- [7] Intyas, C. A., & Primyastanto, M. (2020). Marketing mix development analysis of preserved tongkol (*Euthynnes affinis*) on customer satisfaction in Malang, East Java, Indonesia. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 493(1), 012043. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/493/1/012043>
- [8] Kira, A., Nichols, D. M., & Apperley, M. (2009). Human communication in customer-agent-computer interaction: Face-to-face versus over telephone. *Computers in Human Behavior*, 25(1), 8–20. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2008.05.013>
- [9] Krishnan, M., Srinivasan, M. K., & Mathews, C. A. (2021). Agent Score-Based Intelligent Incident Allocation Engine. In S. Fong, N. Dey, & A. Joshi (Eds.), *ICT Analysis and Applications* (pp. 289–307). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-15-8354-4_30
- [10] Malhotra, N., Mavondo, F., Mukherjee, A., & Hooley, G. (2013). Service quality of frontline employees: A profile deviation analysis. *Journal of Business Research*, 66(9), 1338–1344. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.034>
- [11] Rapp, A., Boldi, A., Curti, L., Perrucci, A., & Simeoni, R. (2023). How Do People Ascribe Humanness to Chatbots? An Analysis of Real-World Human-Agent Interactions and a Theoretical Model of Humanness. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 1–24. <https://doi.org/10.1080/10447318.2023.2247596>
- [12] Ruan, Y., & Mezei, J. (2022). When do AI chatbots lead to higher customer satisfaction than human frontline employees in online shopping assistance? Considering product attribute type. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 68, 103059. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103059>
- [13] Schanke, S., Burtch, G., & Ray, G. (2021). Estimating the Impact of “Humanizing” Customer Service Chatbots. *Information Systems Research*, 32(3), 736–751. <https://doi.org/10.1287/isre.2021.1015>

- [14] Shmueli-Scheuer, M., Herzig, J., Sandbank, T., & Konopnicki, D. (2018). On the Expression of Agent Emotions in Customer Support Dialogs in Social Media. Companion Proceedings of the 23rd International Conference on Intelligent User Interfaces, 1–2. <https://doi.org/10.1145/3180308.3180352>
- [15] Shreekumar, A., Mohapatra, B., & Rao, S. (2020). Incorporating Autonomous Bargaining Capabilities into E-Commerce Systems. Proceedings of the 20th ACM International Conference on Intelligent Virtual Agents, 1–8. <https://doi.org/10.1145/3383652.3423865>
- [16] Söderlund, M., Oikarinen, E.-L., & Tan, T. M. (2022). The hard-working virtual agent in the service encounter boosts customer satisfaction. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 32(4), 388–404. <https://doi.org/10.1080/09593969.2022.2042715>
- [17] Song, M., Xing, X., Duan, Y., Cohen, J., & Mou, J. (2022). Will artificial intelligence replace human customer service? The impact of communication quality and privacy risks on adoption intention. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 66, 102900. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102900>
- [18] Sun, X., Yu, H., & Solvang, W. D. (2023). Measuring the Effectiveness of AI-Enabled Chatbots in Customer Service Using AnyLogic Simulation. In Y. Wang, T. Yu, & K. Wang (Eds.), *Advanced Manufacturing and Automation XII* (pp. 266–274). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-981-19-9338-1_33
- [19] Zhou, Q., Li, B., Han, L., & Jou, M. (2023). Talking to a bot or a wall? How chatbots vs. human agents affect anticipated communication quality. *Computers in Human Behavior*, 143, 107674. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2023.107674>

MARKETINŠKI PRISTUP I DIGITALNA TRANSFORMACIJA LOKALNE SAMOUPRAVE U SUZBIJANJU BESPRAVNE GRADNJE

MARKO PALIAGA

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
Preradovićeva 1, 52100 Pula
marko@rovinj.hr

IRENA ŠKER

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
Preradovićeva 1, 52100 Pula
irena.sker@unipu.hr

SAŠA ŠKRINJAR

Istarsko veleučilište
Riva 6, 52100 Pula
sasa.skrinjar@gmail.com

SAŽETAK

Bespravna gradnja narušava urbanu strukturu, estetiku, ekonomske resurse i socijalnu jednakost te negativno utječe na okoliš. Rješavanje ovog problema ključno je za očuvanje teritorijalne cjelovitosti, urbanog planiranja i održivosti okoliša. Marketing lokalne samouprave ključan je za pozitivan odnos s građanima, osiguravajući transparentnost, učinkovitost i usmjerenost na građane, a uvođenje IKT rješenja predstavlja temelje za jednostavnije i učinkovitije upravljanje pitanjima javnog interesa. Kombinirajući marketing lokalne samouprave, IKT rješenja i bespravnu gradnju glavno istraživačko pitanje glasi: Može li uspješna implementacija IKT rješenja podržanih marketinškim pristupom značajno doprinijeti rješavanju problema bespravne gradnje u lokalnoj zajednici? Provedeno je kvantitativno istraživanje, a uzorak uključuje 56% ukupne populacije odnosno načelnike i gradonačelnike jedinica lokalnih samouprava Istarske županije u kojoj je problem bespravne gradnje vodeći u Hrvatskoj. Rezultati istraživanja pokazuju kako integracija marketinškog pristupa i IKT rješenja može poboljšati svijest o problemu bespravne gradnje, potaknuti građane na aktivno sudjelovanje u prijavljivanju nepravilnosti i povećati transparentnost postupaka lokalnih vlasti. Rad pruža smjernice za buduće strategije koje kombiniraju marketing, digitalnu transformaciju i IKT rješenja s ciljem boljeg upravljanja i prevencije bespravne gradnje.

KLJUČNE RIJEČI: marketing lokalne samouprave, digitalna transformacija, IKT, participacija građana, bespravna gradnja

1. UVOD

Javna uprava obuhvaća cjelokupan sustav organizacija i institucija koje provode javne politike i pružaju javne usluge građanima. Javnu upravu čine tri velika segmenta: državna uprava, lokalna i regionalna samouprava te javne službe, dok različita trgovačka društva i druge organizacije koje su u isključivom ili djelomičnom vlasništvu države, lokalnih jedinica ili drugih pravnih osoba javnog prava čine javni sektor (Koprić et.al., 2021.). Karakteristika upravnih organizacija jest da one obavljaju javne poslove u javnom interesu pri čemu su regulirane pravnim pravilima javnog prava, financiraju se iz javnih sredstava te su podložne nadzoru javnih vlasti kao i općem političkom nadzoru javnosti i građana u zajednici (Ibid., 2021.). Državna uprava uključuje institucije i agencije na nacionalnoj razini koje provode zakone, politike i odluke centralne vlade. Teritorijalna samouprava obuhvaća lokalne i regionalne jedinice vlasti koje upravljaju poslovima od lokalnog i regionalnog značaja, dok javne službe uključuju organizacije koje pružaju specifične javne usluge poput obrazovanja, zdravstva i socijalne skrbi.

Ovaj rad će se posebno baviti teritorijalnom samoupravom s naglaskom na lokalnu samoupravu, općine i gradove. Lokalnu samoupravu možemo definirati kao skup organizacija koje obavljaju javne poslove u interesu lokalne, regionalne ili nacionalne političke zajednice, prema Lozini (2018.), a njezin osnovni cilj jest pružanje javnih usluga na pouzdan, predvidiv i društveno odgovoran način, s fokusom na doprinosi gospodarskom i održivom razvoju društva (Bovaird, 2003.). U Hrvatskoj, lokalnu samoupravu čine općine, gradovi i županije, koje imaju svoje nadležnosti i odgovornosti. One uključuju pružanje lokalnih javnih usluga kao što su vodovod, kanalizacija, lokalne ceste i javni prijevoz; upravljanje lokalnom infrastrukturom; urbanističko planiranje; te osnivanje i upravljanje vrtićima, osnovnim školama, kulturnim ustanovama i socijalnim uslugama (Hrženjak, 2005.). Lokalna samouprava u Hrvatskoj omogućava građanima neposredno sudjelovanje u odlučivanju o lokalnim poslovima i pruža okvir za demokratsko upravljanje na lokalnoj razini.

U suvremenom društvu naglašava se važnost promjena u ponašanju lokalne samouprave radi poboljšanja položaja korisnika javnih usluga, odnosno građana (Kaplan & Haenlein, 2009.). U današnjoj javnoj upravi sve se više pažnje posvećuje upravljanju administrativnim organizacijama, s vidljivim trendom prelaska s tradicionalnog pristupa javne uprave, koji se temelji na strogo pridržavanju pravila i hijerarhijskoj strukturi, prema konceptu javnog menadžmenta. Ovaj novi pristup naglašava samostalnost javnih menadžera, preuzimanje rizika, usmjerenost na efikasnost i javno poduzetništvo (Koprić et al., 2021.). Od 1980-ih godina pojavila se doktrina novog javnog menadžmenta (NJM), koja zagovara primjenu metoda i tehnika privatnog sektora u javnoj upravi (Mateljak & Gjurković, 2016.; Manojlović, 2010.; Jambrač, 2021.). Cilj NJM-a je povećanje učinkovitosti i efektivnosti javne uprave kroz uvođenje menadžerskih praksi kao što su rezultatna orijentacija, decentralizacija, fleksibilnost i inovativnost (Kelly, 2005.; Đurman, 2015.). Ova doktrina uključuje i otvaranje prema marketinškom pristupu, što znači da se javna uprava počela koristiti marketinškim alatima i strategijama kako bi bolje razumjela potrebe građana, unaprijedila komunikaciju i povećala zadovoljstvo korisnika javnih usluga. Novi javni menadžment također promiče koncept "klijenta" u javnoj upravi, gdje se građani tretiraju kao korisnici usluga, a naglasak je na kvaliteti, pristupačnosti i učinkovitosti tih usluga (Wagenheim & Reurink, 1991; Kelly, 2005; Jambrač, 2021). Marketinški pristup omogućava javnim institucijama da se bolje prilagode promjenama u društvu i ekonomiji te da proaktivno odgovaraju na potrebe i očekivanja građana, čime se povećava povjerenje u javne institucije i jača njihova legitimnost.

Javne usluge općenito pokazuju skup specifičnih karakteristika u usporedbi s opipljivim proizvodima/dobrima, što čini komunikaciju očekivanja građana od lokalne samouprave posebno važnom jer je percipirana kvaliteta usluge funkcija razlike između očekivanja i percepcija. Međutim, s obzirom na to da se lokalna samouprava često bavi teškim i nepopularnim pitanjima, komunikacija može biti prilično izazovna. Bespravna gradnja smatra se jednim od teških pitanja s kojim se suočava Istarska županija koja je vodeća u Hrvatskoj po pitanju navedenog problema. Primjena marketing koncepcije u lokalnoj samoupravi smatra se vrijednim alatom za snalaženje u suvremenom okruženju, omogućavajući učinkovitu komunikaciju sa svim dionicima, posebno građanima, bolje prepoznavanje potreba korisnika i ukupnu optimizaciju pružanja javnih usluga. Identifikacija i zadovoljenje osobnih i društveno važnih potreba postaju značajniji, efikasniji, a novi učinkoviti alati, osobito cjelovita digitalizacija i IKT rješenja lakše se integriraju u procese lokalne samouprave (autori, dio prema Kryshtanovych, et.al, 2023). Kombinirajući problematiku bespravne gradnje, IKT rješenja i marketing lokalne samouprave cilj rada odnosi se na istraživanje ključne uloge marketinškog pristupa uvođenja IKT rješenja u lokalnu samoupravu u sprječavanju problema bespravne gradnje u Istri, a glavno istraživačko pitanje glasi: Može li uspješna implementacija IKT rješenja podržanih marketinškim pristupom značajno doprinijeti rješavanju problema bespravne gradnje u lokalnoj zajednici? Povezano s time, ispitat će se jesu li donositelji odluka u lokalnoj samoupravi svjesni štete koju uzrokuje bespravna gradnja, pokazuju li negativan stav prema implementaciji IKT-a radi suzbijanja bespravne gradnje, je li marketinške aktivnosti koje naglašavaju štetu bespravne gradnje utječu na njihovu svijest o važnosti njenog rješavanja te najveće izazove implementacije IKT rješenja u borbi protiv bespravne gradnje. S obzirom na usmjerenost pitanja prema donositeljima odluka, provedeno je kvantitativno istraživanje tehnikom prikupljanja podataka anketnim upitnikom, a uzorak obuhvaća načelnike i gradonačelnike jedinica lokalnih samouprava Istarske županije.

U sljedećem poglavlju predstavljeno je teorijsko polazište istraživanja gdje je pojašnjen pojam marketinga lokalne samouprave, uvođenje IKT rješenja u lokalnu samoupravu te analiza slučaja Istarske županije kao vodeće županije u Hrvatskoj koja se već dugi niz godina suočava s problematikom bespravne gradnje.

Sljedeće poglavlje pruža uvid metodologije provedenog istraživanja i prikupljenih materijala. Rezultati istraživanja prikazani su u šestom poglavlju, a rad je finaliziran zaključkom te su navedena ograničenja i preporuke za buduća istraživanja.

2. MARKETING LOKALNE SAMOUPRAVE

Primjena marketinga u lokalnoj samoupravi usmjerena je na identifikaciju, anticipaciju, kvantifikaciju potreba i zahtjeva građana te njihovo zadovoljenje od strane državnih institucija (Nedelea, 2006.). Marketing u lokalnoj samoupravi definiramo kao skup procesa i marketinških odnosa jasno određenih između komponenti administrativnog sustava, putem kojih, javna vlast provodi zakone te planira, organizira, koordinira, upravlja i kontrolira sve aktivnosti usmjerene na razvoj usluga kako bi se zadovoljili javni interesi (Morozan, 2000.). Činjenicu da je primjena marketing koncepcije ključna za modernu lokalnu samoupravu također naglašavaju Kotler i Lee (2007.) u svojim radovima tvrdeći: “Marketing se pokazao kao najbolja platforma za planiranje javne usluge koja želi zadovoljiti potrebe građana i pružiti stvarnu vrijednost. U privatnom sektoru mantra marketinga je vrijednost i zadovoljstvo kupca. U javnom sektoru mantra marketinga je vrijednost i zadovoljstvo građana (Kotler & Lee, 2007.). Proctor (2007.) navodi da je marketing neizbježan zbog ograničenih resursa i konkurencije iz privatnog sektora.

Tijekom posljednjeg desetljeća, marketing je počeo privlačiti opću pažnju i razmatrati se u vezi sa svim osnovnim javnim uslugama koje pruža lokalna samouprava i općenito javni sektor. Promjene možda ne dosežu potpunu primjenu marketinškog pristupa i strategija, ali se primjećuje značajan razvoj (Kanth, 1994.; Kaplan & Haenlein, 2009.). Upravo iz tog razloga razvijene su određene javne strategije marketinškog pristupa kao odgovor na zahtjeve da organizacije javnih usluga međusobno i tržišno konkuriraju, kako unutar javnog područja, tako i s privatnim sektorom, te djeluju prema tržišnim načelima (Kanth, 1994.; Kaplan & Haenlein 2009.). Razvoj ovakvog pristupa temeljenog na tržištu postavio je organizacije javnih usluga i lokalnu samoupravu u usporediv položaj s privatnim organizacijama. Primjena segmentacije tržišta, pozicioniranja na tržištu i marketinškog miksa postala je uobičajena, prilikom razvoja strateških i poslovnih planova javnog sektora. Sve organizacije lokalne samouprave uvijek se upravljaju kao neprofitni poslovi, tako da svaki monetarni dobitak (ili višak) koji može nastati unutar jednog razdoblja treba investirati u sljedeće razdoblje u procesu pružanja usluga (Paliaga, 2024.; dio prema Buurma, 2001.). Osim toga, organizacije lokalne samouprave politički su odgovorne u smislu da se sve njihove aktivnosti mogu u principu detaljnije istražiti od strane građana i njihovih političkih predstavnika (Ibid., 2024.).

Primjena marketinških strategija i mehanizama u sustavu lokalne samouprave donosi sljedeće prednosti (dio prema Kaplan & Haenlein, 2009.; Kryshtanovych, et al, 2023.; dio prema Bovaird, 2003.):

1. povećava učinkovitost u osiguravanju ekonomske sigurnosti za sve dionike u društvu,
2. omogućava formuliranje marketinške strategije usmjerene na poboljšanje ekonomske sigurnosti i jačanje konkurentske pozicije,
3. optimizira upravljanje korištenjem modernih marketinških mehanizama, pomažući u postizanju ciljeva na svim razinama.

Ukratko, implementacija marketinških strategija i mehanizama u lokalnoj samoupravi ne samo da unapređuje učinkovitost već i transformira odnos društva prema boljem upravljanju (Buurma, 2001). Promicanje svijesti i komuniciranje o važnosti prilagodbe usluga stvarnim potrebama korisnika i prepoznavanje benefita koje marketing može donijeti može biti ključno za unapređenje djelovanja u lokalnoj samoupravi.

3. DIGITALNA TRANSFORMACIJA I IKT RJEŠENJA LOKALNE SAMOUPRAVE

Informatizacija javne uprave započela je krajem 20. stoljeća, ali je dobila zamah početkom 21. stoljeća sa širenjem interneta i mobilnih tehnologija. U procesu digitalne transformacije lokalne samouprave, informacijska i komunikacijska tehnologija (IKT) odigrala je odlučujuću ulogu u redefiniranju tradicionalnih administrativnih paradigmi, pružajući napredne mehanizme koji su rezultirali efikasnijim, transparentnijim i šire dostupnim javnim uslugama (Lugavić & Azapagić, 2022.; Ortina et.al., 2023.; Aristovnik et al. 2024.). Nužnost implementacije informacijsko-komunikacijske tehnologije na razini državnih, lokalnih i regionalnih samouprava proizlazi iz potrebe za unaprjeđenjem kvalitete pružanja usluga građanima i optimizacijom interakcija između građana i administracije. Ovakav pristup potiče izgradnju suradničkog odnosa između građana i samouprave (Visan et al., 2024.). Koncept digitalizacije lokalne samouprave obuhvaća implementaciju digitalnih tehnologija s ciljem unapređenja učinkovitosti, transparentnosti i kvalitete usluga pruženih od strane javnog sektora (Ali, 2023.; Aristovnik et al. 2024.). Građanima se pruža jednostavan pristup vlastitim dokumentima i uslugama putem sigurnih online platformi (Kunis & Rüniger, 2007.). Digitalizacijom procesa i

usvajanjem izmjena organizacijske strukture, lokalne samouprave mogu unaprijediti procese pružanja javnih usluga, ostvariti uštede u budžetima i unaprijediti kvalitetu života građana (Lugavić & Azapagić, 2022.; Čeko & Guštin, 2022.). Uvođenje e-uprave je također jedan od ključnih aspekata koristeći IKT za jačanje participacije građana u procesima donošenja odluka (Pekas, 2021.; Veber, 2023.; Škrinjar, 2023.). Komunikacijska se interakcija među građanima oduvijek smatrala ključnim elementom u teorijama demokracije (Dahlgren, 2002.) kao što su online konzultacije, ankete i platforme za dijalog. Nadalje, primjena big data analitike i umjetne inteligencije unapređuje analizu podataka, omogućavajući bolje informirane odluke (Ahmed et al., 2022.; Vinčević & Zajmović, 2021.). Lokalna samouprava treba koristiti ove tehnologije kako bi identificirala obrasce, predviđala trendove i prilagodila politike prema stvarnim potrebama građana (Čeko & Guštin, 2022. Unatoč prednostima, digitalna transformacija donosi i određene izazove, kao što su pitanja sigurnosti podataka, privatnosti građana i potreba za stalnim obrazovanjem zaposlenika lokalne samouprave (dio prema Vinčević & Zajmović, 2021.). Stoga, digitalizacija lokalne samouprave posredstvom IKT-a predstavlja ključnu inicijativu koja nužno mijenja tradicionalne administrativne paradigme, stvarajući temelj za modernizirano, pravedno i transparentno društvo (Stamati & Maratakos, 2011.; Čeko & Guštin, 2022.). Kroz učinkovitije procese, pristupačnije usluge i povećanu participaciju građana, digitalna transformacija postavlja čvrste temelje za suvremeni javni sektor. Ova transformacija ne samo da poboljšava operativnu učinkovitost i transparentnost, već također omogućava građanima lakši pristup informacijama i uslugama te aktivnije sudjelovanje u donošenju odluka, što vodi k boljoj usklađenosti s potrebama zajednice i jačanju povjerenja u javne institucije (Veber, 2023.; Škrinjar, 2023.; Latuperissa et.al., 2024.).

4. PROBLEMATIKA BESPRAVNE GRADNJE U ISTARSKOJ ŽUPANIJI, ANALIZA SLUČAJA

Bespravna gradnja u Hrvatskoj, posebno duž Jadranske obale, predstavlja dugogodišnji problem s ozbiljnim posljedicama za prostor i društvo. Projekti često niču na zaštićenim područjima, pomorskom dobru i poljoprivrednim parcelama, izvan okvira urbanističke infrastrukture i suprotno prostornim planovima. Bespravna gradnja, pravno definirana kao gradnja bez odobrenja ili protivna prostornim planovima, izaziva pravne, ekonomske i ekološke posljedice (Škrinjar, 2023.). Time se ugrožava javni interes zajednica i infrastruktura (Krtalić, 2006.), što smanjuje kvalitetu života zbog buke, zagađenja i pritiska na infrastrukturu (Jurić, 2016.). U Hrvatskoj ima oko 100.000 nezakonito izgrađenih zgrada, a bespravna gradnja nije ograničena na obalu, već se pojavljuje i u ruralnim područjima, posebno u poljoprivredi, uzrokujući ekonomske poteškoće (Gospodarski list, 2012.). Zakon o gradnji, na snazi od prosinca 2019., definira postupke izdavanja građevinskih dozvola i uvjete gradnje. Krtalić (2006.) uspoređuje zakone Hrvatske i EU, ukazujući na razlike u prostornom planiranju. Hrvatski sustav ima više dokumenata prostornog uređenja, no to ne sprječava bespravnu gradnju. EU propisi uvjetuju gradnju samo na zemljištima s infrastrukturom, što nije slučaj u Hrvatskoj (Krtalić, 2006.). Zakon o postupanju s nezakonito izgrađenim zgradama iz 2012. definira uvjete za ozakonjenje i nove gradnje osiguravajući pravni okvir za legalizaciju objekata izgrađenih između 1968. i 2011. Ovaj zakon propisuje uvjete legalizacije, ali ne rješava temeljne probleme sustava. Legalizacija nezakonito izgrađenih objekata kontroverzan je aspekt upravljanja bespravnom gradnjom. Zakon omogućuje legalizaciju, ali uvjetuje postupak određenim pravilima i ograničenjima. Mnogi vlasnici nezakonito izgrađenih objekata suočavaju se s teškoćama u ispunjavanju uvjeta za legalizaciju, što često rezultira rušenjem objekata ili plaćanjem kazni (Krtalić, 2006.). Lokalne zajednice su podijeljene oko pitanja legalizacije. Neki smatraju da bi legalizacija trebala biti omogućena kako bi se spriječilo rušenje

i smanjile negativne posljedice, dok drugi smatraju da bi to moglo potaknuti daljnju bespravnu gradnju, dodatno otežavajući donošenje učinkovitih odluka (Škrinjar, 2023).

Studija slučaja, pilot projekt www.bespravnogradnja.hr predstavlja inovativni pristup u borbi protiv bespravne gradnje putem integracije principa marketinga lokalne samouprave i IKT-a na području Istarske županije. Ova platforma omogućuje građanima Istre anonimno prijavljivanje bespravne gradnje, čime se povećava transparentnost i uključenost građana u procese očuvanja prostora. Korištenje naprednih IKT alata, poput interaktivnih karata, GIS aplikacija, omogućilo je lokalnim vlastima u Istri bolji uvid u problematiku bespravne gradnje te brže reagiranje na prijavljene slučajeve zajedno sa državnim inspektoratom. S druge strane paralelno su vršene različite komunikacijske aktivnosti, osobito putem promocije portala i podizanja svijesti građana i zainteresiranih dionika o mogućnostima i načinima korištenja IKT rješenja različitim vrstama oglašavanja i odnosa s javnošću. Studija slučaja, ukazuje da unatoč napretku ostvarenom kroz pilot projekt www.bespravnogradnja.hr, postoje brojni izazovi koji otežavaju učinkovitu borbu protiv bespravne gradnje. Nedostatak financijskih i ljudskih resursa, nedostatna suradnja između različitih razina vlasti, osobito između pojedinih državnih tijela, državnog inspektorata i pravosuđa te evidentno nedovoljna svijest građana o važnosti poštivanja zakona i zaštite okoliša samo su neki od izazova koji ograničavaju učinkovitost projekta. Konačni rezultat pritiska na državna tijela kroz pilot projekt www.bespravnogradnja.hr i aktivnu marketinšku komunikaciju dovela je do slanja prijedloga izmjena zakona o građevinskoj inspekciji kojim se dopušta da lokalne zajednice, gradovi i općine na svom teritoriju putem komunalnih redara sankcioniraju i pokreću postupke protiv bespravnih graditelja.

5. METODOLOGIJA

Nakon utvrđivanja svrhe istraživanja, koja se odnosi na istraživanje ključne uloge marketinškog pristupa uvođenja IKT rješenja u lokalnu samoupravu u sprječavanju problema bespravne gradnje u Istri te osmišljavanja hipoteza, definirana je ciljna skupina ispitanika – načelnici i gradonačelnici jedinica lokalnih samouprava u Istarskoj županiji te provedba kvantitativnog istraživanja. Ispitanici su odabrani zbog ključne uloge u donošenju odluka i upravljanju lokalnim samoupravama, iskustvu u suočavanju s navedenom problematikom te njihove sposobnosti da pruže stručne perspektive i informacije o problemima bespravne gradnje na lokalnoj razini. Odabir Istarske županije za istraživanje potaknut je njenim izraženim problemom bespravne gradnje, koji je vodeći u Hrvatskoj. Unatoč provedenim valovima legalizacije od 2012. do 2018. godine, bespravna gradnja u Istri nastavlja rasti. Stoga je Istra relevantna za istraživanje kako bi se razumjeli izazovi i moguća rješenja ovog problema na lokalnoj razini.

Kvantitativno istraživanje provedeno je metodom ispitivanja, odnosno tehnikom prikupljanja podataka online anketnim upitnikom zbog standardizacije pitanja i odgovora što smanjuje varijabilnost u interpretaciji i osigurava konzistentnost podataka, ograničenog vremena za sudjelovanje u istraživanju specifičnih radnih mjesta, jednostavnosti distribucije diljem različitih lokalnih zajednica te anonimnosti. Prilikom izrade anketnog upitnika, kreirane su izjave na temelju prethodno istraženih teorijskih spoznaja koje imaju i snažno uporište u praktičnom iskustvu i svakodnevnim izazovima s kojima se suočavaju donositelji odluka u lokalnim okruženjima, vodeći pri tome računa o integriranom pristupu problematici bespravne gradnje. Kombinacija teorijske podloge i praktičnog uvida osigurava da su izjave relevantne, dobro utemeljene te usklađene s trenutnim izazovima u lokalnim zajednicama. Navedene izjave

tako predstavljaju moguću platformu za daljnji razvoj strategija i politika koje će unaprijediti lokalnu samoupravu, omogućujući učinkovitiju borbu protiv bespravne gradnje kroz integraciju IKT rješenja i marketinških pristupa.

Ujedno, u cilju šireg i dubljeg uvida u razumijevanje problematike bespravne gradnje te mogućeg aplikativnog doprinosa rezultata istraživanja, na kraju anketnog upitnika postavljeno je otvoreno pitanje.

Istraživanje je provedeno na ukupnom uzorku od 23 ispitanika – načelnika i gradonačelnika u Istarskoj županiji što čini oko 56% ukupne populacije.

Ispitanici su primarno kontaktirani telefonski i zamoljeni za sudjelovanje u istraživanju, pri čemu im je objašnjena svrha istraživanja, te zajamčena povjerljivost podataka i anonimnost. Istraživanje je provedeno u periodu od ožujka do svibnja 2024. godine, a za prikupljanje kvantitativnih podataka korišten je anketni upitnik koji je sadržavao sociodemografska pitanja i 19 izjava koje su strukturirane prema ocjeni trenutne situacije, stavovima i mišljenjima prema implementaciji IKT-a, marketinškim aktivnostima za borbu protiv bespravne gradnje, izazovima i preprekama te edukaciji i transparentnosti, stupnjevane kroz Likertovu skalu od 1 do 5, tri izjave s mogućnošću višestrukih odgovora te jedno otvoreno pitanje vezano uz prijedloge za unapređenje borbe protiv bespravne gradnje.

Primarni podaci dobiveni anketnim upitnikom obrađeni su metodama deskriptivne statistike analize, izračunavanjem postotaka, srednje vrijednosti i standardne devijacije, dok su kvalitativni podaci obrađeni analizom sadržaja.

Sukladno navedenim teorijskim podlogama o digitalnoj transformaciji i IKT rješenjima u lokalnoj samoupravi, marketingu lokalne samouprave te studiji slučaja Istarske županije, za početak šireg istraživanja definirane su početne hipoteze istraživanja:

H1: Donositelji odluka u lokalnoj samoupravi svjesni su štete koju uzrokuje bespravna gradnja, ali također prepoznaju da je razina svijesti građana o problemu bespravne gradnje niska.

H2: Donositelji odluka pokazuju negativan stav prema implementaciji IKT-a u lokalnoj samoupravi radi suzbijanja bespravne gradnje, iako su istovremeno spremni koristiti IKT platforme ili aplikacije koje omogućuju građanima prijavljivanje bespravne gradnje.

H3: Uspješna implementacija IKT rješenja podržanih marketinškim pristupom može značajno doprinijeti rješavanju problema bespravne gradnje u lokalnoj zajednici.

H4: Marketinške aktivnosti koje naglašavaju štetu bespravne gradnje utječu na svijest donositelja odluka o važnosti njenog rješavanja iako su rijetko primijetili oglase koji informiraju javnost o problemu bespravne gradnje.

H5: Najveći izazov implementacije IKT rješenja u borbi protiv bespravne gradnje jesu financijski resursi.

6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Prema prikupljenim podacima, među ispitanicima prevladava muška populacija (78,26 %), dok su žene zastupljene s 21,74 %. Najzastupljenija dobna skupina je od 46 do 55 godina (56,52 %), a skupina od 36 do 45 godina čini 21,74 %. Dakle, oko 78 % ispitanika su starosti od 36 do 55 godina. Od 23 ispitanika, 21 je visoko obrazovan (86,96 %), pri čemu je 78,26 % završilo fakultet. Najveći broj ispitanika ima više od 10 godina radnog staža u lokalnoj samoupravi (47,83 %), dok oko 30 % ima između 7 i 10 godina staža. To ukazuje na to da većina ispitanika ima dugogodišnje iskustvo i temeljito razumijevanje problema bespravne gradnje. Deskriptivna

statistička analiza provedena je radi opisivanja, sistematizacije i prikazivanja podataka, pri čemu su izračunati osnovni parametri za sve izjave anketnog upitnika, uključujući aritmetičku sredinu, standardnu devijaciju, koeficijent asimetrije i koeficijent zaobljenosti.

U Tablici 1. prikazani su rezultati deskriptivne statističke analize za izjave u anketnom upitniku koje su podijeljene u odjeljke. Stavovi ispitanika mjereni su 5 – stupnjevanom Likertovom ljestvicom pri čemu je ocjena 1 označavala najnižu ocjenu odnosno vrlo nisko, vrlo negativno, vrlo neznčajno, u potpunosti se ne slažem, dok je ocjena 5 označavala najvišu ocjenu odnosno vrlo visoko, vrlo pozitivno, vrlo značajno, u potpunosti se slažem.

Tablica 1. Deskriptivna statistička analiza trenutnog stanja bespravne gradnje, IKT rješenja, marketinških aktivnosti, edukacije i transparentnosti lokalnih samouprava u Istarskoj županiji

Izjave	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent asimetrije	Koeficijent zaobljenosti
ANALIZA TRENUTNOG STANJA				
Ocjena trenutne razine problema bespravne gradnje u vlastitoj lokalnoj zajednici.	3,74	1,356	-0,798	-0,562
Ocjena trenutne razine svijesti građana o problemu bespravne gradnje u lokalnoj zajednici.	2,87	0,920	-0,491	-0,360
Suradnja između lokalnih vlasti, državnog inspektorata i građana mogla bi poboljšati borbu protiv bespravne gradnje.	4,48	0,593	-0,625	-0,470
Svjestan/na sam štete koju bespravna gradnja može uzrokovati urbanim strukturama, ekonomiji i okolišu.	4,74	0,541	-2,063	3,823
IKT RJEŠENJA				
Ocjena vlastitog stava prema implementaciji IKT-a u lokalnoj samoupravi kako bi se suzbila bespravna gradnja.	4,09	0,900	-0,591	-0,527
Spreman/na sam na korištenje IKT platforme ili aplikacije koje omogućuju građanima prijavljivanje bespravne gradnje.	4,30	1,020	-2,092	4,852
Uspješna implementacija IKT rješenja podržanih marketinškim pristupom mogla bi doprinijeti rješavanju problema bespravne gradnje u lokalnoj zajednici.	3,74	0,810	-1,152	1,146
MARKETINŠKE AKTIVNOSTI				
Marketinške aktivnosti koje naglašavaju štetu uzrokovanu bespravnom gradnjom utjecale su na moju svijest o važnosti rješavanja ovog problema.	3,00	1,567	-0,777	-0,304
Primijetio/la sam oglase na televiziji, radiju, internetu, plakatima i drugim medijima koji informiraju javnost o problemu bespravne gradnje.	2,13	0,968	0,378	-0,782

Samostalno sam provodio/la pojedinačne marketinške kampanje kako bih povećao/la vidljivost projekta za suzbijanje bespravne gradnje.	2,65	1,265	0,288	-0,837
Ocjena trenutnih marketinških aktivnosti lokalne vlasti u promicanju svijesti o problemu bespravne gradnje.	2,52	0,790	0,527	-0,249
Provedene aktivnosti su potaknule građane na aktivno sudjelovanje u borbi protiv bespravne gradnje.	2,70	0,876	1,116	0,582
Lokalne bi vlasti trebale uložiti više resursa u marketinške aktivnosti kako bi se poboljšala svijest o problemu bespravne gradnje.	4,26	0,810	-1,096	1,291
EDUKACIJA I TRANSPARENTNOST				
Smatram da nedostatak edukacije o propisima i zakonima doprinosi problemu bespravne gradnje.	3,26	1,356	-0,401	-1,153
Veća transparentnost u postupcima nadzora i sankcioniranja bespravne gradnje poboljšala bi povjerenje građana u lokalne vlasti.	4,48	0,593	-0,625	-0,470
Javno dostupni podaci o bespravnoj gradnji mogli bi potaknuti veću odgovornost građana i investitora.	4,30	0,703	-1,372	3,986

Izvor: istraživanje autora

Najveću prosječnu ocjenu ima izjava „Svjestan/na sam štete koju bespravna gradnja može uzrokovati urbanim strukturama, ekonomiji i okolišu“ ($\bar{x} = 4,74$, $sd = 0,541$). Najmanju prosječnu ocjenu ima izjava „Primijetio/la sam oglase na televiziji, radiju, internetu, plakatima i drugim medijima koji informiraju javnost o problemu bespravne gradnje“ ($\bar{x} = 2,13$, $sd = 0,968$), te se koeficijenti asimetrije i zaobljenosti kreću u intervalu koji ukazuje na normalnost distribucije.

Razmatrajući analizu trenutnog stanja ispitanici smatraju da je problem bespravne gradnje u lokalnoj zajednici visok ($\bar{x} = 3,74$, $sd = 1,356$) te da je trenutna razina svijesti građana o problemu bespravne gradnje u lokalnoj zajednici umjerena do niska ($\bar{x} = 2,87$, $sd = 0,920$). Ujedno, ispitanici vjeruju da bi suradnja između lokalnih vlasti, državnog inspektorata i građana mogla poboljšati borbu protiv bespravne gradnje ($\bar{x} = 4,48$, $sd = 0,593$), u potpunosti su upoznati s postojećim propisima i zakonima koji reguliraju gradnju i prostorno planiranje u lokalnoj zajednici ($\bar{x} = 4,52$, $sd = 0,665$), te su u potpunosti svjesni štete koju bespravna gradnja može uzrokovati urbanim strukturama, ekonomiji i okolišu. **Sukladno navedenim rezultatima može se zaključiti da je hipoteza 1 potvrđena odnosno donositelji odluka u lokalnoj samoupravi svjesni su štete koju uzrokuje bespravna gradnja, ali prepoznaju da je razina svijesti građana o problemu bespravne gradnje niska te naginje ka umjerenoj.**

Drugi dio anketnog upitnika istražuje stavove ispitanika prema implementaciji informacijsko-komunikacijskih tehnologija (IKT) u lokalnoj samoupravi radi suzbijanja bespravne gradnje. Rezultati pokazuju da većina ispitanika ima pozitivan stav prema implementaciji IKT-a ($\bar{x} = 4,09$, $sd = 0,900$), što ukazuje na otvorenost prema korištenju tehnologije u rješavanju problema bespravne gradnje, čime se prvi dio hipoteze H2 odbacuje. Također, najveća prosječna ocjena u odjeljku IKT rješenja ostvarila je izjava „Spreman/na sam

na korištenje IKT platforme ili aplikacije koje omogućuju građanima prijavljivanje bespravne gradnje“ ($\bar{x} = 4,30$, $sd = 1,020$), što dodatno potvrđuje prihvaćanje tehnologije kao sredstva za borbu protiv ovog problema te **prihvaćanje drugog dijela hipoteze H2**. Ispitanici također vjeruju da uspješna implementacija IKT rješenja podržanih marketinškim pristupom može doprinijeti rješavanju problema bespravne gradnje u njihovoj lokalnoj zajednici, što naglašava važnost integriranog pristupa u rješavanju ovog problema. Sukladno navedenom **hipoteza H3 ne može se u potpunosti prihvatiti** jer ispitanici smatraju da uspješna implementacija IKT rješenja podržanih marketinškim pristupom može doprinijeti, ne značajno rješavanju problema bespravne gradnje u lokalnoj zajednici.

Razmatrajući analizu marketinških aktivnosti ispitanici su pokazali umjeren utjecaj marketinških aktivnosti na njihovu svijest o važnosti rješavanja bespravne gradnje ($\bar{x} = 3,00$, $sd = 1,657$), što sugerira da iako marketinške aktivnosti imaju određeni učinak, on nije značajan jer se utvrđuje da određeni ispitanici nisu primijetili ili su rijetko primijetili marketinške aktivnosti te stoga nisu mogle imati utjecaja, što je potvrđeno analizom rezultata izjave „Primijetio/la sam oglase na televiziji, radiju, internetu, plakatima i drugim medijima koji informiraju javnost o problemu bespravne gradnje“, ($\bar{x} = 2,13$, $sd = 0,968$) te „Provedene marketinške aktivnosti bile su dovoljno vidljive u mojoj lokalnoj zajednici“ ($\bar{x} = 2,61$, $sd = 0,988$), čime se **hipoteza H4 prihvaća**. Iako postoji određena inicijativa ispitanika za povećanje vidljivosti projekta za suzbijanje bespravne gradnje, ona je rijetka ($\bar{x} = 2,65$, $sd = 1,265$), a trenutne marketinške aktivnosti lokalnih vlasti su ocijenjene kao uglavnom neučinkovite te su umjereno, većinom nedovoljno educirale građane o problemu bespravne gradnje. Sukladno navedenom može se zaključiti da trenutne marketinške aktivnosti nisu dovoljno učinkovite ni vidljive te da ispitanici prepoznaju potrebu za značajnim poboljšanjima u ovom području. S obzirom na umjereni utjecaj postojećih aktivnosti na svijest i sudjelovanje građana postoji jasna potreba za jačim i bolje osmišljenim marketinškim naporima kako bi se problem bespravne gradnje uspješnije adresirao.

Posljednji dio anketnog upitnika odnosio se na edukaciju i transparentnost. Ispitanici imaju neutralno, blago pozitivno mišljenje o tome da nedostatak edukacije o propisima i zakonima doprinosi problemu bespravne gradnje. Aritmetička sredina od 3,26 nije izrazito visoka, ona je iznad neutralne (3), što znači da postoji određena razina slaganja s ovom tvrdnjom. Iako postoji većinom neutralno mišljenje o doprinosu edukacije o propisima i zakonima problemu bespravne gradnje, istovremeno, postoji visoka razina interesa za sudjelovanje u edukacijama o ovom problemu ($\bar{x} = 4,04$, $sd = 1,022$).

Prosječna vrijednost od 4,48 ukazuje na visoku razinu slaganja među ispitanicima s tvrdnjom da bi veća transparentnost u postupcima nadzora i sankcioniranja bespravne gradnje poboljšala povjerenje građana u lokalne vlasti. Ujedno, većina ispitanika smatra da bi javno dostupni podaci o bespravnoj gradnji mogli potaknuti veću odgovornost građana i investitora ($\bar{x} = 4,30$, $sd = 0,703$).

Anketni upitnik je sadržavao i pitanja koja su imala mogućnost višestrukih odgovora čija se analiza donosi u nastavku.

U cilju identifikacije ključnih izazova implementacije IKT rješenja u borbi protiv bespravne gradnje i mogućnostima prilagodbe strategija za njihovo prevladavanje, ispitanici su imali pet mogućnost odgovora koje rezultate prikazuje Tablica 2.

Tablica 2. Izazovi implementacije IKT rješenja u borbi protiv bespravne gradnje

IZAZOVI	N	%
Financijski resursi	6	12,77 %
Ljudski resursi (stručnost)	18	38,30 %
Tehničke poteškoće	3	6,38 %
Otpor promjenama	12	25,53 %
Nedovoljna podrška vlasti	8	17,02 %

Izvor: istraživanje autora

Iz tablice 2. vidljivo je kako ispitanici smatraju ljudske resurse kao ključni izazov implementacije IKT rješenja u borbi protiv bespravne gradnje (38,30 %), nakon čega slijedi izazov otpor promjenama (25,53 %) te nedovoljna podrška vlasti (17,02 %). **Sukladno navedenim rezultatima hipoteza H5 može se odbaciti jer financijski resursi nisu najveći izazov implementaciji IKT rješenja u borbi protiv bespravne gradnje.**

Nadalje ispitanici smatraju da bi najkorisniji alati za borbu protiv bespravne gradnje bili mogućnost anonimnih prijava i transparentne javne baze nelegalnih građevina (31,14 %), javne obavijesti o postupcima rušenja (29,51 %) te interaktivne karte s označenim nelegalnim objektima (27,87 %). Edukativni sadržaji o zakonima i propisima imaju manji prioritet. Najpoželjnija funkcionalnost na platformi za prijavu bespravne gradnje je mogućnost dodavanja fotografija ili videozapisa (33,33 %). Slijede informacije o prethodnim prijavama i postupcima (27,45 %) te kontakt informacije nadležnih službi (29,41 %). Najmanje popularna funkcionalnost je forum za raspravu (9,81 %). Rezultati pokazuju da ispitanici preferiraju vizualnu dokumentaciju i konkretne informacije za prijavu i praćenje bespravne gradnje. U otvorenom pitanju ispitanici su predložili unaprjeđenje borbe protiv bespravne gradnje delegiranjem ovlasti na lokalnu (23,08 %) i regionalnu (15,38 %) razinu, strože kazne i sankcije (15,38 %) te veću transparentnost podataka o bespravnim objektima (11,54 %). Osim delegiranja ovlasti na lokalnu i regionalnu razinu, kazna i sankciji, transparentnosti, ispitanici navode prijedloge kao što su rušenje i uklanjanje bespravnih objekata i veći broj komunalnih redara.

7. ZAKLJUČCI

Provedeno istraživanje o ulozi marketinškog pristupa uvođenju IKT rješenja u lokalnu samoupravu, s posebnim fokusom na sprječavanje bespravne gradnje u Istarskoj županiji, pruža uvide u percepciju i prihvaćanje novih tehnologija te marketinških aktivnosti lokalne samouprave te predstavlja početno istraživanje koje će se u budućnosti nadograđivati. Rezultati su pokazali da postoji visoka svijest o štetnosti bespravne gradnje, ali nedovoljna svijest građana o samom problemu. Također, iako postoje određeni marketinški naponi, oni nisu dovoljno učinkoviti ni vidljivi, što ukazuje na potrebu za značajnim poboljšanjima u ovom području. Ujedno, ispitanici vjeruju u suradnju između lokalnih vlasti, državnog inspektorata i građana kao ključnu za uspješnu borbu protiv bespravne gradnje. Transparentnost u postupcima nadzora i sankcioniranja bespravne gradnje prepoznata je kao važan čimbenik za povećanje povjerenja građana u lokalne vlasti.

Pozitivan stav prema implementaciji IKT rješenja pokazuje otvorenost ispitanika prema korištenju tehnologije u rješavanju problema bespravne gradnje. Ispitanici su spremni koristiti IKT platforme za prijavljivanje bespravne gradnje, što dodatno potvrđuje prihvaćanje tehnologije kao sredstvo za borbu protiv ovog problema.

Postojeće marketinške aktivnosti nisu dovoljno učinkovite ni vidljive, a ispitanici prepoznaju potrebu za većim ulaganjima u marketinške napore kako bi se poboljšala svijest o problemu bespravne gradnje. Shodno navedenom, ispitanici smatraju da uspješna implementacija IKT rješenja podržanih marketinškim pristupom može doprinijeti rješavanju problema bespravne gradnje u lokalnoj zajednici, ali ne značajno, čime je odgovoreno na glavno istraživačko pitanje. Edukacija o zakonima i propisima također je prepoznata kao važan element, ali postoji većinom neutralno mišljenje o njezinoj trenutnoj učinkovitosti.

Ispitanici smatraju da bi veća transparentnost u postupcima nadzora i sankcioniranja bespravne gradnje značajno poboljšala povjerenje građana u lokalne vlasti. Javna dostupnost podataka o bespravnoj gradnji mogla bi potaknuti veću odgovornost građana i investitora.

Ujedno, istraživanje je pokazalo da su ljudski resursi, otpor prema promjenama i nedovoljna podrška vlasti glavni izazovi implementacije IKT rješenja u borbi protiv bespravne gradnje. Ključne funkcionalnosti koje bi ispitanici voljeli vidjeti na platformama za prijavu bespravne gradnje uključuju mogućnost dodavanja fotografija ili videozapisa, informacije o prethodnim prijavama i postupcima te kontakt informacije nadležnih službi. Rezultati ukazuju na potrebu za integriranim pristupom koji uključuje jačanje marketinških napora, transparentnost i edukaciju kako bi se učinkovito rješavali problemi bespravne gradnje.

Znanstveni doprinos istraživanja očituje se kroz razvoj teorijskog modela koji povezuje marketinške strategije s uspješnim uvođenjem IKT rješenja u lokalnu samoupravu, što može poslužiti kao temelj za daljnja istraživanja i razvoj politika u ovom području, pridonoseći razvoju interdisciplinarnih studija i proširujući postojeća znanja u ovim područjima. Prikupljeni empirijski podaci potvrđuju da marketinški pristup može pozitivno utjecati na prihvaćanje IKT rješenja i smanjenje bespravne gradnje, doprinoseći boljem razumijevanju uloge marketinga u javnom sektoru.

Istraživanje pruža konkretne smjernice lokalnim vlastima za poboljšanje borbe protiv bespravne gradnje putem integracije marketinških pristupa i IKT rješenja što predstavlja praktični doprinos. Identifikacija ključnih izazova, poput nedostatka ljudskih resursa i otpora promjenama, omogućava ciljani pristup rješavanju ovih problema. Također, rezultati istraživanja upućuju na potrebu za povećanjem transparentnosti i jačanjem edukativnih programa, čime se može poboljšati svijest građana i povjerenje u lokalne vlasti, što je ključno za učinkovitije upravljanje urbanim prostorom.

Ograničenja istraživanja uključuju ograničen obuhvat uzorka ispitanika iz specifične lokalne zajednice, što može utjecati na općenitost dobivenih rezultata. Također, korištenje samo jedne metode prikupljanja podataka može ograničiti dublje razumijevanje složenih uzročno-posljedičnih veza u kontekstu bespravne gradnje i implementacije IKT rješenja. U rezultatima istraživanja ne odvajaju se izjave donositelja odluka gradova i općina što može utjecati na zaključke istraživanja.

Buduća istraživanja mogla bi uključiti proširenje uzorka na više lokalnih zajednica radi generalizacije rezultata. Također, kombinacija kvantitativnih i kvalitativnih metoda istraživanja mogla bi pružiti dublji uvid u stavove i percepcije građana te lokalnih vlasti. Dodatno, istraživanja koja se fokusiraju na dugoročne učinke implementacije IKT rješenja i marketinških strategija na smanjenje bespravne gradnje mogla bi pružiti korisne smjernice za politike i praksu u lokalnoj samoupravi.

REFERENCE

- [1] Ali, M. (2023). E-governance and E-democracy: a Digital Revolution. SSRN Electronic Journal. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4623414> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4623414>
- [2] Đanić Čeko, A., Guštin, M. (2022). Digitalizacija hrvatske javne uprave s posebnim osvrtom na sustav. Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, 59 (4), 793-821.
- [3] Ahmed, R., Shaheen, S., Philbin, S. P. (2022). The role of big data analytics and decision-making in achieving project success. Journal of Engineering and Technology Management, 65, 101697.
- [4] Aristovnik, A., Ravšelj, D., Murko, E. (2024). Decoding the Digital Landscape: An Empirically Validated Model for Assessing Digitalisation across Public Administration Levels," Administrative Sciences, 14 (3), p. 41. DOI:10.3390/admsci14030041.
- [5] Bovaird, T. (2003). Marketing in public sector organizations. In: Bovaird AG, Löffler E (eds) Public management and governance. Routledge, London
- [6] Buurma, H. (2001). Public policy marketing: marketing exchange in the public sector. Eur J Mark 35(11-12), 1287-1302.
- [7] Dahlgren, P. (2002). Traženje razgovorne javnosti. Mediji, prosuđujuća demokracija i građanska kultura. Medijska istraživanja, 8(2), 35-62. UDK: 130.2:316 316.723 321.7.
- [8] Širola, D. (2017). Implementacija koncepcije marketinga u funkciji unapređenja performansi gradova. Disertacija, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:775712>, pristupljeno 2024-01-04.
- [9] Hrženjak, J. (2005). Značenje lokalne samouprave za priključenje Hrvatske EU. Revija za sociologiju, 36 (1-2), 107-117.
- [10] Jambrač, J. (2021). Pristup vrednovanju izvedbe i komparaciji javnih uprava. Hrvatska i komparativna javna uprava, 21(1), 155-180.
- [11] Kanth, S. (1994). Marketing and Public Sector Management. European Journal of Marketing, Emerald.
- [12] Kaplan, A. M., Haenlein, M. (2009). The increasing importance of public marketing: Explanations, applications, and limits of marketing within public administration. European Management Journal, 27(3), 197-212, ISSN: 0263-2373.
- [13] Kelly, J. (2005). The Dilemma of the Unsatisfied Customer in a Market Model of Public Administration. Public Administration Review, 65(1), 76-84. DOI:10.1111/j.1540-6210.2005.00432.x.
- [14] Kotler, P., Lee, N. (2007). Marketing u javnom sektoru. Mate.
- [15] Krtalić, V. (2006). Bespravna gradnja - uzroci i posljedice. Građevinar 58(10), 813-823. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/file/10465>
- [16] Kryshtanovych, M.F., Pakhomova, T., Panfilova, T., Kurnosenko, L. (2023). Marketing in public administration in the system of ensuring economic security. Financial and credit activity problems of theory and practice, 5, 532-542. DOI: 10.55643/fcaptp.5.52.2023.4167.
- [17] Kubera, P. (2019). Public marketing – the adaptation of traditional marketing concepts and tools for use by public sector organisations., 165-177. https://www.academia.edu/70328192/Public_marketing_the_adaptation_of_traditional_marketing_concepts_and_tools_for_use_by_public_sector_organisations.
- [18] Kunis, R., Rüniger, G. (2007). A new Model for Document Management in E-Government Systems Based on Hierarchical Process Folders. 7th European Conference on e-Government.

- [19] Koprić, I., Marčetić, G., Musa, A., Đulabić, V., Lalić, Novak, G. (2021). Upravna znanost - Javna uprava u suvremenom europskom kontekstu. Zagreb: Studijski centar za javnu upravu i javne financije Pravnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu.
- [20] Latupeirissa, J., Dewi, N., Prayana, I., Srikandi, M., Ramadiansyah, S., Pramana, I. (2024). Transforming Public Service Delivery: A Comprehensive Review of Digitization Initiatives. Sustainability. 16. 2818. 10.3390/su16072818.
- [21] Morozan, C. (2000). Marketing in Support of Public Administration. SSRN Electronic Journal.
- [22] Mateljak Ž., Gjurković S. (2016). Primjena koncepta novoga javnog menadžmenta u funkciji povećanja efikasnosti javne uprave u Republici Hrvatskoj, udk / udc: 65.012.4:35](497.5), Zbornik Sveučilišta u Dubrovniku 3, 117-134.
- [23] Manojlović, R. (2010). Danski model novog javnog menadžmenta - može li poslužiti kao uzor Republici Hrvatskoj. Hrvatska javna uprava, 10(4), 961–996.
- [24] Nedelea, A. (2006). Marketing in the Public Administration, Management & Marketing, Economic Publishing House, 1(2). <https://ideas.repec.org/a/eph/journal/v1y2006i2n7.html>, pristupljeno 2024.
- [25] Ortina, G., Zayats, D., Akimova, Li., Akimov, O., Karpa, M. (2023). Economic Efficiency of Public Administration in the Field of Digital Development. Economic Affairs, 68(3), 1543-1553. DOI:10.46852/0424-2513.3.2023.21.
- [26] Paliaga, M. (2024). Primjena marketinga u javnoj upravi. <https://markopaliaga.com/2024>.
- [27] Parahoo, S. (2023). Marketing of Public Services. https://www.academia.edu/52575045/Marketing_of_Public_Services.
- [28] Pekas, K. (2021). Digitalizacija u javnom sektoru na primjeru sustava eGrađani. Diplomski rad, Sveučilište u Zadru. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:162:637262>.
- [29] Đurman, P. (2015). Europeizacija javne uprave i načelo otvorenosti. Rad u sklopu projekta Pravnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu „Novi hrvatski pravni sustav“, 2015.
- [30] Proctor, T. (2007). Public Sector Marketing. Pearson Education.
- [31] Stamati, T., Martakos, D. (2011). Electronic Transformation of Local Government: An Exploratory Study. International Journal of Electronic Government Research, 7, 20-37.
- [32] Škrinjar, S. (2023). Upotreba inovativnih ICT koncepata u funkciji jačanja društvene odgovornosti jedinica lokalne samouprave. Specijalistički završni rad. Istarsko veleučilište – Università Istriana di Scienze Applicate. Pula.
- [33] Veber, I. (2023). Digitalizacija i transparentnost u hrvatskoj lokalnoj samoupravi. Specijalistički diplomski stručni rad. Sveučilište u Zagrebu, Pravni fakultet. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:199:379273>.
- [34] Vinčević, V., Zajmović, M. (2021). Big data koncept i primjena u savremenom kriznom poslovanju big data concept and usage in modern crisis businesses. *Review paper*.
- [35] Z. Lugavić, A. Azapagić (2022). Koraci u digitalizaciji javne uprave. Tranzicija/Transition, 25(49), 93-104.
- [36] Višan, M., Popa, M., Cetina, J., Paraschiv, O. (2024). Digital Transformation of Services Public Administration. FAIMA Business & Management Journal, 12(1), 15-25.
- [37] Wagenheim, G. D., Reurink, J. H. (1991). Customer Service in Public Administration. Public Administration Review, 51(3), 263–270. <https://doi.org/10.2307/976950>
- [38] Gospodarski list (2012). <https://gospodarski.hr/>. Pristupljeno 07.04.2024.
- [39] Zakon o gradnji, Narodne novine 153/13, 20/17, 39/19, 125/19
- [40] Zakon o postupanju s nezakonito izgrađenim zgradama, Narodne novine 86/12, 143/13, 65/17, 14/19

MODNO RAZOTKRIVANJE: PRIMJENA SUPR-Q MODELA ZA RAZUMIJEVANJE KORISNIČKOG ISKUSTVA NA MREŽNIM SJEDIŠTIMA MODNIH MARKI U EU

ANTUN BILOŠ

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Gajev trg 7, 31000 Osijek, Croatia
antun.bilos@efos.hr

BRUNO BUDIMIR

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Gajev trg 7, 31000 Osijek, Hrvatska
bruno.budimir@efos.hr

ANJA VILK

Escape d.o.o.
Krapinsko naselje 18, 31000 Osijek, Hrvatska
anjavilk1@gmail.com

SAŽETAK

Digitalna prisutnost organizacije ili poslovnog subjekta podrazumijeva način na koji se isti pojavljuje i djeluje u digitalnom okruženju. E-trgovina je iznimno važna za modne brendove čiji je cilj pružiti bolje iskustvo korisnicima unutar tržišta s izraženim konkurentskim odnosima. Kako bi se pružilo bolje korisničko iskustvo i steklo njihovo povjerenje, nužno je razvijati kvalitetna mrežna sjedišta. Rad se bavi analizom digitalne prisutnosti modnih marki na tržištu EU, s posebnim osvrtom na mrežna sjedišta i e-trgovine, kao ključne alate za stvaranje digitalnog identiteta i komunikaciju s potrošačima. Cilj rada je istražiti kvalitetu korisničkog iskustva na mrežnim sjedištima modnih marki putem standardiziranog SUPR-Q modela, uz dodatni osvrt na druge dostupne modele evaluacije. Primarno istraživanje provedeno je na uzorku od 10 mrežnih sjedišta renomiranih modnih marki u kojem je sudjelovalo 205 ispitanika s 477 testiranja, a s ciljem ocjenjivanja kvalitete i komparacije korisničkog iskustva. Glavni nalazi istraživanja pokazuju da, iako korisnici generalno percipiraju mrežna sjedišta kao kvalitetna i izražavaju zadovoljstvo pruženom uslugom, postoje značajne razlike u korisničkom iskustvu među pojedinim sjedištima. Nadalje, identificirane su specifične komponente korisničkog iskustva koje zahtijevaju poboljšanja. Unatoč pojedinim nedostacima, lojalnost prema modnim markama ostaje visoka, što ukazuje na potencijalne prilike za modnu industriju za dodatnim unaprjeđenjem korisničkog iskustva.

KLJUČNE RIJEČI: SUPR-Q, korisničko iskustvo, analiza mrežnog sjedišta, internetska trgovina, modne marke, digitalna prisutnost

1. UVOD

Digitalna prisutnost poslovnih subjekata predstavlja ključnu strategiju elektroničkog marketinga, koja obuhvaća sve digitalne sadržaje povezane s određenim poslovnim subjektom ili organizacijom [Chaffey, 2015; Cristea, 2020]. Glavni cilj ove prisutnosti je osigurati izvrsno korisničko iskustvo, čime se gradi povjerenje i zadovoljstvo korisnika. Prednosti digitalne prisutnosti uključuju oblikovanje zajednica i povezivanje organizacija s korisnicima širom svijeta [Ružić et al., 2014]. Međutim, ova strategija suočava se s izazovima, poput velike konkurencije u internetskom okruženju. Kako bi se organizacije pozicionirale i ostvarile digitalnu vidljivost, ključna je izrada kvalitetnog sadržaja i pružanje vrhunskih usluga korisnicima. Za postizanje visoke kvalitete organizacije učestalo primjenjuju dostupne popularne modele evaluacije korisničkog iskustva i kvalitete mrežnih sjedišta, kao i povezane alate. U tom kontekstu, važno je analizirati modele najčešće korištene modele među kojima treba izdvojiti SUPR-Q [Sauro, 2015], ali i 2QCV2Q, E-S-QUAL i E-recS-QUAL, SITEQUAL, SUS, WAMMI te WEBQUAL [Mich i Franch, 2000; Brooke, 1995; Yoo i Donthu, 2001; Parasuraman et al., 2005; Sai Kumar i Haripriya, 2016]. Ovi modeli omogućuju organizacijama i poslovnim subjektima procjenu kvalitete korisničke percepcije i korisničkog iskustva na mrežnim sjedištima, čime se unapređuju ključni aspekti poslovanja. Cilj ovog rada je analizirati i prikazati popularne modele analize kvalitete mrežnih sjedišta te evaluacije korisničkog iskustva uz fokus na načine na koje isti doprinose poboljšanju digitalne prisutnosti i, u konačnici, samog poslovanja. Poseban naglasak stavljen je na analizu kvalitete korisničkog iskustva na mrežnim sjedištima modnih poslovnih subjekata na tržištu EU korištenjem SUPR-Q modela. Provedeno istraživanje ima za cilj izmjeriti i procijeniti korisničko iskustvo kako bi se unaprijedile usluge i povećala konkurentnost poslovnih subjekata u digitalnom okruženju. Rad je strukturalno podijeljen u 4 poglavlja. Nakon uvođenja u temu kroz uvodno poglavlje, u radu se u drugom poglavlju obrađuju najznačajniji modeli evaluacije korisničkog iskustva mrežnih sjedišta u svom povijesnom razvoju. Treće poglavlje posvećeno je primarnom istraživanju uz uporabu SUPR-Q modela te analizu internetskih trgovina modnih brendova, a posljednje poglavlje donosi okvirne zaključke rada te provedenog istraživanja.

2. MODELI EVALUACIJE MREŽNIH SJEDIŠTA

Da bi poslovni subjekti postigli i razvili značajnu digitalnu prisutnost, ključno je kreirati kvalitetna mrežna sjedišta i strategije na društvenim mrežama. Percipirana kvaliteta, korisničko iskustvo i jednostavnost korištenja mrežnih sjedišta ključni su faktori za korisnike prilikom odlučivanja hoće li nastaviti koristiti te sjedišta [Kincl i Štrach, 2012; Sharma i Lijuan, 2015]. Korisnici su sve informiraniji i imaju veću moć odlučivanja, što im omogućava da biraju između različitih internetskih trgovina prilikom kupovine. S obzirom na brzi tehnološki napredak, mnoge popularne modne marke imaju e-trgovine, čime postaje vrlo važno istražiti potrebe korisnika i kreativno kreirati mrežna sjedišta koja su jednostavna za navigaciju i brzo pružaju potrebne informacije. Ovi elementi imaju značajan utjecaj na zadovoljstvo korisnika i njihovu namjeru za ponovnim posjetom mrežnom sjedištu, što je bitan aspekt za uvažavanje u fazi oblikovanja, razvoja i održavanja internetske trgovine.

Struktura mrežnih sjedišta treba biti pomno isplanirana s jasnom hijerarhijom podcjelina kako bi se omogućila valjana uporaba sadržaja i povećalo zadovoljstvo korisnika [Ružić et al., 2014]. Korisnici očekuju određenu razinu interaktivnosti, uključujući mogućnost dijeljenja informacija, ostavljanja komentara, komunikacije s korisnicima i poticanje na akciju, što pridonosi povećanju lojalnosti i broja stalnih posjetitelja [Ružić et al., 2014]. Uz to, sigurnost i

privatnost korisnika imaju ključnu važnost i trebaju biti zajamčeni od strane mrežnog sjedišta. Visokokvalitetna mrežna sjedišta mogu donijeti izvrsne rezultate uz relativno niska ulaganja [Cristea, 2020].

Organizacije i poslovni subjekti mogu koristiti brojne dostupne metode za procjenu i analizu kvalitete mrežnih sjedišta. Svaka metoda koristi različite čimbenike i dimenzije kao kriterije, a većinom govorimo o standardiziranim mjerilima koja omogućuju uvid u stvarno stanje i zadovoljstvo korisnika mrežnog sjedišta. Pri tome valja imati na umu da se kvaliteta može ispitivati iz dva kuta: kao unutarnja kvaliteta mrežnog sjedišta s gledišta programera i kao vanjska kvaliteta s gledišta krajnjeg korisnika [Stefani i Vassiliadis, 2013].

U nastavku se analiziraju najčešće korištene metode evaluacije korisničkog iskustva na mrežnim sjedištima, uključujući modele kao što su SUPR-Q, 2QCV2Q, E-S-QUAL i E-recS-QUAL, SITEQUAL, SUS, WAMMI i WEBQUAL. Svaka od ovih metoda pruža jedinstven pristup i kriterije za evaluaciju, čime omogućuje sveobuhvatan uvid u kvalitetu korisničkog iskustva i identifikaciju područja za poboljšanje [Vilk, 2023].

2.1. POPULARNI EVALUACIJSKI MODELI

Model **2QCV2Q** predstavlja jedan od standardiziranih pristupa evaluaciji kvalitete mrežnih sjedišta. Ovaj model temelji se na dvjema ključnim dimenzijama: korisničkoj percepciji i stvarnoj izvedbi. Cilj modela je pružiti sveobuhvatan pregled korisničkog iskustva kombiniranjem kvantitativnih i kvalitativnih podataka. Prva dimenzija, korisnička percepcija, mjeri zadovoljstvo korisnika mrežnim sjedištem kroz ankete i intervjue. Korisnici procjenjuju različite aspekte, poput jednostavnosti navigacije, vizualne privlačnosti i pouzdanosti informacija. Druga dimenzija, stvarna izvedba, uključuje mjerenje vremena izvršenja zadataka, broj pogrešaka i učinkovitost navigacije. Korištenjem ove dvije dimenzije, 2QCV2Q model omogućava dobivanje holističkog uvida u korisničko iskustvo. Model 2QCV2Q pokazao se učinkovitim u identificiranju ključnih problema u dizajnu mrežnih sjedišta, omogućavajući dizajnerima da precizno ciljaju područja koja zahtijevaju poboljšanje [Mich i Franch, 2000]. Navedeno istraživanje naglašava važnost integriranja povratnih informacija korisnika s objektivnim metrikama izvedbe kako bi se postigla visoka razina zadovoljstva korisnika i funkcionalnosti mrežnog sjedišta.

System Usability Scale (**SUS**) je metoda koja analizira upotrebljivost sustava, uključujući mrežna sjedišta. Prema Chaffeyju [2015], upotrebljivost je dizajn mrežnog sjedišta koji omogućuje korisnicima izvršavanje njihovih zadataka. SUS je pouzdana metoda koja se temelji na Likertovoj ljestvici, gdje ispitanici ocjenjuju tvrdnje s kojima se slažu ili ne slažu [Brooke, 1995]. Za razliku od modela 2QCV2Q, SUS se fokusira isključivo na upotrebljivost, koristeći standardiziranu anketu s deset pitanja kako bi utvrdio koeficijent upotrebljivosti. Tvrdnje koje se koriste u SUS modelu uključuju ocjene jednostavnosti korištenja, potrebe za tehničkom podrškom i integracije funkcija. Nakon prikupljanja odgovora, rezultati se analiziraju zbrajanjem bodova i množenjem ukupnog rezultata s 2,5 kako bi se dobio SUS koeficijent. Ovaj koeficijent odražava razinu upotrebljivosti sustava. SUS je jednostavan za provedbu i vrlo vrijedan alat za evaluaciju zbog svoje robusnosti i pouzdanosti, te dobre korelacije s drugim mjerama upotrebljivosti [Brooke, 1995]. Međutim, SUS ima i nedostatke, poput nemogućnosti pružanja detaljnih informacija o slabostima proizvoda i kreiranja sustavne usporedbe između dva sustava [Bhat, 2023].

Model **SITEQUAL**, razvijen za analizu kvalitete elektroničkih trgovina, fokusira se na procjenu mrežnih sjedišta namijenjenih prodaji proizvoda i usluga [Yoo i Donthu, 2001]. Prema Hansonu [1999], kvalitetno dizajnirano mrežno sjedište može izgraditi povjerenje u subjekt, poboljšati funkcionalnost i korisnost te informirati posjetitelje o ponudi proizvoda i usluga, što potiče ponovne posjete. Razvoj SITEQUAL modela uključivao je izradu upitnika s 54 karakteristike mrežnog sjedišta, ocijenjenih Likertovom skalom od 1 do 5 [Yoo i Donthu, 2001]. Model koristi četiri glavne dimenzije za procjenu kvalitete: jednostavnost korištenja, estetski dizajn, brzina obrade i sigurnost. Kvaliteta se ocjenjuje na dimenzijskoj i ukupnoj razini, gdje je ukupna ocjena prosjek ocjena četiri dimenzije. Tvrdnje unutar SITEQUAL modela uključuju procjene praktičnosti, lakoće pretraživanja informacija, kreativnosti dizajna, kvalitete fotografija proizvoda, brzine postupaka i sigurnosti. Usas et al. [2018] ističu da kvaliteta mrežnog sjedišta obuhvaća kvalitetu usluge i informacija, uključujući čimbenike kao što su pouzdanost, odaziv, sigurnost i dostupnost informacija. S druge strane, Yoo i Donthu [2001] napominju da model treba smatrati početnom točkom za daljnje istraživanje i prilagodbu, s potrebom za daljnjim testiranjem i istraživanjem njegove primjene na poslovne kupce. Parasuraman i sur. [2005] naglašavaju da SITEQUAL ne obuhvaća sve aspekte procesa kupnje, što ograničava njegovu sveobuhvatnu procjenu kvalitete usluge mrežnog sjedišta.

E-S-QUAL je model razvijen za procjenu kvalitete elektroničke usluge i korisničkog zadovoljstva na mrežnim sjedištima [Parasuraman et al., 2005]. Model obuhvaća sve faze korisničke interakcije sa sjedištem, omogućujući efikasnu kupnju i dostavu. Temelji se na modelu SITEQUAL, ali se može koristiti na različitim vrstama mrežnih sjedišta, s fokusom na tri glavna aspekta: kvalitetu mrežnog sjedišta, stvorenu vrijednost i lojalnost korisnika [Usas et al., 2018]. E-S-QUAL uključuje 22 stavke raspoređene u četiri dimenzije: učinkovitost, ispunjenje, dostupnost sustava i privatnost. Učinkovitost se odnosi na jednostavnost i brzinu korištenja, dok ispunjenje mjeri stupanj ispunjenja obećanja stranice o isporuci narudžbi. Dostupnost sustava ispituje tehničku pouzdanost web-sjedišta, a privatnost osigurava zaštitu korisničkih podataka [Parasuraman et al., 2018]. Model je koristan za identificiranje područja za poboljšanje na mrežnim sjedištima, ali ima i određena ograničenja. Potrebno je daljnje istraživanje za validaciju modela na različitim uzorcima i za poslovne kupce. Također, model ne pokriva sve aspekte procesa kupnje, što ograničava njegovu sveobuhvatnu procjenu kvalitete usluge [Parasuraman et al., 2005]. Kroz E-S-QUAL model razvijen je i **E-RecS-Qual** model, koji se fokusira na mjerenje kvalitete usluge oporavka. Ovaj model analizira kako web-sjedište rješava korisničke probleme i pruža podršku, uključujući dimenzije responzivnosti, kompenzacije i kontakta [Parasuraman et al., 2005].

Website Analysis and Measurement Inventory (**WAMMI**) model je često korištena metoda za procjenu korisničkog iskustva i kvalitete mrežnog sjedišta. WAMMI se sastoji od 20 stavki koje pokrivaju pet dimenzija: privlačnost, upravljivost, učinkovitost, pomoć i sposobnost učenja. Ova anketa je namijenjena posjetiteljima mrežnog sjedišta i sadrži tvrdnje koje korisnici ocjenjuju [Sauro, 2015; WAMMI, 2023]. Stavke u upitniku su osmišljene tako da pokrivaju i pozitivne i negativne aspekte korisničkog iskustva, što omogućuje sveobuhvatnu analizu. WAMMI model je vrlo koristan za dizajniranje i upravljanje mrežnim sjedištem, jer omogućuje dodavanje dodatnih pitanja koja istraživač može uključiti u istraživanje [Aziz et al., 2020]. Ova fleksibilnost i sveobuhvatnost čine WAMMI vrijednim alatom za procjenu i poboljšanje korisničkog iskustva na mrežnim sjedištima.

WEBQUAL model je alat za mjerenje percepcije kvalitete mrežnog sjedišta od strane potrošača, dizajniran da pruži detaljnu analizu korisničkog iskustva [Sai Kumar i Haripriya, 2016]. Model obuhvaća 12 dimenzija koje uključuju informacijsku prilagođenost zadatku,

komunikaciju po mjeri, povjerenje, vrijeme odaziva, lakoću razumijevanja, intuitivne operacije, vizualnu privlačnost, inovativnost, emocionalnu privlačnost, dosljedan imidž, digitalnu cjelovitost i relativnu prednost. Ove dimenzije obuhvaćaju ključne aspekte kvalitete web-sjedišta [Loiacono et al., 2002]. WEBQUAL model koristi 36 pitanja unutar ovih dimenzija, gdje korisnici ocjenjuju stupanj slaganja na skali od 1 do 5. Na kraju se računa aritmetička sredina odgovora kako bi se dobila ukupna ocjena kvalitete mrežnog sjedišta [Sai Kumar i HariPriya, 2016]. Iako je model vrlo koristan za procjenu mnogih aspekata korisničkog iskustva, treba napomenuti da je razvijen prije dvadesetak godina i ne obuhvaća moderne elemente mrežnog sjedišta poput slika, videozapisa, blogova i foruma [Loiacono et al., 2007].

SUPR-Q model je razvijen kako bi nadopunio nedostatke prethodnih modela mjerenja kvalitete korisničkog iskustva na mrežnim sjedištima. Sauro [2015] sugerira da je cilj bio stvoriti kratak i pouzdan instrument za mjerenje kvalitete korisničkog iskustva, s obzirom da su prethodni modeli sadržavali veliki broj čestica što je moglo smanjiti želju korisnika za sudjelovanjem. SUPR-Q se sastoji od 8 standardiziranih pitanja koja mjere percepciju korisnika o upotrebljivosti, povjerenju, vjerodostojnosti, izgledu i lojalnosti web-sjedišta [Cunningham, 2023]. Standardizirana SUPR-Q anketa sastoji se od 8 pitanja; prvih 7 pitanja koristi Likertovu skalu od 1 do 5, dok posljednje pitanje koristi skalu od 0 do 10 za Net Promoter Score. Postoje dvije varijante ankete: jedna za klasična mrežna sjedišta i druga za elektroničku trgovinu, s razlikama u pitanjima o vjerodostojnosti [Cunningham, 2023]. Dimenzija upotrebljivosti uključuje pitanja o jednostavnosti korištenja i snalaženju na web-sjedištu. Vjerodostojnost ispituje osjećaj ugone i povjerenja pri kupovini. Lojalnost se mjeri pitanjima o preporuci i povratku na web-sjedište. Dimenzija izgleda ocjenjuje privlačnost i prezentaciju web-sjedišta [Valdespino, 2021]. SUPR-Q omogućava uvid u razinu zadovoljstva korisnika te procjenu funkcionalnosti, upotrebljivosti i privlačnosti web-sjedišta, kao i vjerojatnost ponovnog posjeta. Bodovanje je jednostavno i uključuje prosjek svih rezultata, uključujući prepolovljeni rezultat Net Promoter Scorea [Measuring, 2023]. Prednosti SUPR-Q modela uključuju njegovu kratkoću, razumljivost i jednostavnost implementacije. Omogućava bilježenje i mjerenje podataka o korisničkom iskustvu i lojalnosti kupaca. Nedostatak je ograničena mogućnost usporedbe podataka s drugim web-sjedištima, osim ako se ne plati visoka naknada za licencu koja omogućuje pristup bogatoj bazi podataka za usporedbu [Valdespino, 2021]. SUPR-Q također ne identificira probleme s navigacijom niti specifične elemente sučelja, a rezultati predstavljaju subjektivnu komponentu korisničkog iskustva. Unatoč nedostacima, SUPR-Q može biti vrlo koristan alat za poslovne subjekte jer omogućava procjenu potrebe za unaprjeđenjem web-sjedišta radi poboljšanja korisničkog iskustva. Može se koristiti prije i poslije promjena na web-sjedištu kako bi se izmjerila postignuta poboljšanja [Sauro, 2015; Prasetyo i sur., 2023].

3. EVALUACIJA KORISNIČKOG ISKUSTVA MREŽNIH SJEDIŠTA MODNIH MARKI

Cilj ovog istraživanja je procijeniti kvalitetu i korisničko iskustvo mrežnih sjedišta modnih marki na tržištu Europske Unije. Analiza je obuhvatila deset popularnih modnih brendova koji imaju aktivne internetske trgovine: AboutYou, ASOS, Bershka, BestSecret, H&M, Mohito, Reserved, Sinsay, Zalando i Zara. Svi navedeni poslovni subjekti dolaze iz iste industrije i glavno im je područje poslovanja prodaja odjeće, obuće i modnih dodataka. Najznačajniji segment internetske trgovine u Hrvatskoj je moda s 39% od ukupnog prihoda koji se ostvaruje u internetskoj trgovini [Ecommerce News, 2023]. Analizirani modni brendovi i njihove internetske trgovine odabrane su prema njihovoj popularnosti [ECDB, 2023].

U okviru ovog istraživanja provedeno je primarno istraživanje koristeći SUPR-Q model kao instrument koji je prilagođen specifičnim karakteristikama analiziranih mrežnih sjedišta. Internetska anketa je konstruirana pomoću softvera Alchemer i sastojala se od tri dijela, obuhvaćajući ukupno 26 pitanja odnosno 86 čestica. Prvi dio ankete bio je usmjeren na prikupljanje informacija o korisničkom iskustvu na mrežnim sjedištima modnih marki prisutnih na tržištu EU. Drugi dio ankete koristio je SUPR-Q model za procjenu stavova, kvalitete i iskustva korisnika na navedenim mrežnim sjedištima, pri čemu su za ponuđene odgovore koristila Likertova skala s 5 stupnjeva, gdje je pozicija 1 značila "U potpunosti se ne slažem", a pozicija 5 "U potpunosti se slažem". Treći dio ankete sadržavao je demografska pitanja koja su omogućavala uvid u demografske karakteristike ispitanika.

Veliki broj pitanja u anketi koristio je logiku prikazivanja. Ispitanici su na početku mogli izabrati maksimalno pet internetskih trgovina koje su prethodno koristili, nakon čega su im se prikazivala pitanja temeljena na njihovim prethodnim odgovorima, odnosno bili su isključeni iz ispitivanja ukoliko nisu koristili niti jednu. Svaka internetska trgovina mogla se izabrati ograničeni broj puta kako bi se analizirala i usporedila njihova kvaliteta na temelju približno jednakog broja odgovora. Testiranja ovog profila dozvoljavaju manji broj ispitanika, ali se zbog pouzdanosti podataka i povezanih zaključaka minimalni broj testiranja postavio na 30 po internetskoj trgovini [Faulkner, 2003]. Ciljna skupina za ovo istraživanje obuhvaćala je sve korisnike koji su u posljednje dvije godine kupovali ili naručivali putem najmanje jedne od identificiranih internetskih trgovina. Prije lansiranja ankete, provedeno je pilot-testiranje u kojem je sudjelovalo 5 ispitanika s ciljem identificiranja nedostataka ili mogućih grešaka u ispitivanju. Tijekom pilot-testiranja nisu uočene manjkavosti, ali je ubačena funkcionalnost automatskih kvota po analiziranoj internetskoj trgovini.

Prikupljanje podataka odvijalo se tijekom svibnja 2023. godine. Anketa je bila objavljena na društvenim mrežama LinkedIn i Facebook uz molbu ispunjavanja te dodatnu motivaciju ispitanika koristeći tzv. tehniku grude snijega. Sukladno navedenom, uzorak se može smatrati namjernim odnosno prigodnim. Ispunjavanje ankete je trajalo između 3 i 12 minuta (ovisno o broju testiranih internetskih trgovina), a sudjelovanje je bilo u potpunosti anonimno. Anketi je putem uvodnog zaslona pristupilo ukupno 611 korisnika, od čega je njih 455 ispunilo anketu. Parcijalno ispunjene ankete su izostavljene iz analize jer su sadržavale nedovoljnu razinu prikupljenih podataka ili podatke upitne kvalitete. Od ukupnog broja ispitanika, 205 ispitanika je koristilo najmanje jednu od identificiranih deset internetskih trgovina te su oni činili konačni skup ispitanika u istraživanju koji je ukupno proveo 477 testiranja analiziranih internetskih trgovina.

3.1. DEMOGRAFSKI PROFIL ISPITANIKA

Od 205 ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju, njih 86,3% čine žene odnosno 13,7% muškarci. Starost ispitanika varira od 19 do 68 godina, a prosječna starost jest 37,9 godina (SD=12,8). Dvije najizraženije dobne skupine ispitanika su od 18 do 25 godina (29,8%) odnosno do 46 do 55 godina (28,8%). Ispitanici su većinom zaposlene osobe (68,3%), s mjesečnim prihodima od 501-1000 eura (37,1%) i dominantno dolaze iz kontinentalne Hrvatske (91,5%). Detaljni prikaz ispitanika ilustrira Tablica 1.

Tablica 1. Demografska obilježja ispitanika

Demografska obilježja		Ukupno
		N=205
Spol	Muški	13,7%
	Ženski	86,3%
Starost	18 – 25	29,8%
	26 – 35	16,6%
	36 – 45	16,1%
	46-55	28,8%
	56 – 65	8,3%
	66 i više	0,5%
Regija	Kontinentalna	91,5%
	Primorska	8,5%
Mjesečni prihod	0 – 500 eur	24,9%
	501 – 1000 eur	37,1%
	1001 – 1500 eur	25,9%
	1501 – 2000 eur	7,8%
	Više od 2000 eur	4,4%
Radni status	Učenik	2,0%
	Student	22,4%
	Zaposlen	68,3%
	Nezaposlen	2,0%
	Umirovljen	5,4%

Izvor: Autori

3.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U prvom dijelu ankete cilj je bio utvrditi koje internetske trgovine su ispitanici koristili za kupovinu u posljednje dvije godine. Kvota ispitanika po pojedinoj internetskoj trgovini bila je ograničena kako bi se dobio približno jednak broj odgovora za svaku internetsku trgovinu te se na temelju toga napravila analiza. Broj ispitanika odnosno testiranja pojedine internetske trgovine varira između 44 i 46 (Grafikon 1).

Grafikon 1. Frekvencija testiranja analiziranih internetskih trgovina



Izvor: Autori

Dobiveni rezultati po pojedinoj internetskoj trgovini analizirani su na razini četiri dimenzije SUPR-Q modela (upotrebljivost, povjerenje, lojalnost i izgled) te ukupnog rezultata SUPR-Q modela, uz dodatno izdvajanje pokazatelja Net Promoter Score (koji je u tehničkom smislu čestica dimenzije lojalnosti). Prikupljeni podaci prikazani su u tablici 2.

Tablica 2. Rezultati dimenzija i ukupnog SUPR-Q za analizirane internetske trgovine

Internetska trgovina	Upotrebljivost	Povjerenje	Lojalnost	Izgled	Net Promoter Score	SUPR-Q
About You	4,31	4,28	4,37	4,27	46,7	4,31
ASOS	4,41	4,42	4,45	4,37	60	4,41
Bershka	3,97	4,12	3,9	3,9	2,2	3,97
BestSecret	4,28	4,5	4,44	4,33	41,3	4,39
H&M	4,19	4,14	4,01	3,84	15,2	4,04
Mohito	4,37	4,48	4,22	4,4	34,9	4,37
Reserved	4,32	4,35	4,44	4,27	52,2	4,35
Sinsay	4,1	4,05	4,1	3,92	27,2	4,04
Zalando	4,3	4,38	4,36	4,31	50	4,34
Zara	3,83	4,03	4,01	3,98	24,4	3,96

Izvor: Autori

Na temelju prikazanih rezultata SUPR-Q modela, može se zaključiti:

- Najbolje ocijenjene trgovine: ASOS ima najvišu ukupnu ocjenu (SUPR-Q 4.41), slijede ga BestSecret (4.39), Mohito (4.37) i Reserved (4.35). Ove trgovine dosljedno postižu visoke ocjene u svim dimenzijama, posebno u lojalnosti i povjerenju;
- Upotrebljivost i povjerenje: Većina analiziranih internetskih trgovina postiže visoke ocjene u dimenzijama upotrebljivosti i povjerenja, što ukazuje na dobru korisničku navigaciju i visok stupanj povjerenja korisnika. BestSecret prednjači u povjerenju s ocjenom 4.50;
- Lojalnost: ASOS i Reserved postižu najviše ocjene lojalnosti (4.45 i 4.44), što sugerira visoku razinu ponovnog korištenja i preporuka korisnika;

- Izgled: Mohito i ASOS imaju najviše ocjene za izgled (4.40 i 4.37), što ukazuje na estetski ugodan i profesionalan dizajn;
- Net Promoter Score (NPS): ASOS ima najviši NPS (60), što znači da korisnici najviše preporučuju ovu trgovinu drugima. S druge strane, Bershka ima najniži NPS (2.2), što sugerira nizak stupanj preporuke među korisnicima;
- Najniže ocijenjene trgovine: Bershka i Zara imaju najniže ukupne SUPR-Q ocjene (3.97 i 3.96), što ukazuje na potrebu za poboljšanjima u više dimenzija, posebno u lojalnosti i izgledu.

Na temelju prikupljenih podataka i rezultata SUPR-Q modela, može se zaključiti da su internetske trgovine općenito postigle razmjerno dobre rezultate, s obzirom na korištenu skalu unutar modela. ASOS, BestSecret i Mohito izdvajaju se kao najbolje ocijenjene trgovine, s visokim ocjenama u svim ključnim dimenzijama korisničkog iskustva. Ovi rezultati naglašavaju važnost kontinuiranog unaprjeđivanja i analize korisničkog iskustva s ciljem ostvarivanja željenih poslovnih ciljeva.

3.2.1. OGRANIČENJA I PREPORUKE

Najznačajnije ograničenje samostalnog provođenja SUPR-Q modela je nemogućnost usporedbe mrežnih sjedišta modnih marki na tržištu EU s bazom podataka kvalitete svih mrežnih sjedišta, što bi omogućilo utvrđivanje njihovih odstupanja i kvalitete prema etabliranim standardima. Također, ograničenje ovog istraživanja je nedostatak detaljnijeg uvida u razloge nezadovoljstva ili zadovoljstva određenim elementima pojedinog mrežnog sjedišta, što je uobičajeni ograničavajući faktor korištenog modela. Istraživanje se fokusira isključivo na modne marke, što može ograničiti primjenjivost rezultata na druge industrije. Iako se neki nalazi mogu generalizirati, specifičnosti modnog sektora mogu značajno utjecati na korisničko iskustvo. Dodatno ograničenje predstavljaju obilježja ispitanika; većina ispitanika, odnosno njih 86,3% su žene, što ukazuje na značajnu razliku u odnosu na muške ispitanike koji su sudjelovali u istraživanju. Svi ispitanici dolaze s područja Hrvatske, ali i značajna većina iz kontinentalne Hrvatske, što predstavlja još jedno ograničenje u smislu reprezentativnosti uzorka. Također, vremenski okvir prikupljanja podataka ograničen je na jedan mjesec, što može utjecati na sezonske varijacije u ponašanju potrošača. Uz navedeno, regrutacija ispitanika putem društvenih mreža može rezultirati pristranošću uzorka, jer korisnici društvenih mreža mogu imati različite navike i preferencije u odnosu na širu populaciju.

Preporuka za buduća istraživanja je uključivanje dodatnih pitanja koja bi omogućila ispitanicima da detaljnije opišu i pojasne svoje zadovoljstvo ili nezadovoljstvo određenim elementima mrežnog sjedišta. Također bi bilo korisno uključiti raznovrsniji uzorak ispitanika, uključujući više muških ispitanika i ispitanika iz drugih zemalja, kako bi se dobili reprezentativniji podaci s većom mogućnošću generaliziranja zaključaka. Konačno, korištenje usporednih podataka iz šire baze moglo bi pružiti dublji uvid u relativnu kvalitetu različitih mrežnih sjedišta.

Dodatno, postoji jasna potreba za istraživanjem specifičnih aspekata modnog marketinga u kontekstu digitalnih medija, s obzirom na brzi razvoj tehnologija i promjena u ponašanju potrošača. Digitalni mediji predstavljaju ključnu komponentu u izgradnji brenda i komunikaciji s potrošačima, a modni sektor je posebno osjetljiv na promjene u trendovima i očekivanjima korisnika. Ovaj istraživački jaz može se popuniti detaljnim analizama novih tehnologija, kao što su umjetna inteligencija i proširena stvarnost, koje imaju potencijal značajno poboljšati korisničko iskustvo na mrežnim sjedištima. Nadalje, uočeni nedostaci u korištenim modelima

evaluacije mrežnih sjedišta, poput SUPR-Q, 2QCV2Q, E-S-QUAL i drugih, dodatno ocrtavaju potrebu za daljnjim istraživanjima. Ovi modeli, iako korisni, imaju ograničenja koja mogu utjecati na točnost i sveobuhvatnost evaluacije. Buduća istraživanja trebala bi se usmjeriti na razvoj novih ili poboljšanih modela koji bolje odražavaju specifičnosti modnog sektora i digitalne interakcije potrošača s brendovima. Kroz temeljitu analizu i prilagodbu postojećih modela moguće je postići precizniju procjenu kvalitete korisničkog iskustva, što će doprinijeti boljim poslovnim rezultatima i povećanju lojalnosti korisnika.

4. ZAKLJUČAK

Na temelju prikupljenih podataka i analize digitalne prisutnosti poslovnih subjekata, zaključeno je da je prisutnost u internetskom okruženju ključna komponenta za poslovne subjekte iz više razloga. Posjedovanje kvalitetnog mrežnog sjedišta, koje služi kao najvažniji alat, je od presudne važnosti. Mrežno sjedište treba korisnicima pružiti relevantne informacije, biti jednostavno za korištenje, funkcionalno i vizualno privlačno.

Istraživanje je imalo za cilj analizirati kvalitetu i korisničko iskustvo na mrežnim sjedištima modnih marki na tržištu EU. Rezultati analize pokazuju da su internetske trgovine tih modnih marki uglavnom percipirane kao kvalitetne, iako postoje razlike u razini kvalitete među njima. Većina trgovina pruža odgovarajuće korisničko iskustvo, ali svaka ima prostora za unapređenje u određenim aspektima. Zanimljivo je da ispitanici općenito imaju povjerenje u sva promatrana mrežna sjedišta modnih marki, što je značajno s obzirom na sve veće zabrinutosti korisnika u vezi s privatnošću osobnih podataka i internetskim prevarama koje su postale česte u digitalnom okruženju. Istraživanje je također pokazalo da će se ispitanici vjerojatno vratiti na mrežna sjedišta promatranih modnih marki, bez obzira na svoje zadovoljstvo ostalim elementima internetske trgovine. Ovi nalazi naglašavaju važnost digitalne prisutnosti i kvalitetne internetske trgovine za razvoj poslovanja i održavanje odnosa s korisnicima u internetskom okruženju.

Za ostvarenje ovog potencijala, poslovni subjekti trebaju kontinuirano ulagati u internetske tehnologije, koristiti sve dostupne alate i pratiti aktualne trendove. Ulaganje u optimizaciju mrežnog sjedišta, poboljšanje korisničkog iskustva i implementaciju novih tehnologija ključni su koraci za postizanje uspjeha u digitalnom okruženju. Osim toga, redovita evaluacija i prilagodba strategija na temelju povratnih informacija korisnika mogu značajno doprinijeti održavanju konkurentnosti i zadovoljstva korisnika.

REFERENCE

- [1] Aziz, N.S., Sulaiman, N.S., Hassan, W.N.I.T.M., Zakaria, N.L. i Yaacob, A. (2020). A Review of Website Measurement for Website Usability Evaluation. *Journal of Physics: Conference Series: The 1st International Recent Trend sin Engineering, Advanced Computing and Technology Conference (RETREAT)*. Paris France. 1-3.12.2020.
- [2] Bhat, A. (2023). What is System Usability Scale. Dostupno na: <https://www.questionpro.com/blog/system-usability-scale/>. (23.05.2024.)
- [3] Brooke, J. (1995). SUS: A quick and dirty usability scale. In P. W. Jordan, B. Thomas, B. A. Weerdmeester, & I. L. McClelland (Eds.), *Usability Evaluation in Industry*. (189-194). London: Taylor & Francis.

- [4] Chaffey, D. (2015). *Digital Business and E-commerce management: strategy, implementation and practice*. United Kingdom: Pearson Education Limited.
- [5] Cristea, M. A (2020). Why a Quality Website is Essential to Your Business. Dostupno na: <https://business-review.eu/tech/online/why-a-quality-website-is-essential-to-your-business-209457>. (23.05.2024.)
- [6] Cunningham, K. (2023). Using the SUPR-Q as a Design Metric. Fuzzy Math. Dostupno na: <https://fuzzymath.com/blog/suprq-design-metric/>. (23.05.2024.)
- [7] ECDB (2023). Top eCommerce stores in the Croatian Fashion market. Dostupno na: <https://ecommercedb.com/ranking/stores/hr/fashion>. (23.05.2024.)
- [8] Ecommerce News (2023). Ecommerce in Croatia. Dostupno na: <https://ecommercenews.eu/e-commerce-in-europe/e-commerce-in-croatia/#stores>. (23.05.2024.)
- [9] Faulkner, L. (2003). Beyond the five-user assumption: Benefits of increased sample sizes in usability testing. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 35, 379-383.
- [10] Kincl, T. i Štrach, P. (2012). Measuring website quality: asymmetric effect of user satisfaction. *Behaviour & Information Technology*, 31(7), 647-657.
- [11] Loiacono, E.T, Watson, R.T. i Goodhue, D.L. (2007). WebQual: An Instrument for Consumer Evaluation of Web Sites. *International Journal of Electronic Commerce*. 11 (3). str. 51-87.
- [12] Loiacono, E.T., Watson, R.T. i Goodhue, D.L. (2002). WEBQUAL: A measure of website quality. *Marketing Theory and Applications*. 13, 432-437.
- [13] MeasuringU. (2023). How to Use the SUPR-Q to Measure the Quality of User Experience. Dostupno na: <https://measuringu.com/suprq/>. (23.05.2024.)
- [14] Mich, L. i Franch, M. (2000). 2QCV2Q: a model for web sites design and evaluation. Conference: Challenges of Information Technology Management in the 21st Century, 2000 Information Resources Management Association International Conference.
- [15] Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., i Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research*, 7(3), 213-233.
- [16] Prasetyo, E., Nugroho, K., i Hadiono, K. (2023). Analysis of User Experience Testing STMIK AKI Website Using SUPR-Q In *Perspective Human-Computer Interaction*. SOSCIED, 6(1), 223-233. <https://doi.org/10.32531/jsoscied.v6i1.645>
- [17] Sauro, J. (2015). SUPR-Q: A Comprehensive Measure of the Quality of the Website User Experience. *Journal of Usability Studies*. 10 (2). str. 68-86.
- [18] Sharma, G., i Lijuan, W. (2015). The effects of online service quality of e-commerce Websites on user satisfaction. *The electronic library*, 33(3), 468-485.
- [19] Stefani, A. i Vassiliadis, B. (2013). A Web Metrics quality evaluation framework for e-commerce systems. *Educational Content, Methodology and Technology Laboratory*.
- [20] Usas, A., Jasinskis, E., Štreimikiene, D., Švagždiene, B. i Simanavičius, A. (2018). Evaluating e-commerce website quality: The role of service and information quality. *Journal of Business Research*.
- [21] Valdespino, A. (2021). SUPR-Q: Standarized User Experience Percentile Rank Questionnaire. Dostupno na: <https://help.qualaroo.com/hc/en-us/articles/360039476831-SUPR-Q-Standardized-User-Experience-Percentile-Rank-Questionnaire>. (23.05.2024.)
- [22] Vilc, A. (2023). Digitalna prisutnost poslovnog subjekta (Diplomski rad). Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:641688>
- [23] WAMMI (2023). Demo Survey. Dostupno na: <http://www.wammi.com/samples/index.html>. (23.05.2024.)

- [24] Yoo, B., i Donthu, N. (2001). Developing a scale to measure the perceived quality of an Internet shopping site (SITEQUAL). *Quarterly Journal of Electronic Commerce*, 2(1), 31-46.

THE INFLUENCE OF DIGITAL TECHNOLOGIES ON CONSUMER BEHAVIOR

SANJA BIJAKŠIĆ

University of Mostar

Trg hrvatskih velikana bb, 88000 Mostar, Bosna i Hercegovina

sanja.bijaksic@sum.ba

ORNELA LEKO

Faculty of Humanities and Social

Sciences of the University of Mostar

Matice hrvatske 1, 88000 Mostar, Bosna i Hercegovina

ornela.leko@ff.sum.ba

BORIS MARTINOVIĆ

Postgraduate doctoral programme

University of Mostar

Trg hrvatskih velikana bb, 88000 Mostar, Bosna i Hercegovina

boris.martinovic@phd.sum.ba

ABSTRACT

Due to globalization, the variances among markets are increasingly diminishing, concurrently with consumers becoming more educated and demanding to satisfy their specific needs. The accelerated development of digital technologies significantly contributes to these phenomena. Adopting digital technologies has become the predominant mode of communication between manufacturers and consumers and a means of socialization within the population. The distinctions between the offline and digital worlds are becoming less discernible. Digital technologies are shaping the individual's world and encouraging specific behaviors. They facilitate the organization of both professional and private life, ranging from scheduling meetings to orchestrating activities in one's personal life. Simultaneously, they are employed for product searches, generating insights about them, and facilitating purchases. Thus, consumer digital behavior has emerged as a phenomenon that compels researchers and organizations to engage in ongoing investigation and adaptation to garner new insights or enhance their business processes. It can be asserted that digital technologies have become an indispensable daily practice for every individual, irrespective of their lifestyle or life choices. This study aims to identify consumer behaviors through the utilization of digital technologies. The research findings will elucidate the types of content most frequently accessed by the population through digital technology.

KEYWORDS: digital technologies, consumer digital behavior, marketing.

1. INTRODUCTION

During the past decades, digital technology and the development of social media have significantly changed how consumers worldwide live, work, and alter their purchasing habits. Modern consumers value their time and prefer to make purchases when it suits them while comparing products to find the best quality-price ratio that meets their needs. The development of social media enables consumers to connect to virtual communities, facilitating the exchange of information. Naturally, increasingly educated and demanding consumers exert pressure on companies, urging them to keep up with these changes and improve the online consumer experience. Companies that quickly recognize and adapt to these changes are the ones that can become market leaders in the future. However, companies must be aware that, regardless of the characteristics of their market segment, their approach to consumers and communication with them cannot remain the same. They cannot rely solely on traditional communication channels that were primary in the past. The approach to communication must change, and companies must urgently embrace digital transformation, enabling them to better track environmental changes, engage in more effective communication with all stakeholders, and explore new ways to position their brand [Kostić-Stanković, et al., 2020].

2. PREVIOUS RESEARCH

The digital revolution has significantly influenced changes in consumer behavior and digital activity, resulting in a new individual culture where consumers are not just information users but collaborators, co-creators, and consumers themselves [Solomon, 2013]. Technological advancements have changed the flexibility of businesses and the speed of digital transformation [Deloitte, 2022]. The development of modern technology provides new opportunities for both consumers and businesses. To remain competitive, companies must acquire new technologies to interact with consumers. On the other hand, the digital environment offers individuals opportunities for personal and professional development, communication with family and friends, and daily access to various services. Therefore, companies make significant efforts in recognizing the desires and needs of individuals to adapt their business processes and services offered in the digital environment. Companies that fail to accept new ways of operating in the digital environment lose their competitive edge. Consumers in the digital environment differ significantly from “traditional” consumers primarily because the online environment offers the possibility of profiling consumers, creating consumer personas, and collecting consumer feedback through reviews and comments [Mahmutović, 2021]. Understanding the desires and needs of consumers in the online environment is essential, requiring the classification of their habits. Various studies explain consumers' digital habits by classifying users using different access technologies such as general media, the internet, social networks, and online shopping [Brandtzæg, 2010; Livingstone and Helsper, 2007]. Kalmus et al. [2011] identified two motives for using digital technologies: social networking, entertainment, and connection with work and information. The same authors propose that comprehensive classifications can be used to distinguish between internet, social, accessible, and informational services [Kalmus, et al., 2011]. Landers and Lounsbury [2006] classified the use of digital technologies according to social needs, leisure time, and academic internet usage. Van Deursen and van Dijk [2014] identified a comprehensive range of seven types of consumer activities: personal development, leisure time, commercial transactions, social interactions, information, news, and gaming. Researchers have gone further by connecting categories of digital technology usage with socio-demographic variables and lifestyle, finding that people with lower levels of education in the Netherlands use the internet more frequently and for longer hours per day than those with higher

education levels [Van Deursen and van Dijk, 2014]. Gender analysis shows that adult women are more likely to use internet communication tools [Zillien and Hargittai, 2009], confirmed by later studies of Lemenager et al., [2020] showing increased usage of digital technologies for browsing information and social networking by women during the COVID-19 pandemic. The same authors found that during the pandemic, the male population increased the volume of online gaming usage. Similarly, studies indicate that women are more likely to buy groceries online than men [Naseri and Elliott, 2011; Saphores and Xu, 2020] and that consumers with higher levels of education and income tend to have a greater inclination towards online food purchasing [Saphores & Xu, 2020]. Earlier studies among younger participants (adolescents) suggest that females (girls) spend more time on social media and smartphones, while males (boys) engage more in online gaming [Twenge & Martin, 2020]. Overall, males tend to use digital technologies more for online gaming [Kim et al., 2016], while the time spent on digital technologies among adolescents has doubled, with the average American teenager spending up to nine hours daily on digital technologies for entertainment purposes [Twenge, et al., 2019; Common Sense Media, 2015]. The World Health Organization acknowledges the potential of digital health technologies to improve health as a supplement to traditional health services [WHO, 2021]. Individuals with developed digital skills are more inclined to explore digital health measures to enhance their health and well-being [Hao et al., 2024]. Given the diversity in content consumption habits through digital technologies as indicated by various global studies, the authors decided to explore consumer behavior in Bosnia and Herzegovina with the following objectives: 1) To investigate content consumption on digital technologies; 2) To examine significant differences in content consumption on digital technologies, both in general and in frequency, with regard to gender of respondents.

3. METHODOLOGY

The research was conducted in April 2024 and included 280 participants from Bosnia and Herzegovina. It was an online survey, with the questionnaire prepared and hosted on the SurveyMonkey platform. The survey link was distributed via email and communication applications such as Viber and WhatsApp. The authors developed the questionnaire used in the research based on similar studies. It consisted of two parts. The first part focused on the online content participants search for and consume: communication (6 options), entertainment (6 options), daily organization (7 options), informing (4 options), hobbies/free time activities (3 options), transactions (7 options), and education (4 options). Participants had the option to add other content not provided by the authors. To indicate the frequency of searching and consuming specific content, participants were presented with the following categories: 0 - Never use; 1 - Several times a year; 2 - Several times a month; 3 - Several times a week; 4 - Several times a day. The second part included questions related to participant characteristics: gender, age, education, devices for internet access, time of day, and duration of internet usage during the day. Necessary conditions for participation in the research were internet usage, and an elimination question was included at the beginning of the questionnaire: "Do you use the Internet?"

- *Characteristics of the sample*

The sample comprised 210 (75.0%) women and 70 (25.0%) men. The age distribution is as follows: 72 (25.7%) are between 15 and 25 years old, 99 (35.4%) are between 26 and 40 years old, 99 (35.4%) are between 40 and 60 years old, and 10 (3.6%) respondents are over 60 years old. More than half of the respondents have completed higher education (163 respondents, 58.2%), 42 (15.0%) have completed further education, and 75 (26.8%) state that high school is

their highest level of education. By occupation, most of the sample consists of employed individuals (198, 70.7%), and 20.4% are students or pupils.

Analysis was conducted in two ways: investigating consumption habits of individual items (consumes, does not consume) and the frequency of consumption of individual items. To examine differences in the frequency of consumption of individual items, an aggregated result was formed by summing individual responses, where a higher score indicates more frequent consumption.

Data were statistically analyzed in IBM SPSS Statistics 25 (IBM SPSS Statistics for Windows, version 25.0. Armonk, NY: IBM Corp. Released 2017). Results are expressed as number (n) and percentage (%), and mean (M) and standard deviation (SD). The chi-square test and the t-test for independent samples were used to test the statistical significance of the differences. Level $P=0.05$ was taken as the limit of statistical significance. P values that could not be expressed to three decimal places are shown as $p<0.001$.

4. RESEARCH RESULTS

Nearly three-quarters of respondents, precisely 73.2%, indicate that they use the Internet on multiple devices, while 71 respondents (25.4%) state they do so only on a mobile device, and four respondents only on a computer. Most respondents cannot specify when they use the Internet the most, noting that they use it throughout the day (196 respondents, 70%). The others report their usage as follows: 11 (3.9%) in the morning, 20 (7.1%) in the afternoon, 50 (17.9%) in the evening until midnight, and 3 (1.1%) after midnight. When looking at the duration of Internet usage per day, the results are as follows: 53 (18.9%) use the Internet for up to half an hour, 101 (36.1%) use it for one to two hours, and 126 (45.0%) report using it for more than two hours.

- *Content consumption among respondents*

Analysis of specific content in the “Communication” category shows respondents consume the most available content through digital technologies. All respondents use free communication services such as WhatsApp, Viber, Messenger, etc., for sending/receiving messages, while the fewest respondents write comments on published articles or posts (Table 1).

In the “Entertainment” category, a more significant variation in the consumption of available content is observed. Almost all respondents use digital technologies to watch short video clips and music videos, listen to music, etc. More than half of them watch longer video content, post photos or short video clips on social networks, and watch sports content. Only a third of respondents use digital technologies to play video games or post their own content (Table 1).

In the “Daily Organization” category, the most commonly used applications and sites are those for weather forecasts, online dictionaries, spell checkers, calendars, to-do lists, business organizers, etc. The least used are applications for monitoring health status (Table 1).

For “Informing”, respondents most often use digital technologies to read or watch news to stay informed about important current events (Table 1). They also usually search for products they want to buy and read their reviews. They relatively frequently read reviews of restaurants, cafes, and clubs. The fewest respondents state that they search for jobs through digital services.

When considering activities respondents do as “Hobbies”, it was found that they most often use digital technologies for photography and photo editing, adding effects, cropping photos, etc., and least often for running their own blog or vlog (Table 1).

The results obtained for the options in the “Transactions” category show that the majority of the offered applications are used by between 50% and 80% of respondents. The most frequently used are applications for online shopping and applications for bill payments via the Internet or mobile banking. The least used are applications for online betting (Table 1).

The results show that in the “Education” category, respondents most often use digital technologies for reading online educational content, while they least often use them for attending online courses and education (Table 1).

Table 1. Consumption of specific content among respondents

	Does not consume		Consumes	
	n	%	n	%
Communication				
Services of sending/receiving messages via free communication services such as WhatsApp, Viber, Messenger, etc.	0	0.0	280	100.0
Video call services via free communication services such as WhatsApp, Viber, Messenger, etc.	26	9.3	254	90.7
SMS messages and calls via the service of the mobile operator.	23	8.2	257	91.8
Voice messages/phoning via free communication services such as WhatsApp, Viber, Messenger, etc.	17	6.1	263	93.9
Writing comments on published articles or posts.	180	64.3	100	35.7
E-mail communication.	21	7.5	259	92.5
Entertainment				
Watching short video content, videos, video clips, listening to music, etc.	5	1.8	275	98.2
Watching sports events - matches, competitions, races, etc.	115	41.1	165	58.9
Playing video games – online or offline	187	66.8	93	33.2
Watching longer video content - movies, TV series, documentaries.	62	22.1	218	77.9
Posting your own video content and clips.	184	65.7	96	34.3
Posting photos or short video content on social networks.	90	32.1	190	67.9
Daily organization				
Calendar, “to-do” list, business organizer etc.	78	27.9	202	72.1
Device and/or applications for monitoring exercise – fitness trackers, counters for steps, calories, heart rate, etc.	130	46.4	150	53.6
Applications for monitoring health status.	185	66.1	95	33.9
Recipes, ideas and tips for food preparation.	67	23.9	213	76.1
Dictionary, spell checker (e.g. Google Translate, Grammarly).	44	15.7	236	84.3
Lifestyle bloggers who, for example, travel or visit restaurants, deal with fashion, etc.	107	38.2	173	61.8
Weather apps and sites.	21	7.5	259	92.5
Informing				
Reading or watching the news, informing about important current events.	7	2.5	273	97.5
Searching and browsing for products you want to buy and reading reviews of those products.	25	8.9	255	91.1

	Does not consume		Consumes	
	n	%	n	%
Looking for jobs through digital services.	138	49.3	142	50.7
Reading reviews of restaurants, cafes, clubs you plan to go to (e.g., Trip Advisor).	68	24.3	212	75.7
Hobbies				
Photography and photo processing, adding effects, cutting photos, etc.	86	30.7	194	69.3
Reading electronic books or listening to audio books.	157	56.1	123	43.9
Running your own blog and vlog.	256	91.4	24	8.6
Transactions				
Applications for online betting.	253	90.4	27	9.6
Applications or sites for ordering ready-made food.	147	52.5	133	47.5
Applications for paying bills via the Internet or mobile banking.	67	23.9	213	76.1
Applications for booking accommodation (hotels, apartments, etc.).	96	34.3	184	65.7
Applications for buying travel tickets.	124	44.3	156	55.7
Applications for online purchase of tickets for cinema, concerts, matches, festivals, etc.	119	42.5	161	57.5
Applications for online shopping - buying various products via the Internet.	57	20.4	223	79.6
Education				
Reading educational online content.	29	10.4	251	89.6
Searching scientific databases.	81	28.9	199	71.1
Browsing different tutorials.	58	20.7	222	79.3
Attending online education and courses.	130	46.4	150	53.6

Source: Authors

Frequency analysis of consuming various types of content using digital technologies among respondents who highlighted consuming specific content shows that content related to everyday organization is consumed the most. In contrast, content related to hobbies is consumed the least (Table 2). Respondents using digital technology frequently use digital technologies to consume entertainment content and engage in online transactions.

Table 2. Ranking of content categories according to frequency of consumption

	M (SD)	Ranking
Communication	17.73 (3.27)	2
Entertainment	15.84 (4.16)	3
Daily organization	18.02 (4.79)	1
Informing	9.42 (2.66)	5
Hobbies	6.94 (2.05)	7
Transactions	14.13 (4.49)	4
Education	8.46 (2.78)	6

Source: Authors

- *Content consumption with regard to the gender of the respondents*

The analysis of the consumption of specific content on digital technologies with regard to the gender of the respondents shows significant differences in all categories except for the “Communication” category.

In the “Entertainment” category, it was found that more men use digital technologies to watch sports events and play video games. At the same time, women are more active in posting photos or short video content on social media. Significant differences were found in several subcategories in the “Daily Organization” category, all favoring women. Women use digital technologies more for task management, tracking exercises, searching for recipe ideas and cooking tips, following lifestyle bloggers, and as a dictionary and spell checker than men. In the “Informing” category, it was observed that more women use digital technologies to read or watch the news, search for products they want to buy, and read reviews about them.

Furthermore, photography and photo editing, adding effects, cropping photos, and similar activities are more commonly performed by women than men. Online betting applications are more prevalent among men, while online shopping applications are more popular among women. In the “Education” category, a significant difference was found in the option of searching scientific databases – it was noticed that this is practiced more by women.

Table 3. Consumption of certain contents with regard to the gender of the respondents

	Men		Women		p
	n	%	n	%	
Communication					
Services of sending/receiving messages via free communication services such as WhatsApp, Viber, Messenger, etc.	70	100.0	210	100.0	-
Video call services via free communication services such as WhatsApp, Viber, Messenger, etc.	63	90.0	191	91.0	0.812
SMS messages and calls via the service of the mobile operator.	65	92.9	192	91.4	0.706
Voice messages/phoning via free communication services such as WhatsApp, Viber, Messenger, etc.).	67	95.7	196	93.3	0.470
Writing comments on published articles or posts.	25	35.7	75	35.7	1.000
E-mail communication.	66	94.3	193	91.9	0.512
Entertainment					
Watching short video content, videos, video clips, listening to music, etc.	69	98.6	206	98.1	0.794
Watching sports events - matches, competitions, races, etc.	53	75.7	112	53.3	0.001
Playing video games – online or offline.	34	48.6	59	28.1	0.002
Watching longer video content - movies, TV series, documentaries.	58	82.9	160	76.2	0.245
Posting your own video content and clips.	21	30.0	75	35.7	0.383
Posting photos or short video content on social networks.	34	48.6	156	74.3	<0.001
Daily organization					
Calendar, “to-do” list, business organizer etc.	43	61.4	159	75.7	0.021

	Men		Women		p
	n	%	n	%	
Devices and/or applications for monitoring exercise – fitness trackers, counters for steps, calories, heart rate, etc.	29	41.4	121	57.6	0.019
Applications for monitoring health status.	23	32.9	72	34.3	0.827
Recipes, ideas and tips for food preparation.	27	38.6	186	88.6	<0.001
Dictionary, spell checker (e.g. Google Translate, Grammarly).	52	74.3	184	87.6	0.008
Lifestyle bloggers who, for example, travel or visit restaurants, deal with fashion, etc.	23	32.9	150	71.4	<0.001
Weather apps and sites.	64	91.4	195	92.9	0.694
Informing					
Reading or watching the news, informing about important current events.	66	94.3	207	98.6	0.047
Searching and browsing for products you want to buy and reading reviews of those products.	59	84.3	196	93.3	0.022
Looking for jobs through digital services.	39	55.7	103	49.0	0.334
Reading reviews of restaurants, cafes, clubs you plan to go to (e.g., Trip Advisor).	51	72.9	161	76.7	0.520
Hobbies					
Photography and photo processing, adding effects, cutting photos, etc.	40	57.1	154	73.3	0.011
Reading electronic books or listening to audio books.	30	42.9	93	44.3	0.835
Running your own blog and vlog.	6	8.6	18	8.6	1.000
Transactions					
Applications for online betting.	14	20.0	13	6.2	0.001
Applications or sites for ordering ready-made food.	32	45.7	101	48.1	0.730
Applications for paying bills via the Internet or mobile banking.	53	75.7	160	76.2	0.936
Applications for booking accommodation (hotels, apartments, etc.).	47	67.1	137	65.2	0.771
Applications for buying travel tickets.	39	55.7	117	55.7	1.000
Applications for online purchase of tickets for cinema, concerts, matches, festivals, etc.	37	52.9	124	59.0	0.364
Applications for online shopping - buying various products over the Internet.	48	68.6	175	83.3	0.008
Education					
Reading educational online content.	60	85.7	191	91.0	0.213
Searching scientific databases.	42	60.0	157	74.8	0.018
Browsing different tutorials.	53	75.7	169	80.5	0.395
Attending online education and courses.	33	47.1	117	55.7	0.213
*Chi-square test					

Source: Authors

Differences in the frequency of consumption of specific content categories based on gender were found for the “Communication” category, with women using these contents more

frequently (Table 4). For other categories, no significant differences were found between women and men. However, it is possible to observe that women use all kinds of content, except educational content, slightly more often. Both women and men usually consume educational content equally.

Table 4. The frequency of consumption of different types of content with regard to the gender of the respondents.

	Man	Woman	P*
	M (SD)	M (SD)	
Communication	15.65 (3.01)	18.45 (3.06)	<0.001
Entertainment	14.83 (3.13)	16.47 (4.67)	0.293
Daily organization	17.00 (2.58)	18.09 (4.91)	0.665
Informing	9.22 (2.31)	9.49 (2.79)	0.617
Hobbies	6.75 (.96)	7.00 (2.34)	0.841
Transactions	12.00 (1.63)	16.00 (5.42)	0.084
Education	8.46 (2.95)	8.46 (2.76)	0.995
* t test for independent samples			

Source: Authors

5. DISCUSSION

The results of the conducted research indicate the versatility in consumer behavior regarding the use of digital technologies across various categories, aligning with previous classifications and usage habits [Livingstone and Helsper, 2007; Brandtzæg, 2010; Van Deursen and van Dijk, 2014]. Furthermore, respondents utilize digital technologies for various activities throughout the day [Rodrigues et al., 2021], as confirmed by 70% of the participants in this study. This finding suggests that communication is continuous, and companies must always be “vigilant” to maintain a competitive advantage. An interesting point is the time spent on the internet, with 45% of the participants in this research stating that they spend more than two hours online. Through analysis of the offered content in individual categories, it can be concluded that respondents utilize all types of content. For instance, most respondents use digital technologies for online shopping and Internet banking, indicating a well-developed market and businesses or individuals who have digitalized their operations, enabling such consumer activities.

In contrast, the research results in the category of everyday organization indicate less frequent use of health status tracking applications (men 32.9%, women 34.2%), which may suggest the continued presence of traditional communication habits with healthcare providers and simultaneously presents an opportunity for the digitalization of the healthcare sector. Considering gender, the results of this research indicate higher activity among women in digital technologies across almost all categories, such as posting photos, tracking exercises, managing tasks, searching scientific databases, and online shopping. Men are more oriented towards online gambling, which aligns with the findings of previous research on gender-specific digital technology usage habits [Kim et al., 2014; Salmensalo et al., 2020].

6. CONCLUSION

The development of digital technologies provides the groundwork for transforming human lives. As individuals spend hours daily on digital platforms, continuous research into digital consumer behavior is essential for companies to adapt their business processes and maintain competitiveness. The research results are practical and expected. They indicate extensive use of digital technologies in terms of time and access to the devices: 70% of respondents use the internet throughout the day and 73.2% of participants use the internet across various devices. Consumers, whether searching for information, reading educational content, communicating with friends, or making purchases, compel companies to embrace new trends and rapidly develop their digital processes and services. Analysis of consumption across different categories via digital technology indicates that respondents primarily consume content related to everyday organization, while hobbies are least consumed. The most commonly used content in everyday organizations can be a solid foundation for computer and mobile device manufacturers to enhance their products and services. Results concerning content consumption via digital technologies by gender show that women lead in consuming more content across various categories. Women utilize digital technologies for task management, exercise tracking, recipe searching, following lifestyle bloggers, and social media communication. The findings also indicate higher online shopping consumption by the female population, consistent with previous research.

Conversely, men tend to consume digital technologies more for online gaming, betting, and watching short video clips, while similar preferences are observed between men and women in “Communication” content category. Focusing on the purposes for which people use the internet in association with psychographic characteristics should prompt consideration and examination of the specific needs of different user groups, which can provide valuable material for digital user segmentation by companies. Furthermore, considering the types of content consumed by women on digital technologies, companies should contemplate their future promotional programs. Devising promotional campaigns that appeal to women, emphasizing features such as online shopping, could confer a competitive advantage for the company.

It would be beneficial in future research to set longer timeframes for digital technology consumption, such as three, five, or more hours, to compare data with European or global trends regarding time spent on digital technologies (e.g., American teenagers spending over nine hours daily on the internet). The study compared respondents' attitudes by gender. In contrast, other respondent characteristics were not considered, warranting exploration of potential differences based on other characteristics in future research, primarily age but also gender and age combinations. Moreover, increasing the sample size to investigate consumer digital behavior further is necessary to draw more valuable conclusions.

REFERENCES

- [1] Brandtzæg, P.B. (2010). Towards a unified Media-User Typology (MUT): a meta-analysis and review of the research literature on media-user typologies. *Computers in Human Behavior*, 26 (5), p. 940–956, 2010.
- [2] Common Sense Media. (2015). The Common Sense Census: Media use by Tweens and teens. https://www.commonsensemedia.org/sites/default/files/uploads/research/census_researchreport.pdf, accessed: (25. May 2024).

- [3] Deloitte, (2022). Banking & Financial Services Consumer Behavior, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/strategy/in-consulting-strategy-bfs-consumerbehavior-062016-noexp.pdf>, accessed: (23 May 2024)
- [4] Hao, J; Junqiang, D; Weiguang, P; Yingying, Y. (2024). Associations between digital literacy, health literacy, and digital health behaviors among rural residents: evidence from Zhejiang, China. *International Journal for Equity in Health*, 23 (68), p. 2-20. 2024.
- [5] Kalmus, V; Realo, A; Siibak, A. (2011). Motives for Internet Use and Their Relationships with Personality Traits and Socio-demographic Factors. *Trames-Journal of the Humanities and Social Sciences*, 15 (4) 385–403, 2010.
- [6] Kostić-Stanković, M.; Bijakšić, S.; Ćorić, N. (2020) Influencer marketing as a way of promoting a brand via social networks, *CroDiM*, Vol. 3, No. 1, 146-158
- [7] Koss, V; Azad, S; Gurm, A; Rosenthal, E. (2013). This Is for Everyone. *The Case for Universal Digitisation*. Booz & Co. London, UK.
- [8] Kim, N. R.; Suk-Hyung, H. S.; Young-Seok, K. et. al. (2016). Characteristics and Psychiatric Symptoms of Internet Gaming Disorder among Adults Using Self-Reported DSM-5 Criteria. *Psychiatry Investig*, 13(1), p. 58-66, 2016.
- [9] Lemenager, T; Neissner, M; Koopmann, A; Reinhard, I; Georgiadou, E; Müller, A; Hillemacher, T. (2021). COVID-19 lockdown restrictions and online media consumption in Germany. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18 (1), p. 14, 2021.
- [10] Landers, R.N; Lounsbury, J.W. (2006). An investigation of Big Five and narrow personality traits in relation to Internet usage. *Computers in Human Behavior* 22 (2), p. 283–293, 2006.
- [11] Livingstone, S; Helsper, E. (2007). Gradations in digital inclusion: children, young people and the digital divide. *New Media & Society* 9 (4), p. 671–696, 2007.
- [12] Mahmutović, K. (2021). *Digitalni marketing: strategije, alati i taktike*, University of Bihać, Faculty of Economics Bihać, Bihać.
- [13] Naseri, M.B; Elliott, G. (2011). Role of demographics, social connectedness and prior internet experience in adoption of online shopping: applications for direct marketing. *Journal of Targeting Measurement and Analysis for Marketing*, 19 (2), p. 69–84, 2011.
- [14] Rodrigues, A. L.; Cerdeira, L.; Machado-Taylor, M. L; Alves. H; (2021). Technological Skills in Higher Education—Different Needs and Different Uses, *Education Sciences*, 11, 326, 2021.
- [15] Salmensalo, M; Ruotsalainen, H.; et. al. (2022). Associations between digital gaming behavior and physical activity among Finnish vocational students. *Journal of Public Health*, 32 (4), str. 53-63, 2024.
- [16] Solomon, M.R; Russell-Bennett, R; Previte, J. (2013). *Consumer Behaviour: buying, having, being*. 3. ed., Pearson Australia.
- [17] Saphores, J.D.; Xu, L. (2020). E-shopping changes and the state of e-grocery shopping in the US evidence from national travel and time use surveys. *Research in Transportation Economics*. 87, str. 10-11, 2020.
- [18] Twenge, J. M; Martin, G. N. (2020). Gender differences in associations between digital media use and psychological well-being: Evidence from three large datasets. *Journal of Adolescence*, 79, str. 91–102, 2020.
- [19] Twenge, J. M.; Spitzberg, B. H; Campbell, W. K. (2019). Less in-person social interaction with peers among U.S. adolescents in the 21st century and links to loneliness. *Journal of Social and Personal Relationships*, 36 (6), p.1892-1913, 2019.
- [20] Van Deursen, A. J.; Van Dijk, J. A. (2014). The digital divide shifts to differences in usage. *New Media & Society*, 16 (3), p. 507–526, 2014.

- [21] Zillien, N; Hargittai; E. (2009). Digital distinction: status-specific Internet uses. *Social Science Quarterly* 90 (2), p. 274–291, 2014.
- [22] World Health Organization. (2018). Digital health. World Health Organization, Geneva, <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/344249/9789240020924-eng.pdf>, Accessed: (27. May 2024).

ODREDNICE ZADOVOLJSTVA I SUKREIRANJA VRIJEDNOSTI PUTEM PLATFORMI EKONOMIJE DIJELJENJA: ISTRAŽIVANJE STAVOVA GENERACIJE Z

MARINA PERIŠIĆ PRODAN

Sveučilište u Rijeci

Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu

Primorska 46, p.p. 97, 51410 Opatija, Hrvatska

marinap@fthm.hr

SAŽETAK

Brojne inovacije u području informacijsko-komunikacijske tehnologije u proteklome desetljeću utjecale su na ubrzan razvoj ekonomije dijeljenja. Poslovni modeli ekonomije dijeljenja, utemeljeni na digitalnim platformama, okarakterizirani su kao trijadni, gdje posrednici, putem digitalnih kanala povezuju pružatelje i korisnike usluga te na taj način omogućuju zajedničko kreiranje vrijednosti. S obzirom na sve veću važnost koju mlađe generacije imaju u korištenju suvremenim tehnologijama svrha je ovoga rada istražiti ključne odrednice zadovoljstva i sukreiranja vrijednosti putem platformi ekonomije dijeljenja među pripadnicima generacije Z. Provedeno je empirijsko istraživanje metodom ispitivanja na uzorku od 483 pripadnika generacije Z, korisnika platformi ekonomije dijeljenja. U obradi podataka i testiranju hipoteza rabile su se univarijatne i multivarijatne statističke metode. Rezultati istraživanja pokazuju da osobno sudjelovanje, aktivno sudjelovanje te predanost platformama ekonomije dijeljenja statistički značajno utječu na zadovoljstvo korisnika, no informativno sudjelovanje u aktivnostima tih platformi nema statistički značajan utjecaj na zadovoljstvo korisnika. Rezultati istraživanja također sugeriraju da zadovoljstvo korisnika ima statistički značajan i pozitivan utjecaj na namjere sukreiranja vrijednosti. Ovim je radom moguće nadopuniti znanja iz područja ponašanja potrošača s posebnim naglaskom na segment mladih potrošača, odnosno generacije Z. Također razumijevanjem tih odrednica moguće je optimizirati digitalne marketinške strategije za poticanje sudjelovanja u aktivnostima ekonomije dijeljenja.

KLJUČNE RIJEČI: osobno sudjelovanje, aktivno sudjelovanje, informativno sudjelovanje, predanost, zadovoljstvo, sukreiranje vrijednosti, generacija Z

DETERMINANTS OF SATISFACTION AND VALUE CO-CREATION THROUGH SHARING ECONOMY PLATFORMS: EXPLORING THE ATTITUDES OF GENERATION Z

ABSTRACT

Numerous innovations in the field of information and communication technology in the past decade have influenced the accelerated development of the sharing economy. Business models of the sharing economy, based on digital platforms, are characterized as triadic, where intermediaries connect providers and users of services through digital channels and thus enable the value co-creation. Considering the increasing importance that younger generations have in the use of modern technologies, the purpose of this paper is to investigate the key determinants of satisfaction and value co-creation through sharing economy platforms among members of generation Z. Empirical research was conducted using a survey method on a sample of 483 members of generation Z, users of sharing economy platforms. Univariate and multivariate statistical methods were used in data processing and hypothesis testing. The research results show that attitudinal participation, actionable participation and commitment to sharing economy platforms have a statistically significant effect on user satisfaction, however informational participation in the activities of these platforms on customer satisfaction was found to be insignificant. The research results also suggest that customer satisfaction has a statistically significant and positive impact on value co-creation intentions. Within this study, it is possible to supplement knowledge in the field of consumer behavior with a special emphasis on the segment of young consumers, i.e., generation Z. Also, by understanding these determinants, it is possible to optimize digital marketing strategies to encourage participation in sharing economy activities.

KEY WORDS: informational participation, actionable participation, attitudinal participation, commitment, satisfaction, value co-creation, generation Z

1. UVOD

Ekonomija dijeljenja, koja se sve više razvija u suvremenu društvu, temelji se na zajedničkoj uporabi različitih resursa putem digitalnih platformi. Predviđa se da će do 2025. godine prihod od usluga dijeljenja prijevoza i smještaja premašiti 335 milijardi USD [Casidy i sur., 2022]. Ekonomija dijeljenja odnosi se na „ekonomske aktivnosti koje uključuju dijeljenje nedovoljno korištene imovine putem internetske platforme“ [Huang i Kuo, 2020, str. 555). Kreiranje vrijednosti u ekonomiji dijeljenja postiže se putem digitalnih platformi na kojima korisnici kupuju, prodaju i razmjenjuju vlastita iskustva [Nadeem i Salo, 2023). Sve veći broj poslovnih subjekata koristi se poslovnim modelima ekonomije dijeljenja u kojima sudjelovanje korisnika postaje nužnost pri zajedničkome stvaranju vrijednosti [Shah i sur., 2021]. Sukreiranje vrijednosti predstavlja relativno novu premisu u teoriji uslužno dominantne logike, gdje potrošač u suradnji s organizacijom postaje aktivan sukreator vrijednosti proizvoda ili usluge [Vargo i Lusch, 2004; Prahalad i Ramaswamy, 2004]. Iako dosadašnja istraživanja pružaju uvide u tematiku sukreiranja vrijednosti u ekonomiji dijeljenja [Jiang i sur., 2019; Nadeem i sur.,

2020; Nadeem i sur., 2021; Casidy i sur., 2022; Nadeem i Salo, 2023], nedostaju istraživanja koja istovremeno istražuju odnos sudjelovanja korisnika, njihova zadovoljstva i namjera sukreiranja vrijednosti putem platformi ekonomije dijeljenja, osobito na razini Republike Hrvatske, te će stoga ovo istraživanje nastojati popuniti navedeni istraživački jaz.

S obzirom na sve veću važnost koju mlađe generacije imaju u korištenju suvremenim tehnologijama, svrha je ovoga rada istražiti ključne odrednice zadovoljstva i sukreiranja vrijednosti putem platformi ekonomije dijeljenja među pripadnicima generacije Z. Cilj je ovoga istraživanja utvrditi povezanost između informativnoga sudjelovanja, osobnoga sudjelovanja, aktivnoga sudjelovanja te predanosti platformama ekonomije dijeljenja i zadovoljstva korisnika istima. Također cilj istraživanja jest utvrditi u kojoj mjeri zadovoljstvo korisnika platformama ekonomije dijeljenja determinira namjere sukreiranja vrijednosti putem ovih platformi.

Rad je podijeljen u pet dijelova. Nakon uvoda u drugom je dijelu predstavljen teorijski okvir i formulirane su hipoteze istraživanja. U trećem dijelu objašnjena je metodologija istraživanja, nakon čega slijedi prikaz rezultata istraživanja. Posljednje poglavlje uključuje raspravu i sintezu cjelokupnoga rada.

2. TEORIJSKI OKVIR I POSTAVLJANJE HIPOTEZA

U marketinškoj se literaturi koncept sudjelovanja odnosi na razinu komunikacije, interakcije, partnerstva i suradnje između korisnika i organizacije tijekom određene aktivnosti [Bazrkar, 2021]. Sudjelovanje korisnika u aktivnostima organizacije predstavlja skup informacijskih, bihevioralnih i emocionalnih čimbenika koji utječu na zajedničko kreiranje vrijednosti [Chen i Raab, 2014], čime se postiže veća razina zadovoljstva korisnika i povećava percepcija kvalitete usluge [Bazrkar, 2021]. Sudjelovanje korisnika u zajedničkome stvaranju vrijednosti obuhvaća tri ključne dimenzije [Guo i sur., 2021]: informativno sudjelovanje, aktivno sudjelovanje i osobno sudjelovanje. Informativno sudjelovanje definira se kao „stupanj stjecanja informacija i ispunjavanja općih interesa koje potrošač posjeduje u vezi s proizvodom ili uslugom“ [Nadeem i sur., 2021, str. 425]. Informativno sudjelovanje doprinosi procesu zajedničkoga oblikovanja usluge, a odražava se u traženju i dijeljenju informacija o proizvodu ili usluzi [Jiang i sur., 2019]. Aktivno sudjelovanje podrazumijeva razinu međusobne interakcije između korisnika platformi ekonomije dijeljenja te učestalost korisnika u aktivnostima istih, dok se osobnim sudjelovanjem ocjenjuju performanse, a u kontekstu iznošenja pozitivnih ili negativnih stavova prema sudjelovanju u aktivnostima platformi ekonomije dijeljenja [Nadeem i sur., 2021]. Dosadašnjim je istraživanjima utvrđeno da informativno sudjelovanje, aktivno sudjelovanje i osobno sudjelovanje predstavljaju važne pokazatelje zadovoljstva te sukreiranja vrijednosti [Jiang i sur., 2019; Bazrkar, 2021; Nadeem i sur., 2021; Zhao 2021], stoga se postavljaju sljedeće hipoteze:

H1: Informativno sudjelovanje je pozitivno i statistički značajno povezano sa zadovoljstvom korisnika platformi ekonomije dijeljenja.

H2: Aktivno sudjelovanje je pozitivno i statistički značajno povezano sa zadovoljstvom korisnika platformi ekonomije dijeljenja.

H3: Osobno sudjelovanje je pozitivno i statistički značajno povezano sa zadovoljstvom korisnika platformi ekonomije dijeljenja.

U kontekstu platformi ekonomije dijeljenja koncept predanosti mjeri se spremnošću korisnika da redovito sudjeluju i koriste platforme ekonomije dijeljenja [Nadeem i Al-Imamy, 2020]. Claffey i Brady [2019] naglašavaju da korisnici koji su skloniji aktivnom sudjelovanju u mrežnim zajednicama pokazuju višu razinu predanosti organizaciji i njezinoj mrežnoj zajednici. Dosadašnjim je istraživanjima dokazano da korisnici koji su predani redovito sudjeluju u aktivnostima platformi ekonomije dijeljenja te pokazuju veći stupanj zadovoljstva i lojalnosti prema njima [Nadeem i sur., 2020]. Štoviše, Hajli i suradnici [2017] dokazali su da veći stupanj predanosti korisnika mrežnih zajednica pozitivno utječe na zajedničko stvaranje vrijednosti. Stoga se postavlja sljedeća hipoteza:

H4: Predanost je pozitivno i statistički značajno povezana sa zadovoljstvom korisnika platformi ekonomije dijeljenja.

Zadovoljstvo predstavlja jedan od najvažnijih koncepata u marketinškoj literaturi, a odnosi se ukupan stav korisnika prema pružatelju proizvoda ili usluge [Nadeem i sur., 2020] ili korisnikov emocionalni odgovor koji proizlazi iz razlike između njegovih ili njezinih očekivanja i percepcija [Thaichon, 2015]. Ako proizvod ili usluga ispunjava očekivanja korisnika, zadovoljstvo korisnika utjecat će na njihovu namjeru da ih nastavi rabiti [Oliver, 1980]. Zadovoljstvo je korisnika veće kada su stvarna iskustva jednaka ili bolja od očekivanih iskustava. Za potrebe ovoga rada zadovoljstvo se definira kao „psihološko stanje ili ispunjenje koje proizlazi iz ukupnih iskustava potrošača, a ne iz samo ograničenoga broja transakcija na platformama ekonomije dijeljenja“ [Nadeem i Salo, 2023, str. 8].

Koncept sukreiranja vrijednosti podrazumijeva zajedničko kreiranje vrijednosti poslovnih subjekata i potrošača [Pralhad i Ramaswamy, 2004]. Vargo i Lusch [2004] navode da poslovni subjekti mogu samo razviti i ponuditi prijedlog vrijednosti za potrošače, a korisnici su ti koji određuju vrijednost proizvoda ili usluge, sudjeluju u njezinu kreiranju kroz proces sukreiranja te se vrijednost proizvoda ili usluge oblikuje u procesu zajedničkoga stvaranja vrijednosti. Poslovni subjekti kreiraju vrijednost angažiranjem potrošača, ohrabrivanjem da sudjeluju u zajedničkoj proizvodnji na osnovu odgovarajućih aktivnosti, oblikovanjem konteksta određenoga iskustva u kojemu potrošač sudjeluje, rješavanjem problema potrošača te njihovim uključivanjem u preuzimanje dijela posla i rizika zajedničkoga oblikovanja proizvoda [Pralhad, 2004]. U kontekstu ekonomije dijeljenja sukreiranje vrijednosti podrazumijeva proces suradnje u kojem i korisnici i pružatelji usluga putem platformi doprinose stvaranju vrijednosti jedni za druge [Nadeem i Salo, 2023]. Osobito je važno sudjelovanje drugih potrošača jer ono potiče aktivniju interakciju što omogućava platformama ekonomije dijeljenja poboljšanje pozitivnih interakcija i stvaranje veće vrijednosti za sve sudionike [Nadeem i sur., 2021]. Dosadašnja su istraživanja proučavala odnos zadovoljstva i sukreiranja vrijednosti. Itani i suradnici [2019] dokazali su da postoji pozitivna i značajna veza između zadovoljstva i sukreiranja vrijednosti. Također Nadeem i suradnici [2020] u svojem istraživanju potvrđuju pretpostavku da zadovoljstvo korisnika platformama ekonomije dijeljenja povećava njihove namjere zajedničkoga stvaranja vrijednosti. Sukladno prethodno navedenome postavljena je sljedeća hipoteza:

H5: Zadovoljstvo korisnika je pozitivno i statistički značajno povezano s namjerama sukreiranja vrijednosti putem platformi ekonomije dijeljenja.

U nastavku je objašnjena metodologija i prikazani su rezultati empirijskoga istraživanja.

3. METODOLOGIJA

3.1. GENERACIJA Z

Kao rane usvojitelje tehnologije generaciju Z odlikuje visoki stupanj obrazovanja, inovativnost i kreativnost te interes za novim tehnologijama, kojima se koriste gotovo neprestano [Priporas i sur., 2017]. U bliskoj budućnosti generacija Z postat će najvažniji tržišni segment, stoga ponašanje te generacijske skupine predstavlja poseban predmet interesa marketinških stručnjaka [Vitezić and Perić, 2021]. Iako različite studije definiraju različite dobne granice u kontekstu određivanja pripadnosti pojedinoj generacijskoj skupini, većina znanstvenika slaže se da pripadnici generacije Z pripadaju dobnoj skupini rođenih između 1995. i 2010. godine [Fan i sur., 2023; Monaco, 2018; Pham i sur., 2021].

3.2. MJERNI INSTRUMENT

Anketni upitnik strukturiran je u tri dijela. U prvome, uvodnom dijelu postavljena su eliminacijska pitanja koja su se odnosila na pripadnost generacijskoj skupini Z te prethodno iskustvo u korištenju platformama ekonomije dijeljenja tijekom godine dana. Drugi se dio anketnoga upitnika sastojao od šest skupina strukturiranih pitanja. Prva su se tri seta pitanja odnosila na istraživanje stavova ispitanika o informativnome sudjelovanju, aktivnome sudjelovanju i osobnome sudjelovanju u aktivnostima platformi ekonomije dijeljenja. Mjerni je instrument prilagođen iz prethodnih istraživanja autora Nadeem i suradnika [2021]. Četvrtim i petim setom pitanja mjereni su stavovi ispitanika o predanosti platformama ekonomije dijeljenja i zadovoljstvu istima. Tvrdnje su preuzete iz prethodnih istraživanja autora Nadeem i Al-Imamy [2020]. Šestom skupinom pitanja obuhvaćeni su stavovi ispitanika o namjerama sukreiranja vrijednosti putem platformi ekonomije dijeljenja. Taj je set pitanja preuzet iz prethodnih istraživanja autora Nadeem i suradnika [2020]. Ispitanici su ocjenjivali tvrdnje pomoću Likertove ljestvice od 5 stupnjeva (od 1 – u potpunosti se ne slažem; do 5 – u potpunosti se slažem). Posljednji se, treći dio anketnoga upitnika odnosi na sociodemografske podatke ispitanika.

3.3. UZORAK I PRIKUPLJANJE PODATAKA

Za potrebe ovoga rada provedeno je empirijsko istraživanje primjenom metode ispitivanja putem mrežnoga strukturiranoga anketnog upitnika. Istraživanje je provedeno u razdoblju od ožujka do svibnja 2023. godine u Hrvatskoj putem uzorka snježne grude. Primjena metode snježne grude činila se opravdana i primjerena, s obzirom na to da je ciljana populacija mala i jedinstvena [Hair i sur., 2006]. Naime, u Republici Hrvatskoj upotreba platformi ekonomije dijeljenja još je u fazi razvoja [Dumančić, Čeh Časni, 2021], te se stoga pretpostavilo da se manji broj ispitanika koristi platformama ekonomije dijeljenja. U cilju identifikacije sudionika, pripadnika generacije Z, od ispitanika se tražilo da navedu pripadnost određenoj dobnoj skupini. Također ispitanici su trebali zadovoljiti i kriterij da su se u posljednjih godinu dana koristili nekom od platformi ekonomije dijeljenja. Nakon identifikacije početnoga broja sudionika, koji udovoljavaju prethodno navedenim kriterijima, zamolilo ih se da iz vlastitoga kruga poznanika identificiraju dodatne ispitanike koji su voljni sudjelovati u istraživanju. Postavljena je poveznica na mrežnu anketu gdje su potencijalni sudionici mogli pokazati svoj interes za sudjelovanje u studiji te su pri tome trebali udovoljiti navedenim kriterijima istraživanja. Prikupljeno je ukupno 483 pravilne i u potpunosti ispunjene ankete.

4. REZULTATI EMPRIJSKOGA ISTRAŽIVANJA

U nastavku su prikazani rezultati provedenoga istraživanja. U istraživanju je sudjelovalo 483 ispitanika, od kojih je 55,9 % ženskoga i 44,1 % muškoga spola. Najviše ispitanika pripada dobnoj skupini godišta od 2000. do 2004. (50,72 %), te dobnoj skupini godišta od 1995. do 1999. (39,75 %). Manji se broj ispitanika nalazi u dobnoj skupini godišta od 1990. do 1994. (7,87 %) i godišta od 2005. do 2009. (1,66 %). Prema stupnju obrazovanja najviše je ispitanika s visokoškolskim (57,76 %) obrazovanjem, nakon čega slijede ispitanici sa srednjoškolskim obrazovanjem (41,61 %), dok je samo 0,63 % ispitanika s osnovnoškolskim obrazovanjem. Većinu su ispitanika činili studenti (58,59 %) i zaposlene osobe (37,89 %), dok je samo 3,52 % nezaposlenih. Prosječni mjesečni prihod od 801 do 1300 eur ima 26,5 % ispitanika, 22,15 % ispitanika ima mjesečne prihode od 471 do 800 eur, dok 21,53 % ispitanika ima prosječni mjesečni prihod do 220 eur. Slijede ispitanici s osobnim prihodom od 221 do 470 eur (18,22 %), a samo 11,6 % ispitanika ima osobne prihode veće od 1300 eur.

Tablicom 1 prikazani su rezultati deskriptivne statističke analize i analize pouzdanosti konstrukata rabljenih za testiranje hipoteza.

Tablica 1. Rezultati deskriptivne statistike i analize pouzdanosti (N=483).

VARIJABLE	AS	SD	Cronbach alpha
INFORMATIVNO SUDJELOVANJE			0,871
1. Često pružam korisne informacije online drugim članovima na platformama ekonomije dijeljenja.	2,67	1,28	
2. Često ostavljam poruke i dajem odgovore online na platformama ekonomije dijeljenja.	2,61	1,26	
AKTIVNO SUDJELOVANJE			0,886
1. Aktivno sudjelujem online u raznim aktivnostima na platformama ekonomije dijeljenja.	2,45	1,26	
2. Provodim puno vremena online sudjelujući u aktivnostima na platformama ekonomije dijeljenja.	2,37	1,21	
OSOBNOST SUDJELOVANJE			0,867
1. Mislim da je sudjelovanje na platformi ekonomije dijeljenja koju sam koristio/la bilo dobro za mene.	3,12	1,19	
2. Mislim da je sudjelovanje na platformi ekonomije dijeljenja koju sam koristio/la bilo korisno.	3,29	1,23	
PREDANOST			0,916
1. Ponosan sam što sam korisnik platforme ekonomije dijeljenja koju sam koristio/la.	3,21	1,10	
2. Osjećam pripadnost platformi ekonomije dijeljenja koju sam koristio/la.	3,00	1,19	
3. Stalo mi je do dugoročnog uspjeha platforme ekonomije dijeljenja koju sam koristio/la.	3,13	1,14	
4. Vjeran/na sam platformi ekonomije dijeljenja koju sam koristio/la.	3,12	1,17	
ZADOVOLJSTVO			0,896
1. Sveukupno, zadovoljan/na sam platformom ekonomije dijeljenja koju sam koristio/la.	3,53	1,11	
2. Posljednje korištenje platforme ekonomije dijeljenja ispunilo je moja očekivanja.	3,59	1,15	
3. Platforma ekonomije dijeljenja koju sam koristio/la predstavlja idealnu verziju platforme ekonomije dijeljenja.	3,31	1,07	
NAMJERA SUKREIRANJA VRIJEDNOSTI			0,892

1. Spreman/na sam pružiti svoja iskustva i prijedloge kada moji prijatelji putem platforme ekonomije dijeljenja žele moj savjet o kupnji nečega s platforme ekonomije dijeljenja koju sam koristio/la.	3,54	1,17	
2. Spreman/na sam kupiti proizvode/usluge koje preporučuju moji prijatelji putem platforme ekonomije dijeljenja koju sam koristio/la.	3,51	1,10	
3. Razmotrit ću kupovna iskustva svojih prijatelja putem platformi ekonomije dijeljenja kada budem želio/la koristiti neku uslugu koju još nisam koristio/la.	3,57	1,14	

Izvor: rezultati istraživanja

Prosječne ocjene varijabli kreću se od 2,37 do 3,59. Najnižu prosječnu ocjenu ima varijabla „Provodim puno vremena online sudjelujući u aktivnostima na platformama ekonomije dijeljenja“, a najvišu varijabla „Posljednje korištenje platforme ekonomije dijeljenja ispunilo je moja očekivanja“. Ispitanici su najvećim prosječnim ocjenama ocijenili konstrukt „Zadovoljstvo“ (AS = 3,48; SD = 1,11) i konstrukt „Namjera sukreiranja vrijednosti“ (AS = 3,54; SD = 1,14). Ostali konstrukti također su dobili prosječne ocjene 3 i više osim konstrukta „Aktivno sudjelovanje“ (AS = 2,41; SD = 1,24). Vrijednosti koeficijenata Cronbach alpha prihvatljive su za sve konstrukte i kreću se od 0,867 do 0,916. Naime, sve su vrijednosti veće od 0,7 i ukazuju na visoku pouzdanost mjernoga instrumenta [Hair i sur., 2006].

Također provedena je korelacijska analiza kako bi se otkrila bilo kakva multikolinearnost među promatranim varijablama. Rezultati korelacijske analize prikazani su u Tablici 2.

Tablica 2. Korelacijska matrica.

VARIJABLE	INFORMATIVNO SUDJELOVANJE	AKTIVNO SUDJELOVANJE	OSOBNO SUDJELOVANJE	PREDANOST	ZADOVOLJSTVO
INFORMATIVNO SUDJELOVANJE	1				
AKTIVNO SUDJELOVANJE	0,798**	1			
OSOBNO SUDJELOVANJE	0,561**	0,564**	1		
PREDANOST	0,595**	0,608**	0,603**	1	
ZADOVOLJSTVO	0,454**	0,416**	0,643**	0,712**	1

**Napomena: korelacija je značajna na razini $p=0,01$.

Izvor: rezultati istraživanja

Izračunati koeficijenti korelacije pokazuju da postoji pozitivna, statistički značajna korelacija među promatranim varijablama. Vrijednosti koeficijenata korelacije manje su od 0,80, što ukazuje na to da ne postoji problem multikolinearnosti [Bryman i Cramer, 2009].

Rezultati višestruke regresijske analize za varijable koje predviđaju zadovoljstvo korisnika prikazani su u Tablici 3.

Tablica 3. Višestruka regresijska analiza za varijable koje predviđaju „Zadovoljstvo“ korisnika.

Pokazatelji					
Koeficijent korelacije R		0,769			
Koeficijent determinacije R ²		0,591			
Prilagođeni R ²		0,588			
Standardna greška		1,948			
F omjer		172,971			
Sig.		0,000			
Nezavisne varijable	b	Beta	t	Sig.	
Konstanta	2,818		9,250	0,000	
INFORMATIVNO SUDJELOVANJE	0,063	0,050	0,986	0,325	
AKTIVNO SUDJELOVANJE	-0,231	-0,178	-3,499	0,001*	
OSOBNOST SUDJELOVANJE	0,502	0,376	9,640	0,000*	
PREDANOST	0,416	0,564	13,880	0,000*	

Napomena: zavisna varijabla – Zadovoljstvo; B – nestandardizirani koeficijent; Beta – standardizirani koeficijent; * - signifikantnost na razini $p < 0,01$.

Izvor: rezultati istraživanja

Kako bi se utvrdilo može li se na temelju „Informativnoga sudjelovanja“, „Aktivnoga sudjelovanja“, „Osobnoga sudjelovanja“ i „Predanosti“ predvidjeti „Zadovoljstvo“ korisnika platformi ekonomije dijeljenja provedena je višestruka regresijska analiza. U promatranome regresijskom modelu utvrđeno je da kombinacija nezavisnih varijabli statistički značajno predviđa zavisnu varijablu ($F=172,971$; $p < 0,05$). Pri tom, „Aktivno sudjelovanje“ ($\beta = -0,178$; $p < 0,05$), „Osobno sudjelovanje“ ($\beta = 0,376$; $p < 0,05$) i „Predanost“ ($\beta = 0,564$; $p < 0,05$) objašnjavaju 59,1 % ($R^2 = 0,591$) varijacije u „Zadovoljstvu“ korisnika platformi ekonomije dijeljenja. Osim toga „Informativno sudjelovanje“ ima vrlo mali pojedinačni utjecaj na „Zadovoljstvo“ korisnika platformi ekonomije dijeljenja, te on nije statistički značajan ($\beta = 0,050$; $p > 0,05$). Može se zaključiti da su hipoteze H2, H3 i H4 dokazane, dok je hipoteza H1 opovrgnuta.

U nastavku je provedena jednostavna regresijska analiza kako bi se istražio utjecaj „Zadovoljstva“ korisnika na „Namjere sukreiranja vrijednosti“ putem platformi ekonomije dijeljenja.

Tablica 4. Jednostavna regresijska analiza za varijablu predviđanja „Namjere sukreiranja vrijednosti“.

Pokazatelji					
Koeficijent korelacije R		0,767			
Koeficijent determinacije R ²		0,589			
Prilagođeni R ²		0,588			
Standardna greška		1,922			
F omjer		687,909			
Sig.		0,000			
Nezavisna varijabla	b	Beta	t	Sig.	
Konstanta	2,382		7,293	0,000	
ZADOVOLJSTVO	0,788	0,767	26,228	0,000*	

Napomena: zavisna varijabla – Namjere sukreiranja vrijednosti; B – nestandardizirani koeficijent; Beta – standardizirani koeficijent; * - signifikantnost na razini $p < 0,01$.

Izvor: rezultati istraživanja

Iz prethodne je tablice vidljivo da su rezultati statistički značajni ($F=687,909$; $p<0,05$). „Zadovoljstvo“ korisnika platformi ekonomije dijeljenja snažno i pozitivno utječe na „Namjere sukreiranja vrijednosti“ ($R = 0,767$). Osim toga „Zadovoljstvo“ objašnjava oko 60 % varijance u „Namjerama sukreiranja vrijednosti“ ($R^2 = 0,589$). Može se zaključiti da je hipoteza H5 prihvaćena.

5. RASPRAVA I ZAKLJUČAK

Nalazi ove studije pružaju vrijedan uvid u odnose između sudjelovanja, predanosti, zadovoljstva i namjera sukreiranja vrijednosti putem platformi ekonomije dijeljenja. Ovo istraživanje pridonosi teoriji ponašanja potrošača s posebnim naglaskom na segment generacije Z. U odnosu na prethodne studije, koje su primarno usredotočene na ispitivanje stavova korisnika platformi ekonomije dijeljenja zanemarujući fokus dobne strukture, ovo istraživanje pruža korisne spoznaje temeljene na razumijevanju namjera ponašanja generacije Z. Budući da ta generacija predstavlja rane usvojitelje tehnoloških rješenja te najbrže rastući tržišni segment pri usvajanju nove tehnologije [Priporas i sur., 2017; Vitezić and Perić, 2021], ovo istraživanje može pružiti korisne implikacije znanstvenicima i marketinškim stručnjacima kako bi bolje razumjeli odrednice zadovoljstva i namjera sukreiranja vrijednosti generacije Z u digitalnome okružju.

Rezultati provedenoga empirijskog istraživanja ukazuju na značajan pozitivan utjecaj aktivnoga i osobnoga sudjelovanja te predanosti na zadovoljstvo korisnika platformi ekonomije dijeljenja. Sukladno zaključcima autora Zhao [2021] sudjelovanje korisnika u zajedničkom stvaranju vrijednosti putem aplikacija pametnih telefona značajan je prediktor zadovoljstva korisnika. Također dokazana je značajna i pozitivna veza između zadovoljstva i namjera sukreiranja vrijednosti putem platformi ekonomije dijeljenja, što je u skladu s nalazima istraživanja autora Itani i suradnika [2019], Nadeem i Al-Imamy [2020] te Nadeem i suradnika [2020].

Detaljnije razumijevanje povezanosti prethodno navedenih čimbenika omogućuje organizacijama da bolje razumiju i privuku različite segmente potrošača, a posebice potrošače pripadnike generacije Z. Budući da je u ovome istraživanju utvrđeno kako informativno sudjelovanje u aktivnostima tih platformi nema statistički značajan utjecaj na zadovoljstvo korisnika, potrebno je primjerenim marketinškim aktivnostima stimulirati korisnike u cilju povećanja angažmana putem tih platformi. Navedeno uključuje razvoj inovativnih strategija nagrađivanja korisnika, programa vjernosti i posebnih ponuda. Nadalje u cilju kreiranja i objavljivanja sadržaja korisnika potrebno je poticati korisnike na dijeljenje autentičnih iskustava, a kako bi se unaprijedila kvaliteta korisnički generiranoga sadržaja i privukla ciljna publika.

U ovome su istraživanju prisutna i određena ograničenja, iz kojih proizlaze i preporuke za buduća istraživanja. Iako nalazi ove studije pružaju korisne uvide, rezultati se ne mogu generalizirati, s obzirom na to da su podaci dobiveni namjernim uzorkovanjem. Stoga se rezultati ovoga istraživanja mogu smatrati indikativnima. Također istraživanje je provedeno ispitivanjem isključivo državljana Republike Hrvatske. U budućim istraživanjima potrebno je uključiti i inozemne ispitanike s ciljem dobivanja šire slike u kontekstu stavova i preferencija generacije Z. Također u ovome istraživanju koristilo se metodom ispitivanja primjenom strukturiranoga upitnika. Iako ova metoda ima svojih prednosti, u budućim istraživanjima

moгуće je rabiti i druge metode, primjerice metoda intervjua, metoda fokus-grupe, a u cilju dobivanja dubljega uvida u uzročno-posljedičnu vezu među proučavanim varijablama.

NAPOMENA

Ovaj rad je financiran sredstvima Sveučilišta u Rijeci, Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu za projekt ZIP-FMTU-2-11-2023.

REFERENCE

- [1] Bazrkar, A; Hajimohammadi, M; Aramoon, E; Aramoon, V. (2021). Effect of the social media marketing strategy on customer participation intention in light of the mediating role of customer perceived value. *Market-Tržište*, 33(1), str. 41-58, 2021.
- [2] Bryman, A; Cramer, D. (2009). *Quantitative Data Analysis with SPSS 14, 15 and 16: A Guide for Social Scientists*, , Routledge, London, New York, SAD.
- [3] Casidy, R; Leckie, C; Nyadzayo, M. W; Johnson, L. W. (2022). Customer brand engagement and co-production: an examination of key boundary conditions in the sharing economy. *European Journal of Marketing*, 56(10), str. 2594-2621, 2022.
- [4] Chen, S. C; Raab, C. (2017). Construction and validation of the customer participation scale. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 41(2), str. 131-153, 2017.
- [5] Claffey, E; Brady, M. (2019). An empirical study of the impact of consumer emotional engagement and affective commitment in firm-hosted virtual communities. *Journal of Marketing Management*, 35(11-12), str. 1047-1079, 2019.
- [6] Dumančić, K; Časni, A. Č. (2021) The State of the Sharing Economy in Croatia: Legal Framework and Impact on Various Economic Sectors, *In the Collaborative Economy in Action: European Perspectives*, edited by Andrzej Klimczuk, Vida Česnuitytė, Gabriela Avram, str. 90–99, University of Limerick, Limerick, Ireland.
- [7] Fan, A; Shin, H. W; Shi, J; Wu, L. (2023). Young people share, but do so differently: an empirical comparison of peer-to-peer accommodation consumption between millennials and generation Z. *Cornell Hospitality Quarterly*, 64(3), str. 322-337, 2023.
- [8] Guo, Y; Zhu, Y; Chen, J. (2021). Business model innovation of IT-enabled customer participating in value Co-creation based on the affordance theory: a case study. *Sustainability*, 13(10), str. 5753, 2021.
- [9] Hair, J.F Jr; Black, W.C; Babin, B.J; Anderson, R.E. (2006). *Multivariate Data Analysis (Sixth Edition)*. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- [10] Hair, J. F; Bush, R. P; Ortinau, D. J. (2006). *Marketing research: Within a changing information environment*, McGraw-Hill.
- [11] Hajli, N; Shanmugam, M; Papagiannidis, S; Zahay, D; Richard, M. O. (2017). Branding co-creation with members of online brand communities. *Journal of Business Research*, 70, str. 136-144, 2017.
- [12] Huang, S. L; Kuo, M. Y. (2020). Critical success factors in the sharing economy: a customer perspective. *Service Business*, 14 (4), str. 553–576, 2020.
- [13] Itani, O. S; Kassar, A. N; Loureiro, S. M. C. (2019). Value get, value give: The relationships among perceived value, relationship quality, customer engagement, and value consciousness. *International Journal of Hospitality Management*, 80, str. 78-90, 2019.

- [14] Jiang, Y; Balaji, M. S; Jha, S. (2019). Together we tango: Value facilitation and customer participation in Airbnb. *International Journal of Hospitality Management*, 82, str. 169-180, 2019.
- [15] Monaco, S. (2018). Tourism and the new generations: emerging trends and social implications in Italy. *Journal of Tourism Futures*, 4(1), str. 7-15, 2018.
- [16] Nadeem, W; Al-Imamy, S. (2020). Do ethics drive value co-creation on digital sharing economy platforms?. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55, str. 102095, 2020.
- [17] Nadeem, W; Juntunen, M; Shirazi, F; Hajli, N. (2020). Consumers' value co-creation in sharing economy: The role of social support, consumers' ethical perceptions and relationship quality. *Technological Forecasting and Social Change*, 151, str. 119786, 2020.
- [18] Nadeem, W; Juntunen, M; Hajli, N; Tajvidi, M. (2021). The role of ethical perceptions in consumers' participation and value co-creation on sharing economy platforms. *Journal of Business Ethics*, 169, str. 421-441, 2021.
- [19] Nadeem, W; Salo, J. (2023). Does value co-creation matter? Assessing consumer responses in the sharing economy. *Information Technology & People*, 37(3), str. 1279-1304, 2023.
- [20] Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of marketing research*, 17(4), str. 460-469, 1980.
- [21] Pham, H. T; Hoang, K. T; Nguyen, T. T; Do, P. H; Mar, M. T. C. (2021). Sharing economy: Generation Z's intention toward online fashion rental in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), str. 997-1007, 2021.
- [22] Prahalad, C. K. (2004). The co-creation of value-invited commentaries on "Evolving to a new dominant logic for marketing". *Journal of Marketing*, 68(1), str. 23, 2004.
- [23] Prahalad, C. K; Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), str. 5-14, 2004.
- [24] Priporas, C. V; Stylos, N; Fotiadis, A. K. (2017). Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda. *Computers in human behavior*, 77, str. 374-381, 2017.
- [25] Shah, S. H. H; Noor, S; Lei, S; Butt, A. S; Ali, M. (2021). Role of privacy/safety risk and trust on the development of prosumption and value co-creation under the sharing economy: a moderated mediation model. *Information Technology for Development*, 27(4), str. 718-735, 2021.
- [26] Thaichon, P; Quach, T. N. (2015). The relationship between service quality, satisfaction, trust, value, commitment and loyalty of Internet service providers' customers. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 25(4), str. 295-313, 2015.
- [27] Vargo, S. L; Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), str. 1-17, 2004.
- [28] Vitezić, V; Perić, M. (2021). Artificial intelligence acceptance in services: connecting with Generation Z. *The Service Industries Journal*, 41(13-14), str. 926-946, 2021.
- [29] Zhao, X. (2021). Research on the impact of customer participation on their satisfaction under the background of value co-creation. In *6th Annual International Conference on Social Science and Contemporary Humanity Development (SSCHD 2020)*, str. 501-507, Atlantis Press.

PRIMJENA UMJETNE INTELIGENCIJE U OBRAZOVANJU: STAVOVI MLADIH

doc. dr. sc. **JADRANKA IVANKOVIĆ**
Sveučilište VERN'
Palmotićeve ulica 82/1, 10000 Zagreb, Hrvatska
jadranka.ivankovic@vern.hr

SAŽETAK

Umjetna inteligencija (AI) smatra se jednim od najuzbudljivijih suvremenih tehnoloških postignuća i nezaobilazan je predmet proučavanja i rasprave u znanstvenoj zajednici i šire. AI se već primjenjuje u različite svrhe, a nove mogućnosti stalno se pronalaze. Područje AI-ja se i nadalje ubrzano razvija, iako sve koristi i rizici od primjene AI-ja za društvo i okoliš još nisu u potpunosti sagledani.

Jedno od važnih pitanja je kako osigurati etičan razvoj i primjenu AI-ja o čemu su prve opće smjernice donesene na razini Ujedinjenih naroda i Europske unije, a i sve veći broj poduzeća donosi vlastite smjernice etike o AI-ju. Etičan razvoj i primjena AI-ja od iznimne je važnosti za djelatnost obrazovanja, zbog dalekosežnog utjecaja na sve sudionike, sam obrazovni proces kao i ishode.

U radu su izloženi rezultati provedenog kvantitativnog istraživanja na uzorku od 280 mladih ispitanika iz Hrvatske u dobi do 35 godina. Cilj istraživanja bio je steći uvid u stavove mladih o primjeni AI-ja u obrazovanju. Rezultati ukazuju da mladi podržavaju postavljanje jasnih pravila i sankcija za njihovo nepridržavanje kod primjene AI-ja u obrazovanju te smatraju da vještine digitalne medijske pismenosti trebaju biti zastupljene na svim razinama obrazovanja. U radu su navedena ograničenja te smjernice za buduća istraživanja.

KLJUČNE RIJEČI: umjetna inteligencija (AI), generativna umjetna inteligencija (gen AI), primjena AI-ja, etika, obrazovanje, stavovi mladih

APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN EDUCATION: ATTITUDES OF YOUNG PEOPLE

ABSTRACT

Artificial intelligence (AI) is considered one of the most exciting modern technological achievements and is an inevitable subject of study and debate in the scientific community and beyond. AI is already being applied for various purposes, and new possibilities are constantly being found. The field of AI continues to develop rapidly, although all the benefits and risks of the application of AI for society and the environment have not yet been fully understood.

One of the important issues is how to ensure the ethical development and application of AI, on which the first general guidelines were adopted at the level of the United Nations and the European Union, and an increasing number of companies are adopting their own ethics guidelines on AI. Ethical development and application of AI is extremely important for the activity of education due to its far-reaching impact on all participants, the educational process itself as well as the final outcomes.

The paper presents the results of a quantitative research conducted on a sample of 280 young respondents from Croatia aged up to 35. The goal of the research was to gain insight into young people's views on the application of AI in education. The results indicate that young people support the setting of clear rules and sanctions for non-compliance with the application of AI in education and believe that digital media literacy skills should be represented at all levels of education. Limitations and guidelines for future research are listed in the paper.

KEYWORDS: artificial intelligence (AI), generative artificial intelligence (gen AI), application of AI, ethics, education, attitudes of young people

1. UVOD

Pojam umjetne inteligencije (engl. *Artificial Intelligence*, AI) nema jednoznačnu definiciju, stoga su ovdje izdvojene neke od njih. Pod AI smatraju se „*tehnološki sustavi koji imaju sposobnost obrade informacija na način koji nalikuje inteligentnom ponašanju, a obično uključuje aspekte razmišljanja, učenja, percepcije, predviđanja, planiranja ili kontrole*” [UNESCO, 2020, 4], odnosno „*sustavi koji pokazuju inteligentno ponašanje, analizirajući svoje okruženje i poduzimajući radnje – uz određeni stupanj autonomije – za postizanje određenih ciljeva*“ [Vijeće EU-a, 2018, a ovu definiciju detaljnije je elaborirala i proširila Stručna skupina na visokoj razini o AI 2019a]. AI se često opisuje kao „*sposobnost digitalnog računala ili računalno kontroliranog robota da obavlja zadatke koji se obično povezuju s inteligentnim bićima*“ [Copeland, 2023; Oxford rječnik engleskog jezika, 2023; Hrvatska enciklopedija, 2024], a sve češće se u vezi s AI-jem naglašava „*sposobnost strojeva da obavljaju kognitivne funkcije svojstvene ljudskom umu, kao što su opažanje, zaključivanje, učenje, interakcija s okolinom, rješavanje problema, pa čak i da demonstriraju kreativnost*“ [McKinsey, 2023; McKinsey, 2024].

Iako se koncepti i tehnologije na kojima se bazira umjetna inteligencija razvijaju više od 50 godina, u novije vrijeme dolazi do ubrzanog razvoja i primjene AI-ja, zahvaljujući sve većoj snazi računala, dostupnosti velikih količina podataka kao i razvoju algoritama [Europski parlament, 2023a]. Postojeći oblici AI-ja mogu se podijeliti na **tradicionalne i generativne** (gen AI). Tradicionalni AI („uska“ ili „slaba“) koristi se za inteligentno obavljanje specifičnih zadataka (analiza podataka i predviđanja), dok generativni AI (gen AI) predstavlja sljedeću generaciju koja je sposobna kreirati nove podatke poput onih na kojima je obučavana [Marr, 2023]. Tradicionalne forme AI-ja već su prilično uobičajene i široko rasprostranjene, iako ljudi često toga nisu svjesni, primjerice prevođenje na druge jezike, titlovi na videozapisima, blokiranje neželjene e-pošte, glasovni asistent (kao što su Siri i Alexa), *chatbot* kao oblik korisničke podrške na web-stranicama, opcija prepoznavanja lica na pametnim uređajima itd. Gen AI-ja već sada nalazi svoju primjenu od glazbe i umjetnosti do medicine i inženjerstva [Pranić, 2023], autonomne vožnje, medicinske skrbi, medija, financija, industrijskih robota do internetskih usluga [Huang et al., 2023, 799], i postupno se pretvara u nezamjenjivu tehnološku podršku u svakodnevnim društvenim i ekonomskim aktivnostima [Naimi-Sadigh et al., 2021],

a mogu se očekivati i još veće promjene u načinu rada i poslovanja [Vijeće EU-a, 2018]. AI se smatra ključnim za digitalnu transformaciju društva i proglašen je jednim od prioriteta na razini EU-a [Europski parlament, 2023a]. **Koristi od AI-ja** mogu se promatrati na razini građana (pojedinaca), poduzeća i društva u cjelini, a najčešće se navode; povećanje kvalitete života, podizanje efikasnosti i konkurentnosti poduzeća, unapređenje razine javnih usluga, jačanje demokracije, zaštite i sigurnosti. Međutim, uz primjenu AI-ja vežu se i određene **prijetnje i rizici** koji mogu proizaći iz prekomjerne, ali i nedovoljne uporabe AI-ja: primjerice problemi kod utvrđivanja odgovornosti za eventualno prouzročene štete, prijetnje temeljnim pravima i demokraciji, utjecaj na radna mjesta, narušavanje tržišnog natjecanja, sigurnosni rizici i transparentnost [Europski parlament, 2023b]. AI predmet je sve većeg interesa javnosti, institucija, istraživača i poslovne zajednice [Heylighen, 2017], ipak, sve njezine prednosti kao i rizici još uvijek nisu poznati niti dovoljno istraženi, stoga ne čudi postojanje potpuno oprečnih stavova u vezi AI-jem, od onih koji zagovaraju njegovu potpunu zabranu, do onih koji zagovaraju njezinu ubrzanu primjenu [Byk, 2021].

Kontinuirano se naglašava važnost podizanja javne svijesti i razumijevanja AI tehnologija te potreba za podizanjem digitalnih vještina i medijske pismenosti kako bi se osiguralo sudjelovanje svih članova društva u donošenju informiranih odluka o korištenju i zaštiti od nedopuštenog utjecaja AI-ja [UNESCO, 2020, 10-11]. Digitalna medijska pismenost, medijska pismenost, i medijska i informacijska pismenost često se koriste kao sinonimi zbog značajnog međusobnog preklapanja [Chapman et. al., 2021, 15]. Digitalna medijska pismenost (DMP) „sposobnost odgovornog i sigurnog korištenja digitalnih medijskih servisa, uz maksimalne mogućnosti i minimalne rizike“, smatra se temeljnom vještinom, a s obzirom na razvoj tehnologija, potreban je i cjeloživotan pristup njezinu razvoju [Chapman et. al., 2021, 16-18].

Stavovi predstavljaju „stečene, relativno trajne i stabilne strukture pozitivnih ili negativnih emocija, vrjednovanja i ponašanja prema nekom objektu (osobi, skupini, pojavi, ideji), a oblikuju se procesima socijalizacije i stječu na osnovi izravnog iskustva ili posredno, u interakciji s društvenom okolinom“ [Hrvatska enciklopedija, 2024a].

U fokusu ovog rada interes je mladih u Hrvatskoj za AI, kao i njihovi stavovi u vezi primjene AI-ja u obrazovanju, s obzirom na nedovoljan broj istraživanja na navedenu temu. Slijedom navedenog postavljena su sljedeća istraživačka pitanja:

1. Kako mladi ocjenjuju svoju digitalnu medijsku pismenost (DMP)?
2. U kojoj mjeri su mladi zainteresirani za praćenje razvoja i primjene AI-ja?
3. Kakvi su stavovi mladih u vezi primjene AI-ja u obrazovanju?

U nastavku slijedi osvrt na etička pitanja u vezi primjene AI-ja s naglaskom na primjenu AI-ja u obrazovanju, prikaz rezultata dosadašnjih istraživanja o stavovima nastavnika i studenata u vezi s primjenom AI-ja u obrazovanju, prikaz rezultata empirijskog istraživanja, diskusija o rezultatima i zaključak.

2. ETIČKA PITANJA U VEZI S PRIMJENOM UMJETNE INTELIGENCIJE

Razvoj i primjenu AI-ja prate brojne kontroverze o kojima se vode rasprave, a sve u nastojanju da se pronađe cjelovito i zadovoljavajuće rješenje. Upozorava se da će način kojim se pristupa AI-ju definirati budućnost svijeta te da sustavi AI-ja trebaju biti sigurni, transparentni, sljedivi, ne diskriminirajući i ekološki prihvatljivi [Vijeće EU-a, 2018]. Potencijalno ugrađene predrasude u AI-ju mogle bi dovesti do „nejednakosti, isključivosti, prijetnji kulturnoj,

društvenoj i ekološkoj raznolikosti te društvenim ili ekonomskim podjelama“ [UNESCO, 2020, 1]. Glavni razlog za zabrinutost je kibernetička sigurnost [Svjetski ekonomski forum, 2020], ali i mogućnost generiranja uvjerljivih, ali netočnih, plagiranih ili pristranih rezultata bez ikakvih naznaka da se radi o problematičnim rezultatima [McKinsey, 2023; Brynjolfsson i McAfee, 2017], kao i nedostatak dokaza da će sustav funkcionirati u svim slučajevima, posebno u situacijama koje nisu bile zastupljene u podacima za obuku, dok će u slučaju pogrešaka bit izuzetno teško dijagnosticirati i napraviti ispravke [Brynjolfsson i McAfee, 2017]. Primjena AI-ja može dovesti do gubitka poslova, pristranosti i predrasuda, ugrožavanja privatnosti i zloupotrebe, a u slučaju gen AI-ja do manipulacije i kreiranja neistinitih sadržaja [Copeland, 2023]. Pretjerano i dugoročno oslanjanje na AI može rezultirati određenim prijetnjama za ljude poput nezaposlenosti, moralnih i etičkih rizika kao i ugroze osobne privatnosti [McClure, 2017; Kak 2018; citirano u: Qin et al., 2023; Huang et al., 2023], kao i rizike od curenja informacija, ugrožene privatnosti i sigurnosti, diskriminacije i nezaposlenosti [Huang et al., 2023, 799]. Klasifikacija etičkih pitanja u vezi s AI-jem prikazana je u tablici 1.

Tablica 1. Klasifikacija etičkih pitanja u vezi s AI-jem

Etički izazovi na razini pojedinca	sigurnost, privatnost i zaštita podataka, sloboda i autonomija, ljudsko dostojanstvo
Etički izazovi na društvenoj razini	poštenje i pravda, utvrđivanje odgovornosti za obavljanje poslova kao i njihove posljedice, transparentnost, nadzor i prikupljanje podataka, mogućnost kontrole umjetne inteligencije, demokracija i građanska prava, gubitak poslova, ljudski odnosi
Etički izazovi vezano uz okoliš	prirodni resursi, energija, onečišćenje okoliša, održivost

Izvor: Huang et al. [2023, 802]

Predložena su četiri osnovna etička načela: poštovanje ljudske autonomije, sprečavanje nastanka štete, pravednosti i objašnjivosti [Stručna skupina na visokoj razini o AI-ju, 2019b, 16] na tragu kojih su razvijene smjernice za stvaranje pouzdanog AI-ja: ljudsko djelovanje i nadzor, tehnička stabilnost i sigurnost, privatnost i upravljanje podacima, transparentnost, raznolikost, nediskriminacija i pravednost, dobrobit društva i okoliša te odgovornost [Europska komisija 2020, 9]. Preporuka o etici AI-ja prvi je globalni normativni akt za etički razvoj i korištenje AI-ja usvojile su ga 193 zemlje članice UNESCO-a 2021. godine [UNESCO, 2023].

2.1. ETIČKA PITANJA U VEZI S PRIMJENOM UMJETNE INTELIGENCIJE U OBRAZOVANJU

Primjena AI-ja u obrazovanju također je povezana s različitim etičkim izazovima od „pitanja privatnosti i sigurnosti, potencijalne pristranosti u algoritmima te mogućnost zamjene učitelja automatizacijom procesa poučavanja [Kralj et al., 2024, 14]. AI u obrazovanju stvara etičke probleme u vezi s pristupom obrazovnim sustavima, individualiziranim preporukama učenicima, koncentracijom osobnih podataka, odgovornošću, utjecajem na posao nastavnika, privatnošću podataka i vlasništvom nad algoritmima za unos podataka [Pedro et al., 2019, 7]. Smatra se da bi „neregulirana i neracionalna upotreba AI-ja u obrazovanju mogla dovesti do etičkih, sigurnosnih, pedagoških, psiholoških i socioloških problema“ [Göçen i Aydemir, 2020, citirano u: Mrnjaus et al., 2023, 436-437]. U Aktu o AI-ju klasificirani su sustavi AI-ja prema riziku koji predstavljaju za korisnike, a primjena AI-ja u obrazovanju uvrštena je u visokorizičnu kategoriju [Europski parlament, 2024]. I dok se s jedne strane „uvođenje AI-ja u obrazovanje smatra važnim, zbog promicanja visokokvalitetnog digitalnog obrazovanja i osposobljavanja kako bi se svim učenicima i nastavnicima omogućilo stjecanje potrebnih digitalnih vještina i kompetencija, uključujući medijsku pismenost i kritičko razmišljanje“, primjeni AI-ja treba pristupiti s dužnom pažnjom jer sustavi AI-ja između ostalog „mogu

utjecati na obrazovni i profesionalni tijek života osobe i stoga utjecati na njezinu mogućnost da osigura vlastita sredstva za život“ [Europski parlament, 2024, citirano u: Kralj et al., 2024, 17]. Obrazovanje treba biti usklađeno s društvenim vrijednostima, stoga je pored etičkih smjernica važna i otvorena komunikacija između nastavnika, učenika, roditelja, programera i kreatora politika [Berendt et al., 2020, citirano u: Mrnjajus et al., 2023, 440], a potreban je ljudski nadzor i zaštitne mjere te provjera načina dizajniranja sustava AI-ja [Nguyen et al., 2023, citirano u: Mrnjajus et al., 2023, 440].

Primjena AI-ja u obrazovanju može se pratiti u administraciji, poučavanju i učenju [Chassignol et al., 2018; Chen et al., 2020, citirano u: Mrnjajus et al., 2023, 433]. Analiza znanstvenih radova ukazuje na primjenu AI-ja u obrazovnim institucijama za automatizaciju administrativnih procesa i zadataka, razvoj kurikuluma i obrazovnih materijala te za potrebe unaprjeđivanja podučavanja i olakšavanja procesa učenja. Primjena AI-ja rezultirala je povećanjem učinkovitosti u obavljanju administrativnih zadataka nastavnika (npr. pregledavanje učeničkih radova, ocjenjivanje i davanje povratnih informacija), dok nove tehnologije olakšavaju učenicima proces učenja. Nastavnici koji koriste AI učinkovitiji su i uspješniji, a učenici imaju personalizirano i bogatije iskustvo učenja [Chen et al., 2020, citirano u: Mrnjajus et al., 2023, 432]. Međutim, neke studije ukazuju na štetne učinke AI-ja na proces učenja. AI može potaknuti na nepoštenje i ugroziti akademski integritet [Crowe et al., 2017, citirano u: Mrnjajus et al., 2023, 434]. S obzirom na to da nema konsenzusa o dobrobiti ili štetnosti AI-ja, „nisu zanemarivi glasovi koji govore o dobrobiti AI-ja za učenje, jer dobrobiti nadmašuju izazove“ [D’Mello et al., 2010; Rowe et al., 2011, citirano u: Mrnjajus et al., 2023, 434].

2.2. STAVOVI NASTAVNIKA I STUDENATA O PRIMJENI AI-JA U OBRAZOVANJU

U Francuskoj provedeno je istraživanje na uzorku od 1.242 nastavnika i 4.443 studenta (Institut Sphinx i Compilatio, tvrtka specijalizirana za prevenciju akademskih prijevара). Prema navedenom istraživanju 55 % studenata izjavilo je da koristi gen AI-ja (često ili povremeno), (dok je to isto smatralo 88 % nastavnika). Nadalje, nastavnici i studenti složili su se da je korištenje AI-ja za domaće zadaće ili ispite varanje; tri četvrtine nastavnika (76 %) i dvije trećine studenata (65 %). Zabranu korištenja AI-ja smatra nepoželjnom gotovo 2/3 nastavnika i studenata. I nastavnici i studenti zabrinuti su zbog utjecaja AI-ja na budućnost učenja (72 % studenata i 81 % nastavnika). Većina nastavnika nije upoznata s gen AI-ja (65 %), dok kod studenata čak 1 od 4 (28 %) smatra prihvatljivim pisanje odlomaka zadaća uz pomoć gen AI-ja. Da primjena AI-ja može utjecati na dobivanje bolje ocjene smatra 63 % nastavnika, a gotovo polovica (47 %) studenata koji koriste AI izjavili su da dobivaju bolje ocjene zahvaljujući njegovoj upotrebi. I nastavnici (93 %) i studenti (79 %) smatraju da treba uvesti mjere za reguliranje upotrebe AI-ja u obrazovanju. Kao glavni rizici i ograničenja za gen AI-ja navedeni su: plagiranje, kršenje autorskih prava, dezinformacije, iskrivljenje kritičkog i kreativnog razmišljanja, smanjenje vještina pisanja itd. [Compilatio, 2023].

U SAD-u provedeno je istraživanje na uzorku od 1.000 studenata (gdje je 95 % ispitanika bilo u dobi od 18 do 38 godina). 56 % studenata izjavilo je da je koristilo AI za zadaće ili ispite, a (79 %) je izjavilo da su imali nastavnika s kojim su razgovarali o etici kod primjene AI-ja. Većina studenata (54 %) smatra da je korištenje AI-ja za zadaće ili ispite varanje ili plagijat, (dok je 21 % smatralo da primjena AI-ja za rješavanje zadataka nije varanje ili plagijat, a neutralnih je bila jedna četvrtina ispitanika). Više od polovice studenata (58 %) izjavilo je da njihova škola ili program imaju politiku o korištenju gen AI-ja za zadaće ili ispite [Nam, 2023].

Većina studenata zabrinuta je u vezi primjene AI-ja, odnosno (55 %) smatra da primjena AI-ja umanjuje vrijednost stjecanja fakultetske diplome. Muškarci u većoj mjeri smatraju da je učenje novih vještina u području AI-ja važno za njihov karijerni put (52 % naspram 32 % žena). Također, milenijalci izražavaju veću zabrinutost i više zanimanja za učenje vještina AI-ja nego pripadnici generacije Z [Bryant, 2023].

3. METODOLOGIJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

3.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

U ovom radu prikazan je dio preliminarnih rezultata istraživanja o percepciji hrvatskih građana o umjetnoj inteligenciji. Istraživanje je provedeno u razdoblju od siječnja do ožujka 2024. godine na uzorku od 532 ispitanika različitih dobnih skupina. U istraživanju je sudjelovalo ukupno 280 ispitanika u dobi između 15 do 35 godina starosti, a u nastavku rada izloženi su preliminarni rezultati o stavovima mladih u vezi primjene AI-ja u obrazovanju. Treba napomenuti da među istraživačima nema jedinstvenog stava prema utvrđivanju dobnih granica mladosti u populaciji. Uglavnom se kao donja granica uzima 15 godina, dok se gornja granica s nekadašnjih 25 pomiče na 30, a sve češće i na 35 godina [Središnji državni ured za Demografiju i mlade, 2023; HAI – Sveučilište Stanford, 2023].

Online istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku iz baze kontakata autora kojima je upućen mail s pozivom na sudjelovanje u istraživanju i s poveznicom na anketu u Google obrascu. Kontakti su zamoljeni da ispune anketu te je dalje distribuiraju čime je stvoren efekt „grude snijega“. Također, roditelji s djecom u dobi od 15 do 18 godina zamoljeni su da im podijele poveznicu kako bi mogli sudjelovati u istraživanju. Anketa je sadržavala 13 pitanja zatvorenog tipa grupiranih u nekoliko skupina; o demografskim obilježjima ispitanika, digitalnoj medijskoj pismenosti i primjeni AI-ja u obrazovanju te koristima i rizicima AI-ja. Lista preliminarnih tvrdnji formulirana je na temelju uvida u literaturu [Brauner i sur., 2023; Kopal, 2023; McKinsey, 2023], a u sljedećem koraku sužena je na temelju šest intervjua s konzultantima, IT stručnjacima i predavačima. U zadnjem koraku anketu je probno ispunilo šest mlađih ispitanika (tri učenika srednjih škola i tri studenta prijediplomskih studija) kako bi se provjerila razumljivost pitanja, odnosno ponuđenih tvrdnji.

3.2. REZULTATI PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA

U nastavku prikazani su preliminarni rezultati na temelju odgovora 280 ispitanika u dobi između 15 do 35 godina. Demografske karakteristike ispitanika navedene su u tablici 2.

Tablica 2. Demografske karakteristike ispitanika

	N =280	(u %)
Dob		
a) (manje od 18)	42	15,00
b) (18 to 23)	84	30,00
c) (24 to 29)	102	36,43
d) (30 to 35)	52	18,57
Spol		
Ž (žensko)	196	70,00
M (muško)	80	28,57

Ne želim se izjasniti	4	1,43
Obrazovanje		
a) Osnovna škola	36	12,86
b) Srednja / gimnazija	102	36,43
c) Prijediplomski studij	64	22,86
d) Diplomski studij	66	23,57
e) Poslije diplomski studij	12	4,28
Radni status		
a) Učenik/ca	50	17,86
b) Student/ica	66	23,57
c) Studiram i radim	60	21,43
d) Zaposlen/a	100	35,71
e) Nezaposlen/a	4	1,43

Izvor: Autor

Ocjene ispitanika o razini vlastite digitalne medijske pismenosti (DMP) kao i ocjene njihova interesa u vezi praćenja i primjene AI-ja navedeni su u tablici 3. DMP ispitanici su ocjenjivali ocjenama od 1 do 5 Likertove skale (gdje je 1 – nedovoljan, 5 – izvrstan), a stupanj osobnog interesa za područje AI-ja također ocjenama od 1 do 5 (gdje je 1 – ne zanima me, 5 – jako me zanima). U predzadnjoj koloni prikazana je srednja vrijednost ocjene DMP-a, a u zadnjoj koloni srednja vrijednost ocjene osobne zainteresiranosti za područje AI-ja.

Tablica 3. Digitalna medijska pismenost i interes ispitanika za područje AI-ja

	DMP					DMP (sred. vr.)	Interes za AI (sred. vr.)
	1	2	3	4	5		
Dob							
a) (manje od 18)	-	2	8	24	8	3,90	2,67
b) (18 to 23)	-	4	18	42	20	3,93	3,00
c) (24 to 29)	-	2	16	46	38	4,18	3,49
d) (30 to 35)	-	-	8	16	28	4,38	3,35
Spol							
Ž	-	4	40	86	66	4,09	3,09
M	-	4	10	40	26	4,10	3,48
Ne želim se izjasniti	-	-	-	2	2	4,50	2,50
Obrazovanje							
a) Osnovna škola	-	-	8	22	6	3,94	2,72
b) Srednja / gimnazija	-	6	20	50	26	3,94	2,98
c) Prijediplomski studij	-	2	10	28	24	4,15	3,50
d) Diplomski studij	-	-	12	22	32	4,30	3,33
e) Poslije diplomski studij	-	-	-	6	6	4,50	4,00
Radni status							
a) Učenik/ca	-	2	12	28	8	3,84	2,72
b) Student/ica	-	4	16	34	12	3,81	2,97
c) Studiram i radim	-	2	6	26	26	4,27	3,23
d) Zaposlen/a	-	-	16	38	46	4,30	3,54
e) Nezaposlen/a	-	-	-	2	2	4,50	3,50
N = 280	-	8	50	128	94	4,10	3,19

Izvor: autor

Iz tablice 3 vidljivo je da se osobna procjena stupnja DMP-a povećava s dobi, stupnjem obrazovanja te kod ispitanika s radnim iskustvom. Slična tendencija uočava se i kod interesa za praćenje razvoja i primjene AI-ja (zadnji stupac u tablici 3), iako su ispitanici svoj interes za AI ocijenili jednom ocjenom niže u odnosu na DMP (interes za AI 3,19 u odnosu na DMP 4,10).

Treba napomenuti da je nešto viši stupanj zainteresiranosti za AI prisutan kod muških ispitanika (3,48) u odnosu na pripadnice ženskog spola (3,09).

U tablici 4 prikazani su odgovori vezano uz stavove o primjeni AI-ja u obrazovanju. Od ukupnog broja ispitanika 62,86 % bilo je uključeno u neku fazu obrazovnog procesa, dok je preostalih 37,14 % ispitanika svoj status definiralo odabirom opcije zaposlen ili nezaposlen (tablica 2). Ispitanicima je bilo ponuđeno deset tvrdnji na koje su trebali izraziti svoj stupanj slaganja u rasponu od 1 – ne slažem se, 2 – niti se slažem, niti se ne slažem, do 3 – slažem se s navedenim.

Tablica 4. Stavovi ispitanika o primjeni AI-ja u obrazovanju

	Tvrdnje		Stupanj slaganja		
			1	2	3
1.	Digitalne vještine zahtijevaju cjeloživotno učenje.	N	34	68	178
		(%)	12,14	24,29	63,37
2.	DMP treba uključiti u sve razine obrazovanja.	N	22	76	182
		(%)	7,86	27,14	65,00
3.	AI treba uključiti u nastavni proces na što više kolegija tijekom studija.	N	86	132	62
		(%)	30,72	47,14	22,14
4.	Korištenje AI-ja u izradi studentskih radova obavezno se mora navesti.	N	46	92	142
		(%)	16,43	32,86	50,71
5.	Potrebna su jasna pravila i sankcije u slučaju nepridržavanja kod primjene AI-ja u obrazovanju.	N	26	66	188
		(%)	9,29	23,57	67,14
6.	AI u obrazovanju dovodi do plagiranja i povrede autorskih prava.	N	50	128	102
		(%)	17,86	45,71	36,43
7.	AI u obrazovanju potiče kreativnost i inovativnost.	N	80	114	86
		(%)	28,57	40,72	30,71
8.	AI u obrazovanju dovodi do lijenosti i gubitka volje za učenjem.	N	68	102	110
		(%)	24,29	36,43	39,28
9.	"Halucinacije" tj. izmišljanje informacija otežava primjenu AI-ja u obrazovanju.	N	48	152	80
		(%)	17,14	54,29	28,57
10.	AI u obrazovanju otežava vrednovanje osobnog doprinosa studenta.	N	42	80	158
		(%)	15,00	28,57	56,43

Izvor: Autor

Više od polovice ispitanika podržava (slaže se) sa sljedećih pet tvrdnji (tablica 4): *Potrebna su jasna pravila i sankcije u slučaju nepridržavanja kod primjene AI-ja u obrazovanju* (67,14 %), *DMP treba uključiti u sve razine obrazovanja* (65,00 %), *Digitalne vještine zahtijevaju cjeloživotno učenje* (63,37 %), *AI u obrazovanju otežava vrednovanje osobnog doprinosa studenata* (56,43 %), *Korištenje AI-ja u izradi studentskih radova obavezno se mora navesti* (50,71 %).

Kod tvrdnje *AI u obrazovanju dovodi do lijenosti i gubitka volje za učenjem* složilo se 39,28 % ispitanika, (dok je neodlučnih 36,43 %, i 24,29 % onih koji se ne slažu). U vezi preostale četiri tvrdnje najveći broj ispitanika bio je neodlučan (tablica 4): *"Halucinacije" tj. izmišljanje informacija otežava primjenu AI-ja u obrazovanju* (54,29 %), *AI treba uključiti u nastavni proces na što više kolegija tijekom studija* (47,14 %), *AI u obrazovanju dovodi do plagiranja i povrede autorskih prava* (45,71 %), *AI u obrazovanju potiče kreativnost i inovativnost* (40,72 %).

3.3. DISKUSIJA, OGRANIČENJA I PREPORUKE ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA

S obzirom na to da mladi vole eksperimentirati, otvoreni su i znatiželjni te lakše prihvaćaju tehnološke inovacije u odnosu na ostale dobne skupine početna pretpostavka je bila da mladi posjeduju odgovarajuće vještine DMP-a, i da su u podjednakoj mjeri zainteresirani za praćenje razvoja i primjene AI-ja. Međutim, rezultati istraživanja ukazali su da iako mladi smatraju da imaju razvijene vještine DMP (ocjena 4,1), osobni interes za praćenje AI-ja ocijenili su jednom ocjenom niže (3.19), pri čemu su muški ispitanici ocijenili svoj interes nešto većom ocjenom u odnosu na ženske. Ocjena DMP-a povećavala se sa stupnjem obrazovanja ispitanika te kod ispitanika s radnim iskustvom. Navedeno ujedno predstavlja odgovor na prvo i drugo istraživačko pitanje.

Što se tiče trećeg istraživačkog pitanja u vezi stavova mladih u Hrvatskoj u vezi primjene AI-ja u obrazovanju može se zaključiti da više od polovice ispitanika smatra da je potrebno postaviti jasna pravila i sankcije za njihovo kršenje kod primjene AI-ja u obrazovanju (67,14 %), da DMP treba biti zastupljena na svim razinama obrazovanja (65,00 %), da digitalne vještina zahtijevaju cjeloživotno učenje (63,37 %), kao i da AI otežava vrednovanje osobnog doprinosa studenata (56,43 %) te da se upotreba AI-ja u izradi studentskih radova obavezno mora navoditi (50,71 %). Navedeno je usporedivo i u dobroj mjeri sukladno prikazanim rezultatima istraživanja u SAD-u i Francuskoj prema kojima također većina mladih ispitanika smatra da je potrebno uvesti jasna pravila za primjenu AI-ja u obrazovanju, ali i da se korištenje AI-ja bez navođenja smatra prevarom, odnosno plagijatom.

Ograničenja provedenog istraživanja proizlaze iz vrste uzorka (prigodnog, a ne reprezentativnog) te neravnomjerne spolne zastupljenosti ispitanika u uzorku (70,00 % žena u odnosu na 28,57 % muških i 1,43 % ispitanika koji se nisu željeli izjasniti), uzimajući u obzir rezultate drugih istraživanja prema kojima muškarci iskazuju veći interes za AI, dok su žene više zabrinute u vezi primjene AI-ja.

Preporuke za buduća istraživanja odnose se na provedbu istraživanja na reprezentativnom uzorku kao i na smjernicu da bi ova istraživanja trebalo periodično ponavljati radi praćenja promjena u stavovima ljudi prema AI-ju. Nadalje, bilo bi uputno i u Hrvatskoj provesti usporedno istraživanje o primjeni AI-ja u obrazovanju na uzorku nastavnika i studenata.

4. ZAKLJUČAK

AI se smatra ključnom sastavnicom digitalne transformacije društva, ali način kojim se pristupa AI-ju definirat će budućnost čitavog svijeta. Iako se AI razvija više od 50 godina, u posljednje vrijeme dolazi do većeg interesa javnosti uslijed ubrzanog tehnološkog razvoja, pojave i primjene novih oblika tzv. gen AI-ja. Razvoj i primjena AI-ja donose određene koristi, ali i rizike i otvaraju niz etičkih pitanja o kojima su prve normativne akte usvojile zemlje članice UNESCO-a, kao i EU-a. Naglašava se i potreba za podizanjem javne svijesti i razumijevanja AI tehnologija kao i podizanja digitalnih vještina i medijske pismenosti u društvu radi donošenja informiranih odluka o korištenju i zaštiti od nedopuštenog utjecaja AI-ja. Europski parlament je primjenu AI-ja u obrazovanju uvrstio u kategoriju visokog rizika s obzirom na razinu rizika za korisnike, ali i iznimno važnom za stjecanje visokokvalitetnog digitalnog obrazovanja. Rezultati provedenog istraživanja ukazuju da više od polovice mladih ispitanika u Hrvatskoj podržava postavljanje jasnih pravila i sankcija za nepridržavanje u vezi primjene AI-ja u obrazovanju (67,14 %), kao i da se korištenje AI-ja u izradi studentskih radova obavezno

mora navoditi (50,71 %) što je usporedivo s rezultatima provedenih istraživanja u SAD-u i Francuskoj.

REFERENCE

- [1] Brauner, P., Hick, A., Philipsen, R., Ziefle, M. (2023). What does the public think about artificial intelligence? A criticality map to understand bias in the public perception of AI, *Frontiers in Computer Science*, 5, str. 1 – 12, 2023.
- [2] Bryant, J. (9.11.2023). 6 in 10 Students Say Use of AI Tools in College Diminishes Value of Degree, <https://www.bestcolleges.com/research/most-students-say-using-ai-tools-in-college-diminishes-degree-value/>, preuzeto: [27. siječnja 2024.]
- [3] Brynjolfsson, E., McAfee, A. (2017). The Business of Artificial Intelligence – What it can, or cannot do for your organization? *Harvard Business Review, The Big Idea*, July 2017, <https://hbr.org/2017/07/the-business-of-artificial-intelligence>, preuzeto: [27. siječnja 2024.]
- [4] Byk, C. (2021). Transhumanism: from Julian Huxley to UNESCO What Objective for International Action? *Jahr – European Journal of Bioethics*, 12 (1), str. 141 – 162, 2021.
- [5] Chapman, M., Castellini da Silva, R., Avadani, I. (2021). Osnove digitalne medijske pismenosti, Informacijski poremećaj i dezinformiranje u kontekstu Bosne i Hercegovine, December 2021, <https://rm.coe.int/bih-mil-study-4-digital-mil-word-version-formatted/1680a887f8>, preuzeto: [27. siječnja 2024.]
- [6] Chen, L., Chen, P., Lin, Z. (2020). Artificial Intelligence in Education: A Review, *IEEE Access*, 8, str. 75254-75278, 2020.
- [7] Compilato (7.11.2023). Survey results: teachers and students confront their views on AI, Press release, November 2023, <https://www.compilatio.net/en/blog/press-release-ai-survey-2023>, preuzeto: [7. siječnja 2024.]
- [8] Copeland, B.J. (2023). Artificial intelligence. Encyclopedia Britannica, <https://www.britannica.com/technology/artificial-intelligence>, preuzeto: [7. siječnja 2024.]
- [9] Europska komisija. (19.2.2020). Bijela knjiga o umjetnoj inteligenciji – Europski pristup izvrsnosti i izgradnji povjerenja. COM (2020) 65 final, <https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fsecure.ipex.eu%2FPIPEXL-WEB%2Fdownload%2Ffile%2F8a8629a8700f71c801708c193d0a2e4d&psig=AOvVaw3RiV3oca2qDZAxt-Ta5aO2&ust=1716758427709000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CAUQn5wMahcKEwjYulvS3amGaxUAAAAAHQAAAAAQBA>, preuzeto: [7. siječnja 2024.]
- [10] Europski parlament. (19.6.2023a). Što je umjetna inteligencija i kako se upotrebljava? <https://www.europarl.europa.eu/topics/hr/article/20200827STO85804/sto-je-umjetna-inteligencija-i-kako-se-upotrebljava>, preuzeto: [9. siječnja 2024.]
- [11] Europski parlament. (19.6.2023b). Umjetna inteligencija: Prilike i prijetnje, <https://www.europarl.europa.eu/topics/hr/article/20200918STO87404/umjetna-inteligencija-prilike-i-prijetnje>, preuzeto: [8. siječnja 2024.]
- [12] Heylighen, F. (2017). Towards an intelligent network for matching offer and demand: From the sharing economy to the global brain. *Technological Forecasting and Social Change*, 114, str. 74–85, 2017.
- [13] Huang, C., Zhang, Z., Mao, B., Yao, X. (2023). An Overview of Artificial Intelligence Ethics, *IEEE Transactions on Artificial Intelligence*, 4 (4), str. 799 – 819, 2023.

- [14] Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. (2024). Umjetna inteligencija. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2013. – 2024., <https://www.enciklopedija.hr/clanak/umjetna-inteligencija>, preuzeto: [10. siječnja 2024.]
- [15] Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. (2024a). Stav. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2013. – 2024., <https://www.enciklopedija.hr/clanak/stav>, preuzeto: [10. siječnja 2024.]
- [16] Kopal, R. (2023). Hrvati smatraju da će AI utjecati na pogoršanje međuljudskih odnosa i privatnosti, <https://www.vecernji-hr.cdn.ampproject.org/c/s/www.vecernji.hr/amp/vijesti/hrvati-smatraju-da-ce-ai-utjecati-na-pogorsanje-meduljudskih-odnosa-i-privatnosti-1712818>, preuzeto: [10. prosinca 2023.]
- [17] Kralj, L., Blažić, A., Valečić, H., Janeš, S., Blašković, V., Marinić, N., Slišurić, K., Dasović, D., Majdandžić, V., Rakić, D. (2024). *Umjetna inteligencija u obrazovanju*. Agencija za elektroničke medije i UNICEF, <https://www.medijiskapismenost.hr/wp-content/uploads/2024/04/Umjetna-inteligencija-u-obrazovanju.pdf>, preuzeto: [10. svibnja 2024.]
- [18] Mrnjaus, K., Vrcelj, S., Kušić, S. (2023). Umjetna inteligencija i obrazovanje: suparnici ili saveznici? *JADR*, 14/2 (28), str. 429-445, 2023.
- [19] Marr, B. (2023). The Difference Between Generative AI And Traditional AI: An Easy Explanation For Anyone, Forbes, <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2023/07/24/the-difference-between-generative-ai-and-traditional-ai-an-easy-explanation-for-anyone/>, preuzeto: [28. prosinca 2023.]
- [20] McKinsey & Co. (2023). What is AI?, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-ai#/>, preuzeto: [28. prosinac 2023]
- [21] McKinsey & Co. (2024). What is generative AI?, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-generative-ai>, preuzeto: [5. veljače 2024.]
- [22] Nam, J. (22.11.2023). 56% of College Students Have Used AI on Assignments or Exams, [https://www.bestcolleges.com/research/most-college-students-have-used-ai-survey/#:~:text=The%20majority%20of%20students%20\(54,quarter%20of%20students%20remain%20neutral](https://www.bestcolleges.com/research/most-college-students-have-used-ai-survey/#:~:text=The%20majority%20of%20students%20(54,quarter%20of%20students%20remain%20neutral), preuzeto: [2. travnja 2024.]
- [23] Naimi-Sadigh, A., Asgari, T., & Rabiei, M. (2021). Digital transformation in the value chain disruption of banking services, *Journal of the Knowledge Economy*, 31 (1), str. 1-27, 2021.
- [24] Oxford English Dictionary. (2023). Artificial Intelligence, December 2023, <https://doi.org/10.1093/OED/7359280480>, preuzeto: [5. veljače 2024.]
- [25] Pedro, F., Subosa, M., Rivas, A., Valverde, P. (2019). Artificial intelligence in education: challenges and opportunities for sustainable development, UNESCO, <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/6533>, preuzeto: [5. veljače 2024]
- [26] Pranić, K. (2023). Tehno. Rječnik umjetne inteligencije: 50 ključnih AI pojmova. <https://lidermedia.hr/teho/rjecnik-umjetne-inteligencije-50-kljucnih-ai-pojmova-154585>, preuzeto: [5. prosinca 2023.]
- [27] Qin, Y., Xu, Z., Wang, X., Škare, M. (2023). Artificial Intelligence and Economic Development: An Evolutionary Investigation and Systematic Review, *Journal of the Knowledge Economy*, str. 1 – 35, 2023.
- [28] Svjetski ekonomski forum. (2020). The Global Risks Report 2020. World Econ. Forum. <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2020>, preuzeto: [5. prosinca 2023.]
- [29] Središnji državni ured za demografiju i mlade. (2023). Mladi. <https://demografijaimladi.gov.hr/mladi-5987/5987>, preuzeto: [5. prosinca 2023.]

-
- [30] Stanford University – HAI. (2023). The AI Index Report, Measuring trends in Artificial Intelligence - AI Index Report 2023, <https://aiindex.stanford.edu/report/>, preuzeto: [5. siječnja 2024.]
- [31] Stručna skupina na visokoj razini o AI. (2019a). A definition of AI: Main capabilities and discipline, <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/definition-artificial-intelligence-main-capabilities-and-scientific-disciplines>, preuzeto: [15. prosinca 2023]
- [32] Stručna skupina na visokoj razini o AI. (2019b). Etičke smjernice za pouzdanu AI, https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014_2019/plmrep/COMMITTEES/JURI/DV/2019/11-06/Ethics-guidelines-AI_HR.pdf, preuzeto: [15. prosinca 2023.]
- [33] UNESCO. (2020). First version of a draft text of a recommendation on the ethics of artificial intelligence, <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373434>, preuzeto: [15. prosinca 2023.]
- [34] UNESCO. (16.5.2023.). Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence, <https://www.unesco.org/en/articles/recommendation-ethics-artificial-intelligence>, preuzeto: [15. prosinca 2023]
- [35] Vijeće Europske unije. (2018). Communication from the Commission to the European Parliament on Artificial Intelligence for Europe, Brussels, 25.4.2018, COM(2018) 237 final, <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-8507-2018-INIT/en/pdf>, preuzeto: [15. prosinca 2023.]

ISTRAŽIVANJE UTJECAJA STAVOVA I SKEPTICIZMA NA NAMJERU KUPOVINE ZELENIH PROIZVODA U KASNIH ADOLESCENATA U GRADU ZAGREBU

MIRKO PALIĆ

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
Trg J.F. Kennedyja 6, 10000 Zagreb, Hrvatska
mirkopalic@gmail.com

PETRA SABLJIĆ

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
Trg J.F. Kennedyja 6, 10000 Zagreb, Hrvatska
p.sabljić0706@gmail.com

BARBARA KOVAČ

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
Trg J.F. Kennedyja 6, 10000 Zagreb, Hrvatska
bkovac@efzg.net.hr

SAŽETAK

Stavovi o kupnji zelenih proizvoda kod kasnih adolescenata igraju ključnu ulogu u oblikovanju njihovih potrošačkih navika i doprinose ukupnoj održivosti društva. Kasna adolescencija je važno razdoblje kad mladi razvijaju svoj identitet i postaju sve samostalniji u donošenju odluka, uključujući i one koje se odnose na kupovinu. Cilj rada bio je istražiti utjecaj stavova i skepticizma na namjeru formiranja kupovine zelenih proizvoda u kasnih adolescenata na području Grada Zagreba. Primarnim eksplorativnim istraživanjem obuhvaćeno je 282 kasnih adolescenata, odnosno osoba između 18. i 24. godine života. Rezultati pokazuju umjereno visoku razinu svjesnosti o potrebi očuvanja i brige za okoliš. Međutim, ta briga se ne pretače u akciju, odnosno ne ogleda se u proporcionalno zastupljenoj kupnji zelenih proizvoda koja je relativno niska. Pritom muški adolescenti pokazuju veću skeptičnost prema zelenim proizvodima u odnosu na adolescentice koje ujedno pokazuju i veće znanje te aktivnosti vezane uz ekološke probleme i samu kupnju zelenih proizvoda. Rezultati ovog istraživanja pokazuju stupanj znanja o ekologiji, razinu skepticizma, razinu povjerenja u zelene proizvode te poduzetih ekoloških aktivnosti. Identificirane su najčešće zelene marke i učestalost njihove kupnje. Rezultati ovog istraživanja značajni su za marketinške stručnjake koji ih mogu koristiti kako bi adekvatno oblikovali ponudu, informiranje i komunikaciju vezanu uz zelene proizvode te tako utjecali na pozitivne promjene u odgovornom kupovnom ponašanju kasnih adolescenata u Republici Hrvatskoj.

KLJUČNE RIJEČI: ekologija, kasni adolescenti, zeleni proizvodi, marketing, namjera kupnje, Zagreb

RESEARCH ON THE IMPACT OF ATTITUDES AND SKEPTICISM ON THE INTENTION TO PURCHASE GREEN PRODUCTS AMONG LATE ADOLESCENTS IN THE CITY OF ZAGREB

ABSTRACT

Attitudes towards the purchase of green products among late adolescents play a crucial role in shaping their consumer habits and contribute to the overall sustainability of society. Late adolescence is a significant period when young individuals develop their identity and become increasingly independent in decision-making, including those related to shopping. The aim of the study was to investigate the influence of attitudes and skepticism on the intention to form the purchase of green products in late adolescents in the City of Zagreb. The primary exploratory research included 282 late adolescents, individuals aged between 18 and 24 years. The results indicate a moderately high level of awareness of the need for environmental protection and global environmental problems. However, this concern does not translate into action, as reflected in the relatively low proportional representation of purchasing of the green products. In this context, male adolescents exhibit greater skepticism towards green products compared to female adolescents, who also demonstrate higher knowledge and activities related to ecological issues and the purchase of green products. The results of this research reveal the level of knowledge about ecology, the level of skepticism, trust and confidence in green products, and ecological behavior and activities. The most common green brands and the frequency of their purchase were identified. The findings of this study are significant for marketing professionals who can use them to appropriately shape value offers, information, and communication related to green products, thereby influencing positive changes in responsible purchasing behavior among late adolescents in the Republic of Croatia.

KEYWORDS: ecology, late adolescents, green products, marketing, purchase intention, Zagreb

1. UVOD

Ovaj rad vezan je uz istraživanje stavova i skepticizma te njihov utjecaj na kupnju zelenih proizvoda kod kasnih adolescenata. S obzirom da se ljudska populacija mijenja kroz godine i generacije, tako se mijenjaju i njihovi stavovi što posebno ovisi o obrazovanju, informiranosti, svjesnosti i razini znanja pojedinih generacija. S obzirom na aktualnosti vezane uz negativne klimatske promjene te na sve veći izbor i ponudu zelenih proizvoda u trgovinama, nameće se nužnost istraživanja stavova i skepticizma mlađih skupina potrošača prema tim, važnim pitanjima. Jedan od segmenata vezanih uz to područje su i zeleni proizvodi, koji, ukoliko ih se na pravilan način proizvodi i koristi te nakon korištenja i zbrinjava, mogu postupno doprinijeti smanjenju štetnog ljudskog utjecaja na okoliš. Marketing je kao znanost upućen u istraživanje ponašanja potrošača i ima veliku ulogu u informiranju i utjecaju na potrošače. On svojom sveprisutnošću kroz komunikacijske i distribucijske kanale lako dopire do skupine kasnih adolescenata koji redovito koriste Internet i društvene mreže te na taj način ima ulogu u formiranju njihovih stavova, bilo pozitivnih ili negativnih. S obzirom na to da stavovi, kao središnja komponenta misaone strukture, imaju vrlo važnu ulogu u ponašanju pojedinaca često će o njima ovisiti i poduzimanje ili nepoduzimanje akcije u odnosu na pojedine situacije ili objekte. Osim stavova, razina skepticizma također ovisi o djelovanju prema nekoj situaciji ili

objektu, te s povećanjem razine skepticizma, dolazi i do negativnih konotacija pa se pojedinac odlučuje ne djelovati. Prema Nefat [2015] ciljevi zelenog marketinga su upravo jačanje ekološke svijesti potrošača i poticanje promjene pristupa poslovanju na način da poduzeća smanje zagađenje te potiču osviještenost. Poduzeća su svjesna jačanja uloge zelenog marketinga i važnosti smanjenja zagađenja što dovodi do privlačenja zelenih potrošača. No, zbog toga učestalo dolazi i do zloupotreba, odnosno javlja se zavaravanje potrošača kroz neistinito oglašavanje poduzeća kao ekološki prihvatljivih, dok zataškavaju negativne informacije koje njihovo djelovanje ima na okoliš.

U ovom radu predstavljeno je istraživanje vezano uz stavove i skepticizam kasnih adolescenata te kako oni utječu na namjeru kupovine zelenih proizvoda, ali i kako na nju utječe promjenjivost okruženja, utjecaj obitelji i prijatelja te individualne vrijednosti pojedinih osoba.

2. ULOGA I VAŽNOST ZELENOG MARKETINGA I ZELENIH PROIZVODA

Potrošači se susreću s brojnim promjenama u okruženju, a jedna od njih svakako je i značajan negativni utjecaj koje klimatske promjene imaju na svijet u kojem živimo. Zbog jačanja i očitosti negativnih klimatskih promjena, dolazi i do sve veće ekološke osviještenosti o potrebi promjene ponašanja kako bi se smanjili negativni ljudski utjecaji na cjelokupni ekološki sustav. Marketing je često opravdano na meti kritika zbog poticanja na povećanu i katkad nepotrebnu potrošnju, odnosno na naglašavanje potrošačkog stila života, gdje se potrošnja i kupnja proizvoda i usluga postavljaju u središte interesa i čine sustav vrijednosti. To uključuje tendenciju da se identitet, društveni status i sreća često mjere na temelju materijalnih dobara i statusnih simbola koje osoba posjeduje. Međutim, isto tako suvremeni, društveno osviješteni marketing proizašao iz konzumerističkih pokreta 60-ih godina prošlog stoljeća [Kotler, 1972] predstavlja pozitivnu promjenu usmjerenu na više društvene odgovornosti, uključujući i onu ekološku. Tako uloga marketinga danas može imati snažan značaj pri stvaranju promjena u ponašanju i životima potrošača što može rezultirati smanjivanjem negativnog utjecaja na okoliš, a upravo je to glavna odrednica zelenog marketinga. Prema Nefat [2015], jedna od komponenta u funkciji ostvarenja održivosti jest upravo zeleni marketing. Održivi razvoj postaje imperativ, a zeleni marketing služi kao sredstvo njegove provedbe u poduzećima s ciljem očuvanja okoliša. American Marketing Association [2023] definira zeleni marketing kao „razvijanje proizvoda za koje se pretpostavlja da su sigurni za okoliš, odnosno da su dizajnirani da minimaliziraju negativne učinke na okoliš ili da poboljšaju njegovu kvalitetu. Također, taj se izraz može koristiti za opisivanje truda uloženog u proizvodnju, promociju, pakiranje i ponovni povrat proizvoda na način koji je odgovoran prema ekološkim pitanjima“.

Važnost zelenog marketinga očituje se u aktualnim pitanjima vezanim uz globalne klimatske promjene koje postupno mijenjaju lice Zemlje, svijet biljaka i životinja te na kraju i živote ljudi koji će se, ukoliko se ne dogodi bitna promjena, naći u svom materijalizmu s tehničkim dostignućima, ali u svijetu čija je bioraznolikost zauvijek uništena [Nefat, 2015]. Prema Polonsky [1994], zeleni je marketing dobio na važnosti temeljem osnovne ekonomske definicije: ekonomija proučava kako koristiti ograničene resurse, a da se zadovolje želje; uzevši to u obzir, zeleni marketing promatra kako marketinške aktivnosti koriste resurse koji su ograničeni, a da i dalje zadovoljava potrebe potrošača i industrije te da poduzeća ostvaruju svoje ciljeve. Shinde [2023] u časopisu Emeritus navodi da se važnost zelenog marketinga očituje u: podizanju svijesti o zaštiti okoliša te da on potiče na donošenje održivih odluka, omogućujući poduzećima diferencijaciju od konkurenata te privlačenju zelenih potrošača, pomaže smanjiti

negativan utjecaj na okoliš, donosi veću korist poduzeću kroz stjecanje lojalnih zelenih kupaca i pozitivne reputacije te može pomoći u stvaranju pozitivnih promjena i doprinosi održivoj budućnosti.

Zeleni proizvodi su oni proizvodi koji imaju manji učinak na okoliš te su manje štetni za zdravlje ljudi od konvencionalnih proizvoda [Nefat, 2015 prema Thogersenu, Haugaardu i Olsenu, 2010]. Oni su prijateljski okolišu ne samo za vrijeme upotrebe, već i u njihovoj proizvodnji te odlaganju [Nefat, 2015 prema Kumaru, 2011]. Zeleni su proizvodi rješenja koja su manje štetna za okoliš kako bi se prilagodili novonastalom ponašanju društva [Bergamaschi, Ferraz i Martins, 2022 prema Ottmanu, 2012]. Franky i sur. [2021] navode da su zeleni proizvodi danas jedan od najbrže rastućih trendova u poslovanju, a njihova proizvodnja i navike zelene potrošnje iz dana u dan doživljavaju veliki rast [Nekmahmud i Fekete-Farkas, 2020]. Navedeno se očituje i u ponašanju potrošača pa tako istraživanja pokazuju kako primjerice oko 75% studenata u Europi tvrdi da su počeli usvajati ekološke navike [Uddin i Khan, 2016]. Prema Kumaru i Ghodeswaru [2015], postoje dvije skupine čimbenika zbog kojih zeleni potrošači donose odluke o kupovini zelenih proizvoda: prva skupina uključuje realizaciju ekološke odgovornosti, stjecanje znanja, interesa i djelovanje za očuvanje resursa te smanjenje utjecaja na okoliš; a u drugu spadaju vanjski čimbenici poput kvalitete, sigurnosti, cijene, promocije, utjecaja na zdravlje. Zeleni su potrošači pojedinci koji u trenutku donošenja kupovne odluke uzimaju u obzir raspoloživo znanje za odabir alternative koja za njih predstavlja optimalnu kombinaciju zadovoljavanja potreba i dobiti za okoliš [Ham, 2009], a povećana svijest potrošača o ekološkim i zdravstvenim pitanjima značajno je povećala potrošnju zelenih i organskih proizvoda u posljednjih nekoliko godina [Sunaryo i Aisjah, 2018]. Istraživanje Uddina i Khana [2018] pokazuje da niža razina znanja o zelenim proizvodima rezultira slabijem ekološkim ponašanjem. Rastuća svijest o ekološkim problemima i njihovim posljedicama te povezanim zdravstvenim implikacijama [Khare i Pandey, 2016] promijenila je obrasce potrošnje među mladim potrošačima na tržištima u razvoju [Kautish P. i Sharma R., 2019 prema Adnan i sur., 2017 i Jaiswal i Singh, 2017]. Prema Norazahu [2016], potrošači su svoju rastuću zabrinutost za okoliš usmjerili u potražnju za ekološki prihvatljivim proizvodima, a pokret „zelenog života“ se rasprostranio diljem svijeta zbog povećanja svijesti o važnosti življenja na zdraviji način. Prema Sarkaru i Yadavu [2018] održivost je postala ključna za organizacije koje teže stvaranju konkurentskih prednosti na globalnom tržištu, a održiva su ponašanja ona koja poduzimaju akcije za očuvanje i zaštitu ekosustava i okoliša [Roynes i sur., 2016 prema Harvard University Office for Sustainability, 2010].

3. STAVOVI I SKEPTICIZAM KAO ODREDNICE NAMJERE KUPNJE ZELENIH PROIZVODA U KASNIH ADOLESCENATA

Obilježje procesa donošenja odluke o kupnji zelenih proizvoda karakterizira dodatni utrošak vremena. To obilježje je prisutno zbog potrošačeve nedovoljne informiranosti o zelenim proizvodima i o poduzećima koja ih proizvode pa potrošači na prodajnom mjestu trebaju pronaći zelenu alternativu koja će odgovarati uobičajenom proizvodu koji su do tada kupovali [Nefat, 2015, prema Basgoze, 2012]. Cheah i Phau [2011] prema Robertsu i Baconu [1997] navode da su ponašanje potrošača i ekološki stavovi vitalni i složeni koncepti koji su nužni za razumijevanje profila ekološki osviještenog potrošača, no varijabla poput skepticizma vrlo se rijetko istražuje iako je on do sada imao ili još uvijek ima negativan utjecaj na potrošačevo ponašanje pri kupnji zelenih proizvoda [Albayrak, Aksoy i Caber, 2013]. Franky [2021] prema Hamu [2010] navodi kako mnogobrojni istraživači smatraju da osobe s višom razinom obrazovanja imaju bolju sposobnost razumijevanja ove teme u odnosu na ljude s nižom razinom

obrazovanja te da je razumijevanje stavova mladih generacija neophodno i da toj skupini treba posvetiti više pažnje jer će oni biti „budući čuvari pitanja okoliša i utjecat će na održivost postojanja“ [Franky, 2021 prema Vermu i Chandri, 2018]. Mlade osobe smatraju se polazištem za racionalizaciju ekoloških dilema koje postoje u svijetu te su zbog fleksibilnosti njihova stava, svijesti, ideja i znanja o ekologiji, najutjecajniji potrošači zelenih proizvoda [Franky 2011]. Joshi i Rahman [2016] prema Tanneru i WölfingKastu [2003] i Vermeiru i Verbekeu [2006] navode da su prethodna istraživanja rezultirala slabom povezanosti između pozitivnog stava potrošača prema kupnji zelenih proizvoda te njihova stvarnog ponašanja pri kupnji. Iako potrošači pokazuju zabrinutost prema ekologiji te imaju pozitivan stav prema ekološkim proizvodima i održivosti, tržišni udio takvih proizvoda ograničen je na samo 1% do 3% ukupnog tržišta [Joshi i Rahman, 2016 prema Brayju i sur., 2011]. To znači da ekološki aspekti nemaju uvijek važnu ulogu u odlukama potrošača pri kupnji te da oni često zanemaruju ekološki utjecaj pri kupovini proizvoda [Joshi i Rahman, 2016 prema Mohru i sur., 2001]. Shodno navedenom, Hughner i sur. [2007] navodi da iako puno potrošača pokazuje pozitivan stav prema kupovini prehrambenih proizvoda koji su organski (njih 67%), samo će ih 4% zaista i kupiti. Dosadašnja su istraživanja pokazala da su žene više zabrinute za ekološka pitanja od muškaraca [Lee, 2018 prema Mostafa, 2007] te da, primjerice u Indiji, potrošači mlađi od 30 godina više cijene i vjeruju u zelene proizvode i njihov utjecaj na okoliš nego starije osobe [Sindhart, 2016 prema DuPontu, 2014]. Pri kupovini zelenih proizvoda, važan čimbenik je prethodno pozitivno iskustvo potrošača s tim proizvodom ili nekim drugim zelenim proizvodom [Nefat, 2015]. Skepticizam nije vrsta raspoloženja i javlja se samo u određenim okolnostima, a osobe koje sumnjaju u ono što drugi čine ili govore nazivaju se skepticima, no njihove se sumnje mogu ukloniti ukoliko im se pružiti relevantni dokazi i objašnjenja [Albaryak, 2013]. Iako se skepticizam treba uzeti u obzir kod proučavanja ekološki osviještenih potrošača, ova varijabla često je zanemarena prilikom provedbe istraživanja, a istraživanja koja povezuju zeleno ponašanje pri kupnji zelenih proizvoda sa skepticizmom su vrlo ograničena [Albaryak, 2013 prema Obermilleru i sur., 2005]. Kreczmańska-Gigol [2022] prema Kalamasu, Clevelandu i Larocheu, [2014] te prema Scrutonu [2014] utvrđuje da su osobe koje imaju izražen religijski i konzervativni svjetonazor skloniji skepticizmu o pitanjima ljudske sposobnosti utjecanja na globalno okruženje. Manuel, Youn i Yoon [2014] i Mohr, Eroglu i Ellen [1998] navode da je skepticizam prema zelenom oglašavanju „negativna, kontekstualno specifična, kognitivna komponenta stavova potrošača prema zelenim proizvodima“, a povezuje se s procesom socijalizacije čiji razvoj proizlazi iz interakcije s vršnjacima, roditeljima te masovnim medijima [Mangleburg i Bristol, 1998]. Nadalje, Mangelburg [1998] prema Boushu, Friestadu i Rose [1994] te Brucksu, Armstrongu i Goldbergu [1988] navodi da skepticizam, u ovom kontekstu, implicira sposobnost mlađih dobnih skupina potrošača da prepoznaju „skriven“ motive oglašivača kojima je primarni cilj potaknuti kupnju zbog čega smatraju komunikaciju takve vrste pristranom i neistinitom. Zbog sve veće svjesnosti potrošača oko potencijalnog utjecaja na okoliš pri kupnji, proizvodi koji su označeni kao organski, održivi ili „eco-friendly“ postaju sve popularniji [Schmuck, Matthes i Naderer, 2018 prema Baumu, 2012 te Parguelu, Benoit-Moreau i Russellu, 2015] pa zbog toga mnogi oglasi prikazuju iskrivljene činjenice koje ne sadrže konkretne informacije o stvarnim ekološkim karakteristikama proizvoda [Schmuck, Matthes i Naderer, 2018 prema Baumu, 2012], a to se definira pojmom *greenwashing*. Greenwashing može kratkoročno stvoriti dobit za obmanjujuće tvrtke, no dugoročno će cijelo zeleno tržište doživjeti pad povjerenja a time i prodaje [Polonsky i sur., 1994], što je situacija u kojoj sve strane gube [Akturan, 2018]. Ali [2021] navodi da obrazac zelene potrošnje podrazumijeva korištenje proizvoda koji su proizvedeni upotrebom obnovljivih izvora energije ili preradivih materijala koji ne štete prirodnom okolišu, a razlozi kupovine takvih proizvoda su raznovrsni, no opće je poznato da briga za okoliš potječe iz marketinških kampanja i komunikacijskih kanala proizvodnih organizacija [Ali, 2021 prema

Chanu 2013]. Barbarossa i Pastore [2012] prema Öbersederu i sur. [2011] navode da percepcija dodatnih troškova kod kupovine ekoloških alternativa dovodi potrošače do zaključka da ekološki proizvodi nisu prihvatljiva zamjena za konvencionalne proizvode, stoga potrošači nastavljaju kupovati konvencionalne proizvode. Silva i sur. [2018] napominje da odnos između zelenog skepticizma potrošača i zelene potrošnje ovisi o tržištu koje se proučava pa tako u manje razvijenim zemljama, gdje je stupanj povjerenja u interakciji između tvrtki i potrošača obično nizak, povećanje znanja potrošača o ekološkim pitanjima dovodi do većeg stupnja zelenog skepticizma, što rezultira negativnim stavovima prema oglašavanju te nižom namjerom za kupovinom zelenih proizvoda. Istovremeno, skeptični potrošači razvijaju zabrinutost prema okolišu i potiču sklonost pretraživanju racionalnih informacija [Sinha i Annamdevula, 2022].

4. CILJEVI I METODE ISTRAŽIVANJA

Glavni cilj istraživanja predstavljalo je ispitivanje stavova i skepticizma te njihov utjecaj na namjeru kupovine zelenih proizvoda kod kasnih adolescenata. Temeljem dosadašnjih istraživanja, očekuje se da će sklonost adolescentica prema kupovini zelenih proizvoda biti veća od sklonosti adolescenata te da će rezultati potvrditi dosadašnja istraživanja u kojima se ističe da potrošači brinu za okoliš, ali brigu ne pretaču u kupovinu zelenih proizvoda [Lee, 2008]. Suprotno dosadašnjim istraživanjima, pretpostavlja se da potrošači neće biti spremni izdvojiti veća novčana sredstva za kupovinu zelenih proizvoda te da se rezultati dosadašnjih istraživanja, u tom slučaju, neće ponoviti. U skladu s prikupljenim sekundarnim podacima i pregledom literature vezanim uz ovo područje, navedenom u prethodnom dijelu rada, formulirana su četiri glavna istraživačka pitanja:

1. Utvrditi u kojoj mjeri su kasni adolescenti u Gradu Zagrebu osviješteni u pogledu ekoloških problema te u kojoj mjeri doista kupuju zelene proizvode?
2. Utvrditi postoji li jaz između deklarirane namjere kupnje zelenih proizvoda i stvarne kupnje na maloprodajnom mjestu?
3. Utvrditi postoje li statistički značajne razlike vezane uz nezavisne varijable poput spola, stupnja obrazovanja i radnog statusa?
4. Utvrditi koje su najčešće zelene marke/proizvodi koje ispitanici kupuju?

Osim sociodemografskih pitanja, ispitivala se ekološka zabrinutost i znanje o ekologiji, doživljena ozbiljnost problema vezanih uz okoliš, odgovorno ponašanje prema okolišu, osobne vrijednosti, doživljena učinkovitost ekološkog ponašanja i društveni utjecaj te kupnja i skepticizam prema kupovini zelenih proizvoda.

Za potrebe istraživanja provedeno je jednokratno, opisno (kvantitativno) istraživanje, a kao instrument za provedbu korišten je visokostrukturirani anketni upitnik u elektronskom obliku. Upitnik se sastojao od nekoliko skupina pitanja. Tvrdnje vezane uz poznavanje ekoloških izazova i problema, ekoloških aktivnosti, ispitanika, skepticizma prema ekološkim proizvodima, odgovornom ekološkom ponašanju i kupnji sačinjavale su 38 pitanja s ponuđenom 5 stupanjskom Likertovom skalom. Istraživanjem je obuhvaćen prigodan uzorak od 282 osobe iz Grada Zagreba koje spadaju u skupinu starijih adolescenata (18 do 24 godine starosti) [Pierson, 2023], a upitnik se distribuirao putem e-mail adresa i uz pomoć društvenih mreža autora. Podaci su u prvom valu prikupljeni tijekom lipnja 2023. godine te u drugom valu tijekom listopada 2023. godine. Istraživanja autora Syadzwina [2021], Chi [2021] i Lee [2008] poslužila su kao podloga za razvijanje ovog upitnika, a odgovore je bilo moguće stupnjevati Likertovom, intervalnom ljestvicom od 5 stupnjeva čime su ispitanici pokazali u kojoj mjeri smatraju da se navedene tvrdnje odnose na njih, zatim standardnim zatvorenim pitanjima s

ponuđenim odgovorima te jednog pitanja otvorenog tipa vezanog uz konkretne vrste ili marke (brendove) zelenih proizvoda koje učestalo kupuju.

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

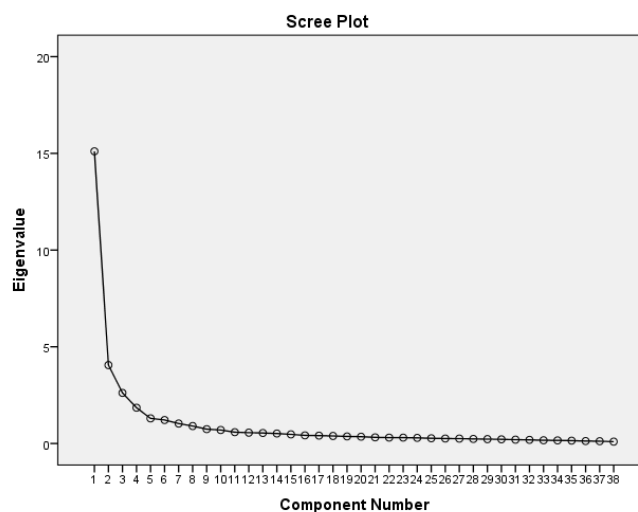
Uzorak se sastojao od 282 kasna adolescenta (18-24 godine starosti) s područja grada Zagreba. Od toga se 179 ispitanika (64,6%) izjasnilo kao žene, 98 (35,4%) kao muškarci dok ih se petero (1,8%) odbilo izjasniti. Većinom se radi o studentima (73,5%) što implicira da je većina ispitanika kao završen stupanj obrazovanja navela srednju školu (86,2%) što je posljedica odabrane, vrlo uske dobne skupine (segmenta) te namjerne prigodne vrste uzorka.

Tablica 1. Deskripcija nezavisnih varijabli uzorka

		N	%	Kumulativni %
Spol	muški	98	34.8	35.4
	ženski	179	63.5	100.0
	Total	277	98.2	
	nedostaje	5	1.8	
Ukupno		282	100.0	
Status	Učenik	63	22.3	22.3
	Student	207	73.4	95.7
	Zaposlen	12	4.3	100.0
	Ukupno	282	100.0	
Obrazovanje	Završena osnovna škola	16	5.7	5.7
	Završena srednja škola	243	86.2	91.8
	Završena viša škola ili fakultet	22	7.8	99.6
	Završen magisterij	1	.4	100.0
	Ukupno	282	100.0	

Kako bi se izvršila redukcija broja varijabli napravljena je faktorska analiza u koju je bilo uključeno 38 čestica (tvrdnji vezanih uz znanje o ekologiji, zelenim proizvodima, ekološkom ponašanju, skepticizmu, namjeri kupnje, zelenim aktivnostima, ponašanju i slično).

Prikaz 1. Grafički prikaz rasporeda pojedinih komponenti (varijabli) u odnosu na stupanj objašnjenja ukupne varijance



Scree Plot pokazuje da nakon četvrtog faktora, svaki sljedeći objašnjava sve manji dio varijance te je analizom izlučeno četiri faktora koji zajedno objašnjavaju ukupno 62,17% varijance. Faktori su ekstrahirani metodom analize glavnih komponenta (PCA) uz Varimax rotaciju. Pritom faktor 1 *Ekološko ponašanje i aktivnosti* objašnjava 39,8% varijance, faktor 2 *Znanje o ekološkim problemima* objašnjava 10,7% varijance, faktor 3 *Povjerenje u ekološke proizvode* 6,9%, a faktor 4 *Skepticizam* prema ekološkim pitanjima i ekološkim proizvodima objašnjava 4,9% varijance kako je navedeno u tablici koja slijedi.

Tablica 2. Rezultati faktorske analize

Component	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1 – Ekološko ponašanje i aktivnosti	15.106	39.754	39.754	9.233	24.298	24.298
2 – Znanje o ekološkim problemima	4.054	10.668	50.421	7.030	18.500	42.798
3 – Povjerenje u ekološke proizvode	2.616	6.885	57.306	4.008	10.548	53.346
4 – Skepticizam	1.850	4.867	62.174	3.355	8.828	62.174

Ispitanici smatraju kako imaju relativno visoko znanje o ekološkim problemima s kojima se svijet i oni osobno suočavaju. S druge strane, razina povjerenja u ekološke proizvode te njihovo vlastito ekološko ponašanje i aktivnosti bitno zaostaju za razinom njihove subjektivne procjene poznavanja problematike, kako je vidljivo u tablici koja slijedi.

Tablica 3. Srednje vrijednosti izlučenih faktora

Faktor	N	Mean	Std. Dev.
Znanje o ekološkim problemima	282	3.60	0.55435
Povjerenje u ekološke proizvode	282	2.79	0.55754
Ekološko ponašanje i aktivnosti	282	2.76	0.56607
Skepticizam	282	2.25	0.45083

Pritom faktor *Znanje o ekološkim problemima* ima najveću srednju vrijednost $M=3,60$, slijedi *Povjerenje u ekološke proizvode* ($M=2,79$), *Ekološko ponašanje i aktivnosti* ($M=2,76$) te razina *Skepticizma* ($M=2,25$). Međutim, tvrdnje (6 čestica) vezane uz skepticizam moguće je podijeliti u dvije skupine: skepticizam prema globalnim ili općenitim problemima ekologije koji je vrlo nizak ($M=1,81$) te skepticizam prema vlastitim aktivnostima koji je mnogo viši ($M=2,70$). Drugim riječima, ispitanici prepoznaju, svjesni su i zabrinuti brojnim ekološkim problemima (nisu skeptični u pogledu njihova postojanja i magnitude), ali su na osobnoj razini vrlo skeptični da će njihovo djelovanje, aktivnosti i ponašanje utjecati na smanjenje globalnih ekoloških problema s kojima se kao društvo suočavamo. Ovakvi rezultati, nažalost, upućuju na slabu educiranost mladih u pogledu potrebnih aktivnosti za smanjenje ekoloških problema. Nadalje, nazire se neizbrisivo naslijeđe socijalističkog mentaliteta, gdje se uvijek traži zaštita države ili „neke više strukture“ koja će poduzeti odgovarajuću akciju pritom zanemarujući individualnu odgovornost svih nas kao pojedinaca. Dakle, radi se o pasivnom ponašanje gdje se iščekuje da netko drugi riješi zajednički društveni problem.

Napravljena je korelacijska analiza kako bi se ispitali odnosi i povezanost između pojedinih varijabli. Rezultati pokazuju kako je *Povjerenje u ekološke proizvode* u umjerenoj pozitivnoj statistički značajnoj linearnoj korelaciji s *Ekološkim ponašanjem i aktivnošću* kasnih adolescenata u Gradu Zagrebu ($r=0,622$, $p<0,01$). Faktor *Znanje o ekološkim problemima* u umjerenoj je statistički značajnoj pozitivnoj korelaciji s *Ekološkim ponašanjem i aktivnostima* ($r=0,645$, $p<0,01$) te je *Ekološko ponašanje i aktivnosti* u statistički značajnoj pozitivnoj

korelaciji s količinom kupljenih zelenih proizvoda ($r=0,435$, $p<0,01$). Iz tablice s korelacijama u prilogu 1 vidljiva je statistički značajna pozitivna povezanost između znanja o ekologiji, ekološkog ponašanja i povjerenja u ekološke proizvode. Navedeno se očituje i u pozitivnoj linearnoj povezanosti s količinom kupljenih zelenih proizvoda. Najsnažnije je, kao što je očekivano, povezan faktor *Ekološko ponašanje i aktivnosti* s količinom kupljenih zelenih proizvoda ($r=0,436$, $p<0,01$), dok ostali faktori slijede ovaj trend, ali s nešto slabijim korelacijskim koeficijentima. Prilikom korelacije nezavisnih varijabli ispitanika (spol, stupanj obrazovanja i radni status) s izlučenim faktorima, samo varijabla spol pokazuje statistički značajne slabe linearne korelacije sa *Znanjem o ekologiji* ($r=0,308$, $p<0,01$), *Ekološkim ponašanjem i aktivnostima* ($r=0,210$, $p<0,01$) i *Povjerenjem u ekološke proizvode* ($r=0,152$, $p<0,05$) te slabu statistički značajnu korelaciju s faktorom *Skepticizam* ($r= -0,194$, $p<0,01$). Podaci pokazuju kako žene ostvaruju „bolje rezultate“; imaju veće znanje o ekološkoj problematici, više povjerenje u ekološke proizvode, izraženije ekološko ponašanje te nižu razinu skepticizma u odnosu na muške ispitanike. Nisu utvrđene statistički značajne linearne povezanosti između varijable *Spol* i količine kupljenih zelenih proizvoda. Također, nisu utvrđene statistički značajne linearne povezanosti između faktora i varijabli *Stupanj obrazovanja* i *Radni status* s ostalim odrednicama ekološkog ponašanja. Ovo se može objasniti time što predmet istraživanja pa tako i uzorak, sačinjava vrlo dobro (18-24 god.), edukativno (većinom se još obrazuju) te radno (većinom studenti) homogena grupa pa nema većih varijacija u uzorku.

Tablica 4. Korelacija između varijable „Spol“ i varijabli povezanih s ekološkim ponašanjem, znanjem, skepticizmom i kupnjom zelenih proizvoda

Spol	Skepticizam	Ekološko ponašanje i aktivnosti	Znanje o ekologiji	Povjerenje u ekološke proizvode	Kupnja zelenih proizvoda
Pearson Correlation	-.194**	.210**	.308**	.152*	0.017
Sig. (2-tailed)	0.001	0.000	0.000	0.011	0.773
N	277	277	277	277	277

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Također, t-test za jednakost srednjih vrijednosti ukazuje na statistički značajnu razliku u stavovima prema *Skepticizmu* prema ekologiji i zelenim proizvodima između muškaraca i žena ($t=3,286$, $p=0,001$). Nadalje, t-test ukazuje na statistički značajnu razliku u *Ekološkom ponašanju i aktivnostima* između muškaraca i žena ($t=-3,568$, $p=0,000$), *Znanju o ekologiji* ($t=-5,368$, $p=0,000$) te *Povjerenju u ekološke proizvode* ($t=-2,550$, $p=0,011$) kako je vidljivo u tablici 5. Rezultati t-testa potvrđuju postojanje statistički značajne razlike između muškaraca i žena u stavovima prema sva četiri faktora povezana s ekološkim ponašanjem, znanjem, povjerenjem i skepticizmom vezanim uz namjeru kupnje zelenih proizvoda.

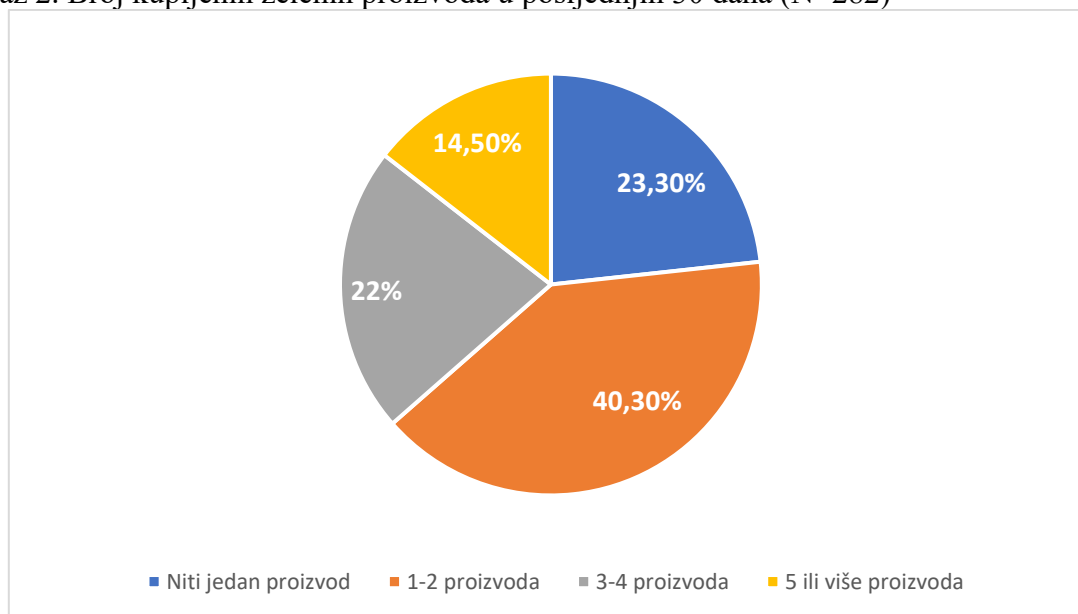
Tablica 5. Rezultat t-testa varijabli povezanih s ekološkim ponašanjem, znanjem, i skepticizmom u odnosu na grupiranu varijablu Spol

		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Skepticizam	Equal variances assumed	3.286	275	.001	.18370	.05590
	Equal variances not assumed	3.209	186.355	.002	.18370	.05724
Ekološko ponašanje i aktivnosti	Equal variances assumed	-3.568	275	.000	-.24824	.06957
	Equal variances not assumed	-3.612	206.914	.000	-.24824	.06872
Znanje o ekologiji	Equal variances assumed	-5.368	275	.000	-.35244	.06566
	Equal variances not assumed	-5.292	191.601	.000	-.35244	.06659

Povjerenje u ekološke proizvode	Equal variances assumed	-2.550	275	.011	-.17653	.06922
	Equal variances not assumed	-2.424	172.359	.016	-.17653	.07283

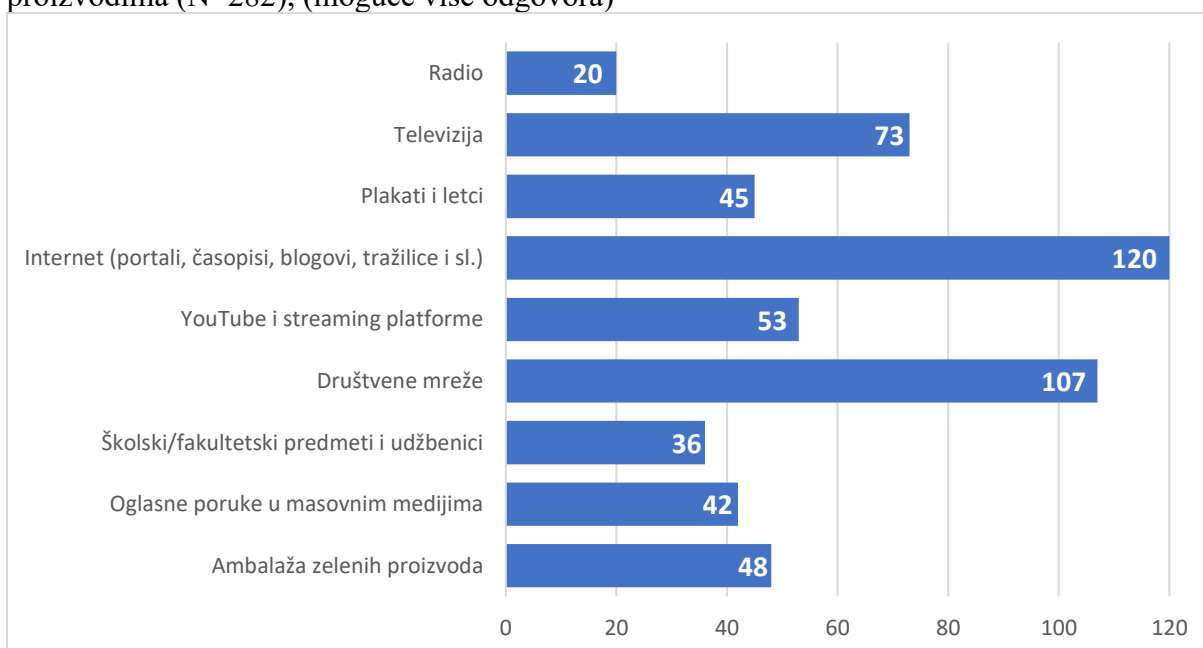
Količina kupljenih zelenih proizvoda u posljednjih 30 dana prikazana je na prikazu 2. Većina ispitanika (40,3%) tvrdi da su kupili 1-2 proizvoda, a nezanimarivih 23,3% nisu kupili niti jedan. Najmanje ispitanika (14,5%) kupilo je 5 i više zelenih proizvoda. Prosječno su ispitanici kupili 2,16 zelenih proizvoda u mjesec dana.

Prikaz 2. Broj kupljenih zelenih proizvoda u posljednjih 30 dana (N=282)



O ekologiji i zelenim proizvodima ispitanici se najčešće informiraju putem interneta, a slijede društvene mreže i televizija. Najmanji utjecaj imaju radio te školski predmeti i udžbenici kako je vidljivo na prikazu 3.

Prikaz 3. Korištenje komunikacijskih kanala za educiranje i informiranje o ekologiji i zelenim proizvodima (N=282), (moguće više odgovora)



Vežano uz otvoreno pitanje o tome koje zelene proizvode učestalo kupuju, 118 ispitanika (41,8%) uopće ne navode zelene proizvode koje su kupili, ili se ne mogu sjetiti, ne žele odgovoriti ili iz neznanja navode proizvode koji nisu zeleni i slično. Od tog broja, 45 osoba su muški ispitanici (45,9% od ukupnog broja muškaraca u uzorku) i 72 su ženska ispitanika (40,2% od ukupnog broja žena). Ovo je značajno veći udjel u odnosu na samo 23% ispitanika koji su se u prethodnom pitanju deklarirali kako ne kupuju zelene proizvode (Grafikon 2). Primjetan je značajan jaz između namjere kupnje i deklarirane kupnje od stvarne kupnje kad je potrebno navesti konkretan kupljeni zeleni proizvod ili marku. Preostali ispitanici uglavnom navode prehrambene proizvode poput voća, povrća, čajeva, meda i sličnih (kategorije koje su oduvijek zeleni proizvodi jer su prehrambeni proizvodi biljnog porijekla i time biorazgradivi) te papirnatih i recikliranih vrećica, papirnatih slamki, tanjura i sličnog (kategorije koje su kupci prisiljeni kupovati je nemaju izbora zbog toga što su plastični ekvivalenti izbačeni iz prodaje pa se ne radi o svjesnom izboru). Od prodavaonica najčešće su spominjane Bio&Bio (3,5%) i DM (2,9%), a od brandova Alverde (3,2%) koji se prodaje u DM-u. Navedeno pokazuje da kupci nisu previše svjesni pri izboru zelenih proizvoda te da postoji značajan jaz između zabrinutosti za ekologiju, namjere kupnje i stvarne kupnje te korištenja zelenih proizvoda kod kasnih adolescenata u Gradu Zagrebu. S obzirom da se radi o većinom visoko-školskoj populaciji koja nema vlastite dohotke od rada te žive s roditeljima koji uglavnom obavljaju kupnju za kućanstvo, relativno skromna kupnja zelenih proizvoda nije potpuno iznenađenje.

6. ZAKLJUČAK

Rezultati provedenog istraživanja o ekološkom znanju i ponašanju kasnih adolescenata u Gradu Zagrebu vezano uz kupnju zelenih proizvoda pokazala su neke, u većoj mjeri, očekivane, ali zanimljive rezultate i odgovore vezane uz četiri postavljena istraživačka pitanja;

1. Utvrđeno je kako su kasni adolescenti u Gradu Zagrebu umjereno osviješteni u pogledu ekoloških problema (*Znanje o ekologiji*, $M=3,60$), *Povjerenje u ekološke proizvode* im je još nešto manje ($M=2,79$), a najniža je odrednica *Ekološko ponašanje i aktivnosti* ($M=2,76$). Dakle postoji relativno dobro razvijena svjesnost o globalnim ekološkim problemima, ali je razina vlastitih aktivnosti i ponašanja dosta niska. U prosjeku ovaj demografski segment potrošača kupuje samo 2,16 zelenih proizvoda mjesečno. Zabrinjavajuće je da čak 23,3% njih u posljednjih mjesec dana nije kupilo niti jedan zeleni proizvod.
2. Rezultati istraživanja ukazuju na značajan jaz između svjesnosti o ekološkim problemima i poduzimanja konkretnih akcija, odnosno kupnje zelenih proizvoda. S tvrdnjom u anketnom upitniku *Želim kupovati ekološki prihvatljive proizvode zbog brige za okoliš* nije se složilo 21,9% ispitanika, na pitanje koliko su zelenih proizvoda kupili u posljednjih mjesec dana nešto više ispitanika, 23,3% odabralo je opciju „niti jedan“ što je kvantitativno u skladu s prethodnom tvrdnjom. Međutim, na kontrolno pitanje da navedu zelene proizvode i marke koje kupuju čak njih 41,8% nije moglo navesti konkretan proizvod. Ukoliko se izbace svakodnevni prehrambeni proizvodi poput voća i povrća koji su po svojoj definiciji biorazgradivi i zeleni te papirnata galanterija poput papirnatih vrećica i slamki za koju u trgovinama gotovo više ne postoji plastična alternativa, ispada da samo oko 20-ak posto ispitanika doista kupuje zelene marke proizvoda. Jaz između brige za okoliš i namjere kupnje zelenih proizvoda te stvarne kupnje zelenih proizvoda je izrazito velik u ovoj dobnoj skupini.
3. Utvrđeno je postojanje statistički značajnih razlika po svim istraživanim ekološkim dimenzijama u odnosu na spol ispitanika pa tako žene posjeduju više znanja o ekološkim pitanjima, imaju veće povjerenje u ekološke proizvode, češće se ekološki ponašaju te su

manje skeptične prema zelenim proizvodima od muških ispitanika. Međutim, kod kupnje zelenih proizvoda nema statistički značajnih razlika između spolova. Također, nisu utvrđene statistički značajne razlike vezane uz radni status i stupanj obrazovanja zbog toga što se radi o vrlo uskom i homogenom segmentu gdje većina ispitanika ima isti radni status i stupanj obrazovanja jer se radi o uskoj dobnoj skupini.

4. Vezano uz konkretnu kupnju zelenih proizvoda/maraka zabrinjavajuće je što većina ispitanika smatra kupnju voća i povrća te korištenje papirnatih vrećica najvišim dometom vlastitog zelenog ponašanja. Najčešća prodajna mjesta koja ispitanici spominju vezano uz kupnju zelenih proizvoda su trgovine Bio&Bio (3,5%) i DM (2,9%) te marke koje se tamo prodaju od kojih je najčešća DM-ova marka prirodne kozmetike Alverde (3,2%). Pojedinačno se još spominju i Lush, Nutrigold, Olival, Jessa, DM bio proizvodi, Biobaza, GardenGoods, Patagonia i Bee natural što predstavlja vrlo ograničeno poznavanje i korištenje zelenih maraka.

Glavna ograničenja istraživanja proizlaze iz vrste uzorka (prigodni), relativno malog broja prikupljenih odgovora te uskog geografskog obuhvata. Iako rezultati stoga nisu reprezentativni, oni su svakako indikativni i u znatnoj mjeri odgovaraju stavovima ovog segmenta mladih potrošača. U širem kontekstu, rezultate istraživanja potrebno je razumjeti i kroz prizmu glavnih obilježja usko definiranog segmenta kasnih adolescenata gdje je njihova kupnja zelenih proizvoda ograničena činjenicom da se još obrazuju te uglavnom nemaju stalne prihode od vlastitog rada. Dominantna većina živi ih kod roditelja koji obavljaju kupnju te donose svakodnevne odluke o kupnji za cijelo kućanstvo. Usprkos tome, radi se o izuzetno značajnom segmentu koji uskoro ulazi na tržište rada te će u budućnosti početi znatno više trošiti. Stoga zabrinjava relativno visoka razina skepticizma povezana sa zelenim proizvodima jer ona predstavlja indikator budućeg odnosa prema njihovoj kupnji. Zato je potrebno informirati i educirati adolescente, dok se još nalaze u procesu srednjoškolskog i visokoškolskog obrazovanja, o ekološkoj problematici, ali isto tako i o aktivnostima koje oni sami mogu poduzeti kako bi sudjelovali u zaštiti okoliša i doprinijeli smanjenju zagađenja. Drugim riječima, obrazovne institucije trebale bi, između ostaloga, podići znanje i svjesnost o ekološkim problemima te oblikovati preferencije i stvoriti „primarnu potražnju“ za zelenim proizvodima. Nakon toga je odgovornost na poduzećima i njihovim marketinškim odjelima da utječu svojim marketinškim aktivnostima na selektivnu potražnju oblikujući odgovarajuću ponudu vrijednosti putem vlastitih zelenih proizvoda i maraka.

U cilju produblivanja i unaprijeđena znanja o temi potrebno je provesti daljnja istraživanja. Osim proširenja i boljeg koncipiranja uzorka, glavne preporuke uključuju provođenje istraživanja vezanih uz dublju analizu čimbenika koji utječu na skepticizam, a zatim i provođenje usporedne analize između kasnih adolescenata i drugih dobnih skupina kako bi se utvrdilo postoje li značajne razlike u stavovima i skepticizmu prema zelenim proizvodima što bi pomoglo u razumijevanju kako se stavovi mijenjaju zavisno o dobi i iskustvu. Eksperimentalnim studijama koje bi uključivale intervencije poput edukativnih kampanja, radionica ili promotivnih akcija zelenih proizvoda moglo bi se istražiti koliko takve aktivnosti mogu smanjiti skepticizam i povećati kupnju zelenih proizvoda među adolescentima. Nadalje, korisno bi bilo istražiti percepciju troškova zelenih proizvoda i kako ona utječe na namjeru kupnje. Ovakvo istraživanje moglo bi uključivati analizu utjecaja cijena, percepcije vrijednosti za novac te ekonomske koristi zelenih proizvoda. U konačnici važno je provesti i longitudinalna istraživanja kako bi se pratilo kako se stavovi i skepticizam adolescenata prema zelenim proizvodima mijenjaju tijekom vremena kako bi se bolje razumjeli dugoročni trendovi i učinci različitih intervencija.

REFERENCE

- [1] Albayrak, T., Aksoy, S., & Caber, M. (2013). The effect of environmental concern and scepticism on green purchase behaviour. *Marketing Intelligence & Planning*, 31(1), 27-39. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/02634501311292902> [8. veljače 2023.]
- [2] Akturan, U. (2018). How does greenwashing affect green branding equity and purchase intention? An empirical research. *Marketing Intelligence & Planning*. Dostupno na: <https://www.proquest.com/docview/2101260670?pq-origsite=summon&accountid=168605> [12. prosinca 2022.]
- [3] Barbarossa, C. i Pastore, A. (2012). Why environmentally conscious consumers do not purchase green products: A cognitive mapping approach. *Emerald Insight*. Dostupno na: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1352-2752> [4. listopada 2023.]
- [4] Bergamaschi, O. B. N., Ferraz, S. B., & Martins, R. M. (2022, Jan./Mar.). “Young, wild and green?” Analyzing the influence of environmental affect on young consumers' intention to purchase green products. *Brazilian Journal of Marketing*. 21(2), 232-260. Dostupno na: <https://doi.org/10.5585/remark.v21i2.18966>. [13. veljače 2023.]
- [5] Cheah, I., & Phau, I. (2011). Attitudes towards environmentally friendly products. *Marketing Intelligence & Planning*, 29(5), 452-472. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/02634501111153674> [8. veljače 2023.]
- [6] Franky, V., Mirinchonme, M., Balaram, P., & Sophayo, K. (2021). Exploring young consumers' intention toward green products: Applying an extended theory of planned behavior. *Environment, Development and Sustainability*, 23(6), 9181-9195. Dostupno na: <https://www.proquest.com/docview/2529598773?accountid=132154&pq-origsite=summon> [13. veljače 2023.]
- [7] Ham, M. (2009). Segmentacija potrošača prema razini ekološke odgovornosti. *Tržište: časopis za tržišnu teoriju i praksu*. Vol. 2: 183.-202 Dostupno na: <https://www.proquest.com/docview/229997950?pq-origsite=summon&accountid=168605> [8. veljače 2023.]
- [8] Hughner R. et al. (2007) Who are organic food consumers? A compilation and review of why people purchase organic food. *Journal of Consumer Behaviour*. [27. lipnja 2023.]
- [9] Joshi, Y. i Rahman, Z. (2016) Predictors of young consumer's green purchase behaviour, *Management of Environmental Quality: An International Journal*, Vol. 27, Issue 4, p. 452-472. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/MEQ-05-2015-0091> [8. veljače 2023.]
- [10] Khare, A. i Pandey, S. (2016). Role of green self-identity and peer influence in fostering trust towards organic food retailers. *Emerald Insight*. Dostupno na: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0959-0552> [4. listopada 2023.]
- [11] Kautish, P. i Sharma, R. (2018). Value orientation, green attitude and green behavioral intentions: an empirical investigation among young consumers. *Emerald Insight*. Dostupno na: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/YC-11-2018-0881/full/html> [4. listopada 2023.]
- [12] Kotler, P. (1972). What Consumerism Means to Marketers. *Harvard Business Review*, 50, 48-57.
- [13] Kumar, P., & Ghodeswar, B. M. (2015). Factors affecting consumers' green product purchase decisions. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(3), 330-347. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/MIP-03-2014-0068> [2. veljače 2023.]
- [14] Lee, K. (2009). Gender differences in Hong Kong adolescent consumers' green purchasing behavior. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 26 Issue: 2, pp.87-96. Dostupno na: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/07363760910940456/full/html> [4. listopada 2023.]

- [15] Mangleburg, T. F., & Bristol, T. (1998). Socialization and adolescents' skepticism toward advertising. *Journal of Advertising*, 27(3), 11-21. Dostupno na: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/socialization-adolescents-skepticism-toward/docview/236571188/se-2>
- [16] Norazah, M. S. (2016). Green product purchase intention: impact of green brands, attitude, and knowledge. *British Food Journal*, Vol. 118 Issue: 12, pp.2893-2910. [4. listopada 2023.]
- [17] Polonsky, M. J. (1994). An introduction to green marketing. *Electronic green journal*, 1(2). [29. lipnja 2023.]
- [18] Royne, M. B. et al. (2016). From thinking green to buying green: consumer motivation makes the difference. *Journal of Business Strategy*, Vol. 37 Iss 3 pp. 37 – 43. Dostupno na: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBS-12-2014-0151/full/html> [4. listopada 2023.]
- [19] Sarkar, J. G., Sarkar, A., Yadav, R. (2018). Brand it green: young consumers' brand attitudes and purchase intentions toward green brand advertising appeals. *Emerald Insight*. Dostupno na: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/YC-08-2018-0840/full/html> [4. listopada 2023.]
- [20] Schmuck, D., Matthes, J., & Naderer, B. (2018). Misleading consumers with green advertising? An affect–reason–involvement account of greenwashing effects in environmental advertising. *Journal of Advertising*, 47(2), 127-145. Dostupno na: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/00913367.2018.1452652?needAccess=true&role=button> [12. prosinca 2022.]
- [21] Shinde, S. (2023). Is Green Marketing Really Good for Business? If So, How?. *Emeritus journal*. Dostupno na: <https://emeritus.org/blog/sales-and-marketing-importance-of-green-marketing/> [29. lipnja 2023.]
- [22] Silva, M. et al. (2018). Exploring nuances of green skepticism in different economies. *Emerald Insight*. Dostupno na: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0263-4503> [4. listopada 2023.]
- [23] Sinha, R. i Annamdevula, S. (2022). Is scepticism a barrier to green purchase behaviour? Testing a comprehensive model in the Indian context. *Emerald Insight*. Dostupno na: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1746-5680> [4. listopada 2023.]
- [24] Sindhath, M. F. X. (2016). Personal networks as a precursor to a green future: a study of “green” consumer socialization among young millennials from India and China. *Young Consumers*, Vol. 17, Iss. 3 pp. 226 – 242. Dostupno na: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/YC-03-2016-00586/full/html> [4. listopada 2023.]
- [25] Sunaryo S. i Aisjah, A. (2018). Green product buying intentions among young consumers: Extending the application of theory of planned behavior. *Problems and Perspectives in Management* [online], 16, 145– 154. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/325081686_Green_product_buying_intentions_among_young_consumers_Extending_the_application_of_theory_of_planned_behavior [12. prosinca 2022.]
- [26] Uddin, F. i Khan, M. N. (2016). "Exploring green purchasing behaviour of young urban consumers: empirical evidences from India", *South Asian Journal of Global Business Research*, Vol. 5 Iss 1 pp. 78-86.
- [27] Uddin, S. F., & Khan, M. N. (2018). Young consumer's green purchasing behavior: Opportunities for green marketing. *Journal of Global Marketing*, 31(4), 270-281. Dostupno na: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08911762.2017.1407982> [23. siječnja 2023.]

Prilog 1: Korelacijska matrica za odabrane varijable istraživanja

		Koliko ste zelenih proizvoda kupili u posljednjih 30 dana?	Spol	Skepticizam	Ekološko ponašanje i aktivnosti	Poznavanje ekološke problematike	Povjerenje u ekološke proizvode
Koliko ste zelenih proizvoda kupili u posljednjih 30 dana?	Pearson Correlation	1	.017	-.044	.436**	.306**	.283**
	Sig. (2-tailed)		.773	.458	.000	.000	.000
	N	282	277	282	282	282	282
Spol	Pearson Correlation	.017	1	-.194**	.210**	.308**	.152*
	Sig. (2-tailed)	.773		.001	.000	.000	.011
	N	277	277	277	277	277	277
Skepticizam	Pearson Correlation	-.044	-.194**	1	.035	-.107	.087
	Sig. (2-tailed)	.458	.001		.555	.072	.144
	N	282	277	282	282	282	282
Ekološko ponašanje i aktivnosti	Pearson Correlation	.436**	.210**	.035	1	.645**	.622**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.555		.000	.000
	N	282	277	282	282	282	282
Poznavanje ekološke problematike	Pearson Correlation	.306**	.308**	-.107	.645**	1	.477**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.072	.000		.000
	N	282	277	282	282	282	282
Povjerenje u ekološke proizvode	Pearson Correlation	.283**	.152*	.087	.622**	.477**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.011	.144	.000	.000	
	N	282	277	282	282	282	282

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

MAXIMIZING PRODUCT PROMOTION THROUGH STRATEGIC COMMUNICATION: THE ROLE OF SOCIAL MEDIA INFLUENCERS

Prof. Dr. MARINA GREGORIĆ
Rhine Waal University of Applied Sciences,
Department of Society and Economics, Kleve, Germany
marina.gregoric@hochschule-rhein-waal.de

DANIJELA MAGDALENIĆ, mag.oec., Ph.D. student
University North, Koprivnica, Croatia
Postgraduate doctoral university study Media and Communication
danmagdalenic@unin.hr

MILJANA SIMIC, student
Rhine Waal University of Applied Sciences,
Department of Society and Economics, Kleve, Germany
miljana.simic@hsrw.org

ABSTRACT

Strategic communication is vital for the successful promotion of products in the contemporary digital economy. Social media influencers play a crucial role in helping brands connect authentically and engagingly with their target audiences. This research investigates the impact of social media influencers on consumer perceptions and purchase decisions. By employing theoretical data exploration and empirical quantitative methods, the study aims to validate the hypothesis that social media influencers have a direct and positive effect on maximizing product promotion. Primary data were collected via an online survey as a quantitative research instrument from 115 participants, and the responses were analyzed using SPSS software. The findings reveal that consumers frequently engage with influencer content, often make purchases based on influencer recommendations, and perceive influencers as more influential than traditional advertisements. Furthermore, the study highlights that influencer promotions encourage consumers to research products and that the relevance of recommendations to personal interests significantly enhances trust in influencers. This research contributes to both marketing practices and academic discourse by providing empirical evidence on the effectiveness of influencer marketing. It offers insights into optimizing digital marketing strategies through the strategic use of social media influencers, thereby enhancing promotional outcomes in today's dynamic marketplace.

KEYWORDS: product promotion, strategic communication, social media influencers, digital marketing

1. INTRODUCTION

In the dynamic landscape of contemporary marketing, social media influencers have emerged as pivotal agents of change, fundamentally transforming traditional advertising paradigms. Their pervasive influence profoundly affects consumer behaviour and purchasing decisions, positioning them as essential components of modern marketing strategies. This shift underscores the growing importance of ethical considerations in influencer collaborations as the ethos of socially responsible marketing continues to evolve. This introduction sets the stage for a comprehensive exploration of the multifaceted role of influencers and their significant impact on product promotion, while highlighting the increasing emphasis on ethical marketing practices.

The emergence of social media influencers has catalyzed a profound transformation in product promotion, ushering in a new era characterized by authentic and engaging connections with consumers. The scale of this transformation is reflected in the substantial financial investments being made in influencer marketing. Recent data reveals that global spending on influencer marketing is projected to surpass \$21 billion by 2024, marking a dramatic increase from \$8 billion in 2019. This contrasts sharply with the relatively modest growth rates observed in traditional advertising expenditures, such as TV and print media, indicating a significant shift toward digital and influencer-driven promotional strategies. For example, overall global advertising spending, including traditional media, is expected to reach approximately \$900 billion in 2024, demonstrating a slower growth trajectory compared to the exponential rise in influencer marketing investments [Influencer Marketing Hub, 2022]. Furthermore, global ad spending in the influencer advertising market is forecasted to reach \$35.09 billion by 2024, with an anticipated annual growth rate of 9.91% from 2024 to 2029, leading to a projected market volume of \$56.28 billion by 2029. The average ad spending per internet user in the influencer advertising market is estimated at \$6.16 in 2024 [Statista, 2022].

Despite the widespread belief in the impact of social media influencers on consumer behaviour, more empirical research is needed to specifically address their direct and positive effect on product promotion. While influencers are acknowledged for shaping consumer decisions, detailed analyses of how they drive engagement, purchasing behaviour, and trust are limited compared to traditional advertising methods. This study aims to fill this gap by providing empirical evidence on how consumers interact with influencer content, make purchasing decisions based on influencer recommendations, and perceive influencers in comparison to traditional advertisements. The research also seeks to identify key factors contributing to influencer effectiveness, such as the relevance of recommendations to personal interests and the authenticity of influencer content. By addressing these aspects, the study aims to deepen academic understanding of influencer marketing dynamics and provide practical insights for marketers seeking to enhance their promotional strategies.

The primary objective of this research is to evaluate how social media influencers affect consumer behaviour, including engagement, purchase frequency, comparisons with traditional ads, impact on product research, and trust based on product relevance. Specifically, the study aims to (1) examine the extent to which respondents engage with influencer content, (2) evaluate the frequency of purchases based on influencer recommendations, (3) analyze the comparative influence of influencers versus traditional advertisements on purchasing decisions, (4) investigate whether influencer promotions lead to further research on promoted products or services, and (5) understand how the relevance of a product or service affects trust

in influencer recommendations. The hypothesis guiding this research is H1: Social media influencers directly and positively influence the maximization of product promotion.

Through these objectives, the study seeks to provide empirical evidence on the effectiveness of social media influencers in promoting products and to identify key factors that enhance their influence. The findings are expected to offer valuable insights for marketers and contribute to a more comprehensive understanding of influencer marketing dynamics in the modern marketplace.

2. LITERATURE REVIEW

According to Hallahan (2004), a growing number of organizations recognize that various communication disciplines aim to achieve organizational objectives, and are thus seeking ways to optimize communication strategies to enhance efficiencies and reduce redundancies. Strategic communication is defined by six communication strategies employed by organizations: management communication, marketing communication, public relations, technical communication, political communication, and information/social marketing campaigns.

Strategic communication can also be explained by considering why companies need it. As defined by Hallahan et al. (2007), organizational communications are worth analyzing for several reasons: the ability to distinguish between traditional communication activities and their effects is rapidly disappearing; fundamental changes in public communication are being driven by technology and media economics; organizations increasingly use a variety of methods to influence the behaviors of their constituencies—what people know, how people feel, and how they act relative to the organization; and finally, strategic communication acknowledges that purposeful influence is the core goal of organizational communications. These reasons, particularly those related to digital marketing—which also includes social media marketing and the role of influencers in promoting products and services—are essential to contemporary marketing communication. "Strategic communication further includes the study of all communication practices, including those of public relations, advertising, and marketing, as well as other disciplines" (Hallahan et al., 2007).

Rosengren (2000) defines strategic communication as involving entities and their intentional attempts to communicate or create meaning. These efforts also generate essential factors for establishing meaning between an organization and its stakeholders. Hallahan et al. (2007) add that strategic communication involves examining how an organization presents itself as a social actor in creating public culture and discussing public issues.

To understand the impact of social media, it is essential to recognize how social media has transformed the rules of strategic communication (Scott, 2007). Scott (2007) describes how web marketing aims to deliver content precisely when buyers need it, emphasizing the need for two-way engagement with customers rather than delivering one-way messages. In this context, social media allows marketing communication to engage customers and invite them into the conversation. Strategic communication is also closely related to corporate communication, reflecting an organization's goals and efforts to engage multiple audiences simultaneously (Cornelissen, 2011). As defined by Falkheimer and Heide (2014), a robust communications department enables the development of expertise in the field and facilitates

optimal handling of strategic communication issues, where the boundaries between internal and external communications are increasingly blurred.

Influencer marketing can be considered part of a company's communication strategy. According to Gundová and Cvoligová (2019), influencer marketing is a "marketing practice that leverages well-followed online users who are able to influence consumers' attitudes and decision-making processes in favor of brands or ideas." Numerous studies have examined the effectiveness of social influencers in product promotion. For instance, research conducted by Nielsen (2012) found that 92% of consumers worldwide trust user-generated content and word-of-mouth recommendations more than they trust advertising. According to various data analyses, influencer marketing can generate up to eleven times higher ROI than other digital marketing techniques, especially as innovative industries continue to evolve. "Influencers and marketers alike are finding new ways to reach audiences and promote products, with the industry projected to grow to \$13.8 billion by 2021" (Dimitrieska & Efremova, 2021).

In recent years, influencer marketing has undergone a profound transformation, revolutionizing the conventional landscape of advertising. Various authors assert that social media influencers have become pivotal figures in marketing, wielding significant influence over the promotion of products and services (Brown & Hayes, 2018; Blazevic Bognar et al., 2019; Nascimento, 2019; Joshi et al., 2023). Influencers are often classified based on audience reach and engagement, with their role extending beyond mere promotional activities to curating content that fosters genuine connections with followers, thus nurturing relationships of trust and personalization (Usman & Okafor, 2019; Gu & Duan, 2024; Joshi et al., 2023; Ao et al., 2023).

Several authors explore the methodologies of influencers and the intricacies of brand alignment, emphasizing the importance of fostering mutually beneficial relationships between influencers and companies (Choi & Rifon, 2012; Gustavsson et al., 2018; Belanche et al., 2021; Ibáñez Sánchez et al., 2021; Okonkwo & Namkoisse, 2023). Their findings highlight the necessity of negotiation processes that go beyond financial considerations, requiring both parties to navigate issues such as creative control, exclusivity, and the duration of collaboration in the evolving landscape of influencer engagement.

Focusing on socially responsible influencer campaigns, Khamis et al. (2016) emphasize ethical considerations such as transparency, citing case studies like the collaboration between Patagonia and environmental influencers as examples of this trend. Masuda et al. (2022) extend ethical considerations beyond transparency, examining the ethical implications of influencer endorsements, particularly in relation to sensitive topics. Their work underscores the need for influencers to navigate ethical grey areas with caution. However, Farivar and Wang (2022) highlight the challenges of balancing business objectives with moral obligations, calling for careful navigation of these ethical dilemmas.

Mammadli (2021) provides insights into the distinctions between macro-influencers and micro-influencers, highlighting the unique traits and engagement dynamics associated with influencers targeting different audience sizes. To explore the psychological aspects of influencer impact, Nguyen and Johnson (2020) delve into the cognitive processes that shape consumer behavior in response to influencer content. Their work adds a psychological perspective, shedding light on how influencers shape consumer perceptions and decision-making. Jean et al. (2019) examine the importance of authenticity in influencer marketing,

analyzing how perceived authenticity affects audience trust and engagement by deconstructing the notion of authenticity in influencer-generated content. Furthermore, Kim and Chen (2018) explore the cultural dimensions of influencer marketing, investigating how influencers adapt their content to align with diverse cultural expectations—a crucial consideration for brands involved in global influencer campaigns.

The literature provides a comprehensive overview of social media influencer marketing, encompassing strategies, effectiveness, ethical challenges, and socially responsible practices. Ongoing research is essential for successfully navigating the evolving terrain of this powerful marketing paradigm.

3. RESEARCH DESIGN AND METHODOLOGY

This research employs a dual approach, combining theoretical data exploration with a quantitative methodology, to understand the impact of influencer endorsements on consumer perceptions and purchase decisions. The theoretical aspect involves a comprehensive secondary data collection process, drawing from books, articles, and academic papers to enhance understanding of influencer tactics, customer reactions, and ethical considerations within contemporary marketing environments. Additionally, the study utilizes a quantitative research methodology to investigate the direct impact of social media influencers on product promotion.

The research design integrates primary data collected through a structured survey questionnaire. Data was gathered via an online survey distributed to a representative sample of 115 participants. Stratified random sampling was used to ensure the representativeness of the sample, dividing the population into subgroups based on characteristics such as age, gender, and geographic location. Targeted recruitment strategies ensured diverse participation, and the final sample was designed to reflect variations in age, gender, education, and geography, thereby enhancing the generalizability and accuracy of the findings. The survey included Likert-scale questions to measure respondents' engagement with influencer content, purchasing behaviour influenced by influencers, comparisons of influencers to traditional advertisements, research behaviour following influencer promotions, and the relevance of product recommendations to personal interests.

Advanced statistical analyses were conducted using SPSS software to test the hypothesis. A One-Sample t-test was utilized to assess whether the mean responses to specific survey statements significantly differed from a neutral midpoint (typically set at 3 on a 5-point scale). This test helped gauge the level of agreement or disagreement with statements regarding engagement with influencers, purchasing behaviour, and perceptions of influencers compared to traditional advertisements.

Additionally, a regression model was developed to evaluate how multiple independent variables—such as consumer behaviour, ethics and transparency, influencer content authenticity, and social media influencers' content—impact the dependent variable of product promotion. The Normal P-P Plot was used to verify the normality of residuals, with points near the diagonal line suggesting that residuals were approximately normally distributed. Furthermore, a scatterplot of standardized residuals against standardized predicted values displayed a random distribution around the horizontal axis, indicating no increasing or decreasing variability with predicted values, thus confirming the assumption of

homoscedasticity.

This study also carefully considered ethical guidelines. All participants provided informed consent, and their responses were anonymized to ensure privacy. The research adhered to ethical standards to maintain the integrity and confidentiality of the data collected.

4. RESEARCH RESULTS

A survey questionnaire was employed to investigate consumer views on influencer marketing, yielding valuable insights into people's expectations, interests, and habits in the digital age. The findings provide critical feedback to both companies and influencers regarding key issues that shape influencer partnerships.

The research sample (N=115) included respondents with diverse sociodemographic characteristics. In terms of age distribution, the majority of participants fell within the 18-34 age group, with 35.7% aged 18-24 and 33.9% aged 25-34. Other age groups were represented in smaller proportions, including 14.8% aged 35-44, 9.6% aged 45-54, 5.2% aged 55-64, and 0.9% above 65 years. The average age of respondents was approximately 31.73 years. Gender distribution was predominantly female, accounting for 64.3%, with males constituting 33.9%. A small percentage (1.8%) preferred not to disclose their gender.

Regarding education, 30.4% of the respondents held a bachelor's degree, and an equal proportion (30.4%) held a master's degree. A notable portion (19.1%) had completed some college or vocational training, while 13.9% were high school graduates. A smaller percentage (6.1%) held doctoral degrees, and none reported having less than a high school education. In terms of income distribution, the majority fell into the lower income brackets, with 34.8% earning below €1,000 and another 34.8% earning between €1,000-2,500 per month. Additionally, 22.6% reported earning between €2,501-5,000, while smaller percentages fell into higher income brackets: 3.5% earned €5,001-7,500, 0.9% earned €7,501-10,000, and 3.5% earned more than €10,000 per month.

The respondents' usage of internet-accessible devices revealed several notable patterns. All participants (100%) reported using smartphones, followed by 72.2% who use laptops, 20.9% who use tablets, and 16.5% who use desktop computers. In terms of device usage, most respondents (86.1%) used their devices primarily for communication. Additionally, 81.7% used them for social media, 77.4% for work or professional tasks, 65.2% for education, and 56.5% for entertainment.

Regarding time spent on social media, the distribution was as follows: 16.5% of respondents spent less than 30 minutes per day, 17.4% spent 30 minutes to 1 hour, 27% spent 1 to 2 hours, 23.5% spent 2 to 3 hours, 9.6% spent 3 to 4 hours, and 6.1% spent more than 4 hours daily. The most frequently used social media platforms among the respondents were Instagram (68.7%), followed by Facebook (42.6%), TikTok (39.1%), LinkedIn (36.5%), Snapchat (13.9%), and Twitter (13%).

Cronbach's alpha coefficient (Table 1) of 0.878 indicates a high level of internal consistency reliability for the scale used in this study, suggesting that the items are reliable measures of the construct being investigated. With a sample size of 115 respondents and 18 items in the scale, this coefficient reflects a strong correlation among the items, implying that

they consistently assess the same underlying construct or concept. In general, a Cronbach's alpha value above 0.7 is considered acceptable for research purposes, while values exceeding 0.8 are regarded as very good [DeVellis, 2016]. Descriptive statistics display 18 statements on which hypothesis H1 is based. It presents values: sample size, minimum and maximum range, mean, standard deviation, and variance.

Table 1. Cronbach's alpha coefficient (H1)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,878	,877	18

Source: Authors

Questions are posed on a Likert scale, where "1" represents the lowest and "5" is the highest. The "Mean" column denotes the arithmetic mean of the items, while the standard deviation results represent the deviation from the arithmetic mean. The table's standard deviations per selected item are small, indicating that the arithmetic mean accurately represents the research results. From the obtained results of descriptive statistics, it can be observed that the highest number of respondents assigned the highest mean score to statements: "It is important for influencers to promote socially responsible or ethical brands/products" (Mean=4.15; σ =0.984), "I believe the influence of social media influencers on consumer behaviour will increase in the future" (Mean=4.04; σ =0.981), and "Stricter regulations in influencer marketing would enhance trust and credibility in the industry" (Mean=4.02; σ =0.963). Based on these descriptive statistics, it appears that while respondents generally tend to more or less agree with the statements, there is relatively little variability in their responses.

Table 2. One-sample t-test (H1)

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
I frequently engage with content created by social media influencers.	24,956	114	,000	2,704	2,49	2,92
I often purchase a product/service based on an influencer's recommendation.	20,756	114	,000	2,026	1,83	2,22
The relevance of a product or service to my interests significantly influences my decision to trust an influencer's recommendation.	30,732	114	,000	3,357	3,14	3,57
I engage in product/service research after encountering it in an influencer's promotion.	27,830	114	,000	3,174	2,95	3,40
I consider social media influencers more influential in purchasing decisions compared to traditional advertisements.	25,823	114	,000	3,078	2,84	3,31

Source: Authors

To confirm the hypothesis that social media influencers have a direct and positive impact on maximizing product promotion, the most relevant statements from the One-Sample Test (Table 2) are as follows:

- *I frequently engage with content created by social media influencers* - the results $t(114) = 24.956$, $p < 0.001$, mean difference = 2.704 (95% CI: 2.49 to 2.92) indicate that respondents

frequently engage with influencer content, demonstrating their active role in product promotion.

- *I often purchase a product/service based on an influencer's recommendation* – the t-test results are $t(114) = 20.756$, $p < 0.001$, mean difference = 2.026 (95% CI: 1.83 to 2.22). This statement confirms that influencer recommendations lead to product or service purchases, a critical aspect of product promotion.

- *I consider social media influencers more influential in purchasing decisions compared to traditional advertisements.* The results $t(114) = 25.823$, $p < 0.001$, mean difference = 3.078 (95% CI: 2.84 to 3.31) highlight the influence of social media influencers in comparison to traditional advertising, indicating their superior role in product promotion.

- *I engage in product/service research after encountering it in an influencer's promotion.* This statement and its t-test results $t(114) = 27.830$, $p < 0.001$, mean difference = 3.174 (95% CI: 2.95 to 3.40) show that influencer promotions prompt product/service research, contributing to promotion and potential purchases.

- *The relevance of a product or service to my interests significantly influences my decision to trust an influencer's recommendation* - the t-test results are $t(114) = 30.732$, $p < 0.001$, mean difference = 3.357 (95% CI: 3.14 to 3.57) This highlights the importance of targeted content in product promotion, where the relevance of the product significantly influences trust and purchase decisions.

All results are statistically significant ($p < 0.001$) and indicate mean differences significantly greater than zero. This provides strong support for the hypothesis that social media influencers today directly and positively influence product promotion. Respondents frequently engage with influencer-generated content, purchase products based on influencer recommendations, perceive influencers as more relevant and influential than traditional advertisements, and often research products or services after encountering them in influencer promotions.

The regression model (Table 3) was employed to assess the impact of multiple independent variables on the dependent variable, specifically evaluating how factors such as understanding consumer behaviour, ethics and transparency, influencer content authenticity, and social media influencers' content influence product promotion.

Table 3. Regression analysis (H1)

		ANOVA ^a				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	46,482	4	11,620	10,305	,000 ^b
	Residual	124,040	110	1,128		
	Total	170,522	114			

a. Dependent Variable: Product promotion.

b. Predictors: (Constant), Understanding consumer behaviour, Ethics and transparency, Influencer content authenticity, Social media influencers' content.

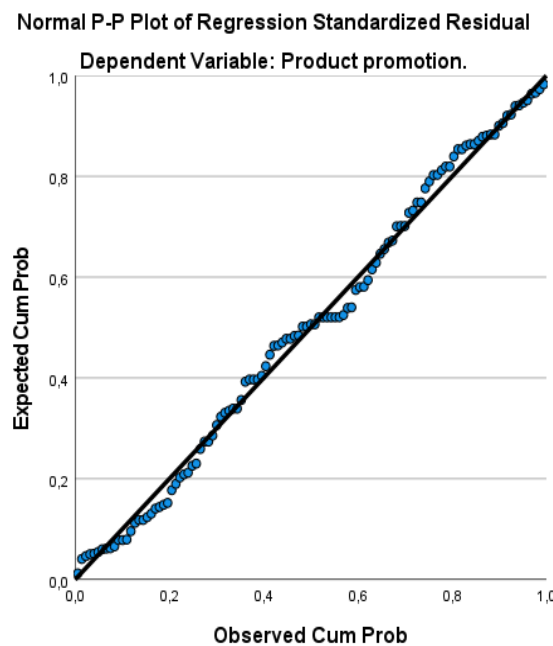
Source: Authors

This test utilizes ANOVA to evaluate the significance of the regression model and the influence of the independent variables on the dependent variable. The results indicate degrees

of freedom (df) of 4 for the regression model and 110 for the residuals, for a total of 114. Mean Square values are 11.620 for the regression and 1.128 for the residuals. The F-value of 10.305 is statistically significant ($p < 0.001$), indicating that the combination of the independent variables (understanding consumer behaviour, ethics and transparency, influencer content authenticity, and social media influencers' content) significantly predicts the dependent variable (product promotion).

The results suggest that the model includes significant predictors that collectively explain the variation in product promotion, further supporting the hypothesis that social media influencers have a direct and positive impact on maximizing product promotion. The findings indicate that the independent variables substantially influence product promotion, confirming the critical role that social media influencers and related factors play in this context. Consequently, the regression model demonstrates that the independent variables are significant predictors of product promotion, reinforcing the hypothesis that social media influencers positively and directly contribute to product promotion.

Graph 1. Testing the normality of residuals (H1)



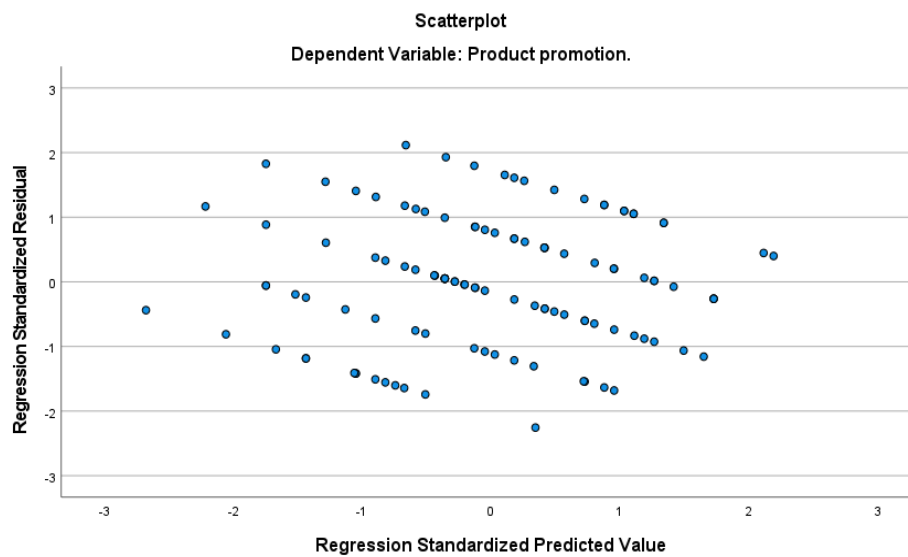
Source: Authors

Based on the provided graphs (Graph 1 and Graph 2), the normality of residuals and the presence of any patterns or deviations were analyzed. The Normal P-P Plot (Graph 1) illustrates the cumulative probability of observed standardized residuals against the expected cumulative probability for a normal distribution.

The points on the plot lie close to the diagonal line (the line of 45 degrees), suggesting that the residuals are approximately normally distributed. Minor deviations from the line are standard and do not necessarily indicate a serious violation of the normality assumption. Overall, the P-P plot indicates that the distribution of residuals closely matches a normal distribution, supporting the normality assumption.

The Scatterplot (Graph 2) displays standardized residuals against standardized predicted values. The dispersion of points is randomly distributed around the horizontal axis ($y=0$), which is a good sign.

Graph 2. Testing the homoscedasticity of residuals (H1)



Source: Authors

This finding indicates the absence of any obvious patterns, suggesting that the residuals do not exhibit variability that increases or decreases with predicted values. The lack of straightforward linear or curvilinear patterns indicates that the model's linear assumptions are satisfied. Consequently, the assumption of homoscedasticity (equal variability) is fulfilled, which is crucial for the validity of the regression model. Based on these graphs, the fundamental assumptions of regression analysis are met, providing confidence in the accuracy and reliability of the model results. This further supports the hypothesis that social media influencers have a direct and positive impact on maximizing product promotion.

5. DISCUSSION

This paper reveals crucial insights into influencer marketing, emphasizing the significant role of transparency and authenticity in influencer partnerships. The findings highlight a shifting consumer landscape, where individuals increasingly value genuine connections and trustworthy recommendations. This observation aligns with prior research by Voramontri and Lieb (2019) and Joshi et al. (2023), reinforcing the impact of influencers on purchasing decisions.

The study supports the hypothesis that social media influencers significantly enhance product promotion. Furthermore, the high Cronbach's alpha coefficient of 0.878 indicates strong internal consistency reliability for the scale used, suggesting that the items effectively measure the intended construct. This reliability enhances the validity of the research findings and instills confidence in the drawn conclusions. Descriptive statistics provide a comprehensive overview of respondents' perceptions, revealing consistent trends in their attitudes toward influencer marketing. The minor standard deviations indicate minimal variability in responses, suggesting a high level of agreement among participants.

The One-Sample t-tests conducted reveal that respondents frequently engage with influencer content [$t(114) = 24.956, p < 0.001$], often purchase products based on influencer recommendations [$t(114) = 20.756, p < 0.001$], and perceive influencers as more influential than traditional advertisements [$t(114) = 25.823, p < 0.001$]. Moreover, influencer promotions

prompt significant product research [$t(114) = 27.830, p < 0.001$], and the relevance of a product to personal interests greatly influences trust in influencer recommendations [$t(114) = 30.732, p < 0.001$]. These findings align with prior research emphasizing the growing impact of social media influencers on consumer behavior. For instance, Hughes et al. (2019) demonstrated that influencers' recommendations significantly affect purchase intentions, particularly among younger demographics more engaged with social media platforms. Similarly, De Veirman et al. (2017) highlighted that the perceived authenticity of influencers enhances consumer trust and engagement, leading to higher conversion rates. The importance of message value and credibility in influencer marketing is further supported by Lou and Yuan (2019), who found that these factors significantly affect consumer trust in branded content on social media. Additionally, Djafarova and Rushworth (2017) explored the credibility of online celebrities' Instagram profiles, showing that such credibility influences the purchase decisions of young female users, reinforcing the critical role of trust and authenticity in influencer marketing.

The regression model used in this study further supports the hypothesis by identifying significant predictors of product promotion, including understanding consumer behavior, ethics and transparency, influencer content authenticity, and the nature of social media influencers' content. The ANOVA results [$F(4, 110) = 10.305, p < 0.001$] confirm that these variables collectively explain a significant portion of the variance in product promotion, corroborating findings from existing literature on the critical role of these factors in influencer marketing effectiveness.

Graphical analysis of residuals confirms the validity of the regression model, indicating that the assumptions of normality and homoscedasticity are met. The Normal P-P Plot and Scatterplot demonstrate that residuals are normally distributed and exhibit no apparent pattern, thereby supporting the reliability of the model results.

6. CONCLUSION

This paper affirms the significant impact of social media influencers on product promotion, demonstrating their effectiveness in engaging consumers, influencing purchase decisions, and driving product research. The findings underscore the importance of transparency, authenticity, and relevance in influencer marketing. Marketers can leverage these insights to optimize their strategies, ensuring that influencer partnerships align with consumer expectations and preferences.

The research findings comprehensively explain why influencers are more impactful than traditional advertising. According to the results from the One-Sample t-tests, respondents frequently engage with influencer content and often purchase products based on these recommendations. This is supported by Brown and Hayes (2008), who highlight that understanding consumer behaviour allows brands to effectively target and engage influencers who resonate with their audience's interests. Consequently, consumers are more likely to purchase products based on influencer endorsements. Furthermore, Khamis et al. (2016) assert that ethics and transparency play a crucial role in building trust in influencers. Transparency in labelling sponsored content enhances the credibility of influencers, explaining why respondents tend to trust them more than traditional advertisements. The authenticity of influencer content and the number of followers significantly impact consumer attitudes, as shown by De Veirman et al. (2017). Influencer content that appears authentic and relevant

improves brand attitudes and increases the likelihood of consumers responding positively to recommendations, including making purchases and conducting product research.

Additionally, Lou and Yuan (2019) emphasize that social media influencer content directly influences consumers' purchase intentions, indicating that influencer promotions significantly stimulate product research. The relevance of a product to personal interests further enhances the credibility of influencers, supporting the notion that product relevance contributes to trust in their recommendations. Collectively, these findings confirm that engagement with influencer content, transparency, authenticity, and product relevance make influencers significantly more impactful than traditional advertisements, greatly contributing to prompting product research and purchase decisions among consumers. The results underscore the shifting dynamics of digital marketing, wherein influencer-driven approaches increasingly supplement traditional advertising methods. As consumers continue to seek authentic and relatable content, the role of social media influencers is likely to expand, necessitating a focus on ethical and transparent practices in brand collaborations.

This study makes a significant scientific contribution to understanding the role of social media and influencers in product promotion. It provides empirical evidence that influencers have a direct and positive impact on product promotion, aligning with and extending existing literature through specific quantitative data. The insights related to digital marketing—including social media marketing and the role of influencers—are crucial elements of strategic communication in today's marketing landscape. Additionally, the study identifies key predictors of successful product promotion through influencers, such as understanding consumer behaviour, ethics and transparency, influencer content authenticity, and the nature of social media content. These findings can assist marketing professionals in directing their strategies with influencers, thereby enhancing strategic communication and digital marketing efforts. Moreover, the analysis of residual plots confirms the reliability of the statistical models employed, offering a methodological framework for future research in this area. This study contributes to a better understanding of how influencers affect consumer behaviour and provides practical guidelines for optimizing strategic communication and marketing strategies in the digital age.

However, this study has several limitations. First, the sample size is relatively small and homogeneous, which may limit the generalizability of the results to a broader population. Most respondents belong to a specific demographic group already active on social media, potentially introducing bias into the findings. Second, the study relies on self-reported data, which can lead to subjective biases and inaccuracies. Third, the research was conducted within a specific timeframe without accounting for potential changes in consumer behaviour over time. Finally, not all variables that could impact the effectiveness of product promotion via influencers were included in the analysis, suggesting that additional factors may warrant consideration in future studies.

REFERENCES

- [1] Ao, L., Bansal, R., Pruthi, N. & Khaskheli, M.B. (2023). Impact of social media influencers on customer engagement and purchase intention: A meta-analysis. *Sustainability*. 15(3):2744. <https://doi.org/10.3390/su15032744>
- [2] Barquero Cabrero, J.D., Castillo-Abdul, B., Talamás-Carvajal, J.A. & Romero-Rodríguez, L.M. (2023). Owned media, influencer marketing, and unofficial brand

- ambassadors: differences between narratives, types of prescribers, and effects on interactions on Instagram. *Humanit Soc Sci Commun* 10, 301. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01779-8>
- [3] Belanche, D., Casaló Ariño, L., Flavián, M. & Ibáñez Sánchez, S. (2021). Understanding influencer marketing: The role of congruence between influencers, products and consumers. *Journal of Business Research*. 132. 186-195. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.067>.
- [4] Blažević Bognar, Z., Pleša Puljić, N. & Kadežabek, D. (2019). Impact of influencer marketing on consumer behaviour. 42nd International Scientific Conference on Economic and Social Development. London, 12-13 June 2019, 301-309.
- [5] Brown, D. & Hayes, N. (2008). *Influencer marketing: Who really influences your customers?* Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heinemann
- [6] Choi, S. & Rifon, N. (2012). It is a match: The impact of congruence between celebrity image and consumer ideal self on endorsement effectiveness. *Psychology and Marketing*. 29. 639-650. <https://doi.org/10.1002/mar.20550>.
- [7] Cornelissen, J. (2011). *Corporate Communication: A guide to theory and practice*. London: Sage.
- [8] De Veirman, M., Cauberghe, V., & Hudders, L. (2017). Marketing through Instagram influencers: The impact of number of followers and product divergence on brand attitude. *International Journal of Advertising*, 36(5), 798-828. <https://doi.org/10.1080/02650487.2017.1348035>
- [9] DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications* (4th ed). Sage Publications.
- [10] Dimitrieska, S. & Efremova, T. (2021). The effectiveness of the influencer marketing. *Economics and Management*. ISSN: 2683-1325 Volume: XVIII, Issue: 1, Year: 2021, 109-118. <https://doi.org/10.37708/em.swu.v18i1.9>
- [11] Djafarova, E. & Rushworth, C. (2017). Exploring the credibility of online celebrities' Instagram profiles in influencing the purchase decisions of young female users. *Computers in Human Behavior*, 68, 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.11.009>
- [12] Falkheimer, J. & Heide, M. (2014). From public relations to strategic communication in Sweden. *The Emergence of Transboundary Field of Knowledge*. *Nordicom Review* 35 (2014) 2, pp. 123-138, De Gruyter, Open. <https://doi.org/10.2478/nor-2014-0019>
- [13] Farivar, S. & Wang, F. (2022). Effective influencer marketing: A social identity perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 67. 103026. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103026>.
- [14] Gu, C. & Duan, Q. (2024). Exploring the dynamics of consumer engagement in social media influencer marketing: From the self-determination theory perspective. *Humanit Soc Sci Commun* 11, 587. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03127-w>
- [15] Gundová, P. & Cvoligová, K. (2019). Impact of Influencer Marketing on Consumer Behavior. *Acta Acad. Karviniensia*, 19 (3), 31–41. <https://doi.org/10.25142/aak.2019.018>
- [16] Gustavsson, A.-S., Suleman Nasir, A., & Ishonova, S. (2018). *Towards a world of influencers: Exploring the relationship building dimensions of influencer marketing* (Dissertation). <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hj:diva-39701>, downloaded: [June, 29th 2024]
- [17] Hallahan, Kirk & Holtzhausen, Derina & Ruler, Betteke & Verčič, Dejan & Sriramesh, Krishnamurthy. (2007). *Defining Strategic Communication*. *International Journal of Strategic Communication*. 1. 3-35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>.
- [18] Hallahan, K. (2004). *Communication management*. In R. L. Heath (Ed.), *Encyclopedia of public relations* (Vol. 1, pp. 161–164). Thousand Oaks, CA: Sage

- [19] Hughes, C., Swaminathan, V., & Brooks, G. (2019). Driving brand engagement through online social influencers: An empirical investigation of sponsored blogging campaigns. *Journal of Marketing*, 83(5), 78-96. <https://doi.org/10.1177/0022242919854374>
- [20] Ibáñez Sánchez, S., Flavián, M. & Casaló Ariño, L. & Belanche, D. (2021). Influencers and brands successful collaborations: A mutual reinforcement to promote products and services on social media. *Journal of Marketing Communications*. 28. 1-18. <https://doi.org/10.1080/13527266.2021.1929410>.
- [21] Influencer Marketing Hub (2022). The state of influencer marketing 2022: Benchmark report. <https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-benchmark-report-2022/>, downloaded: [June, 24th 2024]
- [22] Jean, L., Rozaini, A., Radzol, M., Cheah, J.H. & Wong, M. (2019). The impact of social media influencers on purchase intention and the mediation effect of customer attitude. 7. 19-36. <https://doi.org/10.14707/ajbr.170035>
- [23] Joshi, Y., Lim, W.M., Jagani, K. & Kumar, S. (2023). Social media influencer marketing: foundations, trends, and ways forward. *Electron Commer Res*. <https://doi.org/10.1007/s10660-023-09719-z>
- [24] Khamis, S., Ang, L. & Welling, R. (2016). Self-branding, ‘micro-celebrity’ and the rise of social media influencers. *Celebrity Studies*. 8. 1-18. <https://doi.org/10.1080/19392397.2016.1218292>.
- [25] Lou, C., & Yuan, S. (2019). Influencer marketing: How message value and credibility affect consumer trust of branded content on social media. *Journal of Interactive Advertising*, 19(1), 58-73. <https://doi.org/10.1080/15252019.2018.1533501>
- [26] Mammadli, G. (2021). The role of brand trust in the impact of social media influencers on purchase intention. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3834011>.
- [27] Masuda, H., Han, S. H., & Lee, J. (2022). Impacts of influencer attributes on purchase intentions in social media influencer marketing: Mediating roles of characterizations. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121246>
- [28] Nascimento, J. (2019). Understanding the role of influencers’ credibility in social media and its impact on consumers’ purchase intentions (Dissertation). CATÓLICA Lisbon School of Business and Economics. <http://hdl.handle.net/10400.14/29243>
- [29] Nguyen, N. & Johnson, L. (2020). Consumer behaviour and environmental sustainability. *Journal of Consumer Behaviour*. 19. <https://doi.org/10.1002/cb.1892>.
- [30] Nielsen. (2012). Consumer trust in online social and mobile advertising grows. Available at: <https://www.nielsen.com/insights/2012/consumer-trust-in-online-social-and-mobile-advertising-grows/>, downloaded: [August, 1st 2024]
- [31] Okonkwo, I. & Namkoisse, E. (2023). The role of influencer marketing in building authentic brand relationships online. *Journal of Digital Marketing and Communication*. 3. 81-90. <https://doi.org/10.53623/jdmc.v3i2.350>.
- [32] Rosengren, K. E. (2000). *Communication: An introduction*. London, England: Sage.
- [33] Scott, D. M. (2007). *The New Rules of Marketing & PR*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- [34] Statista (2024). Influencer advertising - worldwide <https://www.statista.com/outlook/amo/advertising/influencer-advertising/worldwide>, downloaded: [June, 29th 2024]
- [35] Usman, A. & Okafor, S. (2019). Exploring the relationship between social media and social influence. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7344-9.ch004>.

Preliminary communication / Prethodno priopćenje

MARKETINŠKA KOMUNIKACIJA PRIVATNIH ZDRAVSTVENIH USTANOVA NA DIGITALNIM PLATFORMAMA: STUDIJA S HRVATSKOG TRŽIŠTA

Doc. dr. sc. **DIANA PLANTIĆ TADIĆ**
Sveučilište VERN'

Palmotićeve ulica 82/1, 10000 Zagreb, Hrvatska
diana.plantic-tadic@vern.hr

MARIJA ŠAVORIĆ, univ. bacc. comm.
Sveučilište VERN'

Palmotićeve ulica 82/1, 10000 Zagreb, Hrvatska
marija.savoric@gmail.com

MAJA DAWIDOWSKY MAMIĆ, univ. mag. oec.
maja.dawidowsky@gmail.com

SAŽETAK

Današnji imperativi poslovanja zahtijevaju i nužnost korištenja digitalnih platformi u svakodnevnoj marketinškoj komunikaciji svih oblika poslovnih organizacija, uključujući i zdravstvene ustanove. U radu se sagledava primjena digitalne marketinške komunikacije u privatnom zdravstvenom sektoru Republike Hrvatske, posebice u kontekstu odabira i pristupa korištenju digitalnih kanala u marketinškoj komunikaciji. Provedeno kvantitativno istraživanje imalo je za cilj ispitati percepciju postojećih korisnika usluga privatnih zdravstvenih ustanova o marketinškoj komunikaciji tih organizacija na digitalnim platformama.

Prema rezultatima istraživanja može se zaključiti kako marketinška komunikacija hrvatskih privatnih zdravstvenih ustanova online kanalima ima važnu ulogu za ispitanike. Isto tako, rezultati ukazuju na načelno učestalije korištenje i inovativniji pristup digitalnoj marketinškoj komunikaciji privatnog od javnog zdravstva u Hrvatskoj, uključujući vrste digitalnih kanala i alata koji se koriste u komunikaciji s korisnicima usluga. Uz prikazane rezultate istraživanja, na kraju rada su istaknuta ograničenja provedenog istraživanja te je navedena preporuka privatnim zdravstvenim ustanovama za daljnja unaprjeđenja glede inovativnosti njihove digitalne marketinške komunikacije.

KLJUČNE RIJEČI: digitalna marketinška komunikacija, digitalne platforme, *online* kanali, privatne zdravstvene ustanove, hrvatsko privatno zdravstvo

MARKETING COMMUNICATION OF PRIVATE HEALTHCARE INSTITUTIONS ON DIGITAL PLATFORMS: EVIDENCE FROM THE CROATIAN MARKET

ABSTRACT

Today's business imperatives require the necessity of using digital platforms in everyday marketing communication of all forms of business organizations, including healthcare institutions. The paper examines the application of digital marketing communication in the private healthcare sector of the Republic of Croatia, especially in the context of selecting and accessing the use of digital channels in marketing communication. The conducted quantitative research aimed to investigate the perception of existing users of services provided by private healthcare institutions regarding the marketing communication of these organizations on digital platforms.

According to the research results, it can be concluded that the marketing communication of Croatian private healthcare institutions through online channels plays an important role for the respondents. Similarly, the results indicate a generally more frequent use and innovative approach to digital marketing communication in private healthcare compared to public healthcare in Croatia, including the types of digital channels and tools used in communication with service users. Along with the presented research results, the paper highlights the limitations of the conducted research and recommends to private healthcare institutions further improvements regarding the innovativeness of their digital marketing communication.

KEY WORDS: digital marketing communication, digital platforms, online channels, private healthcare institutions, Croatian private healthcare

1. UVOD

Već dulje vrijeme je poslovanje tržišno orijentiranih organizacija ovisno o učinkovitoj marketinškoj komunikaciji, a u poslovnoj današnjici je i nezamislivo bez njezinih digitalnih platformi s kojima su konkurentske organizacije prisutne na tržištu bez granica, dakle na internetu. Potrošači danas jako dobro koriste društvene medije i internet te znaju točno što žele, zato je stalna komunikacija s potrošačima od izrazite važnosti (Đurić, 2018). Naime, 21. stoljeće je obilježeno razvojem internetske platforme koja danas obuhvaća 5,44 milijarde korisnika, što čini 67,1% ukupne svjetske populacije (Statista, 2024), te nudi brojne mogućnosti u privatne, ali i poslovne svrhe.

Naime, kao posljedica konstantnog i ubrzanog razvoja informacijskih tehnologija digitalni marketing je danas sve sofisticiraniji i složeniji, kako uočavaju Đurić i suradnici (2023). Isto naglašavaju Odeljan i Gregurec (2020) u kontekstu razvoja digitalne tehnologije koji je neupitno utjecao na razvoj marketinške koncepcije te kreirao područje internetskog marketinga koje je postalo značajna i nezaobilazna sastavnica suvremenog poslovanja. Nadalje, Nesterenko i suradnici (2023) elaboriraju važnost digitalnih platformi u novije vrijeme kada ih potrošači sve više koriste za dobivanje informacija i uključivanje u društvene interakcije, zbog čega se, ističu autori, poslovanje mora suočiti s imperativom prilagođavanja svojih strategija marketinške komunikacije radi učinkovitijeg povezivanja sa ciljanom publikom koju treba

oduševiti i u digitalnom okruženju. Upravo u cilju povezivanja različitih dionika društva kreiraju se *online* zajednice o kojima uvelike ovisi današnji marketing na društvenim mrežama (Bekić i sur., 2023).

Danas se takva strategija digitalne marketinške komunikacije nameće svim poslovnim organizacijama, bile one profitne ili neprofitne, u proizvodnom ili uslužnom sektoru. Marketinška komunikacija je svojim digitalnim kanalima načelno vidljiva u gotovo svim segmentima gospodarstva pa tako i u zdravstvu. Budući da je zdravstvo specifična grana gospodarstva, i digitalna marketinška komunikacija svake zdravstvene ustanove treba biti specifična, usmjerena primarno na postojeće i potencijalne korisnike usluga zdravstvene skrbi, kako u svijetu, tako i u Republici Hrvatskoj.

Prije ukazivanja na metodološke postavke i rezultate istraživanja, nužno je osigurati neophodan uvid u teorijski okvir spoznaja o digitalnoj marketinškoj komunikaciji te odgovarajući prikaz trenutnog stanja privatnog zdravstva u Republici Hrvatskoj.

2. PREGLED LITERATURE O MARKETINŠKOJ KOMUNIKACIJI U DIGITALNOM OKRUŽENJU

2.1. TEORIJSKI OKVIR O DIGITALNOJ MARKETINŠKOJ KOMUNIKACIJI

U modernom marketingu mnogi autori ističu kako je potrošač u središtu marketinških aktivnosti (Kesić, 2006; Belch i Belch, 2018), a Suleman i suradnici (2022) objašnjavaju internet i polje marketinške komunikacije kao *bazen mogućnosti* u kojem se nalaze potencijalni potrošači koje marketinški stručnjaci moraju ispravno kategorizirati te im pružiti zadovoljavajuću informaciju o proizvodu. Glavnom komponentom takvog modernog marketinga Kostić-Stanković i Vukmirović (2018) smatraju marketinšku komunikaciju koja je također usmjerena upravo na ciljane potrošače, odnosno korisnike.

Prema Kesić (2006), pojam marketinške komunikacije općenito je definiran kao proces prenošenja ideja, misli, informacija i emocija od pošiljatelja do primatelja putem određenog medija u cilju postizanja određenih učinka. Belch i Belch (2018) daju specifičnije određenje marketinške komunikacije kao sveobuhvatne strategije koja se koristi za koordiniranje različitih marketinških aktivnosti radi postizanja konzistentne i koherentne poruke namijenjene ciljanoj publici. Autori pojašnjavaju da je riječ o strategiji koja uključuje korištenje različitih komunikacijskih kanala i alata kako bi se osiguralo da se marketinške poruke šalju u skladu sa ciljevima poslovne organizacije i potrebama potrošača.

Naime, dobar marketing nije slučajnost, već je rezultat pomnog planiranja i realizacije marketinških aktivnosti uz pomoć modernih instrumenata i tehnika (Kotler i sur., 2014), što kao pravilo posebice vrijedi za primjenu marketinga u digitalnom okruženju, odnosno za digitalni marketing. Digitalni marketing još se smatra i interaktivnim marketingom na što ukazuju Grewal i suradnici (2019) ističući da su nove tehnologije imale značajan utjecaj na gotovo svaki aspekt ljudskog života pa tako i na komunikaciju marketinških stručnjaka za stvaranje i komuniciranje sadržaja sa svojim korisnicima.

Kako Golob (2016) pojašnjava, „glavna osobina novih komunikacijskih tehnologija je da takve tehnologije omogućuju i uvelike podržavaju interaktivnost, koja postaje i glavna karakteristika modernih marketinških komunikacija“ (str. 147). Nove tehnologije su pružile

dvosmjernost i interaktivnost u komunikaciji između poslovne organizacije i korisnika, što je jedna od značajnih prednosti koje je digitalno okruženje donijelo organizacijama. Osim navedenih, Yulirati Semara i suradnici (2021) prepoznaju i ostale prednosti koje omogućavaju novi oblici digitalne, interaktivne marketinške komunikacije, kao što su integriranje funkcija marketinških alata te obogaćivanje svakog pojedinačnog.

Dakle, digitalna marketinška komunikacija zasniva se na odnosu s korisnicima te se mora strateški planirati i prilagođavati korisnicima te ih usmjeravati. Stanojević (2011) tvrdi da poslovna organizacija, koja danas ne prihvaća digitalni marketing, mora biti svjesna da su njezini proizvodi javni na tržištu te time lako dolazi u internetsku sferu bez obzira je li ta organizacija prisutna u digitalnom svijetu i želi li komunicirati s korisnicima u digitalnom okruženju. Naposljetku, kod globalne digitalne ekonomije marketinška komunikacija ima drugačiju ulogu negoli je to bilo prisutno u tradicionalnom, *offline* svijetu. Kako naglašavaju Ružić i suradnici (2014), marketing je sada zasnovan na odnosu s korisnicima putem mreže te osposobljen za nove tehnologije i informacijski pismenu populaciju. Digitalna marketinška komunikacija okružuje člana suvremenog društva na svakodnevnoj razini, sveprisutna je i teško se može izbjeći budući da u novije vrijeme ljudi provode oko 15% svog vremena na digitalnim platformama (Georgiev, 2022).

Prema Montgomeryu (2018), upotreba novih, digitalnih medija u procesu provođenja praksi marketinške komunikacije uključuje primjenu raznovrsnih digitalnih alata, kao što su društvene mreže, elektronička pošta i mobilni uređaji, a u novije vrijeme digitalne platforme pogoduju sve snažnijoj i široj primjeni inovativnih oblika marketinške komunikacije, kao što je viralni marketing. Bhattacharya i suradnici (2019) navode da viralna marketinška komunikacija ima prednosti u odnosu na tradicionalnu marketinšku komunikaciju te da ima veći utjecaj od tradicionalnih oglasa. Isti autori kao prednost viralnog marketinga navode brzo i dobrovoljno širenje sadržaja među publikom. Značaj inovativne viralne marketinške komunikacije prije više desetljeća je prepoznao i Jurvetson (2000) koji smatra kako je viralni marketing moćniji od tradicionalne, plaćene komunikacije kao što je oglašavanje jer dolazi od prijatelja ili poznanika te time ima veći kredibilitet. Autor je ukazao na značaj inovativnosti u marketinškoj komunikaciji koja se sve više i češće odvija u digitalnom okruženju, odnosno na digitalnim platformama.

2.2. DOSADAŠNJA ISTRAŽIVANJA O DIGITALNOJ MARKETINŠKOJ KOMUNIKACIJI U ZDRAVSTVU

U današnjoj poslovnoj svakodnevici digitalna marketinška komunikacija vidljiva je u gotovo svim segmentima jednog gospodarstva, pa tako i u zdravstvu, bilo javnom ili privatnom. Međutim, nedostadni podaci o digitalnoj marketinškoj komunikaciji u hrvatskom privatnom zdravstvu ukazali su na potrebu za neophodnim uvidom u digitalnu marketinšku komunikaciju zdravstvenih ustanova na inozemnim tržištima.

U doba sveprisutne digitalizacije način na koji pojedinci traže informacije o zdravstvenim uslugama se konstantno mijenja, kao dokaz nove revolucije u marketinškoj komunikaciji (Atiyeh et al., 2021). Naime, Eldaly i Mashaly (2022) iznose u svom radu zaključke o razlozima sve učestalijeg korištenja digitalnih kanala u privatnom zdravstvu ističući kako pružatelji usluga iz različitih zdravstvenih specijalnosti najčešće koriste društvene mreže i mrežne stranice u marketinške svrhe, odnosno samopromociju te edukaciju i komunikaciju s korisnicima.

Pojedini autori, primjerice Sorice i suradnici (2017), uočili su u svojoj studiji kako je značaj društvenih medija bio manji u usporedbi s mrežnom stranicom privatnih zdravstvenih ustanova, kako u pružanju informacija, tako i u utjecaju na korisnike usluga tih ustanova. Međutim, autori poput Obara i suradnika (2015) ukazali su na prioritetnu važnost društvenih medija iznoseći svoja dva ključna zapažanja: (1) sadržaj koji generiraju korisnici glavna je sastavnica društvenih medija, te (2) usluge društvenih medija omogućuju razvoj društvenih mreža na internetu povezivanjem profila pojedinaca i/ili grupa. Pri tome treba istaknuti kako su autori istraživali primjenu društvenih medija u komunikaciji privatnih zdravstvenih ustanova koje pružaju usluge plastične kirurgije, čime se bavi najviše privatnih pružatelja zdravstvenih usluga koji su razvili svoju marketinšku komunikaciju u digitalnom okruženju. Potvrdu tom nalazu pronalaze, među brojnim, i Klietz sa svojim suradnicima (2020) koji tvrde kako drastične promjene društva zahtijevaju od privatnih pružatelja usluga plastične kirurgije i estetske medicine evoluciju i prilagodbu svojih strategija marketinške komunikacije. Isti autori (2020) tvrde kako oglašavanje na društvenim mrežama predstavlja važan budući element zdravstvene grane plastične kirurgije. Društvene medije kao učinkovito marketinško sredstvo podržali su i Vardanian i suradnici (2013) naglašavajući kako je mali broj kirurga plastične medicine iskusio negativne posljedice zbog uključenosti na društvenim mrežama.

Nadalje, Janik i suradnici (2019) tvrde temeljem provedenog istraživanja kako korisnici usluga privatnih zdravstvenih ustanova znatno više cijene društvene medije kao izvor informacija u usporedbi s korisnicima usluga javnog zdravstva, koji su izjavili da su društveni mediji najnepouzdaniji izvor informacija. Oslanjajući se na nalaze svoje studije o korištenju društvenih medija u javnom zdravstvu, Atsbeha i suradnici (2024) također ističu kako državne organizacije trebaju pružiti podršku i resurse javnim zdravstvenim ustanovama u cilju poboljšanja primjene društvenih medija u promocijske svrhe, prije svega komunikacije na najkorištenijim platformama kao što su Facebook, YouTube i Telegram.

Isto tako, Gould i Nazarian (2018) preporučuju marketinške kampanje na društvenim mrežama i brendiranje za *start-up* privatne zdravstvene ustanove, posebice na Instagramu, Facebooku i Google-u korištenjem SEO (*Search Engine Optimization*) alata te strateško ulaganje u bazu korisnika kako bi se potaknule i iskoristile usmene preporuke. Brojnim istraživanjima je usmena predaja ili *word-of-mouth* (WOM) identificirana kao jedan od najuvjerljivijih oblika promocije i, unatoč važnosti tradicionalnih usmenih preporuka za privatnu praksu plastične kirurgije, društveni mediji pružaju novu platformu za ovu vrstu interakcije u formi e-WOM koncepta (Carl, 2008). Takvo stajalište podržavaju Janik i suradnici (2019) u svojim zaključnim razmišljanjima kako WOM aktivnosti korisnika zdravstvenih usluga ostaju i dalje najvrjedniji izvor informacija o privatnoj praksi plastične kirurgije upozoravajući kako, međutim, pravilna upotreba društvenih medija i izgradnja *online* imidža profesionalnom marketinškom komunikacijom može privući više korisnika u privatne ustanove estetske plastične kirurgije.

2.3. PRIKAZ DIGITALNE MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE U HRVATSKOM SEKTORU PRIVATNOG ZDRAVSTVA

Prema važećem Zakonu o obveznom zdravstvenom osiguranju, „zdravstveno osiguranje u Republici Hrvatskoj je obvezno, što znači da svaki građanin Republike Hrvatske treba imati regulirano obvezno zdravstveno osiguranje.“¹ Stoga je korištenje usluga privatnog zdravstva u Hrvatskoj opcijski izbor svakog pojedinca. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku u

¹ Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje (2024). Zdravstveno osiguranje u Republici Hrvatskoj. <https://hzzo.hr/nacionalna-kontaktna-tocka-ncp/zdravstveno-osiguranje-u-republici-hrvatskoj> (03.03.2024.)

Hrvatskoj je 3510 aktivnih poslovnih subjekata u djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi.² Sopta Ćorić i suradnici (2022) navode kako je u Hrvatskoj u 2020. godini aktivno poslovalo 666 registriranih privatnih zdravstvenih ustanova, no, prema novijim podacima ta brojka je u lipnju 2024. godine značajno narasla na 2513 ustanova³. Prema Kovač i Smolić (2021), razvoj tržišta privatnog zdravstva u Hrvatskoj zaostaje za većinom zemalja Europske unije, ali bilježi značajan trend rasta od 10% godišnje. Isti autori navode kako postoji veliki prostor za napredovanje tog tržišta na području Republike Hrvatske.

Naime, pregledom postojećih digitalnih marketinških kanala koje koriste privatne zdravstvene ustanove na hrvatskom tržištu, kao i dostupnog pripadajućeg sadržaja digitalne komunikacije tog sektora, došlo se do određenih preliminarnih saznanja. Naime, digitalna marketinška komunikacija u hrvatskom privatnom zdravstvu u principu se temelji na mrežnim stranicama privatnih zdravstvenih ustanova i njihovim profilima na društvenim mrežama. Privatne zdravstvene ustanove u Hrvatskoj najčešće imaju mrežne stranice sa sljedećim elementima: ključnim podacima o ustanovi (opcija *O nama*), ponudom usluga koje ustanova pruža, mogućnostima kontaktiranja ustanove te nerijetko biografijama zaposlenika ustanove. Osim navedenih, na pojedinim mrežnim stranicama moguće je vidjeti cjenik usluga koje ustanova nudi, ili opciju dobivanja tih informacija na zahtjev. Pojedine privatne zdravstvene institucije na svojim mrežnim stranicama imaju opciju *online* naručivanja pa korisnici imaju transparentan pregled slobodnih termina i mogućnost odabira odgovarajućeg termina. Isto tako, pojedine privatne zdravstvene ustanove nude svojim korisnicima opciju *chatbot* pomoću koje je moguće ostvariti trenutačnu komunikaciju i dobiti odgovor na postavljeno pitanje.

Glede korištenja društvenih mreža, privatne zdravstvene institucije u Hrvatskoj najčešće koriste Facebook i Instagram. Sadržaj koji objavljuju se među ustanovama razlikuje, no, nerijetko se odnosi na predstavljanje zaposlenika, pojedine usluge ustanove, aktualne promocijske ponude ili edukativan sadržaj o bolestima i prevenciji bolesti koje spadaju u granu medicine kojom se bavi pojedina ustanova. Određene privatne zdravstvene ustanove na svojim društvenim mrežama povremeno organiziraju darivanja, odnosno nagradne igre u promocijske svrhe. Isto tako, pojedine ustanove privatnog zdravstva predstavljaju svoju ponudu i samu ustanovu plaćenim *online* porukama, odnosno oglasima koji se mogu vidjeti na društvenim mrežama te na mrežnim preglednicima i portalima. Također, kod nekih privatnih zdravstvenih ustanova zamjetno je ulaganje u SEO optimizaciju budući da se prilikom upisivanja relevantnih ključnih riječi, vezanih uz djelatnost pojedine privatne zdravstvene ustanove, među prvim rezultatima u *web* tražilici pojavi ime njihove ustanove.

Slijedom istraženih sekundarnih izvora može se uočiti da privatne zdravstvene ustanove u Hrvatskoj obraćaju pozornost na svoje marketinško komuniciranje na digitalnim kanalima te su prisutne i aktivne u tom komuniciranju. Ipak, primjetan je značajan prostor za napredovanje i diferenciranje od konkurencije, što se posebice odnosi na inovativniji pristup marketinškoj komunikaciji. Primjerice, jedna od mogućnosti veće inovativnosti u marketinškom komuniciranju jest viralni marketing koji je primjenjiv i u zdravstvu, posebice zbog hitnosti situacija koja je nerijetko sastavni dio posla zdravstvenih ustanova (Kaplan i Haenlein, prema Bauer i Baum, 2021).

² Državni zavod za statistiku (2024). Broj i struktura poslovnih subjekata u ožujku 2023. <https://podaci.dzs.hr/2023/hr/58271> (09.03.2024.)

³ FINA (2024). Info.BIZ baza podataka. <https://infobiz.fina.hr/subject/list/752ef2fc-856b-4895-80df-94c29004af41> (01.06.2024.)

Temeljem dobivenog uvida u stanje digitalne marketinške komunikacije u privatnom zdravstvu uočena je potreba daljnjeg empirijskog istraživanja čija je svrha bila, prije svega, utvrditi postoji li razlika između digitalne marketinške komunikacije privatnih od javnih zdravstvenih ustanova u Hrvatskoj te kakav je značaj *online* komunikacijskih kanala za korisnike usluga privatnih zdravstvenih ustanova. Isto tako, željelo se ispitati korisnike usluga hrvatskog privatnog zdravstva percipiraju li inovativnom digitalnu marketinšku komunikaciju takvih zdravstvenih ustanova.

3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

3.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Pregledom dostupnih sekundarnih izvora utvrđen je istraživački jaz u nedostatku recentnih spoznaja o primjeni digitalne marketinške komunikacije u hrvatskom zdravstvenom sektoru, a posebice u segmentu privatnog zdravstva, što je oblikovalo smjernice i glavni cilj istraživanja koji je usmjeren na ispitivanje percepcije korisnika usluga hrvatskih privatnih zdravstvenih ustanova o njihovoj marketinškoj komunikaciji na digitalnim platformama. Prije svega, ovim istraživanjem se nastojalo saznati razlikuje li se digitalna marketinška komunikacija privatnih od javnih zdravstvenih ustanova u Hrvatskoj, kakav je značaj *online* komunikacijskih kanala za korisnike usluga privatnih zdravstvenih ustanova u Hrvatskoj te smatraju li korisnici inovativnom digitalnu marketinšku komunikaciju privatnog zdravstva. Slijedom postavljenih ciljeva formirane su početne pretpostavke u obliku hipoteza istraživanja, kako slijedi:

H1 U Hrvatskoj se razlikuje digitalna marketinška komunikacija privatnih od javnih zdravstvenih ustanova.

H2 Ispitanicima su važniji *online* od *offline* marketinških kanala u komunikaciji s privatnim zdravstvenim ustanovama u Hrvatskoj.

H3 Ispitanici načelno smatraju inovativnom digitalnu marketinšku komunikaciju privatnih zdravstvenih ustanova u Hrvatskoj.

Za potrebe potvrđivanja ili odbacivanja postavljenih hipoteza provedeno je primarno istraživanje⁴ čijim rezultatima su nadopunjeni nalazi prethodno provedenog *desk* istraživanja.

Istraživanje je provedeno *online* anketom u periodu od travnja do studenoga 2023. godine pomoću elektroničkog anketnog upitnika koji je sadržavao dva eliminacijska pitanja kako bi se osigurala primjerenost uzorka istraživanja. Prvim eliminacijskim pitanjem su iz anketiranja isključeni ispitanici koji ne koriste usluge privatnih zdravstvenih ustanova u Hrvatskoj, a drugim su nadalje isključeni i korisnici usluga privatnog zdravstva, ali se nisu u posljednjih godinu dana naručili na neki od zdravstvenih pregleda privatnih hrvatskih ustanova *online* kanalom. Nakon pozitivno odgovorenih eliminacijskih pitanja, ispitanici su u nastavku odgovarali na pet demografskih pitanja te 11 pitanja koja su bila usmjerena na digitalnu marketinšku komunikaciju privatnih zdravstvenih ustanova u Hrvatskoj. Anketna pitanja su oblikovana kao zatvorena pitanja tipa višestrukog odabira ili, gdje je bilo primjereno, Likertova skala kao mjerna ljestvica, osim posljednjeg otvorenog pitanja koje se odnosilo na prijedloge

⁴ U radu su analizirani rezultati istraživanja djelomično provedenog za potrebe izrade završnog rada koautorice M.Š.

ispitanika o potencijalnim poboljšanjima digitalne marketinške komunikacije u hrvatskom privatnom zdravstvu. Konceptija anketnog upitnika temelji se na prethodnoj analizi postojeće marketinške komunikacije hrvatskih privatnih zdravstvenih ustanova u digitalnom okruženju, što je sastavni dio prethodnog poglavlja.

Uzorak istraživanja bio je namjeran, odnosno prigodan budući da je upitnik poslan poznatim ispitanicima koji su tehnikom *snježne grude* dalje distribuirali upitnik svojim poznanicima. Konačno, uzorak je obuhvatio 108 ispitanika koji su prošli prvotna eliminacijska pitanja.

3.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U Tablici 1 prikazane su odgovarajuće demografske karakteristike ispitanika, dakle dob, spol, mjesto stanovanja, završen stupanj obrazovanja i prosječni mjesečni prihodi. Kao što je vidljivo iz prikaza, većina anketiranih bile su ženske osobe mlađe od 35 godina, koje žive u gradovima iznad 100.000 stanovnika.

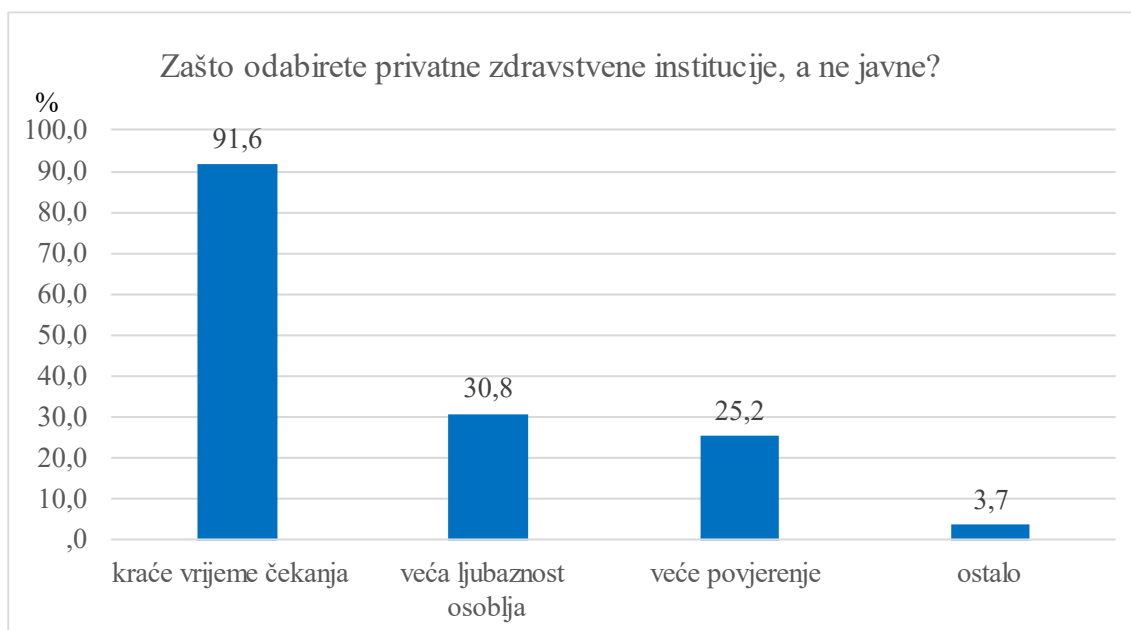
Tablica 1. Demografske karakteristike ispitanika (N=108)

Demografske karakteristike	frekvencija	postotak (%)	
SPOL	muško	22	20,4
	žensko	86	79,6
DOB	18-25	34	31,5
	26-35	28	25,9
	36-50	36	33,3
	51-64	9	8,3
	65+	1	0,9
MJESTO STANOVANJA	ruralno naselje	4	3,7
	manje naselje (do 10.000)	8	7,4
	naselje srednje veličine (10.000-35.000)	6	5,6
	grad (35.000-50.000)	12	11,1
	veći grad (50.000-100.000)	4	3,7
ZAVRŠEN STUPANJ OBRAZOVANJA	veliki grad (100.000+)	74	68,5
	srednja škola	50	46,3
	diplomski studij	43	39,8
	znanstveni magistarski studij	7	6,5
PROSJEČNI MJESEČNI PRIHODI	doktorski studij	8	7,4
	do 560€	22	20,4
	561-800€	17	15,7
	801-1200€	29	26,9
	1201-1600€	16	14,8
	1601-1900€	10	9,3
UKUPNO	više od 1900€	14	13,0
		108	100,0

Izvor: Rad autorica

Nadalje, najveći broj ispitanika, njih 68%, više puta godišnje koristi usluge privatnih zdravstvenih ustanova, i to zbog kraćeg vremena čekanja (Slika 1). Testom proporcija na nezavisnom uzorku ustanovljeno je kako mlađi ispitanici u značajno većoj mjeri ($t=2,52$) koriste privatne zdravstvene ustanove jer imaju više povjerenja od starijih ispitanika (34,4% vs 13%).

Slika 1. Razlozi korištenja privatnih zdravstvenih ustanova



Izvor: Rad autorica

Važnost *online* komunikacije je ocijenjena s visokom srednjom ocjenom $M=4,15$, dakle *online* komunikacija s privatnim zdravstvenim ustanovama je važna ili izuzetno važna za 79% ispitanika. Daljnja analiza putem ANOVA testa pokazuje kako je *online* komunikacija podjednako važna svim promatranim skupinama te nema statistički značajnih razlika među skupinama ispitanika ($p>0,05$), što se može iščitati iz Tablice 2.

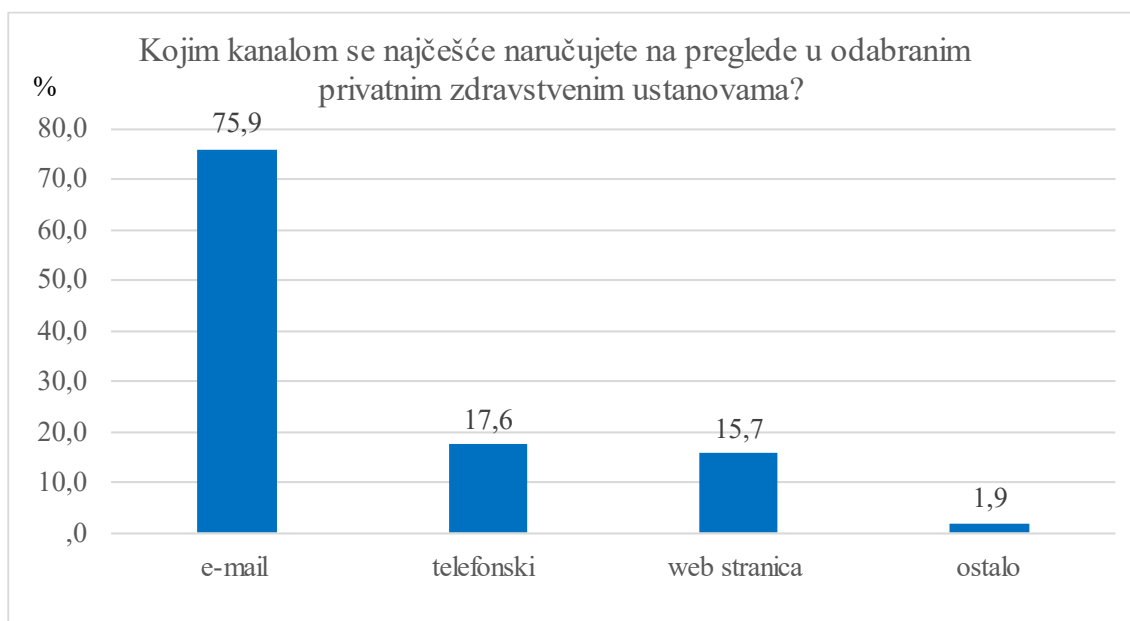
Tablica 2. Važnost *online* komunikacije (srednje ocjene i p vrijednost)

	Ukupno	DOB		MJESTO STANOVANJA		PRIHODI (u €)		KORIŠTENJE PRIVATNIH USTANOVA	
		18-35	36 i više	ispod 100.000 stanovnika	100.000 i više stanovnika	do 1.200	više od 1.200	barem jednom godišnje	rjeđe od jednom godišnje
Srednja ocjena	4,15	4,19	4,09	4,12	4,16	4,13	4,18	4,07	4,34
ANOVA p vrijednost		0,597		0,836		0,837		0,202	

Izvor: Rad autorica

Većina ispitanika se na preglede naručuje putem *e-maila*, njih 76%, kako je i prikazano na Slici 2. Statistički značajne razlike na temelju testa razlika između proporcija na nezavisnom uzorku nađene su kod starijih ispitanika koji se u većoj mjeri od mlađih naručuju telefonski (30% vs 8%; $t=3,019$), kao i kod ispitanika s većim mjesečnim primanjima u odnosu na one s manjim primanjima (30% vs 10%; $t=2,597$), koji se također u većoj mjeri naručuju telefonskim putem.

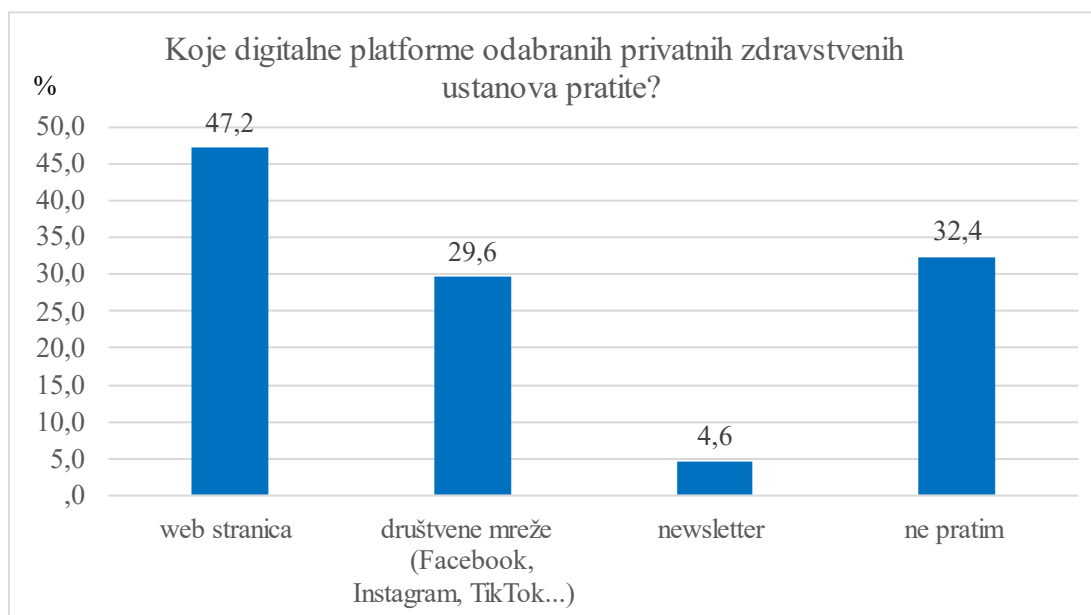
Slika 2. Kanal naručivanja na preglede u privatnim zdravstvenim ustanovama



Izvor: Rad autorica

Naredna Slika 3 pokazuje kako je mrežna stranica najčešća digitalna platforma odabranih privatnih zdravstvenih ustanova koju prati polovica ispitanika (47%). Međutim, iznenađuje visok postotak onih korisnika koji uopće ne prate digitalne platforme odabranih ustanova, čak 32% ispitanika.

Slika 3. Praćenje digitalnih platformi odabranih zdravstvenih ustanova

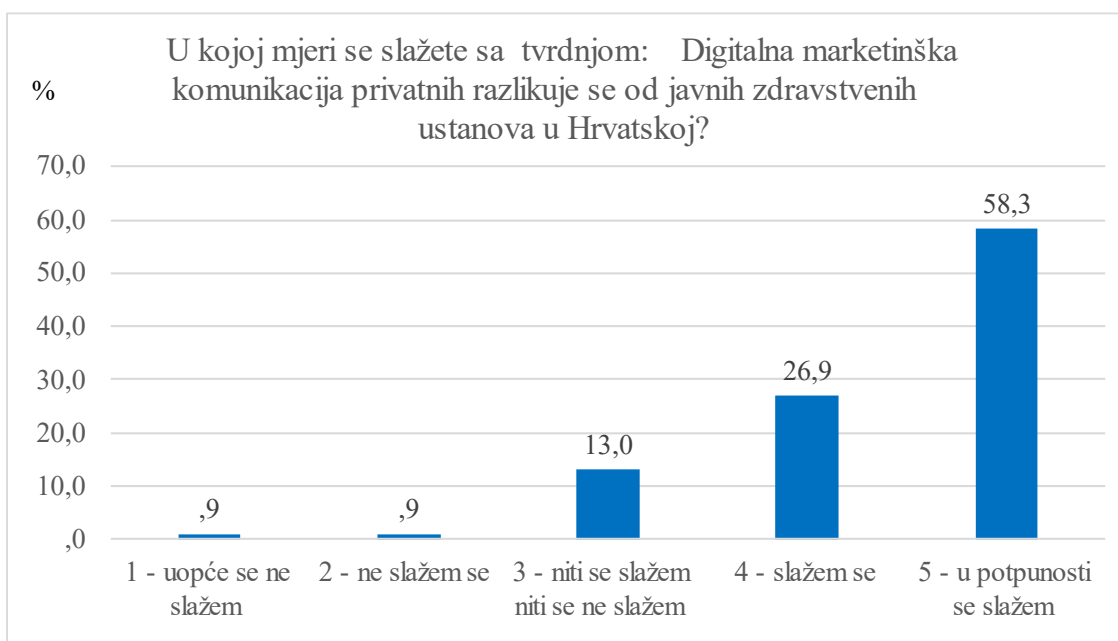


Izvor: Rad autorica

Isto tako, test proporcija na nezavisnom uzorku pokazao je kako ispitanici iznad 35 godina u većoj mjeri prate mrežne stranice (59% vs 39%; $t=2,057$), dok ispitanici do 35 godina ne prate digitalne platforme zdravstvenih ustanova (40% vs 22%; $t=2,040$).

Prema podacima vidljivima na Slici 4, 85% ispitanika se slaže ili u potpunosti slaže kako se digitalna marketinška komunikacija privatnih razlikuje od komunikacije javnih zdravstvenih ustanova u Hrvatskoj.

Slika 4. Razina slaganja s tvrdnjom *Digitalna marketinška komunikacija privatnih razlikuje se od javnih zdravstvenih ustanova u Hrvatskoj*



Izvor: Rad autorica

Nadalje, izračunata srednja ocjena je $M=4,41$, a t testom na nezavisnom uzorku utvrđena je razlika između ispitanika prema dobi i veličini naselja. Mlađi ispitanici i ispitanici iz gradova sa 100.000 i više stanovnika slažu se u većoj mjeri s navedenom tvrdnjom, što se može iščitati iz Tablice 3.

Tablica 3. Razina slaganja s tvrdnjom *Digitalna marketinška komunikacija privatnih razlikuje se od javnih zdravstvenih ustanova u Hrvatskoj* (srednje ocjene i p vrijednost)

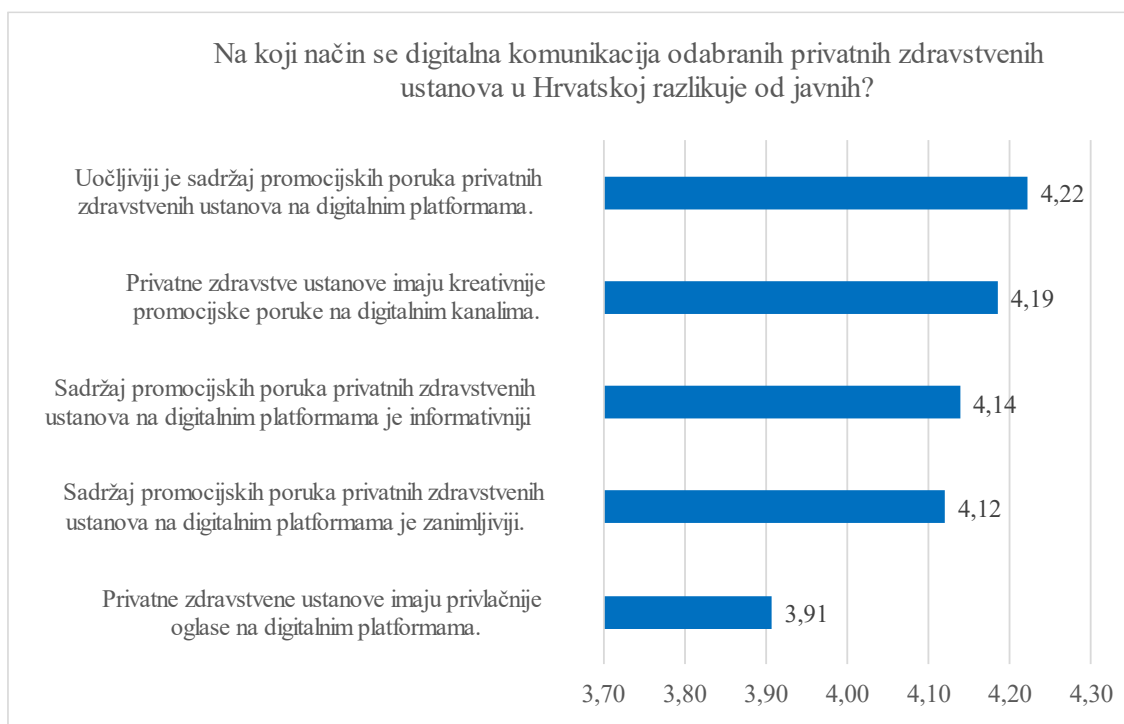
	Ukupno	DOB		MJESTO STANOVANJA		PRIHODI (u €)		KORIŠTENJE PRIVATNIH USTANOVA	
		18-35	36 i više	ispod 100.000 stanovnika	100.000 i više stanovnika	do 1.200	više od 1.200	barem jednom godišnje	rjeđe od jednom godišnje
Srednja ocjena	4,41	4,55	4,22	4,12	4,54	4,44	4,35	4,50	4,19
ANOVA p vrijednost		0,035*		0,034*		0,580		0,071	

* statistički značajna razlika na 95% pouzdanosti

Izvor: Rad autorica

U idućem pitanju o načinu na koji se digitalna komunikacija odabranih privatnih zdravstvenih ustanova u Hrvatskoj razlikuje od javnih, ispitanici su najvišu ocjenu dali tvrdnji *Uočljiviji je sadržaj promocijskih poruka privatnih zdravstvenih ustanova na digitalnim platformama* ($M=4,22$), dok su tvrdnju *Privatne zdravstvene ustanove imaju privlačnije oglase na digitalnim platformama* ocijenili najnižom ocjenom ($M=3,91$), kako je prikazano na Slici 5.

Slika 5. Razina slaganja s tvrdnjom *Digitalna marketinška komunikacija privatnih razlikuje se od javnih zdravstvenih ustanova u Hrvatskoj*



Izvor: Rad autorica

Testom usporedbe parova može se uočiti kako je samo zadnja tvrdnja značajno lošije ocijenjena ($p<0,05$), dok između ostalih tvrdnji nisu nađene statistički značajne razlike ($p>0,05$). Također je utvrđeno kako postoji korelacija između pojedinih tvrdnji ($r>0,6$) dok je visoka korelacija ($r>0,7$) zamijećena u dva slučaja, dakle između tvrdnji:

Privatne zdravstvene ustanove imaju kreativnije promocijske poruke na digitalnim kanalima i *Uočljiviji je sadržaj promocijskih poruka na digitalnim platformama* ($r=0,785$);

Uočljiviji je sadržaj promocijskih poruka na digitalnim platformama i *Sadržaj promocijskih poruka na digitalnim platformama je zanimljiviji* ($r=0,726$);

što se može vidjeti u narednoj Tablici 4 koja prikazuje koeficijente Pearsonove korelacije.

Tablica 4. Pearsonova korelacija

Tvrdnje		Imaju privlačnije oglase na digitalnim platformama.	Sadržaj promocijskih poruka na digitalnim kanalima je informativniji.	Kreativnije su promocijske poruke na digitalnim kanalima.	Uočljiviji je sadržaj promocijskih poruka na digitalnim platformama.	Sadržaj na digitalnim platformama je zanimljiviji.
Privatne zdravstvene ustanove imaju privlačnije oglase na digitalnim platformama.	Pearsonova korelacija	1	.366**	.680**	.662**	.484**
	Sig. (2-kračna)		0	0	0	0
	N	108	108	108	108	108
Sadržaj promocijskih poruka na digitalnim platformama je informativniji.	Pearsonova korelacija	.366**	1	.551**	.524**	.624**
	Sig. (2-kračna)	0		0	0	0
	N	108	108	108	108	108
Privatne zdravstvene ustanove imaju kreativnije promocijske poruke na digitalnim kanalima.	Pearsonova korelacija	.680**	.551**	1	.785**	.630**
	Sig. (2-kračna)	0	0		0	0
	N	108	108	108	108	108
Uočljiviji je sadržaj promocijskih poruka na digitalnim platformama.	Pearsonova korelacija	.662**	.524**	.785**	1	.726**
	Sig. (2-kračna)	0	0	0		0
	N	108	108	108	108	108
Sadržaj promocijskih poruka na digitalnim platformama je zanimljiviji.	Pearsonova korelacija	.484**	.624**	.630**	.726**	1
	Sig. (2-kračna)	0	0	0	0	
	N	108	108	108	108	108

* statistički značajna razlika na 95% pouzdanosti

** statistički značajna razlika na 99% pouzdanosti

Izvor: Rad autorica

Iduće anketno pitanje odnosilo se na alate koje ispitanici primjećuju na digitalnim platformama privatnih zdravstvenih ustanova, kao što su virtualna stvarnost, *chatbot* ili proširena stvarnost. Većinom korisnici primjećuju *chatbot* kao alat koji privatne ustanove koriste na svojim digitalnim komunikacijskim kanalima, njih 51%, ali, isto tako, veliki broj ispitanika (39%) nije primijetio niti jedan alat na digitalnim platformama.

Konačno, anketom se željelo saznati koliko često su ispitanici tijekom zadnjih godinu dana u prosjeku naišli na neki digitalni alat marketinške komunikacije koji su koristile privatne zdravstvene ustanove u Hrvatskoj. Kako bi ispitanici razumjeli u potpunosti pitanje, nabrojana im je nekolicina digitalnih alata, kao što su oglas na društvenim mrežama, video zapis, vlog, blog i *newsletter* koji dobiju *e-mailom*. Više od 70% ispitanika je naišlo na određene digitalne alate više puta mjesečno, njih 36,1%, ili čak na tjednoj razini (35,2%). Test proporcija na različitom uzorku pokazuje kako ispitanici stariji od 35 godina u većoj mjeri primjećuju digitalne alate koje koriste u svojoj marketinškoj komunikaciji odabrane privatne zdravstvene ustanove (46% vs 27%; $t=1,962$).

Na posljednje pitanje u kojem su ispitanici zamoljeni dati komentar ili prijedlog za poboljšanje digitalne marketinške komunikacije hrvatskog privatnog zdravstva, nekolicina ispitanika je odgovorila i ponudila određene smjernice glede više edukativnog i inovativnog sadržaja u *online* kampanjama te uvođenja gerilskih poruka kojima će marketinška komunikacija biti zanimljivija i vjerojatno uspješnija.

3.3. RASPRAVA I OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA

Ovo istraživanje pokazuje kako su vidljiva nastojanja privatnog zdravstvenog sektora u Hrvatskoj da se uključe u sveprisutno digitalno okruženje te da korisnici njihovih usluga prihvaćaju *online* kanale u komunikaciji s odabranim privatnim zdravstvenim ustanovama, koja je načelno percipirana kao kreativna, privlačna i informativna. Rezultati istraživanja također ukazuju da velik udio ispitanika primjećuje alate i aktivnosti digitalne marketinške komunikacije odabranih ustanova, posebice ispitanici stariji od 35 godina, što može djelovati zbunjujuće, no, treba imati na umu kako mlađa populacija ne koristi u tolikoj mjeri usluge zdravstvenih ustanova, odnosno nemaju potrebu tako često obavljati zdravstvene preglede.

Osim toga, rezultati istraživanja naglasili su kraće vrijeme čekanja kao osnovni razlog odabira privatnih zdravstvenih ustanova, što je bilo očekivano. No, ističe se i činjenica da mlađi ispitanici imaju više povjerenja u privatne zdravstvene ustanove, nego u javne.

Temeljem nalaza provedenoga istraživanja privatne zdravstvene ustanove mogu dobiti potvrdu da je orijentacija na digitalne kanale u njihovoj marketinškoj komunikaciji isplativa te da nastave ulagati u inovativnost svojih digitalnih komunikacijskih platformi. Ipak, pri tome se ne smiju zanemariti određena ograničenja ovog istraživanja. Prije svega, potrebno je istaknuti kako se radi o nedostatno velikom uzorku i uzorku prigodnog karaktera, što je ostvareno namjernim odabirom ispitanika, te je stoga generalizacija studije ograničena. Isto tako, pojedine grupe su zastupljene u većoj mjeri nego što bi bile kod proporcionalnog uzorka, posebice žene i mlađi od 35 godina. Za buduća istraživanja je svakako preporuka postići bolju ravnotežu glede spola i dobne strukture.

Međutim, rezultati istraživanja prezentirani u ovom radu mogu poslužiti kao svojevrsno polazište za daljnje rasprave i buduća istraživanja glede digitalne marketinške komunikacije privatnih zdravstvenih ustanova u Hrvatskoj, ali i kao osnova za usporedbu hrvatskog i privatnog zdravstva u drugim zemljama.

4. ZAKLJUČAK I PREPORUKE

Digitalna marketinška komunikacija je danas neizostavan kanal kojim konkurentne poslovne organizacije svakodnevno komuniciraju sa svojim postojećim i potencijalnim korisnicima, bez obzira kojoj djelatnosti pripadaju, koje su veličine i je li njihovo poslovanje profitnog karaktera. Dakle, neupitnu važnost ima i tržišna konkurentnost za privatne zdravstvene ustanove, odnosno za njihovo poslovanje.

Budući da privatni zdravstveni sektor u Hrvatskoj nije na razini razvijenoga europskog zdravstva, ali bilježi rast iz godine u godinu, uviđa se značajan potencijal tog tržišta koji treba promovirati odgovarajućim marketinškim alatima. Kako je javnost sve prisutnija na digitalnim platformama, i privatne zdravstvene ustanove shvaćaju nužnost marketinškog komuniciranja u digitalnoj sferi.

Rezultati provedenih istraživanja predstavljaju temelj za oblikovanje zaključaka glede postavljenih hipoteza u radu. Prije svega, rezultati su ukazali na postojanje razlike digitalne marketinške komunikacije privatnih od javnih zdravstvenih ustanova, čime se potvrdila hipoteza H1. Nadalje, temeljem dobivenih rezultata potvrđena je i hipoteza H2 kojom je pretpostavljeno da su korisnicima usluga privatnih zdravstvenih ustanova u Hrvatskoj važniji

online od tradicionalnih *offline* kanala komunikacije. Konačno, potvrđeno je i da ispitanici načelno smatraju inovativnom digitalnu marketinšku komunikaciju privatnih zdravstvenih ustanova u Hrvatskoj, što je kao hipoteza H3 postavljeno u ovom radu.

Uzevši u obzir dobivene rezultate istraživanja može se zaključiti da postoji potencijal i interes za daljnjim razvojem tržišta privatnog zdravstva u Hrvatskoj, kao i njihovih *online* kanala marketinške komunikacije, ali neupitno i za inovativnijim pristupom marketinškog komuniciranja s korisnicima na sve prisutnijim digitalnim platformama. Izvodi se stoga preporuka privatnim zdravstvenim ustanovama u Hrvatskoj da ulažu u daljnja unapređenja i inovativna rješenja za svoje kanale digitalne marketinške komunikacije jer je primjena digitalnih komunikacijskih platformi neizbježna i danas i u danima koji dolaze.

REFERENCE

- [1] Atiyeh, B. S., Chahine, F., Abou Ghanem, O. (2021). Social media and plastic surgery practice building: a thin line between efficient marketing, professionalism, and ethics. *Aesthet Plast Surg*, 45, 1310-1321. <https://doi.org/10.1007/s00266-020-01961-2>
- [2] Atsbeha, B.W., Wodaje, M. N. (2024). Exploring social media adoption for marketing purpose among healthcare professionals in Gondar town, central Gondar zone: A facility-based cross-sectional survey. *Digital Health*, 10. doi:10.1177/20552076241259872
- [3] Bauer, B. C., Bauman, N. (2021). Viral Marketing in Healthcare: This is the kind of virus you actually want to catch. *American Association for Physician Leadership; Podiatry management*. <https://podiatrym.com/pdf/2021/11/BauerBaum1121Web.pdf>
- [4] Bekić, I., Ivanković, J., Žutić, M., (2023). Direktna marketinška komunikacija promatrana kroz prizmu supkultura generacije Y i Z. *Suvremene teme*, 14 (1), 29-45.
- [5] Belch, G. E., Belch, M. A. (2018). Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective. McGraw-Hill Education.
- [6] Bhattacharya, S., Gaurav, K., Ghosh, S. (2019). Viral marketing on social networks: An epidemiological perspective. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 478-490. <https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/Journal%20International/Marketing/Physica%20A%20Statistical%20Mechanics%20and%20its%20Applications%20-%20Volume%20525%2C%201%20July%202019%2C%20Pages%20478-490.pdf>
- [7] Carl, W. J. (2008). Measuring the Value of Word of Mouth. Northeastern University.
- [8] Državni zavod za statistiku (2024). Broj i struktura poslovnih subjekata u ožujku 2023. <https://podaci.dzs.hr/2023/hr/58271>
- [9] Đurić, Z. (2018). Značaj komunikacije putem društvenih medija u hotelijerstvu. Fakultet za sport i turizam, Novi Sad, 12, 65-74.
- [10] Đurić, Z., Ilić, B., Đekić, I. (2023). Savremeni marketing i marketinška komunikacija u preduzećima i upravljanje u eri digitalizacije. *Glasnik za društvene nauke*, 15 (15), 299-315. https://scholar.google.hr/scholar?q=SAVREMENI+MARKETING+I+MARKETIN%2C%205%20A0KA+KOMUNIKACIJA+U+PREDUZE%2C%2086IMA+I+UPRAVLJANJE+U+ERI+DIGITALIZACIJE&hl=hr&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart
- [11] Eldaly, A.S., Mashaly, S.M. (2022). The new dilemma of plastic surgery and social media: a systematic review. *Eur J Plast Surg*, 45, 371-382. <https://doi.org/10.1007/s00238-021-01891-5>

- [12] FINA (2024). Info.BIZ baza podataka. <https://infobiz.fina.hr/subject/list/752ef2fc-856b-4895-80df-94c29004af41>
- [13] Georgiev, D. (2022). How Much Time Do People Spend on Social Media? Review42.com. <https://review42.com/resources/how-much-time-do-people-spend-on-social-media/>
- [14] Golob, M. (2016). Mobilni marketing kao sastavni dio integrirane marketinške komunikacije. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 4(1), 147-158. <https://hrcak.srce.hr/file/236359>
- [15] Gould, D.J., Nazarian, S. (2018). Social Media Return on Investment: How Much is it Worth to My Practice? *Aesthetic Surgery Journal*, 38(5), 565-574. <https://doi.org/10.1093/asj/sjx152>
- [16] Grewal, D., Hulland, J., Kopalle, P., K., Karahanna, E. (2019). The future of technology and marketing: a multidisciplinary perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-8. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11747-019-00711-4.pdf>
- [17] Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje (2024). Zdravstveno osiguranje u Republici Hrvatskoj. <https://hzzo.hr/nacionalna-kontaktna-tocka-ncp/zdravstveno-osiguranje-u-republici-hrvatskoj>
- [18] Janik, P. E., Charytonowicz, M., Szczyt, M., Miszczyk, J. (2019). Internet and social media as a source of information about plastic surgery: comparison between public and private sector. *Plastic Reconstr Surg Glob Open* 7(3), 21-27.
- [19] Jurvetson, S. (2000). What exactly is viral marketing: Form the ground floor. *Red Herring Communications*, 110-111. <https://currypuffandtea.files.wordpress.com/2008/03/viral-marketing.pdf>
- [20] Kesić, T., Ponašanje potrošača, 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Opinio, 2006.
- [21] Klietz, M. L., Kaiser, H. W., Machens, H. G., Aitzetmüller, M. M. (2020). Social media marketing: what do prospective patients want to see? *Aesthetic Surg*, 40(5), 577-583.
- [22] Kostić-Stanković, M., Vukmirović, V. (2018). Tendencije u savremenoj marketinškoj komunikaciji uzrokovane tehnološkim preferencijama generacije ipsilon. *Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu*, 13(9), 157-182. <https://hrcak.srce.hr/pretraga?q=tendencije+u+savremenoj>
- [23] Kotler, P., Keller, K. L., Martinović, M. (2014). *Upravljanje marketingom, 14. izdanje*. Zagreb: Mate : Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta.
- [24] Kovač, N., Smolić, Š. (2021). Private health care sector in Croatia: is private spending on health care myth or reality? *Ekonomski pregled*, 72(4), 619-639.
- [25] Montgomery, T.E. (2018). B2B Business 2 community. Business2community.com. Preuzeto s: <https://www.business2community.com/>
- [26] Nesterenko, V., Miskiewicz, R., Abazov, R. (2023). Marketing communications in the era of digital transformation. *Virtual Economics*, 6 (1), 57-70.
- [27] Odeljan, P., Gregurec, I. (2020). What challenges in internet marketing communication are recognized by croatian marketing agencies? *International journal of multidisciplinary in business and science*, 6 (9), 31-40.
- [28] Obar, J. A., Wildman, S. S. (2015). Social media definition and the governance challenge: an introduction to the special issue. *Telecommunications Policy*, 39 (9), 745-750.
- [29] Ružić, D., Biloš, A., Turkalj, D. (2014). *E-marketing: III. Izmijenjeno i prošireno izdanje*. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.
- [30] Sopta Ćorić, M., Trstenjak-Rajković, I., Kaštelan, U. (2022). Managerial Aspect of Private Health Care Institutions in the Republic of Croatia at the time of COVID-19 Pandemic. *Revija za socijalnu politiku*, 29(3), 393-401. <https://hrcak.srce.hr/file/426949>
- [31] Sorice, S., Li, A., Gilstrap, J., Canales, F., Furnas, H. (2017). Social Media and the Plastic Surgery Patient. *Plastic and Reconstructive Surgery*, 140(5), 1047-1056.

- [32] Stanojević, M. (2011). Marketing na društvenim mrežama. *Medianali*, 5(10), 165-180. <https://hrcak.srce.hr/pretraga?q=marketing+na+dru%C5%A1tvenim+mre%C5%BEam>
- [33] Statista (2024). Number of Internet users worldwide as in April 2024. <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/>
- [34] Suleman, D., Rusiyati, S., Sabil, S., Hakim, L., Ariawan, J., Wianti, W., Karlina, E. (2022). The impact of changes in the marketing era through digital marketing on purchase decisions. *International Journal of Data and Network Science*, 805-812. https://growingscience.com/ijds/Vol6/ijdns_2022_30.pdf
- [35] Vardanian, A. J., Kusnezov, N., Im, D. D., Lee, J. C., Jarrahy, R. (2013). Social media use and impact on plastic surgery practice. *Plast Reconstr Surg*, 131(5), 1184–1193.
- [36] Yuliarti Semara, O., Handayani, W., Rahayu, F., Shaddiq, S. (2021). Communication and interactive marketing management through internet advertising. *Strategic Management Business Journal*, 25-29.

PRELIMINARNO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA IZVANMEDIJSKOG I GERILA MARKETINGA NA POSTKUPOVNE AKTIVNOSTI I ODABIRE GENERACIJE Z

DARIJA IVANKOVIĆ

Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru
Županijska 50, 32000 Vukovar, Hrvatska
darija.ivankovic@vevu.hr

JELENA STJEPANOVIĆ

Doktorska škola Sveučilišta J. J. Strossmayera
Trg Svetog Trojstva 3, 31000 Osijek, Hrvatska
jstjepanovic.ds@unios.hr

BLAŽENKO TOMIĆ

COCA-COLA HBC Hrvatska
Slavonska avenija 22b, 10000 Zagreb, Hrvatska
blazenko.tomic@cchellenic.com

SAŽETAK

U današnjem konkurentnom marketinškom okruženju, razumijevanje kupovnog ponašanja i preferencija generacije Z, kohorte rođene između 1997. i 2012. godine, postaje ključno za poduzeća koja nastoje privući i zadržati tu demografski značajnu skupinu. Cilj je istraživanja ispitati utjecaj izvanmedijskog i gerila marketinga na postkupovne aktivnosti i izbore generacije Z. U istraživanju je sudjelovalo 135 sudionika s područja Osječko-baranjske i Vukovarsko-srijemske županije. Za testiranje postavljenih hipoteza korišteni su t-test i višestruka regresijska analiza. Rezultati istraživanja ukazuju na važnost izvanmedijskog i gerila marketinga u privlačenju i angažiranju generacije Z, naglašavajući kreativne i promotivne aktivnosti izvan digitalnih platformi. Iako digitalni marketing ostaje ključan za tu tehnološki pismenu generaciju, izvanmedijski i gerila marketing zadržavaju relevantnost kroz inovativne pristupe, a neposredna interakcija s proizvodima ima značajan utjecaj na odluke o kupovini. Međutim, pretpostavka da je gerila marketing privlačniji od digitalnog marketinga nije potvrđena, što sugerira potrebu za integracijom oba pristupa za optimalan marketinški učinak.

KLJUČNE RIJEČI: izvanmedijski marketing, gerila marketing, generacija Z, kupovne preferencije

1. UVOD

U dinamičnom digitalnom okruženju pojava novih tehnologija i promjenjivi obrasci ponašanja potrošača duboko su promijenili način na koji organizacije danas pristupaju marketinškim strategijama. Pojedinci su sve više integrirani u digitalne i društvene medije koristeći ih u

različite svrhe kao što su prikupljanje informacija, donošenje odluka o kupnji i komunikaciju o svojim iskustvima [Stephen, 2016]. Tu promjenu paradigme na globalnom tržištu potaknula je povećana dominacija kupovne moći potrošača olakšana implementacijom novih tehnologija kao što su pametni telefoni, pametni proizvodi i umjetna inteligencija [Shang et al., 2022]. Poboljšanja nisu samo revolucionirala potrošačke kupnje, već su također utjecala na oblikovanje budućih marketinških strategija. No iako digitalni marketing postaje sve dominantniji, izvanmedijski marketing zadržava svoju relevantnost i značaj u integriranim marketinškim strategijama oslanjajući se na kreativnost i promotivne aktivnosti koje se odvijaju izvan digitalnih platformi. Helmold [2022] navodi kako izvanmedijski marketing ima pozitivan i značajan učinak na svijest o brendu i namjeri kupnje potrošača te apostrofira da se svijest o robnoj marki može koristiti kao posrednička varijabla za učinke izvanmedijskog marketinga na namjeru kupnje. Buljubašić [2018] u svom istraživanju ističe da gerila marketing ima značajan utjecaj na svijest o robnoj marki te da 40% ispitanika preferira *offline* marketing u odnosu na digitalni. Također zaključuje kako je potrebno poboljšati povezanost generacije Z s gerila marketingom. Takvi, ali i slični nalazi sugeriraju da se svijest o robnoj marki može koristiti kao posrednička varijabla za utjecaj gerila marketinga na namjeru kupnje [Selan et al., 2021]. Gerila marketing, koji se temelji na nekonvencionalnim i troškovno učinkovitim metodama oglašavanja, igra značajnu ulogu u tim naporima, posebno se ističući u izvanmedijskom marketingu pomoću inovativnih i izvanrednih kampanja koje privlače pažnju potrošača. Iako gerila marketing spada u troškovno učinkovitu netradicionalnu strategiju privlačenja kupaca, istraživanja pokazuju da se ona primjenjuje i u tradicionalnom oglašavanju putem interneta i društvenih mreža poput TikToka. Jayadi i Putri [2023] navode koncept gerila marketinga na TikToku zadovoljavajućim uzimajući u obzir mogućnosti promoviranja, privlačenja potrošača putem videozapisa kojima je moguće istaknuti sadržaj na zanimljiv i učinkovit način. Tam i Ngoc Khong [2015] ističu da kreativnost u marketingu značajno utječe na ponašanje potrošača, dok Hernandez-de-Menendez i suradnici [2020] identificiraju generaciju Z kao digitalno pismenu skupinu koja reagira na interaktivne i kreativne marketinške pristupe. Gerila marketing kao nekonvencionalan i često izvanmedijski pristup koristi se kreativnim i iznenađujućim taktikama kako bi privukao pažnju potrošača. Istraživanje Nunthiphatprueksa [2017] ističe povezanost između gerila marketinga i namjere kupnje što dodatno podržava rezultate istraživanja o značaju direktne interakcije u poticanju naknadnog pretraživanja i kupnje proizvoda ili usluga. Kada se gerila marketing poveže digitalnim kanalima stvara se sinergija koja pojačava učinak kampanja.

U novije vrijeme pojava generacije Z imala je značajan utjecaj na marketing. Njihove jedinstvene navike i kupovne preferencije, kao i oslanjanje na digitalne i socijalne čimbenike, potaknuli su istraživače na proučavanje učinaka nekonvencionalnih marketinških strategija (kao što su izvanmedijski i gerila marketing) na njihove aktivnosti i postkupovne odluke [Kahawandala et al., 2020]. Iako tradicionalni čimbenici i dalje utječu na kupovne odluke generacije Z, rastuća važnost računalne pismenosti, utjecaja vršnjaka i društvenih mreža navela je marketinške stručnjake da preispitaju svoje pristupe [Derbani et al., 2022]. Izvanmedijske i gerila marketinške strategije dobivaju sve veću pažnju zbog težnje ka stvaranju nezaboravnih i angažirajućih iskustava za tu tehnički pismenu generaciju. Ipak, utjecaj navedenih strategija na postkupovne navike generacije Z ostaje u velikoj mjeri neistražen, a što otvara prostor za daljnja istraživanja.

Cilj je istraživanja ispitati utjecaj izvanmedijskog i gerila marketinga na postkupovne aktivnosti i izbore generacije Z.

2. IZAZOVI MARKETINŠKIH PRAKSI: IZVANMEDIJSKI I GERILA MARKETING

Nedavna istraživanja pokazuju značajan utjecaj izvanmedijskog i gerila marketinga na ponašanja, kupovne navike i preferencije generacije Z [Kahawandala et al., 2020; Meghisan-Toma et al., 2021; Bhuwaneshwari i Hemasuruthi, 2023]. Bhuwaneshwari i Hemasuruthi [2023] ističu kako su se izvanmedijske i gerilske marketinške tehnike koje daju prednost nekonvencionalnim i netradicionalnim pristupima pokazale obećavajuće u privlačenju pozornosti generacije Z. Ovi nekonvencionalni pristupi osobito su važni u kontekstu generacije Z koja se ističe digitalnom pismenošću i visokom razinom informiranosti, a što tradicionalni oblici marketinga sve teže mogu dosegnuti. U tom smislu, kreativne i inovativne marketinške tehnike uspijevaju postići visoke stope angažmana zbog svoje sposobnosti prilagodbe novim trendovima u medijskoj potrošnji te željama generacije Z za autentičnim i personaliziranim iskustvima [Hernandez-de-Menendez et al., 2020; Meghisan-Toma et al., 2021; Kahawandala et al., 2020].

Izvanmedijski marketing odnosi se na sve oblike oglašavanja i promotivnih aktivnosti koje se odvijaju izvan interneta, uključujući televizijske i radijske kampanje, tiskane oglase, direktnu poštu i vanjsko oglašavanje poput reklamnog panoa [Lamb et al., 2011]. U doba digitalizacije taj oblik marketinga prilagođava se novim tehnologijama i trendovima koristeći inovativne pristupe kao što su QR kodovi i lokacijsko oglašavanje [Turčilo i Buljubašić, 2017]. Izvanmedijski marketing obuhvaća netradicionalne metode oglašavanja koje su prikladne za ograničene budžete i ciljanu publiku koju je lakše dosegnuti komunikacijskim sredstvima izvan TV-a, radija ili novina. Ta metoda učinkovito prenosi razne poruke, čineći ih nezaboravnima zbog nekonvencionalnih načina prikazivanja. Također je korisna za dosezanje ciljne publike i često je jeftinija od tradicionalnih vrsta oglašavanja [Sinha, 2018]. Nadalje, u izvanmedijski marketing ubraja se i marketing od usta do usta, trgovačke prezentacije (izložbe i sajmovi), nagradne igre, odnosi s javnošću i posebni propagandni proizvodi i uzorci [Czinkota et al., 2021]. Hayes [2022] ističe da se marketing od usta do usta događa kada potrošači dijele svoja iskustva o proizvodu ili usluzi s prijateljima, obitelji i drugim bliskim osobama. Taj oblik oglašavanja smatra se jednim od najučinkovitijih jer 88% potrošača više vjeruje preporukama prijatelja nego tradicionalnim medijima. Poduzeća mogu potaknuti taj oblik marketinga premašivanjem očekivanja od proizvoda, pružanjem izvanredne usluge kupcima i dijeljenjem ekskluzivnih informacija putem alata poput blogova i marketinga na društvenim mrežama.

Gerila marketing¹ je nekonvencionalan i inovativan pristup oglašavanju koji je stekao značajnu popularnost. Za razliku od tradicionalnih marketinških metoda koje se često oslanjaju na velike i skupe kampanje, gerila marketing fokusira se na stvaranje neočekivanih, nezaboravnih i angažirajućih iskustava za potrošače. Sauceta i Covà [2014] ističu da ovaj pristup ne samo da pomaže u izgradnji svijesti o brendu, već stvara i dublju emocionalnu povezanost s publikom. Ključne prednosti gerila marketinga uključuju fleksibilnost, niske troškove i sposobnost privlačenja pažnje potrošača kroz interaktivne kampanje. Osim toga, ovakav pristup omogućuje manjim poduzećima s ograničenim proračunom konkuriranje većim brendovima kroz kreativnost i inovacije. Time se često potiče viralnost kampanja, gdje potrošači sami dijele svoje iskustvo te dodatno povećavaju doseg brenda. Studija Baltesa i Leibinga [2008] pokazala je kako gerilske marketinške kampanje generiraju višu razinu

¹ "U ovom radu koristi se izraz gerila marketing (engl. *guerrilla marketing*) koji je uobičajen u stručnoj literaturi. Iako je jezično ispravno koristiti gerilski marketing, ovaj izraz zadržan je zbog svoje prepoznatljivosti i učestalosti u praksi.

angažmana potrošača u usporedbi s tradicionalnim marketinškim naporima. Njihovo istraživanje također je otkrilo kako se potrošači češće sjećaju i govore o brendovima koji koriste nekonvencionalne marketinške taktike, što rezultira povećanjem lojalnosti i zagovaranja brenda. Dodatno, istraživanje Aya i suradnika [2010] ukazuje da je gerila marketing posebno učinkovit u ciljanju mlađe publike, poput generacije Z, koja pozitivno reagira na interaktivna marketinška iskustva karakteristična za ovaj pristup. U doba digitalizacije i obilja ponude, evidentno je kako se fokus gerila marketinga premješta na ciljanje pojedinaca putem psiholoških pristupa i stvaranja lojalnosti s posebnim naglaskom na postkupovni odnos [Levinson et al., 2008]. U ovom kontekstu, gerila marketing igra važnu ulogu u stvaranju iskustava koja nadilaze kupovinu, a brendovima omogućuju izgradnju dugotrajnoga odnosa s potrošačima kroz personalizirane i emocionalno angažirajuće sadržaje.

3. METODOLOGIJA RADA

Istraživanje je provedeno putem online ankete (Google obrasca) tijekom veljače i ožujka 2024. godine, a sudionici su bili pripadnici generacije Z (N=135). Upitnik je kreiran na način da mjeri direktnu interakciju sa sudionicima istraživanja, prikupljajući informacije o njihovom iskustvu i percepcijama nakon susreta s elementima izvanmedijskog i gerila marketinga. Strukturiran je u tri dijela. Prvim dijelom upitnika prikupljeni su podaci o demografskim obilježjima ispitanika: spol, dob, mjesto stanovanja te upoznatost s pojmom gerila marketing. Drugi dio upitnika sadržava tri fotografije tradicionalnog i online marketinškog oglašavanja, a sudionici su birali koji im je način oglašavanja zanimljiviji i upečatljiviji. Treći dio upitnika sadržava 18 pitanja strukturiranog tipa uz primjenu Likertove ljestvice od 5 stupnjeva (1 – u potpunosti se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – niti se slažem, niti se ne slažem, 4 – slažem se i 5 – u potpunosti se slažem). Taj set pitanja oslanja se na prethodna istraživanja [Seabra et al., 2007] i istražuje stavove ispitanika o utjecaju načina oglašavanja pri izboru proizvoda/usluge. Podaci su uneseni i obrađeni u statističkom programskom paketu SPSS, a analiza podataka provedena je deskriptivnom statistikom, t-testom i višestrukom regresijskom analizom. Testovi normalnosti provedeni su pomoću Shapiro-Wilk i Kolmogorov-Smirnov testova za svaku grupu podataka. Rezultati su pokazali normalnu distribuciju podataka ($p > 0.05$ za oba testa), što zadovoljava pretpostavku normalnosti za provođenje ANOVE. U radu su postavljene sljedeće hipoteze: H1: Direktna interakcija s generacijom Z utječe na naknadno pretraživanje oglašanih proizvoda/usluga na internetu. H2: Direktna interakcija s generacijom Z značajno utječe na njihov krajnji odabir proizvoda/usluga. H3: Generaciji Z zanimljiviji je gerila marketing od digitalnog marketinga.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U istraživanju je sudjelovalo 135 ispitanika (N=135), pripadnika generacije Z (kohorte rođene između 1997. i 2012. godine). Većina je ispitanika ženskog spola (73%), dok je manji dio ispitanika muškog spola (27%). Većina ispitanika živi na području Vukovarsko-srijemske županije (69%). Prosječna dob ispitanika iznosi 18 godina. Prva hipoteza, koja je ispitala utjecaj direktne interakcije s generacijom Z na naknadno pretraživanje oglašanih proizvoda/usluga na internetu, potvrđena je višestrukom regresijskom analizom. Direktna interakcija pokazuje snažnu povezanost s naknadnim pretraživanjem na internetu ($R=0,647$), objašnjavajući 41,9% varijacije. U tablici 1 prikazan je sažetak regresijskog modela.

Tablica 1: Sažetak regresijskog modela za utjecaj direktne interakcije s generacijom Z na naknadno pretraživanje oglašanih proizvoda/usluga

Model	R	R ²	Prilagođeni R ²	Standardna pogreška procjene	Durbin-Watson
	,647	,419	,406	2,03675	1,690

Izvor: Autori

Sažetak modela pokazuje kako direktna interakcija s mlađim potrošačima potiče naknadno pretraživanje oglašanih proizvoda ili usluga na internetu. Višestruka regresijska analiza potvrđuje tu hipotezu, pokazujući snažnu povezanost između prediktorske varijable „direktna interakcija“ i kriterijske varijable „naknadno pretraživanje na internetu“ s koeficijentom korelacije $R=0,647$. Nadalje, rezultati ANOVA analize prikazani u tablici 2 pokazuju statistički značajan utjecaj direktne interakcije na naknadno pretraživanje proizvoda ili usluga na internetu s vrlo malom vjerojatnošću slučajnosti rezultata ($F_{3,135}=31,481$, $p<0,01$). Ti rezultati ukazuju na jaku korelaciju između načina komunikacije i aktivnosti na internetu.

Tablica 2: ANOVA analiza za utjecaj direktne interakcije s generacijom Z na naknadno pretraživanje oglašanih proizvoda/usluga

Model	Zbroj kvadrata	df	Sredina kvadrata	F	Sig.
Protumačena odstupanja	391,782	3	130,594	31,481	,000
Neprotumačena odstupanja	543,433	131	4,148		
Ukupna odstupanja	935,215	134			

Izvor: Autori

Svi prediktori imaju značajan utjecaj na kriterijsku varijablu što potvrđuju koeficijenti regresijskog modela prikazani u tablici 3. Među prediktorima, recenzije imaju najveći utjecaj ($\beta=0,321$), slijede hodajuće reklame ($\beta=0,318$), dok brošure imaju najslabiji utjecaj ($\beta=0,150$).

Tablica 3: Regresijski koeficijenti za utjecaj direktne interakcije s generacijom Z na naknadno pretraživanje oglašanih proizvoda/usluga

Model	Nestandardizirani koeficijenti		Standardizirani koeficijenti	t	Sig.	Pokazatelji kolinearnosti	
	B	St. pogreška	Beta			Tolerance	VIF
(konstanta)	3,645	,536		6,804	,000		
B3	,329	,197	,150	1,670	,007	,549	1,820
R4	,768	,183	,321	4,201	,000	,758	1,319
H4	,664	,184	,318	3,613	,000	,573	1,747

Izvor: Autori

Druga hipoteza odnosila se na utjecaj direktne interakcije s generacijom Z na njihov krajnji odabir proizvoda ili usluga. Hipoteza koja postulira da direktna interakcija s mlađim potrošačima značajno utječe na njihov krajnji odabir proizvoda ili usluga potvrđena je višestrukim regresijskim modelom. U tom modelu kriterijska varijabla "odabir proizvoda" sastavljena je od četiri varijable koje se odnose na različite izvanmedijske načine oglašavanja: brošure, recenzije, kupone i hodajuće reklame (koji potiču ispitanike na kupnju). Prediktorske varijable također uključuju ista četiri načina oglašavanja, naglašavajući korisnost interakcije. Sažetak regresijskog modela prikazan u tablici 4 potvrđuje značajan utjecaj direktne interakcije na krajnji odabir proizvoda ili usluga među ispitanicima generacije Z. Model objašnjava 80,8% varijacija u zavisnoj varijabli uz snažnu pozitivnu korelaciju između prediktorne i kriterijske varijable ($R=0,899$).

Tablica 4: Sažetak regresijskog modela za utjecaj direktne interakcije s generacijom Z na krajnji odabir proizvoda/usluga

Model	R	R ²	Prilagođeni R ²	Standardna pogreška procjene	Durbin-Watson
1	,899	,808	,800	2,87525	1,707

Izvor: Autori

Rezultati ANOVA analize prikazani u tablici 5 potvrđuju statistički značajan doprinos prediktorskih varijabli u objašnjenju varijacija zavisne varijable ($F_{5,135}=108,411$, $p<0,001$). Ti rezultati impliciraju da regresijski model uspješno predviđa krajnji odabir proizvoda na temelju izvanmedijske interakcije s mlađim potrošačima.

Tablica 5: ANOVA analiza za utjecaj direktne interakcije s generacijom Z na krajnji odabir proizvoda/usluga

Model	Zbroj kvadrata	Stupnjevi slobode	Sredina kvadrata	F	Sig.
1 Protumačena odstupanja	4481,208	5	896,242	108,411	,000
Neprotumačena odstupanja	1066,452	129	8,267		
Ukupna odstupanja	5547,659	134			

Izvor: Autori

Tablica 6 prikazuje koeficijente regresijskog modela koji dodatno potvrđuju značajan utjecaj svih prediktora na kriterijsku varijablu. Varijabla hodajuće reklame (H3) pokazuje najveću prediktivnu snagu pri predviđanju krajnjeg odabira proizvoda ($\beta=0,357$, $t=7,666$, $p<0,001$), recenzije (R1) također imaju značajan utjecaj ($\beta=0,268$) kao i dijeljenje uzoraka (S3) ($\beta=0,282$). Brošure (B1) imaju relativno manji utjecaj ($\beta=0,219$) kao i (L1) letci ($\beta=0,224$).

Tablica 6: Regresijski koeficijenti za utjecaj direktne interakcije s generacijom Z na krajnji odabir proizvoda/usluga

Model	Nestandardizirani koeficijenti		Standardizirani koeficijenti	t	Sig.	Pokazatelji kolinearnosti	
	B	St. pogreška	Beta			Tolerance	VIF
1 (Konstanta)	3,472	,901		3,852	,000		

B1	1,199	,251	,219	4,775	,000	,710	1,409
R1	1,372	,208	,268	6,600	,000	,901	1,110
S3	1,733	,305	,282	5,680	,000	,604	1,656
L1	1,030	,195	,224	5,286	,000	,831	1,203
H3	1,780	,232	,357	7,666	,000	,685	1,459

Izvor: Autori

Treća hipoteza postavljena je kako bi se utvrdilo preferiraju li mlađi potrošači više izvanmedijski (gerila) marketing u odnosu na digitalni marketing. Rezultati t-testa (prikazani u tablici 7) ukazuju na to da ne postoji statistički značajna razlika u stavovima mlađih potrošača prema gerila marketingu u usporedbi s digitalnim marketingom. Manji broj ispitanika (N=47, AS=3,09, SD=1,120) smatra gerila marketing zanimljivijim, dok većina (N=88, AS=3,18, SD=0,989) preferira digitalni marketing.

Tablica 7: T-test; pokazatelji prema uzorcima: preferencije generacije Z prema gerila marketingu i digitalnom marketingu

Pokazatelji prema uzorcima

	GM_DM	N	AS	SD	St. pogreška
Privlačnost	GM	47	3,09	1,120	,163
	DM	88	3,18	,989	,105

Izvor: Autori

Rezultati prikazani u tablici 8 impliciraju prihvaćanje nulte hipoteze sugerirajući da ne postoji statistički značajna razlika u percepcijama mlađih potrošača prema gerila marketingu u odnosu na digitalni marketing. Leveneov test za provjeru jednakosti varijanci ima vrijednost $F=1,424$, s $p>0,05$ što implicira jednakost varijanci između grupa. Vrijednosti t-testa ($t=-0,517$) i p-vrijednost ($p=0,606$) sugeriraju da nema statistički značajne razlike u srednjim vrijednostima između dvaju grupa (gerila marketinga i digitalnog marketinga) u percepciji njihove privlačnosti.

Tablica 8: T-test nezavisnih uzoraka za preferencije generacije Z prema gerila marketingu i digitalnom marketingu

	Leveneov test o jednakosti varijanci		T-test o jednakosti aritmetičkih sredina				
	F	Sig.	t	df	Sig. (dvosmjerni test)	Razlika AS	St. pogreška
Jednake varijance	1,424	,235	-,517	133	,606	-,097	,187
Privlačnost Varijance nisu jednake			-,498	84,564	,620	-,097	,194

Izvor: Autori

5. RASPRAVA

Rezultati provedenog empirijskog istraživanja pokazuju kako direktna interakcija s generacijom Z značajno utječe na njihovo naknadno pretraživanje oglašanih proizvoda i usluga na internetu. Višestrukom regresijskom analizom utvrđena je snažna povezanost između prediktorske varijable „direktna interakcija“ i kriterijske varijable „naknadno pretraživanje na internetu“ s koeficijentom korelacije $R=0,647$. Rezultati ANOVA analize dodatno potvrđuju tu povezanost, ukazujući na statistički značajan utjecaj s p-vrijednošću manjom od 0,01. Među prediktorima, recenzije imaju najveći utjecaj ($\beta=0,321$), dok brošure imaju najslabiji utjecaj ($\beta=0,150$). Ti su rezultati u skladu s prethodnim istraživanjima koja pokazuju da direktna interakcija i personalizirane marketinške strategije značajno utječu na ponašanje potrošača. Istraživanje Hernandez-de-Menendez i suradnika [2020] potvrđuje da generacija Z, kao digitalno najpismenija generacija, pokazuje visok stupanj angažmana prema digitalnim kanalima nakon izloženosti direktnoj interakciji. Također, istraživanje Nunthiphatprueksa [2017] naglašava povezanost između gerila marketinga i namjere kupnje što dodatno podržava rezultate istraživanja o značaju direktne interakcije u poticanju naknadnog pretraživanja i kupovine proizvoda ili usluga.

Nadalje, rezultati istraživanja pokazuju kako direktna interakcija s generacijom Z značajno utječe na njihov krajnji odabir proizvoda ili usluga. Sažetak regresijskog modela ($R=0,899$) ukazuje na snažnu povezanost između prediktorskih varijabli (brošure, recenzije, kuponi, hodajuće reklame) i kriterijske varijable "odabir proizvoda", objašnjavajući 80,8% varijacija. Rezultati ANOVA analize potvrđuju statistički značajan doprinos navedenih prediktora u objašnjenju varijacija zavisne varijable. Koeficijenti regresijskog modela sugeriraju da su hodajuće reklame najznačajniji prediktor krajnjeg odabira proizvoda ($\beta=0,357$), čime se dodatno naglašava ključna uloga kreativnih i interaktivnih marketinških strategija u poticanju potrošačke odluke. Nadalje, recenzije pokazuju značajan utjecaj na odabir proizvoda, dok brošure, premda imaju relativno manji utjecaj, i dalje značajno doprinose krajnjoj odluci potrošača. Navedeni nalazi upućuju na važnost integracije različitih marketinških alata kako bi se maksimalizirao njihov učinak na potrošačko ponašanje, pri čemu kreativne i interaktivne strategije zauzimaju središnje mjesto u suvremenim marketinškim kampanjama. Slični nalazi pronalaze se u prethodnim istraživanjima koja naglašavaju važnost kreativnih i interaktivnih marketinških strategija. Tam i Ngoc Khoung [2015] empirijski su dokazali da kreativnost u marketinškim aktivnostima značajno korelira s promjenama u ponašanju potrošača, a što se može kvantificirati kroz povećanje stope konverzije i angažmana korisnika. Nadalje, istraživanje koje su proveli Hernandez-de-Menendez i suradnici [2020] identificiralo je generaciju Z kao digitalno pismenu generaciju koja pokazuje visoku osjetljivost na interaktivne i kreativne marketinške pristupe. Ta skupina zbog svoje digitalne kompetentnosti pokazuje povećanu osjetljivost na digitalne inovacije u marketingu, što rezultira značajnim utjecajem na njihove potrošačke odluke. Takvi nalazi podupiru tezu da su kreativne i interaktivne marketinške strategije ključne za učinkovito ciljanje i angažiranje moderne, tehnološki osposobljene demografske skupine. Provedeno istraživanje dodatno potvrđuje ove nalaze, naglašavajući da gerila marketing, posebice hodajuće reklame, imaju najveći utjecaj na odluke o kupnji među mlađim potrošačima.

No s druge strane, rezultati istraživanja pokazuju da ne postoji statistički značajna razlika u preferencijama mlađih potrošača između gerila marketinga i digitalnog marketinga. Iako manji broj ispitanika preferira gerila marketing, većina pokazuje sklonost prema digitalnom marketingu. Analiza t-testa i Leveneovog testa potvrdila je odsutnost značajne razlike u percepciji privlačnosti između tih dvaju marketinških pristupa. Na temelju rezultata nije

moгуće zaključiti da je gerila marketing statistički značajno privlačniji mladim potrošačima u usporedbi s digitalnim marketingom. Ti rezultati sugeriraju da, iako gerila marketing može biti inovativan i učinkovit, digitalni marketing ostaje dominantan kanal za generaciju Z koju Šimunić [2020] opisuje kao "urođenu digitalnu generaciju" zbog njihove svakodnevne uporabe društvenih mreža. Ti rezultati ukazuju na potrebu za daljnjim istraživanjima kako bi se dublje razumjele preferencije generacije Z i identificirali specifični elementi koji oblikuju njihove marketinške preferencije.

6. ZAKLJUČAK

Rezultati provedenog istraživanja pružaju vrijedne uvide u važnost izvanmedijskog i gerila marketinga kroz kreativne i promotivne aktivnosti koje se odvijaju izvan digitalnih platformi. Provedeno istraživanje posebno naglašava utjecaj gerila marketinga na mlađe potrošače, generaciju Z. Iako digitalni marketing igra značajnu ulogu i privlačan je toj tehnološki pismenoj skupini, izvanmedijski i gerila marketing zadržava svoju relevantnost kroz inovativne i kreativne pristupe. Ta generacija ne samo da traži originalne pristupe u marketinškim kampanjama, već i aktivno sudjeluje u njima kada ih prepoznaju kao autentične i zanimljive. Prethodna istraživanja također su potvrdila da digitalni alati i platforme igraju vitalnu ulogu u procesu informiranja i konačnog izbora proizvoda među mladim potrošačima.

Analiza rezultata pokazuje kako direktna interakcija značajno utječe na konačnu odluku o kupovini i daljnje pretraživanje proizvoda ili usluga na internetu. Kada mlađi potrošači imaju priliku za neposrednu interakciju s proizvodom ili uslugom skloni su dodatno istražiti te na kraju i kupiti proizvod ili uslugu. Rezultati također sugeriraju da jačanje direktne interakcije s mladim potrošačima može značajno utjecati na njihovu odluku o kupnji pri čemu gerila marketing, konkretno hodajuće reklame, imaju najjači prediktivni učinak. Nakon njih slijede standardne reklame, recenzije, kuponi, dok brošure imaju najslabiji utjecaj. S druge strane, pretpostavka da bi izvanmedijski (gerila) marketing bio zanimljiviji mladim potrošačima od digitalnog marketinga, nije potvrđena. Rezultati pokazuju da, iako gerila marketing može imati pozitivan utjecaj, nema statistički značajnih razlika između dvaju grupa u smislu privlačnosti gerila marketinga u preferencijama generacije Z. Ti rezultati sugeriraju da marketinške strategije trebaju biti prilagođene kako bi uključivale oba pristupa, integrirajući digitalne i izvanmedijske kanale za maksimalan učinak. Kreativnost i inovativnost gerila marketinga može dodatno pojačati marketinške kampanje, pružajući nezaboravna iskustva koja potiču angažman i vjernost potrošača.

Jedno od ograničenja istraživanja je fokusiranost na generaciju Z što može ograničiti primjenjivost rezultata na druge demografske skupine. Buduća istraživanja mogla bi uključiti komparativnu analizu utjecaja izvanmedijskog i digitalnog marketinga između različitih generacija, a čime bi se omogućilo bolje razumijevanje kako različite dobne skupine reaguju na različite marketinške pristupe. Drugo je ograničenje provedenog istraživanja prostorno s obzirom da se provodilo samo na području Vukovarsko-srijemske i Osječko-baranjske županije. Iako pruža vrijedne uvide u specifične regionalne karakteristike i ponašanje mladih potrošača, bilo bi korisno proširiti istraživanje na cijelu Republiku Hrvatsku ili čak na međunarodnu razinu. Istraživanja na nacionalnoj ili međunarodnoj razini mogla bi otkriti kako kulturne, ekonomske i socijalne različitosti utječu na učinkovitost gerila marketinga te pružiti bogatije podatke koji bi mogli koristiti marketinškim stručnjacima u prilagođavanju strategija za različita tržišta. Preporuka za buduća istraživanja uključuje komparativnu analizu među različitim generacijskim skupinama, proširenje geografskog obuhvata te dublju analizu

čimbenika interakcije s naglaskom na korisničko iskustvo i angažman. Ova sveobuhvatna analiza može pružiti dublji uvid u različite preferencije potrošača i optimizirati učinkovitost marketinških kampanja.

REFERENCE

- [1] Buljubašić, I. (2018). Gerila marketing kao sredstvo komunikacije s publikom kulturnih događanja. *Globalizacija i Regionalni Identitet*, str. 199 – 209, Osijek, Hrvatska.
- [2] Czinkota, M. R.; Kotabe, M.; Vrontis, D.; Shams, S. M. R. (2021). Direct Marketing, Sale Promotion, and Public Relations, *Marketing Management*, DOI:10.1007/978-3-030-66916-4_13, str. 607 – 647, 2008.
- [3] Derbani, A; Adawiyah, W R; Wulandari, S Z. (2022). Impact of online buying behavioral tendencies of Generation Z on their parents' consumption behavior: Insight from Indonesia. *Business Perspectives*, 18 (2), str. 39 – 48, 2022. [https://doi.org/10.21511/im.18\(2\).2022.04](https://doi.org/10.21511/im.18(2).2022.04)
- [4] Helmold, M. (2022). Direct and Indirect Marketing, Sales Promotion and Public Relations. *Management for Professionals (MANAGPROF)*, DOI:10.1007/978-3-031-10097-0_11, str. 117-123.
- [5] Hernandez-de-Menendez, M; Escobar Díaz, C; Morales-Menendez, R. (2020). Educational experiences with Generation Z, *International Journal on Interactive Design and Manufacturing*, 14 (1), str. 847 – 859, 2020.
- [6] Hayes, A. (2022). Word-of-Mouth Marketing: Meaning and Uses in Business, *Investopedia*, <https://www.investopedia.com/terms/w/word-of-mouth-marketing.asp>, preuzeto: [6. travanj 2024.]
- [7] Jayadi, P; Putri, S. (2023). Tiktok's Role on Guerilla Marketing in Digital Marketing Era. *Journal Sistem Informasi, Manajemen, dan Akuntansi (SIMAK)*, 21 (2), str. 313 – 324, 2023.
- [8] Kahawandala, N.; Peter, S.; Niwunhella, H. (2020). Profiling purchasing behavior of Generation Z. *2020 International Research Conference on Smart Computing and Systems Engineering (SCSE)*, str. 155 – 160, 2020.
- [9] Lamb, C. W.; Hair, J. F.; McDaniel, C. (2011). *Marketing* (11th ed.), Cengage Learning, Australia.
- [10] Levinson, J. C; Levison, J; Levinson, A. (2008). *Gerilski marketing*, Algoritam, Zagreb, Hrvatska.
- [11] Meghisan-Toma, G.; Puiu, S.; Florea, N. M.; Meghișan, F. (2021). Generation Z' Young Adults and M-Commerce Use in Romania. *Multidisciplinary Digital Publishing Institute*, 16(5), str. 1458–1471, 2021.
- [12] Nunthiphatprueksa, A. (2017). Is guerilla marketing worth investing? The impacts of guerilla marketing on purchase intention, *UTCC International Journal od Business and Economics*, 9 (2), str. 39 – 55, 2017.
- [13] Seabra, C; Abrantes, J. L; Lages, L. F. (2007). The impact of using non-media information sources on the future use of mass media information sources: The mediating role of expectations fulfillment. *ScienceDirect*, 28 (6), str. 1541 – 1554, 2007.
- [14] Selan, C; Lapian, S; Gunawan, E. (2021). The effects of guerilla marketing on consumer purchase intention with brand awareness as a mediating variable in pt. Solusi transportasi Indonesia (grab). *Journal EMBA*, 9 (4), str. 385 – 396, 2021.
- [15] Shang, Y.; Rehman, H.; Mehmood, K.; Xu, A.; Iftikhar, Y.; Wang, Y.; Sharma, R. (2022). The Nexuses Between Social Media Marketing Activities and Consumers'

- Engagement Behaviour: A Two-Wave Time-Lagged Study. *Frontiers Media*, 13, 811282, str. 1 – 14, 2022.
- [16] Sinha, R. (2018). A comparative analysis of traditional marketing v/s digital marketing. *ResearchGate*, 5 (4), str. 234 – 243, 2018.
- [17] Stephen, A T. (2016). The role of digital and social media marketing in consumer behavior. *Elsevier BV*, 10, str. 17 – 21, 2016.
- [18] Šimunić Rod, V. (2020). Nova generacija poduzetnika; Generacija Z. *Obrazovanje za poduzetništvo*, 10 (1), str. 7 – 23, 2020.
- [19] Tam, D; Ngoc Khuong, M. (2015). The Effects of Guerilla Marketing on Gen Y's Purchase Intention — A Study in Ho Chi Minh City. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 6 (4), str. 191 – 198, 2015.
- [20] Turčilo, L; Buljubašić, B. (2017). Etički standardi između biznisa i društvene uloge medija u Bosni i Hercegovini. *Fakultet političkih nauka Univerziteta u Beogradu*, 12, (40), str. 93-117, 2017.
- [21] Saucet, M; Covà, B. (2014). The secret lives of unconventional campaigns: Street marketing on the fringe. *Taylor & Francis*, 21(1), str. 65 – 77, 2014.
- [22] Kahawandala, N; Peter, S; Niwunhella, H. (2020). Profiling purchasing behavior of Generation Z. *International Research Conference on Smart Computing and Systems Engineering (SCSE)*, DOI: 10.1109/scse49731.2020.9313038, Colombo, Sri Lanka.
- [23] Zarco, C; Herzallah, D. (2023). Guerrilla Marketing in the 21st Century: A Systematic Analysis of the Discipline Through a Literature Review, a Taxonomy, and Identification of the Most Relevant Variables. *Preprints*, DOI: 10.20944/preprints202303.0169.v1, str. 1 – 25, 2023.
- [24] Ay, C; Aytakin, P; Nardali, S. (2010). Guerrilla marketing communication tools and ethical problems in guerilla advertising. *American Journal of Economics and Business Administration*, 2(3), str. 280 – 286, 2010.
- [25] Baltes, G; Leibing, I. (2008). Guerrilla marketing for information services. *New Library World*, 109(1/2), str. 46 – 55, 2008.
- [26] Bhuwaneshwari, M; Hemasuruthi, S. (2023). A Study on Social Media Influences on Generation Z Buying Behaviour. *Shivkrupa Publication's*, str. 89 – 95, DOI: 10.48175/ijarsct-11413, 2023.
- [27] Derbani, A; Adawiyah, W R; Wulandari, S Z. (2022). Impact of online buying behavioral tendencies of Generation Z on their parents' consumption behavior: Insight from Indonesia. *Business Perspectives*, 18(2), str. 39 – 48, 2022.
- [28] Meghisian-Toma, G; Puiu, S; Florea, N. M; Meghișan, F; Doran, D. M. (2021). Generation Z' Young Adults and M-Commerce Use in Romania. *Multidisciplinary Digital Publishing Institute*, 16(5), str. 1458 – 1471, 2021.

Preliminary communication / Prethodno priopćenje

THE IMPORTANCE OF COMMUNICATION FOR THE PROMOTION OF PREVENTIVE HEALTH PROGRAMS IN THE REPUBLIC OF CROATIA

ŽELJKA FRUK

Postgraduate university programme Media and Communication
University North
Trg dr. Žarka Dolinara 1, 48 000 Koprivnica, Croatia
zefruk@unin.hr

MARKO ANTIĆ

Postgraduate university programme Media and Communication
University North
Trg dr. Žarka Dolinara 1, 48 000 Koprivnica, Croatia
marantic@unin.hr

IVANA PERKUŠIĆ

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Humanities and Social Sciences
Lorenza Jägera 9, 31 000 Osijek, Croatia
iperkusic@ffos.hr

ABSTRACT

In Croatia, it is increasingly emphasized through the healthcare system, but also through various media content, that health prevention is a key factor in health preservation. This particular importance is represented by national preventive programs in health care aimed at raising awareness of disease prevention and health promotion. In order to interest the target stakeholders in participating in national prevention programs, the organization and implementation of promotional campaigns is necessary. Therefore, the goal of this paper is to investigate whether there is systematic scientific research on the characteristics of communication in the promotion of national preventive programs in health care, what is the status of communication in the promotion of national preventive programs in health care, and where Croatia stands in these scientific researches. Using the systematic literature review method (SLR), scientific works published in the Web of Science and Scopus databases in the period 2019-2023. The obtained results will set the basic starting point for defining hypotheses for future scientific research on communication in the promotion of national prevention programs.

KEYWORDS: national prevention programs, promotion, communication channel, communication

VAŽNOST KOMUNIKACIJE ZA PROMOCIJU ZDRAVSTVENIH PREVENTIVNIH PROGRAMA U REPUBLICI HRVATSKOJ

SAŽETAK

U Hrvatskoj se sve više ističe kroz zdravstveni sustav, ali i kroz razne medijske sadržaje da je prevencija zdravlja ključni čimbenik u očuvanju zdravlja. Tu posebnu važnost predstavljaju nacionalni preventivni programi u zdravstvu usmjereni na podizanje svijesti o prevenciji bolesti i promociji zdravlja. Kako bi zainteresirali ciljane dionike na sudjelovanje u nacionalnim preventivnim programima potrebna je organizacija i provedba promotivnih kampanja. Stoga je cilj ovoga rada istražiti postoje li sustavna znanstvena istraživanja o karakteristikama komunikacije u promociji nacionalnih preventivnih programa u zdravstvu, koji je status komunikacije u promociji preventivnih nacionalnih programa u zdravstvu, te gdje se nalazi Hrvatska u tim znanstvenim istraživanjima. Pomoću metode sustavnog pregleda literature (SLR) istražiti će se objavljeni znanstveni radovi u bazama Web of Science i Scopus u periodu 2019. – 2023. godina. Dobiveni rezultati postaviti će temeljna polazišta za definiranje hipoteza za buduća znanstvena istraživanja komunikacije u promociji nacionalnih preventivnih programa.

KLJUČNE RIJEČI: nacionalni preventivni programi, promocija, komunikacijski kanal, komunikacija

1. INTRODUCTION

Disease prevention includes a series of procedures that prevent the onset of disease, promotes a healthy lifestyle and prevents a decrease in the quality of life. Matešić and Špehar (2014) state that disease prevention consists of primary and secondary prevention, whereby primary prevention is aimed at early identification of risk factors, while secondary prevention includes treatment of primary factors and prevention of further disease progression. The healthcare system implements programs that contribute to the prevention of diseases, thereby reducing treatment costs, while enabling patients to have a better quality of life without disease. The European Union, of which the Republic of Croatia is a member, implements the Europe's Beating Cancer Plan, one of the goals of which is to provide support to member states in cancer prevention, early detection, diagnosis and treatment. As a member of the EU, the Republic of Croatia has followed these guidelines and has implemented national preventive programs for many years. The first that was recognized as an important preventive program is The Croatian National Breast Cancer Screening Program from 2006 [MoH]. Then came The National Colorectal Cancer Screening Program from 2007 [MoH], and The Cervical Cancer Early Detection Program from 2010 because these diseases became the leading causes of death in the Republic of Croatia [MoH]. In order to raise awareness of the importance of disease prevention, new national preventive programs were launched: The National Preventive Program of Early Amblyopia Detection from 2016 [MoH], The National Lung Cancer Screening Program from 2020 [MoH], National program for the prevention and early detection of melanoma from 2023, and the program for early detection of familial hypercholesterolemia from 2023 [MoH].

Promotion is important for the successful implementation of preventive health programs. Rawley (1998) defines promotion as a tool for communication with consumers, i.e. service

users, promotion is an integral part of the marketing mix. Kolarić (2023) states that for the promotion of preventive programs, public healthcare actions aimed at raising awareness of the importance of preserving and improving health and educating citizens about risk factors and healthy lifestyles are used. The promotion of preventive national programs in the healthcare system begins on the website of the Ministry of Health, which highlights national programs on its website. Each program is promoted in the same way by identifying target groups who are then invited to a specific diagnostic examination. Today, the use of social networks is extremely important for promotion, which opens up new communication channels for the promotion of preventive programs and in this way, the target group is encouraged to participate.

This paper sets the goal of identifying papers that deal with research on the promotion of national prevention programs. The main research question that will be answered in this paper is whether there is systematic scientific research on the characteristics of communication in the promotion of national preventive programs in healthcare? The second research question to be answered is whether there is a recognition of the importance of communication in the promotion of preventive national programs in healthcare? From the above mentioned, the hypotheses arise that the promotion of preventive scientific programs is insufficiently represented in the scientific literature (H1) and that communication with the public is necessary in the promotion of preventive health programs (H2). With the goal of a more comprehensive approach, this research, using the method of synthesis, has tried to integrate the existing theoretical and empirical knowledge about the understanding of promotion in preventive health programs.

2. METHODOLOGY

In order to study the characteristics of communication in the promotion of national preventive programs, the quantitative and qualitative method of a systematic review of the literature is applied. The method of systematic literature review (SLR) in the Web of Science and Scopus databases in the period from 2019 to 2023 is used to summarize the previous knowledge in the field of research.

A systematic review of available literature was conducted in April 2024. The research source are the cited databases Web of science and Scopus. The search keywords were: national prevention programs, promotion, communication channel, communication, healthcare system, while the terms: communication in healthcare preventive programs, communication skill in healthcare preventive programs were combined with Boolean operators (and, in). In the second phase, the papers were filtered according to keywords and abstracts, and the connection with the given search phrase was determined, after which the papers were read and analyzed in their entirety.

3. RESEARCH RESULTS AND DISCUSSION

Searching the Web of Science database yields 120, while Scopus yields 127 papers. By excluding papers that are not in English, the number of papers in WOS is reduced to 116 papers, and in Scopus to 117 papers. In the systematic review, access to the full version of the paper is also introduced as a criterion, and in this way the number of papers that have open access in WOS is reduced to 98 papers and in Scopus to 94 papers. By comparing the papers found in

both databases, duplicate papers (n=37) are excluded, and 155 papers are considered at this stage. Further analysis of the abstracts of the papers yielded 15 papers whose summaries correspond to the topic of the paper in such a way that they talk about preventive national programs and about communication in preventive national programs. By in-depth analysis of papers, 10 papers (Table 1), are related to communication in the promotion of preventive national programs and meet the research requirements.

Table 1. Display of analyzed papers related to the phrase "communication in healthcare preventive programs"

Author and year	The title of the paper	Description of the paper	Connection with the phrase "communication in healthcare preventive programs"	Database
Obiala, et al. 2022	Elaboration and refinement of a motivational communication training program for healthcare professionals in pediatric oncology: a feasibility and acceptability study	It examines the communication strategies of healthcare workers in order to influence the motivation of patients to participate in preventive programs.	partially	WOS SCOPUS
Begum, et al. 2022	Influences of decisions to attend a national diabetes prevention programme from people living in a socioeconomically deprived area	It examines the influences on the decision-making about participation in the national diabetes prevention program.	yes	WOS SCOPUS
Perin, et. al. 2021	Interruption of cancer screening services due to COVID-19 pandemic: lessons from previous disasters	It examines the consequences of the reduction in the implementation of preventive programs due to the pandemic.	yes	WOS SCOPUS
Andersson, et al. 2020	Public support for healthcare-mediated disclosure of hereditary cancer risk information:	It examines how patients with an increased risk of hereditary cancer wish to improve communication with healthcare professionals and join the screening program.	yes	WOS SCOPUS

	Results from a population-based survey in Sweden			
Brenner, et al. 2023	Primary care provider perspectives on the role of community pharmacy in colorectal cancer screening: a qualitative study	The paper examines the possibility of implementing a national preventive program for the early detection of colon cancer by including pharmacies in the promotion.	yes	WOS SCOPUS
Obiala, et al. 2022	Improving Colon Cancer Prevention in Poland. A Long Way Off	It examines patients' knowledge about colon cancer prevention and what their sources of information are.	yes	WOS SCOPUS
Moorthie, et al. 2022	Towards implementation of comprehensive breast cancer risk prediction tools in health care for personalised prevention	It examines the importance of changing communication during the implementation of new breast cancer risk assessment models and linking them to tools that can contribute to the goal of personalized healthcare for breast cancer patients.	yes	WOS SCOPUS
Golden, et al. 2022	It's a decision I have to make: Patient perspectives on smoking and cessation after lung cancer screening decisions	It examines whether communication through various communication channels affects the change in cigarette smoking rates of patients who are involved in prevention programs.	yes	WOS SCOPUS
Golden, et al. 2020	I'm Putting My Trust in Their Hands A Qualitative Study of Patients' Views on Clinician Initial Communication About Lung Cancer Screening	It examines how patients experience communication with a doctor when they are offered participation in a national lung cancer early detection prevention program.	yes	WOS SCOPUS
Dyer, et al. (2019)	Patient-Reported Needs Following a Referral for Colorectal	It examines how patient-physician communication about colon cancer screening can influence the	yes	WOS Sopus

	Cancer Screening, American journal of preventive medicine	decision to participate in a screening program.		
--	---	---	--	--

Source: Author

A study by Dewez et al [2021] examines motivational communication by combining a range of strategies that explore ambivalence and motivation to change in patients attempting to adopt a healthy lifestyle through behavior modification. The study analyzes the key intervention tools of motivational communication, such as the motivation or self-confidence scale for working on the patient's ambivalence. The results of the research contribute to the creation of a course for healthcare workers who help motivate patients to change their behavior with the aim of improving health habits. The conclusion of the conducted research is that healthcare workers need permanent education in the field of communications in order to motivate patients as much as possible to change their behavior and direct them to a healthy lifestyle. Although the work is not aimed at the promotion of preventive national programs, it was considered important to show it because motivation and communication with patients contributes to promotion and encourages patients to participate in preventive national programs.

Begum et al [2022] conducted a study investigating what influences rural patients' decision-making to participate in a national diabetes prevention program in England. Research has shown that communication between family physicians and the patient and the initial assessment of the patient are key points where patient beliefs and understanding can be explored. Furthermore, the research has established that an individual's decision to participate in the national program depends on previous knowledge about the disease, willingness to change their lifestyle, support, and accessibility of the program. All of these reasons affect the motivation of patients to join preventive programs. The aforementioned research studies doctor-patient communication, but it is more focused on motivational factors that influence the inclusion of patients in the national preventive program. The conclusion of the research is that apart from the initial communication between the doctor and the patient about participating in the screening, the patient's final decision depends on the patient's willingness to change their lifestyle.

Research by Perin et al [2021] examines good practices that can be applied in future crisis situations in the healthcare system. The research results point to the importance of coordination in the healthcare system in order to optimize resources and the possibility of continuing to provide screening services in a future crisis situation. It is stated that this way of optimizing resources would make the healthcare system more resistant to such challenges. The research places an emphasis on communicating with the general population about the consequences of COVID-19, as this has affected the provision of healthcare services and the mitigation of measures taken due to the pandemic. The paper states that more research is needed to explore the best strategies for stopping, continuing and maintaining cancer screening programs, and preparing for future disruptions, adapting to different healthcare systems. The research highlights the importance of being ready for future challenges with an emphasis on solving the communication gap with all participants after the screening program is discontinued.

Brenner et al published in 2023 the results of research according to which communication between doctor and patient is important to encourage inclusion in national prevention programs. The reason for this is that doctors have a direct opportunity to introduce the patient to the benefits of disease prevention or early detection and increase the possibility of cure. Given that family doctors in America are overloaded with work, the study investigated the possibility of including pharmacists in the implementation of preventive programs for the early detection of colon cancer. The research results pointed to the problem of insufficient communication between doctors and pharmacists. This research determined that pharmacists can communicate with patients who have negative screening results, and that doctors should communicate with patients who have positive results. From the above, it can be concluded that it is possible to include other healthcare workers such as pharmacists in the promotion of preventive national programs due to their close communication with patients, thus relieving primary care doctors.

A study conducted in Sweden by Andersson et al in 2020 studied hereditary factors that affect the increased risk of colon cancer. The results of the research showed that patients want to improve communication with healthcare professionals in writing or by phone, however, if the family would receive information about a moderate or high risk of the disease, face-to-face communication is preferred. The research revealed a lack of communication with the patient's extended family, who remains uninformed about the possibility of colon cancer risk. The conclusion of the aforementioned research highlights the need to inform the patient's extended family about the possible risk of colon cancer in order to establish communication with healthcare professionals.

Authors Obiala et al analyzed the patient's knowledge about colon cancer prevention in 2022 and identified the ways in which participants obtain information about colon cancer. The results of the research showed insufficient knowledge about the prevention of colon cancer, and that the most common source of obtaining information about the disease is the Internet or the information is obtained from a doctor. The paper emphasizes the importance of communication with the doctor, which contributes to the patient's participation in the screening. It is concluded that healthcare policy makers should invest more in the promotion and creation of national preventive programs, and in the education of healthcare workers in order to contribute to quality communication with patients and provide all relevant information.

Dyer et al [2019] conducted research on how patient-physician communication can influence decision-making in participating in colon cancer screening. In their research they say that patients lack the information they need to make decisions about participation in screening. The research results indicated that this gap can be solved by developing an interactive support program for making decisions. The survey shows that patients were divided in their opinions. Part of the participants wanted to have information about testing options and act accordingly, while another part of the participants preferred to follow the doctor's recommendations. It is concluded that one of the ways to solve the communication gap can be the development of a motivational support program on to participate in screening.

Moorthie, et al conducted a 2022 study analyzing new risk assessment models leading to breast cancer and tools that can contribute to the goal of personalized breast cancer healthcare. The authors state in the paper that there are a number of potential applications of the new breast cancer risk prediction models and their associated tools, including a mechanism for education

and promoting well-being (health promotion); early disease recognition (screening); identification of individuals at increased risk in order to provide preventive interventions; or a mechanism to aid decision-making regarding treatment. Through the research, the importance of communication is emphasized and it is pointed out that the implementation of the risk assessment model would bridge the communication gap between research, healthcare policy and practice.

In their study, Golden et al. [2020] examine how patients experienced communication with a doctor when they were offered inclusion in a national lung cancer early detection program. The study reports on the patient's assessment of information, reasons for satisfaction, and the patient's role in the decision-making process. The authors propose a model of communication that puts the patient at the center of communication in such a way that the patient is viewed as a person, and doctors are informed about the wishes of patients during treatment. The paper emphasizes the importance of this mutual communication of all persons involved in the treatment process. The results of the research showed the patient's satisfaction with the amount of information provided, on the basis of which they made decisions about participation in the screening program. The conducted research shows that it is important for the patient to be involved in making decisions related to the treatment process.

Golden et al in their research [2022] analyze whether involvement in lung cancer screening leads to a change in cigarette smoking rates and analyze the motivation to quit smoking. In their paper, they state that the majority of those who were informed about the importance of smoking cessation through various communication channels, after being included in the lung cancer early detection program, did not report that communication about smoking influenced their motivation to quit or refrain from smoking, including patients for whom it was found to have cancer. The results of the paper suggest that there are other influences, primarily the patient's own decision to quit smoking that could be used to motivate smoking reduction or cessation, or the lung cancer prevention program could be improved to integrate smoking cessation resources.

The obtained research results indicate a small number of papers (N=10) related to the searched phrase, which supports the hypothesis (H1) that the promotion of preventive scientific programs is insufficiently represented in the scientific literature. The research confirmed that in the mentioned time period from 2019 to 2024, there are no papers in the WoS and Scopus databases that investigate the importance of communication in the promotion of preventive health programs in the Republic of Croatia. Furthermore, through an in-depth analysis of the content, it was determined that research points to the importance of communication in the patient-physician relationship, the ways in which information is transmitted about the possibility of participating in the screening, as well as the possibility of the patient participating in the decision-making process to participate in the screening. As a result of all of the above, it is stated that research which includes the phrase "communication in healthcare preventive programs" indicates the importance of communication in the promotion of preventive healthcare programs in the healthcare system, which supports hypothesis H2. The review of the research shows the importance of using different communication channels in order to encourage the target public to undergo preventive examinations and contribute to the preservation of healthcare.

3.1. RESEARCH LIMITATIONS

The research has certain limitations primarily because it was conducted exclusively in the WOS and Scopus databases. Research in these two databases is considered acceptable because they are recent databases for scientific fields. A limitation of the research is also evident in the time period that was set as a criterion for the research. This limitation is considered acceptable because the authors thus determined the sample that provided the latest scientific knowledge in the last five years with regard to the stated criteria. It is believed that the limitations of this research do not affect the objectivity of the research and its credibility.

3.2. RESEARCH CONTRIBUTION

The conducted research determined that there are insufficiently represented studies investigating the area of promotion of preventive scientific programs in the Wos and Scopus databases with regard to the time period of the research from 2019 to 2024, which supports the first hypothesis, therefore the paper represents a scientific contribution in terms of systematization of recent theoretical and empirical findings. The results of the research give implications about the ways of communication between the patient and the doctor, who are additionally stimulated to participate in preventive programs. The contribution of this paper is especially emphasized because a review of the WOS and Scopus databases found that there are no studies conducted by scientists in the Republic of Croatia who are engaged in research on the promotion of national preventive programs, and this research can be a starting point for future researches that study the importance of communication and communication strategies in promotion preventive national programs.

4. CONCLUSION

Using the SLR method, based on the set phrase and according to the set research criteria, it was determined that only ten papers meet the search criteria. Further research, based on an in-depth analysis of the content, revealed insufficient representation of communication in the promotion of preventive national programs. Therefore, this research concludes that it is necessary to work more systematically on promotion in order to interest the target public in getting involved. The use of new communication channels under the influence of digital media indicates the importance of following new trends, because in this way faster communication is achieved with target audiences for whom preventive health programs are intended. Communication is a key factor for more successful inclusion of the target public in programs, and the need to improve communication between doctors and patients is emphasized, given the availability of often irrelevant information today. The research review of this paper indicates that digital media as new communication channels, more intensive interaction and communication with the patient and family members, and patient satisfaction with the amount of information provided are factors that contribute to decision-making to participate in preventive health programs. Through this research, it was found out that in the Republic of Croatia there is no systematic study of communication in relations with the public during the promotion of preventive national programs, therefore this research can be a starting point for such research.

REFERENCES

- [1] Andersson, A; Hawranek, C; Öfverholm, A; Ehrencrona, H; Grill, K; Hajdarevic, S; Melin, B; Tham, E; Hellquist, BN; Rosén, A. (2020) Public support for healthcare-mediated disclosure of hereditary cancer risk information: Results from a population-based survey in Sweden, *Hereditary cancer in clinical practice*, <https://www-webofscience-com.ezproxy.nsk.hr/wos/woscc/full-record/WOS:000570512200001>, retrieved: [2024 April 5]
- [2] Begum, S; Povey, R; Ellis, N; Gidlow, C; Chadwick, P. (2022) Influences of decisions to attend a national diabetes prevention programme from people living in a socioeconomically deprived area, *Diabetic medicine*, <https://www-webofscience-com.ezproxy.nsk.hr/wos/woscc/full-record/WOS:000764131400001>, retrieved: [2024, April 7]
- [3] Brenner, AT; Rohweder, CL; Wangen, M; Atkins, DL; Ceballos, RM; Correa, S; Ferrari, RM; Issaka, RB; Ittes, A; Odeunmi, OO; Reuland, DS; Waters, AR; Wheeler, SB; Shah, PD (2023). Primary care provider perspectives on the role of community pharmacy in colorectal cancer screening: a qualitative study. *BMC health services research*, <https://www-webofscience-com.ezproxy.nsk.hr/wos/woscc/full-record/WOS:001053796500013>, retrieved: [2024, April 4]
- [4] Dewez, S; Laurin, C; Ogez, D; Bourque, CJ; Curnier, D; Laverdière, C; Levesque, A; Marcil, V; Sinnett, D; Sultan, S. (2021) Elaboration and refinement of a motivational communication training program for healthcare professionals in pediatric oncology: a feasibility and acceptability study, *Health psychology and behavioral medicine*, p. 220-238, <https://www-webofscience-com.ezproxy.nsk.hr/wos/woscc/full-record/WOS:000635233800001>, retrieved: [2024, April 11]
- [5] Dyer, KE; Shires, DA; Flocke, SA; Hawley, ST; Jones, RM; Resnicow, K; Shin, Y; Lafata, JE. (2019) Patient-Reported Needs Following a Referral for Colorectal Cancer Screening, *American journal of preventive medicine*, p. 271-280, <https://www-webofscience-com.ezproxy.nsk.hr/wos/woscc/full-record/WOS:000455927400014>, retrieved: [2024, April 7]
- [6] EU (2021) Europski plan za borbu protiv raka, Regulation (EU) 2021/522, https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/promoting-our-european-way-life/european-health-union/cancer-plan-europe_hr, retrieved: [2024, April 7]
- [7] Golden, SE; Ono, SS; Thakurta, SG; Wiener, RS; Iaccarino, JM; Melzer, AC; Datta, SK; Slatore, CG. (2020) I'm Putting My Trust in Their Hands A Qualitative Study of Patients' Views on Clinician Initial Communication About Lung Cancer Screening, *CHEST*, p. 1260-1267, <https://www-webofscience-com.ezproxy.nsk.hr/wos/woscc/full-record/WOS:000570802000038>, retrieved: [2024, April 10]
- [8] Golden, SE; Schweiger, L; Melzer, AC; Ono, SS; Datta, S; Davis, JM; Slatore, CG (2022). It's a decision I have to make: Patient perspectives on smoking and cessation after lung cancer screening decisions, *Preventive medicine reports*, <https://www-webofscience-com.ezproxy.nsk.hr/wos/woscc/full-record/WOS:000867482300009>, retrieved: [2024, April 9]
- [9] Matešić, B. i Špehar, B. (2014). Prevencija kardiovaskularnih bolesti u primarnoj zdravstvenoj zaštiti. *Sestrinski glasnik*, 19 (1), 30-41. <https://hrcak.srce.hr/file/175744>, retrieved: [2024, July 15]

- [10] Ministarstvo zdravstva RH (2006) Nacionalni program ranog otkrivanja raka dojke, <https://zdravlje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Programi,%20projekti%20i%20strategije/Nacionalni%20program%20ranog%20otkrivanja%20raka%20dojke.pdf>, retrieved: [2024, April 7]
- [11] Ministarstvo zdravstva RH (2007) Nacionalni program otkrivanja ranog raka debelog crijeva, <https://zdravlje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Programi,%20projekti%20i%20strategije/Nacionalni%20program%20ranog%20otkrivanja%20raka%20debelog%20crijeva.pdf>, retrieved: [2024, April 7]
- [12] Ministarstvo zdravstva RH (2010) Nacionalni program ranog otkrivanja raka vrata maternice, <https://zdravlje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Programi,%20projekti%20i%20strategije/Nacionalni%20program%20ranog%20otkrivanja%20raka%20vrata%20maternice.pdf>, retrieved: [2024, April 7]
- [13] Ministarstvo zdravstva RH (2016) Nacionalni preventivni program ranog otkrivanja slabovidnosti, <https://zdravlje.gov.hr/UserDocsImages//2018%20Natje%20C4%20Daji//Nacionalni%20preventivni%20program%20ranog%20otkrivanja%20slabovidnosti%202018.-2028.%20sca.n.pdf>, retrieved: [2024, April 7]
- [14] Ministarstvo zdravstva RH (2019) Nacionalni program za probir i rano otkrivanje raka pluća, <https://zdravlje.gov.hr/UserDocsImages/2019%20Programi%20i%20projekti/NACIONALNI%20PROGRAM%20PREVENCIJE%20RAKA%20PLU%20C4%2086A.pdf>, retrieved: [2024, April 7]
- [15] Ministarstvo zdravstva RH (2023) Nacionalni program prevencije i ranog otkrivanja melanoma 2023. – 2026., <https://zdravlje.gov.hr/UserDocsImages/2023%20OBJAVE/NACIONALNI%20PROGRAM%20PREVENCIJE%20I%20RANOG%20OTKRIVANJA%20MELANOMA%202023.%20-%202026..pdf>, retrieved: [2024, April 7]
- [16] Ministarstvo zdravstva RH (2023) Nacionalni program oportunističkog probira raka debelog i završnog crijeva u visokorizičnih pacijenata u ordinacijama obiteljske (opće) medicine u Republici Hrvatskoj do 2026. [https://zdravlje.gov.hr/UserDocsImages/2023%20OBJAVE/NACIONALNI%20PROGRAM%20OPORTUNISTI%20C4%20CKOG%20PROBIRA%20RAKA%20DEBELOG%20I%20ZAVR%20C5%20A0NOG%20CRIJEVA%20U%20VISOKORIZI%20C4%20CNIH%20PACIJENATA%20U%20ORDINACIJAMA%20OBITELJSKE%20\(OP%20C4%2086E\)%20MEDICINE%20U%20REPUBLICI%20HRVATSKOJ%20DO%202026..pdf](https://zdravlje.gov.hr/UserDocsImages/2023%20OBJAVE/NACIONALNI%20PROGRAM%20OPORTUNISTI%20C4%20CKOG%20PROBIRA%20RAKA%20DEBELOG%20I%20ZAVR%20C5%20A0NOG%20CRIJEVA%20U%20VISOKORIZI%20C4%20CNIH%20PACIJENATA%20U%20ORDINACIJAMA%20OBITELJSKE%20(OP%20C4%2086E)%20MEDICINE%20U%20REPUBLICI%20HRVATSKOJ%20DO%202026..pdf), retrieved: [2024, April 7]
- [17] Ministarstvo zdravstva RH (2024) Nacionalni program probira i ranog otkrivanja porodične hiperkolesterolemije do 2026. https://zdravlje.gov.hr/UserDocsImages/2024%20Objave/NACIONALNI%20PROGRAM%20PROBIRA%20I%20RANOG%20OTKRIVANJA%20PORODI%20C4%20CNE%20HIPERKOLESTEROLEMIJE%20DO%202026._23.1.2024._83258.pdf, retrieved: [2024, April 7]
- [18] Moorthie, S; de Villiers, CB; Burton, H; Kroese, M; Antoniou, AC; Bhattacharjee, P; Garcia-Closas, M; Hall, P; Schmidt, MK (2022). Towards implementation of comprehensive breast cancer risk prediction tools in health care for personalised

- prevention, Preventive medicine, <https://www-webofscience-com.ezproxy.nsk.hr/wos/woscc/full-record/WOS:000799173100018> , retrieved: [2024, April 5]
- [19] Kolarić, B. (2023) Zdravstveno-statistički ljetopis grada Zagreba za 2022. godinu. <https://stampar.hr/sites/default/files/2023-12/Ljetopis%202022.%20-%20ina%C4%8Dica%20za%20Web%20-%202023-12-19.pdf>, retrieved: [2024, July 15]
- [20] Obiala, K; Obiala, J; Jeziorski, K; Owoc, J; Manczak, M; Olszewski, R. (2022) Improving Colon Cancer Prevention in Poland. A Long Way Off, *Journal of cancer education*, 641-644, <https://www-webofscience-com.ezproxy.nsk.hr/wos/woscc/full-record/WOS:000566031700001>, retrieved: [2024, April 6]
- [21] Perin, DMP; Christensen, T; Burón, A; Haas, JS; Kamineni, A; Pashayan, N; Rabeneck, L; Smith, R; Elfström, M; Broeders, MJM (2021). Interruption of cancer screening services due to COVID-19 pandemic: lessons from previous disasters, *Preventive medicine reports*, Volume: 23, <https://www-webofscience-com.ezproxy.nsk.hr/wos/woscc/full-record/WOS:000684860600058>, retrieved: [2024, April 8]
- [22] Rowley, J.(1998), Promotion and marketing communications in the information marketplace, *Library Review*, Vol. 47 No. 8, pp. 383-387. <https://doi.org/10.1108/00242539810239543>, retrieved: [2024, July 15]

MOTIVACIJA MLADIH U PODUZETNIŠTVU

Izv. prof. dr. sc. **MLADEN RAJKO**
Sveučilište u Zadru
Odjel za ekonomiju
Mihovila Pavlinovića 1. 23000 Zadar, Croatia
mrajko@unizd.hr

Izv. prof. dr. sc. **IVICA ZDRILIĆ**
Sveučilište u Zadru
Odjel za ekonomiju
Mihovila Pavlinovića 1. 23000 Zadar, Croatia
izdrilic@unizd.hr

SAŽETAK

Mladi se u Republici Hrvatskoj sve manje odlučuju krenuti u poduzetništvo te su sve manje spremni prihvaćati rizike koje poduzetništvo donosi. Mlade su osobe pune energije, digitalno su pismene te je svaka njihova inicijativa u poduzetničkim vodama potencijalni doprinos kreiranju novih proizvoda, usluga, novog zapošljavanja te stvaranja nove vrijednosti, a u konačnici i povećanja bruto domaćeg proizvoda (BDP). Sudjelovanje mladih u poduzetništvu igra važnu društveno-ekonomsku ulogu jer se povećanjem udjela mladih u poduzetništvu razvijaju novi – inovativni gospodarski sektori. Svrha ovog rada je istražiti uzrok slabog uključivanja mladih u poduzetništvo, odnosno istražiti koji su to motivi koji ljude općenito privlače ka poduzetništvu. U sklopu istraživanja provedena je anketa i intervju (strukturirana i nestrukturirana pitanja) s više od 300 poduzetnika mlađih od 40 godina iz Istarske, Primorsko-goranske, Ličko-senjske, Zadarske i Šibensko-kninske županije. Kroz istraživanje se ispitalo mišljenje poduzetnika o najbitnijim čimbenicima koji su ih motivirali da se počnu baviti poduzetništvom, a sve kako bi se novim generacijama moglo prenijeti to iskustvo s ciljem većeg uključivanja mladih u poduzetništvo. Analizom podataka došlo se do saznanja o čimbenicima za koje postojeći mladi poduzetnici misle da najviše utječu na stvaranje novih poduzetnika u društvu (genetske predispozicije, obiteljski odgoj, formalno obrazovanje, neformalno obrazovanje, prijatelji, okolina, politička situacija u društvu, (ne)povoljna financijska situacija). Autori su se tijekom istraživanja susreli s raznim ograničenjima i preprekama, a najvažnija je da u Republici Hrvatskoj nema dovoljno istraživanja na temu motivacije mladih koji se bave poduzetništvom, pa ovo istraživanje otvara nove mogućnosti istraživanja – prema ostalim županijama u Republici Hrvatskoj koje nisu obuhvaćene u ovom istraživanju.

KLJUČNE RIJEČI: motivacija, mladi, poduzetništvo, čimbenici, Republika Hrvatska

1. UVOD

Sklonost mladih prema inovacijama i promjenama čini mlade ljude prirodno spremnima za poduzetništvo, pod uvjetom da društvo i zajednica u kojoj žive mogu pružiti pravu podršku u prevladavanju izazova i poteškoća s kojima se susreću pri pokretanju svog poslovanja. Svaki gospodarski sustav ima koristi od poduzetništva mladih zbog otvaranja novih radnih mjesta, inovacija proizvoda i usluga, tržišnog natjecanja, oživljavanja zajednice i stvaranja prihoda. Mladi poduzetnici suočavaju se s većim izazovima u odnosu na odrasle poduzetnike, pa je i Europska unija započela razne programe podrške i inicijative za pomoć mladim generacijama, kao što su obrazovanje, osposobljavanje, zapošljavanje i poduzetništvo. Kroz razne tečajeve i online platforme mladi ljudi imaju mogućnost poboljšanja vlastitih vještina i uključivanja u poduzetništvo, što im predstavlja veliku prednost u odnosu na prethodne generacije koje su kretale s vlastitim poslovanjem. Na interes mladih za pokretanjem vlastitog poslovanja mogu utjecati mnogi čimbenici. Neki od čimbenika su općeniti i povezani s ukupnim stanjem u gospodarstvu ili specifičnim uvjetima poslovanja i preduvjetima za uspjeh u poslovanju, dok su drugi čimbenici subjektivni i vezani uz samu osobu, njene kompetencije te stav prema poduzetništvu.

U ovom radu autori istražuju i analiziraju čimbenike koji potencijalno mogu utjecati na to da se mlade osobe odvaži i počnu baviti poduzetništvom. U cilju dobivanja relevantnih podataka u istraživanju su korištene dvije metode: strukturirana metoda e-mail anketnog upitnika i nestrukturirana metoda slobodnog intervjua. U široj znanstvenoj zajednici o temi motivacije mladih u poduzetništvu postoji mnogo stručnih i znanstvenih članaka koji daju cjelovite analize te vrlo detaljno objašnjavaju pojedine slučajeve ulaska mladih u poduzetništvo. No, s obzirom na specifičnost teme, sve analize i istraživanja vrlo brzo postaju neaktualne zbog visokog intenziteta promjena na tržištu mladih poduzetnika.

Od istaknutijih istraživanja u Republici Hrvatskoj treba istaknuti Pavića (2008), koji u svom radu polazi od teorijske analize promjena koje se nazivaju novom ekonomijom. Pritom ističe multidimenzionalni karakter fenomena poduzetništva i njegovu ulogu u novim okolnostima, ne samo u generiranju ekonomskog razvoja nego i u socijalnoj integraciji marginaliziranih društvenih skupina. Pavić promatra mlade kao društvenu skupinu koja se, zbog svojih tranzicijskih obilježja, ali i kretanja unutar tržišta rada, nalazi u vrlo nepovoljnom položaju unutar nove ekonomije, a taj položaj djelomično može biti popravljen poduzetničkim aktiviranjem.

Parakhina (2022) kaže da je relevantnost istraživanja poslovnog modela mladih vrlo značajna za poduzetničko okruženje, budući da će mladi poduzetnici - početnici određivati stanje gospodarstva u budućnosti. Parakhina ističe da se pred mlađu generaciju postavljaju brojni specifični razvojni problemi čije je prevladavanje gotovo nemoguće bez podrške iskusnih gospodarstvenika i države. Bakator et al. (2022) navode da poduzetništvo mladih vrlo pozitivno utječe na dugoročno održivi razvoj svake zemlje. U svom radu identificirali su čimbenike utjecaja na razvoj poduzetništva mladih te došli do saznanja da na poduzetništvo mladih najviše utječu dob, blisko socijalno okruženje, stavovi i svijest o sredstvima poticaja. Sumaworo (2023), uzimajući u obzir situaciju mladih u poduzetništvu u nerazvijenim zemljama, preporučuje vladama i dionicima da pametno ulažu u osposobljavanje mladih ljudi za poduzetništvo, uglavnom u poljoprivredi, IT-u i ICT-u, uz pružanje sve potrebne podrške i smanjenje sustavnih prepreka koje se pojavljuju u nerazvijenim gospodarstvima, kao što su birokratske barijere, visoki troškovi poslovanja, nedostatak pristupa financijama i loša infrastruktura. Khizbullina i Cherkasov (2024) u radu analiziraju niz aktualnih natječaja za

dodjelu bespovratnih sredstava koji potiču razvoj startupova mladih uz državnu potporu i u okviru nacionalnih projekata koji se provode zajedno s obrazovnim programima institucija visokog stručnog obrazovanja. Autori naglašavaju potrebu povećanja aktivnosti poduzetničkih inkubatora mladih kao jednog od mogućih praktičnih rješenja u području prevladavanja prepreka aktivaciji poduzetničkih inicijativa mladih. Autorica Westhuizen (2023) u svojoj knjizi opisuje načine za prevladavanje prepreka s kojima su se mladi sudionici susretali prilikom pokretanja svojih poduzetničkih projekata.

Svrha ovog istraživanja bila je identificirati ključne motivacijske čimbenike koji potiču mlade na poduzetničke aktivnosti, istražiti prepreke i izazove s kojima se mladi poduzetnici suočavaju, procijeniti utjecaj obrazovanja i podrške na uspjeh mladih poduzetnika te definirati preporuke za poboljšanje poduzetničkog okruženja za mlade kako bi se potaknula inovativnost i ekonomski rast. Autori su prije početka pisanja rada definirali hipotezu koja glasi: "Motivacija mladih za ulazak u poduzetništvo značajno se povećava uz viši stupanj formalnog obrazovanja."

2. MOTIVACIJA U PODUZETNIŠTVU

Motivacija daje odgovor na pitanje zašto ljudi započinju, nastavljaju ili prekidaju određeno ponašanje u određenom trenutku. Pri tome treba imati na umu da je motivacija pokretačka snaga za razvoj poduzetničkih ideja kao i za ulazak u poduzetničke vode. Uz to, motivacija pomaže u postizanju osobnih ciljeva. U svojoj srži, motivacija se može definirati kao unutarnja ili vanjska sila koja potiče ljude da poduzmu određene radnje kako bi postigli željene ciljeve (Lopes et al., 2022). Motivacija se obično tumači kao stanje čovjeka koji ustraje u ostvarenju nekog cilja, a koje su prouzročili unutarnji razlozi (Buntak, Drožđek i Kovačić, 2013). Općenito se može definirati kao "ono" zbog čega je pojedinac potaknut na poduzimanje neke akcije (Goyal, 2015). Osoba koja ima motiv potaknuta je da ostvari određeni cilj i na tom putu ne posustaje. Motiv koji je prouzročen utjecajem faktora motivacije dovodi pojedinca u stanje motiviranosti (Barbir, 2020).

Primarne i sekundarne potrebe čovjeka dovode do motiva. Primarne potrebe podrazumijevaju osnovne potrebe za preživljavanje, dok su sekundarne kod pojedinih ljudi više, a kod drugih manje izražene te ne nastaju svakodnevno (Wehrich, Koontz, 1998). Čimbenici koji utječu na motivaciju za rad obično se dijele na vanjske ili ekstrinzične (plaće, rukovoditelji, uvjeti rada, međuljudski odnosi u tvrtki) i unutarnje ili intrinzične (mogućnost napredovanja, daljnjeg školovanja, odgovornost, prihvaćenost na radnom mjestu i sl.). Pritom je važno naglasiti da zadovoljavanje isključivo vanjskih faktora može pružiti samo kratkoročno zadovoljstvo zaposleniku, a koji će motivacijski faktori biti dominantni, uvelike ovisi o životnoj dobi (Bolfek, Rajko, Zdrilić, 2022). Unutarnji čimbenici, poznati i kao intrinzična motivacija, odnose se na osobne aspiracije, želje i interese koje zaposlenik ima. Primjerice, zaposlenik može biti motiviran strašću prema svom poslu, željom za postizanjem osobne izvrsnosti ili osjećajem postignuća. Kotera et al. (2022) istraživali su intrinzičnu i ekstrinzičnu motivaciju te su konstruirali skraćeni oblik skale za vanjsku i unutarnju motivaciju za rad, ukazujući na važnost razlikovanja ovih dvaju aspekata motivacije. Vanjski čimbenici, poznati kao ekstrinzična motivacija, odnose se na vanjske nagrade i kazne koje zaposlenik može dobiti, poput plaće, promocije ili priznanja. Akosile i Ekemen (2022) istraživali su kako osnovne samoprocjene mogu utjecati na zadovoljstvo poslom, posebno kroz medijacijske uloge intrinzične i ekstrinzične motivacije. U suvremenom poslovnom kontekstu, važnost motivacije za rad ne može se zanemariti. Kako Vo et al. (2022) sugeriraju, motivacija proizlazi iz kombinacije osobnih aspiracija i društvenih okolnosti, što ukazuje na njezinu

multidimenzionalnost. Ravnoteža između posla i privatnog života postaje jedna od središnjih tema suvremenog radnog okruženja. Koncept motivacije ne odnosi se samo na to što pokreće zaposlenike da obavljaju svoje zadatke, već i na to kako te pokretačke snage utječu na produktivnost, zadovoljstvo poslom i opći angažman (Shin et al., 2022).

Pitanja motiva za pokretanje posla i poslovanje trebaju biti temeljna tema teorije poduzetništva. Nekoliko autora fokusira se na ta područja (Papulová, Papula, 2015; Stacho et al., 2013; Segal et al., 2005). Na temelju njihovih istraživanja mogu se sažeti opći motivatori u četiri skupine:

- **Profit:** Poduzetnik ulaže vlastiti kapital i rad u posao te želi od takvog ulaganja steći gospodarski učinak koji uključuje i povrat na uloženi kapital.
- **Profesionalni motivi:** U praksi je moguće sresti poduzetnike koji prilikom odlučivanja o pokretanju posla nisu bili motivirani izravno postizanjem dobiti. Specijalizirani stručnjaci u određenom području mogu steći potpuno zadovoljstvo radeći kao zaposlenici u društvu.
- **Društveni motivi:** Kada postoji relativno visoka stopa nezaposlenosti u zemlji ili regiji, to stvara priliku za pokretanje vlastitog posla.
- **Vanjski poticaji za razvoj tvrtke:** Danas su među uobičajenim motivima koji dovode potencijalne poduzetnike do pokretanja posla vanjski poticaji. Uvijek postoji interes za promicanje i podršku poduzetništvu od strane različitih subjekata.

3. MLADI U PODUZETNIŠTVU

Prema definiciji, poduzetnički proces označava transformaciju ideje u stvarni proizvod, uslugu ili drugo dobro te sve prateće aktivnosti u tom postupku (Bolfek, Rajko, Zdrilić, 2022). Ideja inicijalnog poduzetničkog odlučivanja naziva se još i start-up faza. Da bi poduzetnički proces bio zaokružen, potrebno je realizirati i posljednji korak – osnovati poduzeće (Bolfek, Rajko, Zdrilić, 2022). Teorija i praksa pokazuju da poduzetnici ulaze u poduzetničke procese iz dva ključna razloga – neovisnost i samostalnost u zarađivanju vlastitog novca (umjesto rada kod drugog poslodavca) te stjecanje bogatstva za sebe i svoju obitelj. Koja će skupina motiva prevagnuti, potpuno je individualno jer se svaki poduzetnik nalazi u različitoj fazi u vlastitom životu i ima različita iskustva i interese. Tomu je potrebno pridodati i različite prilike ili tržišne situacije kojima su poduzetnici izloženi, kao i činjenicu da će svaki poduzetnik različito protumačiti prilike ili rizike u okruženju (Bolfek, Rajko, Zdrilić, 2022). Na svijetu žive različiti ljudi koji su rođeni u različito vrijeme, s različitim obilježjima koja ih karakteriziraju. Analizirajući strukturu stanovništva u RH, vidljivo je kako je najveći broj stanovnika pripadnik generacije X, dok su današnje nove generacije Y i Z, koje predstavljaju trenutne i buduće poduzetnike, zajedno nešto veće od generacije X (Zdrilić, Rajko, Zdrilić, 2024).

Ipak, budućnost pripada mladima. Generacija Z, za koju većina autora smatra da su njeni pripadnici oni koji su rođeni između 1995. i 2012. godine, odrastala je u svijetu strelovitih promjena. Ova generacija je ubrzana, teže ih je privući i fascinirati jer su velike stvari postale njihova svakodnevnica. Predviđa se da će u budućnosti sve više tinejdžera ulaziti direktno na tržište rada, s obzirom da formalno obrazovanje gubi na značaju, a mlađe generacije teže neovisnosti i samoobrazovanju putem digitalnih alata. Umjesto godina školovanja, sve se više cijene ideje, inovativnost i poduzetnost. Motiv za poduzetništvo kod generacije Z potaknut je razvojem sofisticirane tehnologije, a istraživanja pokazuju da preko 70 % današnjih tinejdžera želi jednog dana pokrenuti vlastiti posao. Usprkos nezadovoljstvu starijih generacija nekim njihovim osobinama, čini se da budućnost ostaje u rukama skupine mladih koja je hrabra,

ambiciozna, nezavisna i tolerantna prema različitostima. Iako se tek trebaju pokazati u svom punom svjetlu, jedno je sigurno – ovo je generacija koja donosi promjene i ne pita: „Jeste li spremni?“ (Šimunović, 2017).

Djelatnost koja je u 21. stoljeću najviše dobila na važnosti, a koja ujedno predstavlja i najkreativniju djelatnost na svijetu, jest informacijska tehnologija. Razvojem interneta, društvenih mreža i novih komunikacijskih kanala omogućeno je povezivanje i komunikacija diljem svijeta, a države u kojima su osnovani takvi tehnološki divovi predstavljaju najrazvijenije ekonomije na svijetu. Osim što generiraju izrazito visoke prihode, tvrtke poput Facebooka, Amazona i drugih idealni su primjeri kako kreativnost i inovativnost u pravom trenutku i uz pravi poticaj mogu mijenjati svijet (Bolfek, Rajko, Zdrilić, 2022). Članovi generacije Z odrasli su u digitalnom dobu, što znači da su prirodno spremni i prilagođeni tehnologijama koje su srž Industrije 4.0. Očekuju radno okruženje koje je tehnološki napredno i koje nudi mogućnosti za kontinuirano učenje i razvoj. Iako je tehnološka povezanost sastavni dio njihovog života, članovi generacije Z cijene autonomiju i priliku da samostalno donose odluke. Za ovu generaciju nije dovoljno samo imati posao; žele raditi na poslovima koji imaju svrhu i smisao. Teže radnim mjestima koja odražavaju njihove osobne vrijednosti i gdje mogu ostvariti pozitivan utjecaj (Bińczycki et al., 2023).

4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Global Entrepreneurship Monitor (najveća i najopsežnija istraživačka inicijativa na svijetu, osnovana 1999. godine, koja prati poduzetničku aktivnost, aspiracije i stavove pojedinaca u različitim zemljama) često koristi kategoriju "mladi poduzetnici" za osobe u dobi od 18 do 34 godine u svojim istraživanjima i izvještajima o poduzetništvu. U akademskim istraživanjima granice za mlade poduzetnike mogu varirati, ali često se koristi dobna skupina od 18 do 35 godina kako bi se obuhvatile različite faze ulaska i etabliranja u poslovnom svijetu. Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj definira mlade osobe kao sve one do 40 godina starosti. Uzimajući u obzir različite stavove o dobnoj granici za mlade i specifičnosti mladih poduzetnika u Republici Hrvatskoj, autori su se odlučili da istraživanje provedu na mladim poduzetnicima mlađim od 40 godina.

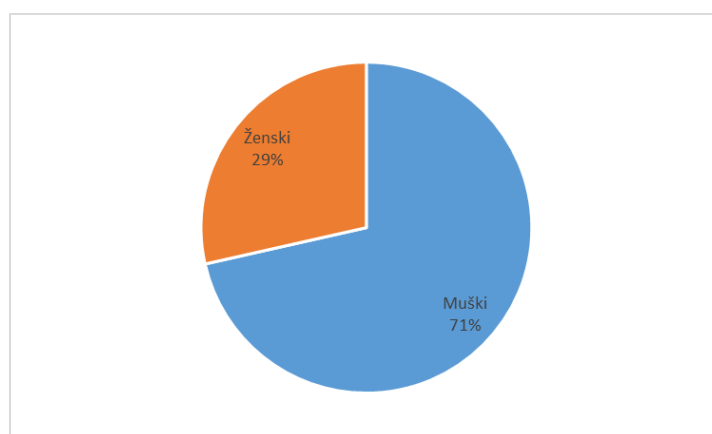
Istraživanje je provedeno kombinacijom strukturirane kvantitativne metode (e-mail anketni upitnik) i deskriptivne nestrukturirane kvalitativne metode (slobodni intervju). Radi dobivanja relevantnih podataka za obradu, autori su u suradnji sa studentima došli do kontakata 500 mladih poduzetnika iz područja odakle su autori i studenti (Istarska, Primorsko-goranska, Ličko-senjska, Zadarska i Šibensko-kninska županija) tako što su studenti trebali iz svog najbližeg okruženja detektirati dvadeset mladih poduzetnika. Od ukupno 500 anketnih upitnika, 80 ih je poslano mladim poduzetnicima u Istarsku županiju, 80 u Primorsko-goransku županiju, 40 u Ličko-senjsku županiju, 220 u Zadarsku županiju te 80 u Šibensko-kninsku županiju. Dobiveno je ukupno 312 odgovora: 58 iz Istarske županije, 46 iz Primorsko-goranske županije, 25 iz Ličko-senjske županije, 133 iz Zadarske županije i 50 iz Šibensko-kninske županije.

Anketni upitnik sastojao se od 15 pitanja, od kojih je 12 bilo jednostavnijeg tipa. Ta pitanja su obuhvaćala pitanja o spolu i dobi ispitanika, djelatnosti kojom se bave, koliko imaju zaposlenika, je li netko iz uže obitelji bio poduzetnik, je li ih netko poticao da se bave poduzetništvom, jesu li imali strogi obiteljski odgoj, jesu li bili odlični učenici, jesu li voljeli matematiku ili neki drugi predmet te jesu li ih roditelji poticali da se bave sportom. Ostala tri pitanja bila su složenija, tražeći od ispitanika da navedu što ih je najviše motiviralo da postanu

poduzetnici, koje osobine smatraju najbitnijima za uspješne poduzetnike te da daju nekoliko prijedloga o tome što bi se trebalo poboljšati u obrazovnom sustavu kako bi se motiviralo učenike i studente da se bave poduzetništvom. Nakon provedene ankete slijedili su pojedinačni intervjui čiji je cilj bio prikupiti kvalitativne podatke o iskustvu mladih poduzetnika, poteškoćama s kojima su se susretali i s kojima se susreću te o njihovim prijedlozima vezanim uz poboljšanje cijelog sustava. Provedeno je 24 intervjua u Istarskoj županiji, 14 u Primorsko-goranskoj županiji, 12 u Ličko-senjskoj županiji, 46 u Zadarskoj županiji i 14 u Šibensko-kninskoj županiji – ukupno 100 intervjua.

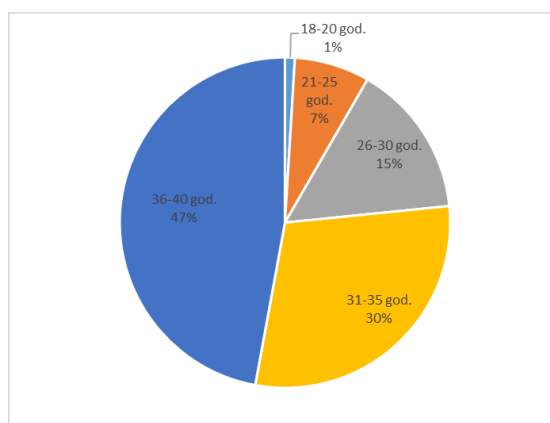
U prikazu 1 i prikazu 2 analizirane su spolna i dobna struktura mladih poduzetnika/ca koji su sudjelovali u istraživanju. Iz njih je vidljivo da u mlađoj populaciji prevladavaju muški poduzetnici s postotkom većim od 70 %, a najbrojnija skupina mladih poduzetnika su oni u dobi od 36 do 40 godina.

Prikaz 1: Spolna struktura ispitanih mladih poduzetnika/ca



Izvor: Izradili autori

Prikaz 2. Dobna struktura ispitanih mladih poduzetnika/ca



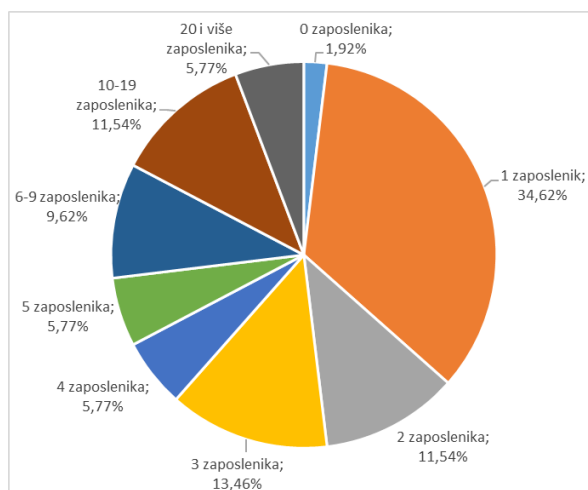
Izvor: Izradili autori

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Za potrebe ovog istraživanja odabrano je petsto mladih poduzetnika kojima je poslan strukturirani anketni upitnik te je prikupljeno tristodvanaest odgovora. Također, sa 100 mladih

poduzetnika obavljen je slobodni intervju, sve s ciljem da se sazna što mlade osobe motivira da se počnu baviti poduzetništvom. Analizom odgovora autori su utvrdili da 48% mladih poduzetnika potječe iz obitelji koje su se i prije bavile poduzetništvom. Analiza odgovora također je pokazala da je 40% ispitanika imalo neku osobu ili obitelj koja ih je motivirala da se počnu baviti poduzetništvom. U prikazu 3 analizirana je veličina poduzeća-obrta mladih poduzetnika s obzirom na broj zaposlenika, te je iz njega vidljivo da većina mladih poduzetnika ima samo jednu zaposlenu osobu (35 %), dok su vrlo rijetki oni s preko deset zaposlenih.

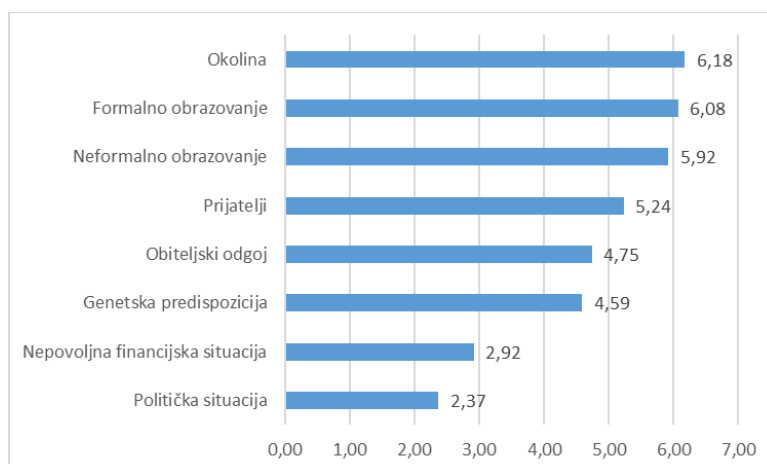
Prikaz 3. Broj zaposlenih u poslovnom subjektu mladog poduzetnika



Izvor: Izradili autori

Na prikazu 4 prikazuju se čimbenici koji su najviše utjecali na mlade osobe da postanu poduzetnici. Ispitanici su ponuđene čimbenike rangirali i procjenjivali njihov utjecaj u intervalu od 1 do 10. Analizom prikaza došlo se do zaključka da mladi poduzetnici označuju okolinu te formalno i neformalno obrazovanje kao najbitnije čimbenike koji su pridonijeli tomu da se počnu baviti poduzetništvom. Prijatelje, obiteljski odgoj i genetsku predispoziciju također smatraju bitnima, ali u nešto manjem intenzitetu, dok najmanje bitnima smatraju nepovoljnu financijsku situaciju i političku situaciju.

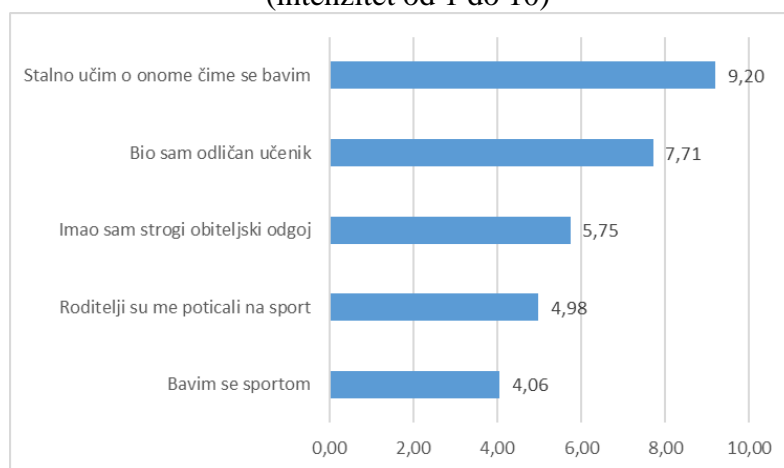
Prikaz 4. Koji su čimbenici najviše utjecali na to da postanete poduzetnik?
(intenzitet od 1 do 10)



Izvor: Izradili autori

Prikaz 5 ilustrira činjenice koje su subjektivne naravi i vezane isključivo za mladog poduzetnika kao osobu – kako su se mladi poduzetnici subjektivno osobno procijenili (intenzitet od 1 do 10). Iz prikaza je vidljivo da je najbitnija osobina svih mladih poduzetnika potreba da se redovito educiraju o temi, području, proizvodu ili usluzi kojom se bave. Većina njih je bila vrlo dobar ili izvrstan učenik, a što se tiče strogog obiteljskog odgoja i bavljenja sportom – smatraju da to nije od presudne važnosti kao karakteristika koju oni posjeduju kao mladi poduzetnici. Analizirani su odgovori na pitanje koji je predmet bio najdraži mladim poduzetnicima u školi i većina ispitanika se usuglasila da je voljela matematiku. No, za ostale predmete dobiveni su različiti odgovori pa se ne može zaključiti da postoji neka značajna povezanost preferencija ostalih predmeta sa željom da netko postane poduzetnik.

Prikaz 5. Osobine mladih poduzetnika – individualna subjektivna samoprocjena (intenzitet od 1 do 10)



Izvor: Izradili autori

Analizom nestrukturiranih razgovora s mladim poduzetnicima kroz slobodne intervjuje došlo se do vrlo korisnih spoznaja o preprekama koje su učestale u okolini i društvu u kojem mladi poduzetnici rade i žive, a koje direktno ili indirektno onemogućuju mlade osobe da se odvaže i počnu baviti poduzetništvom. U nastavku su navedene samo neke od njih koje se više puta ponavljaju među mladim poduzetnicima:

- Djeca su općenito vrlo malo izložena situacijama u kojima moraju razvijati intuiciju, snalaženje i brzu reakciju na novostvorene uvjete u okolini.
- Djeca i mladi se premalo nalaze u stresnim situacijama koje moraju uspješno savladavati – kasnije se to reflektira kroz bijeg u zonu komfora i izbjegavanje rizika.
- Djeci i mladima kroz formalno obrazovanje treba davati više praktičnih zadataka koje će rješavati, a manje ih opterećivati učenjem nepotrebne teorije koja im nikada neće biti potrebna.
- Mladima treba sustavno kroz školski sustav davati zadatke na granici njihovih mogućnosti i kompetencija kako bi maksimizirali svoje potencijale.
- Potrebno je mladima omogućiti kvalitetne infrastrukturne uvjete kako bi se mogli stalno educirati o onome što ih najviše interesira, a što im može omogućiti egzistenciju.

6. RASPRAVA

Rezultati provedenog istraživanja na mladim poduzetnicima do 40 godina starosti s područja Istarske, Primorsko-goranske, Ličko-senjske, Zadarske i Šibensko-kninske županije pokazuju

da je većina mladih poduzetnika muškog spola te da se većina njih etablirala na tržištu u razdoblju od 36 do 40 godina starosti. Analizirajući broj zaposlenih osoba kod mladih poduzetnika, došlo se do zaključka da je većina njih samozaposlena, tj. da imaju jednog zaposlenog radnika. Istraživanje je pokazalo da okolina najviše utječe na motivaciju mladih da se počnu baviti poduzetništvom, a nakon toga formalno i neformalno obrazovanje. Većina mladih poduzetnika redovito se educira o zanimanju kojim se bavi kroz razne oblike formalnog i neformalnog obrazovanja te je većina njih bila izvrstan učenik. Autori su u anketi postavljali pitanja o tome koje su predmete mladi poduzetnici najviše voljeli u školi i došli do spoznaje da je većina njih volila matematiku, no nije pronađena poveznica između preferencije pojedinih predmeta i odluke da se neka mlada osoba odluči baviti poduzetništvom. Kroz pojedine intervjue došlo se do korisnih informacija o tome da mladi poduzetnici smatraju kako cjelokupni obrazovni sustav ne potiče mlade da postanu poduzetnici te da se kasnije bave poduzetništvom. Ispitanici su se izjasnili da bi raznim edukativnim metodama trebalo razvijati vještine snalaženja i brzih reakcija na promjene u okolini, a manje učiti teoriju. Također, ispitanici smatraju da roditelji drže djecu previše u komfor zoni iz koje oni kasnije teško izlaze i nisu skloni preuzimati rizike, što je jedna od osnovnih karakteristika suvremenog poduzetništva. Ispitanici smatraju da u obrazovnom sustavu nedostaje praktičnog znanja koje dobro spaja teoriju i praksu te da učenicima treba davati zahtjevnije zadatke u skladu s njihovim mogućnostima kako bi maksimizirali svoje potencijale.

Značaj ovog istraživanja jest u tome što je identificiralo glavne motive koji su potaknuli mlade poduzetnike da se počnu baviti poduzetništvom, kao i osnovne probleme cjelokupnog obrazovnog sustava u Republici Hrvatskoj. Rezultati istraživanja mogu potaknuti pokretanje raznih projekata izgradnje infrastrukture koja će mladim osobama osigurati osnovnu edukaciju i pružanje podrške vezano uz pokretanje vlastitog poduzetničkog projekta. Također, rezultati istraživanja trebali bi osvijestiti odgovorne osobe u obrazovnom sustavu da je hitno potrebno nešto promijeniti kako bi se obrazovni sustav prilagodio potrebama mladih i budućim tržišnim izazovima u poduzetništvu s kojima će se mladi susretati.

7. ZAKLJUČAK

Mladi poduzetnici predstavljaju ključni segment u ekonomskom razvoju svake zemlje. Njihova inovativnost, energija i spremnost na preuzimanje rizika čine ih vitalnim pokretačima ekonomskog rasta i društvenih promjena. Prepoznavanje i rješavanje specifičnih potreba i izazova može stvoriti povoljno okruženje koje potiče poduzetnički duh među mladima. Ulaganje u edukaciju, financijsku podršku i stvaranje mreža ključno je za njihov dugoročni uspjeh. Da bi se mlade osobe motivirale i počele baviti poduzetništvom, ne postoji jednoznačna formula; radi se o nizu čimbenika koji se međusobno isprepliću. Dobiveni rezultati istraživanja pokazuju da je svaki mladi poduzetnik jedinstven i da su se mladi poduzetnici odlučili za poduzetništvo zbog više čimbenika koji su ih u tom trenutku okruživali. Za neke je presudni čimbenik bila činjenica da se obitelj već dugu niz godina bavi nekim poslom, pa je logičnim slijedom i mlada osoba nastavila započeto poslovanje. Druge osobe su motiv nalazile u želji da si osiguraju viši životni standard i samostalnost u poslovanju. Neke su osobe bile primorane krenuti u samostalno poduzetništvo zbog nemogućnosti pronalaska odgovarajućeg zaposlenja.

Nakon provedenog istraživanja može se zaključiti da je postavljena hipoteza djelomično dokazana, tj. da se motivacija mladih za ulazak u poduzetništvo značajno povećava uz viši stupanj formalnog obrazovanja. No, na motivaciju mladih za ulazak u poduzetništvo gotovo istim intenzitetom utječe i neformalno obrazovanje, a još većim intenzitetom okolina u kojoj

mladi poduzetnik djeluje. Provedenim istraživanjem utvrđeno je da se većina ispitanika slaže s činjenicom da poduzetnici moraju stalno učiti o poslu kojim se bave te da u cijelom sustavu postoji nekoliko ključnih zapreka koje onemogućuju mlade osobe da se počnu baviti poduzetništvom. Te se zapreke najviše odnose na školski sustav koji nedovoljno motivira i usmjerava mlade ljude da budu kreativni, inovativni i praktični te sustav koji nedovoljno potiče mlade ljude da pokažu svoj maksimalni potencijal.

Tijekom istraživanja, autori su naišli na nekoliko ograničenja, poput raznih web stranica s različitim informacijama na kojima se prikazuju znanstveni radovi i članci s predmetnom tematikom, što je otežalo objektivnu obradu svih tih podataka. Autori su striktno definirali metodologiju istraživanja i nisu od nje odstupali, no sam odabir ispitanika sveo se na tri županije u Republici Hrvatskoj. Istraživanje sa širom bazom ispitanika, koje bi obuhvatilo područje cijele Republike Hrvatske, moglo bi rezultirati drugačijim podacima. Upravo ta činjenica otvara mogućnost za proširenje istraživanja i obuhvaćanje šireg područja te većeg broja ispitanika iz cijele Republike Hrvatske, što bi u konačnici dalo realniju analizu pravih motiva ulaska mladih u poduzetništvo u Republici Hrvatskoj. Temeljem takvog istraživanja moglo bi se zaključiti postoje li razlike među mladima u motivaciji za ulazak u poduzetništvo po regijama. Ovo istraživanje doprinosi boljem razumijevanju i kreiranju politika koje mogu pomoći mladima da uspješno započnu i razvijaju vlastite poslovne pothvate.

REFERENCE

- [1] Akosile, A. L., & Ekemen, M. A. (2022). The Impact of Core Self-Evaluations on Job Satisfaction and Turnover Intention among Higher Education Academic Staff: Mediating Roles of Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Behav. Sci.*, 12, 236. <https://doi.org/10.3390/bs12070236>, (pristupljeno 15.04.2024.)
- [2] Bakator, M., Đorđević, D., Terziovski, M., Čočkalović, D., Bešić, C. (2022): *Development of a youth entrepreneurship model for sustainable business growth*, https://www.researchgate.net/publication/361373551_development_of_a_youth_entrepreneurship_model_for_sustainable_business_growth, (pristupljeno 02.04.2024.)
- [3] Barbir, V. (2020). *Uloga motivacije i emocije u uspješnom menadžmentu*. Osijek: Studio HS internet d.o.o.
- [4] Bińczycki, B., Łukasiński, W., Dorocki, S. (2023). Determinants of Motivation to Work in Terms of Industry 4.0—The Gen Z Perspective. *Sustainability*, 15, 12069. <https://doi.org/10.3390/su151512069>.
- [5] Bolfek B., Rajko, M., Zdrilić, I. (2022). *Suvremeni trendovi u poduzetništvu*. Sveučilište u Zadru, Zadar.
- [6] Buntak, K., Drožđek I., Kovačić R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, *Tehnicki journal*, 7, (1), 56-63.
- [7] Goyal, Parvesh, K. "Motivation: Concept, theories and practical implications." *International Research Journal of Commerce Arts and Science*, 6.8 (2015): 71-78.
- [8] Khizbullina, R.,R., Cherkasov, G.F., (2024): Support for Youth Entrepreneurship Development in Modern Social and Economic Conditions, https://www.researchgate.net/publication/380983457_support_for_youth_entrepreneurship_development_in_modern_social_and_economic_conditions, (pristupljeno 20.04.2024.)

- [9] Lopes, S., Sabino, A., Dias, P.C., Rodrigues, A., Chambel, M.J., & Cesário, F. (2022). Through the Lens of Workers' Motivation: Does It Relate to Work–Family Relationship Perceptions? *Sustainability*, 14, 16117. <https://doi.org/10.3390/su142316117>
- [10] Papulová, Z., Papula, J. (2015). Entrepreneurship in the Eyes of the Young Generation, *Business Economics and Management 2015 Conference, BEM2015, Procedia Economics and Finance* 34: 514 – 520, URL: <https://bit.ly/3DC3JvG> (pristupljeno 22.08.2021.)
- [11] Parakhina, V. (2022): *Youth Entrepreneurship Support Model and Youth Business Associations*, https://www.researchgate.net/publication/364047468_Youth_Entrepreneurship_Support_Model_and_Youth_Business_Associations, (pristupljeno, 02.05.2024.)
- [12] Pavić, Ž. (2008): *Poduzetništvo mladih i nova ekonomija*, <https://hrcak.srce.hr/file/66796> (pristupljeno, 27.05.2024.)
- [13] Sumaworo, M. (2023): *Youth Entrepreneurship in Africa and Development Growth “Options and Challenges*, https://www.researchgate.net/publication/371350203_Youth_Entrepreneurship_in_Africa_and_Development_Growth_Options_and_Challenges, (pristupljeno, 15.05.2024.)
- [14] Segal, G., Borgia, D., Schoenfeld, J., 2005. The motivation to become an entrepreneur, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11:1: 42 - 57.
- [15] Shin, J., Moon, N.A., Caylor, J., Converse, P.D., Park, O., Yeo, K. (2022). Economic Individualism and Job Engagement: Examining the Roles of Work Motivation and Growth Need Strength. *Sustainability*, 14, 591. <https://doi.org/10.3390/su14020591>, (pristupljeno 15.03.2024.)
- [16] Stacho, Z., Urbancová, H., Stachová, K. (2013). Organisational arrangement of human resources management in organisations operating in Slovakia and Czech Republic. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 61:7: 2787-2799
- [17] Šimunović, M. (2017). *X, Y, Z i Baby Boomersi - Sve o generacijama koje čine današnji svijet*. Preuzeto 02. 02 2023 iz <https://ordinacija.vecernji.hr/budi-sretan/generacija-y/x-y-z-i-baby-boomersi-sve-o-generacijama-koje-cine-danasnji-svijet/>, (pristupljeno 10.04.2024.)
- [18] Vo, T. T. D., Tuliao, K. V., & Chen, C.-W. (2022). Work Motivation: The Roles of Individual Needs and Social Conditions. *Behav. Sci.*, 12, 49. <https://doi.org/10.3390/bs12020049>, (pristupljeno 26.02.2024.)
- [19] Weihrich, H., & Koontz, H. (1998). *Menedžment*. Zagreb: Mate.
- [20] Zdrilić, I., Rajko, M., Zdrilić, M. (2023). Postoji li veza između sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001 i pokazatelj profitabilnosti u prerađivačkoj industriji, U M. Drljača (Ur.), *24. međunarodni simpozij o kvaliteti, Zbornik radova, Kvaliteta -jučer, danas, sutra*, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, Opatija, 2023, <https://doi.org/10.52730/QEJB8622>, (pristupljeno 17.03.2024.)
- [21] Westhuizen, T. (2023): *Key Barriers and Enablers to Youth Entrepreneurship*, https://www.researchgate.net/publication/375109366_Key_Barriers_and_Enablers_to_Youth_Entrepreneurship, (pristupljeno 22.05.2024.)

THE IMPACT OF UEFA CHAMPION LEAGUE ON BRAND AWARENESS AND FAN ENGAGEMENT: A CONCEPTUAL FRAMEWORK

ŽELJKA MARČINKO TRKULJA
Libertas International University, Croatia
Trg J. F. Kennedy 6b, Zagreb, Croatia
zmarcinko@libetas.hr

DINKO PRIMORAC
University North
Trg dr. Žarka Dolinara 1, Koprivnica, Croatia
dinko.primorac@unin.hr

IRENA BILIĆ
Sveučilište Algebra
Gradišćanska ulica 24, Zagreb, Croatia
irena.bilic@algebra.hr

ABSTRACT

This study investigates the influence of sponsorship of the UEFA Champions League on brand awareness and fan engagement within the context of sports marketing and sponsorship. The research aims to develop a conceptual framework that illustrates the relationship between UEFA Champions League sponsorship activities and their impact on brand-related metrics and fan interactions. Drawing upon relevant literature from the fields of sports marketing, sponsorship, and brand management, the study examines existing research on the role of sponsorship in enhancing brand awareness and driving fan engagement in sports contexts. The conceptual model proposed in this study integrates insights from prior research to outline the potential mechanisms through which UEFA Champions League sponsorship positively influences brand awareness and fan engagement. By conceptualizing this relationship, the study contributes to the understanding of the strategic importance of sports sponsorship in building brand visibility and fostering fan loyalty. The findings of this research have implications for practitioners and theorists in the fields of sports marketing, sponsorship, and brand management, providing valuable insights for the development of effective sponsorship strategies aimed at maximizing brand exposure and enhancing fan experiences within the UEFA Champions League context.

KEYWORDS: sports marketing, UEFA Champions League, , brand awareness, sponsorship, fan engagement

1. INTRODUCTION

Marketing plays a pivotal role in creating successful and profitable environments for clubs, leagues, and sponsors worldwide within the realm of sports and sports events (Vieira and Sousa, 2020). The UEFA Champions League, one of the most prestigious competitions in European football, serves as an excellent example of how marketing can be leveraged to promote sports events and generate long-term value for all stakeholders involved (Vale and Fernandes, 2018).

The UEFA Champions League, organized by the Union of European Football Associations (UEFA), captivates the attention of millions of fans worldwide, representing a premier sports event with significant commercial potential. Marketing is deployed in various ways to enhance the spectator experience, increase event awareness, and establish an emotional connection with the UEFA Champions League brand (Beek, Van Hoecke and Derom, 2023). One of the key roles of marketing in the Champions League is event promotion. Through marketing campaigns, UEFA creates excitement and anticipation among fans worldwide (Beek, Van Hoecke and Derom, 2023). Advertising campaigns, social media engagement, sports broadcasts, and other marketing tools are utilized to inform the broader public about upcoming matches, results, players, and behind-the-scenes stories. This generates strong interest in the competition and aids in building a global audience (Schwarz *et al.*, 2022). Sponsorship is another critical aspect of the UEFA Champions League's marketing strategy (Jhavar, Varshney and Kumar, 2023). Clubs and competitions derive significant revenue from sponsors associated with the competition brand (Cornwell and Kwon, 2020). Sponsors have the opportunity to promote their products or services through various marketing channels, such as stadium advertising boards, television commercials, social media promotions, and more. This enables sponsors to reach a vast audience and gain visibility, while the UEFA Champions League benefits from financial support (Eshghi, 2022). Additionally, marketing is employed to enhance the spectator experience at UEFA Champions League matches. Thoughtfully crafted marketing activities, such as various giveaways, interactive zones, musical performances, and other entertainment content, provide fans with not only a sporting experience but an overall immersive experience. This contributes to building fan loyalty towards the competition and clubs and encourages their continued involvement and support.

In conclusion, the application of marketing in the UEFA Champions League plays a vital role in promoting the competition, attracting sponsors, and creating an unforgettable experience for fans. Through marketing strategies, UEFA manages to establish a global presence, secure financial backing, and foster fan loyalty towards the competition. Marketing in sports and sports events is becoming increasingly important for creating successful and sustainable sports brands, and the UEFA Champions League serves as an excellent example of how this can be achieved.

By shedding light on the strategic significance of sports sponsorship in shaping brand visibility and cultivating fan loyalty within the UEFA Champions League environment, this study contributes to the advancement of knowledge in the fields of sports marketing, sponsorship, and brand management. The insights garnered from this research have practical implications for marketers, sponsors, and sports organizations, offering actionable strategies for leveraging sponsorship investments to achieve brand-related objectives and enhance fan experiences within the context of elite football competitions like the UEFA Champions League.

2. LITERATURE REVIEW

The integration of digital media has become increasingly prevalent within sports clubs, reshaping the landscape of fan engagement and organizational strategies. Academic research and industry practices underscore the significance of digital media platforms in enhancing fan experiences, expanding global reach, and driving revenue generation for sports clubs (Pegoraro, 2019; Schwarz *et al.*, 2022; Stegmann, Nagel and Ströbel, 2023). Studies have emphasized the role of digital media in fostering direct interactions between clubs and fans, enabling real-time updates, personalized content delivery, and immersive storytelling experiences. Furthermore, digital media platforms such as social media, mobile applications, and online streaming services have emerged as powerful tools for clubs to amplify their brand presence, attract sponsors, and monetize content through advertising and subscription models (Marčinko Trkulja, 2021; Obilo, Chefor and Saleh, 2021). Research has highlighted the importance of strategic content creation and distribution across digital channels to engage diverse audiences, build fan communities, and capitalize on emerging trends in media consumption behaviors. Additionally, the measurement and analysis of digital engagement metrics, including website traffic, social media interactions, and audience demographics, have become essential for clubs to assess the effectiveness of their digital media strategies and optimize fan engagement initiatives. Collaborative efforts between clubs, digital media agencies, and technology partners have further facilitated the implementation of innovative digital solutions, ranging from augmented reality experiences to e-commerce platforms, aimed at enhancing fan connectivity and driving commercial growth (Doyle, Su and Kunkel, 2020; Annamalai *et al.*, 2021). Overall, the literature demonstrates the transformative impact of digital media on sports clubs, highlighting its pivotal role in shaping modern fan experiences, revenue streams, and organizational success.

Sponsorship is a fundamental component of the football industry, providing essential revenue streams for clubs, leagues, and sporting events (da Silva and Casas, 2018; Cornwell and Kwon, 2020). It is integral to the financial sustainability and operational viability of football entities, supporting day-to-day operations, player acquisitions, and infrastructure development. Studies underscore the significant role sponsorship plays in enhancing brand awareness, recall, and preference among football fans, thereby translating into tangible marketing outcomes for sponsoring companies (Cornwell and Kwon, 2020; Eshghi, 2022). Moreover, sponsorship activations in football create unique opportunities for brands to engage with fans, fostering emotional connections and driving brand loyalty and consumer engagement. This is evident through sponsored events, fan interactions, and branded content, which strengthen the bond between brands and supporters (Annamalai *et al.*, 2021; Stegmann, Nagel and Ströbel, 2023). Furthermore, sponsorship facilitates strategic partnerships and collaborations between clubs, brands, and stakeholders, enabling mutually beneficial outcomes and value creation. Alignment in values, objectives, and expectations is crucial for successful partnerships in the football industry (William, Kharmalki and Raizada, 2020; Jhavar, Varshney and Kumar, 2023).

However, evaluating the effectiveness of sponsorship investments remains a challenge, with ongoing research exploring various metrics and methodologies for assessing sponsorship ROI. These include brand equity, media exposure, fan sentiment, and financial performance, offering insights into best practices for measuring sponsorship effectiveness in football (Šupuković, Jakupovic and Valcic, 2020; Depken and Globan, 2021; Wellington, Apostolopoulou and Synowka, 2022). In conclusion, sponsorship plays a multifaceted role in football, contributing to financial sustainability, brand visibility, fan engagement, and

strategic collaboration within the industry. Academic research provides valuable insights into the dynamics and impact of sponsorship in football, offering guidance for clubs, brands, and stakeholders seeking to maximize the value of sponsorship investments in the sport (Cornwell and Kwon, 2020; Santos *et al.*, 2022; Stegmann, Nagel and Ströbel, 2023). Brand awareness in sports clubs is a critical component of their overall marketing strategy, as it directly influences the club's ability to attract fans, sponsors, and revenue streams (Ilyas *et al.*, 2020). Research in this area highlights the importance of brand recognition and recall among fans, which can be achieved through various marketing channels such as sponsorships, advertising, social media presence, and community engagement initiatives (Zhang, 2020; Ali and Alqudah, 2022). Studies have shown that strong brand awareness not only enhances the club's reputation but also contributes to increased fan loyalty and support (Doyle, Su and Kunkel, 2020; Chadwick, Widdop and Burton, 2022; Jhawar, Varshney and Kumar, 2023). Additionally, brand awareness plays a significant role in attracting potential sponsors and partners, as clubs with higher visibility and recognition are perceived as more valuable sponsorship opportunities. Furthermore, effective brand awareness strategies enable sports clubs to differentiate themselves from competitors and establish a unique identity that resonates with their target audience (Bailey, Bonifield and Elhai, 2021; Eshghi, 2022). Overall, the literature emphasizes the crucial role of brand awareness in the success and sustainability of sports clubs, highlighting the need for strategic marketing efforts to enhance brand visibility and recognition within the sports industry. Fan engagement in sport clubs has emerged as a crucial area of study within the realm of sports management and marketing. Researchers have investigated various aspects of fan engagement, focusing on its impact on club revenues, brand loyalty, and overall fan experience (Machado *et al.*, 2020; Bailey, Bonifield and Elhai, 2021; Trkulja, Dlačić and Primorac, 2023). Studies by Machado *et al.* (2018) and Annamalai *et al.*, (2021) have highlighted the importance of fan engagement in driving ticket sales, merchandise purchases, and sponsorship deals for sports clubs. Moreover, research by Cornwell and Kwon, (2020) has emphasized the role of social media platforms in facilitating fan engagement through interactive content, live updates, and behind-the-scenes access. Additionally, scholars such as Zhuo *et al.*, (2022) have explored the psychological dimensions of fan engagement, examining the emotional connections and sense of community that fans develop with their favorite clubs. Furthermore, studies have investigated the effectiveness of fan engagement initiatives, such as fan festivals, exclusive events, and loyalty programs, in enhancing fan satisfaction and retention (Santos *et al.*, 2022; Wellington, Apostolopoulou and Synowka, 2022). Overall, the literature underscores the significance of fan engagement in cultivating a loyal and passionate fan base, which is essential for the long-term success and sustainability of sport clubs.

3. RESEARCH HYPOTHESES AND CONCEPTUAL MODEL

In accordance with the determined scientific problem of the research, the subject of the scientific research and the object of the scientific research, the basic scientific hypothesis was set: *Hypothesis (1): Sponsorship of the UEFA Champions League positively influences brand awareness and fan engagement.* To develop a conceptual research model on the influence of UEFA Champions League sponsorship on brand awareness and fan engagement, relevant literature from the fields of sports marketing, sponsorship, and brand management was examined. In the study by Cornwell and Kwon, (2020), the authors explore the relationship between sponsorship and brand awareness in sports marketing contexts. Their findings suggest that sponsorship activities, particularly in sports events like the UEFA Champions League, significantly contribute to brand awareness among fans and consumers. Furthermore,

research by William, Kharmalki and Raizada, (2020) delves into the role of sponsorship in enhancing fan engagement in sports. The study highlights how sponsorship activations, including those associated with major sporting events such as the UEFA Champions League, create opportunities for brands to interact with fans and build emotional connections, thus driving fan engagement. A study by Toffoletti, Pegoraro and Comeau,(2021) provides insights into the effectiveness of sponsorship in sports marketing, emphasizing the impact of sponsorships on brand visibility and consumer perceptions. Moreover, research by Azzari and Pelissari, (2020) examines the relationship between sports sponsorships and brand loyalty. Their study suggests that sponsorships, including those related to high-profile sports events like the UEFA Champions League, play a crucial role in fostering fan loyalty and affinity towards sponsoring brands. These studies collectively contribute to the conceptualization of the research model, highlighting the potential influence of UEFA Champions League sponsorship on brand awareness and fan engagement within the broader context of sports marketing and sponsorship literature. The conceptual model presented aids practitioners and theorists in comprehending the significance of UEFA Champions League sponsorship in driving brand awareness and fan engagement. By illustrating the relationship between sponsorship activities and their outcomes, the model offers valuable insights into the potential impact of sponsorship investments on brand-related metrics and fan interactions. This understanding can inform strategic decision-making processes for both sponsors and sports organizations, guiding the development of effective sponsorship strategies aimed at maximizing brand visibility and fostering deeper connections with fans.

4. RESEARCH METHODS

4.1. INSTRUMENT

The study employed an online survey comprising 15 questions to explore the hypothesis that sponsorship of the UEFA Champions League positively impacts brand awareness and fan engagement (Appendix 1). The first five questions gathered demographic information from participants, including gender, residence, age, highest level of education completed, and employment status. Subsequently, four questions were dedicated to investigating participants' awareness of UEFA Champions League sponsorships and their affiliation with the tournament. The remaining six questions focused on the sponsorship activities conducted by the UEFA Champions League and their effects on audience engagement. To quantitatively assess the influence of UEFA Champions League sponsorship on brand awareness and fan engagement, several measures were incorporated into the research. Participants rated their awareness of UEFA Champions League sponsors on a scale from 1 to 5, where 1 represented "Not Aware" and 5 represented "Fully Aware." Respondents also rated the perceived impact of UEFA Champions League sponsorship activities on brand visibility using a 5-point Likert scale, ranging from 1 ("Negligible Impact") to 5 ("Significant Impact"). Additionally, participants assessed their level of engagement with UEFA Champions League-sponsored activities on a scale from 1 to 5, where 1 indicated "Low Engagement" and 5 indicated "High Engagement." The emotional connection participants felt towards UEFA Champions League sponsors was measured using a Likert scale ranging from 1 to 5, with 1 representing "No Emotional Connection" and 5 representing "Strong Emotional Connection." Moreover, participants rated their perceptions of the effectiveness of UEFA Champions League sponsorship in enhancing brand awareness and fan engagement on a scale from 1 to 5, where 1 represented "Not Effective" and 5 represented "Highly Effective." These quantitative measures facilitated a systematic evaluation of the impact of UEFA Champions League

sponsorship on brand awareness and fan engagement, providing numerical data for analysis and interpretation using IBM SPSS version 20 and R statistical programs. Quantitative data was gathered through surveys administered to football fans and consumers. The survey questionnaire assessed brand awareness metrics, fan engagement behaviors, and perceptions of UEFA Champions League sponsorship activities.

4.2. SAMPLE

The study involved a sample of 126 respondents. Convenience sampling was employed to recruit participants for the online survey, leveraging social media platforms, fan forums, and sports-related websites to reach a broad audience of football fans. The sample characteristics are detailed in Table 1. The survey was distributed online to a diverse sample of football fans across different demographics and geographical locations. Convenience sampling was employed to recruit participants for the online survey, leveraging social media platforms, fan forums, and sports-related websites to reach a broad audience of football fans. Data were collected through a written survey and through an online form that was distributed through Google Forms, which was made available in July 2023.

Table 1. Sample Characteristics

Characteristic	Category	Number	Percentage (%)
Gender	Male	77	61
	Female	49	39
Residence	Zagreb	87	69
	Zagreb County	11	9
	Split and surroundings	8	6
	Primorsko-goranska	5	4
	Dubrovačko-neretvanska	4	3
	Other counties	8	6
	Outside Croatia	3	2
Age	Under 18	11	9
	18-24	79	63
	25-34	25	20
	35-49	4	3
	50-64	7	5
	65 and above	0	0
Education	High school	52	42
	Undergraduate degree	45	36
	Graduate degree	17	13
	Elementary school graduates	10	8
	Postgraduate	2	2
Employment	Student	57	45
	Employed	50	40
	Unemployed	19	15

Characteristic	Category	Number	Percentage (%)
Sports Engagement	Engaged in sports	71	56
	Not engaged in sports	55	44

Source: Authors

The data in Table 1 indicates a diverse sample, with a predominant representation of male respondents, the majority of whom reside in Zagreb and its surrounding county. A significant portion of the sample comprises young adults aged 18-24, with a considerable number being students. This demographic profile highlights a key target audience for sports marketing initiatives.

4.3. RESEARCH IMPLEMENTATION

Data were collected through an online form distributed via Google Forms, which was made available in July 2023. The survey questionnaire assessed brand awareness metrics, fan engagement behaviors, and perceptions of UEFA Champions League sponsorship activities.

4.4. STATISTICAL PROCESSING

Quantitative data were analyzed using IBM SPSS version 20 and R statistical programs. Various statistical techniques, including descriptive statistics and factor analysis, were employed to analyze the data and draw conclusions regarding the impact of UEFA Champions League sponsorship on brand awareness and fan engagement.

5. RESEARCH RESULTS

5.1. FACTOR ANALYSIS

Exploratory factor analysis (EFA) was conducted to identify the underlying factors influencing participants' perceptions of UEFA Champions League sponsorship activities. This analysis aimed to uncover the latent variables that account for the patterns of correlations among the observed variables and provide a structured understanding of the dimensions influencing sponsorship effectiveness.

5.1.1. METHODOLOGY

The dataset was first evaluated for suitability using the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of sampling adequacy and Bartlett's test of sphericity. The KMO value was 0.82, indicating meritorious sampling adequacy, and Bartlett's test was significant ($p < 0.001$), confirming that the correlations among variables were sufficiently large for factor analysis. Principal component analysis (PCA) with Varimax rotation was then conducted to extract the factors. PCA was chosen for its ability to reduce data dimensionality while retaining the most variance, and Varimax rotation was employed to achieve a simpler and more interpretable factor structure by maximizing the variance of squared loadings of a factor across variables.

5.1.2. FACTOR EXTRACTION

The analysis revealed five factors with eigenvalues greater than 1, explaining a cumulative variance of 68.5%. These factors were interpreted as follows:

1. Awareness of Sponsors: Items related to participants' recognition and recall of UEFA Champions League sponsors.
2. Perceived Impact on Brand Visibility: Items measuring how sponsorship activities enhanced the visibility of the brands involved.
3. Level of Engagement: Items assessing the degree of participants' involvement in sponsorship activities.
4. Emotional Connection with Sponsors: Items related to participants' emotional affinity towards the sponsors.
5. Perceptions of Effectiveness: Items evaluating the overall effectiveness of the sponsorship activities.

5.1.3. RELIABILITY AND VALIDITY

To ensure the reliability of the factors, Cronbach's alpha was calculated for each factor, with all values exceeding the acceptable threshold of 0.70, indicating good internal consistency. The factor loadings, which measure the correlation between each item and the underlying factor, ranged from 0.63 to 0.89, demonstrating strong relationships between the observed variables and their respective factors.

5.2. FINDINGS

The factor analysis provided a structured basis for evaluating the impact of UEFA Champions League sponsorship on brand awareness and fan engagement. The dimensions identified in the factor analysis—awareness of sponsors, perceived impact on brand visibility, level of engagement, emotional connection with sponsors, and perceptions of effectiveness—were used to analyze the survey results.

Table 2 presents the findings of the study on the perceived impact of UEFA Champions League sponsorship.

Table 2. The Results of the Study on the Perceived Impact of UEFA Champions League Sponsorship

Measure	Rating Scale	Average Rating	Standard Deviation	Factor Loading Range	Cronbach's Alpha
Awareness of sponsors	1 to 5	3.2	0.8	0.63 - 0.77	0.82
Perceived impact on brand visibility	1 to 5	4.5	0.6	0.74 - 0.85	0.88
Level of engagement	1 to 5	4.3	0.7	0.68 - 0.81	0.86
Emotional connection with sponsors	1 to 5	4.0	0.9	0.65 - 0.79	0.83
Perceptions of effectiveness	1 to 5	4.6	0.5	0.78 - 0.89	0.90

Source: Authors

The average ratings for each measure indicate participants' perceptions of sponsorship impact. Specifically:

- Awareness of Sponsors: The moderate average rating (3.2) and moderate factor loadings (0.63 - 0.77) suggest that participants have a moderate level of recognition and recall of UEFA Champions League sponsors. The Cronbach's alpha of 0.82 indicates good internal consistency for this factor.
- Perceived Impact on Brand Visibility: The high average rating (4.5) and high factor loadings (0.74 - 0.85) reflect a strong perception of enhanced brand visibility due to sponsorship activities. The Cronbach's alpha of 0.88 confirms the reliability of this measure.
- Level of Engagement: The high average rating (4.3) and strong factor loadings (0.68 - 0.81) indicate that participants are highly engaged with the sponsorship activities. The Cronbach's alpha of 0.86 supports the reliability of this dimension.
- Emotional Connection with Sponsors: The significant average rating (4.0) and solid factor loadings (0.65 - 0.79) suggest a strong emotional connection with the sponsors. The Cronbach's alpha of 0.83 demonstrates the reliability of this measure.
- Perceptions of Effectiveness: The very high average rating (4.6) and very strong factor loadings (0.78 - 0.89) show that participants view the sponsorship activities as highly effective. The Cronbach's alpha of 0.90 underscores the reliability and importance of this dimension.

The factor loadings provide insight into how much each variable contributes to the underlying factor, while the high Cronbach's alpha values indicate the internal consistency and reliability of the measures. However, factor loadings alone do not imply causation; they merely show the extent to which each item is associated with the underlying factor.

To further validate the hypothesis and gain deeper insights into these relationships, additional statistical analyses such as correlation or regression analysis could be employed. Correlation analysis would reveal the strength and direction of the relationships between different variables, while regression analysis would help determine the predictive power of sponsorship activities on brand awareness and engagement.

5.3. HYPOTHESIS TESTING AND IMPLICATIONS

The results in Table 2, combined with the factor analysis, provide strong evidence supporting the hypothesis that UEFA Champions League sponsorship positively impacts brand awareness and fan engagement. The high average ratings for perceived impact on brand visibility (4.5) and level of engagement (4.3) underscore the effectiveness of sponsorship activities.

These findings highlight several critical points for brands considering sponsorship in sports:

- Targeted Strategies: Brands can tailor their sponsorship strategies to focus on enhancing visibility and engagement, as these dimensions have shown the most substantial impact.
- Enhanced Visibility and Engagement: Effective sponsorship activities should prioritize making brands more noticeable and actively involving the target audience.
- Building Emotional Connections: Creating emotional connections with fans through sponsorship activities can lead to greater loyalty and long-term engagement.

The evidence presented supports the hypothesis that UEFA Champions League sponsorship positively impacts brand awareness and fan engagement. The results highlight the importance of visibility, engagement, and emotional connection in sponsorship effectiveness. Future research should further explore these relationships through more detailed statistical analyses

to provide a comprehensive understanding of the impact of sports sponsorship on brand outcomes.

6. DISCUSSION AND CONCLUSIONS

This section synthesizes the findings of the study on the impact of UEFA Champions League sponsorship on brand awareness and fan engagement. It delves into the implications of the research results, provides insights into the effectiveness of sponsorship activities, and offers recommendations for marketers and organizations.

6.1. KEY FINDINGS AND IMPLICATIONS

Participants in the study demonstrated a moderate level of awareness of sponsors associated with the UEFA Champions League. This indicates a foundational understanding of the brands affiliated with the tournament among respondents. The moderate awareness is crucial as it suggests that while sponsorship activities reach the audience, there is room for improving recognition and recall strategies.

The perceived impact of UEFA Champions League sponsorship activities on brand visibility was substantial, according to participants. This suggests that sponsorship initiatives effectively enhance brand recognition and exposure in the eyes of the audience. High visibility is essential for brands seeking to maximize their reach and influence within the target market.

Participants reported high levels of engagement with UEFA Champions League-sponsored activities, indicating active participation and interest in events and promotions linked to the tournament. This high engagement reflects a strong connection between the audience and the sponsored activities, showcasing the ability of well-designed sponsorship activities to captivate and involve fans.

Participants expressed a moderate to strong emotional connection with sponsors, indicating significant affinity towards brands associated with the UEFA Champions League. This emotional connection underscores the effectiveness of sponsorship in fostering positive associations with brands among the audience. Emotional bonds are vital for developing long-term loyalty and enhancing brand perception.

Furthermore, participants perceived UEFA Champions League sponsorship as highly effective in enhancing both brand awareness and fan engagement. This perception highlights the positive impact of sponsorship activities on achieving marketing objectives and enhancing overall audience engagement with the tournament.

6.2. RECOMMENDATIONS FOR MARKETERS AND ORGANIZATIONS

The research findings have several implications for marketers, organizations, and stakeholders involved in sports sponsorship. UEFA Champions League sponsorship offers significant opportunities for brands to enhance their visibility and exposure to a global audience. Marketers should strategically leverage sponsorship activities to maximize brand recognition and reach.

The study underscores the importance of sponsorship in driving fan engagement and fostering emotional connections with brands. Organizations should focus on creating engaging sponsorship activations and experiences to deepen fan loyalty and affiliation. This can include interactive events, exclusive content, and personalized marketing campaigns.

The effectiveness of UEFA Champions League sponsorship in enhancing brand awareness and fan engagement highlights the value of incorporating sports sponsorship into broader marketing strategies. Marketers should integrate sponsorship activities with other marketing initiatives to amplify their impact and reach. This holistic approach ensures consistency and reinforcement across various touchpoints.

Continuous evaluation of sponsorship activities is essential to gauge their effectiveness and optimize strategies based on evolving consumer preferences and market dynamics. Organizations should regularly assess the performance of sponsorship initiatives and make data-driven decisions to maximize returns on investment. Metrics such as brand recall, engagement rates, and emotional response should be monitored and analyzed.

6.3. LIMITATIONS AND FUTURE RESEARCH DIRECTIONS

While the study provides valuable insights, it is important to acknowledge certain limitations. Firstly, the sample used may not fully represent the diverse demographics of UEFA Champions League fans worldwide, potentially affecting the generalizability of the findings. Secondly, reliance on self-reported data introduces the possibility of biases such as social desirability and recall bias, which may impact the accuracy of the results.

Additionally, the cross-sectional design of the study captures participants' perceptions at a single point in time, limiting the ability to observe changes in fan engagement and brand awareness over time. Lastly, the study primarily employed quantitative measures, and the absence of qualitative methods may have restricted a deeper exploration of participants' experiences and perceptions.

To address these limitations and enhance the depth of understanding, future research should consider diversifying the sampling methodology to include a broader representation of UEFA Champions League fans across different demographics and geographic locations. Adopting a mixed-methods approach that combines quantitative measures with qualitative methods such as interviews or focus groups could provide a more comprehensive understanding of fan engagement and brand awareness dynamics.

Longitudinal studies conducted over an extended period would allow researchers to track changes in fan engagement and brand awareness, offering insights into the long-term impact of sponsorship activities. Comparative analyses with other sports leagues or sponsorship events could help contextualize the findings and identify unique factors contributing to fan engagement and brand awareness within the UEFA Champions League context.

Additionally, future research could explore the external validity of the findings by examining the impact of UEFA Champions League sponsorship on actual consumer behaviors, such as purchase intentions and brand loyalty. These recommendations aim to enrich the understanding of the impact of UEFA Champions League sponsorship on brand awareness and fan engagement, contributing to the advancement of sports sponsorship research.

REFERENCES

- [1] Ali, H. and Alqudah, O. M. A. (2022) 'The effects of influencer marketing on overall brand equity through brand awareness and customer brand engagement', *International Journal of Data and Network Science*.
- [2] Annamalai, B. *et al.* (2021) 'Social media content strategy for sport clubs to drive fan engagement', *Journal of Retailing and Consumer Services*.
- [3] Azzari, V. and Pelissari, A. (2020) 'Does brand awareness influences purchase intention? The mediation role of brand equity dimensions', *Brazilian Business Review*.
- [4] Bailey, A. A., Bonifield, C. M. and Elhai, J. D. (2021) 'Modeling consumer engagement on social networking sites: Roles of attitudinal and motivational factors', *Journal of Retailing and Consumer Services*.
- [5] Beek, R., Van Hoecke, J. and Derom, I. (2023) 'Sponsorship and social justice: brand positioning on diversity and inclusion in sport marketing during the 2020 UEFA European football championship', *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*.
- [6] Chadwick, S., Widdop, P. and Burton, N. (2022) 'Soft Power Sports Sponsorship—A Social Network Analysis of a New Sponsorship Form', *Journal of Political Marketing*.
- [7] Cornwell, T. B. and Kwon, Y. (2020) 'Sponsorship-linked marketing: research surpluses and shortages', *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- [8] Depken, C. A. and Globan, T. (2021) 'Football transfer fee premiums and Europe's big five', *Southern Economic Journal*.
- [9] Doyle, J. P., Su, Y. and Kunkel, T. (2020) 'Athlete branding via social media: examining the factors influencing consumer engagement on Instagram', *European Sport Management Quarterly*.
- [10] Eshghi, K. (2022) 'Are sports sponsorship announcements good news for shareholders? A meta-analysis', *International Journal of Research in Marketing*.
- [11] Hays, A. F. (2018) *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression Approach*, the Guilford Press. New York: Guilford Press.
- [12] Ilyas, G. B. *et al.* (2020) 'Reflective model of brand awareness on repurchase intention and customer satisfaction', *Journal of Asian Finance, Economics and Business*.
- [13] Jhawar, A., Varshney, S. and Kumar, P. (2023) 'Sponsorship Disclosure on social media: literature review and future research agenda', *Management Review Quarterly*.
- [14] Machado, J. C. *et al.* (2020) 'Motives to engage with sports brands on Facebook and Instagram—The case of a Portuguese football club', *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*.
- [15] Marčinko Trkulja, Ž. (2021) *Drivers and Outcomes of Consumer Engagement with Sports Clubs on Social Networks*. Faculty of Economics, University of Rijeka, Rijeka, Croatia. Available at: repository.efri.uniri.hr.
- [16] Marčinko Trkulja, Ž., Dlačić, J. and Primorac, D. (2023) 'Exploring The Importance Of Consumer Engagement For Successful Sports Club Projects', *European Project Management Journal*.
- [17] Obilo, O. O., Chedor, E. and Saleh, A. (2021) 'Revisiting the consumer brand engagement concept', *Journal of Business Research*.
- [18] Pegoraro, A. (2019) 'Sport Fandom In The Digital World', in Pedersen, P. M. (ed.) *Routledge Handbook Of Sport Communication*. Routledge Handbooks Online.
- [19] Santos, Z. R. *et al.* (2022) 'Consumer engagement in social media brand communities: A literature review', *International Journal of Information Management*.
- [20] Schwarz, E. C. *et al.* (2022) *Advanced Theory and Practice in Sport Marketing, Advanced Theory and Practice in Sport Marketing*.

- [21] da Silva, E. C. and Casas, A. L. Las (2018) 'Sports ecosystems: Assumptions for incorporating marketing strategies in sports clubs', *The Marketing Review*, 17(4), pp. 409–426.
- [22] Stegmann, P., Nagel, S. and Ströbel, T. (2023) 'The digital transformation of value co-creation: a scoping review towards an agenda for sport marketing research', *European Sport Management Quarterly*.
- [23] Šupuković, V., Jakupovic, S. and Valcic, J. (2020) 'Financing and financial risks of professional sports clubs in the Republic of Croatia', *Sportske Nauke i Zdravlje*.
- [24] Toffoletti, K., Pegoraro, A. and Comeau, G. S. (2021) 'Self-Representations of Women's Sport Fandom on Instagram at the 2015 FIFA Women's World Cup', *Communication and Sport*.
- [25] Vale, L. and Fernandes, T. (2018) 'Social media and sports: driving fan engagement with football clubs on Facebook', *Journal of Strategic Marketing*, 26(1), pp. 37–55.
- [26] Vieira, C. B. and Sousa, B. (2020) 'The brand attachment and consumer behaviour in sports marketing contexts: The case of football fans in Portugal', *International Journal of Sport Management and Marketing*.
- [27] Wellington, S. C., Apostolopoulou, A. and Synowka, D. P. (2022) 'That VIP feeling: Activation, measurement techniques and best practices in sport sponsorship', *Journal of Brand Strategy*.
- [28] William, G., Kharmalki and Raizada, S. (2020) 'Social media marketing in sports: The rise of fan engagement through instagram', *Annals of Tropical Medicine and Public Health*.
- [29] Zhang, X. (2020) 'The Influences of Brand Awareness on Consumers' Cognitive Process: An Event-Related Potentials Study', *Frontiers in Neuroscience*.
- [30] Zhuo, J. Y. *et al.* (2022) 'Antecedents and consequences of brand experience in virtual sports brand communities: A value co-creation perspective', *Frontiers in Psychology*.

APPENDIX 1.

The questionnaire included the following statements:

1. I am aware of the sponsors of the UEFA Champions League.
2. Sponsorship of the UEFA Champions League increases my awareness of the brands.
3. I feel emotionally connected to the sponsors of the UEFA Champions League.
4. The sponsorship of the UEFA Champions League enhances my engagement with the event.
5. The sponsorship activities of the UEFA Champions League are effective in making brands more visible.
6. The sponsorship activities of the UEFA Champions League are effective in engaging fans.
7. I engage in activities sponsored by the UEFA Champions League.
8. Sponsorship of the UEFA Champions League influences my purchasing decisions.
9. I am loyal to brands that sponsor the UEFA Champions League.
10. I prefer brands that sponsor the UEFA Champions League over those that do not.
11. I follow sponsors of the UEFA Champions League on social media.

12. I participate in promotions by the sponsors of the UEFA Champions League.
13. I attend events sponsored by the UEFA Champions League.
14. The UEFA Champions League sponsorship positively impacts my perception of the sponsors.
15. The UEFA Champions League sponsorship positively impacts my engagement with football.

Preliminary communication / Prethodno priopćenje

METODA ANALITIČKI MREŽNI PROCES ANP-BOCR U DONOŠENJU STRATEŠKIH ODLUKA

ELA IVANEK

Sveučilište u Zagrebu
Fakultet organizacije i informatike
Pavlinska 2, 42000 Varaždin, Hrvatska
eivanek@student.foi.hr

NINA BEGIČEVIĆ REĐEP

Sveučilište u Zagrebu
Fakultet organizacije i informatike
Pavlinska 2, 42000 Varaždin, Hrvatska
nina.begicevic@foi.unizg.hr

NIKOLA KADOIĆ

Sveučilište u Zagrebu
Fakultet organizacije i informatike
Pavlinska 2, 42000 Varaždin, Hrvatska
nikola.kadoic@foi.unizg.hr

SAŽETAK

U radu je prikazana metodološka osnova metode za višekriterijsko odlučivanje analitički mrežni proces (engl. Analytics Network Process – B - Benefits, O - Opportunities, C - Costs, R – Risks; ANP-BOCR) koja obuhvaća pod-mreže koristi, mogućnosti, troškova i rizika. Metoda se primjenjuje u donošenju strateških odluka, a njenom primjenom organizacije dobivaju okvir za analizu i evaluaciju koristi, prilika, troškova i rizika povezanih s inačicama za rješavanje problema. Metoda ANP-BOCR se temelji na zavisnosti elemenata mreže, a omogućava izračunavanje težina kriterija i prioriteta inačica temeljem preferencija donositelja odluke. Kao primjer primjene ANP-BOCR metode razvijen je model za potporu odlučivanju za poduzeće Bosch Car Service (BCS). Strukturiranje ANP-BOCR modela započinje definiranjem cilja, određivanjem klastera i čvorova te njihovih zavisnosti. Nakon strukturiranja problema, prikupljaju se procjene donositelja odluka, provodi njihova integracija te analiza dobivenih težina kriterija i prioriteta inačica. U određivanju klastera i čvorova, kriterija za analizu inačica o širenju BCS-a, korišteni su podaci prikupljeni kroz intervjue sa stručnjacima iz BCS-a te kvalitativna analiza dostupnih dokumenata. Grupno odlučivanje je provedeno putem diskusije i usuglašavanja s ciljem procjene relevantnosti kriterija u kontekstu višekriterijskog odlučivanja i preporuke o najboljoj inačici za rješavanje zadanog problema odlučivanja. Doprinos rada sagledava se u pregledu metodologije ANP-BOCR-a te njene primjene u strateškom odlučivanju.

KLJUČNE RIJEČI: višekriterijsko odlučivanje, ANP-BOCR metoda, kriteriji, inačice, čvorovi, klasteri, donositelji odluka, strateško odlučivanje, automobilska industrija

1. UVOD

Odlučivanje je jedna od glavnih karakteristika menadžmenta. Poslovne odluke utječu na oblikovanje strategija, planova, akcija, ostvarenje ciljeva i rješavanje problema. Odlučivanje se može provoditi individualno ili u grupi, a provodi se u svim organizacijama. Razlikujemo odlučivanje na operativnoj, taktičkoj i strateškoj razini. Strateško odlučivanje obuhvaća donošenje strateških odluka te određivanje prioriteta ciljeva. Za donošenje strateških odluka mogu se koristiti metode za višekriterijsko odlučivanje kako bi se odredile težine kriterija i prioriteta alternativa. Strateško odlučivanje utječe na cjelokupno okruženje poslovanja poduzeća, te se odnosi i na alokaciju materijalnih i ljudskih resursa koji čine poduzeće [1]. Kriteriji u praksi predstavljaju karakteristike inačica koje su od velike važnosti u procesu odlučivanja. Kriteriji odlučivanja mogu biti kvalitativni ili kvantitativni. Analiziranje situacije postiže se istraživanjem i preciznim definiranjem problema, identificiranjem ciljeva koji se žele ostvariti te prepoznavanjem uzroka problema. Kako bi se olakšao proces donošenja odluke koji je kod strateškog odlučivanja kompleksan te obuhvaća veći broj kriterija te alternativa kao i donositelja odluke, razvijene su metode višekriterijskog odlučivanja. U ovom članku, opisana je metodološka osnova dvije metode za višekriterijsko odlučivanje: analitički hijerarhijski proces (engl. *Analytic Hierarchy Process*; AHP) i analitički mrežni proces (engl. *Analytic Network Process*; ANP). Metoda AHP je široko primjenjivana zbog jednostavnosti korištenja prilikom formiranja hijerarhijske strukture problema, uspoređivanja u parovima, mogućnosti uspoređivanja kvalitativnih i kvantitativnih kriterija istom skalom, potpore grupnom odlučivanju te izračunu rezultata primjene: težina kriterija te prioriteta alternativa. Metoda ANP predstavlja svojevrsnu nadogradnju metode AHP i temelji se na mrežnoj strukturi problema i modelira utjecaje između klastera i čvorova, te se razlikuje od AHP metode jer svojom formacijom obuhvaća utjecaje između pojedinih elemenata [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8].

2. METODE VIŠEKRITERIJSKOG ODLUČIVANJA

U nastavku su opisane metode ANP i AHP, koje su korištene kao primjena za donošenje strateških odluka u poduzeću Bosch Car Service.

2.1. METODA ANALITIČKI HIJERARHIJSKI PROCES (AHP)

Metoda AHP je među najpoznatijim metodama za višekriterijsko odlučivanje i ima široku primjenu u različitim područjima odlučivanja. Metoda AHP je razvijena 70-ih godina dvadesetog stoljeća, a razvio ju je T. L. Saaty [3, 11]. Metoda AHP je široko primjenjivana, posebice u strateškom odlučivanju jer omogućava fleksibilnost procesa odlučivanja i pomaže donositeljima odluka da postavljaju prioritete i donesu kvalitetnu odluku uzevši u obzir i kvalitativne i kvantitativne aspekte odluke [3, 11].

Metoda AHP utemeljena je na sljedećim principima:

- Dekomponiranje složenog nestrukturiranog problema i razvoj hijerarhijske strukture problema odlučivanja,
- Raščlanjivanje procesa odlučivanja primjenom uspoređivanja u parovima,
- Sinteza uspoređivanja i određivanje težinskih koeficijenata svih elemenata hijerarhije [11].

Početni korak u njenoj primjeni je razvoj hijerarhijskog problema odlučivanja koji sadrži cilj, kriterije, podkriterije i alternative. Na vrh hijerarhije postavlja se cilj koji se želi ostvariti.

Ispod cilja se granaju kriteriji i podkriteriji kao i inačice koje su smještene na dnu hijerarhijskog modela. Potom se vrši usporedba u parovima na svim razinama elemenata u hijerarhijskoj strukturi. Donositelj odluke primjenjuje Saatyjevu skalu za proces uspoređivanja u parovima koja se sastoji od devet stupnjeva intenziteta [9]. Iz procjena relativnih važnosti elemenata odgovarajuće razine hijerarhijske strukture problema pomoću matematičkog modela izračunavaju se lokalni prioriteti (težine) kriterija, podkriterija i alternativa, koji se zatim sintetiziraju u ukupne prioritete alternativa. Ukupni prioritet pojedine alternative izračunava se tako da se zbroje njezini lokalni prioriteti ponderirani s težinama elemenata više razine [11]. U posljednjem koraku provodi se analiza osjetljivosti [10]. Provjerava se i konzistentnost procjena donositelja odluke te se izračunava indeks nekonzistentnosti.

AHP metoda ima niz prednosti zbog kojih se preporuča koristiti u strateškom odlučivanju, od strukturiranja problema odlučivanja i uspješnog simuliranja procesa donošenja odluka, integracije kvalitativnih i kvantitativnih faktora u odlučivanju, izračunavanja težina kriterija i njihovog utjecaja na odabir alternative, rangiranja alternativa s ciljem rješavanja problema, praćenja nekonzistentnosti donositelja odluke i mogućnosti analize nekonzistentnosti. Korištenje ove metode u grupnom donošenju odluka omogućava integraciju mišljenja većeg broja menadžera te mogućnost provedbe analize osjetljivosti kao i analiziranja rezultata i njihove stabilnosti.

2.2. METODA ANALITIČKI MREŽNI PROCES (ANP)

Potreba za razvojem metode ANP nastala je tijekom vremena jer je uočeno da se veliki broj problema ne može modelirati hijerarhijskom strukturom već je potrebna mrežna struktura i modeliranje utjecaja među elementima. Metoda ANP obuhvaća povratnu vezu među elementima i formira mrežu, a ne hijerarhiju [4]. Ključno je prepoznati kada je interakcija između elemenata neizostavna u modeliranju problema te tada odlučivanje temeljiti na ANP-u.

Razvoj ANP-a započeo je 1996. godine, a za razvoj je zaslužan Thomas Saaty. Struktura povratnih veza dovodi do uspostave mreže umjesto hijerarhije, čime se omogućuje modeliranje utjecaja među elementima mreže: klasterima i čvorovima. Tako se može bolje modelirati problem koji je nelinearne prirode [2]. Osnovna razlika između AHP-a i ANP-a je da u AHP-u s obzirom na važnost kriterija određujemo prioritete alternativa, dok u ANP-u, uz to što kriteriji utječu na važnost alternativa, i važnost alternativa utječe na određivanje važnost kriterija [11]. Problemi se metodom ANP rješavaju kroz četiri koraka:

- Strukturiranje problema odlučivanja,
- Uspoređivanje u parovima,
- Formiranje supermatrice,
- Sintetiziranje prioriteta kriterija i inačica te odabir najbolje inačice [12].

2.3. METODA ANALITIČKI MREŽNI PROCES - ANP-BOCR

Metoda ANP ima i mogućnost proširenja u verziju ANP-BOCR (engl. *Analytics Network Process – B - Benefits, O - Opportunities, C - Costs, R - Risks*) metode. Dok nam AHP i ANP pružaju dublje razumijevanje problema i odnosa između različitih elemenata u procesu donošenja odluka, proširena verzija ANP-BOCR uvodi dodatnu kompleksnost, uzimajući u obzir koristi (engl. *Benefits*), prilike (engl. *Opportunities*), troškove (engl. *Costs*), i rizike (engl. *Risks*). Svaki donositelj odluke u primjeni ANP-BOCR mreže mora procijeniti što su za njega koristi, mogućnosti, troškovi i rizici vezano uz definirani problem. Ukoliko koristimo AHP/ANP za predviđanje rezultata, primjenjujemo mrežu elemenata s kontrolnim kriterijima.

Kroz integraciju ANP-a s BOCR konceptom, poduzeća dobivaju sveobuhvatan okvir za evaluaciju koristi, prilika, troškova i rizika povezanih s alternativnim strategijskim putevima. ANP-BOCR model fokusira se na četiri ključne mreže podijeljene na pozitivne, koje predstavljaju koristi i prilike, te negativne, koje obuhvaćaju troškove i rizike.

Osnovni koraci primjene ANP-BOCR metode su sljedeći [11]:

1. Definirati ciljeve, kriterije i podkriterije, sudionike i njihove ciljeve te moguće rezultate, posljedice određene odluke. Definirati utjecaje o kojima ovise posljedice određenih odluka.
2. Odrediti kontrolne kriterije i podkriterije u četiri kontrolne podmreže: koristi, mogućnosti, troškovi i rizici, BOCR i uspoređivanjem u parovima odrediti prioritete kontrolnih kriterija.
3. Odrediti mrežu klastera i njihovih čvorova u skladu s kontrolnim kriterijima.
4. Odrediti zavisnosti, utjecaje između elemenata u modelu.
5. Za svaki kontrolni kriterij, kontrolnu hijerarhiju, kreirati supermatricu na temelju usporedbi u parovima za određene čvorove koji međusobno zavise u toj kontrolnoj hijerarhiji.
6. Provesti usporedbu klastera u parovima u skladu s njihovom zavisnosti, a u odnosu na kontrolne kriterije. Dobiveni prioritete služe kako bi se njima pomnožili elementi supermatrice dobiveni u 5. koraku. Određeni blokovi elemenata se množe s prioriteto pripadajućeg klastera. Opisanim postupkom dobivamo stohastičku ili tzv. ponderiranu supermatricu.
7. Izračunati elemente granične supermatrice. Granična supermatrica je matrica dobivena potenciranjem ponderirane supermatrice.
8. Izvršiti sintezu prioriteta iz granične supermatrice na način da se dobiveni prioritete množe s težinom kontrolnih kriterija i sintetiziraju s prioriteto koristi, mogućnosti, troškova i rizika. Da bi se dobili prioritete BOCR-a, trebaju se generirati strateški kriteriji. Strateške kriterije možemo izjednačiti s našim osobnim vrijednostima. Određuju se njihovi prioritete uspoređivanjem u parovima. Nakon što se dobiju alternative s najvišim prioriteto u odnosu na B, O, C i R, uzimaju se najbolje
9. alternative za svaku od podmreža i vrednuju se u odnosu na strateške kriterije. Sintezom dobivenih procjena, dobivamo prioritete za koristi, mogućnosti, troškove i rizike.
10. Da bismo dobili alternativu koja se preferira u odnosu na sve četiri BOCR podmreže, možemo koristiti multiplikativnu (engl. multiplicative) ili aditivnu (engl. additive) formulu. Multiplikativna formula množi vektore prioriteta za koristi i mogućnosti i zatim ih dijeli s umnoškom troškova i rizika (BO/CR). Aditivna formula glasi $bB + oO - cC - rR$ u kojoj su b, o, c i r prioritete dobiveni vrednovanjem najbolje alternativa u odnosu na strateške kriterije, a B, O, C i R su vektori prioriteta alternativa dobiveni u podmrežama. Precizniji rezultati se dobiju primjenom aditivne formule.
10. Obraditi rezultate i analizirati osjetljivost.

Važno je napomenuti da postoji nekoliko opcija za izračun konačnog prioriteta (rezultata) nakon dobivanja prioriteta BOCR mreža. Najčešće opcije opisane su u devetom koraku ANP BOCR metode, a pregled svih opcija slijedi u nastavku [25]:

- Upotreba omjera $\frac{BO}{CR}$, gdje se prioritete inačica po B, O, C, R množe s odgovarajućim CR prioriteto
- Aditivna formula koja uključuje prioritete B i O te inverzne vrijednosti C i R: $bB + oO + \frac{1}{cC} + \frac{1}{rR}$.
- Inačica koja ne koristi prioritete B, O, C, R, već izravno kombinira vrijednosti koristeći operacije zbrajanja i oduzimanja: $B + O - C - R$.
- Mješoviti pristup koji kombinira više prethodno navedenih pristupa.

- Uvođenje i korištenje monetarnih vrijednosti za izražavanje vrijednosti inačica po B, O, C, R te njihova kombinacija s prioritetima inačica po B, O, C, R.

3. PRIMJENA ANP-BOCR METODE U AUTOMOBILSKOJ INDUSTRIJI

3.1. PREGLED PRIMJENA METODA ZA VIŠEKRITERIJSKO ODLUČIVANJE U AUTOMOBILSKOJ INDUSTRIJI

Metode za višekriterijsko odlučivanje imaju svoju široku primjenu u procesima odlučivanja i rješavanja problema u automobilske industriji. Metode za višekriterijsko odlučivanje, pretežito AHP, ANP i ANP-BOCR metode u kombinaciji s drugim metodama, primijenjene su za procjenu tržišnih udjela tvrtki automobilske industrije, zatim za evaluaciju dobavljača u automobilske sektoru, rješavanje problema restrukturiranja i internacionalizacije automobilske industrije, analizu čimbenika koji utječu na povećanje konkurentnosti sektora automobilske industrije i drugim problemima (Tablica 1). Tablica 1 prikazuje odabrane radove u kojima su primijenjene metode višekriterijskog odlučivanja s ciljem rješavanja problema u automobilske industriji.

Tablica 1 je rezultat pretraživanja baze Google Scholar. Radi se o radovima objavljenim većinom novijeg datuma koji su vezani uz metodu ANP i njezinu primjenu za rješavanje problema u auto industriji. Svrha tablice je potvrditi relevantnost primjene metoda višekriterijskog odlučivanja korištenjem metode ANP u autoindustriji.

Tablica 1. Primjeri primjene metoda odlučivanja u autoindustriji – pregled odabranih radova

Autori	Rad	Ref.
Anis Assad Neto i ostali	Reconciling process flexibility and standardization: a case study in the automotive industry	[13]
Dao Yin, Xinguo Ming, Zhiwen Liu, Xianyu Zhang	A Fuzzy ANP-QFD Methodology for Determining Stakeholders in Product-Service Systems Development from Ecosystem Perspective	[14]
Ali Sorourkhah, Seyyed Ahmad Edalatpanah	Considering the Criteria interdependency in the Matrix Approach to Robustness Analysis with Applying Fuzzy ANP	[15]
Mihail Busu, Stere Stamule	An ANP approach to estimate the market shares of the car industry companies in Romania	[16]
Raman Kumar, Harwinder Singh, Amrinder Singh	A framework for evaluation of vendors in automotive sector	[17]
Hengameh Hadian i ostalo	A practical framework for supplier selection decisions with an application to the automotive sector	[18]
Moh. Mawan Arifin, Sidik Priadana, Sunar Sunar	Analytic Network Process Method On Factors Affecting Increasing The Competitiveness Of The Automotive Industry Sector In Promoting Sustainable Economic Growth In Indonesia	[19]
Omer Berkehan Inal, Cengiz Deniz	Assessment of fuel cell types for ships: Based on multi-criteria decision analysis	[20]
Sachin S. Kamble, Amine Belhadi, Angappa Gunasekaran, L. Ganapathy, Surabhi Verma	A large multi-group decision-making technique for prioritizing the big data-driven circular economy practices in the automobile component manufacturing industry	[21]

Petr Pavlínek	Restructuring and internationalization of the European automotive industry	[22]
El Sabbagh Raghda Maatouk	Adoption of emerging technology tools in logistics industry: prioritization using ANP and BOCR methods	[23]

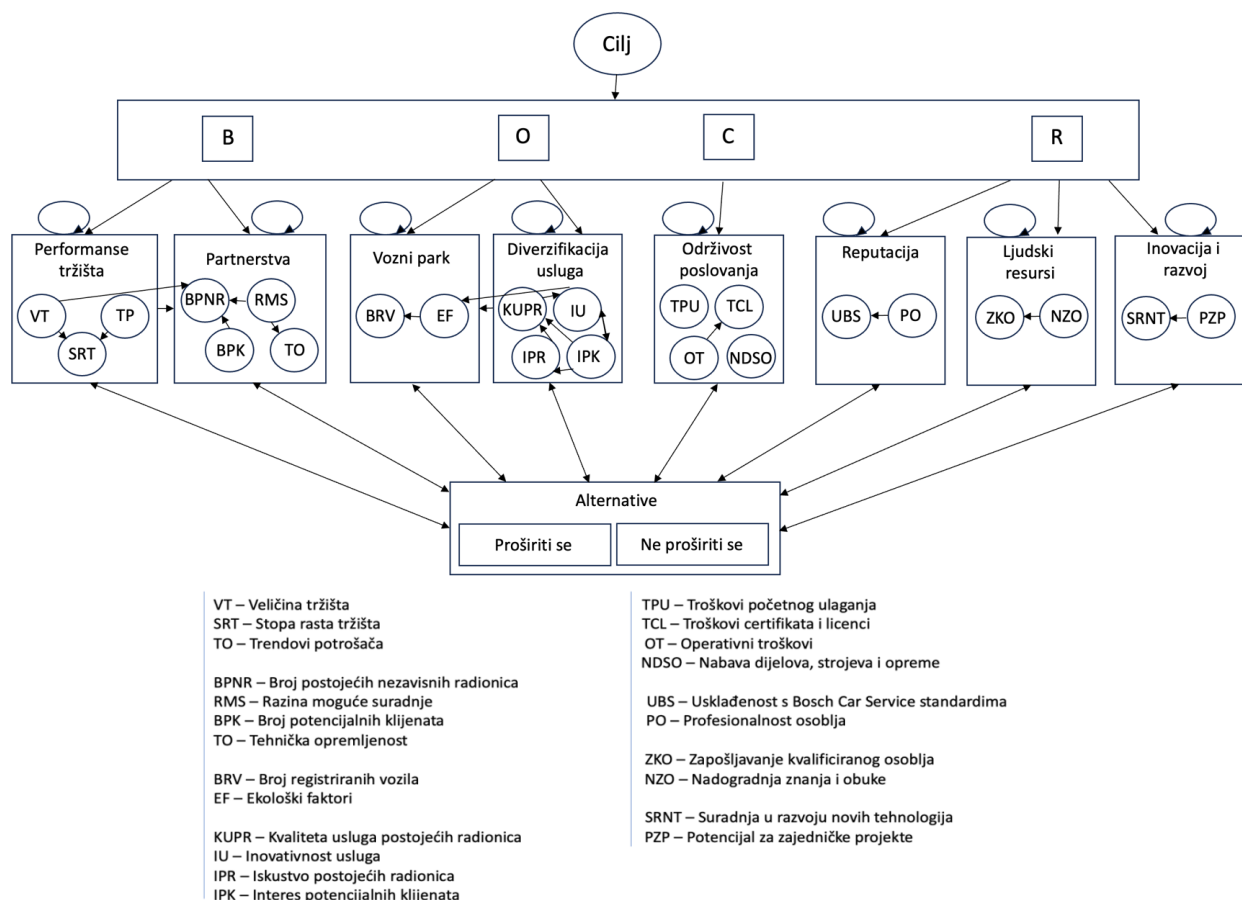
Izvor: vlastita izrada

3.2. PRIMJENA ANP-BOCR U PODUZEĆU BOSCH CAR SERVICE

Metoda ANP-BOCR je primijenjena u strateškom odlučivanju u automobilskoj industriji u poduzeću Bosch Car Service s ciljem odabira najbolje alternative za širenje na novo geografsko područje djelovanja.

Bosch Car Service je globalna mreža nezavisnih radionica za servisiranje automobila koja je usko povezana s poduzećem Robert Bosch GmbH. Poduzeće je osnovano s ciljem pružanja visokokvalitetnih usluga održavanja i popravaka vozila koristeći Bosch-ovu tehnologiju i stručnost. Radionice nude širok spektar usluga, uključujući mehaničke popravke, dijagnostiku, servisiranje klima uređaja, zamjenu dijelova, te usluge električne i elektroničke dijagnostike. U Njemačkoj, Bosch Car Service ima snažno prisustvo, s brojnim radionicama (oko 1000) diljem zemlje. Osim u Njemačkoj, Bosch Car Service ima prisutnost i u mnogim drugim zemljama diljem svijeta, pružajući pouzdane usluge vlasnicima automobila. Osim toga, ove radionice često koriste visokokvalitetne dijelove i tehnologiju koju proizvodi sama Robert Bosch GmbH, što dodatno osigurava kvalitetu i pouzdanost njihovih usluga.

Slika 1. Model ANP BOCR za donošenje odluka o širenju Bosch Car Service na novo geografsko područje



Izvor: izrada autora

Problem kojeg je trebalo riješiti obuhvaća analizu i odabir najpovoljnije alternative za potencijalno širenje na novo geografsko područje. Širenje na novo geografsko tržište predstavlja značajan izazov i priliku za Bosch Car Service (skraćena: BCS) poduzeće, koje već ima impresivan portfelj od tisuću radionica diljem Njemačke. Jedan od ključnih problema koji im se nametnuo jest identifikacija najpogodnije strategije širenja na novo tržište. Svaka od ponuđenih alternativa: a) otvaranje potpuno nove radionice, b) partnerstvo s postojećom nezavisnom radionicom ili c) akvizicija već postojećih radionica, nosi sa sobom svoje prednosti i rizike. S ciljem odabira najpovoljnije alternative, razvijen je model s četiri mreže: B-koristi, O-prilike, C-troškovi i R-rizici u rješavanju problema odlučivanja za problem proširenja mreže Bosch Car Service radionica na novo geografsko područje. Odlučivanje je provedeno temeljem razvijenog modela uz procjene tri eksperata u poduzeću Bosch Car Service. U odlučivanju su sudjelovali: (1) Menadžer Bosch Car Service, (2) Menadžer poslovnih procesa i (3) Menadžer za strategiju poslovanja.

Na Slici 1. je prikazan razvijen ANP BOCR model za rješavanje problema odlučivanja o širenju na novo geografsko područje. Model je izrađen temeljem kvalitativne analize dostupnih izvora dokumenata kao i intervju s ekspertima Bosch Car Service te temeljem iskustva rada jednog od autora u Bosch Car Service. Model daje detaljan pregled problema odlučivanja koji se sastoji od određenih kriterija i podkriterija, točnije klastera i čvorova u ANP-u. Definirani klasteri su: Performanse tržišta, Partnerstva, Vozni park, Diverzifikacija usluga, Održivost poslovanja, Reputacija, Ljudski resursi, Inovacija i razvoj. Alternative su: proširiti se ili ne proširiti na novo geografsko područje. Crne strelice pokazuju zavisnost između klastera i čvorova. Ukoliko postoji barem jedna veza unutar klastera, klaster dobiva petlju.

Nakon izgradnje modela s klasterima i čvorovima te njihovim utjecajima, sljedeći korak je napraviti uspoređivanje u parovima. Usporedbe se provode unutar istog klastera, u kojem se elementi uspoređuju s obzirom na utjecaj koji imaju jedan na drugoga. Za ovu svrhu koristi se Saatyjeva skala [5]. Uspoređivanje u parovima se obavlja putem softverskog alata "Super Decision", koji omogućuje brzo izračunavanje i provjeru konzistentnosti rezultata. U nastavku su prikazani neki od primjera uspoređivanja u parovima. Prikaz 1 prikazuje usporedbu elemenata s obzirom na alternativu „proširiti se na novo geografsko područje“. Rezultati pokazuju sljedeći poredak prioriteta: stopa rasta tržišta (0.63), trendovi potrošača (0.24) i veličina tržišta (0.14). Također, na prikazu možemo vidjeti rezultat koji prikazuje konzistentnost koja iznosi 0.01759 što nam ukazuje na povoljan rezultat.

Slika 2. Uspoređivanje u parovima elemenata klastera Performanse tržišta

1. Choose	2. Node comparisons with respect to Proširiti se	3. Results
Node Cluster Choose Node Proširiti se Cluster: Alternatives Choose Cluster Performanse tr-	Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct Comparisons wrt "Proširiti se" node in "Performanse tržišta" cluster SRT is moderately more important than TP	Normal Hybrid Inconsistency: 0.01759
	1. SRT >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. T	SRT 0.62501
	2. SRT >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. V	TP 0.23849
	3. TP >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. V	VT 0.13650

Izvor: izrada autora

Slika 3. Uspoređivanje u parovima s obzirom na cilj odlučivanja

Node	Value
1. Benefits	0.35400
2. Opportu-	0.13132
3. Costs	0.16067
4. Risks	0.35400

Izvor: izrada autora

Nakon usporedbe u parovima, dobiveni su prioriteti klastera i čvorova. Nakon toga je potrebno napraviti izračune netežinskih, težinskih i graničnih matrica za svaku mrežu posebno. Slijedi izračun za cijeli model. Kao što je spomenuto ranije, prvi se slučaj bavi proširenjem na novo geografsko područje, dok se drugi slučaj odnosi na izbor odgovarajuće alternative između troje ponuđenih opcija. Širenje na novo geografsko područje se razmatralo tokom 2022. i 2023. godine, a radi se o lokaciji između gradova Osnabrück – Lingen. Ponuđene alternative su izgradnja nove Bosch Car Service radionice, partnerstvo s postojećom nezavisnom radionicom i akvizicija postojeće radionice i njezino pretvaranje i certificiranje kao BCS radionica. Kako bi se donijele odluke o proširenju na novo geografsko područje, potrebno je ponovno napraviti uspoređivanje u parovima i to na način da se alternative usporede s obzirom na sve kriterije unutar odgovarajućih klastera (performanse tržišta, partnerstvo, vozni park, diverzifikacija usluga, održivost poslovanja, reputacija, ljudski resursi, inovacije i razvoj).

3.3. PROCJENA EFIKASNOSTI ODABRANOG GEOGRAFSKOG PODRUČJA

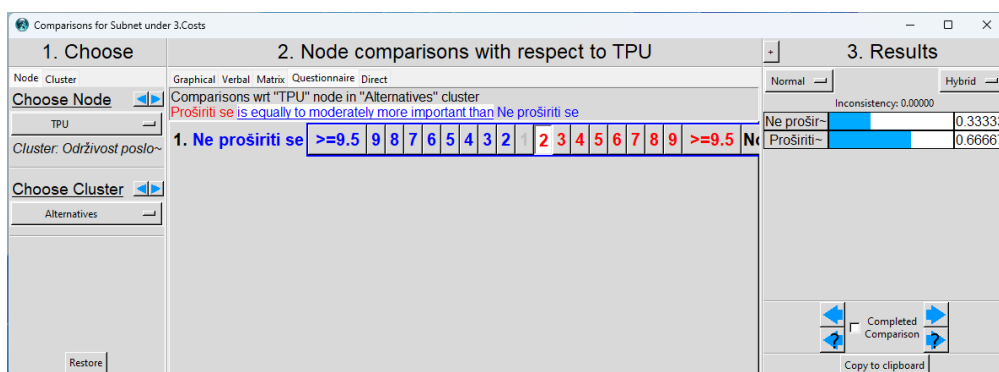
Prvi slučaj odnosi se na procjenu efikasnosti odabranog geografskog područja - Osnabrück – Lingen (OL). S obzirom da su prethodno definirani kriteriji, pomoću njih će se donijeti odluka o proširenju ili ne proširenju na geografsko područje. Naime, model u ovom slučaju uključuje dvije alternative: proširiti se i ne proširiti se. U narednih nekoliko prikaza biti će prikazane usporedbe u parovima prilikom donošenja odluke o proširenju na geografsko područje. Slika 4 prikazuje usporedbu u parovima s obzirom na stopu rasta tržišta. S obzirom da u geografskom području Osnabrück – Lingen stopa rasta tržišta u posljednjih godinu dana iznosi 14,11%, što je visoka vrijednost, alternativa „proširiti se“ ima veći prioritet od alternative „ne proširiti se“.

Slika 4. Uspoređivanje u parovima s obzirom na stopu rasta tržišta

Node	Value
Ne prošir-	0.33333
Proširiti-	0.66667

Izvor: izrada autora

Slika 5. Uspoređivanje u parovima s obzirom na troškove početnog ulaganja



Izvor: izrada autora

Nadalje, Slika 5 prikazuje uspoređivanje u parovima s obzirom na kriterij troškovi početnog ulaganja, koji je najvažniji kriterij u klasteru održivost poslovanja. Naime, u ovom slučaju se najveći prioritet daje najvećem trošku, što je proširenje na novo geografsko tržište. S obzirom na to, alternativa „proširiti se“ ima veći prioritet od alternative „ne proširiti se“.

Tablica 2. Rezultati odabira prioritete alternative između alternativa „Proširiti se“ i „Ne proširiti se“

	B	O	C	R	ADITIVNA	MULTIPLIKATIVNA
PROŠIRITI SE	0.591	0.577	0.412	0.545	0.211	1.51869
NE PROŠIRITI SE	0.409	0.422	0.588	0.455	-0.212	0.64509

Izvor: izrada autora

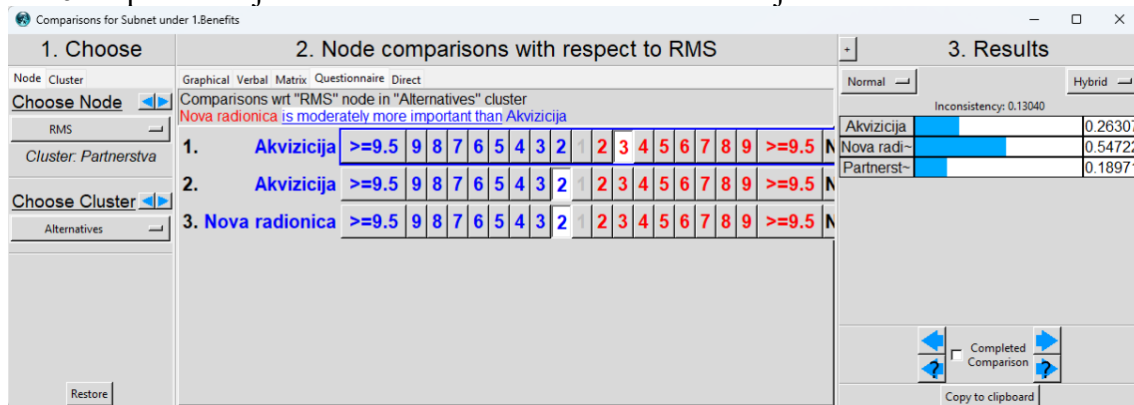
Nakon što su napravljene sve usporedbe u parovima, donosi se konačna odluka o proširenju ili ne proširenju na novo geografsko područje, odnosno tržište. Tablica 2 prikazuje rezultate primjene obje formule. Prioriteti alternativa su preuzeti iz svake pod mreže zasebno, a potom normalizirani po zbroju. Multiplikativna formula daje prednost, to jest, prioritet alternativu proširenja (1.51869) u odnosu na alternativu bez proširenja (0.64509). Aditivna formula daje isti ishod.

3.4. ODABIR NAJBOLJE ALTERNATIVE

Drugi slučaj odnosi se na izbor odgovarajuće opcije iz skupine alternativa: otvoriti novu radionicu, partnerstvo s postojećom nezavisnom radionicom i akvizicija postojeće radionice u BCS radionicu. Alternative će se uspoređivati prema definiranim kriterijima kako bi se donijela odluka o izboru najefikasnije opcije za Bosch Car Service. Kako bi se odabrala najbolja alternativa, izvršene su usporedbe u parovima.

Slika 6 prikazuje uspoređivanje u parovima alternativa s obzirom na razinu suradnje. Bosch Car Service nudi tri moguće razine suradnje, a podatak da postoji više od tisuću radionica diljem Njemačke dokazuje da najviše prakticiraju otvaranje novih radionica na novom geografskom području, to jest tržištu.

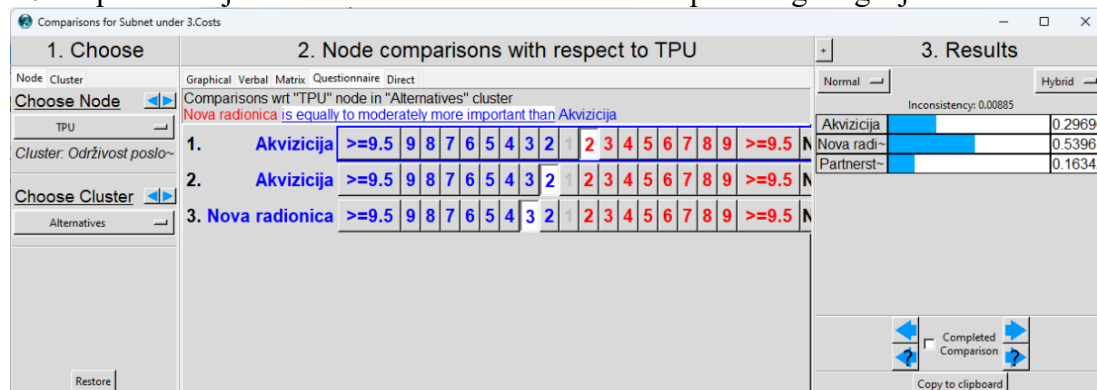
Slika 6. Uspoređivanje alternativa s obzirom na razinu suradnje



Izvor: izrada autora

Slika 7 prikazuje uspoređivanje u parovima s obzirom na troškove početnog ulaganja. Sukladno visini početnih troškova, nova radionica ima najveću težinu (0.54). Logika u pozadini ove odluke jest da se alternativni s najvećim troškovima daje najveći prioritet.

Slika 7. Uspoređivanje alternativa s obzirom na troškove početnog ulaganja



Izvor: izrada autora

Kako su usporedbe u parovima alternativa s obzirom na sve kriterije napravljene, moguće je donijeti konačnu odluku, to jest, odabrati najefikasniju alternativu za Bosch Car Service. Prioriteti alternativa su preuzeti iz svake pod mreže zasebno, a potom normalizirani po zbroju. Sam rezultat napravljen je uz pomoć aditivne i multiplikativne formule. Obje daju prednost akviziciji (aditivna formula = 0.09, multiplikativna formula = 1.30). Potrebno je naglasiti kako aditivnom formulom postoji mala razlika između akvizicije (1.30) i alternative otvaranja nove radionice (1.28). Najmanji prioritet ima partnerstvo (aditivna formula = 0.74 i multiplikativna = -0.13). S obzirom na sve navedene kriterije i usporedbe, konačna odluka je o akviziciji, odnosno kupnja postojeće nezavisne radionice i njezino pretvaranje u Bosch Car Service certificiranu radionicu (Tablica 3).

Tablica 3. Rezultati odabira prioritete alternative između alternativa „Nova radionica“, „Akvizicija“, „Partnerstvo“

	B	O	C	R	ADITIVNA	MULTIPLIKATIVNA
NOVA RADIONICA	0.3785	0.3447	0.4626	0.2197	0.0408	1.2832
AKVIZICIJA	0.3786	0.3351	0.3113	0.3134	0.0890	1.3003
PARTNERSTVO	0.2428	0.32	0.2263	0.4667	-0.1301	0.7357

Izvor: Izrada autora

4. ZAKLJUČAK

U ovom radu je prikazano kako se metoda za višekriterijsko odlučivanje ANP BOCR može primijeniti u analizi problema, određivanju težina kriterija, klastera i čvorova koji su temelj za donošenje odluke te određivanje prioritete alternative temeljem procjena eksperata kroz četiri mreže: B – Koristi, P – Prilike, C – Troškovi i R – Rizici.

Poduzeće Bosch Car Service je poduzeće koje se u svojem poslovanju ne koristi metodama višekriterijskog odlučivanja, već se odluke donose samostalno uz konzultacije sa zaposlenicima i stručnjacima uz pomoć raznih sustava poput upravljanja odnosima klijenata (eng. *Customer Relationship Management* - CRM). Svrha ovog članka bila je primijeniti metodu ANP-BOCR u suradnji s menadžmentom na stvarnom primjeru, a radi se o rješavanju problema proširenja na novo geografsko tržište Bosch Car Service poduzeća. Na početku je napravljen model koji za cilj ima donijeti odluku o proširenju ili ne proširenju na novo geografsko tržište. Uz pomoć eksperata i zaposlenika Bosch Car Service poduzeća, definirani su kriteriji koji služe za procjenu efikasnosti pojedine alternative. Ponudene alternative su bile izgradnja nove Bosch Car Service radionice, partnerstvo s postojećom nezavisnom radionicom i akvizicija postojeće radionice i njezino pretvaranje, odnosno certificiranje kao BCS radionica. Sam model je strukturiran kroz četiri BOCR mreže kojima su pridruženi kriteriji. Korištenjem softverskog alata Super Decisions koji omogućuje brzo i jednostavno unošenje procjena, definirane su težine pojedinih mreža. Mreža koristi i rizika imaju jednake težine od 0.35. Slijedi mreža troškova s težinom od 0.16 te mreža prilika s težinom od 0.14. Najvažniji kriteriji u mreži B - Koristi su stopa rasta tržišta i broj postojećih nezavisnih radionica. U mreži O – Prilika, najvažniji kriteriji su broj registriranih vozila te iskustvo postojećih radionica. Nadalje, kriterij troškovi početnog ulaganja ima najveću težinu u mreži C – Troškova. Konačno, kriteriji usklađenost s BCS standardima prikazan je kao najvažniji u mreži R – Rizika. Zadnje, ali ne i najmanje važno, prikazano je kako provedbom ANP-BOCR metode možemo iskoristiti dvostranu korist modela. Demonstracijom je prikazano korištenje modela u dva slučaja. Prvi slučaj odnosi se na odluku o proširenju ili ne proširenju na novo geografsko tržište. Drugi slučaj odnosi se na odabir najbolje opcije iz skupa alternativa. Rezultati su pokazali kako je za poduzeće Bosch Car Service prikladnija odluka o proširenju na novo geografsko tržište, te kako je od izbora alternativa najefikasnija ona o kupnji postojeće nezavisne radionice i njezino pretvaranje u Bosch Car Service certificiranu radionicu (akvizicija). Na temelju toga može se zaključiti kako je metodu ANP-BOCR moguće primijeniti na različite strateške odluke koje mogu biti i povezane odluke. Zaključak jest da bi svako poduzeće prilikom strateškog odlučivanja trebalo koristiti neku od metoda za višekriterijsko odlučivanje kako bi se povećala efikasnost odlučivanja i u konačnici poslovni rezultat.

ZAHVALA

Ovaj rad podržala je Hrvatska zaklada za znanost preko istraživačkim projektom IP-2020-02-5071 „HELA - Podizanje zrelosti visokih učilišta za implementaciju analitika učenja” financira Hrvatska zaklada za znanost.

REFERENCE

- [1] P. Sikavica, T. Hunjak, N. Begičević Ređep, i T. Hernaus, *Poslovno odlučivanje*. Zagreb: Školska knjiga, 2014.

- [2] T. Saaty, L., „Fundamentals of the Analytic Network Process“, 2004.
- [3] T. L. Saaty, „Fundamentals of the Analytic Hierarchy Process“, 2001, str. 15–35. doi: 10.1007/978-94-015-9799-9_2.
- [4] T. L. Saaty, *Fundamentals of decision making and priority theory with the analytic hierarchy process*. Pittsburgh, Pennsylvania: RWS Publications, 1994.
- [5] T. L. Saaty, „Decision making with the analytic hierarchy process“, *Int. J. Services Sciences*, sv. 1, 2008.
- [6] T. L. Saaty, „The Analytic Hierarchy and Analytic Network Measurement Processes: Applications to Decisions under Risk“, *European journal of pure and applied mathematics*, sv. 1, izd. 1, str. 122–196, 2008, doi: 10.1007/978-3-540-92828-7_4.
- [7] A. Janeš, N. Kadoić, i N. Begičević Ređep, „Differences in prioritization of the BSC's strategic goals using AHP and ANP methods“, *Journal of Information and Organizational Sciences*, sv. 42, izd. 2, str. 1–24, 2018.
- [8] N. Kadoić, N. Begičević Ređep, i B. Divjak, „Decision Making with the Analytic Network Process“, u *SOR 17 Proceedings*, M. Kljajić Borštnar, L. Zadnik Stirn, J. Žerovnik, i S. Drobne, Ur., u SOR 2017. Bled, Ljubljana: Slovenia Society Informatika - Section for Operational Research, 2017, str. 180–186.
- [9] V. Čerić i M. Varga, *Informacijska tehnologija u poslovanju*. Zagreb: Element, 2004.
- [10] T. L. Saaty i L. G. Vargas, „The Analytic Network Process“, u *Iranian journal of operational research*, sv. 1, izd. 1, 2013, str. 1–28. doi: 10.1007/978-1-4614-7279-7_1.
- [11] N. Begičević, „Višekriterijski model odlučivanja u strateškom planiranju uvođenja e-učenja“, 2008.
- [12] J.-P. Brans i B. Mareschal, „Promethee Methods“, u *Multiple Criteria Decision Analysis: State of the Art Surveys*, New York: Springer-Verlag, str. 163–186. doi: 10.1007/0-387-23081-5_5.
- [13] A. Assad Neto, J. Sampaio, S. P. Detro, F. Deschamps, E. A. P. Santos, i E. de F. R. Loures, „Reconciling process flexibility and standardization: a case study in the automotive industry“, *Operations Management Research*, sv. 14, izd. 3–4, str. 507–524, pros. 2021, doi: 10.1007/s12063-021-00230-y.
- [14] D. Yin, X. Ming, Z. Liu, i X. Zhang, „A fuzzy ANP-QFD methodology for determining stakeholders in product-service systems development from ecosystem perspective“, *Sustainability (Switzerland)*, sv. 12, izd. 8, tra. 2020, doi: 10.3390/SU12083329.
- [15] A. Sorourkhah i S. Ahmad Edalatpanah, „Considering the Criteria interdependency in the Matrix Approach to Robustness Analysis with Applying Fuzzy ANP“, *Fuzzy Optimization and Modeling Journal*, sv. 2, izd. 2, str. 22–33, 2021, doi: 10.30495/FOMJ.2021.1932066.1029.
- [16] M. Busu i S. Stamule, „An ANP approach to estimate the market shares of the car industry companies in Romania“, *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, sv. 14, izd. 1, str. 953–962, srp. 2020, doi: 10.2478/picbe-2020-0090.
- [17] R. Kumar, H. Singh, i A. Singh, „A FRAMEWORK FOR EVALUATION OF VENDORS IN AUTOMOTIVE SECTOR“, *International Journal of the Analytic Hierarchy Process*, sv. 12, izd. 3, pros. 2020, doi: 10.13033/ijahp.v12i3.696.
- [18] H. Hadian, S. Chahardoli, A. M. Golmohammadi, i A. Mostafaeipour, „A practical framework for supplier selection decisions with an application to the automotive sector“, *Int J Prod Res*, sv. 58, izd. 10, str. 2997–3014, svi. 2020, doi: 10.1080/00207543.2019.1624854.
- [19] Moh. M. Arifin, S. Priadana, i S. Sunar, „Analytic Network Process Method On Factors Affecting Increasing The Competitiveness Of The Automotive Industry Sector In Promoting Sustainable Economic Growth In Indonesia“, *International Journal of*

- Engineering Business and Social Science*, sv. 2, izd. 03, str. 1034–1047, sij. 2024, doi: 10.58451/ijebss.v2i03.126.
- [20] O. B. Inal i C. Deniz, „Assessment of fuel cell types for ships: Based on multi-criteria decision analysis“, *J Clean Prod*, sv. 265, str. 121734, kol. 2020, doi: 10.1016/j.jclepro.2020.121734.
- [21] S. S. Kamble, A. Belhadi, A. Gunasekaran, L. Ganapathy, i S. Verma, „A large multi-group decision-making technique for prioritizing the big data-driven circular economy practices in the automobile component manufacturing industry“, *Technol Forecast Soc Change*, sv. 165, tra. 2021, doi: 10.1016/j.techfore.2020.120567.
- [22] P. Pavlínek, „Restructuring and internationalization of the European automotive industry“, *J Econ Geogr*, sij. 2019, doi: 10.1093/jeg/lby070.
- [23] R. Maatouk i E. L. Sabbagh, „ADOPTION OF EMERGING TECHNOLOGY TOOLS IN LOGISTICS INDUSTRY: PRIORITIZATION USING ANP AND BOCR METHODS“, 2023.
- [24] T. L. Saaty i B. Cillo, *A Dictionary of Complex Decision Using the Analytic Network Process, The Encyclicon, Volume 2*, 2. izd. Pittsburgh: RWS Publications, 2008.
- [25] D. J. D. Wijnmalen, „Analysis of benefits, opportunities, costs, and risks (BOCR) with the AHP–ANP: A critical validation“, *Math Comput Model*, sv. 46, izd. 7–8, str. 892–905, lis. 2007, doi: 10.1016/j.mcm.2007.03.020.

ULOGA VELIKIH PODATAKA PRI DIGITALNOJ TRANSFORMACIJI USMJERENOJ NA KORISNIKA

ANA KUTNJAK

Sveučilište u Zagrebu
Fakultet organizacije i informatike
Pavlinska 2, 42000 Varaždin, Hrvatska
akutnjak@foi.unizg.hr

SAŽETAK

Promjenjivi zahtjevi korisnika potiču organizacije na prilagodbu uobičajenih načina poslovanja stoga značaj digitalne transformacije postaje sve veći. Digitalna transformacija obuhvaća sljedeće odrednice - stratešku orijentaciju, usmjerenost na korisnika, tehničku, tehnološku i procesnu infrastrukturu, jačanje talenata, sposobnosti i kapaciteta te kulturu inovacija i organizacijsku predanost. Ista se temelji na inovativnoj primjeni digitalnih tehnologija koje omogućuju efikasno upravljanje korisničkim zahtjevima iz čega se javlja potreba za poboljšanjem proizvoda, usluga, procesa i / ili poslovnih modela organizacija.

Korisničkim aktivnostima putem digitalnih tehnologija kao što su digitalne platforme, društvene mreže, mobilni uređaji i mnogi drugi, generiraju se veliki skupovi podataka. Spomenuti podaci omogućuju bolje razumijevanje korisničkih potreba, a posljedično i primjereni i pravovremenu reakciju organizacija, usklađenu sa zahtjevima korisnika. Adekvatno upravljanje prikupljenim korisničkim podacima može doprinijeti ubrzanoj digitalnoj transformaciji i poboljšanju konkurentnosti organizacija na sve dinamičnijem i izazovnijem tržištu.

Ovo istraživanje stavlja naglasak na prikupljanje, korištenje i upravljanje velikim podacima od strane organizacija kako bi iste poboljšale korisničko iskustvo i lakše se prilagodile korisničkim zahtjevima. Budući da je usmjerenost na korisnika jedna od temeljnih odrednica digitalne transformacije, istraživanje pruža upravljačke implikacije za digitalnu transformaciju vođenu velikim podacima, a s ciljem usmjeravanja organizacijskih aktivnosti ka korisniku.

KLJUČNE RIJEČI: digitalna transformacija, odrednice digitalne transformacije, usmjerenost na korisnika, veliki podaci

THE ROLE OF BIG DATA IN USER ORIENTED DIGITAL TRANSFORMATION

ABSTRACT

The changing demands of users encourage organizations to adapt their usual ways of doing business, thus increasing the significance of digital transformation. Digital transformation includes the following determinants: strategy orientation, customer centricity, technical, technological (ICT) and process infrastructure, talent, capability and capacity strengthening, as well as innovation culture and organizational commitment. It is based on the innovative application of digital technologies that enable efficient management of user requirements, leading to the need to improve products, services, processes, and/or business models of organizations.

User activities through digital technologies such as digital platforms, social networks, mobile devices, and many others generate large sets of data. This data enables a better understanding of user needs and, consequently, an appropriate and timely reaction from organizations, aligned with user requirements. Adequate management of collected user data can contribute to accelerated digital transformation and improvement of organizational competitiveness in an increasingly dynamic and challenging market.

This research emphasizes the collection, use, and management of big data by organizations in order to improve the user experience and adapt more easily to user demands. Since customer centricity is one of the fundamental determinants of digital transformation, the research provides management implications for digital transformation driven by big data, with the aim of directing organizational activities towards the user.

KEYWORDS: digital transformation, digital transformation determinants, customer centricity, big data

1. UVOD

Digitalna transformacija iz temelja je promijenila očekivanja i ponašanje korisnika, a istovremeno stavlja golemi pritisak na tradicionalne organizacije i oblike poslovanja. Ona mijenja način na koji organizacije koriste digitalne tehnologije s ciljem kreiranja poslovnog modela koji će stvoriti što veću krajnju vrijednost za korisnike [Tomičić Furjan et al., 2023], [Kutnjak et al., 2019], [Verhoef et al., 2021], [Frank et al., 2019], a posljedično i za samu organizaciju. Korisnici aktivno primjenjuju različite kanale komunikacije kako bi stupili u kontakt s organizacijama ili pak drugim korisnicima, ostvarujući pri komunikaciji širok spektar (digitalnih) dodirnih točaka [Verhoef et al., 2021] duž čitavog korisničkog putovanja [Matarazzo et al., 2021], [Zaki, 2019], [Wang i Wang, 2020].

Ponašanje korisnika oblikuje se u skladu s utjecajem različitih digitalnih tehnologija kao što su umjetna inteligencija, blockchain, internet stvari, robotika, veliki podaci, računalstvo u oblaku, proširena stvarnost, virtualna stvarnost i druge [Verhoef et al., 2021], [Frank et al., 2019], [Aheleroff et al., 2020], [Culot et al., 2020], [Tijan et al., 2021]. Široki prodor

spomenutih tehnologija jasno signalizira potrebu da organizacije transformiraju svoje poslovanje [Matarazzo et al., 2021], odnosno da zamijene svoje tradicionalno orijentirane poslovne modele digitalnim [Zaki, 2019] i fleksibilnijim modelima [Dabrowska et al., 2022]. U digitalnom se svijetu generiraju veliki podaci koji nude ogromne mogućnosti za reviziju trenutnih poslovnih modela [Pappas et al., 2018], [Trittin-Ulbrich et al., 2021]. Kako tehnologije mogu pružiti dodatnu vrijednost korisnicima prilikom isporuke proizvoda ili usluga [Frank et al., 2019], posebnu je pažnju potrebno usmjeriti ka njihovoj integraciji u poslovne procese, osobito one koji su direktno vezani uz korisnike. Integracija i prilagodba procesa temelji se na prikupljenim korisničkim podacima koji će utvrditi nove potrebe istih ili pak potrebu za adaptacijom proizvoda ili usluga [Frank et al., 2019]. To će utjecati na poboljšanje interakcije organizacije i korisnika te posljedično na unapređenje dvostrane komunikacije i razmjenu vrijednosti [Matarazzo et al., 2021], [Culot et al., 2020], [Ardito et al., 2019].

Veliki podaci posljednjih su godina privukli enormnu pozornost organizacija koje u njima nastoje istražiti specifične vrijednosti sa svrhom utjecaja na različite segmente korisnika [Pappas et al., 2018], [Hrustek et al., 2021]. Veliki podaci predstavljaju informacijsku imovinu koju karakterizira veliki obujam, raznolikost, brzina i istinitost [Sharma et al., 2022], pri čemu je ista generirana i dostupna u ekosustavima digitalnih medija te zahtijeva posebne metode transformacije u vrijednost [Fernandez-Rovira et al., 2021]. Podaci različitih vrsta – strukturirani (relacijske baze podataka), polustrukturirani (JSON, XML datoteke) i nestrukturirani (slike, video i audio datoteke) [Sharma et al., 2022] smatraju se velikim podacima, a generiraju se iz različitih tipova izvora – dnevnih transakcija korisnika, objavama na društvenim mrežama [Zaki, 2019], aktivnošću na mobilnim uređajima [Pappas et al., 2018], kućanskim uređajima [Aheleroff et al., 2020], elektroničkim web mjestima [Wang i Wang, 2020], itd. Veliki podaci zahtijevaju posebne vještine prikupljanja i analize da bi se iz njih selektirale relevantne informacije [Khan et al., 2021]. Kako alati za obradu podataka dobivaju na značaju, isti će promijeniti načine i postupke donošenja odluka, utjecat će na upravljačke mehanizme organizacija, formulirat će konkurentske strategije te će formirati nove načine stvaranja vrijednosti za korisnike [Manita et al., 2020], [Pappas et al., 2018], [White, 2012].

Značaj velikih podataka istaknut je i u stručnoj literaturi. Iz izvješća *Statista* [Petroc, 2024] vidljiv je nagli porast voditelja podataka diljem svijeta koji smatraju da njihove matične organizacije pokreću inovacije povezane s podacima, dok je iz nalaza *Accenture Technology Vision* vidljivo da 95% rukovoditelja prepoznaje potrebu za novim podatkovnim arhitekturama i strategijama [Accenture, 2023]. *Statista* izvješćuje da je 2023. godine 60% od 116 anketiranih organizacija navelo kako iskorištavaju podatke za poticanje inovacija. *International Data Corporation* predviđa da će europsko tržište softvera za analizu podataka, u periodu od 2023. do 2027. godine, ostvariti ukupnu godišnju stopu rasta od 19,80% [International Data Corporation, 2024] i vrijednost od 686,08 milijardi dolara do 2032. godine [PixelPlex, 2024]. Nadalje, predviđa se da će se proizvodnja podataka do 2027. godine povećati za 150 puta (uspoređujući podatke iz 2022. godine), što će rezultirati s 11,5 milijuna novih „podatkovnih“ radnih mjesta [PixelPlex, 2024]. S druge strane, *Gartner* predviđa da će se inicijative usmjerene upravljanju podacima u organizacijama do 2027. godine smanjiti za 80% [Gartner, 2024], dok istraživanja *MIT Sloan* spominju trenutno veliko tehnološko „uzbuđenje“ u organizacijama, koje do 2024. godine još nije postiglo pravu vrijednost [Davenport i Bean, 2024].

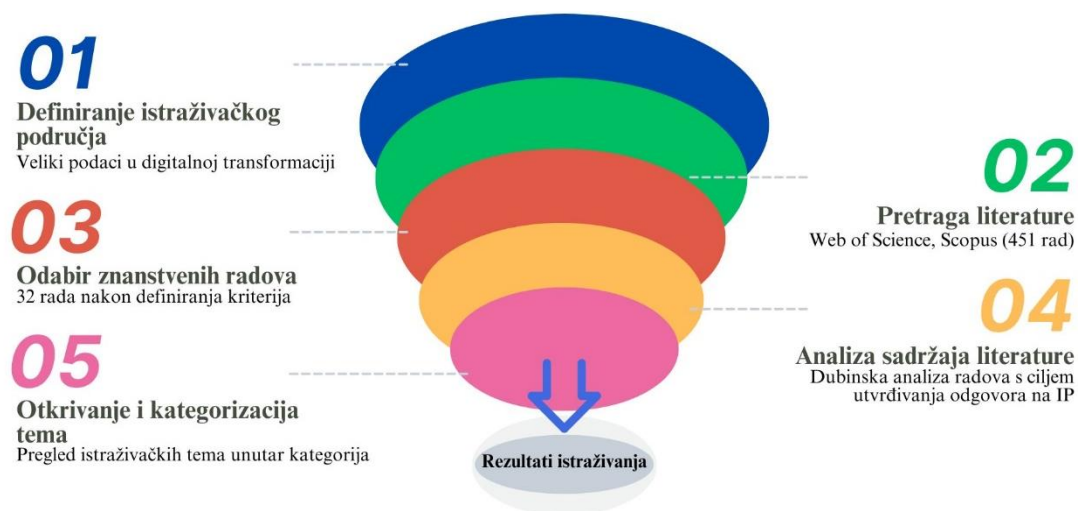
Kako bi ovaj rad pružio upravljačke smjernice za digitalnu transformaciju vođenu velikim podacima, potrebno je istražiti znanstvenu literaturu koja će pomoći u razumijevanju tematike. U skladu s navedenim, cilj ovog rada je utvrditi kako organizacije prikupljaju, koriste i upravljaju velikim podacima [Wang i Wang, 2020] s ciljem poboljšanja korisničkog iskustva i

prilagodbe korisničkim zahtjevima. S obzirom na značaj transformacije, u radu je postavljeno sljedeće istraživačko pitanje (IP): *Koja je uloga velikih podataka pri digitalnoj transformaciji usmjerenoj na korisnika, ako se podaci sagledaju s aspekta prikupljanja, korištenja i upravljanja?* Ovaj rad doprinosi postojećim raspravama o digitalnoj transformaciji usmjerenoj korisnicima i potpomognutoj velikim podacima. Rad je strukturiran kako slijedi. Nakon uvodnog dijela, istaknuta je korištena metodologija. Slijedi prikaz rezultata, dok su diskusija, istraživačka ograničenja i zaključni komentari navedeni na koncu rada.

2. METODOLOGIJA

S namjerom utvrđivanja odgovora na istraživačko pitanje i postizanja istraživačkog cilja, bilo je potrebno sagledati znanstvenu literaturu u eminentnim bazama (prikaz 1). Kreiran je istraživački upit "*digital transformation*" AND ("*customer**" OR "*consumer**") AND ("*big data*" OR "*data management*"), a rezultati istog razmatrani su u Web of Science i Scopus bazi. Uz definiranje upita, za pretragu su zadani sljedeći parametri i ograničenja. Naslov, sažetak i ključne riječi korištene su kao krucijalni elementi pretrage, pri čemu su radovi razvrstani prema najvećoj citiranosti. U vrijeme pretrage, početkom ožujka 2024. godine, Web of Science je rezultirao sa 188 radova, dok je broj radova u Scopusu, iznosio 263. S obzirom na kriterij citiranosti u obje baze, u analizu su uključeni samo radovi čija je citiranost iznosila više od 40 citata, što je u Web of Science bazi iznosilo 26, a u Scopusu 19 inicijalnih radova za dubinsku analizu. Kako je pregledom radova utvrđeno 13 preklapanja, u konačnici je izvršena dubinska analiza 32 znanstvena rada. Prema autorima [Wang i Wang, 2020], rezultati dubinske analize raspodijeljeni su tematski u kategorije prikupljanja, korištenja i upravljanja velikim podacima.

Prikaz 1. Istraživačka metodologija



Izvor: Samostalna izrada

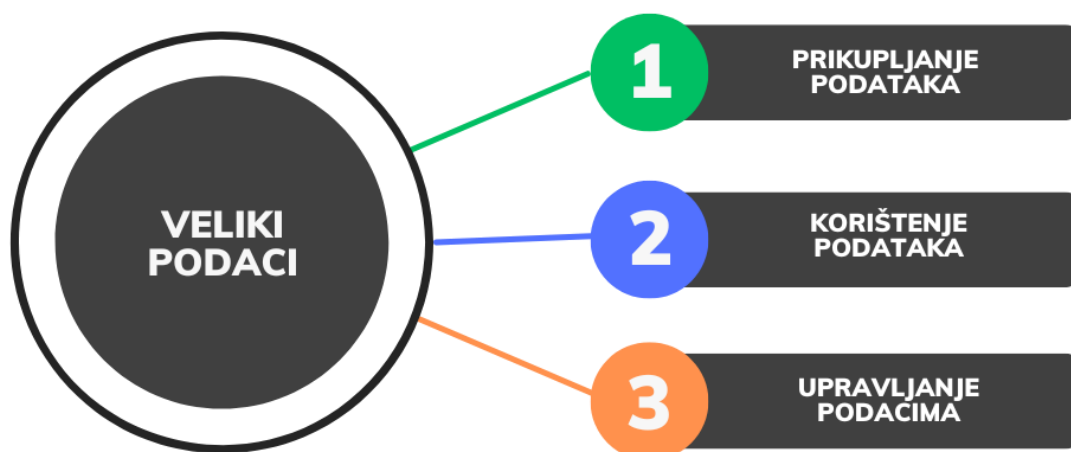
3. ULOGA VELIKIH PODATAKA PRI FOKUSU NA KORISNIKA

Različiti tokovi podataka generiraju se iz raznovrsnih izvora [Pappas et al., 2018], a organizacije nastoje ostvariti benefite njihovim prikupljanjem [Dimitrov, 2016]. S aspekta digitalne transformacije, podaci o korisnicima ključan su resurs organizacija koji će omogućiti njihov pravilan smjer razvoja i napretka. Slijedom navedenog, korisnička analitika na bazi velikih

podataka može se smatrati jedinim od ključnih elemenata konkurentnosti organizacija [Matarazzo et al., 2021], [Pappas et al., 2018], [Culot et al., 2020], [Tijan et al., 2021].

Iz tog je razloga važno prikupljanje podataka, analiza istih s ciljem donošenja adekvatnih strateških odluka [Aheleroff et al., 2020], [Manita et al., 2020], [Khan et al., 2021], ali i pravilno upravljanje, odnosno rukovanje podacima. Teme unutar aktivnosti prikupljanja, korištenja i upravljanja velikim podacima [Wang i Wang, 2020] (prikaz 2) identificirane su, kategorizirane i opisane u nastavku ovog znanstvenog rada. Dodatno, kreirana je hijerarhijska karta (prikaz 3) učestalosti pojavljivanja pojedinih tema unutar spomenutih triju kategorija. Prikaz može biti korišten za (i) identificiranje ključnih benefita koje organizacije mogu ostvariti pri digitalnoj transformaciji vođenoj velikim podacima te za (ii) prepoznavanje područja na koja je potrebno usmjeriti posebnu pažnju s ciljem zadržavanja organizacijskog fokusa, odnosno potpune usmjerenosti podatkovnih aktivnosti na korisnika.

Prikaz 2. Kategorizacija aktivnosti vezanih uz velike podatke



Izvor: Samostalna izrada prema [Wang i Wang, 2020]

3.1. PRIKUPLJANJE VELIKIH PODATAKA

Budući da su veliki podaci svojevrsni „nusprodukt“ svih digitalnih tehnologija, važno je da organizacije usavršavaju interne *vještine* i *sposobnosti prikupljanja* istih [Verhoef et al., 2021], [Frank et al., 2019], [Pappas et al., 2018], [Aheleroff et al., 2020], [Khan et al., 2021], [Santos et al., 2021], [Wang i Wang, 2020]. Unatoč jednostavnosti prikupljanja i širokoj dostupnosti, organizacije se suočavaju s razvojem adekvatnih vještina prikupljanja velikih podataka. Prema podacima iz 2018. godine [Accenture, 2018], 79% rukovoditelja navodi da se njihovi najkritičniji organizacijski sustavi i strategije oslanjaju na velike podatke, međutim, pri prikupljanju podataka javlja se problematika provjere *pouzdanosti* istih [El Hilali et al., 2020], [Verhoef et al., 2021]. U kontekstu istraživačke teme, valja napomenuti da se podaci proizašli iz društvenih medija posebno ističu kao oni čiju je pouzdanost potrebno provjeriti netom prije korištenja.

Postupak prikupljanja podataka otežan je u slučaju nepovjerenja između organizacija i korisnika. Iz tog je razloga potrebno izgraditi stabilan odnos s korisnicima, što će utjecati na *povjerenje* pri dijeljenju podataka koji će biti obostrano korisni [Frank et al., 2019]. Povjerenje je posebno istaknuto u pojedinim industrijama, a nerijedak je slučaj da *korisnici samostalno dijele i pohranjuju* svoje podatke u bazama organizacija [Dimitrov, 2016]. Da bi se iz podataka generirali korisni podaci, važna je njihova *normalizacija* u konzistentnu strukturu te kreiranje

adekvatnog *formatata* podataka [Dimitrov, 2016], [Matarazzo et al., 2021], [Llopis-Albert et al., 2021], [Aheleroff et al., 2020], [Manita et al., 2020], [Ballestar et al., 2019], [Wang i Wang, 2020], [Alzahrani et al., 2021]. Uobičajeno, adekvatnost formatata podataka ovisi o specifičnim potrebama organizacija i svrsi njihova korištenja, a isti je važan iz aspekta jednostavnosti korištenja podataka, generiranja znanja iz podataka i uštede prostora.

3.2. KORIŠTENJE VELIKIH PODATAKA

Za efikasno korištenje prikupljenih velikih podataka nužno je posjedovati zaposlenike s jakim *digitalnim i analitičkim vještinama* te *vještinama vizualizacije podataka*, koji će iz velikih podataka stvarati vrijednost, kako za korisnike tako i za same organizacije [Verhoef et al., 2021], [Frank et al., 2019], [Dimitrov, 2016], [Matarazzo et al., 2021], [Dabrowska et al., 2022], [Khan et al., 2021], [Santos et al., 2021], [Nuccio i Guerzoni, 2019], [White, 2012], [Wang i Wang, 2020]. Nakon prikupljanja, podaci o korisnicima mogu biti iskorišteni u svrhu *personalizacije* proizvoda i usluga koje organizacija nudi korisnicima [Verhoef et al., 2021], [Matarazzo et al., 2021], [Llopis-Albert et al., 2021], [Aheleroff et al., 2020], [Zaki, 2019], [Trittin-Ulbrich et al., 2021], [Dabrowska et al., 2022], [Ardito et al., 2019]. Podaci mogu biti korišteni dvostrano. Prvo, kako bi se *prepoznale stvarne potrebe korisnika* [Frank et al., 2019], [Paritala et al., 2017], [Busulwa et al., 2022], [Ballestar et al., 2019] i drugo, kako bi se prema korisnicima kreirala *ciljana oglašavanja* [Zaki, 2019], [Dabrowska et al., 2022].

Nadalje, pravilna podatkovna analitika može rezultirati *optimizacijom resursa* [Ku et al., 2020], [Alzahrani et al., 2021], slijedom *dinamičke promjene cijena proizvoda i usluga* [Verhoef et al., 2021], [Matarazzo et al., 2021], [Santos et al., 2021]. Navedeno će poboljšati *prediktivnu analitiku* [Aheleroff et al., 2020], [Zekic-Susac et al., 2021], [Ku et al., 2020], [Ballestar et al., 2019] i *točnost predviđanja budućih interakcija s korisnicima* [Frank et al., 2019], [Manita et al., 2020], [Trittin-Ulbrich et al., 2021], [Fernandez-Rovira et al., 2021], [Westermeier, 2020], [Ardito et al., 2019], [Nuccio i Guerzoni, 2019], [Wang i Wang, 2020], [Biahmou et al., 2016], [Alzahrani et al., 2021]. Ako se predviđanje sagleda iz aspekta medicine, veliki podaci mogu se koristiti za *praćenje napredovanja bolesti, uspjeha liječenja* i slično [Dimitrov, 2016]. S druge strane, veliki se podaci u revizorskoj industriji mogu koristiti u svrhu *automatskog ispravljanja podataka* [Manita et al., 2020]. Takva automatika doprinijet će *povećanoj brzini* obavljanja postupka revizije.

Pravilna analiza prikupljenih podataka omogućit će organizacijama da *što bolje razumiju percepciju stvarne vrijednosti korisnika*, a na bazi analize njihova ponašanja za vrijeme i nakon konzumacije proizvoda ili usluga [Frank et al., 2019], [Pappas et al., 2018]. Uz spomenuto, analizom velikih podataka mogu se utvrditi *nove korisničke potrebe* što će utjecati na *prilagodbu proizvoda ili usluga* [Frank et al., 2019]. Organizacije bi si algoritmima za analizu podataka trebale omogućiti *kontinuirano ažuriranje internih bilješki*, odnosno *automatsku modifikaciju* podataka sukladno novostečenom znanju o korisnicima [Dimitrov, 2016], [Thanh Ha, 2022], [Santos et al., 2021]. Takvo znanje nadalje može biti iskorišteno za *automatsko obavješćavanje korisnika u realnom vremenu* [Aheleroff et al., 2020], [Tijan et al., 2021], [El Hilali et al., 2020], [Lee et al., 2021], [Ballestar et al., 2019], [Alzahrani et al., 2021].

Analizom velikih podataka mogu se *identificirati novi distribucijski kanali* [Matarazzo et al., 2021] koji su u trenutnoj formi nezastupljeni način komunikacije organizacije s korisnicima [Llopis-Albert et al., 2021]. *Sprječavanje i upravljanje rizicima* dodatne su koristi analize prikupljenih podataka [Dimitrov, 2016], [Aheleroff et al., 2020], [Zaki, 2019], [Manita et al., 2020], [El Hilali et al., 2020], [Wang i Wang, 2020], [Alzahrani et al., 2021]. *Dijeljenje*

podataka na razini **lanca vrijednosti** rezultirat će rastom učinkovitosti i inovacijama, što će posljedično utjecati na rast vrijednosti korisnika [Culot et al., 2020], [Tijan et al., 2021], [Khan et al., 2021], [Santos et al., 2021], [Wang i Wang, 2020], [Biahmou et al., 2016]. Sve prethodno navedeno dovodi do **dubljih odnosa s korisnicima**, odnosno do njihove dugoročne **lojalnosti** [Matarazzo et al., 2021], [Pappas et al., 2018], [Zaki, 2019], [Fernandez-Rovira et al., 2021], [Ardito et al., 2019].

3.3. UPRAVLJANJE VELIKIM PODACIMA

Uz aktivnosti prikupljanja i korištenja velikih podataka, važno je naglasiti i aktivnosti koje se odnose na upravljanje istima. Autori navode da bi organizacije trebale oformiti radne skupine koje će posjedovati **vještine upravljanja podacima** [Verhoef et al., 2021], [Trittin-Ulbrich et al., 2021], [Wang i Wang, 2020]. Pri tom je važno naglasiti **sigurnost prikupljenih podataka** [Frank et al., 2019], [Culot et al., 2020], [Manita et al., 2020], [Paritala et al., 2017], [Al-Ruithe et al., 2018], [Alzahrani et al., 2021], koja je posebno istaknuta u industrijama kao što je zdravstvo [Dimitrov, 2016] ili transport [Tijan et al., 2021].

Uz sigurnu manipulaciju, neophodno je poštovati i **etička načela** u svim fazama obrade podataka [Frank et al., 2019], [Dimitrov, 2016], [Fernandez-Rovira et al., 2021]. Ona se primjerice odnose na poštivanje privatnosti korisnika, zaštitu korisničkog intelektualnog vlasništva, traženje suglasnosti od strane korisnika za dijeljenje podataka i na mnoga druga. Kako prikupljeni veliki podaci mogu sadržavati informacije koje narušavaju privatnost korisnika, važno je da organizacije implementiraju sigurnosne protokole koji će osigurati poštivanje privatnosti [Dimitrov, 2016], [Pappas et al., 2018], [Dabrowska et al., 2022], [Paritala et al., 2017], [Biahmou et al., 2016], [Al-Ruithe et al., 2018], ali i svih ostalih segmenata i normi etičkih načela.

S aspekta **privatnosti**, autori [Herschel i Miori, 2017] spominju problematiku uklanjanja identiteta pojedinaca u velikim podacima, ako se unutar organizacije ne primjenjuju pravila i protokoli za korištenje anonimiziranih podatkovnih datoteka. Ističu [Herschel i Miori, 2017] da privatnost i identitet korisnika može biti ugrožen ukoliko se jedan skup podataka neprimjereno kombinira s drugom odvojenom, bazom podataka. Nadalje, **zaštita intelektualnog vlasništva** [Dimitrov, 2016], [Culot et al., 2020], [Tijan et al., 2021], [Dabrowska et al., 2022], [Paritala et al., 2017], [Al-Ruithe et al., 2018] jedan je od izazova kojeg navode autori pri upravljanju velikim podacima. Autorska prava, različiti patenti, povjerljive informacije u vidu poslovnih tajni, ekskluzivnost podataka, samo su neki od elemenata koji mogu biti povrijeđeni prilikom nepravilnog upravljanja velikim podacima. Ako se sagleda **zaštita prava pojedinaca** [Pappas et al., 2018], [Al-Ruithe et al., 2018] važno je naglasiti da se podaci prikupljeni od strane korisnika ne smiju primjenjivati i dijeliti bez znanja, pristanka ili razumijevanja korisnika, a organizacije ne smiju biti te koje će povrijediti privatnost i pravo na sigurno upravljanje i distribuciju podataka. Ukoliko organizacija postupa suprotno, takvo što predstavlja povredu privatnosti u kontekstu prava pojedinca [Al-Ruithe et al., 2018].

Prikaz 3. Aktivnosti prikupljanja, korištenja i upravljanja velikim podacima

■Prikupljanje velikih podataka ■Korištenje velikih podataka ■Upravljanje velikim podacima						
unaprijeđena prediktivna analitika /14/	personalizacija proizvoda i usluga /8/		sprječavanje rizika /7/		obavješćavanje korisnika u realnom vremenu /6/	
	dijeljenje podataka u lancu vrijednosti /6/		dublji odnosi s korisnicima, lojalnost /5/		prepoznavanje stvarnih potreba korisnika /4/	
			automatska modifikacija podataka /3/	ciljana oglašavanja /2/	identifikacija novih distribucijskih kanala /2/	praćenje /1/
	automatsko ispravljanje /1/	prilagodba proizvoda, usluga /1/				
adekvatne digitalne i analitičke vještine /10/	optimizacija organizacijskih resursa /5/	vještine vizualizacije podataka /2/	shvaćanje vrijednosti korisnika /2/	utvrđivanje korisničkih potreba /1/	neprestano ažuriranje /1/	
sigurnost prikupljenih podataka /8/	zaštita intelektualnog vlasništva /6/		normalizacija i adekvatan format prikupljenih podataka /8/	adekvatne vještine prikupljanja podataka /7/		
	adekvatne vještine upravljanja podacima /3/			pouzdanost prikupljenih podataka /3/	povjerenje /1/	samostalno dijeljenje /1/
	poštivanje etičkih načela /3/	zaštita prava /2/				
privatnost korisnika /6/						

Izvor: Samostalna izrada

4. DISKUSIJA I ISTRAŽIVAČKA OGRANIČENJA

Rezultati istraživanja sagledani su s aspekta uloge velikih podataka pri digitalnoj transformaciji usmjerenoj na korisnika. Pri tome, aktivnosti prikupljanja, korištenja i upravljanja definirane su kao zasebne kategorije, prema kojima su pregledom literature utvrđene teme o kojima autori raspravljaju u postojećim istraživanjima. Gledajući generalno, iz rezultata je vidljivo da autori najčešće u svojim znanstvenim radovima pažnju usmjeravaju na kategoriju korištenja velikih podataka (Tablica 1). Unutar spomenute kategorije javljaju se teme (njih ukupno 19) koje autori prepoznaju kao relevantne za transformaciju poslovanja, s fokusom na korisnika. Primjerice, unaprijeđena prediktivna analitika, potreba za unapređenjem digitalnih i analitičkih vještina, personalizacija proizvoda i usluga, samo su neke od tema koje autori spominju kao važnima pri korištenju velikih podataka s ciljem zadovoljena korisničkih potreba. Kako je korisnik u fokusu digitalne transformacije, prepoznato je da se prikupljeni podaci u organizacijama najčešće koriste za modifikaciju ponude i usluga, odnosno njihovog potpunog prilagođavanja korisniku, na što jasno ukazuju teme unutar spomenute kategorije (prikaz 3, Tablica 1). Nadalje, u kategoriji upravljanja velikim podacima ističu se sigurnost podataka, privatnost korisnika i zaštita intelektualnog vlasništva, kao neke od ukupno 6 prepoznatih tema. Budući da su sigurnost i privatnost česta tema današnjice, ključno je da organizacije osiguraju interne sigurnosne protokole upravljanja prikupljenim podacima kako se isti ne bi primjenjivali i dijelili bez prethodnog pristanka korisnika. Posljednja kategorija, ujedno i najmanje spominjana u literaturi (s ukupno 5 tema), odnosi se na aktivnosti prikupljanja podataka. Pri tome, autori najčešće spominju potrebu osiguranja adekvatnog formata podataka, potrebu za nadogradnjom vještina prikupljanja podataka i tematiku pouzdanosti prikupljenih podataka. Da bi organizacije otkrile znanje u prikupljenim podacima i osigurale vlastiti napredak, važno je usmjeriti napor u rast i razvoj zaposlenika te usmjeriti njihove vještine ka digitalnim.

Tablica 1. Glavni nalazi istraživanja

<i>Aktivnosti / kategorije</i>	<i>Teme unutar aktivnosti</i>	<i>Učestalost pojavljivanja</i>
Prikupljanje	ukupno tema: 5	
	normalizacija i adekvatan format prikupljenih podataka	8
	adekvatne vještine prikupljanja podataka	7
	pouzdanost prikupljenih podataka	3
Korištenje	ukupno tema: 19	
	unaprijeđena prediktivna analitika	14
	adekvatne digitalne i analitičke vještine	10
	personalizacija proizvoda i usluga	8
Upravljanje	ukupno tema: 6	
	sigurnost prikupljenih podataka	8
	privatnost korisnika	6
	zaštita intelektualnog vlasništva	6

Izvor: Samostalna izrada

Nekoliko je ograničenja koja se mogu prepoznati u ovom istraživanju. Prvo se odnosi na korištenu metodologiju, odnosno na definiranje kriterija selekcije radova (citiranost). Nadalje, istraživanje se fokusira samo na dvije znanstvene baze, što znači da je potencijalan skup radova drugih baza isključen iz obrade rezultata. Također, klasifikacija tema unutar triju kategorija

provedena je od strane jednog istraživača, što potencijalno može implicirati na subjektivnost rezultata.

5. ZAKLJUČNI KOMENTARI

U skladu s definiranim istraživačkim ciljem, ovim radom utvrđeno je kako organizacije prikupljaju, koriste i upravljaju velikim podacima s ciljem poboljšanja korisničkog iskustva i prilagodbe korisničkim zahtjevima. Aktivnosti (kategorije) prikupljanja, korištenja i upravljanja, analizirane su s aspekta pojavnosti tema unutar istih. Samim time, u radu je prepoznato nekoliko tema na koje autori usmjeravaju svoja znanstvena istraživanja. Nadalje, prepoznata je enormna uloga velikih podataka pri digitalnoj transformaciji usmjerenoj na korisnika, čime je utvrđen odgovor na prethodno postavljeno istraživačko pitanje.

Rezultati istraživanja mogu biti korišteni od strane rukovoditelja organizacija i to na način da aktivnosti vezane uz velike podatke usmjere na teme prepoznate unutar ovog rada, čime su pružene upravljačke implikacije za digitalnu transformaciju vođenu velikim podacima. Može se zaključiti kako je aktivnosti prikupljanja, korištenja i upravljanja potrebno razmatrati s posebnom pažnjom te da je za svaku neophodno pripremiti prikladne akcije. Na taj način, organizacije mogu potencijalno generirati dvostranu vrijednost pri korištenju velikih podataka – korisničku i organizacijsku.

Da je područje vrijedno istraživanja pokazuje aktualnost teme i generirani rezultati. S obzirom na prethodno utvrđena istraživačka ograničenja, buduća istraživanja mogu biti usmjerena na umanj enje spomenutih te na poduzimanje akcija koje će doprinijeti obogaćivanju znanja u području primjene velikih podataka u digitalnoj transformaciji koja će biti u potpunosti usmjerena na korisnike.

REFERENCE

- [1] Accenture. (2018). *Intelligent Enterprise Unleashed—Accenture Technology Vision 2018*. <https://acnmedia.accenture.com/PDF/Accenture+Technology+Vision+2018+Executive+Summary+FINAL.PDF.pdf>, preuzeto: [07. svibnja 2024].
- [2] Accenture. (2023). *Technology Trends 2023 | Tech Vision*. <https://www.accenture.com/us-en/insights/technology/technology-trends-2023>, preuzeto: [07. svibnja 2024].
- [3] Aheleroff, S; Xu, X; Lu, Y; Aristizabal, M; Pablo Velasquez, J; Joa, B; Valencia, Y. (2020). IoT-enabled smart appliances under industry 4.0: A case study. *Advanced Engineering Informatics*, 43, 101043. <https://doi.org/10.1016/j.aei.2020.101043>.
- [4] Al-Ruithe, M; Benkhelifa, E; Hameed, K. (2018). Key Issues for Embracing the Cloud Computing to Adopt a Digital Transformation: A study of Saudi Public Sector. 130, 1037–1043. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.04.145>.
- [5] Alzahrani, B; Bahaitham, H; Andejany, M; Elshennawy, A. (2021). How ready is higher education for quality 4.0 transformation according to the Ins research framework? *Sustainability (Switzerland)*, 13(9). Scopus. <https://doi.org/10.3390/su13095169>.

- [6] Ardito, L; Cerchione, R; Del Vecchio, P; Raguseo, E. (2019). Big data in smart tourism: Challenges, issues and opportunities. *Current Issues in Tourism*, 22(15), 1805–1809. <https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1612860>.
- [7] Ballestar, M. T; Grau-Carles, P; Sainz, J. (2019). Predicting customer quality in e-commerce social networks: A machine learning approach. *Review of Managerial Science*, 13(3), 589–603. Scopus. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0316-x>.
- [8] Biahmou, A; Emmer, C; Pfouga, A; Stjepandić, J. (2016). Digital master as an enabler for industry 4.0. 4, 672–681. Scopus. <https://doi.org/10.3233/978-1-61499-703-0-672>.
- [9] Busulwa, R; Pickering, M; Mao, I. (2022). Digital transformation and hospitality management competencies: Toward an integrative framework. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103132. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103132>.
- [10] Culot, G; Orzes, G; Sartor, M; Nassimbeni, G. (2020). The future of manufacturing: A Delphi-based scenario analysis on Industry 4.0. *Technological Forecasting and Social Change*, 157, 120092. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120092>.
- [11] Dabrowska, J; Almpapoulou, A; Brem, A; Chesbrough, H; Cucino, V; Di Minin, A; Giones, F; Hakala, H; Marullo, C; Mention, A.-L; Mortara, L; Norskov, S; Nylund, P. A; Oddo, C. M; Radziwon, A; Ritala, P. (2022). Digital transformation, for better or worse: A critical multi-level research agenda. *R & D Management*, 52(5), 930–954. <https://doi.org/10.1111/radm.12531>.
- [12] Davenport, T. H; Bean, R. (2024). Five Key Trends in AI and Data Science for 2024. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/five-key-trends-in-ai-and-data-science-for-2024/>, preuzeto: [07. svibnja 2024].
- [13] Dimitrov, D. V. (2016). Medical Internet of Things and Big Data in Healthcare. *Healthcare Informatics Research*, 22(3), 156–163. <https://doi.org/10.4258/hir.2016.22.3.156>.
- [14] El Hilali, W; El Manouar, A; Janati Idrissi, M. A. (2020). Reaching sustainability during a digital transformation: A PLS approach. *International Journal of Innovation Science*, 12(1), 52–79. <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2019-0083>.
- [15] Fernandez-Rovira, C; Alvarez Valdes, J; Mollevi, G; Nicolas-Sans, R. (2021). The digital transformation of business. Towards the datafication of the relationship with customers. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120339. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120339>.
- [16] Frank, A; Mendes, G; Ayala, N; Ghezzi, A. (2019). Servitization and Industry 4.0 convergence in the digital transformation of product firms: A business model innovation perspective. *Technological Forecasting and Social Change*. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.01.014>.
- [17] Gartner. (2024). Gartner Predicts 80% of D&A Governance Initiatives Will Fail by 2027, Due to a Lack of a Real or Manufactured Crisis. Gartner. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-02-28-gartner-predicts-80-percent-of-data-and-analytics-governance-initiatives-will-fail-by-2027-due-to-a-lack-of-a-real-or-manufactured-crisis->, preuzeto: [07. svibnja 2024].
- [18] Herschel, R; Miori, V. M. (2017). Ethics & Big Data. *Technology in Society*, 49, 31–36. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2017.03.003>.
- [19] Hrustek, L; Tomičić Furjan, M; Pihir, I. (2021). Political Participation in the Information Society and Impact of Open Data on It. 2021 *IEEE Technology & Engineering Management Conference-Europe*, 1–6.
- [20] International Data Corporation. (2024). European BDA Software Market Continues to Grow, Driven by Investments in AI Software Platforms. IDC: The Premier Global Market Intelligence Company. <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prEUR251780824>, preuzeto: [07. svibnja 2024].

- [21] Khan, S. J; Kaur, P; Jabeen, F; Dhir, A. (2021). Green process innovation: Where we are and where we are going. *Business Strategy and The Environment*, 30(7), 3273–3296. <https://doi.org/10.1002/bse.2802>.
- [22] Ku, C.-C; Chien, C.-F; Ma, K.-T. (2020). Digital transformation to empower smart production for Industry 3.5 and an empirical study for textile dyeing. *Computers & Industrial Engineering*, 142, 106297. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2020.106297>.
- [23] Kutnjak, A; Pihir, I; Tomičić Furjan, M. (2019). Digital Transformation Case Studies Across Industries – Literature Review. 2019 42nd International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics, 1293–1298. <https://doi.org/10.23919/MIPRO.2019.8756911>.
- [24] Lee, C.-H; Liu, C.-L; Trappey, A. J. C; Mo, J. P. T; Desouza, K. C. (2021). Understanding digital transformation in advanced manufacturing and engineering: A bibliometric analysis, topic modeling and research trend discovery. *Advanced Engineering Informatics*, 50, 101428. <https://doi.org/10.1016/j.aei.2021.101428>.
- [25] Llopis-Albert, C; Rubio, F; Valero, F. (2021). Impact of digital transformation on the automotive industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120343. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120343>.
- [26] Manita, R; Elommal, N; Baudier, P; Hikkerova, L. (2020). The digital transformation of external audit and its impact on corporate governance. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119751. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119751>.
- [27] Matarazzo, M; Penco, L; Profumo, G; Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, 642–656. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.033>.
- [28] Nuccio, M; Guerzoni, M. (2019). Big data: Hell or heaven? Digital platforms and market power in the data-driven economy. *Competition & Change*, 23(3), 312–328. <https://doi.org/10.1177/1024529418816525>.
- [29] Pappas, I. O; Mikalef, P; Giannakos, M. N; Krogstie, J; Lekakos, G. (2018). Big data and business analytics ecosystems: Paving the way towards digital transformation and sustainable societies. *Information Systems And E-Business Management*, 16(3), 479–491. <https://doi.org/10.1007/s10257-018-0377-z>.
- [30] Paritala, P. K; Manchikarla, S; Yarlagaadda, P. K. D. V. (2017). Digital Manufacturing-Applications Past, Current, and Future Trends. In W. C. Yeh & L. Zhao (Eds.), *13th Global Congress on Manufacturing And Management* (Vol. 174, pp. 982–991). Elsevier Science Bv. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.01.250>.
- [31] Petroc, T. (2024). Big data—Statistics & facts. *Statista*. <https://www.statista.com/topics/1464/big-data/>, preuzeto: [07. svibnja 2024].
- [32] PixelPlex. (2024). Big Data Statistics: Key Insights and Future Trends for 2024 and Beyond | *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/big-data-statistics-key-insights-future-trends-2024-beyond-nbrpe/>, preuzeto: [07. svibnja 2024].
- [33] Santos, G; Sa, J. C; Felix, M. J; Barreto, L; Carvalho, F; Doiro, M; Zgodavova, K; Stefanovic, M. (2021). New Needed Quality Management Skills for Quality Managers 4.0. *Sustainability*, 13(11), 6149. <https://doi.org/10.3390/su13116149>.
- [34] Sharma, R; Mannava, P; Wingreen, S. (2022). Reverse-Engineering the Design Rules for Cloud-Based Big Data Platforms. *Cloud Computing and Data Science*, 1–21. <https://doi.org/10.37256/ccds.3220221213>.
- [35] Thanh Ha, L. (2022). Are digital business and digital public services a driver for better energy security? Evidence from a European sample. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(18), 27232–27256. <https://doi.org/10.1007/s11356-021-17843-2>.

- [36] Tijan, E; Jovic, M; Aksentijevic, S; Pucihar, A. (2021). Digital transformation in the maritime transport sector. *Technological Forecasting and Social Change*, 170, 120879. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120879>.
- [37] Tomičić Furjan, M; Pihir, I; Tomičić-Pupek, K. (2023). Data infrastructure for digital transformation of the grants system in the educational sector. PAR International Leadership Conference What Is Brought about by the Fourth Industrial Revolution (IR4. 0) Leadership?: *Economic, Societal and Educational Perspectives*, 155–165. <https://www.croris.hr/crosbi/publikacija/prilog-skup/812973>.
- [38] Trittin-Ulbrich, H; Scherer, A. G; Munro, I; Whelan, G. (2021). Exploring the dark and unexpected sides of digitalization: Toward a critical agenda. *Organization*, 28(1), 8–25. <https://doi.org/10.1177/1350508420968184>.
- [39] Verhoef, P. C; Broekhuizen, T; Bart, Y; Bhattacharya, A; Dong, J. Q; Fabian, N; Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>.
- [40] Wang, W. Y. C; Wang, Y. (2020). Analytics in the era of big data: The digital transformations and value creation in industrial marketing. *Industrial Marketing Management*, 86, 12–15. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.01.005>.
- [41] Westermeier, C. (2020). Money is data—The platformization of financial transactions. *Information Communication & Society*, 23(14), 2047–2063. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2020.1770833>.
- [42] White, M. (2012). Digital workplaces: Vision and reality. *Business Information Review*, 29(4), 205–214. Scopus. <https://doi.org/10.1177/0266382112470412>.
- [43] Zaki, M. (2019). Digital transformation: Harnessing digital technologies for the next generation of services. *Journal of Services Marketing*, 33(4), 429–435. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2019-0034>.
- [44] Zekic-Susac, M; Mitrovic, S; Has, A. (2021). Machine learning based system for managing energy efficiency of public sector as an approach towards smart cities. *International Journal of Information Management*, 58, 102074. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102074>.

UČESTALOST KORIŠTENJA DRUŠTVENIH MREŽA I PRISTUPAČNOST INTERNETSKE KUPOVINE

VIOLETA VIDAČEK-HAINŠ

Sveučilište u Zagrebu
Fakultet organizacije i informatike
Pavlinska 2, 42000 Varaždin, Hrvatska
vvidacek@foi.hr

MAJA VUČKOVIĆ

Sveučilište u Zagrebu
Fakultet organizacije i informatike
Pavlinska 2, 42000 Varaždin, Hrvatska
mvuckovic@student.foi.hr

SAŽETAK

Društvene mreže postaju sve važniji čimbenici komuniciranja u suvremenome poslovnom okruženju te postaju brzorastući globalni komunikacijski fenomen. U radu se ispituje povezanost učestalosti korištenja društvenih mreža korisnika i informacija poslovnih subjekata dostupnih na društvenim mrežama kao elemenata pristupačne internetske kupovine. Podatci su prikupljeni putem upitnika Social network in bussines (SNB) kreiranog za potrebe ovog istraživanja. Upitnik SNB sadrži 27 čestica. Odgovori su prikupljeni putem mrežnog obrasca. Uzorak ispitanika obuhvaća 141 studenta.

Rezultati istraživanja pokazuju da studenti koji se svakodnevno koriste društvenim mrežama smatraju ih korisnima. Ispitanici se koriste različitim društvenim mrežama, najčešće su to: Instagram, YouTube, Facebook (Meta), TikTok, LinkedIn i X (Twitter). Studenti koji učestalo komuniciraju putem društvenih mreža, društvene mreže smatraju pristupačnim za internetsku (online) kupovinu. Informacije poslovnih subjekata koje ispitanici dobivaju putem društvenih mreža utječu na način razmišljanja i donošenje odluka o internetskoj kupovini proizvoda. Ispitanici navode da informacije na društvenim mrežama olakšavaju komunikaciju, pomažu u odabiru proizvoda te pružaju informacije o novim proizvodima.

Rezultate je moguće koristiti s ciljem odabira društvenih mreža koje mogu podići kvalitetu komunikacije i poslovanja u suvremenome poslovnom okruženju. Poslovne organizacije koje su spremne prihvatiti izazove korištenja društvenih mreža mogu efikasnije komunicirati s klijentima i privući nove klijente.

KLJUČNE RIJEČI: društvene mreže, poslovno okruženje, komunikacija

1. UVOD

Društvene mreže imaju važnu ulogu u komuniciranju u privatnom i poslovnom okruženju. Kaplan i Haenlein (2010) definiraju društvene mreže kao platforme koje omogućuju dijeljenje informacija i sadržaja. Prema Boydu i Ellisonu (2008) društvene su mreže mrežni servisi koji omogućuju otvaranje profila, artikuliranje liste korisnika, njihovo umrežavanje te pregled i dijeljenje informacija. Danas se najčešće koriste sljedeće društvene mreže: Facebook (Meta), LinkedIn, X (Twitter), Pinterest, Instagram, YouTube, Snapchat i TikTok (Blank i Lutz, 2016).

Značajan dio suvremenoga poslovnog okruženja uključuje komuniciranje društvenim mrežama. Društvene mreže imaju značajnu ulogu u komunikaciji s klijentima na interpersonalnoj razini i na razini komunikacije u grupi (Lakshman i sur., 2023). Korištenjem društvenih mreža brendovi ostvaruju dulje relacijske odnose s klijentima te potiču potrebu za korištenjem njihovih proizvoda (Kaczorowska-Spychalska, 2014). Ramčić-Salkić (2020) dokazuje da korištenje Facebooka podiže stupanj kvalitete promidžbe proizvoda odnosno usluga. Komuniciranje putem Instagrama, čije korištenje između ostalog potiče kreiranje socijalnih odnosa, treba biti sastavni dio formiranja kritičkog mišljenja u procesu obrazovanja (Paska, 2019). Komunikacija putem društvenih mreža omogućava realizaciju ciljeva djelotvorne marketinške strategije u kreativnome mrežnom okruženju dionika (Alotaibi i Muramalla, 2015). Korisnici društvenih mreža donose odluku o kupnji ovisno o sadržajima koje su korisnici mogli sami generirati na temelju podataka poslovnih subjekata na društvenim mrežama (Malthouse i sur., 2016). Rezultati istraživanja Shahbaznezhada i Rashidirada (2022) dokazuju da u poslovnom okruženju korisnici češće komuniciraju putem Facebooka (Meta) i Instagrama ako je objava atraktivnija te ako imaju više iskustva u korištenju društvenih mreža. Yi Qu i sur. (2023) govore u prilog činjenici da i sama percepcija kvalitete socijalnih interakcija i jednostavnost komunikacije putem mrežnih platformi djeluje pozitivno na lojalnost klijenata te potiče internetsku kupovinu. Rezultati empirijskog istraživanja uz primijenu regresijske analize potvrđuju pozitivnu korelaciju između kvalitetne komunikacije poslovnih organizacija na društvenim mrežama i odluke o kupnji proizvoda (Verma, 2013). Razina potrošnje u pozitivnoj je korelaciji s percepcijom promocije proizvoda na društvenim mrežama (Kovač, i sur., 2016). Korisnici koji se uključuju u kreiranje brendova iskazuju pozitivne emocije prema brendu i ponašanje povezano s odlukom o kupovini (Leckie i sur., 2016). Rezultati istraživanja koje su proveli Grudiček i Dobrinić (2023) pokazuju da su čimbenici korištenja društvenih mreža poput pogodnosti samih društvenih mreža, otkrivanja trendova, dostupnosti informacija i pregledavanja proizvoda na društvenim mrežama povezani s namjerom kupnje i usmenom predajom. Metaanaliza rezultata istraživanja koje su proveli Saffanah i sur. (2023) pokazuje da kriterij prepoznatljivosti, interaktivnosti i jasnih komunikacijskih smjernica za kupovinu, potiču internetsko naručivanje proizvoda na Instagramu. Kursan i sur. (2022) analiziraju sljedeće prediktore za internetsku kupovinu: percepciju cijene, pozitivna potkrepljenja, objave na društvenim mrežama i internetske recenzije. Na temelju dobivenih rezultata utvrdili su da potkrepljenje u vidu nagrade za klijente ima pozitivnu korelaciju s učestalošću internetske kupovine.

Korištenje društvenih mreža omogućuje kreiranje imidža poduzeća u javnosti. Istraživanje koje provodi Klopota (2021) potvrđuje da je komuniciranje putem mrežnih stranica i društvenih mreža pozitivno povezano s reputacijom poduzeća. Poduzeća s većom pravodobnošću u objavljivanju sadržaja povezanih s društvenoodgovornim poslovanjem imaju bolju reputaciju proizvoda i usluga.

Menadžeri percipiraju društvene mreže kao alate koji omogućavaju bolji imidž i vrijednosti marke te ističu da je njihovo korištenje povezano s većim zadovoljstvom potrošača i uspjehom marke (Kutnjak i Gregurec, 2020). Istraživanje koje su proveli Tomašek i Gregurec (2022) pokazuje da je povjerenje ispitanika prema društvenim mrežama povezano s povećanom željom za kupovinom proizvoda. Poslovne organizacije u stranom vlasništvu i zaposlenicima višeg stupnja obrazovanja sklonije su prihvaćanju suvremenih digitalnih tehnologija u poslovanju, kao i promoviranju proizvoda i usluga putem društvenih mreža (Kraljević i sur., 2016). Rezultati analize studije slučaja različitih marketinških strategija pokazuju da uspješnost marketinških strategija ovisi između ostalog o kvaliteti marke i ekonomskoj vrijednosti poslovne organizacije (Premec i Guzovski, 2021). Digitalizacija je doprinijela transformaciji suvremenoga marketinškog oglašavanja, a uporaba društvenih mreža postala je sastavni dio planiranja budžeta promidžbenih kampanja vezanih za oglašavanje, unapređenje prodaje, osobnu prodaju, sponzorstva, odnose s javnošću, servise i direktni marketing (Ferenčić, 2012).

Primjena komuniciranja putem društvenih mreža prihvaćena je u različitim poslovnim djelatnostima i organizacijskim oblicima. Tako razvojna (*start-up*) poduzeća objavama na društvenim mrežama potiču lojalnost kupaca (Hilong, 2023). Ružić i sur. (2023) analiziraju ulogu društvenih mreža u kontekstu promidžbe uloge javne uprave i samouprave u privlačenju privrednih subjekata. Pokazali su da su učestalije aktivnosti marketinga na društvenim mrežama subjekata javnog sektora povezane su s učestalijom komunikacijom subjekata poslovnog sektora i samih građana. Nadalje, Yue Ni i Qiqi Cheng (2024) ističu važnost specifičnih oblika mrežne komunikacije poput forme E WOM (engl. *Electronic word-of-mouth*) kao važnog izvora informacija za potrošače. E-trgovina nižom cijenom potiče prodaju i kupovinu poljoprivrednih proizvoda direktno od proizvođača te time omogućavaju učestaliju kupovinu (Rončević i Sever, 2023).

Uporaba društvenih mreža povezana je s dobi korisnika. Mlađi korisnici skloniji su korištenju društvenih mreža i formiranju stavova o proizvodima na osnovi preporuka influencera (Lovrić, 2022). Stavovi korisnika društvenih mreža povezani su između ostalog i s kredibilitetom samog influencera (Kwiateki sur., 2021).

Cilj istraživanja jest ispitati povezanost učestalosti korištenja društvenih mreža i informacija poslovnih subjekata dostupnih na društvenim mrežama kao elemenata pristupačne internetske trgovine. U skladu s ciljem postavljena su sljedeća istraživačka pitanja: 1. Koliko se često studenti koriste društvenim mrežama te kojim se društvenim mrežama studenti najčešće koriste?; 2. Postoji li povezanost vremena provedenog na društvenim mrežama s učestalošću internetske kupovine?; 3. Je li učestalost korištenja društvenih mreža poslovnih subjekata povezana s pristupačnijom internetskom kupovinom?

2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Metodologija je opisana u nastavku. Ispitivanje je provedeno uz uporabu mrežnog upitnika *Social network in bussines SNB* koji su ispitanici ispunjavali dobrovoljno i anonimno.

2.1. ISPITANICI

Prigodni uzorak ispitanika obuhvaća 141 ispitanika (N = 141, simbol N označava broj ispitanika). Ispitanici su studenti starosti 18 – 27 godina. U istraživanju je sudjelovalo 75,18 % studentica i 23,40 % studenata, dva ispitanika nisu dala podatke o spolu (1,42 %). Ispitanici

su studenti preddiplomskog (87,94 %) i diplomskog studija (12,06 %) sastavnica sveučilišta koje provodi program vezan za ekonomiku poduzetništva i informacijske sustave.

2.2. MJERNI INSTRUMENT

Za potrebe istraživanja kreiran je upitnik Društvene mreže u poslovanju (*Social network in bussines SNB*). Upitnik SNB sadrži 27 čestica, od čega su tri čestice kojima se prikupljaju podatci o demografskim karakteristikama ispitanika, 21 čestica kreirana je kao Likertova skala i tri su čestice s odgovorima dihotomnog tipa (DA/NE). Likertova skala sadrži procjene stupnja slaganja s tvrdnjom od 1 do 5, pri čemu procjena 1 znači da se ispitanik uopće ne slaže s navedenom izjavom i/ili se nije našao u takvoj situaciji, a 5 znači da se u potpunosti slaže s navedenom izjavom i/ili da se uvijek nalazi u takvoj situaciji. Pitanja su kreirana u mrežnom obrascu *Google Forms*. Pouzdanost mjernog instrumenta testirana je koeficijentom Cronbach Alpha koji iznosi $\alpha = 0,955$ i ukazuje na visoku pouzdanost.

2.3. PROVEDBA ISTRAŽIVANJA

Sudjelovanje je bilo dobrovoljno, a odgovori su prikupljeni anonimno. Upitnik je bio prosljeđen putem društvenih mreža u obliku javno dostupne poveznice. Ispitanicima je pojašnjeno da će se odgovori obrađivati grupno te da je sudjelovanje dobrovoljno i anonimno. Odgovarali su u slobodno vrijeme. Upitnik je bio dostupan u periodu od 1. 3. 2022. godine do 31. 3. 2022. godine.

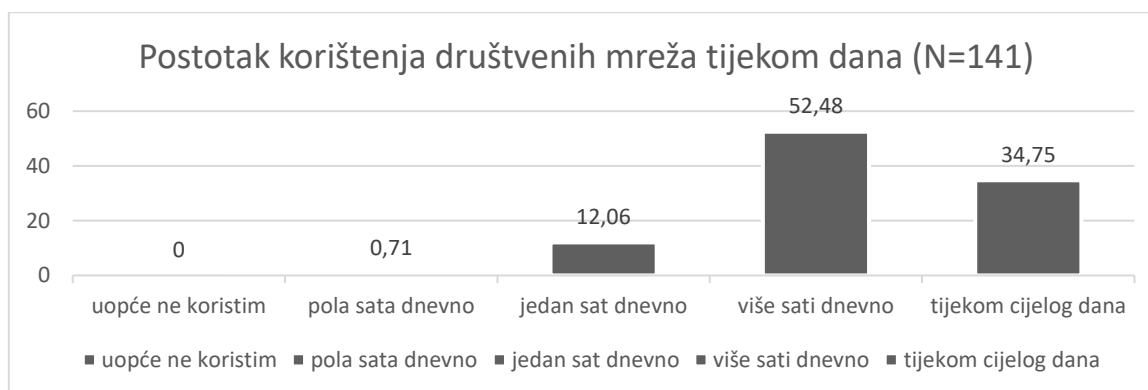
3. REZULTATI I INTERPRETACIJA

Za analizu i interpretaciju rezultata korištene su deskriptivne i neparametrijske statističke metode. Distribucija rezultata odstupa od normalne distribucije. Korištena je neparametrijska statistička metoda Hi-kvadrat testa (X^2). Statistička obrada napravljena je pomoću programa Excel unutar Microsoft Office paketa.

3.1. SAMOPROCJENA UČESTALOSTI KORIŠTENJA POJEDINIH DRUŠTVENIH MREŽA

Ispitanicima je postavljeno pitanje koliko dnevno provode vremena u korištenju društvenih mreža. Najveći postotak studenata na društvenim mrežama provodi više sati dnevno (52,48 %) njih $N = 74$, društvenim se mrežama koristi tijekom cijelog dana (34,75 %) njih $N = 49$, dok manji postotak (12,06 %) njih $N = 17$ društvenim se mrežama koristi oko sat vremena dnevno (Prikaz 1).

Prikaz 1: Prikaz trajanja korištenja društvenih mreža tijekom dana



Izvor: Autorice

Podatci o vrstama društvenih mreža kojima se ispitanici najčešće koriste prikupljeni su na način da je ispitanicima ponuđen popis učestalo korištenih društvenih mreža. Od ispitanika je zatražena samoprocjena učestalosti korištenja na skali od 1 do 5; procjena 1 označava da se ispitanik uopće ne koristi navedenom društvenom mrežom, procjena 5 označava da se ispitanik uvijek koristi navedenom društvenom mrežom. Ispitanici su procjenjivali učestalost korištenja sljedećih društvenih mreža: Facebook (Meta), Instagram, YouTube, LinkedIn, TikTok i X (Twitter). Rezultati samoprocjene ispitanika prikazani su u Tablici broj 1.

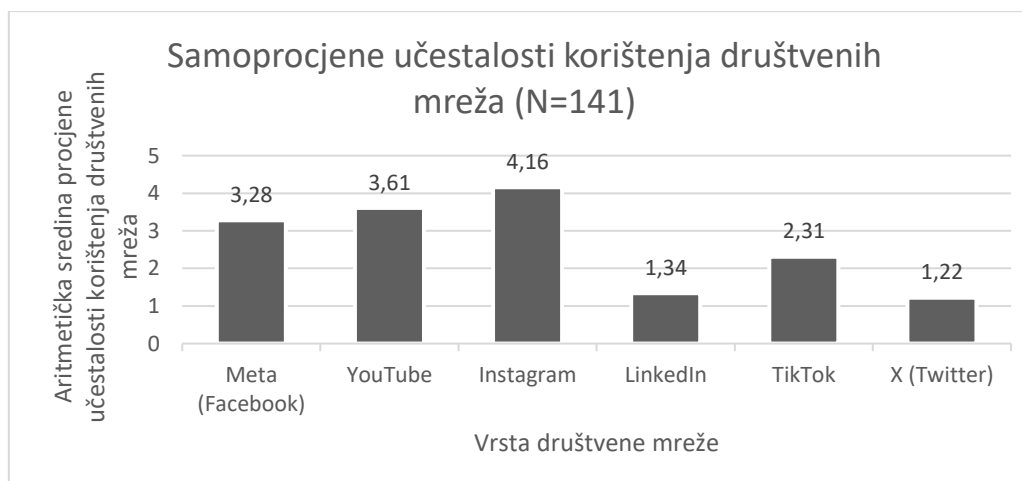
Tablica 1. Aritmetička sredina i standardna devijacija samoprocjene učestalosti korištenja pojedine društvene mreže (1 = uopće se ne koristim, 5 = uvijek se koristim)

	Facebook/ Meta	You Tube	Instagram	Linked In	Tik Tok	X /Twitter
M (aritmetička sredina)	3,28	3,61	4,16	1,34	2,31	1,22
SD (standardna devijacija)	1,09	1,05	1,10	0,74	1,46	0,66
rang	3	2	1	5	4	6

Izvor: Autorice

Kako bi rezultati bili pregledniji, aritmetičke sredine samoprocjene učestalosti korištenja pojedine društvene mreže prikazane su na grafičkom prikazu broj 2.

Prikaz 2: Prikaz učestalosti korištenja društvenih mreža tijekom dana



Izvor: Autorice

Analiziranjem dobivenih rezultata vidljivo je da se ispitanici koriste Facebookom (Metom), Instagramom, YouTubeom, LinkedInom, TikTocom i X-om (Twitterom). Utvrđena je razlika u učestalosti korištenja pojedinih mreža. Izračunanom aritmetičkom sredinom (M) i standardnom devijacijom (SD) dobiven je rezultat da je u promatranom uzorku Instagram najčešće korištena društvena mreža (M = 4,16; SD = 1,10), rang 2 prema učestalosti korištenja ima YouTube (M = 3,61; SD = 1,05), rang 3 Facebook/Meta (M = 3,28; SD = 1,09), rang 4 TikTok (M = 2,31; SD = 1,46), a najrjeđe se koristi X/Twitter (M = 1,22; SD = 0,66). Podatci o rangu učestalosti pojedinih društvenih mreža mogu biti jedna od smjernica poslovnim organizacijama za odabir vrste društvenih mreža kojom se koriste studenti u dobi 18 – 27 godina.

3.2. POVEZANOST VREMENA PROVEDENOG NA DRUŠTVENIM MREŽAMA S UČESTALOŠĆU INTERNETSKJE KUPOVINE

Analizirani su rezultati samoprocjena ispitanika u odnosu na pitanje pridonosi li duže vrijeme korištenja društvenih mreža jednostavnijoj i učestalijoj internetskoj kupovini. Dužina vremena korištenja društvenih mreža tijekom dana temeljena je na odgovorima ispitanika o periodu u kojem su aktivni na društvenim mrežama (1 – uopće se ne koriste društvenim mrežama, 2 – pola sata dnevno, 3 – jedan sat dnevno, 4 – više sati dnevno te 5 – tijekom čitavog dana). Kao jedan od kriterija za pristupačnost internetske kupovine, analizirani su odgovori ispitanika o tome u kojoj mjeri ih društvene mreže svojim oglasima i objavama potiču ili ne potiču na kupovinu. Ponuđeni su odgovori na skali od 1 – 5 (1 – nikad, 2 – rijetko, 3 – ponekad, 4 – često, 5 – uvijek).

Tablica 2. Prikaz izračuna Hi-kvadrat testa pomoću programa Excel

Fo	Ft	Fo-Ft	(Fo-Ft) ²	(Fo-Ft) ² /ft
5	28,2	-23,2	538,24	19,09
19	28,2	-9,2	84,64	3,00
59	28,2	30,8	948,64	33,64
40	28,2	11,8	139,24	4,94
18	28,2	-10,2	104,04	3,69
$X^2 =$				64,35

Izvor: Autorice

Rezultati statističke analize uz primjenu neparametrijske metode X^2 testa pokazuju da postoji povezanost između količine vremena tijekom kojeg se studenti koriste društvenim mrežama i učestalosti internetske kupovine ($X^2 = 64,35$, $p < 0,05$, $n' = 4$).

3.3. POVEZANOST UČESTALOSTI KORIŠTENJA DRUŠTVENIH MREŽA POSLOVNIH SUBJEKATA S PRISTUPAČNIJOM INTERNETSKOM KUPOVINOM

Povezanost učestalosti korištenja društvenih mreža dobivena samoprocjenom ispitanika o tome koliko se često koriste društvenim mrežama (1 – nikad, 2 – rijetko, 3 – ponekad, 4 – često, 5 – uvijek) uspoređena je s odgovorima ispitanika o tome pomažu li im dostupne informacije na društvenim mrežama (poput nalaženja direktnih poveznica, iskustava drugih kupaca, mišljenja drugih kupaca o navedenom proizvodu ili poslovnoj organizaciji i sl.) pri jednostavnijoj internetskoj kupovini. Rezultati govore u prilog činjenici da kupci koji se češće koriste

društvenim mrežama poslovnih subjekata procjenjuju da im informacije poslovnih subjekata istaknute na društvenim mrežama pomažu kod jednostavnije i pristupačnije internetske kupovine ($X^2 = 60,24$, $n' = 4$, $p < 0,05$). Informacije poslovnih subjekata mogu biti vezane za lakše pronalaženje kontaktnog broja i uočljiviju mrežnu stranicu koja direktno vodi na internetsku kupovinu.

Tablica 3. Prikaz izračuna Hi-kvadrat testa pomoću programa Excel

Fo	Ft	Fo-Ft	(Fo-Ft) ²	(Fo-Ft) ² /ft
5	28,2	-23,2	538,24	19,09
11	28,2	-17,2	295,84	10,49
37	28,2	8,8	77,44	2,75
56	28,2	27,8	772,84	27,41
32	28,2	3,8	14,44	0,51
$X^2 =$				60,24

Izvor: Autorice

Zaključno, ispitanicima je postavljeno pitanje komuniciraju li putem društvenih mreža kako bi prikupili mišljenje drugih kupaca o kvaliteti proizvoda ili usluga. Rezultati pokazuju da se oko polovica ispitanika (50,35 %) koristi komuniciranjem putem društvenih mreža kako bi se uvjerali u kvalitetu proizvoda ili usluga putem povratnih informacija ostalih kupaca. Povratne informacije ostalih kupaca važan su izbor kriterija za odluku o kupovini proizvoda ili korištenja usluge.

4. ZAKLJUČAK

Rezultati istraživanja pokazuju da se studenti koriste različitim društvenim mrežama kao što su Facebook (Meta), YouTube, Instagram, LinkedIn, TikTok, X (Twitter) u trajanju više sati dnevno ili tijekom čitavog dana. Najčešće korištena društvena mreža jest Instagram, potom YouTube i Facebook (Meta). Te informacije mogu se koristiti u svrhu odabira kanala komuniciranja poslovnih organizacija kod osmišljavanja marketinške strategije za pojedine proizvode ili usluge namijenjene mlađem uzorku ispitanika u dobi od 18 do 27 godina.

Utvrđeno je da postoji povezanost između količine vremena koje studenti provode na društvenim mrežama i učestalosti internetske kupovine. Studenti koji više komuniciraju putem društvenih mreža ujedno učestalije kupuju na internetu.

Rezultati pokazuju da poslovni subjekti koji se učestalije koriste društvenim mrežama za promidžbu proizvoda i usluga omogućavaju pristupačniju internetsku kupovinu. Ispitanici procjenjuju da im detaljne informacije poslovnih subjekata istaknute na društvenim mrežama pomažu kod jednostavnije i pristupačnije internetske kupovine te da rezultiraju učestalijom internetskom kupovinom. Detaljnije informacije o proizvodu ili usluzi direktne su poveznice na mrežne stranice poslovnih organizacija, iskustva drugih kupaca i mišljenja drugih kupaca o navedenom proizvodu ili poslovnoj organizaciji. Rezultati su u skladu s rezultatima prethodnih istraživanja poput onih koje su dobili Saffanah i sur. (2023), Lakshman i sur. (2023), Kaczorowska-Spychalska (2014), Ferenčić, (2012), a koji ističu potrebu za jasnim komunikacijskim smjernicama poslovnih subjekata na društvenim mrežama.

Rezultate je moguće interpretirati uzimajući u obzir metodološko ograničenje istraživanja u smislu relativno maloga prigodnog uzorka ispitanika. Istraživanje je moguće nastaviti na brojčano većem uzorku ispitanika. Rezultate je moguće primijeniti kod planiranja marketinške strategije poslovnih subjekata za proizvode i usluge namijenjene mlađoj populaciji s naglaskom na odabir vrste društvenih mreža i kanala komuniciranja.

LITERATURA

- [1] Alotaibi, K. A., & Muramalla, V. S. S. R. (2015). Evaluating strategic marketing in highereducation through social media: A study with reference to Saudi Arabia. *International Business Management*, 9 (6), str. 1042–1046, 2015.
- [2] Blank, G., Lutz, C. (2016). The Social Structuration of Six Major Social Media Platforms in the United Kingdom: Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram, Google+ and Pinterest, *Conference: Social Media & Society 2016 International Conference*, vol. 7 <https://www.researchgate.net/publication/302587295> [May 10th 2024]
- [3] Boyd, D. , Ellison, N.B. (2008). Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13 (1), str. 210–230, 2008.
- [4] Ferenčić, M. (2012). Marketinška komunikacija u digitalnom svijetu. *Praktični menadžment*, 3 (2), str. 42-46, 2012.
- [5] Grudiček, I. i Dobrinić, D. (2023). Istraživanje utjecaja društvenih mreža na namjeru kupnje i usmenu predaju. *CroDiM*, 6 (1), str. 91-106, 2023.
- [6] Hilong, L. (2023). Effectiveness of Social Media to Attract Customers for Start-up Business. *International Journal of Management and Human Sciences*, 7 (1), str. 6-23. 2023.
- [7] Kaczorowska-Spychalska, D. (2014). Social networking sites in a customer communication based on author's own research. *Journal of Intercultural Management*, 6 (1), pp. 111–125, 2014.
- [8] Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53 (1), str. 59–68, 2010.
- [9] Klopotan, I. (2021). Povezanost kvalitete online komuniciranja društveno-odgovornog poslovanja i reputacije poduzeća. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 19 (2), str. 1-34, 2021.
- [10] Kovač, I., Protrka, D. i Novak, I. (2016). Percepcija uloge društvenih mreža u promociji trgovačkih lanaca u Republici Hrvatskoj. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 14 (1), str. 31-49, 2016.
- [11] Kraljević, R., Gujić, M. i Milun, T. (2016). Poduzetnici i nova komunikacijska tehnologija: zapreke ili izazovi. *Acta Economica Et Turistica*, 1 (2), str. 159-176, 2016.
- [12] Kursan Milaković, I., Mihić, M. i Rezo, D. (2020). Online kupovno ponašanje potrošača: značajni čimbenici i medijatorna uloga stavova potrošača. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, 14(3-4), str. 25-38, 2020.
- [13] Kutnjak, F. i Gregurec, I. (2020). Viđenje menadžera hrvatskih poduzeća o utjecaju društvenih mreža na marke poduzeća*. *CroDiM*, 3 (1), str. 186-202, 2020.
- [14] Kwiatek, P., Baltezarević, R. i Papakonstantinidis, S. (2021). Utjecaj vjerodostojnosti preporuka influencera na društvenim mrežama na ponašanje potrošača prema markama. *Informatologia*, 54 (3-4), str. 181-196, 2021.
- [15] Lakshman K, Majumdar, A.N., Mehta, N.J., Raveena M, Deora, A., Khemka, A. (2023). Significance of Social Media in Communication, *International Journal of Creative Research Thoughts IJCRT*, 11 (1), pp. 595-603, 2023.

- [16] Malthouse E.C., Calder B.J., Vandenbosch M. Evidence that user-generated content that produces engagement increases purchase behaviours. *Journal of Marketing Management*, 32 (5–6), pp. 427–444, 2016.
- [17] Leckie C., Nyadzayo M.W., Johnson L.W. Antecedents of consumer brand engagement and brand loyalty. *Journal of Marketing Management*, 32 (5–6), pp. 558–578, 2016.
- [18] Lovrić, I., Benezić, D. i Ružić, E. (2022). Navike i stavovi mladih potrošača u korištenju društvenih mreža za razmjenu slikovnih sadržaja. *CroDiM*, 5 (1), str. 101-110, 2022.
- [19] Paska, I. (2019). Digitalna medijska okruženja i njihove implikacije: Instagram. *In Medias Res*, 8 (15), str. 2347-2364. 2019.
- [20] Premec, I.R. i Guzovski, M. (2021). Marketing strategies and their impact on brand strength - cases of three companies. *Zbornik sveučilišta Libertas*, 6 (6), str. 19-27, 2021.
- [21] Ramčić-Salkić, A. (2020). Korištenje društvenih mreža za promociju i interakciju sa potrošačima. *Skei-međunarodni interdisciplinarni časopis*, 1 (1), str. 68-79, 2020.
- [22] Rončević, A. i Sever, V. (2023). UTJECAJ društvenih trendova na prodaju poljoprivrednih proizvoda. *CroDiM*, 6 (1), 33-42, 2023.
- [23] Ružić, I., Tolj, L. i Rupčić, I. (2023). Uloga društvenih mreža u marketingu javnog sektora. *ET²eR – ekonomija, turizam, telekomunikacije i računarstvo*, V (3), str. 68-74, 2023.
- [24] Saffanah L., Handayani P. W., Sunarso F. P. (2023). Actual Purchases on Instagram Live Shopping: The Influence of Live Shopping Engagement and Information Technology Affordance. *Asia Pacific Management*, 28 (2), 2023. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1029313222000422> [May 10th 2024]
- [25] Shahbaznezhad, H., Dolan, R., Rashidirad M. (2022). The Role of Social Media Content Format and Platform in Users' Engagement Behavior, *Journal of Interactive Marketing*, 53, (1), 2022. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.05.001> [April 10th, 2024]
- [26] Tomašek, L. i Gregurec, I. (2022). Atavovi potrošača o utjecaju društvenih mreža na donošenje odluke o kupnji. *CroDiM*, 5 (1), str. 63-76, 2022.
- [27] Verma, S. (2013)._ Effectiveness of social network sites for influencing consumer purchase decisions. *International Journal of Business Excellence*, 6 (5), str. 624 – 634, 2013.
- [28] Yi Qu, Cie'slik A., Fang S., Qing Y.(2023). The Role of Online Interaction in User Stickiness of Social Commerce: The Shopping Value Perspective. *Digital Business*, 3 (2), <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666954423000091?via%3Dihub> [April 15h, 2024]
- [29] Yue Ni a, Qiqi Cheng, (2024). Social Media or Online Shopping Websites: Will/ How Platforms Influence E wom effectiveness. *Electronic Commerce Researchs and Applications*, Vol 64., <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1567422324000036> [April 8 th, 2024]

OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO U AGROTURIZMU – STANJE I PERSPEKTIVE

SANDRA MRVICA MAĐARAC

Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru
Blage Zadre 2, 32000 Vukovar, Hrvatska
smrvica@vevu.hr

SLAĐANA BRAJEVIĆ

Sveučilišni odjel za stručne studije
Kopilica 5, 21000 Split, Hrvatska
sladjana.brajevic@oss.unist.hr

ZVONIMIR FILIPOVIĆ

Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru
Blage Zadre 2, 32000 Vukovar, Hrvatska
zfilipovic@vevu.hr

SAŽETAK

Obiteljsko poduzetništvo je specifičan oblik poduzetništva koji se temelji na obiteljskom vlasništvu i upravljanju. Jedna od karakteristika obiteljskog poduzetništva je ispreplitanje odnosa unutar poslovnog i privatnog života obitelji, a kao takvo ima svoje prednosti i nedostatke. Neke od prednosti obiteljskog poduzetništva su: tradicija poslovanja, naglasak na kvaliteti, briga za pojedince, poticanje na odgovornost i poticanje zajedništva u obitelji. Nedostaci obiteljskog poduzetništva su ispreplitanje privatnog i poslovnog života, eventualni nedostatak kompetencija pojedinih članova obitelji, rizičnost poslovanja te sukob generacija. Agroturizam kao oblik poduzetništva i selektivni oblik turizma se odvija u ruralnim područjima na agroturističkim gospodarstvima. Agroturizam je namijenjen segmentu turista koji želi svoj odmor provesti u mirnom ruralnom okruženju uz tradicijske običaje i lokalnu gastronomiju. Agroturizam na taj način pridonosi razvoju poduzetništva, ali i održivom razvoju ruralnih područja.

Za potrebe rada se provelo istraživanje putem osobnog intervjua sa vlasnicima agroturističkih gospodarstava u Osječko-baranjskoj županiji. Kao instrument istraživanja u pojedinačnom intervjuu se koristio dubinski intervju i podsjetnik za intervju. Cilj istraživanja je uvid u značaj obiteljskog poduzetništva u agroturizmu, prednosti i nedostatke rada sa obitelji i uvid u poslovanje. Glavni rezultati istraživanja ukazuju na prednosti obiteljskog poduzetništva, reguliran prijenos vlasništva, dobru koordinaciju sa ostalim dionicima u turizmu, korištenje suvremenih oblika oglašavanja te korištenje sredstava iz fondova EU. Glavni zaključak istraživanja ukazuje na pozitivna iskustva u poslovanju obiteljskog poduzetništva u vođenju agroturističkih gospodarstava.

KLJUČNE RIJEČI: obiteljsko poduzetništvo, ruralni turizam, agroturizam, Osječko-baranjska županija, istraživanje

1. UVOD

Osječko – baranjska županija posjeduje veliki potencijal za razvoj ruralnog turizma: autohtona sela, običaje, arhitekturu, gastronomiju, proizvodnju vina i vinske ceste, prirodne resurse (Kopački rit, rijeke Dunav i Dravu, šume, bogatstvo flore i faune), kulturnu baštinu, biciklističke staze, gostoljubive domaćine...Turizam na agroturističkom gospodarstvu nudi turistima boravak na poljoprivrednom imanju gdje turisti imaju priliku upoznati tradiciju i način života na selu i direktno sudjelovati u svakodnevnim aktivnostima. Gostoljubivost iznajmljivača smještaja u Osječko – baranjskoj županiji je prepoznata i od korisnika Booking.com platforme – ova županija je 2023. godine proglašena za najsrdačniju regiju Republike Hrvatske. Obiteljska poduzeća, imaju dugu tradiciju i važan su dio svjetskog gospodarstva. Korijeni obiteljskog poduzetništva se nalaze u gotovo svim kulturama. Obiteljsko poduzetništvo sastoji se od dva podsustava: obitelj i poslovanje, a svaki podsustav ima svoje ciljeve i interese koji se snažno isprepliću.

Za potrebe rada je putem osobnog intervjua provedeno istraživanje sa vlasnicima agroturističkih gospodarstava u ovoj županiji. Cilj istraživanja je uvid u značaj obiteljskog poduzetništva u agroturizmu, prednosti i nedostatke rada sa obitelji, reguliran prijenos vlasništva na iduću generaciju, uvid u poslovanje i potencijali za budućnost. U skladu sa teorijsko-metodološkim pristupom postavlja se hipoteza:
H₁ – Obiteljsko poduzetništvo u agroturizmu ima perspektivu razvoja.

Značaj istraživanja je u analizi utjecaja obiteljskog poduzetništva u vođenju agroturističkih gospodarstava i uvida u njihovo poslovanje budući da područje Baranje ima potencijal daljnjeg razvoja ruralnog turizma.

2. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

Obiteljsko poduzetništvo se nalazi na sjecištu obitelji, poduzetništva i obiteljskog poslovanja te je posvećeno razumijevanju poduzetničkog ponašanja obitelji, članova obitelji i obiteljskih poduzeća. Obiteljsko poduzetništvo se razlikuje od obiteljskog poslovanja, a obiteljsko poduzetništvo kao takvo spaja obitelj, poduzetništvo i obiteljsko poslovanje [Randerson, 2023]. Obiteljska poduzeća se nalaze u raznim pravno-organizacijskim formama kao što su obrti, trgovačka društva, zadruge, obiteljska poljoprivredna gospodarstva, slobodna zanimanja. Specifičnost obiteljskih poduzeća se ogleda u snažnoj emotivnoj vezi osnivača i članova obitelji s poslovanjem ističući tradiciju i ime kao dodanu vrijednost obiteljskom poduzetništvu. Obiteljsko poduzeće obuhvaća zajedništvo triju elemenata; roda, krvnog srodstva odnosno rodbine (koji proizlaze iz odrednice obitelji), vlasništva nad kapitalom poduzeća i kontrole kao mogućnosti utjecaja na donošenje najznačajnijih odluka (koji proizlaze iz odrednice poslovanja) [Kružić, Bulog, 2012]. Najveći broj obiteljskih poduzeća su mikro, mala i srednja poduzeća koja imaju najveću razinu rizika od neuspješnog transfera poslovanja i vlasništva na sljedeću generaciju. Veće šanse za uspješan transfer poslovanja i vlasništva imaju ona obiteljska poduzeća koja na vrijeme prepoznaju moguće izazove i konzultiraju stručnjake iz različitih područja kako bi se poslovni transfer uspješno realizirao. Osigurati kontinuitet obiteljskih poduzeća znači osigurati kontinuitet u zaposlenosti i doprinosu rastu gospodarstva.

Najveći izazov u procesu transfera poslovanja i vlasništva za generaciju 55 plus je usklađivanje interesa obitelji i poslovanja, prijenos znanja na osobu koja preuzima ulogu menadžera u poduzeću i pronalazak prave osobe za poziciju menadžera u poduzeću. Smatra se da će im u procesu prijenosa biti potrebna pomoć i podrška i to najviše u tehničkoj provedbi prijenosa poslovanja kao i kod procjene vrijednosti poduzeća. To je sastavni dio životnog ciklusa poduzeća i temeljni problem jer o načinu njegovog rješavanja ovisi održivost i razvoj obiteljskog poduzeća. Prijenos vlasništva je kompleksan proces pun izazova, a promatra ga se s pravnog, financijskog, organizacijskog i psihološkog aspekta. Ukoliko se cijeli proces uspješno ne provede dovodi se u pitanje stabilnost gospodarstva pojedine regije budući da su obiteljska poduzeća uglavnom lokalnog karaktera, a sam postupak prijenosa traje i po nekoliko godina.

U Republici Hrvatskoj čak 60% vlasnika očekuje da će poduzeće voditi netko od članova obitelji. Dvije trećine vlasnika imaju u vidu osobu koja će ih zamijeniti i to je su u 73% slučajeva njihova djeca koja su u većini slučajeva zaposlenici poduzeća [Alpeza, Grubišić, Mikrut, 2015]. U istraživanju provedenom u Švedskoj [Vladasel, 2023] osnivanje poduzeća se koristi kao pokazatelj orijentacije rasta na uzorku braće i sestara. U odnosu na stariju braću i sestre, vjerojatnije je da će kasnije rođena djeca postati neuključeni kao poduzetnici, djelomično zato što zauzimaju obiteljske niše koje odgovaraju nižim obrazovnim postignućima i manjom potražnjom na tržištu rada. Manja je vjerojatnost da će djeca u velikim obiteljima težiti inkorporaciji, s jačim učincima na muškarce i ranije rođenu djecu.

U obiteljskim poduzećima uključenost svakog pojedinca u konačnici ovisi o tome pripada li poduzetnoj obitelji i jesu li i na koji način aktivni u obiteljskom poslu. Ističe se da je individualna poduzetnička orijentacija ključni kognitivni čimbenik koji proizlazi iz višerazinske ukorijenjenosti i njenog premošćivanja s poduzetništvom na razini poduzeća [Aldrich et al., 2023]. Obrazovanje i obiteljsko poduzetništvo ključni su faktori za ekonomski i društveni uspjeh obitelji. Obrazovanjem se stječu vještine i znanja potrebna za uspješno bavljenje obiteljskim poduzetništvom. Obrazovanje i obiteljsko poduzetništvo dva su važna čimbenika za ekonomski i društveni uspjeh obitelji [Calderon, Cardenas, Munoz, 2023].

3. POJAM AGROTURIZMA

Turizam je jedna od specifičnih ljudskih djelatnosti koja je omogućila najmasovnije kretanje i disperziju ljudi kroz prostor u povijesti čovječanstva [Stojanović, 2011]. Turističke potrebe su skup potreba koje zajedno zadovoljavaju pojedinca ili skupinu potrošača u turizmu, što znači da je turistički proizvod složen od niza proizvoda i usluga koje je potrebno koordinirati i uskladiti da bi se kvalitetno zadovoljile turističke potrebe [Bartoluci, 2013].

Ruralni turizam prema definiciji Vijeća Europe iz 1986. godine je turizam na seoskom području i uključuje sve aktivnosti koje se provode na tom području, smatrajući da su najvažnije karakteristike: mirna sredina, očuvan okoliš, domaća hrana, upoznavanje sa seljačkim poslovima i komunikacija s domaćinima i domaćim ljudima [Ružić, 2009]. Ruralni turizam se sastoji od dva glavna faktora: poljoprivrede i turizma. „Seoski turizam, agroturizam, turističko seljačko obiteljsko gospodarstvo (TSOG), seljačko domaćinstvo, ruralni turizam - sve su to pojmovi s kojima se vlasnici gospodarstva koji se bave ili se tek namjeravaju baviti pružanjem turističkih usluga na svojim gospodarstvima neminovno pa gotovo svakodnevno, susreću“ [Ministarstvo turizma RH, 2011].

Definicije koje se najčešće koriste su [Ministarstvo turizma RH, 2011,17]:

- ruralni turizam je najširi pojam koji obuhvaća sve turističke usluge, aktivnosti i vidove turizma unutar ruralnih područja, uključujući npr. lovni, ribolovni, turizam u parkovima prirode, zimski, seoski, ekoturizam, zdravstveni, kulturni itd.; ruralni turizam nije nužno dopunska djelatnost na svojem gospodarstvu kojom se stvara dodatni prihod, već može biti i profesionalna djelatnost (npr. mali obiteljski hotel, konjički centar, itd.),
- seoski turizam je uži pojam od ruralnog turizma, a istovremeno širi pojam od turizma na farmi i vezan je uz ambijent sela i njegovu užu okolicu te sve njegove aktivnosti (poljoprivreda, manifestacije, gastronomija, folklor, etnologija, ostala gospodarska aktivnost),
- turizam na seljačkom gospodarstvu ili agroturizam se isključivo odnosi na oblik turističke usluge koja je dodatna djelatnost na gospodarstvu sa živom poljoprivrednom djelatnošću, u sklopu koje se nude proizvodi proizvedeni na takvom gospodarstvu, ruralni turizam ima posebno značenje za turiste jer oni doživljavaju drugačiji način života i ambijent od onog gdje žive što za njih predstavlja bijeg od stresnog i ubrzanog života svakodnevice, to im omogućava bavljenje aktivnostima koje imaju veze sa boravkom u prirodi npr. ribolov, lov, pješaćenje.

Agroturizam je oblik turizma u kojem se „čovjek vraća prirodi“. Samo 10 zemalja pokazuje vidljivost u vezi s agroturizmom u 210 članaka od 1991. godine, u različitim područjima znanstvenog znanja u 101 časopisu koji objavljuju teme o turističkom menadžmentu [Anzaldo, et al., 2022]. Obiteljska poljoprivredna gospodarstva predstavljaju organizacijske jedinice u hrvatskoj poljoprivredi, a zasnivaju se na privatnom vlasništvu zemlje i ostalih sredstava za proizvodnju. Iako na prvu misao obiteljsko gospodarstvo se čini jednostavnim, ono je zapravo vrlo složena socioekonomska jedinica. Osnovu svakog gospodarstva čini [Petrač, 2002]:

- kućanstvo - obitelj ili zajednica osoba koje zajednički stvaraju i zajednički troše prihode,
- posjed – imovina - vlasništvo nad zemljom i objektima,
- gospodarstvo - proizvodna jedinica koja se na jednoj strani sastoji od posjeda (zemljišta) i radne snage.

U Tablici 1. su prikazani svi kriteriji agroturizma uz objašnjenja.

Tablica 1. Kriteriji agroturizma

KRITERIJ	OBJAŠNENJE
Položaj domaćinstva u prirodnom okruženju selu ili malom gradu.	Manje od 5000 stanovnika u selu/ gradu ili u vrlo tipičnim tradicionalnim naseljima.
Ruralno okruženje s izraženim karakteristikama tradicionalnog poljodjelstva ili izuzetnim prirodnim vrijednostima	Izuzetne vrijednosti su park prirode ili slično „Tradicionalno poljodjelstvo“ isključuje prevladavajuću industrijsku poljoprivredu (vizure kojima dominiraju staklenici, ogromni proizvodni objekti i sl.)
Turizam nije glavna ili prevladavajuća aktivnost ili izvor prihoda u bližoj okolini.	Odnos broja turističkih kreveta i broja stanova u ruralnim područjima ne smije preći 1:1
Dobra zaštita životne sredine, miran i tih položaj, bez buke ili zagađenja.	Prihvatljivi su mirisi i buka karakteristični za tradicionalnu poljoprivrednu proizvodnju
Autentičnost smještajnog objekta i ambijenta	-

Gostoljubivost - osobna briga domaćina o gostu	-
Mali kapacitet smještajne jedinice	Gornji limit je 40 kreveta ako nije zakonski određen ili propisan internom standardizacijom članice
Poštivanje propisanih kriterija u ocjenjivanju	Poštivanje prilagođenih standarda u ocjeni kvalitete
Društvena i socijalna održivost u kontekstu multi - funkcionalnih aktivnosti na ruralnom području	Primjena kriterija iz Agende 21 za turizam kada budu izrađeni
Povezanost s lokalnom zajednicom i tradicionalnom kulturom	Minimum je integracija aktivnosti u okvire zajednice ili okruženja, gosti imaju mogućnost da ostvare kontakt s lokalnom realnošću ukoliko to žele
Lokalni proizvodi i gastronomija	Dostupni u okruženju
Kultura (folklor, zanatski proizvodi, običaji, nasljeđe)	Dostupni u okruženju
Isključujući kriteriji su: - gradski i industrijski lokaliteti i njihova okolina - područja masovnog ili izrazito razvijenog turizma - buka, rizici/opasnosti, vidljiva ili druga zagađenja	Tipični ruralni utjecaji su prihvatljivi

Izvor: Ružić, 2009.

Ruralni turizam je pokretač svih gospodarskim i negospodarskih aktivnosti u ruralnoj sredini kao što su [Ružić, 2009]:

- uzgajanje prirodne i zdrave hrane koja ima visoku potražnju,
- doprinosi oživljavanju poljoprivredne proizvodnje na malim površinama,
- turistima u ruralnim prostorima omogućuje aktivan odnos prema prirodi i poljoprivrednoj proizvodnji na obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima koja se uključuje u ruralne oblike turizma,
- omogućuje se turistima povratak prirodnim vrijednostima; vrijeme za opuštanje od svih pritisaka i stresova urbanih sredina,
- razvoj ruralnog turizma obuhvaća svu ruralnu sredinu s ukupnim motivima seoskog života, ambijentom stanovanja, arhitekture, tradicionalne kulture, flore i faune.

Ekonomski aspekti ruralnog turizma su: direktan utjecaj na povećanje i očuvanje poljoprivrede koja je ujedno i osnovna djelatnost u ruralnim područjima, pružanje servisnih uloga koje indirektno stvaraju ruralni turizam (sve usluge koje su povezane s ruralnim turizmom, npr. ugostiteljstvo, dodatan prihod stanovništvu, mogućnost zapošljavanja, odnosno mogućnost ostvarivanja dodatnog prihoda [Ministarstvo turizma RH, 2011]. Agroturizam uključuje usluge noćenja, prehrane i ostale usluge odmora na registriranom turističkom seoskom obiteljskom gospodarstvu. Nositelj ovakvog oblika turizma je seljak koji u sklopu svoje obitelji i imanja turistima pruža smještaj, hranu i dodatne sadržaje.

Svako dobro organizirano turističko obiteljsko (poljoprivredno) gospodarstvo može razviti specifične oblike turističkih usluga, od kojih su najčešće: smještaj turista na vlastitom gospodarstvu, ponuda i prodaja vlastitih poljoprivrednih i prerađenih prehrambenih proizvoda,

posluživanje hrane i pića iz vlastite kuhinje i podruma, kušanje vina i rakije, organizacija izleta u prirodi, kampiranje u okviru posjeda i sl. [Franić, Grgić, 2002]. U kvalitetu gospodarstva spadaju i drugi čimbenici kao što su okoliš, klima, vizualna privlačnost, rekreacija, prometna povezanost, cjelokupna ljepota krajolika, kulturne, vjerske, sportske, folklorne i druge manifestacije koje mogu ispuniti vrijeme turista [Ružić, 2009]. Vrlo važno je naglasiti da se agroturizam zasniva na čistoj i svježoj okolini, na svježem zraku, mirnoj sredini jer je to traženi oblik za odmor i opuštanje. Iako agroturizam nema obilježje masovnosti jedan je od načina da mladi ljudi ostanu zaposleni u svojim obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima čime agroturizam doprinosi održivom razvoju ruralnih krajeva [Šulmajster Šodić i sur., 2015]. U istraživanju provedenom analizom poslovanja agroturističkog gospodarstva na području grada Daruvara utvrđeno je da bi gospodarstvo uspješnije poslovalo potrebno je raditi na povećanju popunjenosti smještajnih kapaciteta za što su potrebne dodatne marketinške aktivnosti (medijsko praćenje ponude, sudjelovanje na sajmovima s ciljem promoviranja turističke destinacije) koje mora inicirati ponuđač usluge i lokalna zajednica u cjelini [Očić et al., 2019]. Rezultati istraživanja [Ballina, 2020] pokazuju da ruralni turisti cijene tehnološke inovacije ruralnih destinacija, posebice one ICT usluge koje povećavaju vrijednost njihovog turističkog iskustva.

4. METODOLOGIJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Agroturizam kao obiteljsko poduzetništvo predstavlja predmet istraživanja. Za potrebe izrade rada podaci za istraživanje i analizu su se prikupili putem metode pojedinačnog intervjua (osobno ispitivanje) sa vlasnicima agroturističkih gospodarstava u Osječko-baranjskoj županiji. Kao instrument istraživanja u pojedinačnom intervjuu se koristio dubinski intervju i podsjetnik za intervju pomoću kojeg su se ispitaniku postavljala pitanja. Intervju je usmena anketa, to je specijalni oblik razgovora, a od „običnog“ razgovora se razlikuje formalno, sadržajno i psihološki; intervju se vodi s točno određenom svrhom i ciljevima prema unaprijed pripremljenom planu, zna se točno tko je ispitivač, a tko ispitanik [Zelenika, 2000]. Dubinski intervjui većim se dijelom sastoje od otvorenih pitanja, a upravo se time postiže dubina intervjua, odnosno ustanovljavanje stavova i motiva za određeno ponašanje koji često ostaju skriveni u anketnom istraživanju kojim dominiraju zatvorena pitanja, a koja često zahvaćaju samo površinske slojeve svijesti ispitanika [Pavić, Šundalić, 2021].

Analizom i promišljanjem cilja istraživanja kreirana su pitanja otvorenog tipa za dubinski intervju. Prije samog dubinskog intervjua ispitanik je detaljno upoznat sa svrhom i ciljevima istraživanja. Istraživanje treba dati uvid u aktualno stanje poslovanja promatranih agroturističkih gospodarstava, prepreke sa kojima se susreću, potencijale razvoja te stavove prema obiteljskom poduzetništvu. Dubinski intervjui sa vlasnicima agroturističkih gospodarstava su provedeni u veljači 2024. godine. Tijekom intervjua vlasnicima je postavljeno 30 pitanja otvorenog tipa na koje su slobodno odgovarali. Metodom dubinskog intervjua sa ispitanicima su se analizirala slijedeća pitanja: djelatnosti agroturističkog gospodarstva, zaposleni, prednosti i nedostaci obiteljskog poduzetništva, poteškoće u poslovanju, uloga obitelji u poslovnim procesima, sudjelovanje na edukacijama, oglašavanje, odnos sa dionicima javne uprave, korištenje sredstava iz EU fondova, planovi u razvoju poslovanja, potencijali županije u razvoju agroturizma, konkurentske prednosti, potrebna dodatna znanja i vještine.

Prvo agroturističko gospodarstvo Piroš čizma d.o.o. je smješteno u Suzi, Baranja. Posluje 20 godina, a agroturizam im je jedini izvor prihoda. Pružaju usluge smještaja, prehrane u vlastitom restoranu i agroturističke animacije (prikaz života i običaja na selu, vinske ture, piknik

na Dunavu, ribolov...). Agroturizam ima 90 kreveta. Piroš čizma d.o.o. zapošljava 4 člana obitelji koji vode posao, a 10 zaposlenih djelatnika operativno odrađuje poslovne zadatke. Pri upravljanju gospodarstvom vlasnik ističe prednosti zapošljavanja i rada obitelji kao što su veće povjerenje i jači temelj za donošenje poslovnih odluka, a nedostatke nije primijetio. Imaju razrađen plan prijenosa na slijedeću generaciju na način da se vrši obuka voditeljice koja će nastaviti operativno voditi gospodarstvo, a djeca će ostati vlasnici. Vlasnik vodi posao, a ostali poslovni zadaci su jasno podijeljeni između članova obitelji. Svi članovi obitelji se međusobno pomažu i savjetuju. Vlasnik samostalno donosi poslovne odluke, ali se za značajnije odluke konzultira sa ostalim članovima obitelji. Djeca žele nastaviti obiteljsko poslovanje. Vlasnik i zaposlenici su pohađali edukacije vezane za unaprjeđenje poslovanja u organizaciji Turističke zajednice i zadovoljni su sa suradnjom. Imaju svoju Internet stranicu, a oglašavaju se putem društvenih mreža. Piroš čizma d.o.o. do gostiju dolazi osobnim putem, preko svoje Internet stranice i uglavnom mađarskih turističkih agencija. Zadovoljni su sa ostvarenim prihodima. Sa dionicima javne uprave dobro surađuju i oni podupiru njihov poduzetnički pothvat. Smatraju da je ruralni turizam prepoznat u županiji te im se pruža podrška. Do sada nisu koristili sredstva EU fondova jer nisu imali potrebe, ali smatraju da njihov dugoročan razvoj poslovanja ovisi o potporama jer planiraju proširiti poslovanje. Planiraju povećati broj kreveta, podići razinu kvalitete na 4 zvjezdice, izgraditi bazen, saune i fitnes. U svom poslovanju susreću se sa problemom nedostatka radne snage. Umreženi su sa drugim agroturističkim gospodarstvima, posebice sa vinarima. Kao svoje konkurentske prednosti vide veliki kapacitet smještaja, autohtonu mađarsku gastronomiju, vlastito lovište te aktivnosti agroturističke animacije. Vlasnik smatra da su mu potrebna dodatna informatička znanja, ali mu to ne predstavlja problem jer mlađi članovi obitelji odrađuju taj dio posla. Smatraju da Osječko-baranjska županija ima veliki potencijal daljnjeg razvoja agroturizma u budućnosti zbog svih resursa koje posjeduje.

Agroturističko gospodarstvo Tri mudraca j.d.o.o. posluje 21 godinu, a nalazi se u Karancu, Baranja. Pružaju usluge smještaja u sobama i apartmanima (46 kreveta), prehrane u restoranu, agroturističku animaciju te razne aktivnosti i programe (off road vožnje, paintball, kajaci...). Od članova obitelji zaposleni su vlasnik i supruga. Kao prednost obiteljskog poduzetništva vide bolju komunikaciju i brže djelovanje, a kao nedostatak manjak vremena za obitelj. Nemaju razrađen plan prijenosa vlasništva na iduću generaciju jer kćer nije zainteresirana, a i ne pripremaju nikog za preuzimanje obiteljskog posla. Vlasnik zbog toga planira prodati posao. Jasno su podijeljeni zadaci u poslovanju; vlasnik organizira posao, a supruga se bavi uređenjem interijera i eksterijera. Poslovne odluke vlasnik donosi uglavnom samostalno. Vlasnik je sudjelovao u edukacijama, ali kao predavač i prenosio svoja znanja. U prvim godinama njihovog poslovanja nadležne institucije nisu organizirale edukacije za voditelje agroturističkih gospodarstava, a u zadnje vrijeme organiziraju. Do gostiju dolaze osobnim preporukama (80 %), a ostalo preko agencija i interneta. Imaju svoju web stranicu i oglašavaju se putem društvenih mreža. Vlasnik smatra da javna uprava ne podupire njihov poduzetnički pothvat, a ruralni turizam je slabo prepoznat kao razvojna mogućnost županije. Pokušali su dva puta koristiti sredstva EU fondova, ali nisu uspjeli dobiti. Vlasnik smatra kako bi bilo lakše poslovati uz potpore. Vlasnik ne planira proširiti posao već planira prodati imanje. U poslovanju se susreće sa poteškoćama kao što su komplicirana administracija i nedostatak potpore. Dobro su povezani sa ostalim agroturističkim gospodarstvima i međusobno si pružaju podršku. Vlasnik smatra da ima dovoljno znanja i vještina za vođenje posla. Kao svoju konkurentsku prednost vide jedinstvenu ponudu sadržaja i aktivnosti za aktivan odmor u prirodi. Vlasnik smatra da u Osječko – baranjskoj županiji ima još prostora za razvoj ove vrste turizma i da nedostaje smještajnih kapaciteta.

Agroturističko gospodarstvo Marko obrt za ugostiteljstvo i turizam posluje 26 godina, a nalazi se u Karancu, Baranja. Pružaju usluge smještaja u sobama (50 ležajeva), prehrane u vlastitom restoranu, agroturističke animacije (prikaz života i običaja na selu), organiziraju sajmove, predstavljanje starih običaja i zanata, muzej... Osim turizma proizvode poljoprivredne proizvode za vlastite potrebe. U poslovanju sudjeluje pet članova obitelj, svi su uključeni u posao, a poslovne odluke donose međusobnim dogovorom. Smatraju da nema nedostataka obiteljskom poduzetništvu, a prednosti su što svi sudjeluju u poslu i procese kontroliraju od početka do kraja. Imaju razrađen plan prijenosa poslovanja na slijedeću generaciju (sin će preuzeti vođenje poslovanja). Zadaci između članova obitelji su jasno podijeljeni: vlasnik se brine o muzeju i kolekciji eksponata za muzej, supruga vodi brigu o sobama i zimmnici, a sin o marketingu, prodaji i naplati. Potencijalnog nasljednika pripremaju za vođenje posla, a u slučaju da ne bude htio preuzeti posao imanje će prodati. Vlasnik je držao radionice početnicima u vođenju agroturističkih gospodarstava i prenosio im svoja znanja. Smatra da nadležne institucije redovito organiziraju radionice koje mu mogu pomoći u vođenju posla. Do gostiju dolaze osobnim preporukama, a imaju i mnogu stalnih gostiju. Imaju svoju web stranicu i oglašavaju se putem društvenih mreža. Vlasnik smatra da javna uprava podupire njegov poduzetnički pothvat i da je ruralni turizam u županiji prepoznat od strane javne uprave i nadležnih institucija. Koristili su sredstva financiranja iz fondova EU za nabavu informatičke opreme i digitalizaciju poslovanja, a smatra da se uz potpore može puno lakše i brže razvijati. Planiraju proširiti posao kroz vlastitu proizvodnju autohtonih suhomesnatih proizvoda. Nedostatak radnika im stvara poteškoće u poslovanju; imaju 17 stalno zaposlenih radnika, a nedostaje im još minimalno 5. Povezani su sa ostalim agroturističkim gospodarstvima preko udruga ruralnog turizma „Idemo na selo“. Kao svoje konkurentske prednosti vide: dugu tradiciju poslovanja, zaokruženu cjelinu poslovanja, kušaonicu, sajmove, poljoprivrednu proizvodnju, domaća jaja, vlastite domaće proizvode za restoran. Vlasnik smatra kako bi za bolje vođenje posla trebao unaprijediti znanje iz stranih jezika i informatičkih vještina. Vlasnik smatra kako Osječko – baranjska županija ima potencijal daljnjeg razvoja ruralnog turizma, ali bi htjeli zadržati obiteljska obilježja i autohtonost koja krase županiju. U Tablici 2. su prikazani rezultati istraživanja.

Tablica 2. Poslovanje obiteljskog poduzetništva u agroturizmu – studije slučaja

	Piroš čizma d.o.o.	Tri mudraca j.d.o.o.	Marko, obrt
Godine poslovanja	20	21	26
Smještaj	Da	Da	Da
Prehrana	Da	Da	Da
Agroturistička animacija	Da	Da	Da
Broj zaposlenih članova obitelji	4	2	5
Ukupan broj zaposlenih	14	10	17
Prednost obiteljskog poduzetništva	Da	Da	Da
Nedostaci obiteljskog poduzetništva	Ne	Nedostatak vremena za sebe i obitelj	Ne
Razrađen plan prijenosa poslovanja na slijedeću generaciju	Da	Ne	Da
Jasno podijeljeni zadaci	Da	Da	Da

Priprema potencijalnog nasljednika	Da	Da	Da
Suradnja sa nadležnim institucijama	Da	Da	Da
Način dolaska do gostiju	Osobna preporuka, agencije i web stranica	Osobna preporuka, agencija i internet	Osobna preporuka
Web stranica, društvene mreže	Da	Da	Da
Korištenje sredstava financiranja iz fondova EU	Ne	Ne	Da
Planovi za proširenje posla	Da	Ne	Da
Povezanost sa drugim agroturističkim gospodarstvima	Da	Da	Da
Konkurentske prednosti	Da	Da	Da

Izvor: izrada autora rada, 2024.

Rezultati istraživanja potvrđuju H_1 – Obiteljsko poduzetništvo u agroturizmu ima perspektivu razvoja jer je vidljivo kako vlasnici ističu prednosti uloge i rada obitelji u agroturizmu te daljnji razvoj poslovanja svojih agroturističkih gospodarstava.

Ograničenje u istraživanju je precizirano geografsko područje (Osječko-baranjska županija) budući da ruralni turizam na ovom području nema dugu tradiciju i to može ograničiti primjenjivost rezultata na druge županije u Republici Hrvatskoj. Budući razvoj obiteljskog poduzetništva u agroturizmu je poticanje malih obiteljskih gospodarstava na bavljenje agroturizmom i sinergijsko djelovanje sa ostalim dionicima u turizmu.

5. ZAKLJUČAK

U istraživanju provedenom putem osobnog intervjua sa vlasnicima tri agroturistička gospodarstva analizirano je obiteljsko poduzetništvo u agroturizmu i njihovo poslovanje. Sva tri vlasnika vide prednosti obiteljskog poduzetništva u vođenju gospodarstava, a kao nedostatak jedan vlasnik navodi nedostatak vremena za obitelj. Svi vlasnici znaju na koji način prenijeti vlasništvo na iduću generaciju i pripremaju potencijalnog nasljednika osim jednog koji svoje gospodarstvo planira prodati. Svi navode da su uloge članova obitelji podijeljene u poslovanju. Sva tri agroturistička gospodarstva pružaju usluge smještaja, prehrane i agroturističke animacije, imaju web stranicu, koriste društvene mreže u oglašavanju, a do gostiju najviše dolaze osobnim preporukama. Povezani su sa ostalim agroturističkim gospodarstvima, surađuju sa dionicima javne uprave i navode svoje konkurentne prednosti. Dva gospodarstva planiraju daljnje širenje poslovanja. S obzirom na rezultate istraživanja potvrđena je H_1 – Obiteljsko poduzetništvo u agroturizmu ima perspektivu razvoja. Ovo istraživanje se može iskoristiti za daljnji razvoj agroturizma u Osječko – baranjskoj županiji na način da se provode one aktivnosti koje poduzetnicima nedostaju i na taj način unaprijedi njihovo poslovanje. Prijedlozi za daljnja

istraživanja su agroturizam u drugoj županiji i komparacija rezultata i obiteljsko poduzetništvo u drugoj djelatnosti.

Obiteljska poduzeća su specifična, a njihove prednosti su usmjerenost na dugoročan razvoj, snažna posvećenost obitelji, poslovanju, homogena organizacijska kultura i velika motivacija za uspjeh. S druge strane kao najveći nedostaci ističu se nepotizam, sukobi unutar obitelji, a poseban problem obiteljskih poduzeća je pitanje transfera vlasništva i upravljanja nad poduzećem. To su ujedno i kritične točke opstanka i razvoja obiteljskih poduzeća. Kao mogućnost razvoja ruralnih krajeva i jedan od načina ostanka mladih ljudi na selu nameće se turizam na agroturističkom gospodarstvu. Zbog brojnih resursa kojima Osječko – baranjska županija obiluje i želje turista za upoznavanjem druge kulture i običaja u mirnoj sredini, ruralni turizam u ovoj županiji ima potencijal daljnjeg razvoja.

Ograničenje u istraživanju je definirano geografsko područje (Osječko-baranjska županija) budući da ruralni turizam na ovom području nema dugu tradiciju i to može ograničiti primjenjivost rezultata na druge županije u Republici Hrvatskoj. Iako pruža precizniji uvid u prostorne specifičnosti bilo bi poželjno proširiti analizu i na druge županije. Buduća istraživanja mogla bi obuhvatiti druge županije i komparativnu analizu poslovanja obiteljskog poduzetništva u agroturizmu između različitih županija.

REFERENCE

- [1] Aldrich, H. et al. (2023). Entrepreneurship in family firms: What's next? Multilevel embeddedness and individuals' cognition. *Journal of family business strategy*, 14 (3), str. 1-7, 2023.
- [2] Alpeza, M., Grubišić, N., Mikrut, M. (2015). *Business Transfer Barometar Hrvatska*, Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, Zagreb, Hrvatska.
- [3] Anzaldo, L. et al. (2022). Analysis of the scientific production of agroturismo from its beginnings to the present. *Bibliotecas – anales de investigacion*, 18 (3), str. 1-9, 2022.
- [4] Ballina, F. (2020). Is there rural smart tourism? A Spanish experience. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 42 (3), str. 369-380, 2020.
- [5] Bartoluci, M. (2013). *Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva*. Školska knjiga, Zagreb, Hrvatska.
- [6] Calderon, L., Cardenas, N., Munoz, R. (2023). Education and family entrepreneurship *Revista de Climatologia*, 23, str. 370-374, 2023.
- [7] Franić, R., Grgić, Z. (2002). Agroturizam na obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu u Hrvatskoj – Pretpostavke i izgledi razvitka, Studij slučaja. *Agriculturae Conspectus Scientificus*, Vol. 67, No. 3, str. 131-141. 2002.
- [8] Kružić, D., Bulog, I. (2012). *Obiteljska poduzeća-životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*, Ekonomski fakultet Split, Split, Hrvatska.
- [9] Ministarstvo turizma RH (2011). *Priručnik za bavljenje seoskim turizmom*. Ministarstvo turizma RH, Zagreb, Hrvatska.
- [10] Pavić, Ž., Šundalić, A. (2021). *Uvod u metodologiju društvenih znanosti*. Filozofski fakultet, Osijek, Hrvatska.
- [11] Petrač, B. (2002). *Agrarna ekonomika*. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Osijek, Hrvatska.
- [12] Očić, V. et al (2019). Uspješnost poslovanja ruralnog turizma u Hrvatskoj: studija slučaja, *Agronomski glasnik*, 2/2019, str. 77-86, 2019.

- [13] Osječko – baranjska županija (2017). Program razvitka turizma u ruralnom prostoru na području Osječko - baranjske županije: <http://www.obz.hr/hr/pdf/Program%20razvitka%20turizma%20u%20ruralnom%20prostoru%20na%20podru%C4%8Dju%20Osje%C4%8Dko-baranjske%20%C5%BEupanije.pdf> preuzeto: [20. ožujka 2023]
- [14] Randerson, K. (2023). Family entrepreneurship: a perspective article. *Journal of family business management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2023-0109>
- [15] Ružić, P. (2009). *Ruralni turizam*. Institut za poljoprivredu i turizam, Poreč, Hrvatska.
- [16] Stojanović, V. (2011). *Turizam i održivi razvoj*. Univerzitet u Novom Sadu. Novi Sad, Srbija.
- [17] Šulmajster Šodić, M., Kovačević, V., Nadvjegi, E. (2015). Značaj agroturizma za održivi razvoj gospodarstva Baranje, *Zbornik radova 4. Međunarodnog znanstvenoga simpozij Gospodarstvo Istočne Hrvatske - vizija i razvoj*, 21-23.05.2015., Osijek, str. 120-132, 2015.
- [18] Vladasel, T. (2023). Family structure and entrepreneurship: Evidence from Swedish siblings, *Entrepreneurship and regional development*, 35 (9-10), str. 979-1005, 2023
- [19] Zelenika, R. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Ekonomski fakultet, Rijeka, Hrvatska.

Preliminary communication / Prethodno priopćenje

ANALIZA TRŽIŠTA USLUGA SOCIJALNE SKRBI SA SMJEŠTAJEM ZA STARIJE OSOBE I OSOBE S INVALIDITETOM U REPUBLICI HRVATSKOJ

DINA KORENT

Sveučilište u Zagrebu
Fakultet organizacije i informatike
Pavlinska 2, 42000 Varaždin, Hrvatska
dkorent@foi.unizg.hr

KLARA ŠILEC¹

Sveučilište u Zagrebu
Fakultet organizacije i informatike
Pavlinska 2, 42000 Varaždin, Hrvatska
ksilec@student.foi.hr

MARIJANA BUBANIĆ

Sveučilište u Zagrebu
Fakultet organizacije i informatike
Pavlinska 2, 42000 Varaždin, Hrvatska
mabubanic@foi.unizg.hr

SAŽETAK

Cilj rada je konceptualno predstaviti analizu tržišta u kontekstu procesa planiranja investicijskih projekata i tržište usluga socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe i osobe s invaliditetom u Republici Hrvatskoj u kontekstu Europske unije, te simulirati primjenu analize tržišta na primjeru navedenog tržišta u Republici Hrvatskoj. Konceptualni rezime analize tržišta u kontekstu procesa planiranja investicijskog projekta uključuje određenje tržišta i tržišne orijentacije, predmeta, ciljeva, temeljnih komponenti i kategorija, izvora podataka i metodološkog okvira te rezultata analize tržišta. Pored navedenog ističe se ovisnost karaktera analize tržišta s obzirom na obilježja i vrstu investicijskih projekata. Teorijska pozadina tržišta usluga socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe i osobe s invaliditetom uključuje osvrt na pojavu socijalnog rizika duge i nemoćne starosti, njegove dimenzije, odnosno implikacije te na oblikovanje održivog sustava dugotrajne skrbi za starije i nemoćne osobe u Republici Hrvatskoj u kontekstu Europske unije uvažavajući pritom ključne zajedničke izazove i načela tog sustava. Aplikativan dio rada inkorporira implementaciju analize tržišta, odnosno operacionalizaciju njezine teorijske konceptualizacije na primjeru tržišta usluga socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe i osobe s invaliditetom u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2012. odnosno 2017. do 2022. godine. Za potrebe izrade rada konzultirana je znanstvena i stručna literatura

¹ Studentica na sveučilišnom diplomskom studiju Ekonomika poduzetništva, Sveučilište u Zagrebu Fakultet organizacije i informatike.

Ovaj rad dijelom je proizašao iz njenog završnog rada pod naslovom „Analiza tržišta u kontekstu procesa planiranja investicijskog projekta“ pod mentorstvom Dine Korent.

područja, te raspoloživi relevantni sekundarni podaci. Osim općih znanstvenih metoda, u radu se, napose u empirijskoj analizi, primjenjuju odabrani postupci, odnosno metode deskriptivne kvalitativne i kvantitativne analize. Rezultati analize tržišta prodaje ukazuju na stalan rast potražnje za uslugama smještaja starijih i nemoćnih osoba uslijed porasta njihova broja i udjela u ukupnom stanovništvu te, posljedično, na zamjetnu dinamiku strukturnih i poslovnih procesa i rezultata unutar populacije pružatelja navedenih usluga, obilježenih rastom broja domova, broja zaposlenih, poslovnih prihoda te oscilacijama bruto dobiti i relativno niskih do umjerenih stopa profitabilnosti, izraženijih kod privatnih domova. Pozitivna diferencija povijesne i očekivane buduće potražnje i ponude na tržištu prodaje kvantitativno indicira potencijal mogućeg plasmana za nove domove koji valja odmjeriti u odnosu na identificirane izazove na tržištu nabave, vezane za pronalazak i zadržavanje kvalitetne radne snage, koji su posljedica malih plaća i generalno loših uvjeta rada, povećanja cijena hrane, energenata i drugih resursa, uvelike determinirana događajima u međunarodnom okruženju te promjene zakona i pravilnika kojima se definiraju uvjeti poslovanja pružatelja predmetnih usluga.

KLJUČNE RIJEČI: analiza tržišta, investicijski projekt, tržište prodaje, tržište nabave, djelatnost socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe i osobe s invaliditetom, Republika Hrvatska

MARKET ANALYSIS OF SOCIAL WELFARE SERVICES WITH ACCOMMODATION FOR THE ELDERLY AND DISABLED IN THE REPUBLIC OF CROATIA

ABSTRACT

The aim of the paper is to conceptually present the market analysis in the context of the investment project planning process and the market of social care services with accommodation for the elderly and disabled in the Republic of Croatia in the context of the European Union, and to simulate the application of market analysis on the example of the aforementioned market in the Republic of Croatia. The conceptual summary of the market analysis in the context of the investment project planning process includes the determination of the market and market orientation, subjects, goals, basic components and categories, data sources and methodological framework, and the results of the market analysis. In addition, the dependence of the character of the market analysis on the characteristics and type of investment projects is highlighted. The theoretical background of the market of social care services with accommodation for the elderly and disabled includes a review of the emergence of the social risk of long and infirm old age, its dimensions and implications, as well as the design of a sustainable system of long-term care for the elderly and infirm in the Republic of Croatia in the context of the European Union while respecting the key common challenges and principles of that system. The applied part of the paper incorporates the implementation of the market analysis, that is, the operationalization of its theoretical conceptualization on the example of the market of social welfare services with accommodation for the elderly and people with disabilities in the Republic of Croatia for the period from 2012 or 2017 to 2022. For the purposes of the paper, the scientific and professional literature of the area as well as available relevant secondary data were consulted. In addition to general scientific methods, selected procedures, namely methods of descriptive qualitative and quantitative analyses, are used in

the paper, particularly in the empirical analysis. The results of the analysis of the sales market indicate a constant growth in the demand for accommodation services for the elderly and people with disabilities due to the increase in their number and share in the total population and, consequently, to the noticeable dynamics of structural and business processes and results within the population of providers of the aforementioned services, characterized by growth in their number, number of employees, business income and fluctuations in gross profit and relatively low to moderate rates of profitability, more pronounced in private homes. The positive difference between historical and expected future demand and supply on the sales market quantitatively indicates the potential of possible placement for new homes, which should be weighed in relation to the identified challenges on the procurement market, related to finding and retaining quality labour, which are the result of low wages and generally poor working conditions, increases in the prices of food, energy and other resources, largely determined by events in the international environment and changes in laws and regulations that define the business conditions of the service providers in question.

KEYWORDS: market analysis, investment project, sales market, procurement market, social welfare activity with accommodation for the elderly and people with disabilities, Republic of Croatia

1. UVOD

Motivacija za izradu rada izvire iz, u prvom redu, istraživačkog i poduzetničkog interesa, a u drugom redu, i senzibiliteta prema problematici tržišta usluga socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe i osobe s invaliditetom u Republici Hrvatskoj (NKD 2007: Q87.3), odnosno tržišta domova za starije osobe i osobe s invaliditetom, u daljnjem tekstu: domovi. Potonje tržište prema općem stanovištu obilježavaju, s jedne strane, usprkos, u odnosu na dohodak, relativno visokoj cijeni usluga, potražnja koja nadilazi ponudu, te, s druge strane, fizički i psihički zahtjevni radni zadaci te upitna kvaliteta predmetnih usluga (Europska komisija, 2022), izvjesno determinirana nezanemarivim pojavnostima poslovanja koja ne udovoljavaju minimalnim tehničkim uvjetima djelatnosti i/ili ilegalnog poslovanja domova (Domovi Aktualno, 2021).

Slijedom navedenog, predmet ovog rada je analiza tržišta u kontekstu procesa planiranja investicijskih projekata na primjeru djelatnosti socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe i osobe s invaliditetom (NKD 2007: 87.3) u Republici Hrvatskoj. Cilj rada je teorijski koncizno predstaviti analizu tržišta kao polaznu točku u procesu planiranja investicijskih projekata, odnosno u procesu poslovnog planiranja u užem smislu, predstaviti tržište usluga socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe i osobe s invaliditetom u Republici Hrvatskoj u kontekstu Europske unije, te demonstrirati primjenu analize tržišta na primjeru spomenute djelatnosti u Republici Hrvatskoj za vremenski odsječak od 2012. odnosno 2017. do 2022. godine.

Rad se uz uvod i zaključak, sastoji od tri dijela. Uvod donosi osvrt na motivaciju, predmet i cilj te strukturu rada. U drugom poglavlju sažeto je elaboriran teorijski okvir analize tržišta u kontekstu planiranja investicijskih projekata i dan uvid u tržište usluga socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe i osobe s invaliditetom u Republici Hrvatskoj u kontekstu Europske unije. Treće poglavlje predstavlja metodološki okvir koji integrira osvrt na izvore podataka te korištene metode. Četvrti dio rada prezentira i interpretira rezultate triangularne empirijske analize tržišta usluga socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe i osobe s invaliditetom u

Republici Hrvatskoj koja zahvaća analizu potražnje na tržištu prodaje za razdoblje od 2012. do 2022. godine, analizu ponude na tržištu prodaje za razdoblje od 2017. do 2022. godine te analizu tržišta nabave. Peto poglavlje ekstrahira zaključke rada.

2. TEORIJSKI OKVIR

2.1. ANALIZA TRŽIŠTA U KONTEKSTU PROCESA PLANIRANJA INVESTICIJSKIH PROJEKATA

S teorijske točke gledišta, pojam tržišta se u osnovi može definirati na dva različita načina, i to kao odnos ponude i potražnje nekog proizvoda (robe ili usluge), odnosno skup veza i odnosa između subjekata ponude i subjekata potražnje (npr. tržište nafte, tržište intelektualnih usluga, i dr.), te kao zemljopisno područje na kojem se pojavljuju ponuda i potražnja nekog proizvoda (lokalno, regionalno, nacionalno, internacionalno, globalno tržište) (Polovina i Medić, 2002; Bendeković et al., 2007). U praksi općenito, te u planiranju investicijskih projekata specifično, tržište se promatra kao kombinacija obje teorijske definicije, odnosno poima se kao odnos ponude i potražnje nekog proizvoda, tj. robe ili usluge, na određenom geografskom području u zadanom vremenu. (Bendeković et al., 2007)

Poslovni subjekti i njihovo planiranje investicijskih projekata u tržišnim, odnosno preciznije mješovitim gospodarstvima treba biti primarno usmjereno tržištu, a ne proizvodnji (Polovina i Medić, 2002; Bendeković et al., 2007). Takvi tržišno orijentirani poslovni subjekti, odnosno poslovni subjekti koji su usvojili marketinšku koncepciju poslovanja, započinju i unaprjeđuju svoje poslovanje, prije svega, na temelju spoznaja o potrebama i mogućnostima kupaca, a potom i na temelju djelovanja drugih čimbenika iz mikrookruženja (dobavljača i konkurenata) i makrookruženja (političkih, ekonomskih, socioloških, tehnoloških, pravnih i okolišnih čimbenika), koje se utvrđuju upravo analizom tržišta, a ne na osnovi mogućnosti iskorištenja postojećih kapaciteta. (Bendeković et al., 2007; Singh et al., 2022)

U skladu s time, predmet analize tržišta jest istraživanje međuovisnosti djelovanja tržišnih čimbenika na oblikovanje (odnosa) potražnje i ponude na određenom području i određenje plasmana i nabave investicijskog projekta kroz vrijeme. Pritom je, kao što je istaknuto, moguće razlikovati čimbenike iz mikrookruženja te čimbenike iz makrookruženja, a u kontekstu njihove prirode kvantitativne i kvalitativne čimbenike. Cilj analize tržišta jest procijeniti što, kada i koliko bi planirani investicijski projekt trebao proizvoditi i pod kojim uvjetima prodavati proizvode da zadovolji potrebe potrošača, uzimajući u obzir tržišne čimbenike i proces tržišnih aktivnosti. Navedeni se cilj ostvaruje kroz prizmu temeljnih komponenti i kategorija analize tržišta koje uključuju analizu tržišta prodaje i analizu tržišta nabave te određenje potražnje, ponude, plasmana i nabave. Metodološki postupak uključuje analitičke aktivnosti utvrđivanja vremenskog horizonta istraživanja, izbora i prikupljanja podataka, izbora i primjena metoda analize te prikaza i tumačenja rezultata istraživanja. U kontekstu vremenskog horizonta istraživanja prošlo i sadašnje vrijeme zahvaćeni su prikupljanjem korisnih podataka i informacija te detektiranjem obrazaca ponašanja, a buduće vrijeme procjenama količina, jediničnih cijena plasmana i nabave, te prihoda i djelomično rashoda poslovanja. U analizi tržišta se koriste primarni i sekundarni izvori informacija, pri čemu sekundarni izvori mogu biti interne ili eksterne prirode. Rezultati istraživanja, odnosno analize tržišta, uključuju određenje plasmana i plana prodaje proizvoda, te plana nabave inputa. (Bendeković et al., 2007; McKeever, 2018)

Karakter, konkretno opseg i složenost analize tržišta razlikuje se među različitim investicijskim projektima s obzirom na njihova *obilježja* i vrstu: *važnost tržišta za investicijski projekt*, pri čemu se razlikuju investicijski projekti s proizvodima za nepoznatog kupca i oni za poznatog kupca, *namjenu proizvoda investicijskog projekta*, koja diferencira investicijske projekte s proizvodima krajnje potrošnje i investicijske projekte s proizvodima reprodukcije potrošnje, te *poznavanje djelovanja tržišnih faktora na investicijski projekt*, s obzirom na koje se razlikuju investicijski projekti za proizvodnju novih proizvoda, za razvoj postojećih proizvoda te za povećanje outputa postojećih proizvoda. (Bendeković et al., 2007)

Komponente analize tržišta, analiza tržišta prodaje koja uključuje analizu potražnje, analizu ponude, odnosno analizu konkurencije, i analizu i procjenu mogućeg plasmana na tržištu prodaje, te analiza tržišta nabave, također se mogu promatrati kroz međuovisnost ciljeva, aktivnosti i elemenata, metodološkog okvira i rezultata. Cilj analize potražnje na tržištu prodaje jest odrediti potražnju u prošlosti i sadašnjosti u funkciji procjene potražnje, količine i cijene, u budućnosti. Na potražnju utječu mnogi čimbenici koji se analiziraju kroz aktivnosti segmentiranja tržišta, ciljanja tržišta, ciljanja kupaca te određivanje uloge proizvoda na tržištu. Aplikacijom spomenutog metodološkog postupka, svojstvenog svim komponentama analize tržišta, postižu se rezultati koji predstavljaju ispunjenje cilja analize potražnje na tržištu prodaje. (Bendeković et al., 2007; Dobrinić i Gregurec, 2016)

Nakon analize potražnje na prodajnom tržištu, analiza tržišta nastavlja se analizom ponude na tržištu prodaje, odnosno analizom konkurencije (McKeever, 2018). Cilj analize konkurencije je odrediti ponudu u prošlosti i sadašnjosti u funkciji procjene ponude u budućnosti što implicira identifikaciju i komparativnu analizu konkurenata i njihovih strategija (Fairlie, 2022). Na temelju rezultata procjene potražnje i ponude na prodajnom tržištu, cilj analize i procjene mogućeg plasmana jest procijeniti mogući plasman proizvoda investicijskog projekta koji je input za izradu plana prodaje (Cingula et al., 2004; Bendeković et al., 2007).

Na kraju je potrebno provesti analizu tržišta nabave, cilj koje je na temelju procjena potražnje i ponude na nabavnom tržištu procijeniti moguću nabavu proizvoda (Cingula et al., 2004). Provedba navedene analize zahtijeva poznavanje potrebnih resursa, saznanja o kojima daje tehnološko-tehnička analiza. (Bendeković et al., 2007) Općenito, rezultati analize tržišta, kao prvog koraka procesa planiranja investicijskog projekta, koriste se u narednim koracima planiranja, i to u izradi proračuna ulaganja u kratkotrajnu imovinu, proračuna troškova proizvodnje te ekonomske-financijske analize, što u konačnici omogućuje procjenu efektivnosti i efikasnosti investicijskog projekta.

2.2. TRŽIŠTE USLUGA SOCIJALNE SKRBI SA SMJEŠTAJEM ZA STARIJE OSOBE I OSOBE S INVALIDITETOM U REPUBLICI HRVATSKOJ U KONTEKSTU EUROPSKE UNIJE

Tržište usluga socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe i osobe s invaliditetom u Republici Hrvatskoj i Europskoj uniji, i šire, svoj zamah doživljava u drugoj polovici 20. stoljeća s pojavom socijalnog rizika duge i nemoćne starosti. Taj socijalni rizik nastaje kao posljedica ekonomskih i socijalnih promjena uvjetovanih tranzicijom u postindustrijsko društvo i pratećim procesima, poput deindustrijalizacije, tercijarizacije, destandardizacije oblika rada i značajnijeg ulaska žena na tržište rada, te transformacije postojećih obiteljskih struktura. (Puljiz, 2000; Taylor-Gooby, 2004, Jedvaj et al., 2014). Prema Armingeon i Bonoli (2006), rizik duge i

nemoćne starosti jedan je od socijalnih rizika u skupu novih socijalnih rizika koji nastaju kao posljedica navedenih ekonomskih i socijalnih promjena.

Dimenzije socijalnog rizika duge i nemoćne starosti ogledaju se u ugrožavanju zadovoljenja temeljnih ljudskih potreba, strukturnom društvenom problemu, te u negativnim osobnim, obiteljskim i društvenim posljedicama (Ajduković, 2008). Upravo zbog svojih negativnih implikacija, socijalni rizik duge i nemoćne starosti, odnosno demografsko starenje općenito, jedan je od osnovnih apostrofiranih problema socijalne politike u Europskoj uniji i šire. Rješenje navedenog problema jest stvaranje održivog sustava dugotrajne skrbi za starije i nemoćne osobe. Na tom tragu Europska komisija je 2022. godine donijela Europsku strategiju za skrb u kojoj je dugotrajna skrb jedno od područja interesa koji zahtijeva integrirani pristup usmjeren unaprjeđenju dostupnosti, kvalitete i položaja zaposlenika socijalne skrbi. (Europska komisija, 2022) U suglasju s time, u Republici Hrvatskoj doneseni su Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine, koja kao krovni dokument u okviru strateškog cilja 5. proklamira socijalnu skrb starijih sugrađana, te nacionalni planovi za poboljšanje dugotrajne skrbi u sustavima zdravstvene zaštite (Nacionalni plan razvoja zdravstva za razdoblje od 2021. do 2027. godine) i socijalne skrbi (Nacionalni plan razvoja socijalnih usluga za razdoblje od 2021. do 2027. godine), sa smjernicama za uspostavu integracije navedenih sustava u cilju pružanja cjelovite skrbi (Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike [MROSP], 2021; Ministarstvo zdravstva 2021; Vlada Republike Hrvatske, 2021.).

Respektirajući fokus ovog rada, prije svega, na prvu dimenziju predmetnog socijalnog rizika, dugotrajna skrb može se odrediti kao vrsta podrške u brojnim segmentima svakodnevice kroz dulje razdoblje (Colombo et al., 2011), koja integrira splet usluga usmjerenih zadovoljenju zdravstvenih i osobnih potreba kada osoba ne može sama brinuti o sebi (National Institute on Aging, 2017). Oblik pružanja dugotrajne skrbi može biti neformalni ili formalni. Dok neformalni oblik skrbi najčešće pružaju članovi obitelji ili blisko socijalno okruženje, bez naknade, formalni oblik skrbi, odvija se uz naknadu, a može biti institucionalni ili izvaninstitucionalni. Institucionalni oblik skrbi podrazumijeva smještaj osobe u instituciju poput doma za starije i nemoćne osobe, a primjer izvaninstitucionalnog oblika skrbi jest socijalna usluga pomoći u kući, koju pruža stručna osoba u domu korisnika (Bađun, 2015).

S obzirom na to da su demografsko starenje i njegove implikacije opći problem, na razini Europske unije detektirani su ključni kolektivni izazovi sustava dugotrajne skrbi koji utječu i na njegovo oblikovanje u budućnosti, uvažavajući pritom načela Europske unije. Identificirani izazovi uključuju izazove vezane za pružatelje usluga socijalne skrbi starijih i nemoćnih, kvalitetu i pristup uslugama, te za javnu potrošnju i održivo financiranje. (Europska komisija, 2021)

Većinu radne snage kako u sektoru formalne skrbi, tako i u sektoru neformalne skrbi u Europskoj uniji čine žene (80 % odnosno 59 %), te promatrano medijalno i prosječno radna snaga u navedenim sektorima stari. Konkretno, medijalna dob radne snage u sektoru formalne skrbi iznosila je u Europskoj uniji 2016. godine 45 godina, a udio zaposlenika starijih od 50 godina povećao se za 10 postotnih poena u razdoblju od 2009. do 2019. godine, kada je iznosio gotovo 38 %. (Europska komisija, 2021) Prema Štambuk et al. (2019), neformalni skrbnici u Zagrebu u prosjeku su bili stari 55 godina. Nastavak ovakvih trendova provocira opasnost od nedostatka radne snage, osobito uzme li se u obzir činjenica da prema podacima Eurofounda (2020) 7,9 % zaposlenih u formalnoj dugotrajnoj skrbi čine stranci, iz i izvan Europske unije. Pored navedenog, zaposlenici u sektoru socijalne skrbi iz nekoliko zemalja Srednje i Istočne

Europe (Hrvatska, Mađarska, Bugarska, Rumunjska) iseljavaju u druge države članice Europske unije kako bi obavljali isti posao za veću plaću i u boljim uvjetima (Europska komisija, 2021). U cilju stjecanja saznanja o poteškoćama i izazovima s kojima se susreću socijalni radnici u radu sa starijim osobama u domovima za starije i nemoćne osobe, Štambuk et al. (2014) su 2012. godine provele kvalitativno istraživanje na uzorku devet socijalnih radnica iz devet domova za starije i nemoćne osobe u Zagrebu. Rezultati istraživanja ukazali su da socijalni rad u domovima za starije i nemoćne osobe nosi sa sobom osobne i profesionalne izazove koji proizlaze iz specifičnosti usluga koje diktiraju individualni pristup korisnicima, nekooperativnosti članova obitelji, širokog dijapazona poslova koji uključuju iscrpnu administraciju, nedostatka broja socijalnih radnika u odnosu na broj korisnika te lošeg položaja socijalnih radnika u sustavu. Ispitanice su istaknule potrebu izrade standarda rada socijalnih radnika, te potrebu za određenim specifičnim edukacijama u područjima palijativne skrbi i radu s osobama oboljelima od psihoorganskih bolesti. (Štambuk et al., 2014)

Izazov kvalitete usluga socijalne skrbi manifestira se, u prvom redu, u diferentnim standardima kvalitete formalnog i neformalnog oblika skrbi koji proizlaze iz činjenica da je prvi podliježe kontroli nadležnih tijeka, dok drugi, najčešće, nije reguliran (Spasova et al., 2018). Shodno navedenom, premda je, s obzirom na demografske trendove i s njima korelirani trend deinstitucionalizacije, neformalna skrb jedan od vidova kontrole rastućih troškova socijalne skrbi za starije i nemoćne osobe (Atieno Ambugo et al., 2021), nedostatna podrška neformalnim skrbnicima, koji nerijetko nisu educirani za pružanje skrbi, može rezultirati značajnim padom kvalitete skrbi (Proot et al., 2003). Posljedično, zbog intenziteta skrbi i ograničenja neformalnih skrbnika, većina u nekoj fazi treba formalnu pomoć u pružanju skrbi (Department of Health, 2008). Kao rezultat prethodno spomenutih promjena, te posljedično produljenja životnog vijeka, rasta udjela osoba starije životne dobi u društvu (Europska komisija, 2020) i sve manje zastupljenosti brige o starijima i nemoćnima u krugu obitelji, socijalna skrb za starije, ali i djecu, prebacuje se na vanjske pružatelje socijalnih usluga, te se sve više razvijaju institucionalni oblici socijalne skrbi (Jedvaj et al., 2014).

Izazov pristupa uslugama skrbi sagledava se kroz tri uvjeta: dostupnosti usluga, cijene, odnosno priuštivosti usluga te osviještenosti o egzistenciji usluga (Europska komisija, 2021). U kontekstu dostupnosti, usprkos razvoju institucionalnih oblika skrbi, u mnogim državama favoriziraju se neformalni i izvaninstitucionalni oblici skrbi koji osobama omogućavaju dulji ostanak u obiteljskom okruženju (Jedvaj et al., 2014). Pritom je uspjeh procesa deinstitucionalizacije u znatnoj mjeri uvjetovan razmjerom ulaganja u priuštive socijalne usluge u domu i zajednici. Nedostupnost i nepriuštivost osnovni su razlozi nezadovoljenih potreba u sustavu socijalne skrbi. (Europska komisija, 2021) Međutim, dostupnost i priuštivost ne osiguravaju uvijek pristup uslugama jer navedeni može izostati i zbog izostanka svijesti ili pogrešne percepcije o uslugama (Eurofound, 2015).

Unatoč nastojanjima Europske unije u stvaranju jedinstvenih standarda dugotrajne skrbi, značaj pojedinih izazova razlikuje se među državama članicama uslijed njihovih dosadašnjih aktivnosti u predmetnom području. U kontekstu Europske unije, sustav dugotrajne skrbi u Republici Hrvatskoj karakteriziraju zaostajanje u koordinaciji različitih sustava, razvijenosti infrastrukture, odnosno manjak i fizičkih i ljudskih resursa uslijed njihove migracije u druge države Europske unije, te neravnomjerna regionalna dostupnost usluga socijalne skrbi (Dobrotić, 2016; MROSP, 2021). Reforme koje su poduzimane u Republici Hrvatskoj u zadnjih tridesetak godina bile su fokusirane na zatamljivanje rastućih troškova socijalne skrbi za starije i redukciju funkcije države, te se manifestiraju usvajanjem tržišnih elemenata, sve većom individualizacijom i profesionalizacijom u sustavu socijalne skrbi za starije i nemoćne

(Dobrotić, 2016). Respektirajući nalaze dosadašnjih istraživanja i analiza koji identificiraju sve veće potrebe za uslugama i izazove dugotrajne skrbi, te na osnovi rezultata predstojećih istraživanja i analiza predmetnog tržišta, buduće reforme valja usmjeriti kreiranju dugoročno održivog sustava.

3. METODOLOŠKI OKVIR

Za izradu rada korišteni su sekundarni izvori podataka: stručna i znanstvena literatura, uključujući relevantne zakone i pravilnike, javno dostupni podaci s Interneta, napose iz medija, te dostupni reprezentativni sekundarni podaci iz baza podataka Financijske agencije i Državnog zavoda za statistiku. Ključni inputi za praktični dio rada, odnosno empirijsku analizu, bili su, za potrebe analize potražnje na tržištu prodaje, demografski podaci Državnog zavoda za statistiku i podaci o obujmu (ne)ispunjene potražnje za uslugama socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe i osobe s invaliditetom Ministarstva rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike. Za analizu ponude na tržištu prodaje, korišteni su podaci o poduzetnicima i proračunskim subjektima registriranim u analiziranoj djelatnosti iz Info.BIZ-a, internetskog servisa Financijske agencije, a za analizu i procjenu mogućeg plasmana presjek podataka analize potražnje i analize ponude. Za potrebe analize tržišta nabave, upotrijebljeni su podaci i informacije iz relevantnih zakona, pravilnika, izvješća i medija.

Demografski podaci Državnog zavoda za statistiku uključuju podatke o broju stanovnika starijih od 65 godina, o procjeni broja stanovnika po spolu i starosti, te o prosječnoj starosti i indeksu starenja po spolu. Podaci o poduzetnicima registriranim u djelatnosti socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe i osobe s invaliditetom (NKD 2007: Q87.3) obuhvaćaju osnovne podatke: naziv, OIB, adresu, godinu osnivanja, šifru razreda djelatnosti, veličinu, vlasništvo, postotak domaćeg kapitala, vrstu subjekta, tip subjekta, broj zaposlenih prema satima rada te prosječnu mjesečnu neto plaću po zaposlenom, te dodatne podatke koji uključuju podatke o odabranim AOP pozicijama iz bilance i računa dobiti i gubitka. Dostupni podaci o proračunskim subjektima registriranim u predmetnoj djelatnosti manjeg su obuhvata te uključuju odabrane relevantne i srodne osnovne podatke i podatke o AOP pozicijama. Osnovni podaci korišteni su za potrebe strukturnih analiza broja domova i broja zaposlenih prema kategoriji doma, a podaci o AOP pozicijama za analizu produktivnosti rada i analizu profitabilnosti prodaje domova. Na temelju navedenih podataka, korištenjem programske aplikacije MS Excel, izračunati su odabrani pokazatelji za strukturne analize (broj domova po kategoriji doma, broj zaposlenih po kategoriji doma) i analizu produktivnosti rada (poslovni prihodi po zaposlenom), te za analizu profitabilnosti prodaje (bruto profitna marža).

Pored već spomenutih kvantitativnih analiza (analize potražnje na tržištu prodaje, strukturnih analiza broja domova i broja zaposlenih prema kategoriji doma, te analiza produktivnosti i profitabilnosti ponude na tržištu prodaje, analize i procjene mogućeg plasmana) provedenih kroz prizmu aplikacije deskriptivnih statističkih metoda, u radu se koriste kvalitativne analize relevantnih zakona, pravilnika, izvješća i medijskih članaka, te opće znanstvene metode. Vremenske točke pokrivene analizom potražnje na tržištu prodaje su 2012., 2017. i 2022. godina, analizom ponude na tržištu prodaje razdoblje od 2017. do 2022. godine, te analizom tržišta nabave 2022. godina uz osvrt na razdoblje od 2020. godine. Odabir vremenskih točaka i razdoblja determiniran je zahtjevima analize te raspoloživošću relevantnih recentnih i prošlih podataka koji ispunjavaju navedene zahtjeve.

4. EMPIRIJSKA ANALIZA

Poglavlje donosi prezentaciju i interpretaciju rezultata analize tržišta djelatnosti socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe i osobe s invaliditetom (NKD 2007: 87.3), uključujući njene komponente: analizu tržišta prodaje s analizom potražnje, analizom ponude, te analizom i procjenom mogućeg plasmana, te analizu tržišta nabave.

4.1. ANALIZA TRŽIŠTA PRODAJE

4.1.1. Analiza potražnje na tržištu prodaje

Analiza potražnje na tržištu prodaje usluga socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe i osobe s invaliditetom u Republici Hrvatskoj integrira analizu dva ključna čimbenika potražnje: potencijalne veličine potražnje na tržištu prodaje u kontekstu demografskih kretanja u Republici Hrvatskoj te dohodak, te analizu povijesne i aktualne potražnje kao temelj za procjenu buduće potražnje.

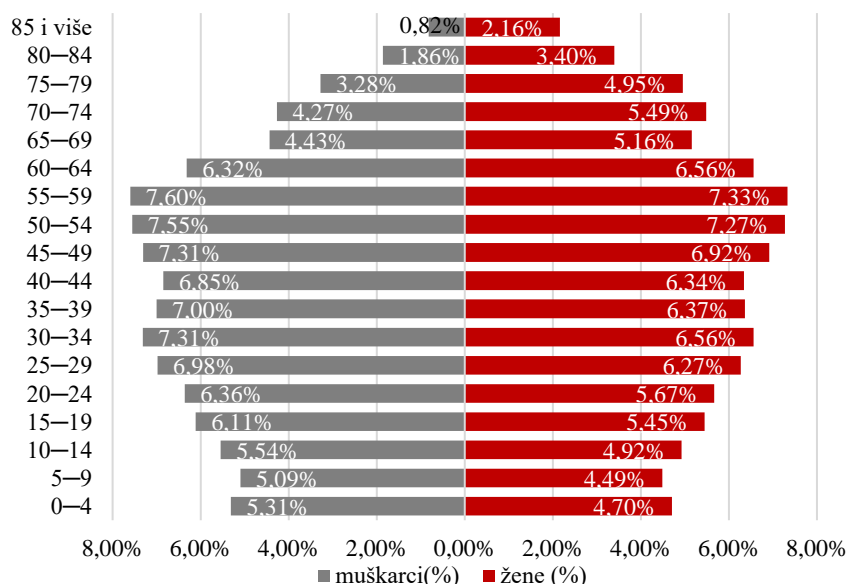
Potencijalnu veličinu potražnje na tržištu prodaje čine umirovljenici, odnosno osobe starije od 65 godina, s iznimkama osoba mlađih od 65 godina koje su teško bolesne i nemoćne. Shodno tome, za analizu potražnje na tržištu prodaje predmetne djelatnosti od ključne je važnosti analiza stanja i kretanja starosne strukture stanovništva, tj. strukture stanovništva prema dobi (izražena apsolutno ili relativno), te na temelju nje izvedenih pokazatelja prosječne starosti i indeksa starenja. Starenje stanovništva je proces povećanja udjela stanovništva starog 60 i više ili 65 i više godina u ukupnom stanovništvu, odnosno starosnoj strukturi, prosječne starosti i indeksa starenja. Indeks starenja pokazuje omjer broja osoba starih 60 i više godina i mlađih u dobi do 19 godina, tj. broj osoba iznad 60 godina na 100 osoba od 0 do 20 godina. Općenito se smatra da proces starenja počinje kad prosječna starost stanovništva iznosi 30 godina, a indeks starenja 40 % (Akrap, 1994).

Prema zadnjem popisu stanovništva provedenom 2021. godine, Republika Hrvatska je imala 3.871.833 stanovnika (1.865.129 (48,17 %) muškaraca i 2.006.704 (51,83 %) žena), od toga čak 869.239 osoba starih 65 i više godina što čini gotovo četvrtinu (22,45 %) stanovništva. Od toga su 361.518 (41,59 %) činili muškarci, a 507.721 (84,41 %) žene. (DZS, bez dat.-a) Usporedbe radi, prema popisu stanovništva iz 2011. godine, broj stanovnika smanjio se za 413.056 osoba ili 9,64 %, dok se broj stanovnika starih 65 i više godina povećao apsolutno za 110.606, odnosno relativno za 14,58 %, što ukazuje na povećanje potencijalne veličine potražnje na tržištu prodaje u promatranom razdoblju. Republika Hrvatska prema popisu iz 2011. godine brojila je 4.284.889 stanovnika (2.066.335 (48,22 %) muškaraca i 2.218.554 (51,78 %) žena). Broj stanovnika starih 65 i više godina iznosio je 758.633, odnosno 17,70 % ukupne populacije, od čega su 296.208 (39,04 %) činili muškarci, a 462.425 (60,96 %) žene. (DZS, bez dat.-a; Državni zavod za statistiku (DZS), bez dat.-b) Zanimljivo, Population Reference Bureau (PRB) svrstava Republiku Hrvatsku u top deset zemalja u svijetu s najvećim brojem stanovnika starih 65 i više godina (Population Reference Bureau [PRB], bez dat.).

Detaljnija analiza trenda demografskih promjena kroz prizmu usporedbi starosnih struktura kreiranih na temelju procjena stanovništva sredinom 2012. godine (prikaz 1.), 2017. godine (prikaz 2.) i 2022. godine (prikaz 3.) ukazuje da se paralelno odvija i apsolutno i relativno smanjenje mladog, odnosno povećanje udjela starog stanovništva u ukupnom stanovništvu

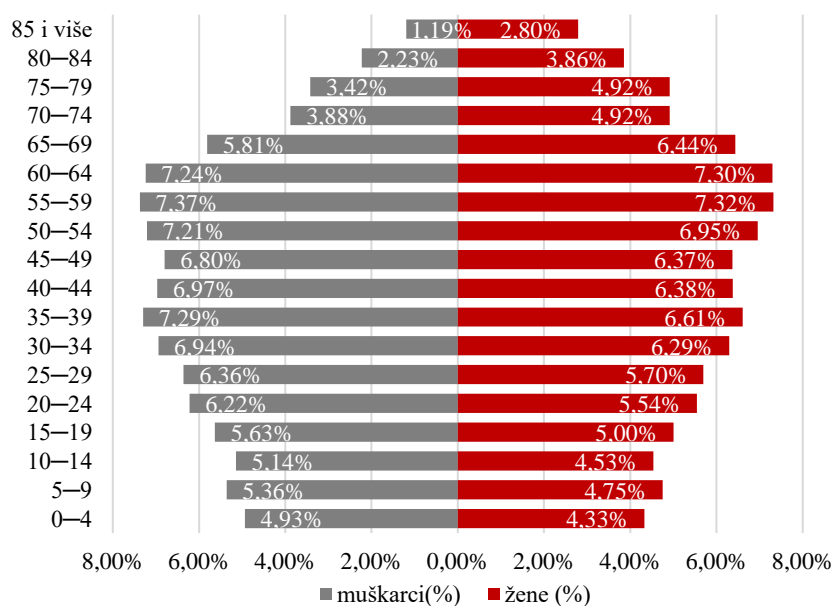
Republike Hrvatske, što upućuje na trend starenja stanovništva. S prikaza 1. vidljivo je kako je 2012. godine dobno-spolna struktura stanovništva Republike Hrvatske poprimila oblik zvona, odnosno bila stacionarnog tipa, kojeg karakterizira poklapanje stopa rodnosti i smrtnosti, tj. izostanak prirodnog prirasta. Prikaz 2. demonstrira dobno-spolnu strukturu stanovništva Republike Hrvatske u obliku zvona koje prelazi u oblik urne s uskom osnovicom, tj. manjim udjelom mladoga stanovništva, te širokim vrhom, tj. većim udjelom starog stanovništva, što sugerira ne samo na stagnaciju, već i na opadanje broja stanovnika, tj. depopulaciju. Na prikazu 3., dobno-spolna struktura stanovništva Republike Hrvatske za 2022. godinu evidentno otkriva izražen oblik urne, sa skromnim udjelom mladog stanovništva te značajnim udjelom starog stanovništva. (Proleksis enciklopedija, 2012.) Usporedba udjela stanovništva starog 65 i više godina u promatrane tri godine, shodno njegovim komparativnim rezultatima u godinama popisa stanovništva 2011. i 2021., pokazuje trend rasta. Specifično, udio stanovništva starog 65 i više godina iznosio je 18,02 % u 2012. godini, 19,84 % u 2017. godini, te 22,61 % u 2022. godini. (Državni zavod za statistiku (DZS), bez dat.-c)

Prikaz 1. Stanovništvo Republike Hrvatske prema spolu i starosti, procjena sredinom 2012.



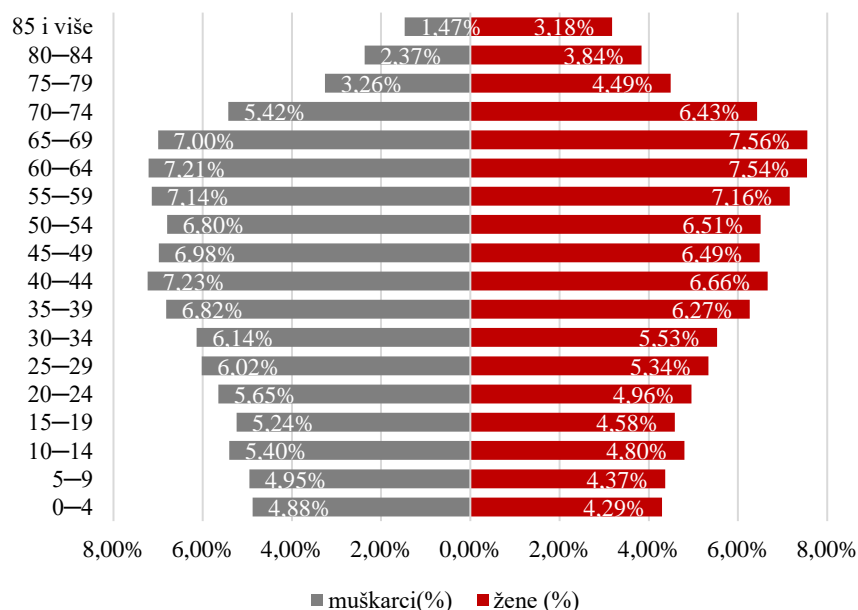
Izvor: vlastita izrada autorica prema DZS-u (bez dat.-c)

Prikaz 2. Stanovništvo Republike Hrvatske prema spolu i starosti, procjena sredinom 2017.



Izvor: vlastita izrada autorica prema DZS-u (bez dat.-c)

Prikaz 3. Stanovništvo Republike Hrvatske prema spolu i starosti, procjena sredinom 2022.



Izvor: vlastita izrada autorica prema DZS-u (bez dat.-c)

U tablici 1 prikazane su vrijednosti prosječne starosti i indeksa starenja za Republiku Hrvatsku za 2012., 2017. i 2022. godinu. Vidljivo je da prosječna starost i indeks starenja, također rastu, te da u svim promatranim godinama prelaze kritične vrijednosti od 30 godina odnosno 40 % nakon kojih se percipira da je otpočeo proces starenja stanovništva. Konkretno, u posljednjoj promatranjoj, 2022. godini, hrvatsko stanovništvo bilo je prosječno staro 44,3 godine, a indeks starenja iznosio je 156,1 %. Iz podataka prezentiranih u tablici 1. razvidno je također da su vrijednosti prosječne starosti i indeksa starenja veće za žene nego za muškarce što implicira da žene žive dulje od muškaraca.

Tablica 1. Prosječne starosti i indeksi starenja stanovništva Republike Hrvatske za 2012., 2017. i 2022. godinu

godina	prosječna starost (u god)			indeks starenja (u %)		
	ukupno	muškarci	žene	ukupno	muškarci	žene
2012.	42,0	40,2	43,7	117,8	95,1	141,7
2017.	43,1	41,3	44,8	136,9	112,8	162,3
2022.	44,3	42,6	46,0	156,1	130,6	183,1

Izvor: vlastita izrada autorica prema Državnom zavodu za statistiku [DZS] (2013); Državnom zavodu za statistiku [DZS] (2018); Državnom zavodu za statistiku [DZS] (2023)

Uzroci starenja stanovništva Republike Hrvatske su prije svega opći pad stopa nataliteta (stope nataliteta u pojedinoj godini iznosile su: 2012.: 9,8 %, 2017.: 8,9 %; 2022.: 8,8 %) i rast stopa mortaliteta (stope mortaliteta u pojedinoj godini iznosile su: 2012.: 12,1 %, 2017.: 13,0 %; 2022.: 14,8 %) koji determiniraju negativni prirodni prirast², emigracije mladog stanovništva (HZJZ, 2023) u gospodarski razvijene zemlje, a koje sa sobom odnose i buduća rađanja, ratni gubici u I. i II. Svjetskom te Domovinskom ratu, te upitna učinkovitost populacijske politike (Nejašmić i Mišetić, 2004).

Trend starenja stanovništva i smanjenja veličine stanovništva, *ceteris paribus*, determiniraju permanentno povećanje potrebe njihovog adekvatnog zbrinjavanja, te shodno tome, konstantno rastuću potražnju za uslugama socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe i osobe s invaliditetom u Republici Hrvatskoj. Štoviše, zbog sve manjeg udjela mladog stanovništva može se očekivati daljnje smanjenje stope rasta stanovništva, što dodatno potencira predmetnu potražnju.

Međutim, pored potencijalne veličine potražnje na tržištu prodaje, jedan od ključnih čimbenika potražnje jest i relativna vrijednost dohotka potencijalnih korisnika usluga socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe i osobe s invaliditetom i članova njihovih obitelji. Iznosi mirovina u prosjeku su generalno niži od prosječnih cijena smještaja u domovima, a koje variraju, odnosno ovise o više faktora kao što su: razina potrebne njege, broj korisnika koji dijele sobu, dodatne usluge, radi li se o državnom, decentraliziranom ili privatnome domu i sl. Dok je iznos prosječne mirovine isplaćene u Republici Hrvatskoj u travnju 2022. godine iznosio je 2.964 HRK (393,39 EUR) (Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje (HZMO), 2022), cijene domova u 2022. godini kretale su se u rangu od 2.500 HRK (331,81 EUR) do 7.500 HRK (998,42 EUR), a zbog pandemije virusa COVID-19 i rata u Ukrajini koja je direktno utjecala na povećanje cijena energenata, cijene su i u narednom razdoblju nastavile rasti (Grgurić Zanze, 2022; Vukić, 2022). Štoviše, komparativna analiza isplaćenih prosječnih mirovina pokazuje nesrazmjer među županijama Republike Hrvatske, pa je tako u Međimurskoj županiji ona najmanja, te je za travanj 2022. godine iznosila 2.432 HRK (322,78 EUR), a u Gradu Zagrebu najveća s vrijednosti za travanj 2022. godine od 3.582 HRK (475,41 EUR). (Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje (HZMO), 2022)

Na temelju analize čimbenika potražnje na tržištu prodaje može se, s jedne strane, konstatirati pozitivan utjecaj rasta potencijalne veličine tržišta potražnje, a s druge strane negativan utjecaj relativno niskih mirovina na potražnju za uslugama socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe i osobe s invaliditetom u Republici Hrvatskoj. Premda se broj i udio osoba starije životne dobi konstantno povećavaju, te je mnogo onih koji nemaju obitelj koja bi se za njih brinula,

² Republika Hrvatska zadnji put je prirodni prirast imala 1997. godine (Hrvatski zavod za javno zdravstvo [HZJZ], 2023).

odnosno sve je manje potencijalnih neformalnih njegovatelja uslijed promjena u obiteljskoj strukturi, velik broj njih ne može si priuštiti socijalnu skrb sa smještajem. Shodno tome, konačan utjecaj na potražnju rezultat je zbira i međudjelovanja utjecaja spomenutih, ali i drugih čimbenika potražnje na tržištu prodaje, za koji se, s obzirom na rast potražnje, pretpostavlja da je pozitivan. Pritom, valja imati na umu da starenje stanovništva *per se* ne znači ujedno i rast potražnje, već potražnja ovisi o udjelu starije populacije ovisne o tuđoj pomoći (Europska komisija, 2018).

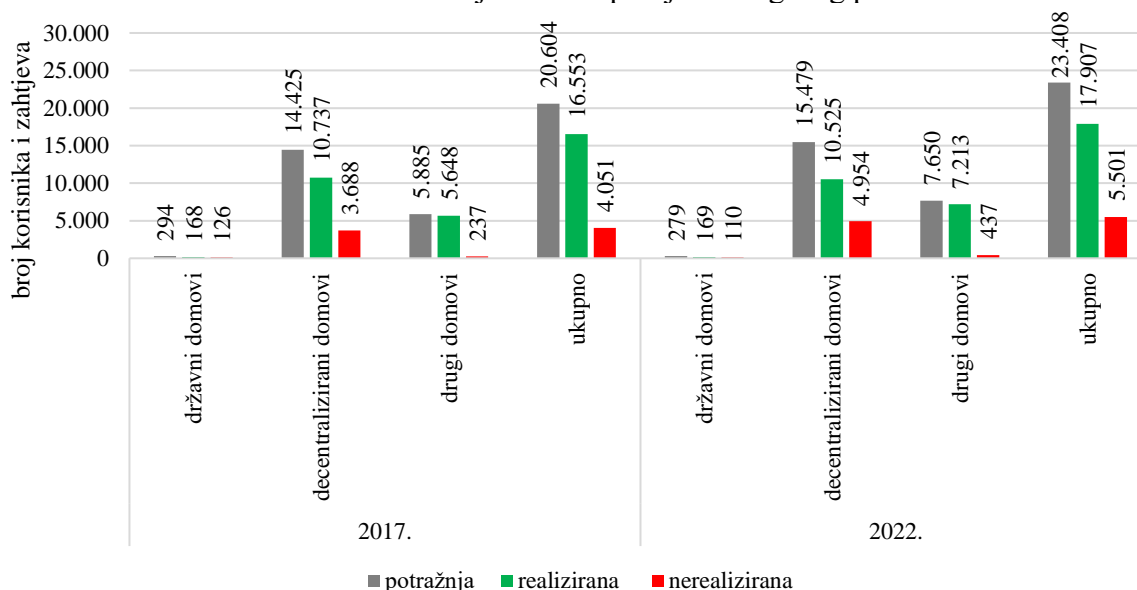
Naime, prema podacima iz Godišnjeg statističkog izvješća od domovima i korisnicima socijalne skrbi u Republici Hrvatskoj u 2022. godini Ministarstva rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike u domovima starije osobe i teško bolesne odrasle osobe bilo je smješteno ukupno 17.907 korisnika, od čega 169 (1,2 %) u državnim domovima, 10.525 (66,1 %) u decentraliziranim domovima i 7.213 (32,7 %) u drugim domovima.

Nadalje, 2022. godine potražnja za mjestom u državnom domu iznosila je 279, od toga je broj korisnika smještaja bio 169 (60,57 %), dok je preostalih 110 (39,43 %) zahtjeva korisnika ostalo na čekanju. Za mjesto u decentraliziranim domovima bilo je zainteresirano 15.479 osoba, od čega su 10.525 (67,99 %) bili korisnici smještaja, a preostalih 4.954 (32,01 %) je ostalo na listi čekanja. U kategoriji drugih domova socijalne skrbi za starije osobe, 7.650 osoba bilo je zainteresirano za mjesto u domu, od toga je 7.213 (94,29 %) njih bilo smješteno u domu, a 437 (5,71 %) njih nalazilo se na listi čekanja. [Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike (MROSP), 2023]

Prema izloženim podacima MROSP-a za 2022. godinu, na listama čekanja za mjesto u domu bilo je 5.501 osoba, no prema neslužbenim podacima Doma za starije i nemoćne u Varaždinu, samo na njihovoj listi čekanja 2022. godine nalazilo se oko 2.000 ljudi. U prilog tome da podaci MROSP-a ne prikazuju realnu sliku lista čekanja na domove u Hrvatskoj govori i članak Večernjeg lista iz 2020. godine u kojem se navodi da čak 72.000 ljudi čeka na svoje mjesto u staračkom domu. (Gatarić-Barišić i Kovačević, 2020)

Usporedbom (ne)realizirane potražnje za uslugama socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe i osobe s invaliditetom u 2022. godini s onom u 2017. godini, dane na prikazu 4., može se konstatirati porast ukupne potražnje, te obje njene sastavnice: realizirane i nerealizirane potražnje u promatranom razdoblju. Pritom je ukupna potražnja u 2022. u odnosu na 2017. godinu porasla za 13,61 %, te je dominantno determinirana većim rastom nerealizirane potražnje (35,79 %, s 16.553 u 2017. na 17.907 u 2022.) u odnosu na onu realiziranu (8,18 %, s 4.051 u 2017. na 5.501 u 2022.). Državni domovi i drugi domovi bilježe rast, a decentralizirani domovi pad realizirane potražnje s istovremenim padom nerealizirane potražnje za državnim domovima i njezinim rastom za decentralizirane i druge domove. [Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike (MROSP), 2018; MROSP, 2023]

Prikaz 4. Analiza (ne)realizirane potražnje za uslugama socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe i osobe s invaliditetom kao temelj analize i procjene mogućeg plasmana



Izvor: izrada autorica prema MROSP-u (2018) i MROSP-u (2023)

4.1.2. Analiza ponude na tržištu prodaje (analiza konkurencije)

U Republici Hrvatskoj postoje tri kategorije domova socijalne skrbi za starije osobe; državni domovi, decentralizirani domovi³ te drugi domovi⁴, koje predstavljaju subjekte na strani ponude na tržištu prodaje usluga socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe i osobe s invaliditetom. Analiza ponude na tržištu prodaje navedenih usluga obuhvaća strukturne analize broja poduzeća i broja zaposlenih prema kategoriji doma, analizu produktivnosti rada i analizu profitabilnosti prodaje.

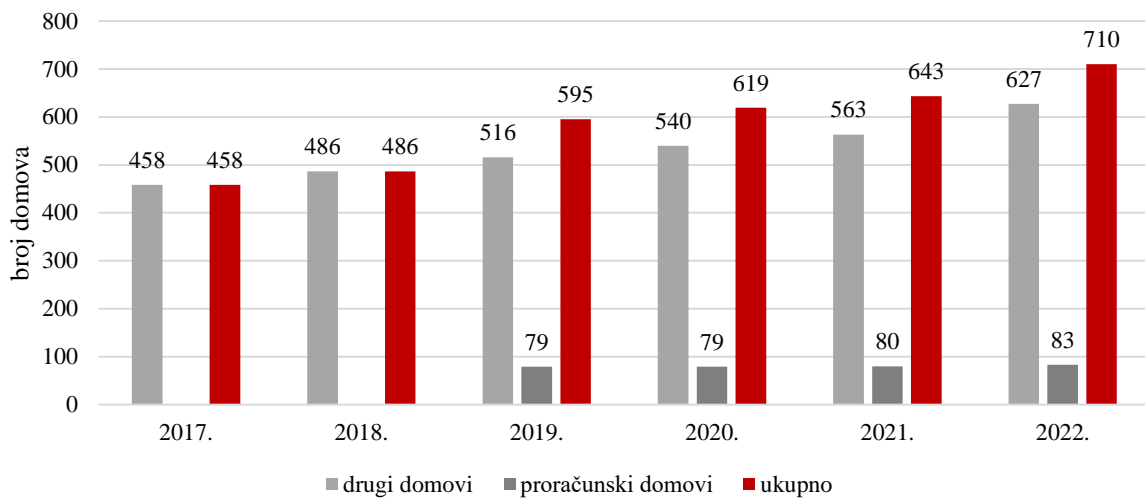
Kao što je evidentno iz prikaza 5., prema podacima dostupnima u bazama podataka Financijske agencije preuzetih iz internetskog servisa Info.BIZ, broj domova u Republici Hrvatskoj, registriranih u djelatnosti Q87.3 (NKD 2007), se u promatranom razdoblju od 2017. do 2022. godine kontinuirano povećavao, s 458⁵ u 2017. godini na 710 u 2022. godini. Navedeno govori u prilog nezasićenoj rastućoj ponudi izraženijoj u segmentu drugih, odnosno privatnih domova u odnosu na kategoriju proračunskih domova (državnih i decentraliziranih). Usporede li se podaci o broju domova u 2022. s onima u 2019., broj domova porastao je gotovo za petinu (19,33 %), pri čemu je broj neproračunskih, tj. drugih domova porastao nešto više od petine (21,51 %), a broj proračunskih tek za 5,06 %.

³ Decentralizirani domovi su domovi čiji je osnivač jedinica područne (regionalne) samouprave, tj. županija ili Grad Zagreb (MROSP, 2021).

⁴ Drugi domovi ili privatni domovi su domovi čiji osnivač nije Republika Hrvatska ni jedinica područne (regionalne) samouprave (MROSP, 2021). U skupinu privatnih domova ubrajaju se obiteljski domovi koje su do donošenja Zakona o socijalnoj skrbi NN 156/23 (NN 18/22) mogle osnovati i fizičke osobe, te privatni domovi koji su osnovani kao poslovni subjekti (ustanove, obrti ili trgovačka društva). Postojeći obiteljski domovi, zbog nerijetkih slučajeva neudovoljavanja minimalnim tehničkim uvjetima djelatnosti i/ili ilegalnog poslovanja, prema Zakonu o socijalnoj skrbi NN 156/23 (NN 18/22), imaju 5 godina da se preustroje u ustanove, obrte ili trgovačka društva.

⁵ Usljed nedostupnosti podataka o broju proračunskih domova u 2017. i 2018. godini, navedeni broj obuhvaća isključivo neproračunske, odnosno druge domove.

Prikaz 5. Struktura broja domova prema kategoriji doma u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2017. do 2022. godine

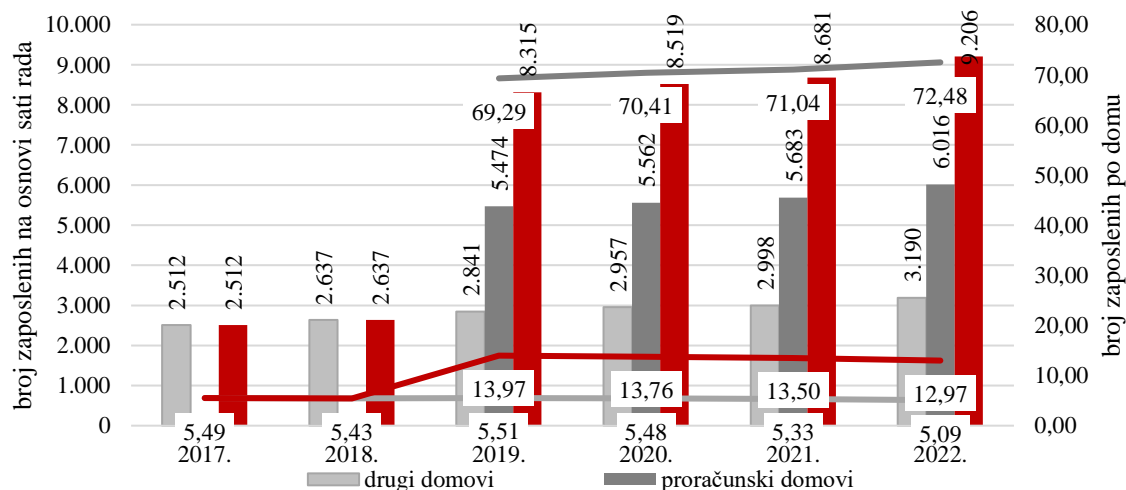


Izvor: vlastita izrada autorica prema Financijskoj agenciji [FINA] (bez dat.)

Međutim, unatoč konstantnom šestogodišnjem porastu broja domova, potražnja nadilazi ponudu, zbog čega egzistira višak potražnje, koji nerijetko izaziva da osobe koje žele postati korisnici domova, ovisno o gradu i kategoriji doma, na mjestu u domu čekaju skoro desetljeće (Vukić, 2022).

Sukladno rastu broja domova, kao što ilustrira prikaz 6., raste i broj zaposlenih u njima, te je analogno razlici u intenzitetu rasta broja drugih i proračunskih domova, i rast broja zaposlenih u drugim domovima većeg intenziteta u odnosu na rast broja zaposlenih u proračunskim domovima. Prosječan broj zaposlenih po domu otkriva da taj broj u promatranom razdoblju kontinuirano opada (s 13,97 u 2017. na 12,97 u 2022.), pri čemu prosječan broj zaposlenih za druge domove, također, kontinuirano opada (s 5,49 na 5,09), dok prosječan broj zaposlenih za proračunske domove kontinuirano raste (s 69,29 na 72,48). Shodno tome raste i jaz u prosječnom broju zaposlenih po domu između proračunskih i drugih domova, te je on od 12,59 (u 2017.) do 14,25 (u 2022.) veći za proračunske u odnosu na neproračunske domove.

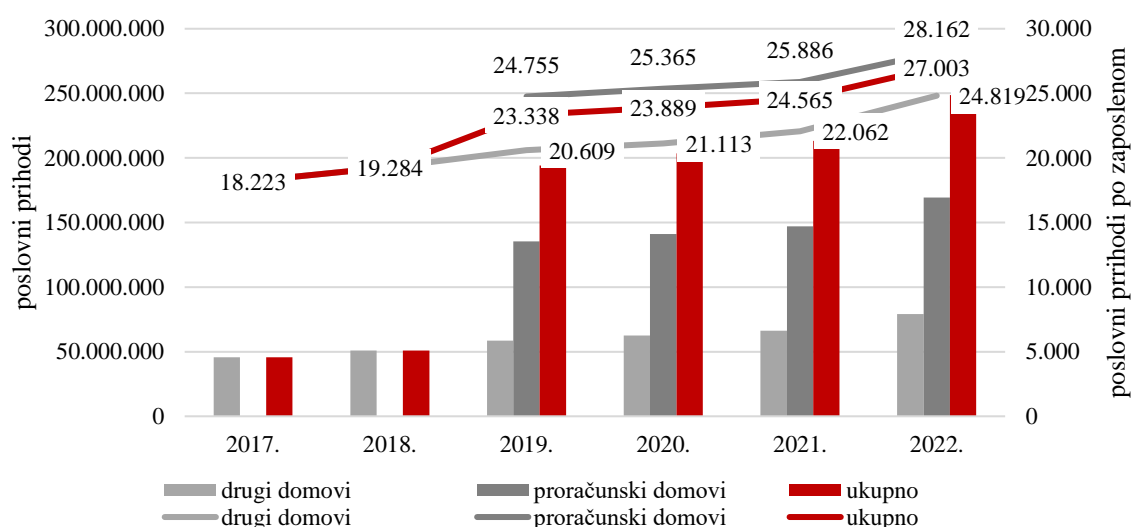
Prikaz 6. Ukupan broj zaposlenih na osnovi sati rada i broj zaposlenih po domu prema kategoriji doma u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2017. do 2022. godine



Izvor: vlastita izrada autorica prema Financijskoj agenciji [FINA] (bez dat.)

Nastavkom analize identificirano je da proračunski domovi ostvaruju nešto više od dvostruko veće iznose poslovnih prihoda od drugih, odnosno neproračunskih domova, pri čemu se taj omjer s protekom vremena postupno smanjuje (prikaz 7). I jedni i drugi u analiziranom razdoblju bilježe konstantan rast poslovnih prihoda te rast produktivnosti rada izražene poslovnim prihodima po zaposlenom. Konkretno, u analiziranom razdoblju poslovni prihodi po zaposlenom u drugim domovima rastu s 18.223 EUR u 2017. godini na 24.819 EUR u 2022. godini, a u proračunskim domovima s 24.755 EUR u 2019. godini na 28.162 EUR u 2022. godini, shodno čemu i generalno raste produktivnost rada domova (s 23.338 EUR u 2019. na 27.003 EUR u 2022.).

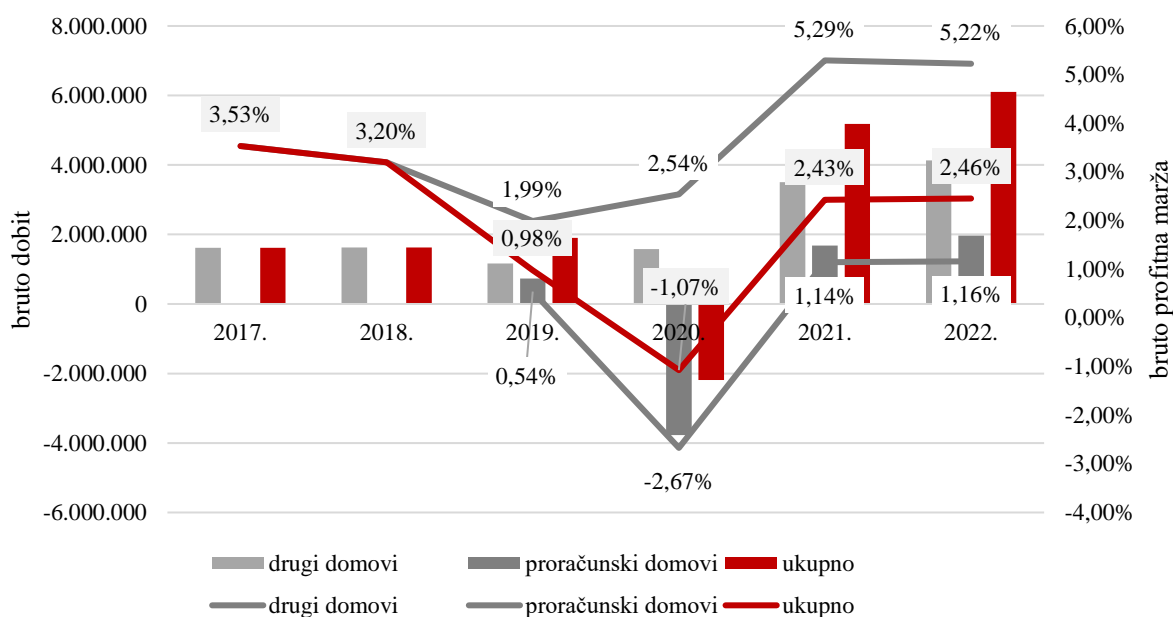
Prikaz 7. Sumarni poslovni prihodi domova i poslovni prihodi po zaposlenom u domu prema kategoriji doma u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2017. do 2022. godine



Izvor: vlastita izrada autorica prema Financijskoj agenciji [FINA] (bez dat.)

Konačno, rezultati analize profitabilnosti prodaje uz kontinuirane poraste prihoda od prodaje demonstriraju, s izuzecima u 2019. i 2020. godini, poraste sumarnih bruto dobiti, te oscilacije bruto profitabilnosti prodaje izraženih bruto profitnim maržama, s padom njihovih vrijednosti sredinom i rastom krajem razdoblja (prikaz 8.). Iako se stope bruto profitne marže nakon negativne vrijednosti u 2020. godini (-2,67 %), obilježenoj pandemijom virusa COVID-19, oporavljaju u narednim godinama (1,14 % i 1,16 % u 2021. i 2022.), tijekom čitavog promatranog razdoblja one su skromnije nego bruto profitne marže drugih domova, koje su čak i na svojoj najnižoj razini u 2019. godini (1,19 %) više od najviših vrijednosti koje ostvaruju proračunski domovi. Kao i proračunski domovi, i neproračunski, odnosno drugi domovi najviše vrijednosti bruto profitne marže ostvaruju krajem razdoblja (5,29 % i 5,22 % u 2021. i 2022.). Specifično, bruto profitabilnost prodaje do 4,64 puta je veća kod drugih domova u odnosu na neproračunske domove.

Prikaz 8. Sumarne bruto dobiti domova i prosječne bruto profitne marže domova prema kategoriji doma u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2017. do 2022. godine



Izvor: vlastita izrada autorica prema Financijskoj agenciji [FINA] (bez dat.)

4.1.3. Analiza i procjena mogućeg plasmana

Respektirajući čimbenike, te stanje i kretanje povijesne i aktualne potražnje i ponude na tržištu prodaje, koje karakterizira temporalni rast ponude većeg intenziteta nego potražnje, može se derivirati da je ukupno 23,50 % potražnje za uslugama socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe i osobe s invaliditetom u 2022. godini ostalo nerealizirano, odnosno neispunjeno, pri čemu 39,43 % u kategoriji državnih domova, 32,00 % u kategoriji decentraliziranih domova i 5,71 % u kategoriji drugih domova, što predstavlja pozitivan ukupan mogući plasman, te je kvantitativna indikacija mogućeg plasmana za postojeće domove i nove domove koji žele ući na još uvijek nezasićeno tržište usluga socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe i osobe s invaliditetom. Drugim riječima, ostalo je dovoljno rezidualne potražnje, koja se može zadovoljiti proširenjem kapaciteta postojećih domova i/ili ponudom usluga novih domova.

4.2. ANALIZA TRŽIŠTA NABAVE

Subjekti na tržištu nabave su ponuđači dobara koji određuju ponudu nabavnog tržištu i kupci dobara koji kreiraju potražnju nabavnog tržišta. Na tržištu usluga socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe i osobe s invaliditetom kupci dobara su domovi dok su ponuđači dobavljači svih dobara potrebnih za izgradnju i opremanje domova, te pružanje usluga socijalne skrbi.

Kako bi se usluge mogle pružati, potreban je adekvatno opremljen prostor. Adekvatno opremljen prostor podrazumijeva funkcionalno raspoređene prostorije namijenjene provođenju dnevnih aktivnosti, spavanju, održavanju osobne higijene, organiziranju prehrane, skladištenju posebno hrane i pića, posebno sredstava za čišćenje i održavanje osobne higijene, te posebno sredstava za održavanje zgrade, čuvanje lijekova i sanitetskog materijala koje je dostupno samo ovlaštenim osobama i održavanju čistoće rublja. Također, prostor mora imati kuhinju za pripremu obroka, zahod s predprostorom na 10 korisnika, odgovarajući broj zahoda s

predprostorom za radnike i jednu kupaonicu na 10 korisnika. Također, objekt mora imati instalaciju za dovod vode i odvodnju otpadnih voda, električnu instalaciju, gromobransku instalaciju, pristup fiksnoj ili mobilnoj telefonskoj mreži i internetu. (Pravilnik o mjerilima za pružanje socijalnih usluga NN 110/22)

Ključni resursi za domove su, prije svega, ljudi, odnosno osoblje koje brine o korisnicima usluga socijalne skrbi. Prema Pravilniku o mjerilima za pružanje socijalnih usluga NN 110/22, dom koji pruža prvi stupanj usluge socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe trebao bi na 100 korisnika imati dvije medicinske sestre/primalje, dva njegovatelja i jednog socijalnog radnika, te jednog stručnog suradnika na 200 korisnika. S povećanjem stupnja usluga i/ili pružanjem usluga socijalne skrbi i za teško bolesne odrasle osobe, raste broj potrebnog osoblja. (Pravilnik o mjerilima za pružanje socijalnih usluga NN 110/22)

U drugom redu, potrebni resursi uključuju hranu, energente, higijenske potrepštine i sl. Problem s kojim se pritom domovi u recentnom razdoblju suočavaju jest rast cijena i/ili količina potrebnih resursa. Hrana i energenti drastično su poskupjeli uslijed pandemije virusa COVID-19 te ratnog stanja u Ukrajini, odnosno ekonomskih sankcija Rusiji (Benton et al., 2022; Khudaykulova et al., 2022), dok je radne snage sve manje, koja uslijed nezadovoljstva plaćama i ostalim uvjetima rada iseljava iz Republike Hrvatske (Europska komisija, 2021). Osim obrtnih sredstava, kao posljedica spleta recentnih međunarodnih i globalnih događaja, poskupjeli su i potrebna tehnologija, oprema i građevinski materijal. Navedena poskupljena rezultiraju u poskupljenju cijena usluga domova čime oni postaju sve manje dostupni potencijalnim korisnicima. U takvim situacijama, za dio socijalno najugroženijih korisnika intervenira i smještaj rješava država preko Centara za socijalnu skrb. (Poslovni.hr, 2022)

Postupak nabave resursa nije isti za državne odnosno decentralizirane domove i privatne domove. Državni i decentralizirani domovi obvezni su postupak nabave provesti poštujući Zakon o javnoj nabavi. Postupak javne nabave započinje objavom plana nabave na Elektroničkom oglasniku javne nabave Republike Hrvatske, nakon čega se javljaju potencijalni ponuditelji, tj. zainteresirani gospodarski subjekti koji mogu isporučiti zadanu količinu robe ili usluge, te se, naposljetku, bira ekonomski najprihvatljivija ponuda. Svrha provođenja javne nabave je osiguranje racionalnog trošenja javnih sredstava. Privatni domovi nabavu provode jednostavnijim postupkom koji nije pravno reguliran, odnosno ne podliježu provedbi nabave postupkom javne nabave, već poslove ugovaraju prema vlastitim preferencijama. (Zakon o javnoj nabavi, NN 120/16).

Potencijalni izazovi za postojeće i potencijalne domove ulaznike na tržištu nabave su i promjene zakona i pravilnika vezanih za uvjete njihova poslovanja. Zakon o socijalnoj skrbi kojem podliježu pružatelji predmetnih usluga, a koji je prvi puta donesen 1997. godine (Zakon o socijalnoj skrbi NN 73/97), od 2011. godine na godišnjoj je razini bio ažuriran i/ili mijenjan novim. Pored navedenog, minimalni tehnički uvjeti djelatnosti bili su u početku regulirani Pravilnikom o vrsti doma za djecu i doma za odrasle osobe i njihovoj djelatnosti, te uvjetima glede prostora, opreme i potrebnih stručnih i drugih radnika doma socijalne skrbi NN 69/09 (101/99), Pravilnikom o uvjetima glede prostora, opreme, stručnih i drugih radnika te načinu pružanja skrbi izvan vlastite obitelji koju pruža vjerska zajednica i udruga te druga pravna osoba za najviše 20 korisnika NN 69/09 (NN 92/04) te Pravilnikom o uvjetima glede prostora, opreme, stručnih i drugih djelatnika centra za pomoć i njegu NN 69/09 (NN 26/98), nakon toga Pravilnikom o vrsti i djelatnosti doma socijalne skrbi, načinu pružanja skrbi izvan vlastite obitelji, uvjetima prostora, opreme i radnika doma socijalne skrbi, terapijske zajednice, udruge i drugih pravnih osoba te centra za pomoć i njegu u kući NN 40/14 (NN 64/09), i Pravilnikom

o načinu pružanja usluga obiteljskog doma te uvjetima prostora, opreme, stručnih i drugih radnika NN 40/14 (NN 52/10), koje je zamijenio Pravilnik o minimalnim uvjetima za pružanje socijalnih usluga NN 144/21 (NN 40/14), a njega trenutno važeći Pravilnik o mjerilima za pružatelje socijalnih usluga NN 110/22.

5. ZAKLJUČAK

Cilj ovog rada bio je jezgrovito izložiti teorijski okvir analize tržišta u kontekstu procesa planiranja investicijskog projekta i tržišta usluga socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe i osobe s invaliditetom u Republici Hrvatskoj u kontekstu Europske unije, te simulirati aplikaciju analize tržišta na primjeru navedene djelatnosti (NKD 2007: 87.3) u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2012. odnosno 2017. do 2022. godine. Teorijski okvir integrira konceptualni rezime analize tržišta u kontekstu procesa planiranja investicijskog projekta i daje osvrt na tržište usluga socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe i osobe s invaliditetom u Republici Hrvatskoj u kontekstu Europske unije. U teorijskom okviru analize tržišta određeni su pojam tržišta i tržišne orijentacije subjekta, predmet, ciljevi, osnovne komponente i kategorije, priroda izvora podataka i metode, te rezultati analize tržišta. Uz navedeno apostrofiraju se klasifikacije investicijskih projekata, te implicitno karakteri pripadajućih analiza tržišta s obzirom na obilježja i vrstu investicijskih projekata. Teorijska pozadina tržišta usluga socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe i osobe s invaliditetom uključuje osvrt na pojavu socijalnog rizika duge i nemoćne starosti, njegove dimenzije, odnosno implikacije, te na oblikovanje održivog sustava dugotrajne skrbi za starije i nemoćne osobe u Republici Hrvatskoj u kontekstu Europske unije uvažavajući pritom njegove ključne zajedničke izazove i načela. Praktičan dio rada prezentira rezultate koji operacionaliziraju teorijske kategorije analize tržišta, analize tržišta prodaje, uključujući analizu potražnje, ponude i plasmana, te analize tržišta nabave, na primjeru odabrane djelatnosti.

Na temelju provedene analize potražnje na tržištu prodaje, usprkos relativno niskom dohotku starijih osoba u odnosu na cijene usluga socijalne skrbi sa smještajem, konstatiran je stalan rast potražnje za uslugama smještaja starijih i nemoćnih osoba uslijed porasta njihova broja i udjela u ukupnom stanovništvu. Rastuća potražnja za analiziranim uslugama kao *pull* faktor čini ovu djelatnost atraktivnom za ulazak novih ponuđača. Shodno tome, rezultati analize ponude na tržištu prodaje, odnosno rezultati analize konkurencije, demonstriraju izražene dinamičke procese koji se manifestiraju permanentnim rastom broja domova i rastom broja zaposlenih u njima, naglašenijih u segmentu drugih domova, koji rezultiraju kontinuiranim padom prosječnog broja zaposlenih u domovima općenito i u drugim domovima, ali kontinuiranim rastom navedenoga u proračunskim domovima. Sumarni poslovni prihodi, više nego dvostruko veći za proračunske u odnosu na druge domove, također, bilježe konzistentan rast, zamjetniji u kategoriji drugih domova. Međutim, povećanja poslovnih prihoda zbog oscilacija bruto dobiti uvjetuju i volatilnosti bruto profitnih marži, koje generalno karakterizira pad sredinom i rast krajem promatranog razdoblja, te općenito veće stope za druge domove, koje sugeriraju da je profitabilnost prodaje drugih domova višestruko veća od profitabilnosti proračunskih domova.

Uvažavajući rastuću povijesnu potražnju i pretpostavku njezinog rasta u budućnosti, kao i dinamiku strukturnih i poslovnih procesa i rezultata na strani ponude na tržištu prodaje, deriviran je zaključak o egzistenciji viška potražnje koji reprezentira pozitivan mogući plasman, te indicira obim mogućeg plasmana za potencijalne domove ulaznike na nezasićeno, relativno nisko do umjereno lukrativno tržište usluga socijalne skrbi sa smještajem za starije osobe i osobe s invaliditetom u Republici Hrvatskoj. Međutim, pritom valja istaknuti i potencijalne

izazove za postojeće i potencijalne domove ulaznike na tržištu nabave, a koji se očituju u pronalasku i zadržavanju kvalitetne radne snage, rastu cijena hrane, energenata i ostalih resursa, te promjenama zakona i pravilnika vezanih za uvjete poslovanja pružatelja predmetnih usluga.

Zaključci rada otvaraju prostor za provođenje novih istraživanja u domenama detektiranih izazova na strani tržišta prodaje i tržišta nabave, napose kroz prizmu njihova detaljnijeg, kvalitativnog sagledavanja, a u cilju stvaranja temelja za pripremu i implementaciju reformi usmjerenih stvaranju održivog sustava socijalne skrbi. Uz to, pod okriljem navedenog cilja, buduća istraživanja korisno je usmjeriti temporalnoj i geografskoj ekstenziji rezultata postojećeg istraživanja obuhvaćajući dulje vremensko razdoblje i šire zemljopisno i političko područje, napose ono Europske unije.

REFERENCE

- [1] Ajduković, M. (2008). Socijalni problemi, socijalni rizici i suvremeni socijalni rad. *Revija za socijalnu politiku*, 15 (3), str. 395–414.
- [2] Akrap, A. (1995). Demografsko stanje i procesi u Hrvatskoj s osvrtom na privremeno okupirani prostor. *Revija za socijalnu politiku*, 2 (1), str. 37–50, <https://doi.org/10.3935/rsp.v2i1.545>, preuzeto: [20. ožujak 2024.]
- [3] Armingeon, K.; Bonoli, G., (ur.), (2006). *The Politics of Post-Industrial Welfare States: Adapting post-war social policies to new social risks*. Routledge, London/New York.
- [4] Atieno Ambugo, E.; de Bruin, S.R.; Masana, L.; MacInnes, J.; Mateu, N.C.; Hagen, T.P.; Arrue, B. (2021). A Cross-European Study of Informal Carers' Needs in the Context of Caring for Older People, and their Experiences with Professionals Working in Integrated Care Settings. *International Journal of Integrated Care*, 21 (3), str. 1–11.
- [5] Bađun, M. (2015). Neformalna i dugotrajna skrb za starije i nemoćne osobe. *Newsletter: povremeno glasilo Instituta za javne financije*, 17 (100), str. 1–9.
- [6] Bendeković, J.; Bendeković, D.; Brozović, T.; Jančin, T.; Lasić, V. (2007). *Priprema i ocjena investicijskih projekata*. FOIP 1974, Zagreb.
- [7] Benton, T. G.; Froggatt, A.; Wellesley, L.; Grafham, O.; King, R.; Morisetti, N.; Nixey, J.; Schröder, P. (2022). The Ukraine war and threats to food and energy security. *Chatham House—International Affairs Think Tank*, 4, https://www.researchgate.net/profile/Tamara-Ostashko/publication/373539835_GRAIN_EXPORT_OF_UKRAINE_IN_THE_CONDITIONS_OF_WAR/links/659ee6f5af617b0d873bb37a/GRAIN-EXPORT-OF-UKRAINE-IN-THE-CONDITIONS-OF-WAR.pdf, preuzeto: [27. lipanj 2024.]
- [8] Cingula, M.; Hunjak, T.; Ređep, M. (2004). *Poslovno planiranje s primjerima za investitore*. Zagreb: RRiF plus.
- [9] Colombo, F.; Llana-Nozal, A.; Mercier, J.; Tjadens, F. (2011). *Help Wanted?: Providing and Paying for Long-Term Care*. OECD Publishing, Paris.
- [10] Department of Health, London, United Kingdom (2008). End of Life Care Strategy – promoting high quality care for all adults at the end of life, https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a7ae925ed915d71db8b35aa/End_of_life_strategy.pdf, preuzeto: [27. lipanj 2024.]
- [11] Dobrinić, D.; Gregurec, I. (2016). *Integrirani marketing*. Fakultet organizacije i informatike, Varaždin.
- [12] Dobroćić, I. (2016). Razvoj i poteškoće sustava skrbi za starije osobe u Republici Hrvatskoj. *Društvena istraživanja*, 25 (1), str. 21–42.

- [13] Domovi Aktualno (2021). Najčešće nepravilnosti u domovima za starije, <https://domovi-aktualno.com/najcesce-nepravilnosti-u-domovima-za-starije/>, preuzeto: [16. lipanj 2022.]
- [14] Državni zavod za statistiku [DZS] (bez dat.-a). POPIS STANOVNIŠTVA, KUĆANSTAVA I STANOVA 2021. – STANOVNIŠTVO PO ŽUPANIJAMA, <https://dzs.gov.hr/u-fokusu/popis-2021/88>, preuzeto: [15. svibanj 2024.]
- [15] Državni zavod za statistiku [DZS] (bez dat.-b). Popis stanovništva, kućanstava i stanova 2011., <https://web.dzs.hr/Hrv/censuses/census2011/censuslogo.htm>, preuzeto: [23. lipanj 2022.]
- [16] Državni zavod za statistiku [DZS] (bez dat.-c). Procjena stanovništva prema dobnim skupinama i spolu, po županijama, 30., https://web.dzs.hr/PXWeb/Selection.aspx?px_path=Stanovni%20c5%a1tvo__Procjene%20stanovni%20c5%a1tva&px_tableid=SP21_1.px&px_language=hr&px_db=Stanovni%20c5%a1tvo&rxid=9d229842-e5c3-48cf-a8b3-b9cd105ce620, preuzeto: [22. svibanj 2024.]
- [17] Državni zavod za statistiku [DZS] (2013). Procjena stanovništva 2012., https://web.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2013/07-01-04_01_2013.htm, preuzeto: [22. svibanj 2024.]
- [18] Državni zavod za statistiku [DZS] (2018). Procjena stanovništva 2017., https://web.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/07-01-03_01_2018.htm, preuzeto: [22. svibanj 2024.]
- [19] Državni zavod za statistiku [DZS] (2023). Procjena stanovništva 2022., <https://podaci.dzs.hr/2023/hr/58063>, preuzeto: [22. svibanj 2024.]
- [20] Eurofound (2015). Access to social benefits: Reducing non-take-up. Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2015/access-social-benefits-reducing-non-take>, preuzeto: [26. lipanj 2024]
- [21] Eurofound (2020). Long-term care workforce: Employment and working conditions. Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2020/long-term-care-workforce-employment-and-working-conditions>, preuzeto: [26. lipanj 2024]
- [22] Europska Komisija (2018). The 2018 Ageing Report: Economic and Budgetary Projections for the EU Member States (2016-2070). Publications Office of the European Union, Luxembourg, https://economy-finance.ec.europa.eu/document/download/ff55ad51-8013-429c-81e7-34187ced2f1a_en?filename=ip079_en.pdf, preuzeto: [27. lipanj 2024]
- [23] Europska komisija (2021). Long-term care report. Trends, challenges and opportunities in an ageing society. Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b39728e3-cd83-11eb-ac72-01aa75ed71a1>, preuzeto: [27. lipanj 2024]
- [24] Europska komisija (2022). Komunikacija komisije europskom parlamentu, europskom gospodarskom i socijalnom odboru i odboru regija o europskoj strategiji za skrb, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021DC0101>, preuzeto: [22. svibanj 2024.]
- [25] Fairlie M. (2022). How to Do a Competitive Analysis [Blog post], <https://www.businessnewsdaily.com/15737-business-competitor-analysis.html>, preuzeto [20. svibanj 2022.]
- [26] Financijska agencija [FINA] (bez dat.) info.BIZ (Verzija 2.0). <https://infobiz.fina.hr/landing>, preuzeto: [25. svibanj 2024.]
- [27] Gatarić, Lj.; Barišić-Kovačević, R. (2020). Hrvatska nema strategiju: U domovima 17.000 starijih, na listama čekanja 72.000. Večernji list,

- <https://www.vecernji.hr/vijesti/hrvatska-nema-strategiju-u-domovima-17-000-starijih-na-listama-cekanja-72-000-1372240>, preuzeto: [25. lipanj 2022.]
- [28] Grgurić, Zanze, J. (2022). Smještaj u javnim domovima za starije poskupio 50 posto: Evo kakve su cijene sada! Mirovina.hr, <https://www.mirovina.hr/novosti/smjestaj-u-javnim-domovima-za-starije-poskupio-50-posto-evo-kolike-su-cijene-sada/>, preuzeto: [25. lipanj 2022.]
- [29] Hrvatski zavod za javno zdravstvo [HZJZ] (2023) Bilten prirodno kretanje u Hrvatskoj u 2022. godini, <https://www.hzjz.hr/wp-content/uploads/2023/11/Bilten-prirodno-kretanje-2022.-g..pdf>, preuzeto: [25. lipanj 2022.]
- [30] Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje [HZMO] (2022) Statističke informacije HZMO-a za travanj 2022., <https://www.mirovinsko.hr/UserDocsImages/statistika/statisticke-informacije/2022/3/Statisticke-informacije-HZMO-a-3-2022-travanj-2022.pdf?vel=15465198>, preuzeto: [25. lipanj 2022.]
- [31] Jedvaj, S., Štambuk, A., & Rusac, S. (2014). Demografsko starenje stanovništva i skrb za starije osobe u Hrvatskoj. *Socijalne teme*, 1 (1), str. 1351–154.
- [32] Khudaykulova, M.; Yuanqiong, H.; Khudaykulov, A. (2022). Economic consequences and implications of the Ukraine-russia war. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 8 (4), str. 44–52.
- [33] McKeever, M. P. (2018). *How to write a business plan*, 14th edition, Nolo, SAD.
- [34] Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike [MROSP] (2018) Godišnje statističko izvješće o domovima i korisnicima socijalne skrbi za 2017. godinu, <https://mrosp.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/MDOMSP%20dokumenti/Godi%C5%A1nje%20statisticke%20izvjescje%20o%20domovima%20i%20korisnicima%20socijalne%20skrbi%20u%202017godini.pdf>, preuzeto: [20. svibanj 2024.]
- [35] Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike [MROSP] (2021). Nacionalni plan razvoja socijalnih usluga za razdoblje od 2021. do 2027., <https://mrosp.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Glavno%20tajni%C5%A1tvo/Godi%C5%A1nji%20planovi%20i%20strate%C5%A1ka%20izvje%C5%A1C4%87a/Nacionalni%20plan%20razvoja%20socijalnih%20usluga%20za%20razdoblje%20od%20%202021.%20do%202027.%20godine.pdf>, preuzeto: [26. lipanj 2024.]
- [36] Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike [MROSP] (2023) Godišnje statističko izvješće o domovima i korisnicima socijalne skrbi za 2022. godinu, <https://mrosp.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Socijalna%20politika/Dokumenti/Statistika/Godi%C5%A1nje%20statisti%C4%8Dko%20izvje%C5%A1C4%87e%20o%20domovima%20i%20korisnicima%20socijalne%20skrbi%20u%202022.%20godini.pdf>, preuzeto: [20. svibanj 2024.]
- [37] Ministarstvo zdravstva (2021). Nacionalni plan razvoja zdravstva za razdoblje od 2021. do 2027. godine, <https://zdravlje.gov.hr/UserDocsImages/2022%20Objave/Nacionalni%20plan%20razvoja%20zdravstva%202021.-2027..pdf>, preuzeto: [26. lipanj 2024.]
- [38] National Institute on Aging (2017). What is Long-Term Care, <https://www.nia.nih.gov/health/what-long-term-care>, preuzeto: [26. lipanj 2024.]
- [39] Nejašmiš, I.; Mišetić, R. (2004). BUDUĆE KRETANJE BROJA STANOVNIKA HRVATSKE: PROJEKCIJA 2001. – 2031. *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 13 (4–5) (72–73), str. 751–776.
- [40] Polovina, S.; Medić, D. Š. (2002). *Osnove ekonomije*. Medinek d.o.o., Zagreb
- [41] Population Reference Bureau [PRB] (2019). Countries With the Oldest Populations in the World, <https://www.prb.org/resources/countries-with-the-oldest-populations-in-the-world/>, preuzeto: [24. lipanj 2022.]

- [42] Proleksis enciklopedija (2012). Starosna piramida, <https://proleksis.lzmk.hr/46748/>, preuzeto: [28. svibanj 2024.]
- [43] Pravilnik o minimalnim uvjetima za pružanje socijalnih usluga NN 144/21 (NN 40/14), https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_12_144_2467.html, preuzeto: [25. svibanj 2024.]
- [44] Pravilnik o mjerilima za pružanje socijalnih usluga NN 110/22, https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022_09_110_1624.html, preuzeto: [25. svibanj 2024.]
- [45] Pravilnik o načinu pružanja usluga obiteljskog doma te uvjetima prostora, opreme, stručnih i drugih radnika NN 40/14 (52/10), <https://www.iusinfo.hr/document?sopi=PR2010B52A1284>, preuzeto: [25. svibanj 2024.]
- [46] Pravilnik o uvjetima glede prostora, opreme, stručnih i drugih djelatnika centra za pomoć i njegu NN 64/09 (NN 26/98), <https://informativator.hr/podzakonski-propisi/12386-pravilnik-o-uvjetima-glede-prostora-opreme-strucnih-i-drugih-djelatnika-centra-za-pomoc-i-njegu>, preuzeto: [25. svibanj 2024.]
- [47] Pravilnik o uvjetima glede prostora, opreme, stručnih i drugih radnika te načinu pružanja skrbi izvan vlastite obitelji koju pruža vjerska zajednica i udruga te druga pravna osoba za najviše 20 korisnika NN 64/09 (NN 92/04), <https://www.iusinfo.hr/zakonodavstvo/pravilnik-o-uvjetima-glede-prostora-opreme-strucnih-i-drugih-radnika-te-nacinu-pruzanja-skrbi-izvan-vlastite-obitelji-koji-pruza-vjerska-zajednica-i-udruga-te-druga-pravna-osoba-za-najvise-20-korisnika>, preuzeto: [25. svibanj 2024.]
- [48] Pravilnik o vrsti doma za djecu i doma za odrasle osobe i njihovoj djelatnosti, te uvjetima glede prostora, opreme i potrebnih stručnih i drugih radnika doma socijalne skrbi NN 64/09 (101/99), <https://www.iusinfo.hr/zakonodavstvo/pravilnik-o-vrsti-doma-za-djecu-i-doma-za-odrasle-osobe-i-njihovih-djelatnosti-te-uvjetima-glede-prostora-opreme-i-potrebnih-strucnih-i-drugih-radnika-doma-socijalne-skrbi>, preuzeto: [25. svibanj 2024.]
- [49] Pravilnik o vrsti i djelatnosti doma socijalne skrbi, načinu pružanja skrbi izvan vlastite obitelji, uvjetima prostora, opreme i radnika doma socijalne skrbi, terapijske zajednice, udruge i drugih pravnih osoba te centra za pomoć i njegu u kući NN 40/14 (NN 64/09), <https://www.iusinfo.hr/zakonodavstvo/pravilnik-o-vrsti-i-djelatnosti-doma-socijalne-skrbi-nacinu-pruzanja-skrbi-izvan-vlastite-obitelji-uvjetima-prostora-opreme-i-radnika-doma-socijalne-skrbi-terapijske-zajednice-vjerske-zajednice-udruge-i-drugih-pravnih-osoba-te-centra-za-pomoc-i-njegu-u-1>, preuzeto: [25. svibanj 2024.]
- [50] Proot, I. M.; Abu-Saad, H. H.; Crebolder, H. F. J. M.; Goldsteen, M.; Luker, K. A.; Widdershoven, G. A. M. (2003). Vulnerability of family caregivers in terminal palliative care at home; balancing between burden and capacity. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 17 (2), str. 113–121.
- [51] Puljiz, V. (2000). Socijalna država, decentralizacija, socijalna pomoć. *Hrvatska i komparativna javna uprava*, 2 (2), str. 189–221.
- [52] Singh, R.; Sarangal, R. K.; Singh, G. (2022). The Impact of Micro and Macro Environment on Entrepreneurial Success: Case of J&K MSMEs. *FIIB Business Review*, 11 (1), str. 94–106. <https://doi.org/10.1177/23197145211061809>
- [53] Spasova, S.; Baeten, R.; Vanhercke B. (2018). Challenges in long-term care in Europe. *Eurohealth*, 24 (4), str. 7–12.
- [54] Štambuk, A.; Sučić, M.; Vrh, S. (2014). Socijalni rad u domu za starije i nemoćne osobe – izazovi i poteškoće. *Revija za socijalnu politiku*, 21 (2), str. 185–200.
- [55] Štambuk, A.; Rusac, S.; Skokandić, L. (2019). Profil neformalnih njegovatelja starijih osoba u gradu Zagrebu. *Revija za socijalnu politiku*, 26 (2), str. 189–206.
- [56] Taylor-Gooby, P. (2004). *New Risks, New Welfare: The Transformation of the European Welfare State*. Oxford University Press, Oxford, United Kingdom.

- [57] Vlada Republike Hrvatske (2021). Nacionalna razvojna strategija Hrvatske do 2030. godine. <https://hrvatska2030.hr/wp-content/uploads/2021/02/Nacionalna-razvojna-strategija-RH-do-2030.-godine.pdf>, preuzeto: [26. lipanj 2024.]
- [58] Vukić, Z. (2022). DNEVNIK.hr. Domovi za starije: Doznajte koliko koštaju, kolike su liste čekanja, ali i što bi moglo postati veliki problem za mnoge, <https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/informer-domovi-za-starije---724098.html>, preuzeto: [28. lipanj 2023.]
- [59] Zakon o javnoj nabavi NN 120/16, https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_12_120_2607.html, preuzeto: [25. lipanj 2022.]
- [60] Zakon o socijalnoj skrbi NN 73/97, https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1997_07_73_1255.html, preuzeto: [20. travanj 2024.]
- [61] Zakon o socijalnoj skrbi NN 156/23 (NN 18/22), <https://www.zakon.hr/z/222/Zakon-o-socijalnoj-skrbi>, preuzeto: [20. travanj 2024.]

DO DIGITAL SKILLS MATTER FOR YOUTH PERSONAL AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT: INSIGHTS FROM CROATIA

MLADEN TURUK

University of Zagreb
Faculty of Economics & Business
Trg. J. F. Kennedyja 6, 10000 Zagreb
mturuk@efzg.hr

IVAN TURČIĆ

University of Zagreb
Faculty of Economics & Business
Trg. J. F. Kennedyja 6, 10000 Zagreb
iturcic@efzg.hr

ANTEA NIKOLAC

University of Zagreb
Faculty of Economics & Business
Trg. J. F. Kennedyja 6, 10000 Zagreb
antea.nikolac@gmail.com

ABSTRACT

The development of digital skills over the past decades is closely related to the advancement of technology. These skills are essential for using various digital technologies, especially digital services, which often improve the quality of life. The main purpose of this paper is to determine the level of development of youth digital skills on the example of students at the Faculty of Economics and Business University of Zagreb. Other research objectives are to determine how students perceive the usefulness of developed digital skills for personal and professional development and the contribution of digital skills to the development of the economy and digital transformation. Primary data were collected through an online questionnaire, and the results were analyzed using descriptive statistics. The results show a high degree of development of digital skills among the respondents, and they believe that these skills can help them in employment or starting their own business. The respondents believe that the developed digital skills of individuals are a prerequisite for the development of the digital economy. These results emphasize the importance of encouraging the development of digital skills and the digital economy in order to improve the economy and the lives of citizens.

KEYWORDS: digital economy, digital skills, youth digital skills, digital transformation, digital technology

1. INTRODUCTION

Digital technologies directly contribute to the development of digital skills of all people, including young people. At the same time, the development of digital technologies is directly related to accelerated technological development, and it is possible to see that a certain number of individuals are not unfamiliar with the use of certain digital technologies. It is assumed that this is primarily about older people, but special emphasis in this paper is placed on researching the digital skills of youth since it is believed that developed digital skills will enable them to have a higher level of employability, as well as further personal and professional development.

During the last decades, there has been a significant development of digital technologies, so today it is unthinkable for any business entity to operate without the application of digital technologies. Also, when it comes to each individual, the progress in the development of digital technologies has led to very pronounced changes, which have been reflected both in the personal and professional lives of individuals. What stands out in particular is the fact that today there is almost no person who does not use social networks. On the other hand, a large number of individuals do not have developed digital skills, even though they are young people who are in daily contact with modern technological achievements (e.g. smartphones, etc.).

This is particularly noteworthy for the reason that a large number of young people own a personal computer or laptop, and they use them most often intending to be on social networks or for playing games. At the same time, a large number of young people do not know how to use basic text editing tools e.g. Word, or the most basic tools they need for calculations e.g. Excel. Although almost all young people use social networks, a large part of young people do not know how to use e-mail, especially not to compose the e-mail they need for business communication. All of the above can be highlighted as some of the reasons why the digital skills of young people are analyzed in this paper.

The main goal of this paper is to investigate the development of digital skills on the example of students of the Faculty of Economics and Business, University of Zagreb. One of the objectives of the research is to determine how much students know about digital skills and how they perceive the usefulness of developed digital skills for personal and professional development. In addition, the paper aims to investigate students' perceptions of the contribution of digital skills to the development of the economy. The theoretical goal of the paper is the conceptual definition of digital skills, as well as the digital economy, with special emphasis on the impact of digital skills on the development of the digital economy. After the introduction part, a brief review of the literature of basic terms is presented; digital skills and digital economy. The potential of using digital skills for the development of the Republic of Croatia is also described. The analysis methodology and research results are described in the following chapters. At the end, a discussion is presented before the conclusion with limitation, propose of future research and implications.

2. LITERATURE REVIEW

Digital skills are briefly defined as the ability to use digital devices, and applications for communication and use the Internet to access certain information, as well as disposing of it. From this definition, the importance of digital skills for each individual is highlighted, which is especially evident because digital skills are most often used with the aim of communication through communication applications [van Deursen et al., 2014]. Digital technologies are one of

the fundamental prerequisites for the development of the economy, but also for the development of digital skills. At the same time, it is emphasized that the economic development of digital economies is many times more efficient compared to other economies. What is very important is the very fact that digital technologies enable the creation of new, innovative services that have the potential to create a direct positive impact on the quality of life of citizens [Babić, 2021]. Digital technologies are also crucial because they change the environment in which companies trade products and services, invest, and compete with direct competitors [OECD, 2020].

Today, digital technologies such as data collection and artificial intelligence are used to monitor and diagnose problems in agriculture, health, and the environment, or to perform everyday tasks such as navigating traffic or paying bills. They can be used to defend and exercise human rights, but they can also be used to violate them, for example by tracking movements, purchases, conversations and behavior, etc. Governments and companies increasingly have tools for mining and exploiting data for financial and other purposes which certainly negatively affects the privacy of citizens [Witelaw et al., 2020].

Digital skills can be defined as knowledge and skills needed by individuals for optimal use of information and communication technologies. These include digital literacy, data management, collaborative work, communication skills, content creation, security, and problem-solving ability in virtual environments [Pérez -Escoda et al., 2016]. Demand the need for digital skills in the workplace has never been greater, and in a progressive digital world, developing these skills can have an extremely positive impact on the personal and professional development of individuals, regardless of whether they are employed or not. With an increasing number of people working remotely, and an increasing number of employers citing digital skills as a requirement, being proficient in a wide range of these skills is key to an individual's personal and professional development [van Laar et al., 2017]. Digital skills need to be distinguished from basic skills, i.e. the general concept of literacy, which refers to the ability to use information from sources such as books, and the ability to calculate, which enables individuals to process quantitative information [de Haan and Sonck, 2012].

Although today a large number of individuals, especially youth who use a large number of ICT devices, believe that they have developed digital skills, in practice this is not the case. Some of the research shows that in practice a large number of individuals do not have developed very important digital skills related to security and other important digital skills. This ultimately directly affects their employability, but certainly also the possibility of working from home when it comes to certain specific activities [van Deursen et al., 2014]. To encourage the employability of youth, it is necessary to encourage the development of digital skills such as the ability to use social networks, data analysis, strategy and planning, different forms of marketing based on the use of new technologies, etc. [Digital Marketing Institute, 2024].

The need for the development of digital skills is highlighted also because today there is a growing gap between individuals who possess developed digital skills and individuals who do not possess them. At the same time, there is a pronounced risk of exclusion of individuals who do not possess developed digital skills in the future, which will greatly affect the quality of life of individuals [Iordache et al., 2017]. The development of digital skills from the youngest age is the key to the development of digital skills of individuals in the future. This particularly refers to digital skills that enable the safe use of ICT devices, for which there is currently a pronounced need due to the fact that a large number of individuals are unable to use ICT devices with a higher level of protection for their safety and privacy [Ivanišević, 2016].

The digital economy represents that part of economic activity that results exclusively or primarily from digital technologies with a business model based on digital products or services [Radoš, 2022]. The digital economy is a worldwide network of economic activities, commercial transactions, and professional interactions made possible by ICT. It can be summed up as an economy based on digital technologies [Yasar and Pratt, 2023]. It is evident from the previous definition that highly developed digital technologies are one of the fundamental prerequisites for the development of the digital economy. That is, it is emphasized that the development of the digital economy is not possible without the development and use of the most advanced digital technologies. Although the use of digital technologies depends on numerous factors, Qureshi [2022] points out that many digital technologies have been developed today.

It should be pointed out that the digital economy is the driver of numerous changes in the economy today. Numerous entrepreneurs have taken advantage of the technologies that fuel the development of the digital economy to create new businesses and new business models that could not have existed or existed in the size and scope they do today, in past generations. Some of the most well-known examples can be highlighted: ride-sharing platforms Uber and Lyft; home rental platform Airbnb; and on-demand content services, such as Netflix and Spotify [Borremans et al., 2018].

Today, the digital economy has a direct impact on both individuals and the labor market itself. When it comes to individuals, the digital economy makes it much easier to meet the needs of individuals, but it certainly also affects the improvement of the quality of life for a large number of people. The digital economy has the possibility of changing the concept of the economy as it was known until now, which will certainly affect all individuals. Digital technologies such as artificial intelligence, robotics, and automation are changing the world of work. Developing appropriate digital skills in the workforce is an important component in the efforts of all countries of the world to compete in the rapidly growing global digital economy [Gekara et al., 2019].

The digital economy has an impact on individuals, which is expressed through a change in the way of doing business, the need for the development of new skills, additional personal and professional development, etc. The development of the digital economy directly leads to the creation of the need for the development of additional skills to enter enable the growth of the employability of individuals and adaptation to the requirements of individual jobs [Knezović, 2017]. When it comes to the labor market, there is an increasingly pronounced need for retraining of individuals, which goes in the direction of additional training and increasing employment opportunities. Changes in trends in labor markets are visible, and today employees who possess developed digital skills are increasingly in demand [IUS-INFO, 2018]. The impact of digital transformation is reflected in the direct impact on the labor market, which ultimately has an impact on the quality of life of citizens. That is, the possibility of employability certainly has a direct impact on improving the quality of life of citizens and vice versa.

There is a pronounced potential for using digital skills to develop the economy of the Republic of Croatia. Infobip can be highlighted as one example of a company that used the digital skills of its employees. It is a company that today offers several different services to some of the largest global companies, such as Uber. In addition, the company operates on several continents and in several countries, but the fact that the company uses digital skills and the latest technological achievements in its operations is emphasized, which is also the basis of the business development of this firm [Infobip, 2024].

This can be applied to other economic entities in the Republic of Croatia, regardless of whether it is an SME sector or large enterprise, and regardless of the activity in which the enterprise operates. Digital skills are increasingly coming to the fore when it comes to the business of small entrepreneurs since digital skills are the basis for the development of competitive advantages of micro and small entities (with an emphasis on craftsmen). In this case, advertising on social networks and the use of a large number of social networks as well as tools for communication with customers and potential customers are the keys to developing competitive advantages and are necessary for the development of the enterprise.

3. METHODOLOGY OF ANALYSIS

The survey was conducted in the period from August 11st to September 1st, 2022, using the Google survey tool on a sample of students at the Faculty of Economics and Business, University of Zagreb. A total of 35 responses to the survey questionnaire were collected. The questionnaire consisted of 6 parts.

The first part was related to demographic characteristics and questions related to ownership of ICT equipment and its frequency of usage. Another question in this part of the questionnaire was related to the level of knowledge of the usage of ICT equipment to get to know the examined sample of students in more detail. In the second part of the questionnaire, the respondents' attitudes about general digital skills were examined through 12 items using a 5-point Likert, with 1 meaning that the respondent completely disagrees with the statement, while the answer 5 implies that the respondent completely agrees with the statement. The third part of the questionnaire examined the respondents' digital skills for privacy and security protection through 12 items using a 5-point Likert scale, with 1 meaning that the statement does not apply to the respondent at all, while the answer 5 implies that the statement fully applies to the respondent.

The fourth part of the questionnaire examined the digital communication skills of the respondents using 13 items on a 5-point Likert scale, with 1 meaning that the statement does not apply to the respondent at all, while the answer 5 implies that the statement fully applies to the respondent. The fifth part of the questionnaire examined the respondents' knowledge about the creation of digital content using 6 items on a 5-point Likert scale, with 1 meaning that it does not apply to the respondent at all, while answer 5 implies that the statement fully applies to the respondent. The last part of the questionnaire focused on the importance of digital skills for future employment, investment in digital skills development, and on current development of digital skills through formal and informal education of respondents. Knowledge of the concept of digital economy and its importance for the economic development of the Republic of Croatia was also investigated in this part of the questionnaire. The collected answers to the survey questionnaire are presented below through tables, and with the use of descriptive statistics, they are explained to ultimately highlight the fundamental conclusions of this paper, and especially draw a conclusion about the level of development of youth digital skills.

4. RESULTS OF THE SURVEY

A total of 35 students of the Faculty of Economics and Business, University of Zagreb, responded to the questionnaire. The questionnaire was answered by 57.1% of women and 42.9% of men. 80% of respondents are between 21 and 30 years old. In second place are people

under 20 years of age (11.4%), while in third place is the group of people aged 31 to 40 years (8.6%).

85.7% of the respondents declared that they have a smart mobile device, which is even partly unexpected since today in practice it is rare to see a person who does not own a smart mobile device. An almost identical number of respondents own a laptop, i.e. 82.9% of respondents. 34.3% of the respondents own a desktop computer, which is to be expected since in recent years there has been a visible trend of less and less use of a desktop computer and only 20% of respondents own a tablet. It is very interesting to note that a large number of respondents possess excellent skills in the usage of certain information and communication (ICT) devices (desktop computer mean 4.31, laptop mean 4.49, tablet mean 4.09, smartphone mean 4.63).

In the next question, respondents were asked to indicate whether they have an internet connection at home. All 35 respondents answered that they have an internet connection at home. According to research by the European Commission, citizens of the Republic of Croatia are above-average Internet users, and their digital skills are constantly improving. At the same time, the use of digital technologies in companies is close to average, and digital public services are improving [European Commission, 2022].

In the subsequent parts of the questionnaire, the respondents were asked to express their opinions about general digital skills, digital privacy and security skills, digital communication skills, knowledge about the creation of digital content, and the digital economy. The results of the research are presented below, which is the basis for the discussion of the research results and the creation of individual conclusions about the level of development of youth digital skills.

Table 1: Respondents' attitudes about general digital skills

Item	N	Minimum	Maximum	Mean
I know how to search for information online using one of the Internet browsers	35	1	5	4.63
I know how to store information I found on the Internet for later use	35	1	5	4,49
I know how to use digital tools for communication with public administration [eCitizens]	35	1	5	4,46
I know I'm not allowed to disclose private information online	35	1	5	4,51
I know how to ask for technical support in case of certain difficulties when using ICT devices	35	1	5	4,43
I have taken basic steps to protect my device [e.g. installing an antivirus program]	35	1	5	4,03
I believe that all individuals get equal search results when entering the same keywords	35	1	5	3,03
The first search result is also the best	35	1	5	2,69
Every online post can have a pronounced negative impact on individuals or organizations	35	1	5	4,06
Negative comments online can have less impact on a person than a comment made in a private conversation	35	1	5	2,63

Enterprises pay individuals to use their products in posts they create to increase sales	35	1	5	4,43
Enterprises use data that individuals publish online to improve the effectiveness of promotional activities	35	1	5	4,09

Source: Authors' calculations

Table 1 shows the attitudes of the respondents for the purpose of a larger number of statements related to the general digital skills of the respondents. In the case of the statement that they can search for information online using one of the Internet search engines, the highest average score (4.63) was recorded, which indicates that the respondents tend to fully agree with the statement. When it comes to the statement that they can store information they find on the Internet for later use, the mean score was 4.49, which also shows that the respondents tend to fully agree with the above. In the case of the claim that they know how to use digital tools that serve to communicate with the public administration, such as eCitizens, the average score is 4.46, which again points to the fact that respondents tend to fully agree with the stated claim. In the case of this group of claims, it is possible to point out that there are significant deviations in the average ratings for individual claims. At the same time, the respondents believe that they have very good skills in searching for information online, which is necessary in order to be able to conclude that individuals have developed digital skills.

Table 2: Respondents' digital skills for privacy and security protection

Item	N	Minimum	Maximum	Mean
I know how to adjust privacy settings on ICT devices	35	2	5	4,63
I know how to turn off location on ICT devices	35	4	5	4,86
I know how to tell if a WIFI network is safe to use	35	1	5	4,11
I know how to tell if a website is safe to use	35	2	5	4,37
I know how to adjust security settings on ICT devices in order to protect my safety when using them	35	2	5	4,06
I know how to delete a device's search history	35	4	5	4,91
I know how to research search history	35	4	5	4,83
I know how to block pop-up messages and advertisements on the websites I browse	35	1	5	4,40
I am able to use advanced search tools	35	2	5	4,29
I know how to best choose search keywords to ultimately get the search results I want	35	2	5	4,31
I know how to find information on a particular web page, regardless of its design	35	2	5	4,46
In the event that I do not have the information I need to use, for example, a certain program, I am able to find the required information online	35	2	5	4,51

Source: Authors' calculations

Table 2 highlights the attitudes of the respondents related to statements primarily related to digital skills for privacy and security protection. The mean score of 4.63 indicates that respondents tend to fully agree with the statement that they know how to adjust privacy settings

on ICT devices. The highest mean score for this statement is desirable since it is the basic assumption of privacy protection. The mean score of 4.86 indicates that respondents tend to fully agree with the statement that they know how to turn off location on ICT devices. This is also a very important digital skill that is necessary in order to prevent the tracking of the location of ICT device users. The mean score of 4.11 indicates that respondents tend to fully agree with the statement that they know how to recognize whether a WIFI network is safe to use. It is also another very important digital skill since the use of insecure networks can lead to unwanted consequences for ICT devices or user data.

Table 3: Digital communication skills of the respondents

Item	N	Minimum	Maximum	Mean
I am able to communicate online and at the same time choose the appropriate application for communication	35	1	5	4,57
I know when to turn off the microphone and camera when interacting with other people online	35	1	5	4,57
I know how to block a certain person, if I don't want to interact with them	35	1	5	4,46
I know how to share files with other people	35	1	5	4,63
I know what files are appropriate to share online	35	1	5	4,60
Before sharing media content in which other people are visible, I first ask for their consent	35	1	5	3,43
I know how to adjust the visibility settings to limit the visibility of a particular post	35	1	5	4,37
I know what kind of online behavior is appropriate [refers to commenting and interaction with other users]	35	1	5	4,43
I respect other people when interacting with them online	35	1	5	4,51
I am able to put myself in the other person's shoes when interacting online	35	1	5	4,46
I inform myself about a certain topic before commenting online	35	1	5	4,11
I know how to recognize unwanted behavior online	35	1	5	4,66
I know how to report inappropriate behavior online	35	1	5	4,23

Source: Authors' calculations

Table 3 highlights the respondents' attitudes related to statements related to digital communication skills. For the first statement, a mean score of 4.57 was recorded, which indicates that respondents tend to fully agree with the statement that they are able to communicate online and at the same time choose the appropriate application for communication. The mean score of 4.63 indicates that respondents tend to fully agree with the statement that they know how to share files with other people. It is emphasized that this is one of the fundamental digital skills, such as online communication. A mean score of 4.60 indicates that respondents tend to agree with the statement that they know which files are appropriate to

share online. That is, it is assumed that they recognize the need to filter the content they share on social networks or with other people, in order to avoid a situation where certain content reaches the wrong people or organizations.

The mean score of 3.43 is the lowest when it comes to this set of statements. This rating indicates that respondents tend to agree with the statement that before sharing media content in which other people are visible, they first ask for their consent. For this statement, a higher average score is desirable, and a score of 3.43 indicates that a large number of individuals do not seek the consent of persons to publish the media content they are on. This kind of behavior can endanger the safety of people, with special emphasis on children.

Table 4: Respondents' knowledge about the creation of digital content

Item	N	Minimum	Maximum	Mean
I am able to create simple digital content	35	2	5	4.14
I know how to create more complex digital content using 2 or more digital content creation and editing tools	35	1	5	3.17
I know how to adapt digital content depending on the target group	35	1	5	3.37
I know how to use filters and other similar photo editing tools	35	1	5	4,31
I know how to distinguish between sponsored and unsponsored content online	35	2	5	4,46
I know how to protect the intellectual rights of the content I share online	35	1	5	3,46

Source: Authors' calculations

Table 4 shows the attitudes of the respondents, which examines the digital skills of the respondents related to the creation of digital content. The mean score of 4.14 indicates that respondents tend to fully agree with the statement that they can create simple digital content. Today, this digital skill is more and more desirable in employment, which especially applies to highly educated people. The mean score of 3.17 is the lowest mean score for this group of statements and indicates that respondents tend to agree with the statement that they can create more complex digital content with the help of using 2 or more tools for creating and editing digital content. The mean of 4.46 is the highest average score in this set of statements and indicates that respondents tend to agree with the statement that they know how to distinguish sponsored from non-sponsored content. This is very important to avoid buying unwanted products, for example.

As many as 82.9% of respondents believe that digital skills are an investment in the future that will enable them to have a higher level of employability or will facilitate the development of an independent entrepreneurial venture. 17.1% of respondents are not sure, while no respondent disagrees with the stated statement.

This paper examined the respondents' willingness to invest their own funds to develop digital skills. The assumption that respondents recognize the importance of digital skills is confirmed again, which is certainly evident from the fact that 82.9% of respondents are ready to invest their own resources to develop digital skills. 8.6% of respondents do not agree with the assumption that they should invest their own funds to develop digital skills. Also, 8.6% of respondents are not sure. 42.9% of respondents believe that digital skills can be developed

during formal education, 54.3% of respondents believe that informal education is necessary, and 2.9% of respondents are not sure. Data like this further emphasize the need to develop digital skills through non-formal education.

68.6% of individuals are familiar with the term digital economy, 22.9% are not, and 8.6% of respondents are unsure. If we consider the fact that these are students of the Faculty of Economics in Zagreb, a higher degree of familiarity with the term digital economy was expected.

It is possible to point out that one of the fundamental prerequisites for the future development of the digital economy in the Republic of Croatia is certainly an increase in the degree of familiarity with this term. In case the survey was conducted on a sample of the general population, it is assumed that the results would be significantly different. All this points to the need to highlight the digital economy as one of the fundamental directions in the future economic development of the Republic of Croatia.

The views of the respondents regarding the digital economy as the future of the development of the economy of the Republic of Croatia indicate that as many as 62.9% of the respondents or almost 2/3 of the respondents believe that the digital economy is the future of the development of the economy of the Republic of Croatia. 2.9% of the respondents do not agree with the above, while 34, 3% of respondents are not sure. 60% of respondents believe that developed digital skills of individuals are a prerequisite for the development of the digital economy. It is assumed that the respondents have noticed from practical examples that digital skills contribute to the development of the digital economy and that this is the reason why the proportion of respondents who agree with the statement is so high.

31.4% of respondents believe that a developed ICT infrastructure is a prerequisite for the development of the digital economy, while the digital skills of individuals are a less significant factor. This can partly be connected with the fact that ICT infrastructure is very important for the development of the digital economy since it could not develop without a developed ICT infrastructure. In addition, it is necessary to encourage additional development of digital skills to ultimately contribute to the most efficient development of the digital economy. 80% of respondents believe that the digital economy contributes to improving the quality of life of citizens, 2.9% of respondents do not agree with this statement, and 17.1% of respondents are not sure. The digital economy creates a direct contribution to the improvement of the quality of life of citizens, which is certainly visible through the continuous improvement of the development of e-commerce (making it possible to shop from your home), etc. Also, the cost incurred by the individual as a result of going to physical stores, etc., is reduced.

5. DISCUSSION

Although it would be expected that all respondents own a smart mobile device, the fact that 85.7% of respondents own a smart mobile device is partly surprising. In other similar researches it is stated that the rate of smartphone ownership is above 90 percent [Anderson 2019; Eurostat, 2024]. This information can be connected with the fact that a certain part of youth does not want to use smart mobile devices, primarily because they want to maintain a higher level of privacy or they do not want to spend their free time browsing the available content. Individuals most often use smart mobile devices and laptops, which is also expected considering that these two ICT devices are owned by the largest number of respondents. All respondents have access

to the Internet at home, which is a fundamental prerequisite for the development of digital skills, but certainly also a fundamental prerequisite for following classes from home.

In the case of the statement that they can search for information online using one of the Internet browsers, the highest mean score (4.63) was recorded, which indicates that the respondents tend to fully agree with the statement. The lowest mean score was recorded in the case of the claim that negative comments online can have less impact on a person compared to a comment made in private communication. The rating of 2.63 indicates that the respondents are not sure about the stated statement. The fact is confirmed that in practice it is possible to observe very negative effects of posts on social networks, etc. On the other hand, despite the negative effects of such phenomena, people who create malicious posts on the Internet still do not give up publishing such content. The need to regulate content published on the Internet to protect the privacy and safety of persons, especially the most vulnerable such as minors, is emphasized.

Almost all respondents know how to delete the device's search history, which can be concluded based on the average rating of 4.91. This is actually very desirable, especially when it comes to the use of shared devices, and is one of the foundations of preserving the privacy of each individual. When it comes to the second group of statements in which respondents' opinions are required, it is possible to see how the respondents tend to fully agree with each stated statement, and it is also possible to point out that the respondents have highly developed digital skills related to the possibility of online privacy protection. OECD research [2020] confirms that young people have a high level of basic digital skills including the ability to search for information and protect, but are weaker in more complex digital tasks.

When it comes to digital content, it is emphasized that a smaller number of respondents know how to use 2 or more tools with the aim of creating more complex digital content. On the other hand, a greater number of respondents know how to distinguish between sponsored and non-sponsored posts. Research conducted by Anderson and Jiang [2018] shows that youth often use digital tools for basic tasks but are less adept at more complex content creation tasks, while Digital Youth Research [2020] confirms that youth recognize sponsored posts, but they are less skilled in creating more complex digital content confirming the obtained results. The difference between sponsored and non-sponsored posts is very important in order to distinguish posts that are aimed solely at increasing the sales of a particular company. The assumption that respondents recognize the importance of digital skills was confirmed, as evidenced by the fact that 82.9% of respondents are ready to invest their own funds in the development of digital skills.

Respondents recognize the need for non-formal education with the aim of developing digital skills. In other words, a large number of respondents believe that only formal education is not sufficient for significant development of digital skills. The same is emphasized by UNESCO [2019], which emphasizes the importance of non-formal education for the development of digital skills, in addition to formal education and World Economic Forum [2020] which indicates the growing importance of non-formal education for the acquisition of digital competences.

2/3 of respondents are familiar with the term digital economy. A higher proportion of people who are familiar with this term, which is actually one of the foundations for the future development of the digital economy, is expected. Respondents believe that the digital economy is the future of economic development in the Republic of Croatia. The above does not differ

from the researches already carried out. Research by McKinsey & Company confirms that young people recognize the digital economy as key to future economic growth [Bughin et al., 2020], while the European Commission [2022] highlights the importance of the digital economy for business transformation and improving the quality of life. At the same time, respondents believe that the digital economy contributes to the transformation of business operations in the Republic of Croatia, which was evident with the onset of the COVID-19 pandemic, when most companies switched to digital operations. As many as 80% of respondents believe that the digital economy creates a direct positive contribution to improving the quality of life, one of the highlighted examples is the rapid development of e-commerce since the very beginning of the COVID-19 pandemic.

6. CONCLUSIONS

Although the digital economy in the Republic of Croatia has been developing for a long time, it is possible to conclude that the COVID-19 pandemic has led to radical changes when it comes to the development of the digital economy. That is, at the beginning of the pandemic, the digital economy was recognized as the future of economic development. This particularly applies to e-commerce, where a large number of companies have transformed their operations to implement the determinants of the digital economy in their operations. This contributed to the preservation of the operations of certain companies in the Republic of Croatia during the most pronounced effects of the pandemic. It is considered that the digital economy is the future of economic development, which is primarily associated with the transformation of business that enables numerous savings in business, such as reducing expenses for employees.

The survey was conducted in August 2022 and 35 responses were collected. Some of the main conclusions of the survey are presented below. Although it was to be expected that all respondents own a smart mobile device, the fact that 85.7% of respondents own a smart mobile device is partly surprising. In the case of the first group of statements that examine the digital skills of young people, it is pointed out that there are significant deviations in the average ratings for individual statements, depending on which skill is in question. At the same time, the respondents believe that they have very good skills in searching for information online, which is necessary in order to be able to conclude that individuals have developed digital skills. For the second group of claims, the results are significantly different. It is a group of claims that primarily relate to digital skills that are needed to ensure Internet security and privacy protection. Considering that with all the statements the respondents tend to fully agree with the statement, it is emphasized that the respondents recognize the need to protect personal data. The mean score of 3.43 was recorded for the statement that refers to seeking consent before publishing content on which other people are visible. 2/3 of respondents are familiar with the term digital economy. A higher proportion of people who are familiar with this term, which is also the basis for the future development of the digital economy, is expected. Respondents believe that the digital economy is the future of economic development in the Republic of Croatia. At the same time, they believe that the digital economy contributes to the transformation of business operations in the Republic of Croatia, which is especially important during the duration of the COVID-19 pandemic since most enterprises are very sensitive to negative market trends. Respondents also believe that the digital economy contributes to improving the quality of life of the citizens of the Republic of Croatia, which stands out as one of the fundamental reasons for encouraging the development of the digital economy.

A limitation of this study is the small sample of 35 subjects, which may lead to imprecise results or a lack of representativeness for the whole population. Another disadvantage is that the survey was conducted online, which may bias respondents who may be more technologically oriented and interested in digital technologies, which may affect the results. Suggestions for future research are as follows: conduct research on a larger sample to obtain more representative data, and conduct qualitative research such as interviews or focus groups to gain a deeper understanding of the reasons behind certain responses and perceptions.

The implications of the obtained results can help in the development of educational policies and managerial practice in the context of the digital economy and digital skills. The results suggest the need to strengthen formal and non-formal educational programs that will increase digital skills and awareness of Internet safety. Policy measures that strengthen the protection of privacy and security on the Internet can be important in addressing the identified needs of respondents. Promoting and supporting the development of the digital economy can be key to economic development, as recognized by respondents. Managers can organize additional training and education for employees to improve their digital skills, especially in the domain of security and privacy protection. Recognizing the importance of the digital economy can encourage managers to invest more in digital technologies and business transformation.

REFERENCES

- [1] Anderson, M. (2019). Mobile Technology and Home Broadband 2019. <https://www.pewresearch.org/internet/2019/06/13/mobile-technology-and-home-broadband-2019/>, downloaded: [May 18th, 2024]
- [2] Anderson, M; Jiang J. (2018). Teens, Social Media & Technology 2018. <https://www.pewresearch.org/internet/2018/05/31/teens-social-media-technology-2018/>, downloaded: [March 27th, 2024]
- [3] Babić, A. (2021). Digitalne vještine kao perspektiva razvoja gospodarstva i važan čimbenik digitalne transformacije, *Ekonomski pregled*, 72(1), pp. 59-87, <https://doi.org/10.32910/ep.72.1.3>
- [4] Borremans, A. D; Zaychenko, I. M; Iliashenko, O. Y. (2018). Digital economy. IT strategy of the company development , In *International Science Conference SPbWOSCE-2017 Business Technologies for Sustainable Urban Development, MATEC Web of Conferences*, 170(20-22), pp. 1–13, Saint-Peterburg, Russia. <https://doi.org/10.1051/matecconf/201817001034>
- [5] Bughin, J., LaBerge, L., & Mellbye, A. (2020). *The case for digital reinvention*. McKinsey & Company: New York, USA.
- [6] de Haan, J; Sonck, N. (2012). Digital skills in perspective: a critical reflection on research and policy. *Medijske studije*, 3(6), pp. 125-137
- [7] Digital Marketing Institute (2024). 10 Digital Skills That Can Make Students Instantly Employable in 2024, <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/10-digital-skills-that-can-make-students-instantly-employable>, downloaded: [March, 1st, 2024]
- [8] Digital Youth Research (2020). *Understanding digital youth*. Digital Youth Research, Helsinki, Finland.
- [9] European Commission (2022). Digital Economy and Society Index (DESI) 2022 Croatia, <https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/88697>, downloaded: [January 15, 2024]

- [10] Eurostat (2024). Digital Economy and Society Statistics. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/digital-economy-and-society/information-data>, downloaded: [May 7th, 2024]
- [11] Gekara, V; Snell, D; Molla, A; Karanasios, S; Thomas, A (2019). *Skilling the Australian workforce for the digital economy*, Adelaide: NCVER
- [12] Infobip (2024). Official website, <https://www.infobip.com>, downloaded: [February 2nd, 2024]
- [13] Iordache, C; Marien, I; Baelden, D. (2017). Developing Digital Skills and Competences: A Quick Scan Analysis of 13 Digital Literacy Models, *Italian Journal of Sociology of Education*, 9(1), pp. 6-30, doi: 10.14658/PUPJ-IJSE-2017-1-2
- [14] IUS-INFO (2018). Hrvatski BDP digitalizacijom bi do 2025. mogao porasti za 8,3 milijarde eura, <https://www.iusinfo.hr/aktualno/dnevne-novosti/36148>, downloaded: [January 22, 2024]
- [15] Ivanišević, I. (2016). 8 najvažnijih digitalnih vještina kojima moramo poučiti djecu, <https://www.profil-klett.hr/8-najvaznijih-digitalnih-vjestina-kojima-moramo-pouciti-djecu>, downloaded: [January 22, 2024]
- [16] OECD (2020). OECD Digital Economy Outlook 2020, Paris: OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/bb167041-en>
- [17] OECD (2020). *PISA 2018 Results (Volume VI): Are Students Ready to Thrive in an Interconnected World?*. OECD Publishing, Paris, France
- [18] Pérez-Escoda, A; Castro-Zubizarreta, A; Fandos, M. (2016). Digital Skills in the Z Generation: Key Questions for a Curricular Introduction in Primary Schools, *Comunicar*, 24(49), pp. 71–79, <https://doi.org/10.3916/C49-2016-07>
- [19] Qureshi, Z. (2022). How digital transformation is driving economic change, <https://www.brookings.edu/blog/up-front/2022/01/18/how-digital-transformation-is-driving-economic-change>, downloaded: [January 27th, 2024]
- [20] Radoš, T. (2022). Digitalna transformacija, pp. 1-102., <https://www.hgk.hr/documents/air-digitalna-transformacija-rados-1406202160ca2b20b0325.pdf>, downloaded: [February 2th, 2024]
- [21] UNESCO (2019). *Artificial Intelligence in Education: Challenges and Opportunities for Sustainable Development*. UNESCO, Paris, France.
- [22] van Deursen, A. J. A. M; Helsper, E. J; Eynon, R. (2014). Measuring Digital Skills. From Digital Skills to Tangible Outcomes project report, <https://www.lse.ac.uk/media-and-communications/assets/documents/research/projects/disto/Measuring-Digital-Skills.pdf>, downloaded: [January 8th, 2024]
- [23] van Laar, E; van Deursen, A.J.A.M; van Dijk J.A.G.M; de Haan, J. (2017). The relation between 21st century skills and digital skills: A systematic literature review, *Computers in Human Behavior*, Vol. 72, str. 577-588
- [24] Witelaw, S; Mamas, M; Topol, E; Van Spall, H.G.V. (2020). Applications of digital technology in COVID-19 pandemic planning and response, *The Lancet Digital Health*, 2(8), pp. 435-440
- [25] World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. World Economic Forum, Geneva, Switzerland.
- [26] Yasar, K; Pratt, M. K. (2023), Digital economy, <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/digital-economy>, downloaded: [January 23rd, 2024]

KUPOVNE ODLUKE U DIGITALNOM OKRUŽENJU: UTJEČU LI PROMOTIVNE AKTIVNOSTI I UNAPREĐENJE PRODAJE NA IMPULZIVNOST POTROŠAČA?

Doc. dr. sc. **MARINA GUZOVSKI**
Libertas međunarodno sveučilište
Trg J. F. Kennedy 6b, 10 000 Zagreb, Hrvatska
mguzovski@libertas.hr

SAŽETAK

Ubrzane promjene u okruženju, utjecaj digitalizacije i sve veća dostupnost proizvoda i usluga kroz digitalne servise posljedično utječu i na promjenu navika i ponašanja potrošača. Digitalne marketinške strategije poduzeća usmjerene su prema potrošačima kroz različite oblike promotivnih kampanja i oblika unapređenja prodaje: akcijskih ponuda, popusta, velikih pakiranja, poklon proizvoda i sl. nametanja različitih trendova i stilova koji nameću potrebu za kupnjom novog odjevnog predmeta, uređaja, namještaja, usluge i drugo bez obzira na to jesu li im ti predmeti stvarno potrebni. U želji da ne zaostaju za drugima, slijede potrošačke trendove. Potrošači su sve više uključeni u kupovne procese, digitalni alati prikupljaju podatke o potrošačima u svrhu njihova razumijevanja, ambasadori kreiraju ili podržavaju različite proizvode ili usluge i time utječu na kupovne odluke s ciljem povećanja interesa i stvaranje potrebe koje do tada potrošač nije imao. Interaktivni marketing omogućava automatizaciju ovih procesa, upravljajući percipiranom vrijednošću i cijenom, povećavajući time vjerojatnost kupnje. U radu su prikazani i analizirani rezultati provedenog istraživanja o utjecaju promotivnih aktivnosti i unapređenja prodaje na donošenje odluke o kupnji, poticajima iz okruženja za kupnju te stavu o tome što utječe na njihovu racionalnost ili impulzivnost.

KLJUČNE RIJEČI: ponašanje potrošača, digitalna marketinška kampanja, strategija, kupovne odluke

1. UVOD

Utjecaj digitalizacije i sve veća dostupnost proizvoda i usluga kroz digitalne servise posljedično utječe i na promjenu navika i ponašanja potrošača. Interaktivnost, dostupnost sadržaja i informacija, zanimljivost sadržaja, mogućnosti rasprava i dijeljenja sadržaja, uspoređivanje, mogućnost direktnog odziva, komuniciranje i povezivanje sa drugim potrošačima, mjerljivost učinka i drugo mogućnosti su koje nameću i novu ulogu potrošača kao sukreatora vrijednosti u ponudi proizvoda i usluga u digitalnom okruženju. Nimalo lak zadatak za marketinške stručnjake pred kojima su svakim danom sve veći izazovi kako privući pažnju, zainteresirati i potaknuti na daljnju akciju novog potrošača. U digitalnom okruženju potrošači ostavljaju digitalne otiske koristeći različite sadržaje što daje prednosti u odnosu na tradicionalne oblike u praćenju njihova ponašanja, navika, sklonosti, preferencija i općenito njihovih karakteristika koje pomažu u daljnjem razumijevanju i kreiranju digitalnih marketinških strategija i kampanja

prema specifičnim obilježjima pojedinog segmenta i ciljane skupine. Kod kreiranja privlačnog sadržaja važno je i razumijevanje generacijskih razlika i ponašanja potrošača s obzirom na razlike u ponašanju i korištenju digitalnih kanala komunikacije i medija. Kako bi se uspostavili čvršći odnosi potrošača i ponuđača važna je primjena novih i suvremenih tehnologija i inovacija s obzirom da se navike potrošača mijenjaju i potrebno im se prilagoditi [Kovač, et al., 2016]. Traženje informacija, utjecaj promotivnih aktivnosti, personalizirane poruke, recenzije, preporuke, razni oblici unapređenja prodaje i drugo pokretači su procesa donošenja odluke o kupnji koji potiču donošenje racionalnih ili impulzivnih odluka. Uključenost potrošača u kupovni proces ovisi i o tome je li riječ o složenijem ili skupljem proizvodu (npr. tehnički uređaji i dr.) ili je riječ o jednostavnijim i jeftinijim proizvodima (npr. odjeća, kozmetički proizvodi i dr.) kod kojih brže donosimo odluke i manje vremena provodimo u fazi razmatranja i vrednovanja informacija o konkretnom proizvodu ili usluzi. Interaktivni marketing omogućava automatizaciju procesa, upravljajući percipiranom vrijednošću i cijenom, povećavajući time vjerojatnost kupnje.

Glavni cilj ovog rada bio je istražiti utjecaj promotivnih aktivnosti i unapređenja prodaje u digitalnom okruženju na impulzivnost potrošača i donošenje njihovih kupovnih odluka kao i stavove potrošača o tome jesu li impulzivni ili racionalni pod utjecajima različitih marketinških aktivnosti koje dobivaju kroz digitalne kanale komunikacije. U sljedećem poglavlju dan je pregled literature i dosadašnjih istraživanja koja su polazište istraživanja u ovom radu. Treće poglavlje rada pojašnjava metodologiju provedenog istraživanja i prikupljenih podataka. U četvrtom poglavlju prikazani su rezultati provedenog istraživanja kroz analizu i osvrt na iste, nakon čega slijede ograničenja provedenog istraživanja i preporuke za daljnja istraživanja u petom dijelu rada. Šesto poglavlje odnosi se na zaključna razmatranja.

2. TEORIJSKA RAZMATRANJA I PREGLED LITERATURE

Prema podacima DataReportal - a za veljaču 2024. godinu u Hrvatskoj je bilo 3,37 milijuna korisnika interneta, 2,79 milijuna korisnika društvenih mreža i aktivno ukupno 5,31 milijuna mobilnih priključaka [<https://datareportal.com/reports/digital-2024-croatia>] što znači da većina populacije ima pristup digitalnom okruženju i informacijama te je digitalni marketing brzorastući segment i oblik oglašavanja koji kroz različite aktivnosti dolazi do ciljanog tržišta [Rončević, et al. 2023]. Prema istraživanju autorice Hrustek [2023] o utjecajima marketinškog sadržaja na ponašanje i osjećaje potrošača, 75% ispitanika istaknulo je da marketinški sadržaji i ponude u digitalnom okruženju imaju utjecaj na njihovo ponašanje prilikom kupnje, 81,10% istaknulo je da su ih marketinški sadržaji i ponude u digitalnom okruženju potaknuli na kupnju, a kod njih 47,20% došlo je do impulzivne kupovine. Također, autorica navodi da digitalno okruženje i pozitivno i negativno može utjecati na ponašanje potrošača. Pozitivne strane jesu velik izbor proizvoda i usluga, dostupnost recenzija, mogućnosti usporedbe, dijeljenje sadržaja, informiranost i drugo, a negativne strane jesu veća potrošnja, impulzivna kupnja i gomilanje nepotrebnih stvari, kriva percepcija o vrijednosti ponuda, gubitak vremena i drugo. Dijeljenje sadržaja, recenzije i općenito razmjena iskustava pomaže u procesu izbora proizvoda i usluga prije konačne odluke. Internet trgovina postala je sastavni dio svakodnevnih aktivnosti suvremenog potrošača zbog svoje jednostavnosti, brzine, mogućnosti kupnje 24/7 [Leskovar, et al., 2021].

Kada potrošači komentiraju i iskažu zadovoljstvo, više kupuju određeni proizvod, utječu samim time i na ostale potencijalne kupce koji ih slijede u tome [Ali i Amir, 2024]. Također, autori navode da potrošači koji imaju znanje utječu na druge, a ne slijede druge u ponašanju.

Rezultati istraživanja autorica Medven, Radović i Cibulka (2023) pokazuju da postoji pozitivan odnos između on line recenzija i donošenja odluke o kupnji. Kupci čitaju on line recenzije kako bi saznali prethodna iskustva drugih prije nego li donesu odluku o kupnji.

Prema Dholakia [2001] uključenost proizvoda i percipirani rizik smatraju se motivacijskim konstruktima koji utječu na naknadna ponašanja potrošača kao što su pretraživanje i širenje informacija, kao i opsežnost procesa donošenja odluka. Proizvodi visoke cijene zahtijevaju veću uključenost jer nose veći financijski rizik i samim time povećavaju uključenost potrošača u proces kupnje, za razliku od jednostavnijih i jeftinijih proizvoda. Potrošači s malom uključenosti u proizvod podložniji su društvenom utjecaju informacija [Fu, et al., 2020]. Preporuke proizvoda stvaraju ili utječu na potrebe potrošača i potiču njihovu impulzivnu online kupnju koja se opisuje kao iznenadna, snažna i uporna želja da potrošač nešto kupi, gdje prevladavaju emocije, uz smanjenu obradu informacija i racionalno razmišljanje [Chen, et al., 2019]. Prema istraživanju o utjecaju razgovora na društvenim mrežama na kupovne namjere potrošača rezultati potvrđuju da su kvaliteta, vjerodostojnost, korisnost i usvajanje informacija, potrebe za informacijama i odnos prema informacijama ključni čimbenici dijeljenja informacija sa drugima u društvenim medijima koji utječu na kupovne namjere potrošača [Erkan i Evans, 2016]. Huang [2016] u svom radu navodi da je utjecaj marketinških i kupovnih poticaja jači na web stranicama društvenih mreža zbog dužeg vremena izloženosti i količine informacija koje korisnici dobivaju dok surfaju tim web stranicama. Kada je riječ o recenzijama proizvoda, specifičnost recenzija se odnosi i na učinkovitost dijeljenih poruka [Ni i Cheng, 2024]. Mnogi potrošači daju dugačke, ali minimalne informativne recenzije samo kako bi ispunili zahtjev za brojem riječi na platformama za Internet trgovinu. Ne samo da te neinformativne recenzije ne pomažu potrošačima u prepoznavanju kvalitete proizvoda, već povećavaju teret obrade informacija [Wang, Ngaj, Li, 2023].

Uključivanjem psihologije i neuroznanosti pokušalo se otkriti razloge iracionalnih odluka potrošača i utvrditi razloge odstupanja ponašanja potrošača od uspostavljenih ekonomskih modela. Neuroekonomija je područje znanosti koje na interdisciplinarni način objašnjava ponašanje potrošača i donošenje odluka, koristeći više alternativa i mogući optimalan izbor, na način da ispituju ulogu mozga [Golemac i Pavlić 2022]. U istraživanju relevantnih čimbenika koji potiču i pokreću namjeru on line kupnje kod mlađe populacije (studentske) u Hrvatskoj promatrani su čimbenici cijena, popusti ili posebne ponude, dostava, offline usporedba cijena, načini plaćanja, sigurnost certifikati, prisutnost na društvenim mrežama i drugo, a na samom vrhu su jamstvo povrata novca i politika povrata proizvoda [Širola, 2022]. Prema provedenom istraživanju kod mlađe populacije [Kursan Milaković, et al., 2020] rezultati su pokazali da pozitivne nagrade (potkrepljenja) značajno utječu na učestalost on line kupnje, za razliku od percepcije cijene, objave na društvenim mrežama i on line recenziju koji su se uz pozitivne nagrade kao prediktori promatrali.

Ponašanje potrošača ubrzano se, uslijed raznih čimbenika sve više mijenja. Alati marketinga uz primjenu umjetne inteligencije omogućavaju dostupnost informacija temeljem kojih će se u interakciji sa korisnicima poboljšati iskustvo potrošača [Khan i Iqbal, 2020] uz primjenu chatbotova, virtualnih asistenata, targetiranjem, optimizacijom pretraživanja, generiranjem potencijalnih klijenata, personalizacijom sadržajnog marketinga, analizom podataka, automatizacijom procesa uz mogućnosti predikcije, preporukom proizvoda i drugo. Primjenom umjetne inteligencije jednostavnije je i učinkovitije praćenje i analiziranje potrošačevih preferencija i načina kupnje [Evans, 2019] što utječe na poboljšanje korisničkog iskustva. Pružanje pozitivnog korisničkog iskustva ključno je za rast, povećanje tržišnih udjela i povećanje učinkovitosti [Buis, et al., 2023]. Umjetna inteligencija (AI) dolazi kao bitan

inovativni alat za personalizaciju i prilagodbu proizvoda za ispunjavanje specifičnih zahtjeva [Khrais, 2020].

3. METODOLOGIJA

Istraživanje o utjecaju promotivnih aktivnosti i unapređenja prodaje u digitalnom okruženju na impulzivnost potrošača i donošenje kupovnih odluka provedeno je putem anketnog upitnika u razdoblju od mjesec dana, u ožujku 2024. godine. Anketni upitnik kreiran je temeljem rezultata pregleda literature iz prethodnog dijela rada. Sastojao se od dva dijela. U prvom dijelu upitnika pitanja su se odnosila na socio – demografska obilježja ispitanika: spol, dob, razinu obrazovanja, radni status i mjesečna primanja. Drugi dio anketnog upitnika odnosio se na pitanja o učestalosti kupnje, oblicima promotivnih aktivnosti koji potiču impulzivnost te proizvodima i uslugama koje ispitanici najčešće kupuju. Također, u upitniku je bilo navedeno i 7 tvrdnji s kojima su primjenom Likertove ljestvice ispitanici iskazali slaganje ili neslaganje u 5 stupnjeva (1 – u potpunosti se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – niti se slažem, niti se ne slažem, 4 – slažem se i 5 – u potpunosti se slažem). Anketni upitnik je kreiran u obliku Google forms obrasca i distribuiran putem društvenih mreža i e-maila dijeljenjem poveznice na obrazac. U istraživanju je sudjelovalo 102 ispitanika (N=102). Prikupljeni podaci analizirani su deskriptivnom statistikom. Temeljem teorijskog pregleda literature postavljena su sljedeća istraživačka pitanja:

IP1: Kako različiti oblici promotivnih aktivnosti u digitalnom okruženju potiču donošenje odluke o kupnji?

IP2: Koji oblici promotivnih aktivnosti utječu u najvećoj mjeri na impulzivnost potrošača?

IP3: Kakva je percepcija potrošača u smislu vrijednosti proizvoda nakon kupnje i impulzivne odluke?

IP4: Koliko učestalo potrošači donose impulzivne odluke?

IP5: Smatraju li potrošači da su impulzivniji u donošenju odluka o kupnji u digitalnom okruženju? Rezultati provedenog istraživanja analizirani su deskriptivnom statistikom te prikazani grafički i tablično uz koje slijedi interpretacija rezultata i rasprava. Nakon analize rezultata iznesena su ograničenja istraživanja, preporuke za daljnja istraživanja i zaključak rada.

4. REZULTATI I ANALIZA PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA

U istraživanju je sudjelovalo 102 ispitanik/a od toga 62% žena i 38% muškaraca. U dobi do 18 do 25 godina sudjelovalo je 19% ispitanika, od 26 do 33 godina sudjelovalo je 27% ispitanika, od 34 do 41 godina sudjelovalo je 21% ispitanika, od 42 do 51 godina sudjelovalo je 21% ispitanika, od 52 do 61 godina sudjelovalo je 10% ispitanika, od 62 i više godina sudjelovalo je 2%. S obzirom na razinu obrazovanja najviše ispitanika ima završenu višu i visoku stručnu spremu (35%), slijede ispitanici koji su stekli zvanje magistar/ica struke ili znanosti, njih 32%, zatim slijede ispitanici sa srednjom stručnom spremom (23%). Sa završenim doktoratom znanosti je 8% ispitanika i 2% ispitanika ima završenu osnovnu školu. Prema strukturi zaposlenosti, 51% ispitanika je zaposleno, 23% ih je nezaposleno, 20% je studenata, 4% je umirovljenika, dok je 2% ispitanika navelo ostalo. Prema mjesečnim primanjima najviše ispitanika odnosno njih 28% ostvaruje mjesečna primanja od 1.101,00 do 1.400,00 eura, slijede ispitanici sa primanjima od 1.401,00 do 1.700,00 eura njih. 25%, zatim 22% ispitanika sa primanjima od 801,00 do 1.100,00 eura. 12% ispitanika ima primanja ispod 800,00 eura, a 13% ispitanika ostvaruje primanja iznad 1.700,00 eura. Tablicom 1. prikazan je profil ispitanika.

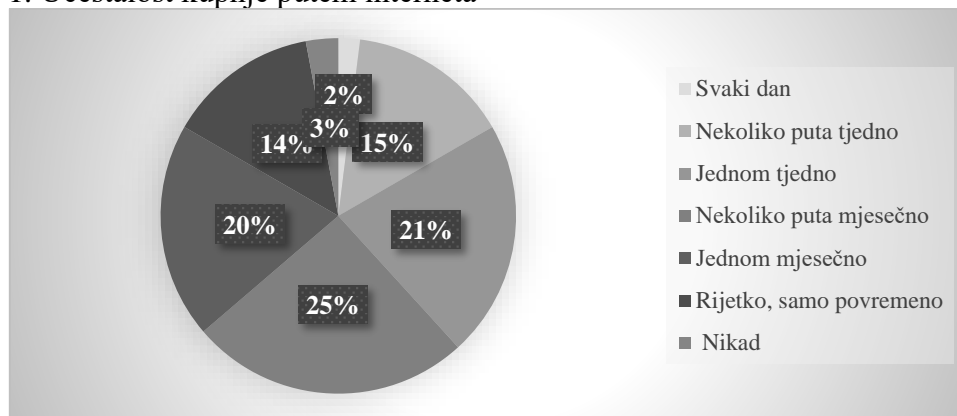
Tablica 1. Profil ispitanika

Sociodemografska obilježja	Frekvencija (N)	Postotak (%)
Dob		
18 – 25	19	19
26 – 33	28	27
34 – 41	22	21
42 – 51	21	21
52 – 61	10	10
62 i više	2	2
Spol		
muški	39	38
ženski	63	62
Razina obrazovanja		
Osnovna škola	2	2
Srednja škola	23	23
Viša i visoka	36	35
Magistar(ica) struke ili znanosti	33	32
Doktor(ica) znanosti	8	8
Radni status		
zaposlen	52	51
nezaposlen	24	23
student	20	20
umirovljenik	4	4
ostalo	2	2
Mjesečna primanja		
do 800,00 EUR	12	12
od 801 do 1100,00	22	22
1.101,00 do 1.400,00	29	28
1.401,00 do 1.700,00	26	25
1.700 i više eura	13	13

Izvor: Istraživanje autora

Iduće pitanje u anketnom upitniku odnosilo se na učestalost kupnje putem interneta odnosno web trgovine. Nekoliko puta mjesečno ostvaruje kupnje putem interneta 26% ispitanika, a 22% ispitanika to čini jednom tjedno. Jednom mjesečno svoje kupnje ostvaruje 20% ispitanika, 14% ih to čini rijetko, samo povremeno. Svaki dan svega 2% ispitanika obavlja kupnje putem interneta, a 3% ispitanika nikada ne kupuje proizvode ili usluge putem interneta. Iz dobivenih odgovora vidljivo je da većina ispitanika obavlja kupnje putem interneta jednom tjedno ili nekoliko puta mjesečno odnosno 83% dok nikad ili samo povremeno čini ukupno 17%. Struktura odgovora prikazana je Grafikonom 1.

Grafikon 1. Učestalost kupnje putem interneta



Izvor: istraživanje autora

Nadalje su ispitanici iskazivali slaganje ili neslaganje sa navedenim tvrdnjama gdje je 1 označavalo uopće se ne slažem sa navedenom tvrdnjom, a 5 u potpunosti se slažem sa navedenom tvrdnjom. Tablicom 2. prikazana je struktura odgovora iskazana u postocima. Iz tablice je vidljivo da 55,88% ispitanika brže donose odluke o kupnji u digitalnom okruženju nego u fizičkim prodavaonicama, a da ih na to potiče jednostavnost kupovine (69,61% ispitanika), promotivne aktivnosti (64,71% ispitanika) kao i bonovi, popusti, promotivni kodovi kojima smatraju da ostvaruju veću vrijednost (66,67% ispitanika). Nakon takvih brzih odluka i korištenja različitih pogodnosti koji ih potiču na impulzivnu kupnju 51,96% ispitanika osjeća grižnju savjesti jer su impulzivno donijeli odluku o kupnji potaknuti raznim pogodnostima i jednostavnošću kupovine. Svoje kupovne odluke u digitalnom okruženju kontrolira 26,47% ispitanika, a 27,45% ispitanika razne pogodnosti koristi za planiranu kupnju. Temeljem dobivenih podataka možemo zaključiti da razni oblici unapređenja prodaje i promotivnih aktivnosti utječu na ponašanje potrošača i na njihovu impulzivnost prilikom donošenja odluke o kupnji u digitalnom okruženju.

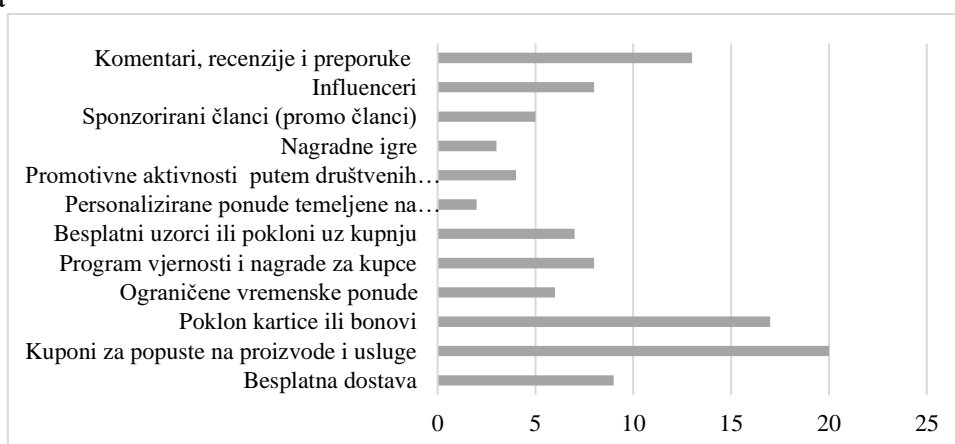
Tablica 2. Slaganje/neslaganje sa postavljenim tvrdnjama

Tvrdnje	1	2	3	4	5
Prilikom kupnje u digitalnom okruženju brže donosim odluke o kupnji	11,76%	12,75%	19,61%	21,57%	34,31%
Promotivne aktivnosti u digitalnom okruženju potiču me na kupnju	7,84%	9,8%	17,65%	22,55%	42,16%
Jednostavnost kupovine u digitalnom okruženju potiče me na kupnju	10,78%	7,84%	11,76%	24,51%	45,10%
Koristeći razne bonove, popuste, promotivne kodove smatram da ostvarujem veću vrijednost kupnje	8,82%	5,88%	18,63%	29,41%	37,25%
Kontroliram svoje kupovne odluke u digitalnom okruženju	20,59%	23,53%	29,41%	11,76%	14,71%
Razne oblike unapređenja prodaje (popuste, promotivne kodove, bonove i dr.) koristim samo za planiranu kupnju u digitalnom okruženju	25,49%	20,59%	26,47%	12,75%	14,71%
Nakon impulzivne kupnje osjećam grižnju savjesti jer je odluka impulzivno donesena	6,86%	11,76%	29,41%	24,51%	27,45%

Izvor: istraživanje autora

Iduće pitanje u anketnom upitniku odnosilo se na oblike promotivnih aktivnosti ili unapređenja prodaje koji potiču najviše impulzivne odluke kod potrošača. Za najveći broj ispitanika to su kuponi sa popustima za proizvode ili usluge (19,61% ispitanika), poklon kartice ili bonovi (16,67% ispitanika), komentari, recenzije i preporuke (12,75% ispitanika). U nešto manjoj mjeri utječe i besplatna dostava i to za 8,82% ispitanika. Ostali oblici kao što su: ograničene vremenske ponude, programi vjernosti i nagrade za kupce, besplatni uzorci ili pokloni uz kupnju, personalizirane ponude temeljene na prethodnim kupovinama, promotivne aktivnosti putem društvenih mreža, nagradne igre, sponzorirani članci (promo članci), influenceri utječu u manjoj mjeri. Struktura odgovora prikazana je Grafikonom 2.

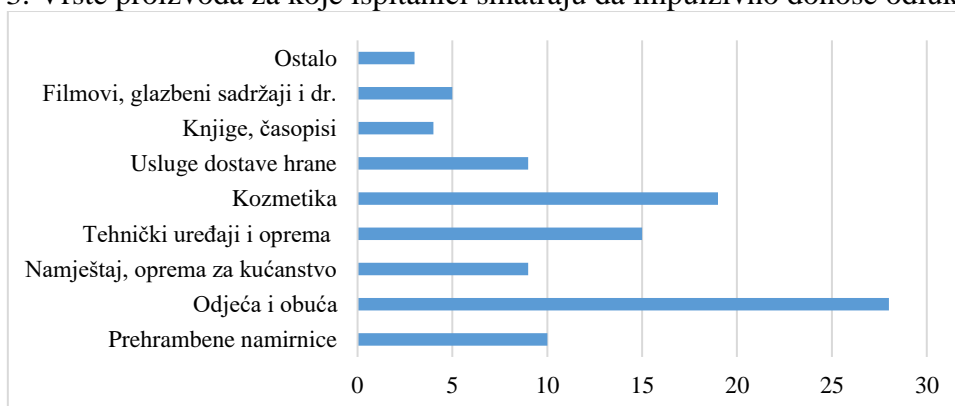
Grafikon 2. Oblici promotivnih aktivnosti i unapređenja prodaje koji potiču impulzivnost potrošača



Izvor: istraživanje autora

Sljedeće anketno pitanje odnosilo se na proizvode za koje ispitanici najviše donose impulzivne odluke u digitalnom okruženju. Za najveći broj ispitanika, njih 27,45% odjeća i obuća su na prvome mjestu po impulzivnosti donošenja odluka, a slijedi kozmetika sa 18,63% i tehnički uređaji i oprema sa 14,71%. Prehrambene namirnice, namještaj i oprema za kućanstvo, usluge dostave, knjige, časopisi, filmovi, glazbeni sadržaj ostali su proizvodi za koje ispitanici donose impulzivne odluke, ali ne tako često. Struktura odgovora prikazana je Grafikonom 3.

Grafikon 3. Vrste proizvoda za koje ispitanici smatraju da impulzivno donose odluke



Izvor: istraživanje autora

4.1. RASPRAVA

Nakon provedenog istraživanja o utjecaju promotivnih aktivnosti i unapređenja prodaje na impulzivnost potrošača vidljivo je da razni oblici promotivnih aktivnosti i unapređenja prodaje utječu na impulzivnost potrošača te su dani odgovori na postavljena istraživačka pitanja. Racionalne odluke o kupnji kao i planiranu kupnju temeljem raznih oblika promotivnih aktivnosti i unapređenja prodaje donosi manje od trećine ispitanika. Ostali ispitanici ne mogu kontrolirati svoje kupovne odluke, a jednostavnost kupnje i razni oblici promotivnih aktivnih i unapređenja prodaje utječu na njihovu impulzivnost u digitalnom okruženju nakon čega osjećaju krivnju zbog impulzivne odluke. Ovi rezultati podudaraju se sa ranijim istraživanjima prikazanim u pregledu literature gdje se navodi da marketinški sadržaji imaju utjecaj na ponašanje potrošača u digitalnom okruženju, da jednostavnost, velik izbor proizvoda i usluga, dostupnost recenzija, mogućnosti usporedbe, dijeljenje sadržaja, informiranost i dr. utječe na impulzivnost i brže donošenje odluka o kupnji. Također, rezultati provedenog istraživanja pokazuju da većina ispitanika ima osjećaj grižnje savjeti nakon obavljene kupnje zbog impulzivno donesene odluke. Ispitanici su najviše impulzivni uz poticaje promotivnih aktivnosti i unapređenja prodaje u kupnji odjeće i obuće, kozmetike, tehničkih uređaja i opreme jer smatraju da time ostvaruju veću vrijednost kupnje. Ostale proizvode i usluge kupuju u nešto manjoj mjeri. Prema ranijim istraživanjima, odjeća je stalno promjenjiv iskustveni proizvod koji može dovesti do hedonističkog ili impulzivnog ponašanja potrošača, a Internet trgovina omogućava pregledavanje i lakše reagiranje na promjenjiva raspoloženja i potaknuti donošenje impulzivne odluke [Park, et al, 2012]. Također, ranije provedena istraživanja navode da su potrošači impulzivniji kod jednostavnijih proizvoda i usluga koja ne zahtijevaju njihovu veću uključenost u cjelokupni proces, za razliku od složenijih i skupljih proizvoda i usluga koji zahtijevaju veći angažman što je pokazalo i ovo istraživanje. Na impulzivnost ispitanika temeljem prikupljenih podataka najviše utječu kuponi i popusti na proizvode i usluge, kodovi, poklon kartice, besplatne dostave, preporuke, recenzije i komentari proizvoda i usluga kroz društvene mreže, promo članke i drugo što odgovara tvrdnjama u ranije provedenim istraživanjima jer potrošači smatraju da time ostvaruju veću vrijednost obavljene kupnje proizvoda i usluga.

5. OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA

Prilikom tumačenja istraživanja treba uzeti u obzir ograničenja provedenog istraživanja s obzirom da je istraživanje uključivalo 102 ispitanika koji su ispunili anketni upitnik. U radu je korištena deskriptivna statistika i istraživanje je provedeno jednokratno. Da bi istraživanje bilo reprezentativno potrebno je povećati uzorak ispitanika, te istraživanje provesti u više i dužih vremenskih serija kako bi se određene promjene mogle dovesti u korelaciju i dodatno ispitati te analizirati složenijim statističkim metodama. Ovo istraživanje može biti podloga za buduća višekratna istraživanja uz primjenu odgovarajućih varijabli i odgovarajućih statističkih metoda. Mogu se pratiti različiti oblici promotivnih aktivnosti i unapređenja prodaje kroz različite digitalne kanale i njihov utjecaj na impulzivne odluke o kupnji kroz utjecaj na različite generacije potrošača, različitosti u ponašanju i stavovima po spolu, dobi, obrazovanju ispitanika i dr.

6. ZAKLJUČAK

Ponašanje potrošača je promjenjivo i nepredvidivo uslijed različitih društvenih utjecaja, osobnih utjecaja i psiholoških procesa. Ponekad ni sami potrošači ne znaju objasniti zašto su donijeli određenu odluku ili reagirali na način kako uobičajeno ne bi i koji su bili pokretači za donošenje takve odluke. Utjecaj tehnologije i dostupnosti informacija kroz različite kanale komunikacija prilagođenih ciljanoj skupini omogućavaju bolje razumijevanje njihovih potreba i želja, oblikovanja elemenata marketing miksa, prilagođavanje i pravovremeno reagiranje što sve u konačnici utječe na donošenje odluke o kupnji. Razumijevanje potreba i želja potrošača kao i njihova ponašanja potrošača odrednice su kreiranja digitalnih marketing strategija. Digitalne tehnologije i digitalni kanali komunikacije omogućavaju to na jednostavniji, učinkovitiji, fleksibilniji i puno brži način analizirajući pri tome preferencije, sklonosti, navike, životni stil, prepoznajući potrebe i eventualne buduće želje ciljane skupine. Primjena umjetne inteligencije u personalizaciji sadržaja, analitikama ponašanja potrošača i predviđanju budućeg ponašanja, automatizaciji procesa, upotrebi virtualnih asistenata i chatbotova kao i optimizaciji sadržaja pomaže boljem razumijevanju potrošača, povećanju njihovog angažmana, poticanju na donošenje odluka i veću konverziju utječući time na uspješnost samih kampanja. Potrošači cijene vrijednost i percipiraju je kroz različite oblike: dostupnost proizvoda, jednostavnost kupnje, mogućnosti kupnje po povoljnijoj cijeni, brzom dostavi, korisničkom iskustvu, sugeriranju proizvoda, usporedbi proizvoda, dobivanja informacija prije drugih i slično što sve u konačnici utječe i na njihovu impulzivnost u donošenju odluka u digitalnom okruženju.

REFERENCE

- [1] Ali, M., Amir, H. (2024). Understanding consumer herding behavior in online purchases and its implications for online retailers and marketers, *Electronic Commerce Research and Applications*, Volume 64, članak 101356. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2024.101356>. preuzeto : <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1567422324000012>
- [2] Buis, E., Ashby, S., Kouwenberg, K. (2023). Increasing the UX maturity level of clients: A study of best practices in an agile environment. *Information and Software Technology*, Volume 154. preuzeto: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2022.107086>
- [3] Chen, Y., Lu, Y., Wang, L., Pan, Z. (2019). How do product recommendations affect impulse buying? An empirical study on WeChat social commerce, *Information & Management*, Volume 56, Issue 2, March 2019, Pages 236-248, <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.09.002>
- [4] DanaReportal: Digital 2024: Hrvatska (2024) <https://datareportal.com/reports/digital-2024-croatia> preuzeto: [21. ožujak 2024].
- [5] Dholakia, U.M. (2001). A motivational process model of product involvement and consumer risk perception. *European Journal of Marketing*, Vol. 35 No. 11/12, str. 1340-1362. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000006479>
- [6] Erkan, I., Evans, C. (2016). The influence of eWOM in social media on consumers' purchase intentions: An extended approach to information adoption. *Computers in Human Behavior*. Volume 61, str. 47-55, preuzeto: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.03.003>.
- [7] Evans, M. (2019.). Build A 5-Star Customer Experience With Artificial Intelligence, <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2019/02/17/customer-experience-artificial-intelligence/> preuzeto: [6. travnja 2024.]

- [8] Fu, J.R., Lu, I.W., Chen, H.F.J, Farn, C. (2020) Investigating consumers' online social shopping intention: An information processing perspective, *International Journal of Information Management*, Volume 54, 102189, ISSN 0268-4012, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102189>.
- [9] Golemac, Z., Pavlič, I. (2022). Važnost neuroekonomije u razumijevanju ponašanja potrošača. *CroDiM*, 5 (1), str. 155-164. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/275590>
- [10] Hrustek, L. (2023.) Utjecaj marketinškog sadržaja na ponašanje i osjećaje potrošača. *Zbornik 8th International Scientific Conference CRODMA 2023*. str. 1-16. preuzeto: <https://crodma.hr/category/conference-blog/book-of-papers/>
- [11] Huang, L.(2016) Protok i teorija društvenog kapitala u online impulzivnoj kupnji. *Journal of Business Research*, Volume 69, Issue 6, Pages 2277-2283. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.042>
- [12] Khan, S., Iqbal, M. (2020.), AI-Powered Customer Service: Does it Optimize Customer Experience?, *8th International Conference on Reliability, Infocom Technologies and Optimization (Trends and Future Directions) (ICRITO)*, str. 590-594. <https://doi.org/10.1109/ICRITO48877.2020.9198004>
- [13] Khrais, L.T. (2020.). Role of Artificial Intelligence in Shaping Consumer Demand in E-Commerce, *Future Internet* 12(226), str. 1-14. preuzeto: <https://doi.org/10.3390/fi12120226>
- [14] Kovač, I., Protka, D., Novak, I. (2016). Percepcija uloge društvenih mreža u promociji trgovačkih lanaca u Republici Hrvatskoj. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 14 (1)*, str. 31-49. preuzeto: <https://hrcak.srce.hr/162008>
- [15] Kursan Milaković, I., Mihić, M., Rezo, D. (2020). Online kupovno ponašanje potrošača: značajni čimbenici i medijatorna uloga stavova potrošača. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, 14 (3-4)*, str. 25-38. preuzeto: <https://hrcak.srce.hr/248642>
- [16] Leskovar, M., Gregurec, I., Kutnjak, A. (2021). Perspective of consumers and sellers about the impact of COVID-19 pandemic on e-commerce, *International Journal of Multidisciplinarity in business and science*. 7(12), str. 15-28. preuzeto: <https://hrcak.srce.hr/en/274492>
- [17] Medven, V., Cegur Radović, T., Cibulka, M. (2023). How do we behave in a digital environment? – the impact of digital marketing on consumer behavior. *Zbornik 8th International Scientific Conference CRODMA 2023*. str. 1-16. preuzeto: <https://crodma.hr/category/conference-blog/book-of-papers/>
- [18] Ni, Y., Cheng, Q. (2024). Social media or online shopping websites: Will/how platforms influence eWOM effectiveness, *Electronic Commerce Research and Applications*, Volume 64. preuzeto: <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2024.101358>.
- [19] Park, E.J., Eun Young, K., Funches, V.M., Foxx, W. (2012). Apparel product attributes, web browsing, and e-impulse buying on shopping websites, *Journal of Business Research*, Volume 65, Issue 11, Pages 1583-1589, ISSN 0148-2963, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.02.043>.
- [20] Rončević, A., Furdi Šafarić, P., Čerepinko, D. (2023). Utjecaj društvenih medija na potrošače kroz novi trend virtualne stvarnosti. *CroDiM*, 6 (1), str. 15-32. preuzeto: <https://hrcak.srce.hr/295873>
- [21] Širola, D. (2022). Antecedents of online purchase intentions in the croatian context. *CroDiM*, 5 (1), 1-8. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/275578>
- [22] Wang, Y., Ngai, W.T. E., Li, K. (2023). The effect of review content richness on product review helpfulness: The moderating role of rating inconsistency, *Electronic Commerce Research and Applications*, Volume 61, članak 101290, preuzeto: <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2023.101290>.

Preliminary communication / Prethodno priopćenje

UTJECAJ RAZINE MOTIVACIJE NA RADNI UČINAK ZAPOSLENIKA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE

Izv. prof. dr. sc. **ŽELJKO MATELJAK**
Sveučilište u Splitu
Ekonomski fakultet
zeljko.mateljak@efst.hr

TEA BARBIR
Studentica
Sveučilište u Splitu
Ekonomski fakultet
tbarbi01@live.efst.hr

SAŽETAK

Uspjeh poduzeća u današnjem poslovnom okruženju itekako ovisi o ljudskim resursima, a među ključnim pojmovima koji se povezuju uz ljudske resurse ističu se motivacija i radni učinak. Motivirani radnici bolje izvršavaju svoju posao, a takvi radnici imaju veći radni učinak što se smatra snagom poduzeća u ispunjenju ciljeva poslovanja. Stoga menadžeri u poduzeću primjenjuju učinkovite motivacijske tehnike koje najbolje odgovaraju postojećim zaposlenicima. Menadžeri također pronalaze motivacijske čimbenike koji imaju najveći utjecaj na zaposlenike poduzeća, uzimajući u obzir materijalne i nematerijalne čimbenike motivacije. Motivacijski proces organiziran je tako da zadovolji potrebe što većeg broja zaposlenika kako bi uzrokovao povećanje individualnog radnog učinka. Cilj je rada istražiti utjecaj razine motivacije na radni učinak zaposlenika u hotelskoj industriji na području Splitsko-dalmatinske županije te utjecaj čimbenika motivacije na radni učinak. Svrha je istraživanja identificirati postoje li statistički značajne razlike između pojedinih čimbenika motivacije i radnog učinka u hotelskoj industriji na području Splitsko-dalmatinske županije. Anketno istraživanje provedeno je u 103 hotela Splitsko-dalmatinske županije u razdoblju od 30. 9. 2023. do 30. 10. 2023. godine. Hipoteze su ispitane upotrebom analize varijance (ANOVA), a obrada se podataka radila u statističkom softveru SPSS 25. Pretpostavlja se da će rezultati istraživanja pokazati da viša razina motivacije utječe na veći radni učinak zaposlenika u hotelskoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

KLJUČNE RIJEČI: motivacija, radni učinak, hotelska industrija, ljudski kapital, poslovno okruženje, Splitsko-dalmatinska županija

1. UVOD

Sve ono što dovodi do aktivnosti, što aktivnost usmjerava ili joj određuje intenzitet i trajanje naziva se motivacijom (Bujas, Petz, 1959., str. 53.). Radni učinak može se definirati kao

aktivnosti koje ljudi zapravo rade, radnje koje poduzimaju, a koje pridonose ciljevima organizacije (Campbell, Wiernik, 2015).

Postoje slična istraživanja koja se odnose na koncept istraživanja u ovom radu. Zubizarreta, et al. (2024) u znanstvenom istraživanju provedenom u 124 poduzeća utvrdili su da ne postoji statistički značajna veza između vanjskih izvora motivacije (tržišna motivacije, zakonska motivacija) i učinka poduzeća. U istom su radu utvrdili da postoji statistički značajna veza između unutarnjih izvora motivacije (moralna motivacije, motivacija učenja) i učinka poduzeća. Liagat, et al. (2024) proveli su istraživanje o utjecaju motivacijskih čimbenika na radni učinak zaposlenika koje je obuhvatilo 300 ispitanika u bankarskom sektoru. Rezultati istraživanja pokazali su da postoji pozitivan utjecaj vanjskih (nagradne i ponašanje na radnom mjestu) i unutrašnjih čimbenika (razvoj i edukacija kadrova, stjecanje odgovornosti na radnom mjestu i dobivanje prilika za učenjem) motivacije u odnosu na radni učinak zaposlenika. Iste rezultate istraživanja u svom radu su potvrdili Layek i Koodomara (2024), ali u javnom i privatnom obrazovnom sektoru.

Nakon definiranja pojma motivacije i radnog učinka te pregleda relevantnih istraživanja, u ovom su radu, za potrebe istraživanja, formirana sljedeća istraživačka pitanja:

- Što je motivacija i koji su temeljni čimbenici motivacije? (q1)
- Koji su najzastupljeniji motivacijski čimbenici među zaposlenicima u hotelskoj industriji Splitsko-dalmatinske županije? (q2)
- Što je radni učinak i koji čimbenici utječu na njega? (q3)
- Koliki je intenzitet radnog učinka zaposlenika u hotelskoj industriji Splitsko-dalmatinske županije? (q4)
- Postoji li statistička značajnost između razine motivacije i radnog učinka zaposlenika u hotelskoj industriji Splitsko-dalmatinske županije? (q5)

U prvom dijelu rada prikazana su uvodna razmatranja s postavljenim istraživačkim pitanjima. U drugom dijelu rada navedena su teorijska polazišta koja se odnose na motivaciju zaposlenika i radnog učinka u hotelskoj industriji, a koja daju odgovor na prvo, drugo i treće istraživačko pitanje. U trećem dijelu rada prikazani su rezultati istraživanja u odnosu na svaku od četiri pomoćne hipoteze rada i glavnu hipotezu rada. Ovaj dio rada daje odgovor na četvrto i peto istraživačko pitanje. U četvrtom dijelu rada navedena su zaključna razmatranja s doprinosima i ograničenjima istraživanja, kao i smjericama za buduća istraživanja.

Nakon definiranih glavnih istraživačkih pitanja, u nastavku ovoga rada prikazat će se teorijska polazišta za motivaciju i radni učinak zaposlenika u hotelskoj industriji, rezultati istraživanja po pomoćnim hipotezama i glavnoj hipotezi te zaključna razmatranja.

2. TEORIJSKA POLAZIŠTA

U ovom dijelu rada prikazat će se značaj motivacije i radnog učinka u hotelskoj industriji, kao i dosadašnji doprinosi autora koji su obrađivali navedenu temu.

2.1. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI

Riječ motivacija često se koristi kako bi se opisalo koliko je netko spreman raditi kako bi postigao definirane ciljeve. Istim se pojmom može opisati što nekoga pokreće kako bi što bolje izvršio svoj posao, npr. jednu osobu može motivirati priznanje, drugu povećanje

kompenzacija itd. Najstarija zapisana razmatranja o motivaciji datiraju iz stare Grčke i opisuju motivaciju kao potragu za uživanjem i izbjegavanjem boli. Taj pogled na motivaciju napušta se krajem 19. stoljeća kada se motivaciju počinje promatrati s gledišta psihologije i sociologije. Motivacija se najjednostavnije može objasniti kao svaki utjecaj koji izaziva, odražava i usmjerava ciljano ponašanje ljudi. Međutim, u tom području postoje mnoge praktične i znanstvene nedoumice među kojima su najznačajnije sljedeće:

1. Ulažu li poduzeća dovoljno u motiviranje zaposlenika? Kada bi se danas menadžere pitalo koji je njihov najveći problem s podređenima, mnogi bi odgovorili „kako potaknuti ljude da rade više kako bi postigli ono što želimo“. Drugim riječima, glavni je problem kako identificirati njihove motivacijske potrebe te djelovati na njih s ciljem postizanja što boljeg radnog učinka. Iz navedenoga je jasno da je motivacija problem o kojem se govori. Motivacija je odraz razloga zbog kojega ljudi uopće rade. Osim motivacije i motivacijskih potreba važno je spomenuti i pojmove kao što su učinak, nagrade, spoznaje, zadovoljstvo, koji se ne mogu izostaviti u razumijevanju motivacije. Učinak i zadovoljstvo odvojeni su, ali međuzavisni rezultati rada. Na radni učinak izravno utječu motivacijski čimbenici (Mateljak, Pavić, Matić, 2009).
2. Istražuje li se motivacija dovoljno u znanstvenim istraživanjima? Na motivaciju utječu mnogi čimbenici, a to su (Buble, 2003):
 - Individualne karakteristike koje uključuju potrebe, vrijednosti, stavove i interese koje posjeduje pojedinac.
 - Karakteristike posla koje predstavljaju specifične attribute posla, kao što su: složenost, autonomnost, zahtjevnost i drugo.
 - Organizacijske karakteristike koje predstavljaju pravila i procedure, osobnu politiku, praksu menadžmenta i sustave nagrađivanja koji pridonose organizacijskoj učinkovitosti.

Brojni čimbenici utječu na motivaciju, a to je jedan od razloga zašto je uopće upitno istražuje li se motivacija pravilno i detaljno. Veoma je teško provesti istraživanje koje bi istražilo sve čimbenike motivacije i njihov utjecaj na radni učinak zaposlenika. Svaki čimbenik motivacije ima drugačiji utjecaj na ljude jer svaki čovjek nije isti i neće svima biti važni isti čimbenici. Istraživanje u kojem se istražuju svi čimbenici motivacije složeno je i zahtijeva mnogo vremena za provedbu.

3. Koji su problemi i pogreške pri procjenjivanju radne učinkovitosti? Prilikom ocjenjivanja radne učinkovitosti javljaju se značajni problemi od kojih se neki odnose na sam instrument, a drugi na osobu koja koristi taj instrument – procjenitelja. Najvažniji su nejasni standardi uspješnosti te povremena diskriminacija u praksi zbog nejasnih standarda i subjektivne pogreške procjenitelja. Zbog nedefiniranih i nejasnih standarda, mnoge metode ostavljaju veliki prostor procjeniteljima za interpretaciju i subjektivne prosudbe. Stoga je potrebno što preciznije definirati standarde za radnu učinkovitost. Metode procjene temelje se na prosudbama i ocjenama osoba koje su u situaciji da prate i poznaju nečiji rad i učinak. Nije važno koje se metode i tehnike tada primjenjuju jer su to subjektivne metode (Bahtijarević, 1999).
4. Kako i u kojem stupnju pojedini čimbenik motivacije utječe na radnu uspješnost? Trenutno je dominantan problem pitanja ljudskih interesa i radne motivacije. Više nisu upitne ljudske mogućnosti i njihov rad jer su nedvojbeno značajni. Upitna je motivacija. Važan razlog i poticaj za teorijsko koncipiranje radne motivacije i njezinih karakterističnih čimbenika neposredne su praktične potrebe razumijevanja mehanizma ponašanja kao temelja za izgradnju određenog motivacijskog procesa s ciljem ostvarenja što većeg angažmana i doprinosa zaposlenika, što postaje *sine qua non* u rješavanju suvremenog poslovanja i razvoja. Kako bi se pokazala ozbiljnost ovoga problema i znanstveni interes koji ga prati, postoji velik broj članaka na ovu temu

(Cascio, 1995). Posljednjih je godina došlo do eksponencijalnog rasta teorijske i empirijske literature o organizacijskom ponašanju (Bahtijarević, 1999).

Motivacija dolazi od latinskog glagola „movere“ što znači pokrenuti. Uistinu, onaj tko je motiviran pokreće, ustraje, usredotočen je i posvećen nekom dostignuću. Motivacija potiče ljude da nešto postignu, a ima veliku ulogu u privatnom i poslovnom životu. Ljudi postanu svjesni značaja motivacije tek kada je nemaju (Lehmann, 2008). Nadalje, motivacija je zajednički pojam za sve unutarnje čimbenike koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te određuju smjer, intenzitet i trajanje (Bahtijarević, 1999). Primarna je svrha motivacijskih aktivnosti podići individualnu radnu učinkovitost proizvodeći i nagrađujući poželjne oblike ponašanja (Goić, 2022). Motivacija je svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava ili odražava ciljano ponašanje ljudi (Buble, 2006). Postoje brojne definicije motivacije i svaka je ispravna i točna. Motivacija je promjenjiva i ovisi od situacije do situacije, od raspoloženja do raspoloženja. Svaki čovjek u sebi ima određenu motivaciju za izvršavanje određenih poslova (Lehmann, 2008). Stoga na motivaciju utječu brojni unutarnji i vanjski čimbenici koji se odražavaju na radni učinak svakog zaposlenika, a to su:

(Ružić, 2007)

- Timski čimbenici: podrška i pomoć kolega.
- Čimbenici vođenja: poticanje, upute i podrška nadređenih te stil vođenja.
- Situacijski čimbenici: eksterno i interno okruženje, učestalost promjena i organizacijska kultura.
- Sustavni čimbenici: način rada, radni uvjeti, oprema, materijali, informatička tehnologija.
- Osobni čimbenici: znanje, iskustvo, kompetencije, sposobnost i motivacija.

Razina utjecaja motivacije ovisi o zaposleniku jer neće svaki zaposlenik biti jednako motiviran za određeni posao. Jedini način da ljudi zavole rad jest da ih se pravilno motivira. Ljudi moraju biti svjesni zašto naporno rade, a svaki pojedinac u organizaciji motiviran je na drugačije (Shahzadi, Javed, Shahzaib Pirzada, Nasreen, Khanam, 2014). U 21. stoljeću zaposlenici predstavljaju ključan resurs svakoga poduzeća, a hoće li se ciljevi poduzeća ostvariti ili ne ovisi o razini motivacije koji zaposlenik posjeduje. Kako bi zaposlenici krenuli prema ostvarivanju ciljeva, menadžeri pokreću zaposlenike koristeći razne načine motiviranja, utjecanja i inspiriranja (Buble, 2011). Postavlja se pitanje što organizacije čine kako bi povećale radnu učinkovitost svojih zaposlenika? Ulažu li dovoljno u svoje zaposlenike i na koji ih način motiviraju da povećaju radnu uspješnost? Ukoliko u organizaciji postoje nemotivirani zaposlenici, takve organizacije neće dugo opstati na tržištu. U tom slučaju, menadžeri imaju zadatak motivirati zaposlenike kako bi povećali radni učinak i ostvarili što bolji poslovni rezultat (Kuranchie - Mensah, Amponsah - Tawiah, 2016).

2.2. RADNI UČINAK ZAPOSLENIKA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI

S druge strane, prema Greenbergu i Baronu (1998), radni učinak zaposlenika bit će bolji ako su radni uvjeti zaposlenika bolji, a sve to u konačnici vodi većem zadovoljstvu zaposlenika. Herzberg (1959) je predstavio teoriju s dva čimbenika u kojoj navodi kako postoje čimbenici koju su ugrađeni u sadržaj posla, a to su plaća, status, radni uvjeti, kontekst posla, postignuća, povećana odgovornost i priznanja koja potiču motivaciju ili nedostatak motivacije kadrova. S vremenom, istraživanja su pokazala kako je Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije, kojom se definiraju unutarnji i vanjski čimbenici motivacije, relevantna za zadovoljstvo i radni učinak. Sirota, et al. (2005) proveli su veliko istraživanje i otkrili da su druženje,

jednakosti i postignuća značajniji i da su zaposlenici „učinkovitiji“ u motivirajućem radnom okruženju. Asim (2013) je u svojem istraživanju utvrdio da plaća i zadovoljstvo poslom nisu izravno povezani s motivacijom. Motivirani kadrovi su učinkovitiji, samostaljniji i imaju bolji radni učinak od onih koji nisu motivirani (Kalhoru, Khokhar, Jhatial, 2017). S druge strane, posao igra važnu ulogu u životu svih ljudi. Ljudi kroz rad definiraju sebe i svoju ulogu u društvu. Upravo je zato ovo istraživanje provedeno u hotelskoj industriji u Republici Hrvatskoj s obzirom na to da je riječ o najrazvijenijoj industriji s velikim utjecajem na gospodarstvo zemlje. Hotelska industrija posebno je važna za područje Dalmacije gdje ima najviše objekata za smještaj (Bagavac, 2017).

Temeljem prethodno navedenog, ovim radom će se istražiti i utvrditi utjecaj razine motivacije na radni učinak zaposlenika u hotelskoj industriji Splitsko-dalmatinske županije. Na temelju izloženih teorijskih polazišta definiran je i problem rada, a to je kakav i koliki utjecaj ima razina motivacije na radni učinak zaposlenika u hotelskoj industriji Splitsko-dalmatinske županije. Anketno istraživanje provedeno je u 103 hotela Splitsko-dalmatinske županije. Dobiveni rezultati istraživanja mogu se koristiti s ciljem unaprjeđenja motivacije zaposlenika i radnog učinka, što je i svrha ovog istraživanja.

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

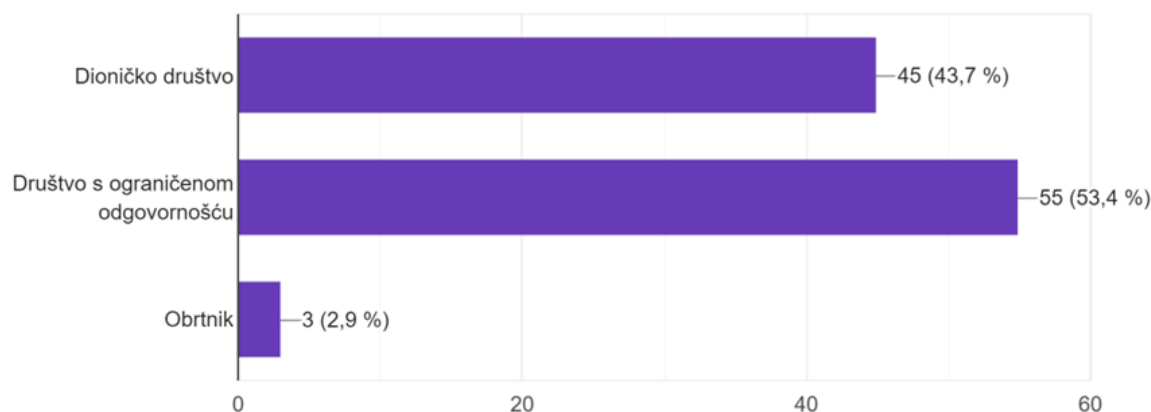
3.1. UZORAK ZA ISTRAŽIVANJE

U svrhe ovoga rada provedeno je anketno istraživanje u 103 od ukupno 250 hotela na području Splitsko-dalmatinske županije. Anketno istraživanje provedeno je među voditeljima ljudskih resursa u 103 hotela Splitsko-dalmatinske županije. Polazišna točka za provođenje anketnog istraživanja prethodna su istraživanja (Zubizarreta, et al., 2024., Liaquat, et al., 2024., Layek i Koodamara, 2024.) u kojima su autori utvrdili temeljne motivacijske čimbenike te načine mjerenja radnog učinka. Razina motivacije i radni učinak zaposlenika mjeren je tvrdnjama navedenim u anketnom istraživanju. Kod ocjenjivanja tvrdnji korištena je Likertova skala od 5 stupnjeva s tim da je 1 – uopće se ne slažem, 2 – djelomično se slažem, 3 – niti se slažem niti se ne slažem, 4 – djelomično se slažem i 5 – u potpunosti se slažem. Numeričke vrijednosti prezentirane su upotrebom metode deskriptivne statistike s aritmetičkom sredinom i standardnom devijacijom kao pokazateljem odstupanja od aritmetičke sredine. Kvalitativni podaci prezentirani su grafičkim i tabelarnim prikazima u kojima je struktura ispitanika predstavljena upotrebom apsolutnih i relativnih postotnih frekvencija. Hipoteze su ispitane upotrebom analize varijance (ANOVA), dok se za obradu podataka koristio statistički softver SPSS 25. Anketno istraživanje provedeno je od 30. 9. 2023. do 30. 10. 2023. godine s ostvarenom stopom povrata od 100 %. Na temelju odgovora dobivenih provođenjem anketnog istraživanja analizirani su dobiveni rezultati istraživanja.

3.2. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Prije interpretacije dobivenih rezultata istraživanja po hipotezama, prikazana su obilježja uzorka, odnosno pravni oblik i veličina hotela. Pravni oblik hotela prikazan je grafikonom 1.

Grafikon 1. Pravni oblik hotela

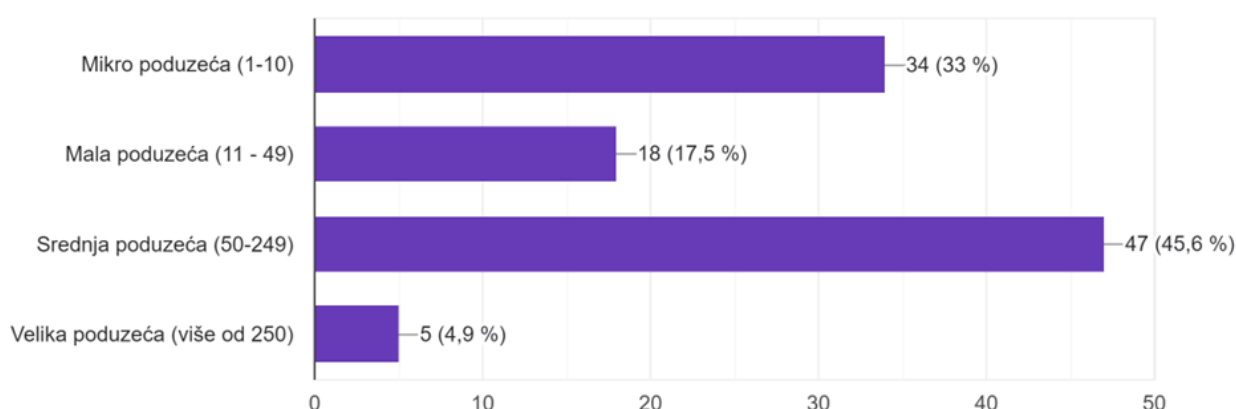


Izvor: Autori

Prethodni grafikon pokazuje da 45 hotela ili njih 43,7 % ima pravni oblik dioničkog društva, dok njih 55 ili 53,4 % pripada skupini društava s ograničenom odgovornošću. Mali broj hotela, točnije 3 ili 2,9 %, pripada osnivačkom obliku obrtnik.

Nadalje, veličina hotela prema broju zaposlenika prikazana je grafikonom 2.

Grafikon 2. Veličina hotela



Izvor: Autori

Iz grafikona 2. jasno je da 5 hotela ili njih 4,9 % pripada skupini velikih hotela, 47 hotela ili 45,6 % srednje su veličine, 18 ili 17,5 % mali su hoteli, dok 34 hotela ili 33 % pripadaju skupini mikro hotela. Važno je naglasiti da ukupan broj zaposlenika kod 103 istraživana hotela na području Splitsko-dalmatinske županije iznosi 20.467.

U ovom dijelu rada prikazat će se dobiveni rezultati istraživanja s ciljem dokazivanja ili odbacivanja postavljene glavne istraživačke hipoteze rada koja glasi: *Viša razina motivacije zaposlenika uzrokuje veći radni učinak zaposlenika u hotelskoj industriji na području Splitsko-dalmatinske županije.* Glavna istraživačka hipoteza ispitana je pomoću četiri pomoćne hipoteze rada. Sve hipoteze rada, s interpretiranim rezultatima istraživanja, prikazane u nastavku rada.

Prva pomoćna hipoteza polazi od pretpostavke da viša razina nagrađivanja zaposlenika utječe na veći radni učinak zaposlenika u hotelskoj industriji Splitsko-dalmatinske županije. Važno je naglasiti da će se prilikom utvrđivanja razine svakog pojedinog čimbenika motivacije koristiti dvije razine – viša i niža. Viša razina odnosi se na dobivene ocjene između 4 i 5, dok se niža razina odnosi na ocjene između 1 i 2. Dobivena ocjena 3 prikazuje neutralnu razinu motivacijskoga čimbenika. S druge strane, prosječni radni učinak utvrđen je na način da se ukupan broj poduzeća pomnožio s dodijeljenim ocjenama te podijelio s ukupnim brojem poduzeća koji su odgovorili na iste ocjene. Nakon prethodno objašnjenog načina utvrđivanja razine motivacijskih čimbenika, u tablici 1. prikazani su rezultati istraživanja u odnosu na razinu nagrađivanja zaposlenika i radni učinak u hotelskoj industriji Splitsko-dalmatinske županije.

Tablica 1. Utjecaj razine nagrađivanja na radni učinak zaposlenika u hotelskoj industriji Splitsko-dalmatinske županije

Razina nagrađivanja	Prosječna razina nagrađivanja	Prosječni radni učinak	Standardna devijacija	Rezultat F-testa	Signifikantnost ($p < 0,05$)
Visoka razina (4 – 5)	4,31	4,51	0,35	13,99	0,01
Niska razina (1 – 2)	1,6	3,78	0,60		

Izvor: Autori

Iz tablice 1. može se vidjeti da visoka razina nagrađivanja ima prosječnu ocjenu od 4,31 i da njihov prosječni radni učinak iznosi 4,51. S druge strane, niska razina nagrađivanja ostvarila je prosječnu ocjenu od 1,6 te prosječni radni učinak od 3,78. Iz ovako dobivenih rezultata istraživanja može se zaključiti da postoji statistički značajna razlika između razina nagrađivanja i radnog učinka zaposlenika u hotelskoj industriji Splitsko-dalmatinske županije. To znači da viša razina nagrađivanja zaposlenika uzrokuje veći radni učinak od niže razine nagrađivanja zaposlenika u hotelima Splitsko-dalmatinske županije čime je prva pomoćna hipoteza potvrđena.

Kod druge pomoćne hipoteze polazi se od pretpostavke da viša razina sigurnosti posla utječe na veći radni učinak zaposlenika u hotelskoj industriji Splitsko-dalmatinske županije. Dobiveni rezultati istraživanja prikazani su u tablici 2.

Tablica 2. Utjecaj razine sigurnosti posla na radni učinak zaposlenika u hotelskoj industriji Splitsko-dalmatinske županije

Razina sigurnosti na poslu	Prosječna razina sigurnosti na poslu	Prosječni radni učinak	Standardna devijacija	Rezultat F-testa	Signifikantnost ($p < 0,05$)
Visoka razina (4 – 5)	4,43	4,59	0,42	10,29	0,001
Niska razina (1 – 2)	1,95	4,21	0,39		

Izvor: Autori

Iz tablice 2. može se vidjeti da viša razina sigurnosti na poslu ima prosječnu ocjenu od 4,43 i kao takva, rezultira prosječnim radnim učinkom od 4,59. S druge strane, niža razina sigurnosti na poslu ostvarila je prosječnu ocjenu od 1,95, a odgovarajući prosječni radni učinak iznosi 4,21. Iz ovako dobivenih rezultata istraživanja može se zaključiti da postoji statistički značajna razlika između razine sigurnosti na poslu i radnog učinka zaposlenika u hotelskoj industriji Splitsko-dalmatinske županije. To znači da viša razina sigurnosti na poslu uzrokuje veći radni učinak od niže razine sigurnosti na poslu u hotelima Splitsko-dalmatinske županije čime je druga pomoćna hipoteza potvrđena.

Trećom pomoćnom hipotezom utvrđuje se utjecaj vjerojatnosti napredovanja na poslu na radni učinak zaposlenika u hotelskoj industriji Splitsko-dalmatinske županije. Ova hipoteza polazi od pretpostavke da veća vjerojatnost napredovanja u hotelima uzrokuje veći radni učinak zaposlenika. Dobiveni rezultati istraživanja prikazani su u tablici 3.

Tablica 3. Utjecaj vjerojatnosti napredovanja na poslu na radni učinak zaposlenika u hotelskoj industriji Splitsko-dalmatinske županije

Vjerojatnost napredovanja na poslu	Prosječna vjerojatnost napredovanja na poslu	Prosječni radni učinak	Standardna devijacija	Rezultat F-testa	Signifikantnost ($p < 0,05$)
Visoka razina (4 – 5)	4,91	4,49	0,36	15,87	0,001
Niska razina (1 – 2)	1,5	3,71	0,66		

Izvor: Autori

Iz tablice 3. može se vidjeti da postojanje veće vjerojatnosti napredovanja na poslu ima prosječnu ocjenu od 4,91, a prosječni radni učinak iznosi 4,49. S druge strane, postojanje manje vjerojatnosti napredovanja na poslu ima prosječnu ocjenu od 1,5 te prosječni radni učinak od 3,71. Iz ovako dobivenih rezultata istraživanja može se zaključiti da postoji statistički značajna razlika između vjerojatnosti napredovanja na poslu i radnog učinka zaposlenika u hotelskoj industriji Splitsko-dalmatinske županije. To znači da veća vjerojatnost napredovanja na poslu uzrokuje veći radni učinak od manje vjerojatnosti napredovanja na poslu u hotelima Splitsko-dalmatinske županije čime se treća pomoćna hipoteza prihvaća.

Četvrtom pomoćnom hipotezom utvrđuje se utjecaj razine razvijenosti radnih uvjeta na radni učinak zaposlenika u hotelskoj industriji Splitsko-dalmatinske županije. Ova hipoteza polazi od pretpostavke da viša razina razvijenosti radnih uvjeta utječe na veći radni učinak zaposlenika u hotelskoj industriji Splitsko-dalmatinske županije. Dobiveni rezultati istraživanja prikazani su u tablici 4.

Tablica 4. Utjecaj razine razvijenosti radnih uvjeta na radni učinak zaposlenika u hotelskoj industriji Splitsko-dalmatinske županije

Razina razvijenosti radnih uvjeta	Prosječna razina razvijenosti radnih uvjeta	Prosječni radni učinak	Standardna devijacija	Rezultat F-testa	Signifikantnost ($p < 0,05$)
Visoka razina (4 – 5)	4,75	4,49	0,37	11,87	0,001
Niska razina (1 – 2)	1,67	3,78	0,70		

Izvor: Autori

Kao što je prikazano u tablici 4. viša razina razvijenosti radnih uvjeta ima prosječnu ocjenu od 4,75 i ostvaruje prosječni radni učinak od 4,49. S druge strane, niža razina razvijenosti radnih uvjeta ostvaruje prosječnu ocjenu od 1,67 i prosječni radni učinak od 3,78. Iz ovako dobivenih rezultata istraživanja može se zaključiti da postoji statistički značajna razlika između razine razvijenosti radnih uvjeta i radnog učinka zaposlenika u hotelskoj industriji Splitsko-dalmatinske županije. To znači da viša razina razvijenosti radnih uvjeta uzrokuje veći radni učinak zaposlenika od niže razine razvijenosti radnih uvjeta u hotelima Splitsko-dalmatinske županije čime je četvrta pomoćna hipoteza prihvaćena.

Nakon ispitivanja statističke značajnosti u odnosu na četiri pomoćne hipoteze može se zaključiti da su sve pomoćne hipoteze prihvaćene kao statistički značajne. Temeljem dobivenih rezultata istraživanja može se zaključiti da viša razina motivacije uzrokuje veći radni učinak zaposlenika od niže razine motivacije u hotelskoj industriji Splitsko-dalmatinske županije čime se glavna hipoteza rada prihvaća.

4. ZAKLJUČAK

Potvrđivanjem glavne hipoteze rada zaključuje se da viša razina motivacije utječe na veći radni učinak zaposlenika u hotelskoj industriji Splitsko-dalmatinske županije. Prvom pomoćnom hipotezom utvrđeno je da viša razina intenziteta nagrađivanja zaposlenika uzrokuje veći radni učinak od niže razine intenziteta nagrađivanja zaposlenika u hotelima. Drugom pomoćnom hipotezom utvrđeno je da viša razina sigurnosti posla uzrokuje veći radni učinak zaposlenika od niže razine sigurnosti posla u hotelskoj industriji. Trećom pomoćnom hipotezom utvrđeno je da veća vjerojatnost napredovanja na poslu uzrokuje veći radni učinak od manje vjerojatnosti napredovanja na poslu u hotelima. Četvrtom pomoćnom hipotezom utvrđeno je da viša razina razvijenosti radnih uvjeta uzrokuje veći radni učinak zaposlenika od niže razine razvijenosti radnih uvjeta u hotelima.

Provođenjem ovog istraživanja autori su ostvarili određeni znanstveni doprinos u utvrđivanju utjecaja razine motivacije na radni učinak u hotelskoj industriji. Ovako provedeno istraživanje ima posebnu implikaciju u odnosu na hotelsku industriju u svrhe kontinuiranog povećanja zadovoljstva zaposlenika putem motivacijskih čimbenika s ciljem povećanja radnog učinka zaposlenika, kao i zadovoljstva krajnjih korisnika. Prilikom provođenja ovoga istraživanja autori su imali dva ograničenja. Prvo ograničenje odnosilo se na nedovoljan broj bibliografskih jedinica u Republici Hrvatskoj i šire. Drugo ograničenje se odnosilo na nepostojanje baze podataka svih hotela u hotelskoj industriji Splitsko-dalmatinske županije

što znači da su autori po klasifikaciji djelatnosti pojedinačno pretraživali tvrtku i sami izradili svoju vlastitu bazu podataka.

Važno je naglasiti da bi, nakon ovako provedenog istraživanja, kao smjernicu u budućnosti bilo neophodno provesti ovakav tip istraživanja u drugim industrijama, ali na području cijele Republike Hrvatske. Cilj bi takvoga istraživanja bio provesti komparativnu analizu dobivenih rezultata istraživanja po industrijama.

REFERENCE

- [1] Asim, M. (2013). Impact of motivation on employee performance with effect of training: specific to education sector of Pakistan. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3, str. 2250-3153.
- [2] Bagavac, Ž., (2017). *Analiza konkurentnosti hotelijerstva u RH s posebnim osvrtom na luksuzne hotelske lance*, Diplomski rad, Sveučilište u Zadru, Zadar, Republika Hrvatska.
- [3] Bahtijarević Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, Republika Hrvatska.
- [4] Buble, M. (2003). *Management malog poduzeća*, Ekonomski fakultet, Split, Republika Hrvatska.
- [5] Buble, M. (2006). *Management*, Sveučilište u Splitu, Split, Republika Hrvatska.
- [6] Buble, M. (2011). *Poslovno vođenje*, M.E.P., Zagreb, Republika Hrvatska.
- [7] Bujas, Z., Petz, B.(1959). *Osnove psihofiziologije rada - Uvod u industrijsku psihologiju*, Institut za higijenu rada, Zagreb, Republika Hrvatska.
- [8] Cascio, F.W. (1995). *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw Hills, New York, SAD.
- [9] Campbell P. J., Wiernik M. B., (2015.), The modeling and assessment of work performance, Department of Psychology, Minnesota, dostupno na <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>, pristupljeno 30.03.2023., doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427
- [10] Greenberg J., Baron, R.(1998). *Ponašanje ljudi u organizaciji*, Želnid, Beograd, Republika Srbija.
- [11] Goić S., (2022). *Nastavni materijal – Strateški menadžment ljudskih resursa- funkcijsko područje 4*, Ekonomski fakultet, Split, Republika Hrvatska.
- [12] Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons, New York, SAD.
- [13] Layek, D., Koodmara, N., K. (2024). Motivation. work experience, and teacher performance: A comparative study, *Acta Psychologica*, 245, str. 1-13., <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104217>
- [14] Liaquat, M., et. al. (2024). Impact of motivational factors and green behaviors on employee environmental performance, *Research in Globalization*, 8, str. 1-12., 10.1016/j.resglo.2023.100180
- [15] Kalhoro M.,Khokhar S., Jhatial A.A. (2017.), Investigating the influence of extrinsic and intrinsic motivation on work performance: Study of bank officers, dostupno na <https://www.gmjacs.bahria.edu.pk/index.php/ojs/article/view/26/147>, pristupljeno 28. 02. 2023., doi:10.33736/ijbs.4862.2022
- [16] Kuranchie- Mensah Boye, E., Amponsah-Tawiah K. (2016). Employee motivation and work performance: A comparative study of mining companies in Ghana, *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 9 (2), str. 255-309., doi:10.3926/JIEM.1530

- [17] Lehmann I. (2008). *Motivacija sa testom i vježbama*, gmbH & Co. KG, Munich, Germany.
- [18] Mateljak Ž., Pavić I., Matić I., (2009). *Menadžment: Priručnik za nastavu* (2. izmijenjeno izdanje), Ekonomski fakultet, Split, Republika Hrvatska
- [19] Ružić B., (2007). Poslovni savjetnik: Kako poboljšati radni učinak, dostupno na https://www.poslovnisavjetnik.com/sites/default/files/dir_management/PS%2028.32.33.pdf, pristupljeno 28.02.2023.
- [20] Sirota, D., et. al. (2005). *The enthusiastic employee: How companies profit by giving workers what they want*, Wharton School Publishing, New York, SAD
- [21] Shahzadi, I., Javed A., Shahzaib, Pirzada S., Nasreen S., Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance, *European Journal of Business and Management*, 6 (23), str. 1-9., doi:10.5430/jms.v9n1p53
- [22] Zubizarreta, M., et. al. Forest certification and its impact on business management nad market performance: The key role of motivations, *Forest Policy nad Economics*, 166, str. 1-15., <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2024.103266>

DIGITALNA TRANSFORMACIJA U OBITELJSKIM TVRTKAMA: IZAZOVI I PRILIKE

VLATKA ŠKOKIĆ

Sveučilište u Splitu

Ekonomski fakultet

Cvite Fiskovića 5, 21000 Split, Hrvatska

vskokic@efst.hr

SAŽETAK

Digitalna transformacija obiteljskih poduzeća predstavlja rastući interes u području istraživanja poduzetništva, no postojeća razumijevanja još su uvijek u razvoju. Iako neka obiteljska poduzeća prepoznaju potrebu za digitalnom transformacijom, većina nema jasno razrađene strategije za njezinu provedbu. Razumijevanje unutarnje dinamike i sposobnosti obiteljskih tvrtki u prihvaćanju digitalne transformacije ključno je za razvoj učinkovitih strategija i intervencija koje podržavaju taj proces, posebno u kontekstu specifičnosti obiteljskih poduzeća. Naime, obiteljska poduzeća mogu imati prednost zbog veće fleksibilnosti i sposobnosti donošenja odluka, što implicira da se mogu bolje prilagoditi promjenama i ostvariti veću vrijednost od digitalne transformacije. S druge strane, studije također pokazuju da obiteljska poduzeća, zbog očuvanja socio-emocionalnog blagostanja i izbjegavanja rizika, često pokazuju manju sklonost promjenama, uključujući digitalnu transformaciju. Stoga je potrebno istražiti specifične izazove, prilike i ishode digitalne transformacije unutar konteksta obiteljskih poduzeća. Ovo eksplorativno kvalitativno istraživanje bavi se navedenim problemom. Podaci su prikupljeni putem neprobabilističkog uzorka na 12 obiteljskih poduzeća koristeći polustrukturirane intervju. Rezultati sugeriraju da, unatoč prepoznatoj potrebi za digitalnom transformacijom, postoji značajan jaz u stratejskom planiranju i provedbi. Ovo istraživanje naglašava važnost razvoja prilagođenih strategija koje uzimaju u obzir specifičnosti obiteljskih poduzeća te kontekstualne čimbenike kako bi se olakšala njihova digitalna transformacija.

KLJUČNE RIJEČI: obiteljska poduzeća, digitalna transformacija, obiteljski faktor, prilagođene strategije, kvalitativno istraživanje

1. UVOD

Digitalna transformacija postala je ključna tema za organizacije, osobito nakon pandemije COVID-19 koja je ubrzala potrebu za prelaskom na digitalno poslovanje (Gandrita, 2023). Obiteljska poduzeća, kao značajan dio poslovnog okruženja, također se suočavaju s izazovom prihvaćanja digitalizacije. Proces digitalne transformacije unutar obiteljskih poduzeća obuhvaća faze kao što su digitalizacija procesa, digitalizacija proizvoda/usluga i digitalizacija poslovnog modela (Tirdasari et al., 2022). Tijekom pandemije COVID-19, digitalna transformacija je igrala ključnu ulogu u omogućavanju obiteljskim tvrtkama da se prilagode i

natječu tako da restrukturiraju poslovne modele (Barile et al., 2022). Vlasnici obiteljskih poduzeća koji kombiniraju snažno poduzetničko nasljeđe s osjećajem odgovornosti prema budućim generacijama vjerojatnije će iskoristiti digitalne prilike (Ano & Bent, 2021). Štoviše, digitalna transformacija obiteljskih poduzeća bitna je za njihovu otpornost i opstanak, osobito u vremenima nesigurnosti i krize (Schulze & Bövers, 2022). No, usvajanje digitalnih tehnologija u obiteljskim poduzećima nije bez izazova. Faktori poput nedostatka digitalnih vještina ili strategija mogu ometati učinkovito korištenje digitalnih alata poput društvenih mreža za poslovni razvoj (Tiwasing et al., 2022). Isto tako, obiteljska poduzeća često daju prednost socio-emocionalnom bogatstvu (socio-emotional wealth - SEW) uz ekonomske ciljeve, donoseći odluke koje balansiraju financijske rezultate s obiteljskim neekonomskim ciljevima (Vandekerckhof et al., 2017).

Unatoč kompleksnosti procesa digitalne transformacije obiteljskih poduzeća, istraživanja su još u začetku (Tirdasari et al., 2022). Cilj ovog rada je doprinijeti razumijevanju digitalne transformacije u kontekstu obiteljskih poduzeća, a glavno istraživačko pitanje koje studija adresira je: *koji su specifični izazovi, prilike i ishodi digitalne transformacije u obiteljskim poduzećima?* Studija se bazira na kvalitativnoj metodologiji, gdje su podaci prikupljeni putem polustrukturiranih intervjua, a ispitanici izabrani putem neprobabilističkog uzorkovanja (metoda snježne grude). Kvalitativna metodologija se smatra prikladnom kada je problem istraživanja nedovoljno istražen i stoga nedovoljno teoretski obrađen (Miles & Huberman, 1994). Polustrukturirani intervjui s vlasnicima obiteljskih poduzeća omogućili su detaljan uvid, odnosno „thick descriptions“ (Geertz, 1973, str. 6) problema i konteksta koji se istražuju.

2. DIGITALNA TRANSFORMACIJA I OBITELJSKA PODUZEĆA

Digitalna transformacija organizacija definira se kao „korištenje novih digitalnih tehnologija kao što su društveni mediji, mobilna tehnologija, analitika ili ugradbeni uređaji za omogućavanje značajnih poslovnih poboljšanja, uključujući poboljšana korisnička iskustva, racionalizirane operacije ili nove poslovne modele“ (Fitzgerald et al., 2014, str. 2). Digitalizacija i inovacije se često ističu ključnima za obiteljska te mala i srednja poduzeća (MSP) (KMPG, 2022; Soluk, 2022). Ipak, digitalna transformacija u ovim poduzećima još je uvijek rijetka praksa (Soluk et al., 2021). Ovo je iznenađujuće s obzirom na važnost ovog procesa u digitalnom dobu za obiteljska poduzeća kako bi poboljšala svoju konkurentnost i otpornost na ekonomske krize (Soluk, 2022). Obiteljska poduzeća definiraju se kao tvrtke u vlasništvu jedne ili nekoliko obitelji, što rezultira visokim stupnjem obiteljske kontrole, određenim stupnjem obiteljskog angažmana u upravljanju, te korporativnom kulturom koja je snažno oblikovana od strane vlasničke obitelji (Chrisman & Patel, 2012). Obiteljska poduzeća karakterizira međusobno ispreplitanje obiteljskog i poslovnog podsustava, ukazujući na jaku emocionalnu povezanost ta dva podsustava (Brinkerink et al., 2020). Emocionalna povezanost između obitelji i poslovanja rezultira najčešće isključivanjem vanjskih investitora, jer vlasnička obitelj uglavnom ne želi ovlastiti neobiteljske osobe za donošenje odluka (Chrisman & Patel, 2012). Sa ciljem očuvanja obiteljske kontrole i povećanja izgleda za prijenos poduzeća na sljedeće generacije, ovakva strategija može ograničiti financijske mogućnosti u obiteljskim poduzećima (Gómez-Mejía et al., 2007).

Motivi poduzeća za uključivanje u strateške aktivnosti, kao što je digitalna transformacija, variraju ovisno o vlasničkoj strukturi, jer vlasnici imaju različite ciljeve (Gomez-Mejia et al., 2018). Obiteljska poduzeća imaju posebnu potrebu za stjecanjem legitimnosti (Berrone et al., 2012) i jako su osjetljiva na nesigurne projekte (Carney et al., 2019). Stoga se smatra da

obiteljsko upravljanje može potaknuti različite odgovore na trend digitalne transformacije u usporedbi s ne-obiteljskim poduzećima (Liu et al., 2023). Na primjer, zbog velike potrebe za legitimnošću, obiteljska poduzeća često naglašavaju svoju predanost digitalnoj transformaciji u godišnjim izvješćima, kako bi se prikazala kao poželjna, ispravna ili prikladna u kontekstu rastućeg trenda digitalnih transformacija, dok zbog osjetljivosti na nesigurne projekte, obiteljska poduzeća mogu izbjegavati rizik velikih digitalnih investicija (Liu et al., 2023).

Costa et al. (2023) razmatra specifičnu karakteristiku obiteljskih poduzeća – obiteljski faktor („familiness“) i njegovu ulogu u procesu digitalne transformacije. Studija identificira tri glavna čimbenika – individualni, procesni i organizacijski – koji su relevantni za uvođenje i korištenje digitalnih tehnologija u proizvodnim i inovativnim aktivnostima. Analizirana poduzeća osjećaju nužnost što brže digitalne transformacije, mada postoji mali naglasak na digitalnom strateškom planiranju, nedovoljno digitalno tehnološko znanje menadžmenta te još uvijek snažna centralizacija top menadžmenta. Za neke tvrtke, obiteljski faktor pozitivno utječe na strategije digitalizacije zbog jednostavnijih i neformalnijih procesa donošenja odluka. S druge strane, za neke tvrtke obiteljski faktor predstavlja prepreku za procese digitalne transformacije. Te tvrtke naglašavaju visoku razinu nesklonosti starijih članova obitelji prema digitalnim tehnologijama zbog njihovih poteškoća u razumijevanju potencijalne vrijednosti novih digitalnih rješenja, osobito kada potrebna ulaganja za takve digitalne napretke ne donose odmah ekonomski povrat. Sličnu sklonost starijih članova obitelji prema postupnim, a ne radikalnim inovacijama utvrdila je i studija König et al., (2013), čiji rezultati impliciraju da utjecaj obitelji smanjuje agresivnost u usvajanju novih tehnologija i fleksibilnost. Kroz longitudinalnu studiju slučaja četiri njemačka obiteljska poduzeća, Soluk (2022) istražuje utjecaj vanjskih šokova, u ovom slučaju pandemije COVID-19, na inovacijsko ponašanje obiteljskih poduzeća. Fokus studije je identificirati i analizirati promjene u motivima tih poduzeća te njihove prilagodbe resursa i inovacijske akcije. Rezultati ukazuju da su analizirana obiteljska poduzeća promijenila ponašanje u odnosu na realokaciju resursa, što je pridonijelo razvoju digitalne inovacije procesa, digitalne inovacije proizvoda i digitalne inovacije poslovnog modela.

Korištenjem digitalnih tehnologija, poduzeća mogu stvoriti nove poslovne mogućnosti i na taj način doprinijeti svom dugoročnom uspjehu. Na primjer, Priyono et al., (2021) istražuje kako tvrtke u kreativnim industrijama koriste digitalne tehnologije za poticanje inovacija u svojim poslovnim modelima. Rezultati studije sugeriraju da strateška upotreba digitalnih tehnologija može dovesti do novih prilika za poslovanje, osobito u smislu inovacija poslovnih modela. Isto tako, digitalna transformacija kroz usvajanje digitalnih tehnologija utječe na smanjenje troškova i povećanje prihoda (Bharadwaj, 2013) te jačanje konkurentske prednosti (Fischer-Kreer et al., 2021). Međutim, proces usvajanja digitalnih tehnologija isto tako nosi izazove. On može biti dugotrajan i skup, s neizvjesnim povratom koji zahtijeva vrijeme (Karimi & Walter, 2016). Priyono et al. (2020) istražuje kako mala i srednja poduzeća (MSP) u Indoneziji prilagođavaju svoje poslovne modele uz pomoć digitalnih tehnologija uslijed pandemije COVID-19. Koristeći višestruku studiju slučaja i kvalitativnu analizu, rezultati studije pokazuju da analizirana obiteljska poduzeća usvajaju različite stupnjeve digitalne transformacije (ubrzani prijelaz ka digitalizaciji, digitalizacija određenih funkcija zbog opstanka, oslanjanje na partnere s izvrsnim digitalnim vještinama), ovisno o kontekstualnim čimbenicima poduzeća. Isto tako, susreću se sa preprekama, kao što je nedostatak radne snage sa vještinama potrebnim za provođenje digitalizacije, otpori promjenama, nedostatak financijskih resursa te kompleksnost integracije digitalnih tehnologija.

Iako je posljednjih nekoliko godina došlo do porasta istraživanja o organizacijskim posljedicama digitalne transformacije, malo se pažnje posvetilo sustavnom razumijevanju

kompleksnih motivacija koje poduzeća vode prema digitalnoj transformaciji. Posebno se ističe potreba za integracijom mikro i makro perspektiva u istraživanju motivacija poduzeća, jer signali s makro razine mogu oblikovati percepciju važnosti digitalne transformacije, što dovodi do različitih strateških ponašanja poduzeća (Costa et al., 2023). Digitalna transformacija za obiteljska poduzeća nije status ili događaj kroz koji tvrtke mogu proći specifičnim oblikom digitalne inovacije (Matt et al., 2015), već je to postupni proces (Garzoni et al., 2020; Soluk et al., 2021).

3. METODOLOGIJA

S obzirom na nedovoljnu istraženost teme, studija se bazira na induktivnom kvalitativnom pristupu koji istražuje i daje odgovore na pitanja „kako“ i „zašto“ (Eisenhardt, 1989). Ovaj istraživački pristup odabran je iz nekoliko razloga. Prvo, ovaj pristup omogućuje usku povezanost teorije i podataka (Glaser & Strauss, 2017), te omogućava temeljite spoznaje o promatranom fenomenu, tzv „thick descriptions“ (Geertz, 1973). Podaci su prikupljeni putem polustrukturiranih intervjua s vlasnicima dvanaest obiteljskih poduzeća. Kvalitativna metodologija sa polustrukturiranim intervjuima je izuzetno efektivna u sklopu dubinskih studija i opisa relativno novih ili neistraženih fenomena (Miles & Huberman, 1994). Kao metoda uzorkovanja korišteno je neprobabilističko uzorkovanje putem metode snježne grude. Ovaj metodološki pristup također je u skladu s brojnim studijama koja su istraživala obiteljska poduzeća (Costa et al., 2023; Soluk, 2022). Istraživanje je započelo sa vlasnicima obiteljskih poduzeća s kime je već uspostavljen kontakt (OP 1, OP 2, OP 4, OP 5, OP 8, OP 12), a ostala poduzeća su kontaktirana preporukom intervjuiranih vlasnika. Sjedište većine poduzeća je u Splitu (7), zatim u gradovima Metković (2), Solin (1) te u Supetru, otok Brač (2).

Intervjui su provedeni na lokaciji obiteljskog poduzeća i trajali su u prosjeku 70 minuta. Intervjui su snimani i transkribirani. Primijenjeni su kriteriji za procjenu pouzdanosti, vjerodostojnosti, potvrdljivosti i prenosivosti kvalitativnog istraživanja prema Lincoln & Guba (1985). Pouzdanost uključuje temeljit opis cijelog istraživačkog procesa, a vjerodostojnost znači da će se fenomen (digitalna transformacija obiteljskih poduzeća) bolje razumjeti ako su sudionici sami dio problematike. U skladu s ovim načelom, svi intervjui su provedeni sa vlasnicima osnivačima obiteljskih poduzeća. Istraživanje je završeno kada je postignuta teoretska zasićenost (Eisenhardt, 1989). U Tablici 1 prikazane su informacije o obiteljskim poduzećima koja su sudjelovala u istraživanju, čime se povećava pouzdanost i vjerodostojnost rezultata.

Prikaz 1. Ispitanici i njihova obilježja

ID	SEKTOR	GODINA OSNIVANJA	BROJ ZAPOSLENIH	BROJ ZAPOSLENIH ČLANOVA OBITELJI
OP 1	Građevinska industrija	1998	13	3
OP 2	IT	2020.	6	2
OP 3	IT	2022.	3	1
OP 4	Modna industrija	2021.	4	2
OP 5	Poljoprivreda	2018.	7	2
OP 6	Poljoprivreda	1999.	11	5
OP 7	Prehrambena	2017.	15	4

	industrija			
OP 8	Ugostiteljstvo	2022.	8	2
OP 9	Ugostiteljstvo	2001.	13	4
OP 10	Smještaj	2010.	4	1
OP 11	Smještaj	2016.	9	3
OP 12	Turizam	2002.	3	2

Izvor: Autorica

Pitanja postavljena tijekom intervjua bila su usmjerena na četiri glavne teme: uključenost u digitalnu transformaciju, planiranje digitalne transformacije, ulaganja u digitalnu transformaciju te barijere i izazovi. Analiza podataka provedena je prema analitičkom okviru koji se sastoji od sljedećih faza: upoznavanje s podacima; identificiranje tematskog okvira; indeksiranje ili kodiranje; mapiranje i interpretacija (Ritchie & Spencer, 1994). Potvrdivost se odnosi na stupanj u kojem drugi istraživači mogu potvrditi rezultate. Znanstvenik iz područja poduzetništva i obiteljskog biznisa je pročitao i analizirao nasumično odabrani broj transkripata (4) dok se nakon nekoliko iteracija nije formirala konačna lista sa kodovima. Na kraju, istraživanje zadovoljava kriterij prenosivosti jer su pruženi dovoljni detalji o istraživanom kontekstu i procesu (Lincoln & Guba, 1985).

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Iz Tablice 1 vidljivo je da su poduzeća iz različitih sektora djelatnosti te da većina poduzeća (7) posluje do 10 godina starosti, što predstavlja relativno mlada obiteljska poduzeća. Isto tako, većina poduzeća zapošljava do 10 zaposlenih (8), a sva poduzeća zapošljavaju članove obitelji.

Većina vlasnika obiteljskih poduzeća vidi digitalnu transformaciju kao priliku za razvoj novih poslovnih modela temeljenih na digitalnim tehnologijama, što sugerira da postoji značajna svijest o potencijalu koji digitalna transformacija može donijeti, uključujući povećanje efikasnosti i otvaranje novih tržišta, ilustrirano sljedećim citatom: „*Digitalizacija nam otvara vrata za inovacije koje su prije bile nezamislive. Mi smo prvo gledali kako digitalizirati funkciju nabave, ali smo uskoro shvatili mogućnost cjelokupne transformacije našeg poslovnog modela*“ (OP 7). Obiteljska poduzeća su isto tako iskoristila mogućnost digitalizacije poslovnog modela tokom pandemije, što im je pomoglo da postignu bolju konkurentsku poziciju na tržištu: „*nakon početnog šoka, panike, sve je gotovo, shvatili smo da digitalizacijom našeg poslovnog modela stvaramo nove izvore prihoda i jednom kada pandemija bude gotova, ulazimo na tržište učinkovitiji i spremniji da odgovorimo na drugačije i kompleksnije potrebe naših klijenata, što se pokazalo potpuno točnim*“ (OB 12). S druge strane, nekolicina vlasnika ističe digitalizaciju postojećih poslovnih procesa kao ključni cilj: „*Naša digitalna transformacija prvenstveno uključuje optimizaciju postojećih operacija, to je nešto čime postajemo konkurentniji, možemo podnijeti financijski i ne predstavlja preveliki skok u nepoznato našim radnicima*“ rekao je vlasnik poljoprivrednog poduzeća (OP 6), što ukazuje na praktičan pristup gdje se fokus stavlja na poboljšanje trenutnih procesa prije uvođenja potpuno novih tehnologija.

Više od polovice poduzeća (8) već je započelo s procesom digitalne transformacije, gdje su neka poduzeća već u naprednim fazama procesa, koristeći konkretne alate i rješenja za unapređenje poslovanja. Međutim, manji broj poduzeća još uvijek nije započeo proces, što ukazuje na potrebu za dodatnom edukacijom i podrškom. Naime, ispitanici su najčešće objašnjavali da nisu sigurni u kojem smjeru treba krenuti jer je područje kompleksno. Citat

ispitanika OP 9 ilustrira navedeno: „*znate, nama financije nisu problem, a imamo i sposobne ljude, sa odličnim digitalnim vještinama. Ali meni se ne čini da ima smisla da, na primjer, sad uvedemo online sustav narudžbi ili neki vid CRMa, a sa druge strane meni cijela nabava, koja mi je temelj poslovanja, se radi kao što je i moj otac radio..jednostavno mi treba netko reći kako sve posložiti, odakle krenuti..*“ Ovaj komentar odražava nesigurnost i potrebu za dodatnim informacijama te stručnjacima u području digitalne transformacije i restrukturiranja poduzeća. No samo vlasnici IT poduzeća su spremni angažirati takve stručnjake: „*za sada možemo sve sami, ali smo svjesni kako dalje rastemo da ne možemo pratiti sve promjene koje se dešavaju i sam rast firme. Mada je naš core IT, za takve procese moraš imati nekoga tko zna biznis, ekonomiju..nama je efikasnije i jeftinije zaposliti nekog takvog nego da mi pokušavamo, sigurno nećemo to napraviti kako treba, a istovremeno zapostavljamo razvoj našeg proizvoda s kojim smo konkurentni na međunarodnom tržištu i želimo tako i ostati.*“ (OP 2). Ostali ispitanici preispituju stručnost takvih kadrova u kontekstu obiteljskih poduzeća i razumijevanja kulture: „*znam da se dosta priča o tome, postoje i te konferencije vezane za obiteljske firme, ali moje mišljenje je da su svi ti profesionalci stekli iskustva u velikim ne obiteljskim poduzećima i ne mogu razumjeti da naše vrijednosti koje negujemo kao obitelj, želimo preslikati i na naš biznis. Oni svi rade na nekom copy paste modelu, ali obiteljska poduzeća se ne mogu ukalupiti na taj način.*“ (OP 11).

Samo troje poduzeća, različitih djelatnosti i godina starosti (OP 1, OP 3, OP 12) ima razvijenu strategiju digitalne transformacije, dok ostali planiraju razviti strategiju u budućnosti. Ovo ukazuje na rastuće prepoznavanje potrebe za strateškim pristupom digitalizaciji, gdje je digitalna transformacija među prva tri prioriteta: „*Digitalna transformacija je apsolutni prioritet za nas jer želimo ostati ispred konkurencije,*“ istaknuo je vlasnik IT poduzeća (OP 3). Ovaj stav pokazuje da su poduzeća svjesna hitnosti digitalne transformacije u održavanju konkurentne prednosti.

Što se tiče ulaganja, poduzeća su do sada uložila umjereno u proces digitalne transformacije. Vlasnici obiteljskih poduzeća su ukazali na oprezan, ali proaktivan pristup investiranju: „*Ulagali smo postupno, fokusirajući se na one tehnologije koje donose najbrži povrat na investiciju*“ istaknuo je vlasnik prehrambenog poduzeća (OP 7). Nekolicina vlasnika smatra da nisu uložili značajna sredstva u digitalne tehnologije, što je u skladu s istraživanjima koja pokazuju da su ulaganja u digitalnu transformaciju još uvijek relativno skromna. No vlasnici isto tako otkrivaju da gube dosta vremena u analizi isplativosti i zbog toga često ne donesu odluke: „*Uvijek idemo od toga da nešto čvrsto odlučimo, idemo u to, npr. da automatiziramo cijeli proces od bukinga, naplate, CRMa...zatim počnemo analizirati da li je to stvarno tako, koliko je povrat, odnosno kolika je korist koje digitalizacija može donijeti našem poslovanju..i eto ništa po tome nismo napravili, ostali smo na istom mjestu*“ (OP 10). No sva poduzeća su implementirala nova softverska rješenja i ulaganja u obuku zaposlenika, što pokazuje da je osposobljavanje osoblja prepoznato kao ključni faktor za uspješnu digitalnu transformaciju. Nitko od intervjuiranih vlasnika nije izrazio brigu da radnici vide digitalne alate kao prijatnu radnim mjestima, štoviše, smatraju da naročito komunikacijski digitalni alati jačaju osjećaj pripadnosti zaposlenika poduzeću: „*recimo da je stupanj digitalne komunikacije svakako omogućio veće uključivanje zaposlenika unutar tvrtke i njihovu veću ukorijenjenost u kulturu tvrtke*“ (OP 1).

Glavni izazovi s kojima se poduzeća susreću uključuju nedostatak iskustva, nedostatak planiranja i financijske troškove, odnosno nesigurnost u povrat investicije. S jedne strane, obiteljska poduzeća trebaju iskoristiti trenutne prilike kroz postojeće poslovne modele, što je kratkoročna strategija. S druge strane, potrebno je inovirati kako bi osigurali dugoročni

opstanak. Glavna zadaća top menadžmenta je pronaći ravnotežu između kratkoročne i dugoročne orijentacije, što se najčešće rješava prilagodbom organizacijskog dizajna koji podržava transformaciju poslovnog modela. No, većina analiziranih poduzeća nema iskustva s takvim procesima s jedne strane, a s druge nisu spremna angažirati stručnjake izvan poduzeća. Promjena organizacijske kulture također je identificirana kao izazov. To se odnosi prvenstveno na uplitanje starije generacije, koja nije spremna raditi na drugačiji način: „*firma je sve ono što moj otac je, njegova filozofija života..ali bez obzira što smo u dokazali što digitalizacija donosi, on još uvijek na svaku takvu ideju loše reagira i moramo provesti dane dokazujući mu..*“ (OP 5). U odnosu na naučene lekcije, vlasnici naglašavaju kontinuirano učenje i prilagodbu promjenama te važnost jasne vizije i vodstva.

5. ZAKLJUČAK

Rezultati ove studije ukazuju da analizirana obiteljska poduzeća prvenstveno digitaliziraju procese, zatim proizvode i usluge, a u manjem obimu poslovne modele. Iako obiteljska poduzeća prepoznaju potencijalne koristi digitalne transformacije, uključujući povećanje učinkovitosti i otvaranje novih tržišta, nedostatak jasno definiranih strategija i planiranja često predstavlja prepreku, što je u skladu s rezultatima drugih studija (Priyono et al. 2020; Warner & Wäger, 2019). Rezultati također ukazuju na važnost razumijevanja učinka kontekstualnih čimbenika, u ovom slučaju učinka makroekonomskih poremećaja (COVID-19), gdje su obiteljska poduzeća prepoznala priliku za provođenje digitalne transformacije s očekivanjem postizanja bolje konkurentske pozicije na tržištu po završetku pandemije (Soluk, 2022). No, i u analiziranom slučaju obiteljskih poduzeća, još uvijek postoji jaz između prepoznate potrebe za digitalnom transformacijom i stvarne provedbe digitalnih strategija u obiteljskim poduzećima. To je u skladu s prethodnim istraživanjima koja ukazuju na spor napredak digitalne transformacije u ovim poduzećima (Soluk et al., 2021). Najveća barijera je, s jedne strane, neiskustvo u provođenju procesa, a s druge strane, odbojnost vlasnika obiteljskih poduzeća da angažiraju vanjske stručnjake. Obiteljske tvrtke inače pokazuju sklonost izbjegavanju vanjskih konzultanata, posebno u kontekstu traženja vanjske pomoći i savjeta. Ta averzija prema vanjskoj pomoći može se pripisati čimbenicima poput želje za održavanjem kontrole nad operacijama tvrtke i strateškim smjerom (Kotlar et al., 2013). Obiteljske tvrtke često daju prioritet očuvanju socio-emocionalnog bogatstva (Gómez-Mejía et al., 2007), što može biti u sukobu s idejom dovođenja vanjskih konzultanata koji bi mogli izazvati postojeće prakse.

Rezultati studije potvrđuju utjecaj obiteljskog faktora („familiness“) na proces digitalne transformacije (Costa et al., 2023). Dok neka obiteljska poduzeća koriste prednosti fleksibilnijih i neformalnijih procesa donošenja odluka, druga se suočavaju s izazovima zbog otpora starijih članova obitelji prema digitalnim tehnologijama. Što su poduzeća starija, to imaju tradicionalniji pristup poslovanju, a proces digitalne transformacije može predstavljati poseban izazov za njih zbog usvojenih praksi tijekom dugog vremenskog razdoblja.

Doprinos istraživanja ogleda se u identificiranju specifičnih izazova s kojima se obiteljska poduzeća suočavaju tijekom digitalne transformacije, kao što su nedostatak digitalnih vještina, otpor prema promjenama i financijska ograničenja. S druge strane, također identificira prilike, uključujući povećanu fleksibilnost, bolje donošenje odluka i potencijal za poboljšanje tržišne pozicije nakon digitalne transformacije te utjecaj vanjskih šokova na proces digitalne transformacije. Korištenjem kvalitativne metodologije kroz polustrukturirane intervjue s vlasnicima obiteljskih poduzeća, studija pruža detaljne uvide i iskustva ovih poduzeća. Rad naglašava potrebu za prilagođenim strategijama koje uzimaju u obzir specifičnosti obiteljskih

poduzeća i njihove kontekstualne čimbenike. Učinkovita digitalna transformacija zahtijeva strateški pristup koji integrira očuvanje obiteljskih vrijednosti i usvajanje novih digitalnih praksi.

Kako bi se dodatno razumjeli izazovi i prilike digitalne transformacije u obiteljskim poduzećima, te adresirala ograničenja ove studije, bilo bi potrebno proširiti istraživanje na veći broj obiteljskih poduzeća iz različitih industrija i zemalja. Naime, iako veličina uzorka nije ograničavajući faktor u kvalitativnim studijama jer kvalitativna studija nema za cilj generalizaciju rezultata (Lincoln & Guba, 1985), svi ispitanici dolaze iz sektora malih poduzeća i jednog geografskog područja (Splitsko-dalmatinska županija). Nadalje, da bi se mogli pratiti dugoročni učinci digitalne transformacije na obiteljska poduzeća, potrebno je provesti longitudinalna istraživanja. Zaključno, da bi se u potpunosti razumjele specifičnosti obiteljskih poduzeća, bilo bi potrebno istražiti i obiteljska i neobiteljska poduzeća primjenom kombinacije kvantitativnih i kvalitativnih metoda istraživanja, naročito eksperimenata, opservacija te analize financijskih podataka (vidi npr. Chirico et al., 2020; Gómez-Mejía, et al., 2010).

PROJEKT: Ovaj rad je u potpunosti podržan od strane Hrvatske zaklade za znanost u sklopu projekta IP-2022-10-6703.

REFERENCE

- [1] Ano, B. & Bent, R. (2021). Human determinants influencing the digital transformation strategy of multigenerational family businesses: a multiple-case study of five French growth-oriented family firms. *Journal of Family Business Management*, 12(4), 876-891.
- [2] Barile, D., Secundo, G., & Vecchio, P. (2022). Food 4.0 for competing during the COVID-19 pandemic: experimenting digitalization in family firms. *European Journal of Innovation Management*, 27(4), 1381-1402.
- [3] Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- [4] Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS quarterly*, 471-482.
- [5] Brinkerink, J., Rondi, E., Benedetti, C., & Arzubiaga, U. (2020). Family business or business family? Organizational identity elasticity and strategic responses to disruptive innovation. *Journal of Family Business Strategy*, 11(4), 100360.
- [6] Carney, M., Van Essen, M., Gedajlovic, E. R., & Heugens, P. P. (2015). What do we know about private family firms? A meta-analytical review. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), 513-544.
- [7] Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of Management Journal*, 55(4), 976-997.
- [8] Chirico, F., Welsh, D., Ireland, R., & Sieger, P. (2020). Family versus non-family firm franchisors: behavioural and performance differences. *Journal of Management Studies*, 58(1), 165-200.
- [9] Costa, A., Presenza, A., & Abbate, T. (2023). Digital transformation in family-owned winery SMEs: an exploratory analysis in the South-Italian context. *European Journal of Innovation Management*, 26(7), 527-551.
- [10] Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

- [11] Fischer-Kreer, D., Greven, A., Eichwald, I., Bendig, D., & Brettel, M. (2021). Organizational psychological capital in family firms: the role of family firm heterogeneity. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 73(3-4), 413-441.
- [12] Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1.
- [13] Gandrita, D. (2023). Technology and family business: from conceptualization to implementation in strategic planning – a perspective article. *Journal of Family Business Management*, 14(2), 332-336.
- [14] Garzoni, A., De Turi, I., Secundo, G., & Del Vecchio, P. (2020). Fostering digital transformation of SMEs: a four levels approach. *Management Decision*, 58(8), 1543-1562.
- [15] Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures: Selected essays* (Vol. 5019). Basic Books, Inc., New York, USA.
- [16] Glaser, B., & Strauss, A. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge, New York, USA.
- [17] Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- [18] Gómez-Mejía, L.R., Makri, M., & Larraza-Kintana, M. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223-252.
- [19] Gomez-Mejia, L. R., Patel, P. C., & Zellweger, T. M. (2018). In the horns of the dilemma: Socioemotional wealth, financial wealth, and acquisitions in family firms. *Journal of Management*, 44(4), 1369-1397.
- [20] Karimi, J., & Walter, Z. (2016). Corporate entrepreneurship, disruptive business model innovation adoption, and its performance: The case of the newspaper industry. *Long Range Planning*, 49(3), 342-360.
- [21] König, A., Kammerlander, N., & Enders, A. (2013). The family innovator's dilemma: How family influence affects the adoption of discontinuous technologies by incumbent firms. *Academy of Management Review*, 38(3), 418-441.
- [22] Kotlar, J., Massis, A., Frattini, F., Bianchi, M., & Fang, H. (2013). Technology acquisition in family and nonfamily firms: a longitudinal analysis of Spanish manufacturing firms. *Journal of Product Innovation Management*, 30(6), 1073-1088.
- [23] KPMG (2022). *Sustaining a culture of continuous transformation in family business*. KPMG International, <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2022/01/pushing-boundaries.html>, preuzeto: [19. svibnja 2024]
- [24] Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry* (Vol. 75). Newbury Park, CA, Sage.
- [25] Liu, Z., Zhou, J., & Li, J. (2023). How do family firms respond strategically to the digital transformation trend: Disclosing symbolic cues or making substantive changes? *Journal of Business Research*, 155, 113395.
- [26] Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343.
- [27] Miles, M., & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis*. Thousands Oaks, CA: Sage.
- [28] Priyono, A., Moin, A., & Putri, V. (2020). Identifying digital transformation paths in the business model of SMEs during the COVID-19 pandemic. *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity*, 6(4), 104.
- [29] Priyono, A., Darmawan, B. A., & Witjaksono, G. (2021). How to harnesses digital technologies for pursuing business model innovation: a longitudinal study in creative industries. *Journal of Systems and Information Technology*, 23(3/4), 266-289.

-
- [30] Ritchie, J., & Spencer, L. (1994). Qualitative data analysis for applied policy research. In A. Bryman & R. Burgees (Eds.), *Analyzing Qualitative Data* (pp. 173–194). London: Routledge.
- [31] Schulze, M. & Bövers, J. (2022). Family business resilience: the importance of owner-manager's relational resilience in crisis response strategies. *European Journal of Family Business*, 12(2), 100-123.
- [32] Soluk, J. (2022). Organisations' resources and external shocks: Exploring digital innovation in family firms. *Industry and Innovation*, 29(6), 792-824.
- [33] Soluk, J., Kammerlander, N., & De Massis, A. (2021). Exogenous shocks and the adaptive capacity of family firms: exploring behavioral changes and digital technologies in the COVID-19 pandemic. *R&D Management*, 51(4), 364-380.
- [34] Tirdasari, N., Dhewanto, W., & Arief, N. (2022). Digital adoption in the family business: a state-of-the-art review. *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship*, 17(1).
- [35] Tiwasing, P., Kim, Y., & Sawang, S. (2022). The interplay between digital social capital and family-owned sme performance: a study of social media business networks. *Journal of Family Business Management*, 13(4), 1026-1048.
- [36] Vandekerckhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., & Voordeckers, W. (2017). Socio-emotional wealth separation and decision-making quality in family firm TMTs: the moderating role of psychological safety. *Journal of Management Studies*, 55(4), 648-676.
- [37] Warner, K. and Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: an ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349.

Preliminary communication / Prethodno priopćenje

MISSION AND VISION STATEMENTS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: A CONTENT ANALYSIS

LORENA PIKL

University of Zagreb
Faculty of Organization and Informatics
Pavlinska 2, 42000 Varaždin, Croatia
lpikl@foi.unizg.hr

NIKOLINA DREVEN

University of Zagreb
Faculty of Organization and Informatics
Pavlinska 2, 42000 Varaždin, Croatia
ndreven@foi.unizg.hr

ABSTRACT

Mission and vision statements considerably influence organizational design, objective achievement, strategy implementation, and ultimately, organizational success and growth. Organizations must define their mission and vision as the foundation for defining objectives and plans, rather than treating them as mere promotional tools. The relevance and purpose of mission and vision statements in higher education institutions have been called into question.

Croatia has 119 higher education institutions, including eight public universities, two private universities, 68 faculties and art academies, one university center at public universities, four private polytechnics, 11 public polytechnics, 22 private colleges, and three public colleges. This study focuses on faculties and art academies within Croatia's 119 higher education institutions, analyzing the mission and vision statements of 53 of these institutions.

A content analysis of mission and vision statements raises concerns about their quality and overall function, casting doubt on their relevance and usefulness. The KH-Coder generated word frequency lists and co-occurrence network maps for this study. The results provide insights into the higher education institutions' uncommonly used words that define the purposes and future directions of action. Additionally, this research can serve as a resource for strategic planning scholars conducting regionally or nationally focused studies.

KEYWORDS: content analysis, higher education, mission statement, university, vision statement

1. INTRODUCTION

Vision and mission are fundamental components in the strategic planning and determination of organizational objectives. Therefore, all types of organizations should prioritize the formulation of vision and mission statements, communicate these to all stakeholders, and utilize them as

guiding principles in organizational decision-making. Despite the increasing emphasis on the development of organizational vision and mission statements in recent decades, which are often published in official documents and on organizational websites, it is evident that in many cases, these statements serve primarily promotional purposes rather than being actively integrated into daily operations. Previous research has confirmed the importance of the organizational vision and mission as tools for strategic planning, demonstrating their influence on achieving organizational effectiveness (Anthony, 2012).

In recent decades, higher education institutions have played a crucial role in conducting scientific research, addressing societal challenges, training a qualified workforce, and promoting democratic principles and social transformation. As such, they are central to societal change and must act as initiators (Özdem, 2011). To fulfill this role, higher education institutions must have clearly defined vision and mission statements that guide their strategic planning, objective creation, and decision-making processes.

This paper first outlines a theoretical framework for mission and vision statements and their role in strategic management. It then highlights empirical studies on mission and vision statements in higher education institutions. The empirical section presents a content analysis of the vision and mission statements of Croatian higher education institutions using KH-Coder. Finally, we discuss the results of the vision and mission statement analysis and draw conclusions.

2. LITERATURE REVIEW

2.1. MISSION AND VISION STATEMENTS

“*What is our business, and what should it be?*” (Drucker, 1974). This question encapsulates the essence of a mission and what it should convey. According to Daft (2012), a mission represents the organization's reason for existence, describing its values, aspirations, and purpose. The same author emphasizes that a well-defined mission serves as the basis for developing organizational objectives and plans. Kirkpatrick (2017) asserts that a mission defines the organization's purpose, outlining the products or services provided to customers. Alegre, Berbegal-Mirabent, and Guerrero (2019) argue that mission statements must be of high quality, clearly and concisely reflecting what is essential for the organization.

According to Bart (1997), a mission statement achieves two key outcomes: it inspires and motivates organizational members and facilitates resource allocation in a manner that allows consistency and focus. Ezekwe and Egwu (2016) contend that the mission statement motivates, enhances performance, and indicates an organization's present and future direction. Malbašić, Rey, and Posarić (2018) concluded that employees are more motivated when their values and personal missions align with the organizational mission. The significance of the mission statement is underscored by its role as one of the initial steps in nearly every major strategic and management practice, including management by objectives, total quality management, and re-engineering processes (Bart, 1997).

A fundamental question regarding the mission is how to create an effective mission statement and what components it should include. The literature lacks consensus on a singular approach to constructing or defining a mission statement. Ackoff (1987) identifies several characteristics that a mission statement should possess: (1) it should articulate the organization's

objectives; (2) it should establish the uniqueness of the organization; (3) it should define the business the organization aspires to be in; (4) it should be relevant to all stakeholders, including customers, suppliers, the public, shareholders, and employees; and (5) it should be inspiring and engaging. Furthermore, there is no agreement on the specific components a mission statement should contain (Berbegal-Mirabent, Mas-Machuca, & Guix, 2019), as these can vary from organization to organization.

House and Shamir (1993) define vision as an ideal that embodies the shared values an organization should strive for. Kirkpatrick (2017) states that the vision represents the positive impact the organization seeks to achieve; in other words, the vision statement is a formal description of the organization's desired long-term future state. All definitions emphasize that the vision represents what the organization aspires to become; it is a depiction of the organization's future state. When formulating a vision statement, management should take into account that there are two fundamental components (Collins & Porras, 1996): basic ideology, which pertains to the organization's purpose and fundamental values, and the foreseeable future, which encompasses the organization's key long-term intentions and the timeframe for their realization.

Baum, Locke, and Kirkpatrick (1998) evaluated organizational visions according to seven attributes essential for success: brevity, clarity, abstraction, challenge, future orientation, stability, and desirability or inspirational capacity. They demonstrated that these attributes, along with the content of the vision, directly influence the growth of the entrepreneurial venture through both written and verbal communication. Finkelstein, Harvey, and Lawton (2008) proposed a 360-degree approach to vision formulation, incorporating four main dimensions of the enterprise: organization, culture, markets, and relationships. This approach emphasizes the process of considering both the internal context (organization and culture) and the external context (markets and relationships) during the vision formulation process.

Brătinău and Bălănescu (2008) argue that vision serves as a powerful integrator, as employees who share a common future image of their organization are motivated to find optimal solutions for transforming that vision into reality. In this manner, the vision unites individuals, contributes to the knowledge, intelligence, and values of all employees, and becomes a driving force for increasing the organization's intellectual capital (Brătinău & Bălănescu, 2008). Altok (2011) emphasizes the significance of an applicable vision that empowers the organization to achieve its objectives and success. The author contends that the vision should not merely be a symbolically written slogan but rather an actionable vision that provides the organization with a long-term perspective, directs it toward its objective, and motivates employees. An applicable vision also guides the decision-making process and ensures competitive advantage, particularly during organizational crises (Altok, 2011).

2.2. EMPIRICAL STUDIES OF MISSION AND VISION STATEMENTS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

A review of the literature on strategic management reveals that researchers have predominantly focused on mission statements, with most previous studies conducted in private companies. However, interest in vision and mission statements within educational institutions, particularly higher education institutions, has been growing in recent years. Since the 1980s, universities worldwide have integrated mission and vision statements into their knowledge planning and management processes (Cortés, Rivera, & Carbonell, 2022).

Higher education institutions have increasingly recognized the importance of mission statements, adopting them as standard practice for strategic planning, accreditation processes, promotion of institutional objectives, and marketing to current and prospective students (Holosko et al., 2015). Mission statements serve as powerful tools that provide higher education institutions with legitimacy to market and promote their services; consequently, these institutions are increasingly adopting mission statements that diverge from traditional values aimed at improving society (Aib & Shehzad, 2021). Furthermore, Al Falah and Siddiqui (2021) analyzed the mission statements of universities in Saudi Arabia, suggesting that universities should emphasize their commitment to alumni and faculty and reflect technological advancements and evolving philosophical orientations in their mission statements. Conversely, Simon et al. (2019) concluded that longer mission statements, which encompass more topics, are associated with schools that include reducing academic costs in their strategic plans. Finally, Bedoya-Dorado et al. (2022) examined Colombian universities and their incorporation of sustainable development goals into their missions and visions. Research based on content analysis of mission statements indicates a strong commitment among Japanese national university corporations to enhancing education and research; notably, some national university corporations emphasize research, whereas others focus on education (Anzai & Matsuzawa, 2013). Similar research in Japanese national university corporations supports the notion that mission statements are substantive and realistic rather than symbolic and ritualistic artifacts (Aihara, 2023). A content analysis of Brazilian higher education institutions' mission statements reveals that philosophy, type of service, and self-concept are the most frequently mentioned elements (Haberkamp, Hoppen & Diel, 2017).

Giusepponi and Tavoletti (2018) investigated mission and vision statements in Italian universities, finding that one group of universities is proactive and innovative in strategic planning, while another group views strategic planning merely as legal compliance. Özdem (2011) analyzed the mission and vision statements of higher education institutions' strategic plans, concluding that statements regarding the provision of services for the education of a qualified workforce are the most common in mission statements, while vision statements predominantly emphasize services related to research functions. Based on semantic content analysis, Gözükkara (2015) observed that foundation universities prioritize the teaching and training function in their mission and vision statements compared to research and public interest functions. A global analysis of mission and vision statements reveals that the most frequently used words include “research,” “university,” “world,” “knowledge,” and “education,” while the least frequently used words include “enterprising,” “preservation,” “respect,” “heritage,” and “lifelong” (Cortés-Sánchez, 2017). Olusola et al. (2022) highlight significant differences between the vision and mission statements of the top ten African universities, noting that vision statements tend to emphasize global influence and a deep drive for research, while mission statements are typically longer. Conversely, Fomunyan (2021) examined vision and mission statements in contemporary higher education systems in Nigeria, revealing that both are strategic planning tools adopted globally.

3. CONTENT ANALYSIS

3.1. METHODOLOGY

Croatia has 119 higher education institutions: eight public universities, two private universities, 68 faculties and art academies, one university center at public universities, four private polytechnics, 11 public polytechnics, 22 private colleges, and three public colleges. This study

focuses on faculties and art academies and investigates the mission and vision statements of 53 of these institutions. The mission and vision statements were sourced from their official websites. Originally in Croatian, these statements were translated into English by the authors for this analysis.

The data were analyzed using content analysis to generate word frequency lists and co-occurrence network maps. Content analysis is particularly effective for examining large volumes of printed texts, such as newspaper articles, government documents, and open-ended survey responses (Krippendorff, 2004). Various computer software programs capable of content analysis are available for large text volumes (Silver & Lewins, 2014). In this study, we employed a KH Coder (Higuchi, 2017). Word frequency analysis is the most basic method for identifying themes, based on the assumption that frequently occurring words are more likely to provide important insights into the text's major themes than less frequent words (Ryan, 2003). Subsequently, co-occurrence network analysis offers insights into the semantic environment of high-frequency words by determining the likelihood of co-occurrence among two or more words. A co-occurrence network thus reveals information that may not be readily apparent through word frequency analysis alone (Doerfel & Barnett, 1999).

3.2. WORD FREQUENCY

Table 1 presents the top 30 most frequently used words in the mission statements, ordered from highest to lowest frequency. The total number of words in the dataset was 5,068 tokens, 736 types, 54 paragraphs, and 120 sentences. The most frequently used words in the mission statements were “faculty” (89 times), followed by “scientific” (71 times), “education” (69 times), and “research” (58 times). Given the nature of the activity of higher education institutions, this word frequency is expected.

Table 1. Top 30 most frequently used words in the mission statements

Words	Frequency	Words	Frequency
faculty	89	activity	24
scientific	71	work	24
education	69	social	21
research	58	institution	20
knowledge	40	science	20
development	38	economy	19
mission	36	educational	19
high	34	excellence	19
student	32	community	17
university	32	Croatia	15
society	29	teacher	14
field	27	engineering	13
professional	27	study	13
quality	26	academic	12
teaching	25	cooperation	12

Source: Authors

Table 2 displays the top 30 most frequently used words in the vision statements, ordered from highest to lowest frequency. The total number of words in the dataset was 5,123 tokens, 777 types, 54 paragraphs, and 129 sentences. The most frequently used words in the vision

statements were “faculty” (86 times), followed by “research” (76 times), “education” (74 times), and “scientific” (74 times). As with the mission statements, this word frequency is expected given the sector of higher education institutions.

Table 2. Top 30 most frequently used in the vision statements

Words	Frequency	Words	Frequency
faculty	86	work	26
research	76	educational	22
education	74	teaching	22
scientific	74	internationally	21
field	41	knowledge	21
institution	41	vision	21
high	38	excellence	20
development	35	international	18
university	32	technology	17
science	31	activity	16
area	28	cooperation	16
European	28	community	15
professional	28	level	15
quality	26	social	15
student	26	center	14

Source: Authors

From the analysis of the top 30 most frequently used words in the mission and vision statements, it is evident that many words are repeated in both constructs, though some differences exist. The most frequently used words in the mission statements that do not appear in the vision statements include “engineering,” “academic,” “mission,” “society,” “teacher,” “study,” “economy,” and “Croatia.” The most frequent words found in vision statements but not in missions include “European,” “internationally,” “vision,” “international,” “technology,” “level,” and “center.” This indicates that visions are oriented toward international cooperation and technology, while missions are more focused on educational improvement. In essence, while the mission reflects the organization's daily activities and concrete objectives, the vision emphasizes long-term aspirations, a global perspective, and strategic development. The differences in word usage between mission and vision statements highlight distinct aspects of the organization and its future growth.

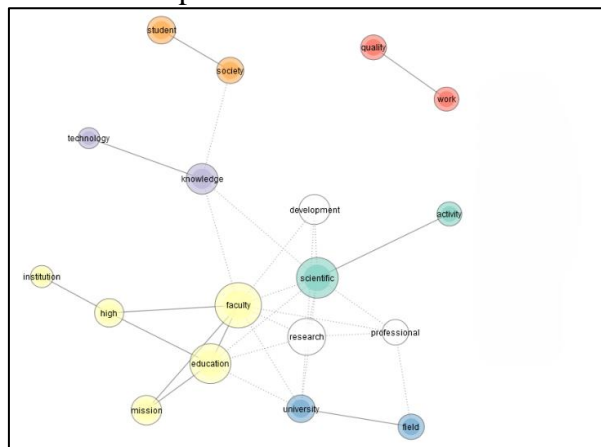
3.3. CO-OCCURRENCE NETWORK MAP

Figure 1 presents co-occurrence network maps for mission statements. These maps illustrate words as circles, with the size of each circle indicating the importance of the associated word. More significant words are represented by larger circles. The circles, representing words, are interconnected by lines, forming various clusters. The number of circles within a cluster signifies the importance of the concept expressed. A larger number of circles indicates greater significance for the concept represented by the associated words, emphasizing the importance of these clusters.

The three largest circles indicate the most important words: “scientific,” “education,” and “faculty,” consistent with the word frequency list. The words “education” and “faculty” are directly connected to the words “mission,” “high,” and “institution.” The word “scientific” is

directly connected to “activity,” and “research” is indirectly connected to “faculty,” “education,” and “scientific.”

Figure 1. Co-occurrence network map for mission statements



Source: Authors

Table 3 presents the top 30 most frequent words in mission statements categorized into five dimensions: (1) *scientific research and development*, (2) *institutional responsibility*, (3) *education*, (4) *quality and excellence*, and (5) *social impact*. It is important to note that we created these categories based on the co-occurrence network map for mission statements, which revealed three significant clusters. The other two categories were derived from the top 30 most frequently used in the mission statements. This contribution aims to assist both scholars and practitioners in crafting effective mission statements.

The first dimension encompasses scientific research and development aspects, including words like “science,” “scientific,” “research,” “knowledge,” “development,” “field,” and “engineering.” The second dimension includes aspects of institutional responsibility, such as “institution,” “faculty,” “mission,” “society,” “community,” and “cooperation.” The third dimension focuses on the education process, including words like “education,” “teacher,” “teaching,” “student,” “educational,” “academic,” and “study.” The fourth dimension is a commitment to high standards of quality and excellence, including words like “quality,” “excellence,” “professionalism,” and “high.” The fifth dimension addresses social impact, including words like “social,” “economy,” “Croatia,” “university,” “activity,” and “work.”

Table 3. Category of words in the mission statements

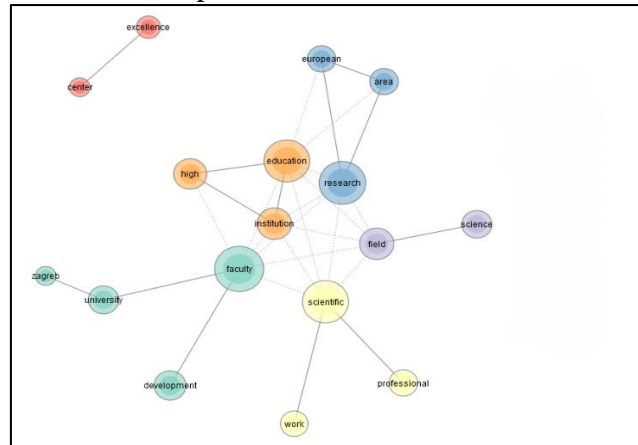
Category	Words
SCIENTIFIC RESEARCH AND DEVELOPMENT	<i>science, scientific, research, knowledge, development, field, engineering</i>
INSTITUTIONAL RESPONSIBILITY	<i>institution, faculty, mission, society, community, cooperation</i>
EDUCATION	<i>education, teacher, teaching, student, educational, academic, study</i>
QUALITY AND EXCELLENCE	<i>quality, excellence, professional, high</i>
SOCIAL IMPACT	<i>social, economy, Croatia, university, activity, work</i>

Source: Authors

Figure 2 displays the respective co-occurrence network maps for vision statements. The three largest circles indicate the most important words: “research,” “education,” “faculty,” and “scientific.” These results align with those suggested by the word frequency list. The word

“education” is directly connected to “high” and “institution,” while “scientific” is directly connected to “work” and “professional.” Additionally, the word “faculty” is directly connected to “university” and “development.”

Figure 2. Co-occurrence network map for vision statements



Source: Authors

Table 4 presents the top 30 most frequent words in vision statements categorized into five dimensions, similar to the mission statements. The first dimension contains all scientific research and development aspects, including words like “science,” “scientific,” “research,” “knowledge,” “development,” “field,” and “area.” The second dimension addresses institutional responsibility, including words such as “institution,” “faculty,” “vision,” “community,” “cooperation,” “European,” “internationally,” and “international.” The third dimension focuses on the education process, including words like “education,” “teaching,” “student,” and “educational.” The fourth dimension reflects a commitment to high standards of quality and excellence, a dynamic aspect of the institution's work. It includes words like “quality,” “excellence,” “professional,” “high,” and “level.” The fifth dimension consists of the social impact and includes words like “social,” “university,” “activity,” “work,” “technology,” and “center.” This contribution aims to assist both scholars and practitioners in crafting effective vision statements.

Table 4. Category of words in the vision statements

Category	Words
SCIENTIFIC RESEARCH AND DEVELOPMENT	<i>science, scientific, research, knowledge, development, field, area</i>
INSTITUTIONAL RESPONSIBILITY	<i>institution, faculty, vision, community, cooperation, European, internationally, international</i>
EDUCATION	<i>education, teaching, student, educational</i>
QUALITY AND EXCELLENCE	<i>quality, excellence, professional, high, level</i>
SOCIAL IMPACT	<i>social, university, activity, work, technology, center</i>

Source: Authors

4. CONCLUSION

Before discussing the results of the content analysis and presenting conclusions, it is important to acknowledge several limitations of this study. First, this study analyzed the mission and

vision statements of only 53 faculties and art academies in Croatia. We recognize that the content themes and core accredited competency concerns mentioned here may differ among the other 66 institutions. Second, we analyzed only the top 30 frequently used words in the mission and vision statements. Third, the content analysis does not account for the context in which the mission and vision statements were developed, which can influence the understanding of their objectives and intentions.

This study conducted a content analysis to identify the top 30 frequency words and co-occurrence network maps for mission and vision statements. The results revealed that the words from the mission and vision statements can be categorized into five categories: (1) scientific research and development, (2) institutional responsibility, (3) education, (4) quality and excellence, and (5) social impact. Additionally, the content analysis indicates that while the mission reflects the organization's day-to-day activities and concrete objectives, the vision focuses on long-term aspirations, a global perspective, and strategic development. The differences in word usage between mission and vision statements emphasize different aspects of the organization and its future growth. The scientific contribution of this paper lies in the creation of key categories of words that appear in the vision and mission statements of higher education institutions, which can assist scholars and researchers in future assessments of the quality of these statements. The key categories of words identified can serve as a foundation for further research and conclusions regarding effective vision and mission statements. The practical contribution is evident in the potential for these key categories to aid managers of higher education institutions in enhancing their vision and mission statements.

For future research, we propose incorporating qualitative methods, such as interviews with key stakeholders and detailed case studies. This approach would provide a deeper understanding of the motivations behind formulating mission and vision statements. Additionally, investigating the implementation of these missions and visions in practice, as well as their actual impact on institutions' strategic planning and objective achievement, would be valuable. Furthermore, exploring the perceptions of various stakeholders (students, employees, the general public) regarding the missions and visions and how these perceptions influence the reputation and success of the institutions would be a worthwhile avenue for further study.

REFERENCES

- [1] Ackoff, Russel L. (1987). Mission statements, *Planning Review*, 15(4), 30-31.
- [2] Aib, I.; Shehzad, W. (2023). Defining mission statements in higher education: Towards a genre perspective. *Higher Education Quarterly*, 77(1), 138-157.
- [3] Aihara, S. (2023). Reanalysis of the Mission Statements of the Medium-term Goals/Plans of National University Corporations in Japan. *IIAI Letters on Institutional Research*, 3.
- [4] Al Falah, K. A.; Siddiqui, K. A. (2021.). Analyzing Mission Statements of Universities in Saudi Arabia. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(1), 1-11.
- [5] Alegre, I.; Berbegal-Mirabent, J.; Guerrero, A. (2019). Mission statements: what university research parks tell us about timing. *Journal of Business Strategy*, 40(5), 46-53.
- [6] Altiook, P. (2011). Applicable vision, mission and the effects of strategic management on crisis resolve. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 61-71.

- [7] Anthony, S. O. (2012). Influence of Vision and Mission Statement on Organizational Effectiveness: An Appraisal of a Private Sector Experience in Nigeria. *The Pacific Journal of Science and Technology*, 13(1), 389-397.
- [8] Anzai, S.; Matsuzawa, C. (2013). Missions of the Japanese National University Corporations in the 21st Century: Content analysis of mission statements. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 2(3), 197-207.
- [9] Bart, C.K. (1997). Sex, lies and mission statement. *Business Horizons*, 40(6), 9-18.
- [10] Baum, J. R.; Locke, E. A.; Kirkpatrick, S. A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 43.
- [11] Bedoya-Dorado, C.; Murillo-Vargas, G.; Gonzalez-Campo, C. H. (2022.). Sustainability in the mission and vision statements of Colombian Universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 23(1), 67-86.
- [12] Berbegal-Mirabent, J.; Mas-Machuca, M.; Guix, P. (2019). Impact of mission statement components on social enterprises' performance. *Review of Managerial Science*, 1-20.
- [13] Brătianu, C.; Bălănescu, G. V. (2008). Vision, mission and corporate values. A comparative analysis of the top 50 US companies. *Management & Marketing*, 3(3), 19-38.
- [14] Collins, J. C.; Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65.
- [15] Cortés, J. D.; Rivera, L.; Carbonell, K. B. (2022). Mission statements in universities: Readability and performance. *European research on management and business economics*, 28(2), 100183.
- [16] Cortés-Sánchez, J. (2017). Mission and vision statements of universities worldwide: A content analysis. *Documentos De Investigación, Facultad de Administración*, (152), 2463-1892.
- [17] Daft, R. L. (2012). *Management* (Tenth Edition). South-Western Cengage Learning: Mason.
- [18] Doerfel, M. L.; Barnett, G. A. (1999). A Semantic Network Analysis of the International Communication Association. *Human Communication Research*, 25(4), 589-603.
- [19] Drucker, F. P. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Routledge. London.
- [20] Ezekwe, E.A.; Ekwu, S.N. (2016). Creating Awareness on Vision and Mission Statements among Employee of Ebonyi State University, Nigeria: A Discourse. *Review Pub Administration Management*, 4 (2).
- [21] Finkelstein, S.; Harvey, C.; Lawton, T. (2008). Vision by design: a reflexive approach to enterprise regeneration. *Journal of Business Strategy*, 29(2), 4-13.
- [22] Fomunyan, D. K. G. (2021). Vision and mission in contemporary higher education systems: a case study of Nigeria.
- [23] Giusepponi, K.; Tavoletti, E. (2018). Vision and mission statements in Italian universities: Results of an empirical investigation on strategic orientation. *Journal of the Knowledge Economy*, 9, 301-328.
- [24] Gözükar, İ. (2015). Mission and vision statements of foundation universities in the context of university roles: a content analysis. *China-USA Business Review*, 14(9), 464-476.

- [25] Haberkamp, A. M.; Hoppen, N.; Diehl, C. A. (2018). The mission as a driver for strategy formulation in higher education institutions. *Revista Alcance*, 25(2), 126-141.
- [26] Higuchi, K. (2017). A Two-Step Approach to Quantitative Content Analysis: KH Coder Tutorial Using Anne of Green Gables (part II). *Ritsumeikan Social Sciences Review*, 53(1), 137.
- [27] Holosko, M. J.; Winkel, M.; Crandall, C.; Briggs, H. (2015). A content analysis of mission statements of our top 50 schools of social work. *Journal of Social Work Education*, 51(2), 222-236.
- [28] House, R. J.; Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. In M. M. Chemers; R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 81–107). Academic Press.
- [29] Kirkpatrick, S. A. (2017). Understanding the role of vision, mission, and values in the HPT model. *Performance Improvement*, 56(3), 6-14.
- [30] Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology* (2. ed.), Sage publications.
- [31] Malbašić, I.; Rey, C.; Posarić, N. (2018). Congruence between personal and organizational mission: the role of balanced organizational values. *Ekonomski misao i praksa*, (2), 545-563.
- [32] Olusola, S. A.; Oluseye, O. O.; Udoh, M. S.; Iember, K. J.; Ayomiposi, D. O. (2022). A Content analysis of the vision and mission statements of top ten leading Universities in Africa. *Cogent Education*, 9(1).
- [33] Özdem, G. (2011). An analysis of the mission and vision statements on the strategic plans of higher education institutions. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 11(4), 1887-1894.
- [34] Ryan, G. W.; Bernard, H. R. (2003). Techniques to Identify Themes. *Field Methods*, 15(1), 85–109.
- [35] Silver, C.; Lewins, A. (2014). *Using Software in Qualitative Research: A Step-by-Step Guide*. 1–384.
- [36] Simon, J. K.; Way, M. M.; Polutnik, L.; Albright, J. (2019.). Linking college mission statements to cost containment strategies. *International Journal of Educational Management*, 33(4), 792-804.

ISTRAŽIVANJE KOMPLEMENTARNOSTI MARKETINGA SADRŽAJA I STORYTELLINGA – VIŠEDIMENZIONALNI KONCEPTUALNI MODEL

MONIKA HORDOV

Sveučilište u Zadru
Odjel za ekonomiju
Splitska 1, 23000 Zadar, Hrvatska
mhordov@unizd.hr

ALEKSANDRA KRAJNOVIĆ

Sveučilište u Zadru
Odjel za ekonomiju
Splitska 1, 23000 Zadar, Hrvatska
akrajnov@unizd.hr

VLATKA KREŠIĆ

Sveučilište u Zadru
Odjel za ekonomiju
Splitska 1, 23000 Zadar, Hrvatska
vlatka.kresic@gmail.com

SAŽETAK

Digitalna revolucija omogućuje implementaciju novih načina komunikacije s potrošačima zbog čega dolazi do potrebe analiziranja i razvoja novih marketinških alata i primjene novih poslovnih modela. Interaktivna dimenzija interneta omogućila je kupcu postati dijelom marketinga bilo kojeg brenda, proizvoda, usluge ili drugog entiteta. Prema tome internet marketing zamijenio je tradicionalni način promocije proizvoda i usluga te dao marketingu novu funkciju. U tom smislu, internet marketing potiče perspektivu usmjerenu na kupca u kojoj se organizacije trebaju usredotočiti na pomoć potrošačima i njihovo uključivanje u proces kreiranja i isporuke vrijednosti. Važna komponenta internet marketinga koja stvara vrijednost i angažman za potrošače je marketing sadržaja u koji treba uključiti i storytelling. U radu se daju rezultati bibliografske analize literature recentnih autora koji obrađuju ova dva marketinška koncepta s ciljem ispitivanja njihovih ključnih dimenzija, kako bi se saznale sličnosti i razlike između tih koncepta te istražila njihova komplementarnost. Time se očekuje radom dati prilog konceptualizaciji i primjeni marketinga sadržaja. Radom se dokazalo da se promišljenim fokusom na marketing sadržaja i priču o brendu (storytelling) može stvoriti integrirano korisničko iskustvo te time razvijati afinitet potencijalnih i realnih kupaca prema proizvodu i usluzi.

KLJUČNE RIJEČI: internet marketing, marketing sadržaja, *storytelling*, integrirano korisničko iskustvo

Marketing više nije o proizvodima koje proizvodite, već o pričama koje pričate.

(Seth Godin)

Ako ne možemo ispričati priču o onome što nam se dogodilo, ništa se nije dogodilo.

(James P. Carse)

1. UVOD

Umjetnost storytellinga u marketingu sadržaja pojavila se kao snažna strategija za privlačenje publike, stvaranje emocionalnih veza i njegovanje trajne lojalnosti prema brendu (Kumar, Shivajira & Verma, 2023). Zbog potrebe da se poduzeća povežu s potrošačima na dubljoj i značajnijoj razini, potrebno je istražiti kako tome mogu pomoći koncepti storytellinga i marketinga sadržaja. Storytelling i marketing sadržaja važno je primjenjivati jer se danas u marketingu smatra da se odluke o kupnji promatraju s emocionalnog stajališta, ističući da se emocije mogu koristiti kao glavna pokretačka snaga za potrošače pri kupnji proizvoda (Zainurossalamia Za, 2021).

Cilj istraživanja u ovom radu je istraživanjem recentne znanstvene literature doći do zaključka o komplementarnosti te sličnosti i razlikama između koncepta storytellinga i koncepta marketinga sadržaja. Posebno se ispituju dimenzije u kojima se ovi, povezani, slični, ali i komplementarni koncepti manifestiraju radi doprinosa konceptualizaciji teorije digitalnog marketinga. Radom se daje i praktične implikacije pri definiranju, realizaciji i monitoringu marketinških strategija u poslovnim i neprofitnom organizacijama.

Istraživačka hipoteza postavljena u radu je da se promišljenim fokusom na marketing sadržaja i storytelling može stvoriti integrirano korisničko iskustvo kojim se gradi povezanost kupaca i brenda. Drugim riječima, riječ je o sličnim, povezanim i komplementarnim konceptima, koji trebaju pronaći svoje mjesto u marketinškim strategijama suvremenih organizacija.

Prethodnom analizom literature uočeno je da su oba koncepta istražena u znanstvenoj i stručnoj literaturi, no uočen je istraživački jaz kada je riječ o preciznom definiranju tih koncepata i jasnim granicama obuhvata tog pojma. Uslijedila je potom kvalitativna bibliografska analiza kojom se fokusiralo na dubinsko proučavanje i analizu odabranih bibliografskih izvora kako bi se steklo razumijevanje sličnosti i razlika između storytellinga i marketinga sadržaja kao komplementarnih fenomena, čiji su rezultati prezentirani u radu. Autori su potom izdvojili kriterije – dimenzije s pomoću kojih su objašnjene karakteristike oba fenomena kako bi se time dao doprinos konceptualizaciji teorije o primjeni poslovnih modela u digitalnom marketingu.

2. POJAM STORYTELLINGA I MARKETINGA SADRŽAJA

U današnjem digitalnom dobu, marketinški sadržaj je ključna komponenta svake uspješne marketinške strategije. Koncept marketinga sadržaja još uvijek se razvija kao održiva online marketinška strategija pa jednoznačne definicije ovoga pojma još nema. Rose i Pulizzi (2011) predložili su definiciju da je „marketing sadržaja strategija usmjerena na stvaranje vrijednog

iskustva“. Najviše je u uporabi definicija Content Marketing Instituta¹ prema kojoj je marketing sadržaja „strateški marketinški pristup usmjeren na stvaranje i distribuciju vrijednog, relevantnog i dosljednog sadržaja kako bi se privukla i zadržala jasno definirana publika i konačno potaknula akcija kupaca s ciljem ostvarivanja profita“. Marketing sadržaja je „pull strategija u brendiranju tvrtke na društvenim mrežama dijeljenjem priča o brendu koje privlače ciljnu publiku“ (Plessis, 2015). Marketing sadržaja zapravo ne prodaje brend, već dijeli sadržaj. Na taj način, brendovi ciljaju biti autoritativni glasovi u određenoj industriji čime se gradi povjerenje između klijenata i brenda. Privlačnim pričama tvrtke se mogu angažirati, povezati i na kraju pretvoriti svoju publiku u lojalne kupce (Anzil, 2023). Storytelling je sofisticiraniji oblik marketinga sadržaja te se njegovom implementacijom u marketing sadržaja neće samo privući pažnja, već će se s publikom izgraditi dublja emocionalna veza. Storytelling i marketing sadržaja su dakle neodvojivi i komplementarni koncepti.

Marketing Insider Group² storytelling definira kao „korištenje narativa kako bi se brend povezao s kupcima, s naglaskom na povezivanje onoga za što se brend zalaže i vrijednosti koje dijeli s kupcima“. Storytelling u marketingu sadržaja tehnika je koja pomaže brendovima ispričati svoju jedinstvenu priču o brendu. Kada se primjenjuju na pravi način, storytelling i marketing sadržaja pomažu u diferenciranju od konkurencije, uspostavljanju jedinstvenoga glasa i osobnosti brenda, ali pomažu i u povećanju angažmana ciljne publike. Potrošači se privlače storytellingom jer priče mogu ljude uključiti i zabaviti, istovremeno demonstrirajući i modelirajući oglašeni proizvod u smislu njegove upotrebe i vrijednosti (Escalas, 1998). Zbog svoje komunikacijske forme, promotivne poruke kojima se koristi storytelling mogu biti učinkovitije u prenošenju preporučenog ponašanja od reklama koje se oslanjaju na činjenice ili statističke podatke (Escalas, 2004).

Prema Labovu i Waletzkyju (1967), struktura priče čini se relevantnom za oglašavanje jer uključuje i jasnu poruku koja objašnjava cilj narativa. Događaj koji se želi dijeliti i pričati je ključni događaj unutar strukture priče jer mora postojati razlog zbog kojega je priču vrijedno ispričati (Kinnebrock & Bilandzic, 2006). Jedan od najmoćnijih aspekata storytellinga u marketingu sadržaja njegova je sposobnost izgradnje značajnih veza s publikom. Time se ne privlači samo njihova pažnja, već im se pokazuje da se razumiju njihove potrebe te da im se mogu pružiti rješenja koja traže (Anzil, 2023).

3. KARAKTERISTIKE I DIMENZIJE STORYTELLINGA I MARKETINGA SADRŽAJA – BIBLIOGRAFSKA ANALIZA

Slijedi prikaz bibliografske analize odabranih radova relevantnih autora, pri čemu su autori izdvojili ključne kriterije prema kojima su koncepti istraženi, kao i karakteristike koje izdvajaju prikazane koncepte u tim kriterijima. Cilj je autora bio dobiti pregled ključnih teza o konceptima storytellinga i marketinga sadržaja kako bi se istražila njihova komplementarnost.

¹ Vodeća je globalna organizacija za obrazovanje i edukaciju u području marketinga sadržaja.

² MIG je agencija za sadržaj s popisa CMI-ja.

Tablica 1. Kriteriji i karakteristike storytellinga i marketinga sadržaja – rezultati kvalitativne bibliografske analize

Karakteristike Kriteriji	Marketing sadržaja	Storytelling
Interakcija	Interaktivna priroda weba omogućuje tvrtkama stvaranje emocionalne veze s potrošačima, personalizaciju i priliku za sukreiranje sadržaja, što jača osjećaj lojalnosti, vlasništva i pripadnosti brendu (Clauser, 2001).	Kada potrošači pokušavaju protumačiti promotivnu poruku kojom se koristi storytelling, uspoređuju dolazne informacije s postojećim osobnim narativnim reprezentacijama, što obično čini reklamu lako razumljivom, procjenjivom i obradivom (Adaval & Wayer, 1998).
Razina osobne komunikacije	Kombinacijom e-marketinga s aktivnostima marketinga sadržaja komunikacija postaje osobnija, povećava se interakcija, svjesnost o brendu i pozitivne asocijacije (Merisavo & Raulas, 2004).	Promotivne poruke kojima se koristi storytelling učinkovitije su u prenošenju preporučenog ponašanja od reklama koje se oslanjaju na činjenice ili statističke podatke (Escalas, 2004; Van Laer et al., 2014).
Vrijednost za kupce	Marketing sadržaja više je usmjeren na komuniciranje vrijednosti za korisnike nego na brend (Ibeh, Luo & Dinnie, 2005).	Storytelling se koristi pričama kako bi se valoriziralo, dijelilo i kapitaliziralo znanje pojedinca. Taj koncept: prvo, omogućuje izražavanje emocionalnih aspekata i faktičkog sadržaja i izražavanje tacitnog znanja; drugo, pružanjem šireg konteksta u kojem se znanje povećava, povećava se i potencijal za dijeljenje znanja; treće, temeljenjem činjenica na narativnoj strukturi, povećava se vjerojatnost učenja i prenošenja znanja (Serrat, 2008).
Povezanost	Marketing sadržaja privlači potrošače stvaranjem interakcije. Sadržaj koji izaziva empatiju i educira one koji ga vide ili čuju poželjniji je od konvencionalnih promotivnih metoda (Kucuk & Krishnamurthy, 2007).	Storytelling se primjenjuje sve češće kako bi tvrtke njime prenijele priču o brendu i izazvale emocionalnu reakciju kod ciljne publike te stvorile razumijevanje između organizacije i ciljne publike (Hermansson, 2008).
Edukacija	Marketing sadržaja educira potrošače pružanjem vrijednih informacija. Takav sadržaj stvara lojalnost kupaca prema brendu te ih potiče na ponovnu kupnju. Marketing sadržaja ne uključuje izravnu prodaju, već se njime publika potiče na kupnju kada je sama na to spremna (Duc, 2008)	Storytelling promovira tezu da svi ljudi mogu biti pripovjedači što im daje moć stvoriti vlastitu stvarnost iskustava. Njime se upoznaju i dijele zajedničke osobine i razmišljanja, grade društveni odnosi, što pridonosi izgradnji brenda (Barker & Gower, 2010)
Dijeljenje/širenje sadržaja	Digitalni sadržaj je čvrsto povezan s proizvodima te se smatra dodanom vrijednošću koja pojačava ponudu proizvoda. Marketing sadržaja je upravljački proces koji treba identificirati faktore koji zadovoljavaju potrebe kupaca. Marketing sadržaja bavi se sadržajem kao proizvodom, predmetom marketinške razmjene i implikacijama koje upotreba digitalnog sadržaja ima na marketing (Rowley, 2008).	Storytelling se definira kao proces stvaranja i širenja sadržaja (priče) o organizaciji, brendu ili proizvodu radi uspostavljanja implicitnih i eksplicitnih sjećanja i emocija u umovima publike (Woodside, 2010)
Vrijednost i relevantnost sadržaja	Povjerenje u brend može se postići relevantnim i vrijednim sadržajem koji odgovara potrebama ciljne publike.	Koncept brenda kroz storytelling je teorijski razrađen i potom primijenjen na predložene vrste iskustava potrošača koja se

	“Relevantnost” se postiže preciznom segmentacijom i odgovarajućim formatom sadržaja, dok “vrijednost” sadržaja leži u njegovoj relevantnosti i karakteristikama sadržaja te je ugrađena u cijeli proces marketinga sadržaja (Simmons, Thomas & Troung, 2010).	moгу stvoriti kreiranjem sadržaja za medijske organizacije (Peck & Malthouse, 2011).
Aktivno sudjelovanje potrošača	Strategija usmjerena na stvaranje vrijednog iskustva (Rose & Pulizzi, 2011).	Storytelling u procesu brendinga jača povezanost potrošača s brendom i omogućuje potrošaču aktivno sudjelovanje tako da se između potrošača i brenda kreiraju razgovori na društvenim medijima, potičući time kreiranje sadržaja o brendu koji generiraju sami korisnici (Singh & Sonnenburg, 2012).
Priča kao važan dio marketinga sadržaja	Sadržaj se fokusira na priču o brendu čime ona postaje ključnim segmentom marketinga sadržaja. Autor definira ovaj koncept kao “priču o vašem proizvodu ili usluzi koja gura brend u srca i umove potencijalnih kupaca, klijenata i drugih“ (Wuebben, 2012).	Storytelling u brendingu koristi se uvjeravanjem kako bi ciljnoj publici prenio vjerovanja na temelju kojih oni mogu oblikovati vlastiti identitet (Kemp, Childers & Williams, 2012).
“Humanizacija” organizacije	Sadržaj posreduje u kontinuiranom dijalogu između potrošača i brenda (Pulizzi, 2012).	Kako su storytelling i marketing sadržaja sve značajniji dio marketinške organizacije, marketinški odjel evoluirao te se sve više transformira u odjel za izdavaštvo. Storytelling je u središtu marketinga sadržaja kako bi privukao i zadržao kupce te “humanizira” organizaciju, čineći je pristupačnijom ciljnoj publici (Pulizzi, 2012).
Privlačenje pažnje i emocionalna veza	Marketing sadržaja uključuje stvaranje i širenje vrijednog sadržaja iz perspektive primatelja sadržaja s ciljem privlačenja pažnje i time angažiranja zajednice okupljene oko određene ciljne skupine. Sadržaj je ono što korisnici žele čitati, učiti, gledati ili iskusiti (Świeczak, 2012).	Storytelling pričama stvara emocionalne veze i potiče bolje razumijevanje brenda te na učinkovit način s ciljnom publikom dijeli vrijedne informacije o organizaciji (Chiu, Hsieh & Kuo, 2012).
Učinkovitost	Marketing sadržaja dio je marketinške komunikacijske strategije brendova. Dosljednost na dugi rok ima implikacije na brendiranje zato što redovit i relevantan sadržaj potiče korisnike na vraćanje i favoriziranje dugoročnog angažmana s brendom (Pulizzi, 2013).	Bez privlačnog storytellinga, nijedan od ciljeva brenda, neovisno o tome temelji li se na optimizaciji pretraživača, generiranju potencijalnih kupaca ili korištenja alata društvenih medija, neće biti učinkovit (Pulizzi, 2013).
Model komunikacije	Marketing sadržaja ima namjeru educiranja korisnika bez izravne prodaje. Uključuje stvaranje i distribuciju željenog sadržaja koji govori o proizvodu ili uslugama s namjerom privlačenja novih i zadržavanja postojećih kupaca (Georgieva & Djoukanova, 2014)	Storytelling uključuje kontinuirane priče o brendu objavljivanjem i dijeljenjem korisnog sadržaja povezanog s brendom i potrošačima. Nema jasnih smjernica, već mnogo različitih perspektiva o tome kako komunicirati sadržaj brenda (Plessis, 2015).
Razvijanje odnosa (CRM)	Novi koncept povezan s marketingom sadržaja, nazvan brend storytelling, strategijska je tehnika pripovijedanja usmjerena na promjenu pasivnog ponašanja potrošača putem nenametljivih i angažiranih razgovora o brendu u <i>paid</i> medijima (Plessis, 2015).	Metoda prezentiranja marketinških strategija tako da se one ugrađuju u stvarne priče, omogućujući ljudima da ih razumiju i povežu se s njima na emocionalnoj i na intelektualnoj razini. Zbog relativno niske prihvaćenosti tradicionalnih reklama, storytelling je sve češći marketinški alat

		(Znanewitz & Gilch, 2016).
Sadržaj	“Odnosi se na procese stvaranja i dostavljanja sadržaja, tj. tekstualnih poruka, slika, videozapisa, animacija) ciljanim kupcima na načine koji dodaju vrijednost i uključuju ih u odnose s tvrtkom.” (Järvinen & Taiminen, 2015)	Storytelling uključuje “prijenos poruka i dijeljenje nakupljenog znanja i mudrosti kako bi se pomoglo u snalaženju i objašnjavanju svijeta oko nas.” Priče su “proizvodi ljudske sklonosti da vide uzročno-posljedične veze u svijetu” (Coker, Flight & Baima, 2017).
Efikasnost	Pomaže u pretraživanju i SEO-u, uspostavljanju vjerodostojnosti i vrijednosti, razvitku odnosa, smanjenju ovisnosti o vanjskim izvorima, pružanju veće kontrole nad porukama tvrtke, uspostavljanju stručnosti u određenoj temi, dodavanju fleksibilnosti u marketinšku strategiju tvrtke i planiranju, kreiranju sadržaja, distribuciji i mjerenju (Repovienė, 2017).	Kada se informacije i osobna iskustva prenose pričanjem priča, slušatelji počinju povezivati ono što čuju sa svojim vlastitim životima (Bayer & Hettinger, 2019).
Zajedničke vrijednosti	Briga o strastvenim pretplatnicima u isticanju zajedničkih vrijednosti s kupcem, međuovisnosti i kvalitetnoj komunikaciji. Temelj je za postizanje povjerenja među ciljnom publikom što je jedan od glavnih pokretača uspjeha marketinga sadržaja (Vinerean, 2017).	Posrednik je promjene (utjecaj na razinu predanosti osoblja i implementaciju novih postupaka), alat za izvedbu (uloga u komunikacijskoj učinkovitosti i poslovnoj izvedbi), alat za razumijevanje (razumijevanje putem rasprava između osoblja), oznaka kulture (uloga u prijenosu kulture na novo osoblje), instrument za uvjeravanje i vođenje (utjecaj na izvore moći) (Chautard & Collin-Lachaud, 2019).
Veza s javnošću	Marketing sadržaja pomaže u izgradnji povjerenja, privlačenju potencijalnih kupaca i razvoju lojalnosti kupaca (Hollebeek, 2019).	Usmjeren je na uspostavljanje značajnih veza s javnošću i izazivanje emocionalnih reakcija (Grębosz-Krawczyk, 2020).
Trajni odnosi	Razvoj angažmana, povjerenja i dugoročnih odnosa s potrošačima (Lopes & Casais, 2022).	Izgradnja veze s potrošačima na dubokoj i trajnoj razini. Poticanje potrošača da aktivno sudjeluju u narativu brenda. Stvaranje trajnih odnosa utemeljenih na povjerenju, zadovoljstvu i zajedničkim vrijednostima (Harikrishnan & Kumar, 2022)
Angažman potrošača i sadržaj	Izdavač stvara urednički sadržaj na svim medijskim kanalima i platformama radi stvaranja angažirajućih odnosa, potrošačke vrijednosti i mjerljivog uspjeha brendova (Content marketing institute).	Uključuje umijeće ispreplitanja priča koje dotiču ljudsko iskustvo. Pripovjedač priča priče koje izazivaju empatiju, potiču na akciju ili potiču osjećaj pripadnosti (Kumar, Shivajirao i Verma, 2023).

Izvor: istraživanje autora

U Tablici 1. istaknute su karakteristike storytellinga i marketinga sadržaja prema odabranim kriterijima koje su predložili autori. Prema tablici, može se zaključiti da je storytelling ključna komponenta učinkovitog marketinga sadržaja. Uključivanjem dobro osmišljenih, emotivno angažiranih priča u marketinške napore tvrtki, može se povezati s publikom na dubljoj razini, izgraditi svijest o brendu i potaknuti konverzije. Uz to, pričanje priča u marketingu sadržaja više je od samog pripovijedanja dobre priče – riječ je o razumijevanju publike, stvaranju uvjerljivih priča i strateškom i učinkovitom uključivanju pričanja priča u cjelokupnu strategiju marketinga sadržaja.

Slika 1. prikazuje uske povezanosti content marketinga i storytellinga na primjeru Coca-Cole.

Slika 1. Prikaz uske povezanosti content marketinga i storytellinga na primjeru Coca-Cole



Izvor: Krešić, 2023.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U ovom istraživanju provedena je kvalitativna bibliografska analiza radi dubinskog proučavanja bibliografskih izvora kako bi se steklo razumijevanje sličnosti i razlika između storytellinga i marketinga sadržaja kao komplementarnih fenomena. Analiza je prikazana kronološkim redom. Autori su izdvojili kriterije s pomoću kojih su objasnili karakteristike oba fenomena. Izdvojeni kriteriji su: interakcija, razina osobne komunikacije, vrijednost za kupce, povezanost, edukacija, dijeljenje/širenje sadržaja, vrijednost i relevantnost sadržaja, aktivno sudjelovanje potrošača, priča kao važan dio marketinga sadržaja, “humanizacija” organizacije, privlačenje pažnje i emocionalna veza, učinkovitost, model komunikacije, razvijanje odnosa (CRM), sadržaj, efikasnost, zajedničke vrijednosti, veza s javnošću, trajni odnosi i angažman potrošača. Za primijetiti je da su raniji radovi, nastali početkom 2000-ih, isticali interaktivnost, povezanost i povećanje razine osobne komunikacije koja rezultira komuniciranje vrijednosti za kupce, što je u skladu s tadašnjom ranijom fazom paradigme marketinga vrijednosti. Noviji pak radovi (2015. – 2023.) ističu ulogu marketinga sadržaja i storytellinga u izgradnji odnosa i jačanju angažmana ciljne publike. Može se s oprezom zaključiti da se pomak paradigme kreće od 'tehničkog' (interaktivnost) i 'komunikacijskog' (dijeljenje vrijednosti) aspekta na marketing sadržaja i storytelling kao čimbenike kreiranja i učvršćivanja odnosa među dionicima, povezivanja s ranijim iskustvima, poticanja osjećaja pripadnosti i empatije i slično, dakle prema istraživanjima psiholoških učinaka, za što su potrebne dodatne analize. Posebno treba istaknuti nedovoljan broj i širinu opsega istraživanja utjecaja storytellinga i marketinga sadržaja na organizaciju, interne procese i angažman zaposlenika.

Na temelju navedenih kriterija/dimenzija analiziranih koncepata, autori daju sažeti prikaz prijedloga modela dimenzioniranja istraženih koncepata putem ranije opisanih kriterija. (Tablica 2.). Model se sastoji od sedam dimenzija: marketinška komunikacija, odnosi,

marketinška učinkovitost, vrijednost za kupce, psihološki učinci, sadržaj i organizacijski učinak. Može se uočiti da se dimenzije modela sastoje od ključnih kriterija – značajki koje autori istražuju što se tiče ovih dvaju koncepata, koje ga ujedno i objašnjavaju i dokazuju čvrstu povezanost, ali i komplementarnost navedenih modela. Manifestne karakteristike i učinci, koji se prikazuju u modelu, mogu se svrstati u nekoliko skupina: komunikacijski, razvijanje odnosa, utjecaj na marketinšku učinkovitost i organizaciju, dijeljenje vrijednosti i psihološki učinak. Pri tome je u središtu modela sam sadržaj, koji sve više zamjenjuje klasičnu promotivnu poruku, posebice kanalima digitalnog marketinga. Taj sadržaj, kada se kroz njega prožme priča (*storytelling*), dobiva dodatni psihološki, kulturološki i iskustveni kontekst te samim time dovodi do dubljeg emocionalnog angažmana publike, što se dodatno može potvrditi i na primjeru kompanije Coca-Cola, koju je detaljno obradila Krešić u svojem diplomskom radu (2023).

Tablica 2. Prijedlog višedimenzionalnog modela koncepata marketinga sadržaja i *storytellinga* kroz manifestne karakteristike i učinke

Dimenzije	Kriteriji
Marketinška komunikacija	Interakcija; Razina osobne komunikacije; Aktivno sudjelovanje potrošača; Model komunikacije; Angažman potrošača i sadržaj
Odnosi	Povezanost; Razvijanje odnosa (CRM); Veza s javnošću; Trajni odnosi
Marketinška učinkovitost	Učinkovitost
Vrijednost za kupce	Vrijednost za kupce; Zajedničke vrijednosti
Psihološki učinci	Edukacija; Privlačenje pažnje i emocionalna veza
Sadržaj	Dijeljenje/širenje sadržaja; Vrijednost i relevantnost sadržaja; Priča kao važan dio marketinga sadržaja; Sadržaj
Organizacijski učinak	„Humanizacija“ organizacije

Izvor: Izrada autora

5. INTERPRETACIJA REZULTATA I RASPRAVA

Marketing sadržaja i *storytelling* su ključni alati za učinkovite marketinške strategije. Iako su ovi alati blisko povezani, često se o njima raspravlja zajedno te dijele sličnosti, iako nisu jednoznačni. Važno je da marketinški stručnjaci razumiju ova dva pojma kao odvojene koncepte kako bi svaki mogli primjenjivati strategijski. Marketing sadržaja dostavlja visokovrijedan sadržaj kako bi se angažirala publika. Marketing sadržaja i *storytelling* trebaju se primjenjivati u kombinaciji kako bi se stvorio privlačan sadržaj i poboljšao angažman potencijalnih kupaca jer je riječ o komplementarnim konceptima, što je dokazano ovim istraživanjem.

Marketing sadržaja i *storytelling* dijele zajedničke ciljeve, poput privlačenja pažnje publike i prenošenja poruke marke. No razlikuju se u svojem primarnom fokusu i izvedbi. Marketing sadržaja stavlja veći naglasak na cjelokupnu marketinšku strategiju i poslovne ciljeve. Cilj mu je pružiti vrijednost publici putem informativnog, edukativnog ili zabavnog sadržaja. Angažira i gradi vezu s potencijalnim kupcima, potičući ih da poduzmu željene akcije, poput

kupnje ili pretplate na uslugu. Pričanje priča je pak usredotočeno na oblikovanje narativa koji rezoniraju s publikom na dubljoj razini. Koristi se ljudskom sklonosti prema narativima i ide dalje od jednostavnog prenošenja informacija, ciljajući na to da zaintrigira i poveže se s ciljnom publikom na emocionalnoj razini. U marketinškom svijetu ta priča autentično se vraća na marku i vrijednost koju ona može pružiti kupcima. Dakle, u marketingu sadržaja storytelling stvara most između marke i publike, čime on čini njegov neizostavan dio.

Koristan i zanimljiv sadržaj dijeli se od brenda, umjesto da se ljudima govori o tome koliko je brend sam po sebi zanimljiv i koristan. Marketing sadržaja ne prodaje samu marku, već prodaje sadržaj. To je način izgradnje pouzdane veze između brenda i kupca. Brendovi se mogu koristiti ovom strategijom kako bi privukli nove kupce, angažirali postojeću publiku, te kao način stvaranja ili jačanja lojalnosti prema brendu.

Korištenje storytellinga postaje sve važnije kako društvo ulazi u doba u kojem su povjerenje i transparentnost od vitalne važnosti. To je zato što će kupci temeljiti svoj izbor proizvoda ili usluga tvrtke na pouzdanosti tvrtke. Stoga je priča brenda jednako, ako ne i važnija od marketinga sadržaja, oglasa i kampanja koje se plasiraju u javnost. Iznimno je važno uz marketing sadržaja uključiti storytelling kao dio marketinške strategije kako bi osigurale prosperitet svojih brendova. Uz pažljiv fokus na marketing sadržaja i storytelling, može se stvoriti integrirano korisničko iskustvo. To kupcima pruža 'putovanje' kako bi izgradili privrženost prema brendu. Dakle, iako se storytelling i marketing sadržaja često spominju kao zamjena jedno drugome, zapravo su to komplementarni koncepti. To znači da ne mogu jedno bez drugog, ne mogu zamijeniti jedno drugo i, ako se optimalno kombiniraju, ističu jedan drugog i pružaju bolji doživljaj korisnicima.

Iako marketing sadržaja i storytelling imaju različite uloge, treba ih primjenjivati zajedno kako bi stvorili snažnu marketinšku strategiju. Marketing sadržaja pruža strukturu i strateški okvir za isporuku vrijednog sadržaja dok storytelling dodaje emocionalne, narativne elemente koji rezoniraju s publikom. Oba bi se alata trebala koristiti naizmjenično, ali marketing sadržaja se više fokusira na izgradnju brenda i pokazivanje tko ste, a storytelling potiče konverzije i prodaju.

Uključivanjem storytellinga u strategije marketinga sadržaja na organski način, brendovi mogu stvoriti dublje i pamtljive doživljaje za svoju publiku. Mogu iskoristiti moć storytellinga da izazovu emocije, potaknu empatiju i ostave trajan dojam. Dakle, s pažljivim fokusom na marketing sadržaja i storytelling, može se stvoriti povezana korisnička interakcija. Također, na taj se način može stvoriti povezano, višekanalno integrirano korisničko iskustvo i put kupca na kojem se gradi privrženost brendu i postavlja brend kao jedini logički i emocionalni izbor za zadovoljenje kupčevih potreba.

Međutim, još nešto treba imati na umu, a to je da pripovijedanje koje se želi uključiti u sadržaj mora služiti cilju – izvlačenju maksimuma iz uloženi naporu u marketing sadržaja. To treba biti prioritet i uvijek se treba pobrinuti da se što više pažnje pridaje optimizaciji tražilice (SEO), distribuciji i promociji takvog sadržaja. U žaru da se ispriča dobra priča, to je ono što većina ljudi propušta primijeniti. Kako bi primjena tih alata bila uspješna, potrebno je uvoditi značajke i aspekte jedinstvene za određeno poslovanje ili brend. U konačnici – na kraju svi postaju priče! Zbog toga treba prihvatiti snagu zajedničkog djelovanja storytellinga i marketinga sadržaja te otključati njihov potencijal za angažiranje, povezivanje i pretvaranje publike u lojalne kupce.

6. ZAKLJUČAK

Može se zaključiti da su storytelling i marketing sadržaja komplementarni koncepti. Marketing sadržaja amplificira marketinške napore i značajno utječe na povećanje marketinške učinkovitosti, a integriranje storytellinga u marketing sadržaja amplificira sam sadržaj i dodaje mu osobni, psihološki, iskustveni, društveni i kulturološki kontekst.

Ograničenje ovoga rada je činjenica da su u radu prikazani autori odabrani prema procjeni autora ovoga rada.

Smjernice za daljnja istraživanja su: softverom podržane bibliografske analize, jednostruke i višestruke studije slučajeva, komparativne analize primjene istraženih koncepata u različitim kontekstima i različitim tipovima organizacija. Isto tako, dodatna korisna istraživanja mogla bi se usmjeriti na dubinske analize komplementarnosti opisanih koncepata i njihove primjene u digitalnom marketingu.

Svakako, marketing sadržaja i storytelling zanimljivi su, primjenjivi i učinkoviti marketinški poslovni modeli koji zaokupljaju sve veću pažnju znanstvenika i praktičara.

REFERENCE

- [1] Adaval, R. & Wyer, R. S. (1998). The Role of Narratives in Consumer Information Processing, *Journal of Consumer Psychology*, 7(3), 207-245.
- [2] Anzil, E. (2023). The Power of Storytelling in Content Marketing: Engage, Connect, and Convert. <https://cubecreative.design/blog/partners/impact-of-storytelling-in-content-marketing>, preuzeto: [22.travanj 2024]
- [3] Barker, R. T. & Gower, K. (2010). Strategic Application of Storytelling in Organizations: Toward Effective Communication in a Diverse World. *The Journal of Business Communication*, 47(3), 295-312. <https://doi.org/10.1177/0021943610369782>
- [4] Bayer S. & Hettinger, A. (2019). Storytelling: A Natural Tool to Weave the Threads of Science and Community Together. *Bull Ecol Soc Am* 100(2), 1-6. <https://doi.org/10.1002/bes2.1542>
- [5] Beinum, F. W. (2023). <https://www.thinklikeapublisher.com/brand-storytelling-and-content-marketing/>, preuzeto: [22. travanj 2024]
- [6] Chautard, T. & Collin-Lachaud, I. (2019). Introducing the storytelling analysis methodology in marketing: Principles, contributions and implementation. *Recherche et Applications En Marketing (English Edition)*, 34(3), 27-46. <https://doi.org/10.1177/2051570719841225>
- [7] Clauser, R. C. (2001). Offline rules, online tools. *Journal of Brand Management*, 8,(4/5), 270-287. <dostupno na: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.bm.2540028>>
- [8] Coker, K. K., Baima, D. M. & Flight, R. (2017). Skip it or View it: The Role of Video Storytelling in Social Media Marketing. *The Marketing Management Journal* 27(2), 75-87. <dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/327755028_Skip_it_or_View_it_The_Role_of_Video_Storytelling_in_Social_Media_Marketing>
- [9] Grębosz-Krawczyk, M. (2020). Consumer storytelling as an element of word-of-mouth communication of nostalgic brands: Evidence from Poland. *Innovative Marketing*, 16(3), 74-84. [https://doi.org/https://doi.org/10.21511/im.16\(3\).2020.07](https://doi.org/https://doi.org/10.21511/im.16(3).2020.07)

- [10] Hung-Chang, C., Yi-Ching H. & Yi-Chu K. (2012), How to Align your Brand Stories with Your Products. *Journal of Retailing*, 88(2). <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2012.02.001>.
- [11] Eriksen, A. (2014). <https://www.linkedin.com/pulse/20140825062702-14442886-the-difference-between-storytelling-and-content-marketing/>, [22. travanj 2024]
- [12] Escalas, J. E. (1998). Advertising Narratives: What Are They and How Do They Work. In B.B. Stern (Ed.), *Representing Consumers: Voices, Views and Visions*, 267-289. Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203380260_CHAPTER_9
- [13] Escalas, J. E. (2004). Narrative Processing: Building Consumer Connections to Brands. *Journal of Consumer Psychology*, 14(1-2), 168-180.
- [14] Georgieva, A. & Djoukanova, A. (2014). *Content Marketing: New Opportunities for Building Strong Brands Online*, Diplomski rad, International Marketing & Brand Management Lund University.
- [15] Gonzales, J. (2017). <https://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/>, [22. travanj 2024]
- [16] Hari Krishnan, N. N. & Vinith Kumar, N. (2022). A hybrid digital marketing model based on content marketing and inbound marketing. *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, 13(4), 13-26.
- [17] Hermansson, E. & Na, J. (2008). *How Does a Company Communicate Through Storytelling*, Disertacija, Kristianstad University: International Business and Economics Program.
- [18] Hollebeek, L. D. & Macky, K. (2019). Digital Content Marketing's Role in Fostering Consumer Engagement, Trust, and Value: Framework, Fundamental Propositions, and Implications. *Journal of Interactive Marketing*, 45(1), 27-41. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2018.07.003>
- [19] Horizon Peak (2023). <https://www.horizonpeakconsulting.com/storytelling-content/>, preuzeto: [22.travanj 2024]
- [20] Ibeh, K., Luo, Y. & Dinnie, K. (2005). E-branding strategies of internet companies: Some preliminary insights from the UK. *J Brand Manag* 12, 355-373. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540231>
- [21] Järvinen, J. & Taiminen, H. (2016). Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial Marketing Management*, 54, 164-175.
- [22] Kemp, E., Childers, C. & Williams, K. (2012), Place branding: creating self-brand connections and brand advocacy. *Journal of Product & Brand Management*, 21(7), 508-515.
- [23] Kinnebrock, S. & Bilandzic, H. (2006, June). How to Make a Story Work: Introducing the Concept of Narrativity into Narrative Persuasion [Paper presentation]. International Communication Association Conference, Dresden, Germany.
- [24] Krešić, V. (2023). *Marketing sadržaja na primjeru kompanije Coca-Cola*, Sveučilište u Zadru, Odjel za ekonomiju.
- [25] Kucuk, S. U. & Krishnamurthy, S. (2007). An analysis of consumer power on the Internet. *Technovation*, 27(1-2), pp. 47-56. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2006.05.002>.
- [26] Kumar, S., Shivajirao, M. P. & Verma, R. (2023). Influencing Consumer Engagement and Brand Loyalty Through Storytelling in Content Marketing. *Journal of Research Administration*, 5(2), 6349-6358.
- [27] Labov, W. & Waletzky, J. (1967). Narrative Analysis: Oral Versions of Personal Experience. In J. Helm (Ed.), *Essays on the Verbal and Visual Arts: Proceedings of the 1996 Annual Spring Meeting of the American Ethnological Society* (pp. 12-44). Washington Press. <https://doi.org/10.1075/jnlh.7.02nar>

- [28] Le, D. (2013). *Content marketing*. Bachelor's Thesis, Finska: Haaga-Helia University of Applied Sciences .
- [29] Lopes, A.R., & Casais, B. (2022). Digital content marketing: Conceptual review and recommendations for practitioners. *Academy of Strategic Management Journal*, 21(2), 1-17.
- [30] (PDF) Digital Content Marketing: Conceptual Review and Recommendations for Practitioners. Available from: https://www.researchgate.net/publication/357746605_Digital_Content_Marketing_Conceptual_Review_and_Recommendations_for_Practitioners [accessed May 18 2024].
- [31] Malthouse, E. C. & Peck, A. (2011). *Medill on media engagement*. Evanston, IL: Northern University, Hampton Press. <dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/237046597_Medill_on_Media_Engagement>
- [32] Merisavo, M. & Raulas, M. (2004). The Impact of E-Mail Marketing on Brand Loyalty. *Journal of Product and Brand Management*, 13, 498-505.
- [33] Plessis, C. (2015). An Exploratory Analysis of Essential Elements of Content Marketing. *Proceedings of The 2nd European Conference on Social Media*, 122-129.
- [34] Pulizzi, J. (2012). The Rise of Storytelling as the New Marketing. *Publishing Research Quarterly*, 28(2), 116-123.
- [35] Pulizzi, J. (2013). How to know content marketing when you see it. *EContent*, 36(10),16-17.
- [36] Reed, D. (2020). <https://www.square2marketing.com/blog/brand-storytelling-vs.-content-marketing-whats-the-difference>, preuzeto: [22. travanj 2024]
- [37] Rose, R. & Pulizzi, J. (2011). *Managing Content Marketing. The real-world guide for creating passionate subscribers to your brands*. CMI Books: Cleveland.
- [38] Rowley, J. (2008). Understanding digital content marketing. *Journal of Marketing Management*, 24(5-6), 517-540. <https://doi.org/10.1362/026725708X325977>
- [39] Serrat, O. (2008). Storytelling, *Knowledge Solutions*, Asian Development Bank.
- [40] Simmons, G., Thomas, B., & Truong, Y. (2010). Managing i-branding to create brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(9/10), 1260-1285.
- [41] Singh, S., & Sonnenburg, S. (2012). Brand Performances in Social Media. *Journal of Interactive Marketing*, 26(4), 189-197. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2012.04.001>
- [42] Świeczak, W. (2012). Content marketing as an important element of marketing strategy of scientific institutions. *Transactions of the Institute of Aviation*, 226(5), 133-150. <dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/287557707_Content_marketing_as_an_important_element_of_marketing_strategy_of_scientific_institutions>
- [43] Vinerean, S. (2017). Content Marketing Strategy. Definition, Objectives and Tactics. *Expert Journal of Marketing*, 5(2), 92-98. https://marketing.expertjournals.com/ark:/16759/EJM_511vinerean92-98.pdf
- [44] Wuebben, J. (2012). *Content is Currency*. Boston, MA: Nicholas Brealey.
- [45] Woodside, A. G. (2010). Brand-consumer storytelling theory and research: Introduction to a Psychology & Marketing special issue. *Psychology & Marketing*, 27(6), 531-540. <https://doi.org/10.1002/mar.20342>
- [46] Zainurossalamia Za, S., Tricahyadinata, I., Robiansyah, R., Darma, C. & Noorlitaria Achmad, G. (2021). Storytelling Marketing, Content Marketing, and Social Media Marketing on the Purchasing Decision. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal) Humanities and Social Sciences*, 4(3), 3836-3842. <dostupno na: https://www.researchgate.net/profile/Dio-Caisar-Darma/publication/353307526_Storytelling_Marketing_Content_Marketing_and_Social_Media_Marketing_on_the_Purchasing_Decision/links/60f2b78a9541032c6d46ce5b/S

torytelling-Marketing-Content-Marketing-and-Social-Media-Marketing-on-the-Purchasing-Decision.pdf>

- [47] Znanewitz, J. & Gilch, K. (2016). Storytelling - a guideline and an application in the Bundeswehr's (personnel) marketing. *Transfer: Werbeforschungs and Praxis*, 4, 30-35.

THE ROLE OF THE PRINCIPAL IN THE EDUCATIONAL SYSTEM: ANALYSIS OF PUBLIC RELATIONS AND SCHOOL MANAGEMENT

IVANA MAŠIĆ

Postgraduate university programme Media and Communication
University North
Trg dr. Žarka Dolinara 1, 48 000 Koprivnica, Croatia
ivmasic@unin.hr

PETRA ERCEGOVAC

Postgraduate university programme Media and Communication
University North
Trg dr. Žarka Dolinara 1, 48 000 Koprivnica, Croatia
peercegovac@unin.hr

IVANA PERKUŠIĆ

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Humanities and Social Sciences
Lorenza Jägera 9, 31 000 Osijek, Croatia
istanic@ffos.hr

ABSTRACT

The role of principals in primary and secondary educational institutions represents strategic importance for successful and high-quality management, in which the importance of management and public relations is recognized. In addition, the management staff of the educational institution is faced with the need to solve unwanted situations and problems every day. They arise mainly from the relationship with parents, employees, students and the process of managing the institution itself. Given that upon completion of studies, educational employees do not acquire competencies in the field of public relations and management, nor do educational institutions employ experts in the field of public relations and management, the principal is assigned the obligation of a school manager who shapes relations with the public. The aim of this paper is to study scientific literature in order to enable understanding of the contribution of effective school management through the managerial skills of the principal, and how the effectiveness of management is reflected in public relations in educational institutions, which may indicate the importance of implementing public relations and management in primary and secondary schools in the Republic of Croatia. The paper used the method of a systematic literature review through an in-depth analysis of works in the databases: Web of Science and Scopus in the period from 2019 to 2024. The searched phrases were: "public relations and school", "public relations and the principal", "external communication and the school" and "external communication and the principal". The results of the research give an insight into the complexity of the principal's role as a manager. Ultimately, understanding the relationship between the public and the educational institution or the principal is crucial for the development of the educational system.

KEYWORDS: external communication, public relations, principal, school

ULOGA RAVNATELJA U ODGOJNO – OBRAZOVNOM SUSTAVU: ANALIZA ODNOSA S JAVNOSTIMA I ŠKOLSKOG MENADŽMENTA

SAŽETAK

Uloga ravnatelja u osnovnoškolskim i srednjoškolskim ustanovama predstavlja stratešku važnost za uspješno i kvalitetno upravljanje u kojem se uočava važnost menadžmenta i odnosa s javnostima. Osim toga, rukovodeći kadar odgojno-obrazovne ustanove svakodnevno se susreće s potrebom rješavanja neželjenih situacija i problematika. One proizlaze ponajviše iz odnosa s roditeljima, zaposlenicima, učenicima do samog procesa upravljanja ustanovom. S obzirom da završetkom studija odgojno-obrazovni zaposlenici ne stječu kompetencije u području odnosa s javnošću i menadžmenta, niti odgojno-obrazovne ustanove imaju zaposlene stručnjake iz područja odnosa s javnostima i menadžmenta, na ravnatelja ustanove se stavlja obveza školskog menadžera koji oblikuje odnose s javnostima.

Cilj rada je proučavanje znanstvene literature kako bi se omogućilo razumijevanje doprinosa učinkovitog upravljanja školom kroz menadžerske vještine ravnatelja te kako se učinkovitost upravljanja reflektira na odnose s javnošću u školskim ustanovama što može ukazivati na važnost implementacije odnosa s javnostima i menadžmenta u osnovnim i srednjoškolskim ustanovama u Republici Hrvatskoj. U radu je korištena metoda sustavnog pregleda literature kroz dubinsku analizu radova u bazama podataka: Web of Science i Scopus u razdoblju od 2019. – 2024. Pretraživane su sintagme „odnosi s javnošću i škola“, „odnosi s javnošću i ravnatelj“, „eksterna komunikacija i škola“ te „eksterna komunikacija i ravnatelj“. Rezultati istraživanja daju uvid u kompleksnost uloge ravnatelja kao menadžera. U konačnici razumijevanje povezanosti odnosa s javnostima s odgojno-obrazovnom ustanovom ili ravnateljem ključno je za razvoj odgojno-obrazovnog sustava.

KLJUČNE RIJEČI: eksterna komunikacija, odnosi s javnostima, ravnatelj, škola

1. INTRODUCTION

The development of digital technologies, new media, the implementation of a project aimed at the modernization of educational institutions, the application of new curricula, and the very desire to promptly respond to the demands arising from numerous changes require continuous professional development and education for employees, administrative staff, and principals. This particularly emphasizes the process of school management, which requires additional knowledge, skills, and abilities in the areas of management and public relations from the principals.

Hidayat [2021] states that public relations in educational institutions are the ones that can achieve the set goals, visions, and missions, where the concept and mission are more than just a "slogan" and represent the basis for performing public relations duties. It is important for all participants in education, especially the principal, to play an active role. On the other hand, a positive public opinion and user satisfaction can help educational institutions achieve their

goals, which implies the connection between educational institutions and public relations. Lopez and Combs [2024] believe that the need to meet the community's expectations for current and accurate information has increased the need for public relations professionals. It is necessary for connecting with the community and developing collaboration in the development of strategic plans for school improvement and student success [Lopez and Combs, 2024, cited in Kowalski, 2011].

The most significant external stakeholders in professional school communication are parents, the media, the local community, the founder, the Ministry, and the Agency. According to Tomić [2016], public relations in educational institutions have a proactive role, rather than a reactive one. The objective is to anticipate problems, work on their prevention, and not to act only when a problem or crisis occurs. Such a proactive approach can be achieved through the process of information gathering, planning, implementation, and evaluation. Ljubičić [2018] also emphasizes the importance of planning, which leads to achieving the goal and developing effective school-public relations programs. He notes that organization of public relations is essential for achieving the school's reputation, and highlights the importance of communication with the public. He notes that principals, whose role is communication with the media, should possess knowledge about ways of presenting problematic situations related to the school, know how to influence the media to write positive events about the school, and how to provide clear and unambiguous information to prevent possible misinterpretation. Dragun [2011] agrees with this and states that the principal is the school spokesperson who presents the school's successes, goals, facts about crises, etc., to the public, and that his job is to "shape the message and prepare the best possible arguments for the public," emphasizing the importance of communication. Ljubičić [2018] also emphasizes the importance of parents for school functioning and student success. To establish a good relationship, it is important to foster good communication between the school and parents.

Considering that schools in the Republic of Croatia, for the most part, are public institutions, their financial resources are provided by the state budget, and the possibility of investing in institutions and employees depends exclusively on those funds. Dragun [2011] emphasizes that state funds are not sufficient for all school needs and it is necessary to involve the local community in financing. Local media also play an important role in shaping the public's perception of the school. Therefore, the role of the principal as a manager is important for efficient management of financial assets as well as for human resource management. Secured financial resources are essential for the further growth and development of the school, and today, school principals often participate in projects that enable the necessary progress. This implies the importance of the principal's role in the management function, which is complex and demanding.

The aim of this paper is to study scientific literature in order to enable understanding of the contribution of effective school management through the managerial skills of the principal, and how the effectiveness of management is reflected in public relations in educational institutions, which may indicate the importance of implementing public relations and management in primary and secondary schools in the Republic of Croatia. The primary research question that will be addressed in this paper is the extent to which public relations and management through the role of the principal are represented in scientific papers in the last five years in WoS and Scopus databases. The second research question is whether there is recognition of the importance of acquiring competencies and skills by principals in order to improve school management. From the above, the hypotheses arise that public relations and management in primary and secondary education are represented to a lesser extent in the scientific literature of

the WoS and Scopus databases and that the acquisition of competences and skills of principals as managers is necessary for high-quality school management. In order to achieve a more comprehensive approach, this research, through the method of synthesis, has attempted to integrate existing theoretical and empirical knowledge and understanding of the relationship between public relations and educational institutions or principals, which is crucial for managing the educational system.

2. METHODOLOGY

A systematic literature review (SLR) was used to summarize the existing findings within the research area. The research sample consists of citation databases, namely Web of Science and Scopus. The searched phrases were: "public relations and school", "public relations and principal", "external communication and school", "external communication and principal". In the initial phase, all articles were identified. Subsequently, filters were applied to the results, including time (articles were limited to the period from 2019 to 2024), type of work (journals), and scientific fields (communication studies, education, management, and interdisciplinary social sciences in WoS, and in Scopus: social sciences and business that are closest to the categories in WoS). To obtain a clearer overview, it was additionally specified in Scopus that the keywords must be within one paragraph. In the second phase, articles were filtered based on keywords and abstracts, and their connection to the given search phrase was determined. Following this, the articles were read and analyzed in full.

3. RESEARCH RESULTS AND DISCUSSION

The following section presents the results in accordance with the specified keywords.

3.1. PUBLIC RELATIONS AND SCHOOL

In the first phase of the query, 337 articles were identified in WoS and 4,917 in Scopus. After applying filters, 19 articles remained in WoS and 23 in Scopus. In the second step, after searching for articles by keywords and abstracts, it was determined that, out of the 19 articles in WoS, 16 articles do not correspond to the searched phrases, three partially correspond, and one fully corresponds to the searched phrase, with two of the articles that partially correspond and one that fully satisfies the search criteria also appearing in the WoS database search. Table 1 presents an overview of the results obtained by a deep analysis of the articles that meet the research requirements.

Table 1. Overview of the article analysis: Connection with the phrase "public relations and school".

Author and year	Title	Description of the article	Connection with the given phrase	Database
Owan, V. J., Asuquo, M. E., & Etudo-Eyor, E. (2022)	Leadership Styles, Public Relation Skills and School-Community Collaboration: A Quantitative Analysis	Exploring the collaboration between schools and the community, taking into account the leadership	Yes	WoS, Scopus

	of the Perception of Stakeholders	styles of principals and their public relations skills.		
Tadle-Zaragosa, J. R., & Sonsona, R. P. J. V. (2021)	Linking Administrative Performance of Principals Vis-a-vis Public Relations and Community Involvement	Examining the effect of the principal's management, including the dominant management practice, their work attitudes, and how teachers assess the principal's management, among other things, including public relations.	partially	WoS, Scopus
Hou, Y., Cui, Y., & Zhang, D. (2019).	Impact of instructional leadership on high school student academic achievement in China	It examines the impact of instructional leadership on the academic achievements of high school students in the Chinese context and identifies which specific dimensions of instructional leadership play the most important role.	partially	WoS, Scopus
Wiyono, B. B., Komariah, A., Alghamdi, A. A., & Fahlevi, M. (2023).	The influence of principals' e-leadership on the effectiveness of schools' public relations and organizational improvement	It investigates the influence of principals' e-leadership on the efficiency of school public relations and school improvement.	partially	Scopus

Owan et al. [2022] conducted a study with 583 high school principals to investigate the collaboration between schools and communities due to disrupted partnership. The results showed that the acquisition of leadership skills was high, but the degree of principals' public relations skills and the collaboration between the school and the community were low. The principal's expertise in public relations and high rates of community-school collaboration are associated with good PR skills of the principal. Principals with good PR skills are 8.2% more likely to maintain good collaboration between schools and communities. Activities through the Parent Teacher Association are the most common PR tactic used to maintain close contact with parents.

Tadle - Zaragosa and Sonsona [2021], in a conducted research with 136 randomly selected teachers who evaluated a total of 156 principals of elementary schools in the city in the Philippines, got the data which show that teachers evaluate the effectiveness of principals in the area of public relations and community involvement with a high score of success. They emphasize the importance of building a strong connection with the community to ensure optimal learning conditions, build trust, reduce absences, achieve a more positive school climate, and better academic results.

Hou, Cui, and Zhang [2019] investigated the impact of instructional leadership on the academic achievement of high school students and attempted to determine which specific

dimensions of instructional leadership play the most important role. On a sample of 26 high schools with 26 principals and 4,288 students in Shenyang, China, they found that overall instructional leadership showed a significant moderate impact on the relationship between high school enrollment results and college enrollment results for students. It was revealed that the dimensions of teaching management, defining school mission and goals, and promoting teacher development have an effect on student outcomes in college enrolment in direct and indirect ways; however, no significant impact of public relations management on students was found.

Wiyono et al. [2023] conducted a study in Indonesia on 605 schools. One of the objectives was to examine the effect of using information and communication technology (ICT) in school leadership on the effectiveness of school public relations and school improvements. The main indicators of the effectiveness of the school public relations construct are: school communication with the public, community involvement, and community support in problem-solving. The study found that principals, as school leaders, used ICT below average levels. Variations in the use of ICT are also relatively low, with most using one to two communication techniques. Furthermore, the study revealed that the implementation of e-leadership increases the effectiveness of school public relations, and the development of the effectiveness of school public relations increases community support for schools. Increased community support for education implementation in schools affects the increase in school improvements. Therefore, the greater the implementation of principals' e-leadership, the greater the progress of the school will be.

The obtained research results indicate a small number of papers related to the searched phrase. In order to progress and further develop, it is important to establish good cooperation between the school, parents, and the community, as well as to create a positive image of the school in the public eye.

3.2. PUBLIC RELATIONS AND PRINCIPAL

In the first phase of the query "public relations and principal", 87 articles were identified in WoS and 476 in Scopus. After applying filters, 10 articles remained in WoS and 9 in Scopus. In the second step, after searching for articles by keywords and abstracts, it was determined that, out of the 10 articles in WoS, 7 articles do not correspond to the searched phrases; two partially correspond, and one fully corresponds to the searched phrase. Three articles have already appeared in the previous search. In Scopus, out of 9 papers, 5 do not correspond to the searched phrase, three correspond partially, and one fully corresponds to the searched phrase. That one article that partially corresponds and one that fully corresponds to the search criteria also appeared in the search results of the WoS database. Table 2 presents an overview of the results obtained by a deep analysis of the articles that meet the research requirements.

Table 2. Overview of the article analysis: Connection with the phrase "public relations and principal".

Author and year	Title	Description of the article	Connection with the given phrase	Database
*Owan, V. J., Asuquo, M. E., & Etudo-Eyor, E. (2022)	Leadership Styles, Public Relation Skills and School-Community Collaboration: A	Exploring the collaboration between schools and the community, taking into account the leadership styles	Yes	WoS, Scopus

	Quantitative Analysis of the Perception of Stakeholders	of principals and their public relations skills.		
*Tadle-Zaragosa, J. R., & Sonsona, R. P. J. V. (2021)	Linking Administrative Performance of Principals Vis-a-vis Public Relations and Community Involvement	Examining the effect of the principal's management, including the dominant management practice, their work attitudes, and how teachers assess the principal's management, among other things, including public relations.	partially	WoS, Scopus
*Hou, Y., Cui, Y., & Zhang, D. (2019).	Impact of instructional leadership on high school student academic achievement in China	It examines the impact of instructional leadership on the academic achievements of high school students in the Chinese context and identifies which specific dimensions of instructional leadership play the most important role.	partially	WoS
*Wiyono, B. B., Komariah, A., Alghamdi, A. A., & Fahlevi, M. (2023).	The influence of principals' e-leadership on the effectiveness of schools' public relations and organizational improvement	It investigates the influence of principals' e-leadership on the efficiency of school public relations and school improvement.	partially	Scopus
Meirawan, D., Mulyani, H., & Astri, K. H. (2022).	BEACCTIVE as educational leadership model to create partnerships with business and industry	Analysis of vocational schools' partnerships with business and industry through the educational leadership model.	partially	Scopus

Three articles in WoS and three in Scopus, which appear and are listed in Table 2 (*) have already been covered in section 3.1. and are not specifically discussed here.

Meirawan et al. [2022] have researched the partnership between vocational schools and the economy and industry through the educational leadership model. The research was conducted on a total of 1,630 subjects, including principals, vocational program managers, deputy principals for teaching, deputy principals for public relations, and teachers who participated in this study. In the survey, subjects assessed, according to the leadership questionnaire (BEACCTIVE) from leadership theory and school partnership, which model of principal leadership affects the establishment of partnerships between schools, companies, and industry. The results showed that the BEACCTIVE model could be a decisive factor in the success of establishing partnerships, i.e., variables related to the principal: brave, entrepreneurial, active, creative, collaboration, trust, intelligence, visionary, exemplary, affect the partnership between schools and companies and industry. The results confirmed that the more the principal adopts leadership models, the better the leadership will be. In addition to the mentioned characteristics, to develop a partnership, it is necessary to formulate planning, manage human resources, make decisions, and develop the ability to attract business and industrial interests.

The obtained research results indicate a small number of papers related to the searched phrase. Furthermore, a thorough content analysis has determined that research suggests numerous skills and competencies that principals must develop in order to successfully shape public relations. It is evident from the above that the role of principals in maintaining collaboration and shaping public relations is crucial.

3.3. EXTERNAL COMMUNICATION AND SCHOOL

In the first phase of the query "external communication and school", 24 articles were identified in WoS and 34 in Scopus. After applying filters, 5 articles remained in WoS and 3 in Scopus. In the second step, after searching for articles by keywords and abstracts, it was determined that there are no articles which correspond to the searched phrase. The obtained research results indicate that the mentioned phrase is not represented in any research. Given the impossibility of educational institutions (schools) to act without external communication, it is important to emphasize that the role of the external public is a key factor for the successful functioning of all stakeholders involved in the educational system as well as its mutual connection with the environment in which it operates.

3.4. EXTERNAL COMMUNICATION AND PRINCIPAL

In the first phase of the query "external communication and principal", 11 articles were identified in WoS and 18 in Scopus. After applying the filters, there were no articles left in WoS, and only one remained in Scopus. In the second step, after searching by keywords and abstracts, it was determined that even that one article had nothing to do with the searched phrase. The results of the research indicate that the mentioned phrase is not represented in any research. Considering that principals are school managers who, among other things, shape communication with the public, their role is irreplaceable.

3.5. IMPLICATIONS AND CONTRIBUTION OF THE RESEARCH

The conducted research has shown that there are fewer studies exploring the field of public relations and management in the period from 2019 to 2024 in the WoS and Scopus databases, which supports the first hypothesis, and therefore, this paper represents a scientific contribution in terms of systematizing relevant and recent theoretical and empirical insights. The research results provide implications for the improvement of the school's work through cooperation with the community, the importance of acquiring skills and competencies of principals that are necessary for effective management of the institution, which confirms the second hypothesis. The contribution of this research is reflected in determining that there are no papers from Croatia dealing with this field in the WoS and Scopus databases, in the researched time period, which is an evident starting point for future research considering the complexity of the role of principals in the Croatian education system.

3.6. LIMITATIONS OF THE RESEARCH

The research has certain limitations, primarily because it was conducted in the two databases, WoS and Scopus. However, this limitation can be considered acceptable because these are recent databases that cover scientific areas that correspond to the criteria of the conducted research (communication, education, management, social sciences interdisciplinary in WoS, and in Scopus: social sciences and business, which are closest to the categories in WoS). Furthermore, the limitation is apparent in the timeframe of the research, and this limitation can

be considered acceptable because in this way the authors determined a sample that provided the latest scientific knowledge in the last five years, considering the specified criteria. It is believed that the limitations of this research do not affect the objectivity of this research and its credibility.

4. CONCLUSION

Based on the established phrases and research criteria, a small number of articles that meet the search criteria have been identified. Further research, based on in-depth content analysis, has revealed that public relations research is mostly carried out in secondary schools, with only one paper relating to primary schools according to the researched time period. Further analysis of the articles has shown that, although the importance of public relations is understood and recognized, primary and secondary schools need to improve their public relations skills through their systems. All of the above confirms that the role of the principal as a school manager with acquired skills and competencies is essential for effective management, and that the representation of public relations is key to ensuring the quality of the institution, as well as improving the education system as a whole. Also, all the above indicates the need to introduce systematic and formal education of the person who will perform this function, which also opens the possibility for further research that will study this area.

REFERENCES

- [1] Baladzhanova, R. (2019). Specific Peculiarities in Creating the Image of a Higher School. *Стратегии на образователната и научната политика*, 27(3), 285-291
- [2] Baggaley, J. (2020). Educational distancing. *Distance Education*, 41(4), 582-588, DOI 10.1080/01587919.2020.1821609
- [3] Barlik, J. (2022). Cobbler's kids: public relations reputation among PR students. *Corporate Communications: An International Journal*, 27(4), 724-741, DOI 10.1108/CCIJ-01-2022-0001
- [4] Brenes-Alfaro, L.M., Rodriguez-Rodriguez, D., Quesada-Acuna, C. (2021). Implementation of communication strategy to adopt good agricultural practices (GAP): the case of pineapple producers of the north zone of Costa Rica. *Revista internacional de relaciones publicas* 11(22), 49-74, DOI 10.5783/RIRP-22-2021-04-49-74
- [5] Bueno Doral, T., Lara, M., & García-Castillo, N. (2022). Social care for the migrant population in Spain: needs and strengths of organisations during the COVID-19 pandemic and infodemic. *International Journal of Migration, Health and Social Care*, 18(1), 16-30, DOI 10.1108/IJMHS-10-2020-0097
- [6] Dragun, V. (2011). Odnosi s javnošću u obrazovanju. *Suvremena pitanja*, (11-12), 58-73
- [7] Fernandez, M. I., Constantinidis, B. R., Brignone, M. C., Bonvecchi, L., Orduna, M. B., Carbone, C. A., ... & de Souza, J. (2020). A PBL Collaborative and Cumulative Dynamics Towards Urban Sustainable Environments. *Journal of Problem Based Learning in Higher Education*, 8(1). DOI 10.5278/ojs.jpblhe.v8i1.2661
- [8] Fox, R., & Frye, J. (2021). Pivoting in the Time of COVID-19: An in-Depth Case Study at the Nexus of Food Insecurity, Resilience, System Re-Organizing, and Caring for the Community. *Frontiers in Communication*, 6, DOI 10.3389/fcomm.2021.674715
- [9] Freemon, M., & Roessner, L. A. (2022). Our forgotten mother: Daisy Bates and her school integration campaign. *Journalism History*, 48(3), 242-265, DOI 10.1080/00947679.2022.2097515

- [10] Géring, Z., Tamássy, R., Király, G., & Rakovics, M. (2023). The portrayal of the future as legitimacy construction: discursive strategies in highly ranked business schools' external communication. *Higher Education*, 85(4), 775-793, DOI 10.1007/s10734-022-00865-1
- [11] Gregory, A., & Macnamara, J. (2019). An evaluation u-turn: From narrow organisational objectives to broad accountability. *Public Relations Review*, 45(5), DOI 10.1016/j.pubrev.2019.101838
- [12] Heath, R. L. (2021). Immovable objects/irresistible forces: Intelligences of sociopolitical decision making. *Public relations review*, 47(2), DOI 10.1016/j.pubrev.2021.102013
- [13] Hemingway, C. A. (2019). A big picture approach to (C) SR: where are we now?. *The Next Phase of Business Ethics: Celebrating 20 Years of REIO* (pp. 15-32)., DOI 10.1108/S1529-209620190000021005
- [14] Hou, Y., Cui, Y., & Zhang, D. (2019). Impact of instructional leadership on high school student academic achievement in China. *Asia pacific education review*, 20, 543-558
- [15] Hsieh, M-C. (2022). Portfolio Assessment: Reliability and Validity in School Management. *Bulletin of Educational Psychology*, 54(2), 333-356, DOI 10.6251/BEP.202212_54(2).0004
- [16] Király, G., Géring, Z., & Tamássy, R. (2023). Future and Agency Frames: How Business Schools Construct the Term Future and What they Claim to do About it?. *Journal of Futures Studies*, 28(1), DOI 10.6531/JFS.202309_28(1).0004
- [17] Lambiase, J., & English, A. E. (2021). Passing the test: Lessons from a school district's discourse of renewal before, during and after Hurricane Harvey. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 29(1), 36-46. DOI 10.1111/1468-5973.12301
- [18] Ljubičić, R. (2018). *Stavovi i mišljenja ravnatelja osnovnih i srednjih škola Zadarske županije o uvođenju djelatnika za odnose s javnošću*. Doctoral dissertation, University of Zadar. Department of Tourism and Communication Sciences
- [19] Malabanan, I., Satirasetthavee, D., Kitthamkasorn, S., & Panpaksorn, J. (2023). Returning to Public Transportation in Transitioning Out of COVID-19: Effects of Passenger Satisfaction on Frequency of Use of Rail Transport. *Transactions on transport sciences*, 14(2), DOI 10.5507/tots.2023.005
- [20] Manfredi-Sánchez, J. L. (2022). Thinking about Latin American public diplomacy. *Latin American Policy*, 13(1), 6-19. DOI 10.1111/lamp.12242
- [21] McLean, S. (2023). Champions of democracy or agents of professionalization? The extension era at the universities of Toronto, Queen's, and McMaster. *Canadian Review of Sociology/Revue canadienne de sociologie*, 60(4), 646-667
- [22] Meeus, W., Janssenswillen, P., Jacobs, M., Wolfaert, I., & Suls, L. (2021). Antwerp's museums response to super diversity. A study of multiperspective cultural education for secondary school students: Learning revisited. *International Journal of Heritage Studies*, 27(9), 884-903, DOI 10.1080/13527258.2020.1869580
- [23] Meirawan, D., Mulyani, H., & Asri, K. H. (2022). BEACCTIVE as educational leadership model to create partnerships with business and industry. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 41(2), 295-307, DOI 10.21831/cp.v41i2.45913
- [24] Milovanova, M. Y. i Irsetskaya, E. A. (2023). Gender balance and social justice as the basis of healthy society. *Monitoring Obshchestvennogo Mneniya: Ekonomicheskie i Sotsial'nye Peremeny*, (3), p.p. 279-298. DOI 10.14515/monitoring.2023.3.2400
- [25] Mohammed, J. (2020). The Theory of Ethiopian Logos: A Semiotics Analysis. *Jurnal Komunikasi-Malaysian Journal Of Communication*, 1(36), 41-60, DOI 10.17576/JKMJC-2020-3601-03
- [26] Moleyar, J. P. (2019). Accident at Vidyalaya School—an ethical dilemma. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 9(2), 1-11, DOI 10.1108/EEMCS-05-2019-0103

- [27] Muller, D. (2023). Political orientations of contemporary Russian student youth (based on the results of a sociological survey). *Relações Internacionais no Mundo Atual*, 1(39), DOI 10.21902/Revrima.v6i39.6268
- [28] Nebratenko, G. G. (2021). Muammar Gaddafi's state-legal doctrine: a look into the future. *Gosudarstvo i pravo*, (2), 114-120, DOI 10.31857/S102694520010679-7
- [29] Nothhaft, H., & Stensson, H. (2019). Explaining the measurement and evaluation stasis: A thought experiment and a note on functional stupidity. *Journal of Communication Management*, 23(3), 213-227, DOI 10.1108/JCOM-12-2018-0135
- [30] Osswald, A. (2019). Public relations as a complex decision-based practice. *Public Relations Inquiry*, 8(3), 265-279, DOI 10.1177/2046147X19870279
- [31] Owan, V. J., Asuquo, M. E., & Etudo-Eyor, E. (2022). Leadership styles, public relation skills and School-community collaboration: A quantitative analysis of the perception of stakeholders. *International Journal of Leadership in Education*, 1-23
- [32] Ozioko, R.E., Usman, A. (2019). Public relations practices for enhanced services delivery and librarians' image in School Libraries in Abia State, South East Nigeria. *Library Philosophy and Practice*
- [33] Palamarchuk, H., & Polishchuk, K. (2023). External communication of international organisations: theoretical and practical aspects in the context of public diplomacy. *Eastern Journal of European Studies*, 14(1), DOI 10.47743/ejes-2023-0112
- [34] Pieczka, M., & Casteltrione, I. (2020). AlcoLOLs, re-thinking drinking: Developing a shared leadership approach for alcohol education. *Health Education Journal*, 79(3), 346-361, DOI 10.1177/0017896919883364
- [35] Pimentel, P.C., Lago, D. P., Machado, W.B. (2019). Scientific production on Public Relations and Politics: a bibliometric analysis. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 9(18), 53-74, DOI 10.5783/RIRP-18-2019-04-53-74
- [36] Pokrzycka, L. (2021). The role of educational applications in distance learning. *E-Mentor*, 30-36
- [37] Pompper, D. (2021). Exploring Public Relations from the Care Perspective Pioneer Women's Role as Community Builder of Meeting Houses and Schools. *Community Building and Early Public Relations*, 80-100
- [38] Powell, D. (2019). The 'will to give': Corporations, philanthropy and schools. *Journal of Education Policy*, 34(2), 195-214, DOI 10.1080/02680939.2018.1424940
- [39] Pruttskov, G.V., Govrakov, I.Y. (2020). The Catalans' national identity through the prism of science – based journalism: a bibliography study, *Theoretical and Practical Issues of Journalism* 9(4), 700-712, DOI 10.17150/2308-6203.2020.9(4).700-712
- [40] Raman, R., Bhattacharya, S., & Pramod, D. (2019). Predict employee attrition by using predictive analytics. Benchmarking: *An International Journal*, 26(1), 2-18, DOI 10.1108/BIJ-03-2018-0083
- [41] Riascos, V.J. (2019). Corporative Identity and image. Relation between the profiles of identity and image of the Feria de Loja. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 9(17), DOI 10.5783/RIRP-17-2019-10-189-208
- [42] Robbins, S. E. (2021). Team learning as boundary crossing: incubating collaboration. *Human Resource Development International*, 24(3), 304-328, DOI 10.1080/13678868.2020.1790254
- [43] Roger-Monzo, V., Castello-Sirvent, F. (2019). Art direction and advertising production: analyze, connect, experiment and create. *Vivat Academia*, (147), 65-86, DOI 10.15178/va.2019.147.65-86
- [44] Saraih, E. F., Wong, S. L., Asimiran, S., & Khambari, M. N. M. (2021). Understanding Digital Public Relations Practices among Exemplar School Principals in Malaysian Schools. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 29(2)

- [45] Starr, J. P. (2020). On Leadership: Superintendents must be willing to take the heat. *Phi Delta Kappan*, 102(4), 60-61. DOI 10.1177/0031721720978074
- [46] Tadle-Zaragosa, J. R., & Sonsona, R. P. J. V. (2021). Linking Administrative Performance of Principals vis-à-vis Public Relations and Community Involvement. *International Journal of Instruction*, 14(4), 857-872
- [47] Theunissen, P. (2019). Extending public relationship-building through the theory of politeness. *Public Relations Review*, 45(3), DOI 10.1016/j.pubrev.2019.05.005
- [48] Tomić, Z. (2016). *Odnosi s javnošću: teorija i praksa*. Synopsis, Zagreb- Sarajevo
- [49] Turanina, N. A., Murashko, O. Y., Kulyupina, G. A., Zamanova, I. F., & Perepelkin, I. N. (2020). Scientific school image development of a university based on the system of public relations. *International Journal of Criminology and Sociology*, 9, 1935-1938, DOI 10.6000/1929-4409.2020.09.226
- [50] Venturi, G., Dell'Orletta, F., Montemagni, S., Morini, E., & Sagri, M. T. (2020). Methods and Techniques for Knowledge Extraction from School Reports. *Natural Language Processing CADMO*, (2), 49, DOI 10.3280/CAD2020-002005
- [51] Webber, C. F., Nickel, J., Hamilton, S., & Braunberger, D. (2024). Contextualised shared leadership: A Canadian case study. *School Leadership & Management*, 1-20. DOI 10.1080/13632434.2024.2303636
- [52] Wiyono, B. B., Komariah, A., Alghamdi, A. A., & Fahlevi, M. (2023). The influence of principals'e-leadership on the effectiveness of schools' public relations and organizational improvement. *Sustainability*, 15(2), 1296.
- [53] Zubko, D.V., Kalyuzhnaya, S.E., Klyuev, Y.V., Tarakanova, T.S. (2023). University media education in the digital epoch: methods and practices for training future communication professionals. *Perspektivy Nauki i obrazovania*, 63 (3), pp.585-602, DOI 10.32744/pse.2023.3.35

COMPARISON OF ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF CHATBOTS IN MARKETING COMMUNICATION - USING THE METHOD OF SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

MAJA KRIŽANEC CVITKOVIĆ

University North

Department for media and communication

Trg dr. Žarka Dolinara 1, 48000 Koprivnica, Croatia

mkevitkovic@unin.hr

ANA GLOBOČNIK ŽUNAC

University North

Department for Logistics and Sustainable Mobility

Trg dr. Žarka Dolinara 1, 48000 Koprivnica, Croatia

agzunac@unin.hr

IVANA MARTINČEVIĆ

University North

Department for Logistics and Sustainable Mobility

Trg dr. Žarka Dolinara 1, 48000 Koprivnica, Croatia

ivmartincevic@unin.hr

ABSTRACT

Advances in digital marketing have brought significant changes in the way companies promote their products and services. Chatbots have become a valuable tool in digital marketing. The aim of this paper is to research the advantages and disadvantages of chatbot communication in the field of digital marketing. The research is directed towards the analysis of chatbots which should improve user experience, increase user engagement as well as identify challenges and limitations that may arise by using them. Databases are investigated by using the methodological approach of systematic literature review (SLR) Scopus and Web of Science. The conducted search analyses identified literature related to chatbot communication in digital marketing. SLR approach ensures objectivity, systematicity, and reliability in the collection of information and research results, which contributes to existing knowledge about the application of chatbots in digital marketing and provides guidelines for their optimal use to achieve marketing goals. The review of analysed and compared scientific achievements provides a systematic presentation as a fundamental starting point for any scientific discussion in this sense, and the initiation of a more comprehensive scientific research study. Since development of digital marketing communication is expected to go in this direction, systematic review and future research are important.

KEYWORDS: chatbots, digital marketing, SLR, systematic literature review, marketing communication

1. INTRODUCTION

The modern era of technology has a tremendous impact on the society. With the creation of the ultimate virtual assistants, chatbots have become a popular entity in the conversational services [Gupta, et al., 2020.]. Chatbots are machine agents that serve as natural language user interfaces for data and service providers [Dale, 2016]. Chatbots can answer questions, provide information, solve problems, and even guide users through the shopping process. Chatbots give users the feeling of interacting with a real person but allow companies to collect data about users and their preferences. The current interest in chatbots is spurred by recent developments in artificial intelligence (AI) and machine learning [Brandtzaeg and Følstad, 2017].

1.2. BACKGROUND

Artificial intelligence, especially in the form of natural language processing chatbots, has significantly transformed digital marketing by automating customer interactions and providing personalized experiences [Dwivedi et al., 2023]. According to Todor [2016], digital marketing is defined as "the targeted, measurable, and interactive marketing of goods or services using digital technologies in order to reach and convert leads into customers and preserve them." The main objective is to promote brands, shape preference, and boost sales through several digital marketing techniques. As text-based conversational agents, chatbots allow users to interact via text messages and play a key role in service delivery in the digital marketing era. Their role is evolving to ensure a better connection with customers [Li et al., 2023]. Chatbots, as part of self-service technologies, significantly change the way companies communicate with customers by enabling automatic and personalized responses through natural language. Although users often view chatbots with scepticism, studies explore how increasing perceptions of chatbots' warmth and competence can reduce this scepticism and increase users' trust in a company. It emphasizes the importance of properly designing chatbots, including gaze direction and degree of anthropomorphism, to achieve the best marketing results and improve user experiences [Pizzi et al., 2023]. The evolution of AI in marketing can be traced back to the increasing availability of huge data sets and the computing power needed to process them. As businesses face an overwhelming amount of consumer data generated through online interactions, AI has become critical to extracting meaningful insights and translating those insights into actionable strategies. From predictive analytics to automated content creation and personalized user experiences, AI is reshaping the very structure of marketing campaigns, from their conceptualization to execution and optimization [Kim & Lee, 2020]. Moreover, many companies are starting to replace customer service employees with digital chatbots. Researchers study consumer evaluations of services provided by chatbots, using real interactions between humans and chatbots in lab and field settings, highlighting the increasing integration of artificial intelligence in marketing [Castello et al., 2023]. Todor [2016] outlines the advantages and disadvantages of digital marketing, highlighting benefits such as cost efficiency, interactivity, and a global audience reach, as well as challenges such as copyright issues, lack of trust, and dependency on technology. In this paper, the context of digital marketing and the development of generative artificial intelligence is explored to investigate the advantages and disadvantages of chatbots which have an impact on the development of digital marketing.

1.3. RESEARCH OBJECTIVES

This study aims to explore and highlight the importance of chatbots, specifically their advantages and disadvantages in digital marketing. In order to understand the use of chatbots in digital marketing communication, the research aims to answer the following questions:

1. To what extent has the scientific observation of chatbot usage been approached so far?
2. Do existing studies equally present both the advantages and disadvantages?
3. What are the key advantages and disadvantages that have a direct impact on marketing communication, and the use of chatbots in marketing?

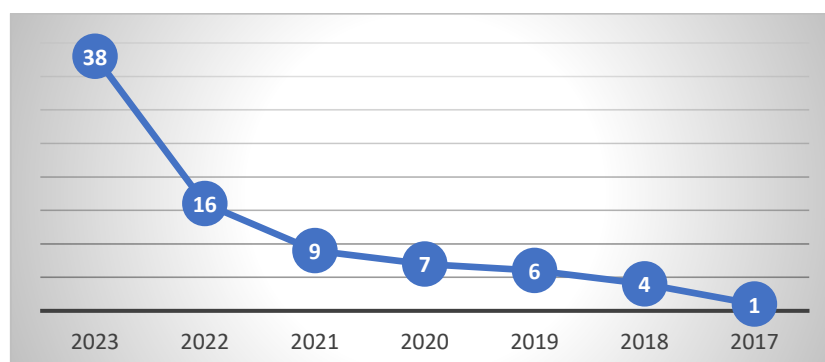
2. RESEARCH APPROACH

To investigate and review the latest developments in the field of chatbots related to digital marketing, and answer research questions, a substantial amount of literature was examined. Scopus and Web of Science (WoS) databases are investigated by using the methodological approach of systematic literature review [Snyder, 2019]. Scientific papers from the Scopus and Web of Science databases were used to gather information on the research topic, indicating significant interest among researchers in this area. According to the conducted research, the substantial role of chatbots in digital marketing is evident. The initial search using the keywords "chatbots" and "digital marketing" in Scopus and WoS databases yielded a total of 151 documents from 2017 to 2024. The next step of the search involved filtering documents by research area, focusing on Business, Management, and Accounting in the Scopus database, resulting in 45 documents. In the WoS database, the search was limited to the fields of Business and Management, leading to the identification of 38 documents. A comparison of documents revealed 8 matching titles between WoS and Scopus. Further refinement of the search criteria in both databases was conducted by restricting the results to documents with open access, resulting in a total of 25 accessible documents for further examination. Out of the 25 reviewed documents, 24 mention the advantages of chatbots, only one does not, while 21 documents list their disadvantages, indicating that 4 documents do not mention any.

3. FINDINGS

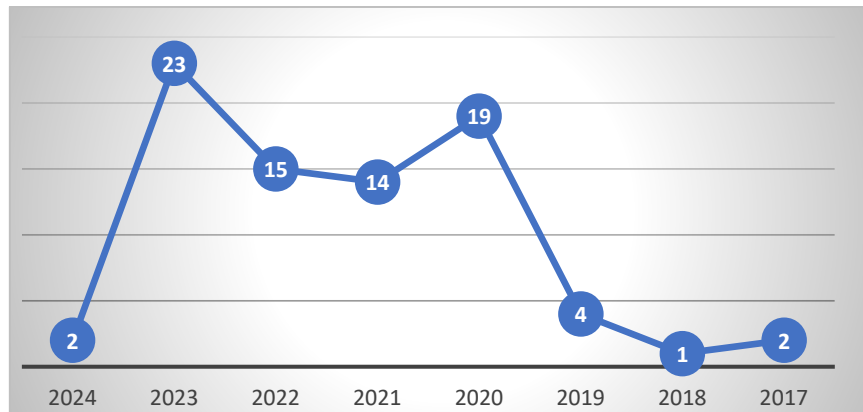
Searching the Scopus database using the approach TITLE-ABSTRACT-KEY ("chatbots") and TITLE-ABSTRACT-KEY ("digital marketing") yielded 81 scientific papers from 2017 to 2023, with searches conducted across all fields of the database (Figure 1). In the WoS database, searching the keywords "chatbots" and "digital marketing" resulted in 70 scientific papers from 2017 to 2024 across all fields (Figure 2). The total number of documents in the Scopus and WoS databases with the keywords "chatbots" and "digital marketing" resulted in 151 documents from 2017 to 2024.

Figure 1. Documents by year investigating Chatbots and Digital Marketing in the Scopus database (2017- February 2024)



Source: Authors' work: 2024

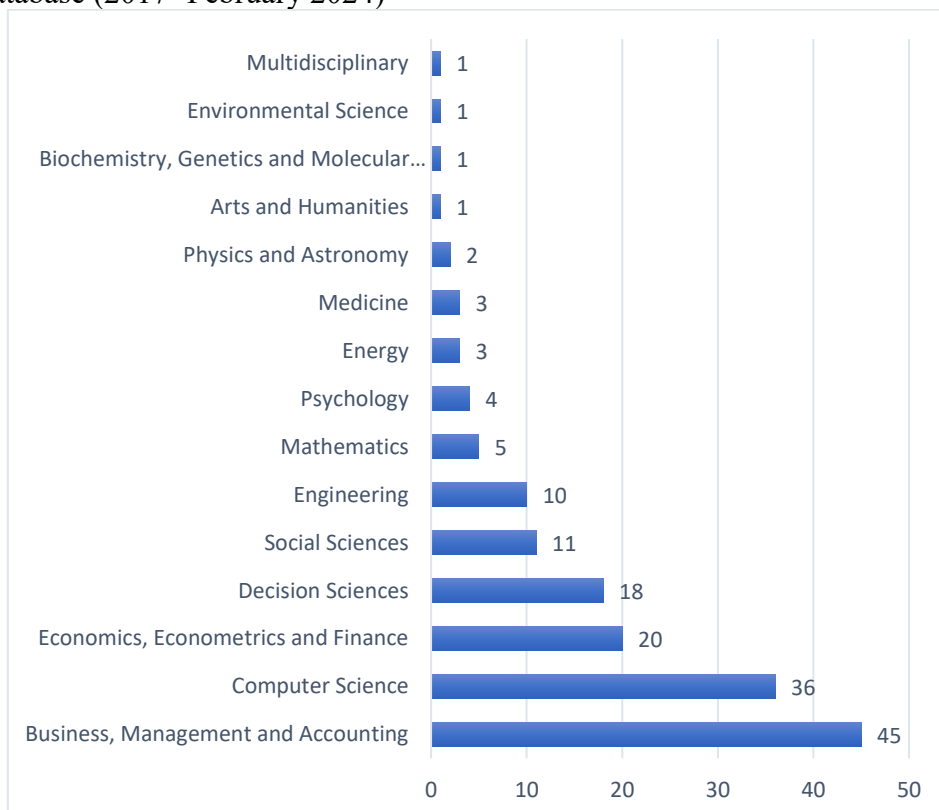
Figure 2. Documents by year investigating Chatbots and Digital Marketing in the WoS database (2017- February 2024)



Source: Authors' work: 2024

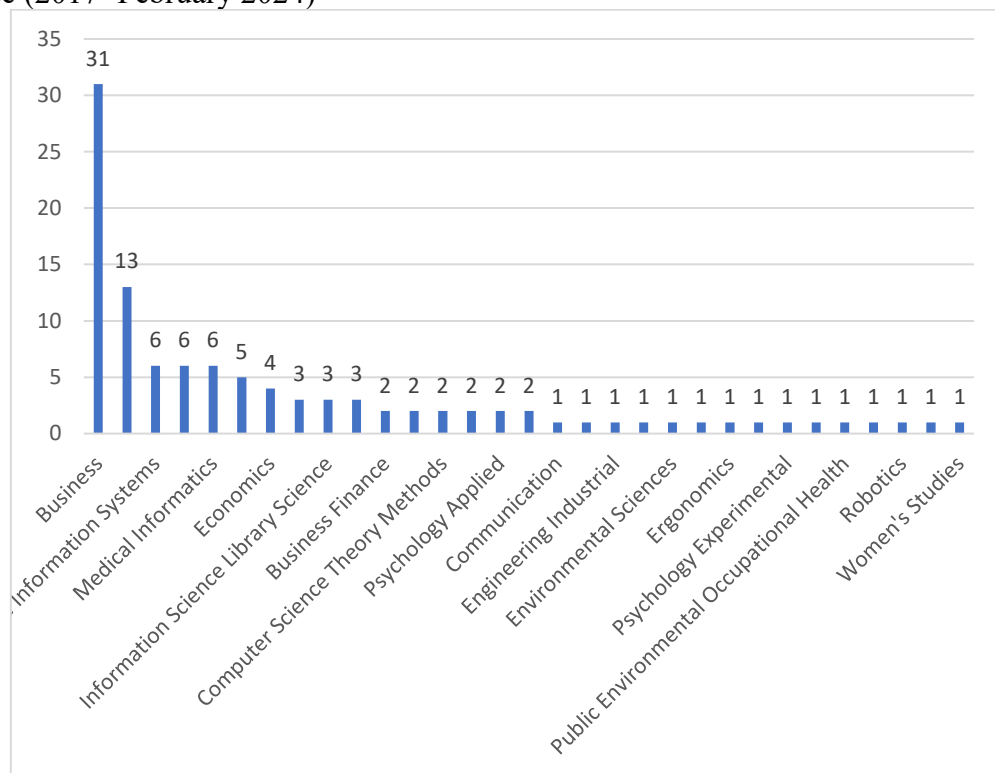
The research topic area/categories presents/present the period from 2017 to February 2024 and include various subject areas (Figure 3., Figure 4.). The number one subject area in Scopus data base is Business, Management and Accounting with 45 findings. In the WoS database top category is Business with 31 findings.

Figure 3. Documents by subject area investigating Chatbots and Digital Marketing in the Scopus database (2017- February 2024)



Source: Authors' work: 2024

Figure 4. Documents by categories investigating Chatbots and Digital Marketing in the WoS database (2017- February 2024)



Source: Authors' work: 2024

According to the data from the initial search, which included all search categories, this subsequent search added a limitation to the field of Business, Management, and Accounting in the Scopus database, reducing the number of documents to 45, out of which 12 have open access. In the WoS database, the results were limited to the areas of Business and Management, where 38 documents were found, out of which 21 have open access. Comparing the documents, there were matches between WoS and Scopus where 8 titles appeared in both databases. This means there are 4 titles in Scopus that do not appear in WoS, and 13 titles in WoS that are not present in Scopus. The total number of documents with open access is 25 (8 matches + 4 in Scopus + 13 in WoS). The third step of the search, which is the main objective of this literature review, aimed to identify documents discussing the advantages and disadvantages of chatbots in digital marketing. This resulted in a smaller number of papers in the Scopus database, and a larger number in the WoS database. Following the initial results in the Scopus database, the addition of keywords "advantages" and "disadvantages" in all search categories yielded one article in the Computer and Social Sciences category, which was not relevant to the research focus of this study. In the WoS database, a search using the keywords "chatbots," "digital marketing," "advantages," and "disadvantages" across all fields resulted in 276 documents. When narrowed down to open access and searched within the Business and Management category, 23 documents were found. Adding the documents from the Scopus database, a total of 27 documents were obtained. Through systematic literature review, it was determined that two documents from the last search in the WoS database were not relevant to this research. For this study, covering the period from 2017 to February 2024, a total of 25 relevant documents from the WoS and Scopus databases were identified.

The table displays the titles of scientific papers found through the specified searches. It includes the database, title of the paper, year of publication, purpose (aim) of the paper, as well as the advantages and disadvantages of chatbots in digital marketing.

Table 1. The table displays database, title of the paper, year of publication, purpose (aim) of the paper, as well as the advantages and disadvantages of chatbots in digital marketing

ID	Author's name, year	The purpose (aim) of the paper	Advantages
	The name of the paper		Disadvantages
Web of Science base			
1	Kaczorowska-Spychalska, D. (2019)	The paper attempts to identify the influence of chatbots on marketing considering their role in Human-to-Machine interaction process.	- customize marketing for brands, boosting consumer engagement, cut support costs, speed up responses, provide personalized advice, enhancing user experience, aid digital transformation, adapting to consumer expectations
	How chatbots influence marketing		- limited knowledge frustrates users, narrow human-like skills, job replacement fears impact acceptance, ethical concerns in modelling consumer cognition
2	Mehta, R., Singh, H., Banerjee, A., Bozhuk, S., Kozlova, N. (2020)	The study presents the current trends of on-line purchasing and the key factors that affect the decision-making process.	- enhancing customer loyalty, facilitating payments, delivery, and online shopping support, personalizing the shopping experience, optimizing touchpoints for product and service promotion
	Comparative analysis of the consequences of changing purchasing models in the global digitalised economy		- consumers perceive chatbots and voice assistants as inferior to human interaction, despite younger individuals' trust in technology, there remains a need for human-like personalization, customer adaptation, and empathy
3	Hildebrand, C., Bergner, A. (2021)	The article explores the impact of Conversational Robo Advisors on trust, firm perception, and	- increased trust, positive perception, investor acceptance, engaged experience (users enjoy robot interactions)
	Conversational robo advisors as surrogates of trust: onboarding experience, firm		NO

	perception, and consumer financial decision-making	financial decision-making.	
4	Hnoievyi, V. H., & Koren, O. M. (2021)	The article deals with the current trends in communication aspects of company's relations with the customers.	- facilitate efficient communication, enhance customer satisfaction, automate processes, and personalize services
	Modern digital marketing trends and their influence on the marketing strategy formation		- may encounter communication limitations, require personalized adaptation, face integration complexity, and demand ongoing maintenance and updates
5	Abdulquadri, A., Mogaji, E., Kieu, T. A., Nguyen, N. P. (2021)	This study investigates how chatbots can aid financial inclusion in emerging markets by enhancing human capital, removing barriers to financial services, and promoting digital inclusion for economic stability.	- enhance user experience by offering round-the-clock banking services, promoting financial inclusion, ensuring efficient responses to user queries, and potentially expanding multilingual support
	Digital transformation in financial services provision: a Nigerian perspective to the adoption of chatbot		- demonstrate shortcomings in accountability, language diversity, security verification, and responsiveness to spontaneous queries
6	Crolic, C., Thomaz, F., Hadi, R., Stephen, A. T. (2021)	This research contributes to the nascent literature on chatbots in customer service and has managerial implications both for how chatbots should be designed and for context-related deployment considerations.	- efficiency, anthropomorphism, emotion management, and user expectation adjustment, highlighting the importance of careful design and emotional context consideration
	Blame the Bot: Anthropomorphism and Anger in Customer-Chatbot Interactions		- negative impact on angry users due to anthropomorphism, expectation violation, and potential influence on overall company perception, emphasizing the importance of careful design and emotional context consideration
7	Dawar, S., Panwar, S., Dhaka, S., Kudal, P. (2022)	This paper aims to understand the role of user experience,	- efficiency, availability, cost-effectiveness, standardization, streamlining communication

		performance expectancy, effort expectancy, and trust in customer chatbot use intentions from an Indian point of view.	processes and enhancing user experience
	Antecedents and role of trust in chatbot use intentions: an Indian perspective		- include algorithm reliability, user trust issues, process standardization challenges, and negative user experience impacting adoption intention
8	Jansom, A., Srisangkhajorn, T., Limarunothai, W. (2022)	This study examines how marketing strategies of chatbot e-service agents impact perceived communication credibility and satisfaction in apparel retailing of Thai customers.	- include 24/7 interaction, efficient issue resolution, provision of information on the latest trends, and enhanced communication credibility and customer satisfaction
	How chatbot e-services motivate communication credibility and lead to customer satisfaction: the perspective of Thai consumers in the apparel retailing context		- include the limited impact of interactive chatbots on communication credibility, the ineffectiveness of entertainment elements in enhancing customer satisfaction, and the potential unmet needs of Thai consumers in clothing retail, particularly regarding interaction and entertainment
9	Balan, C. (2023)	The aim of this review is to analyse high-quality business research literature on chatbots and voice assistants using the TCCM framework, and to outline a research agenda for future studies.	- include enhanced customer interaction, streamlined e-commerce processes, future growth predictions, and augmented customer support capabilities through AI
	Chatbots and Voice Assistants: Digital Transformers of the Company-Customer Interface-A Systematic Review of the Business Research Literature		- emotional exchange limitations, anthropomorphism challenges, interaction complexity, and privacy/security concerns highlight areas for further development and improvement in chatbot research and application
10	Haupt, M., Rozumowski, A., Freidank, J., Haas, A. (2023).	This study offers valuable insights for chatbot technology	NO

	Seeking empathy or suggesting a solution? Effects of chatbot messages on service failure recovery	developers and marketers aiming to enhance both efficiently and cost-effectively the customer experience with digital conversational agents.	- include inadequate responses, user dissatisfaction upon failure messages, limited functionality in processing natural language, and the necessity for recovery strategies to mitigate negative user reactions and financial losses
11	Castelo, N., Boegershausen, J., Hildebrand, C., Henkel, A. P. (2023)	The article discusses the consumer perception of service bots and the firms that implement them.	- encompass cost reduction, profit increase, enhanced user experience, and potential sharing of savings, all contributing to improved service ratings and serving as motivation for their implementation in industries
	Understanding and Improving Consumer Reactions to Service Bots		- perceived corporate motivation results in decreased customer satisfaction, reluctance to recommend the company, and the potential for negative effects to be mitigated or reversed through shared economic benefits or superior chatbot service
12	Ltifi, M. (2023).	The article investigates the hedonic aspects of consumer trust in text chatbots.	- include their ability to enhance consumer trust through empathy and friendliness, ease of use, clear bot identity disclosure, and capability to manage complex tasks, collectively providing users with a positive experience and trust
	Trust in the chatbot: a semi-human relationship		- less dependable due to the perceived lack of empathy and personal connection, especially with complex tasks, identity disclosure and AI limitations further compound these issues
13	Schindler, D., Maiberger, T., Koschate-Fischer, N., Hoyer, W. D. (2023).	The study investigates how the mode of communication (speaking vs. writing) with	- offer users a choice between speech and text communication, impacting decision-making and satisfaction, particularly when aligned with product types, thus enhancing brand competitiveness.

	How speaking versus writing to conversational agents shapes consumers' choice and choice satisfaction	conversational agents (such as chatbots or digital assistants) influences consumers' decision-making processes and satisfaction.	NO
Web of Science and Scopus base			
14	Jenneboer, L., Herrando, C., Constantinides, E. (2022).	The purpose of this study was to investigate the influence of chatbots on customer loyalty.	- encompass system reliability and availability 24/7, prompt responses with empathy, provision of accurate information, increased user satisfaction, trust, and loyalty
	The Impact of Chatbots on Customer Loyalty: A Systematic Literature Review		- privacy concerns, potential inaccuracies in information, reduced visibility of user complaints, and balancing service personalization with user privacy pose significant drawbacks of chatbots
15	Magno, F., Dossena, G. (2022)	This paper aims to explore whether customers' perceptions of the hedonic and utilitarian attributes of chatbots can impact their satisfaction, and subsequently, their relationships with brands.	- customer satisfaction enhancement (perception of hedonic and utilitarian attributes), brand relationship strengthening, information quality, and emotional experience
	The effects of chatbots' attributes on customer relationships with brands: PLS-SEM and importance-performance map analysis		- poor information quality, inadequate chatbot experience, bellow standard system quality can hinder user satisfaction and brand relationships
16	Lappeman, J., Marlie, S., Johnson, T., Poggenpoel, S. (2022)	The study explores consumer willingness to disclose personal information to banking chatbots.	- enhanced customer service, improved efficiency, personalized interactions, a competitive edge
	Trust and digital privacy: willingness to disclose personal		- data privacy concerns, reduced brand trust, the need to establish cognitive and emotional trust

	information to banking chatbot services		
17	Wei, RQ (Wei, Ruiqi); Vize, R (Vize, Roisin); Geiger, S (Geiger, Susi), (2022).	This study examines how boundary spanners and boundary interfaces interact to coordinate solution networks in digital platforms.	- automation, efficiency, customer support, and scalability
	Boundary resource interactions in solution networks		- interface limitations, reliance on human intermediaries, complexity in task handling, user constraints
18	Dwivedi, Y.K., Balakrishnan, J., Baabdullah, A.M., Das, R. (2023)	This paper explores how cognitive and peripheral cues affect the chatbot experience, mediated by perceptions of humanness.	- enhanced customer engagement, increased efficiency, personalized interactions, and improved brand perception
	Do chatbots establish "humanness" in the customer purchase journey? An investigation through explanatory sequential design		- include inadequate understanding of user requests, limited ability to address complex issues, lack of emotional intelligence, and potential privacy concerns for user data
19	Li, C-Y.; Fang, Y-H.; Chiang, Y-H. (2023)	This study provides empirical insights into the continued use of chatbot services from the perspective of chatbot affordance.	- enhanced customer service, improved efficiency, personalized interactions, and a competitive edge
	Can AI chatbots help retain customers? An integrative perspective using affordance theory and service-domain logic		- include limitations in deep personalization, the potential to create barriers to service switching, challenges in fostering dedicated customer relationships, and constraints in delivering value through user interaction and engagement
20	Pizzi, G., Vannucci, V., Mazzoli, V., Donvito, R. (2023)	The article investigates the interplay between two common features of the customer service	- include increased efficiency in handling customer inquiries, 24/7 availability, personalized interactions, and scalability to manage a large volume of user interactions

	I, chatbot! the impact of anthropomorphism and gaze direction on willingness to disclose personal information and behavioural intentions	chatbot experience: gaze direction and anthropomorphism	- include the potential to evoke scepticism among users, limited perception of warmth and competence, the influence of users' high levels of Theory of Mind, and inadequate chatbot design
21	Lee, KW (Lee, Kuo-Wei); Li, CY (Li, Chia-Ying), 2023.	The study investigates how chatbot affordances impact consumer behaviour.	- provide users with anytime, anywhere connectivity, facilitate information association, enhance visibility, and encourage interactivity
	It is not merely a chat: Transforming chatbot affordances into dual identification and loyalty		NO
Scopus base			
22	Gentsch, P. (2018).	The book provides valuable insights for business professionals who want to harness the power of artificial intelligence (AI) and algorithmics in their organizations.	- include communication automation, personalized responses, 24/7 availability, enhanced user experience, and scalability
	AI in Marketing, Sales and Service: How Marketers without a Data Science Degree can use AI, Big Data and Bots		- communication challenges, limited intelligence, potential errors, security concerns
23	Boiko, M., Bosovska, M., Vedmid, N., Melnychenko, S., Stopchenko, Y. (2022).	The article explores the impact of global digitalization on the tourism industry in Ukraine.	- increased efficiency, personalized communication, scalability of operations, and innovative approach
	Digitalization: Implementation in the tourism business of Ukraine		NO
24	Araújo, C., Gonçalves, R., Lopes da Costa, R., Dias, A., Pereira, L. (2022).	The article explores how AI impacts the fashion industry's	- personalized services, quick responses to user inquiries, continuous 24/7 support, and increased conversion rates

	Artificial intelligence in the digital customer journey	digital customer journey, focusing on consumer interactions with recommendation systems, chatbots, and virtual testers during online shopping.	- including issues with trust, personal interaction, complexity of queries, and privacy concerns
25	Nyagadza, B., Muposhi, A., Mazuruse, G., Makoni, T., Chuchu, T., Maziriri, E.T., Chare, A. (2022).	The article aims to explore factors driving customer willingness to use chatbots in Zimbabwe for e-banking customer service, an under-researched area.	- enhanced efficiency, improved user experience, fostering engagement, and technological innovation
	Prognosticating anthropomorphic chatbots' usage intention as an e-banking customer service gateway: cogitations from Zimbabwe		- including security vulnerabilities, lack of human-like qualities, automation concerns leading to job displacement fears, and privacy issues, may undermine user trust and adoption for e-banking services

Most of the papers examined presented theoretical frameworks or empirical research on the topic. The findings from the literature review indicate that contemporary digital technologies, including chatbots, have significant potential to revolutionize numerous facets of customer service and marketing practices. These technologies offer opportunities for businesses to enhance customer engagement, improve service efficiency, and personalize user experiences. However, despite the promising potential, several challenges and limitations were identified in the literature. These include concerns regarding chatbots' limited knowledge and capabilities, as well as issues related to privacy, security, and user trust.

Chatbots bring numerous advantages to modern business operations. They enable customized marketing for brands, foster consumer engagement, reduce support costs, and expedite responses. They also assist in digital transformation by adapting to consumer expectations, enhancing customer loyalty, and facilitating payments, delivery, and online shopping support. Through increased trust, positive perception, and engaging user experiences, chatbots improve communication, enhance customer satisfaction, automate processes, and personalize services. Simultaneously, by adjusting user expectations through efficiency, anthropomorphism, and emotion management, chatbots optimize communication processes and improve user experience. Additionally, by providing personalized services, quick responses to user inquiries, continuous 24/7 support, and increased conversion rates, chatbots enhance efficiency, improve user experience, foster engagement, and encourage technological innovation.

In digital marketing, chatbots offer numerous benefits but also present several disadvantages that can affect their effectiveness. Users often experience frustration due to chatbots' limited

knowledge and narrow human-like skills. Moreover, concerns about job replacement and ethical considerations in modelling consumer behaviour can impact users' acceptance of chatbots. Despite advancements in technology, consumers still perceive chatbots as inferior to human interaction, highlighting the need for more human-like personalization, empathy, and adaptation. Communication limitations, integration complexity, and the need for ongoing maintenance and updates can hinder chatbots' performance in digital marketing campaigns. Additionally, chatbots may struggle with accountability, language diversity, and responsiveness to spontaneous queries, leading to user dissatisfaction. Negative experiences, such as anger resulting from anthropomorphism and violated expectations, can damage overall company perception, emphasizing the importance of careful design and emotional context consideration. Furthermore, issues such as algorithm reliability, user trust, and standardization challenges can impact users' adoption intention of chatbots. Emotional exchange limitations, privacy concerns, and security vulnerabilities also highlight areas for improvement in chatbot development and implementation. Inadequate responses and user dissatisfaction upon failure messages can lead to negative brand relationships and financial losses. Moreover, perceived corporate motivations and privacy concerns may decrease customer satisfaction and trust in chatbot services. Poor information quality and interface limitations can further hinder user satisfaction and brand relationships. Balancing service personalization with user privacy remains a significant challenge, along with the reliance on human intermediaries and complexity in task handling. Lastly, security vulnerabilities, lack of human-like qualities, and concerns about job displacement and privacy issues may undermine user trust and adoption of chatbots. These disadvantages underscore the importance of addressing limitations and enhancing the capabilities of chatbots to improve their effectiveness in digital marketing.

4. DISCUSSION

The systematic literature review conducted in this study provides a comprehensive overview of the advantages and disadvantages of chatbots in digital marketing. The findings reveal several key insights into how chatbots are perceived and utilized in various sectors such as digital marketing, e-commerce, customer relationship management, retail, financial services, tourism, healthcare and medical services, the fashion industry, communication and media, and general business and management. The research indicates substantial scientific observation of chatbot usage in digital marketing, with a considerable number of studies conducted between 2017 and 2024.

4.1. EXTENT OF SCIENTIFIC OBSERVATIONS

Regarding the first question, the systematic review identified 151 documents related to chatbots and digital marketing, with 45 documents in the Scopus database and 38 in the WoS database focusing on Business, Management, and Accounting. The analysis of the literature shows that existing studies provide a balanced view of both the advantages and disadvantages of chatbot usage. This extensive body of research underscores the growing interest in chatbots and their relevance in the marketing domain.

4.2 BALANCE OF ADVANTAGES AND DISADVANTAGES

Out of the 25 documents reviewed, 24 mention the advantages of chatbots, while 21 documents list their disadvantages. This indicates that researchers are keenly aware of both the potential benefits and the challenges associated with chatbot technology, thus confirming the answer to the second research question.

4.3 KEY ADVANTAGES AND DISADVANTAGES

The key advantages that have a direct impact on marketing communication and the use of chatbots in marketing are enhancing personalized communication, increasing user engagement, and loyalty. They allow for tailored interactions that meet individual user's needs, which is crucial for building strong customer relations. The 24/7 availability of chatbots ensures users receive immediate responses and support at any time, which significantly improves user experience and satisfaction. By automating customer support functions, chatbots help companies reduce operational costs. This efficiency allows businesses to allocate resources more effectively. Chatbots facilitate the collection of valuable data on user preferences and behaviour, which can be used to inform and improve marketing strategies and decision-making processes.

The most frequently mentioned disadvantages with chatbots are limited knowledge and capabilities to understand and respond to complex queries. This limitation can lead to user frustration and dissatisfaction. The lack of emotional intelligence and empathy in chatbots can negatively impact the user experience. Users may prefer human interaction for more nuanced and emotionally charged conversations. There are significant concerns regarding the privacy and security of the data collected by chatbots. Ensuring data protection and user privacy is a critical issue that needs to be addressed to maintain user trust. Integrating chatbots into existing systems can be technically challenging. It requires ongoing maintenance, updates, and sometimes significant changes to existing workflows.

The advantages and disadvantages of chatbots have a direct impact on marketing communication strategies. The ability to provide personalized and immediate communication can enhance user engagement and satisfaction, leading to stronger customer relationships and increased loyalty. However, the challenges related to chatbot capabilities, emotional intelligence, and data security must be carefully managed to prevent negative user experiences and maintain trust. Future research should focus on improving the capabilities of chatbots, particularly in understanding and processing complex queries. Enhancing the emotional intelligence of chatbots could also result in making interactions more satisfying for users. Additionally, addressing privacy and security concerns is crucial to ensure the feeling of safety when users share their information with chatbots. Further exploration into user perceptions and expectations of chatbots can provide valuable insights for developing more effective and user-friendly chatbot systems. While chatbots offer significant potential benefits for digital marketing, there are also considerable challenges that need to be addressed. By understanding and mitigating these disadvantages, businesses can better leverage chatbot technology to achieve their marketing goals and improve customer satisfaction.

5. CONCLUSION

Chatbots offer numerous advantages in digital marketing, including customized marketing, enhanced consumer engagement, reduced costs, and expedited responses. They contribute to digital transformation, build customer loyalty, and improve overall user experience. However, several disadvantages exist, such as limited knowledge, user frustration, and concerns about job replacement and privacy. These drawbacks (disadvantages) underscore the need for further research and development which would address limitations and enhance chatbots' effectiveness in digital marketing. For further research in this area, more efforts should be focused on improving chatbots' capabilities, addressing security vulnerabilities, and balancing personalization with user privacy concerns. Additionally, some other valuable areas for future research would be exploring users' perceptions and expectations of chatbots as well as investigating strategies to enhance trust and user satisfaction.

REFERENCES

- [1] Abdulquadri, A., Mogaji, E., Kieu, T. A., Nguyen, N. P. (2021). Digital transformation in financial services provision: a Nigerian perspective to the adoption of chatbot. *Journal of Enterprising Communities-People and Places in the Global Economy*, 15 (2), pp 258-281,2021.
- [2] Araújo, C., Gonçalves, R., Lopes da Costa, R., Dias, Á., Pereira, L. (2022). Artificial intelligence in the digital customer journey. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 13(3), pp 248–271, 2022.
- [3] Balan, C. (2023). Chatbots and voice assistants: Digital transformers of the company-customer interface-A systematic review of the business research literature. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 18(2), pp 995-1019, 2023.
- [4] Boiko, M., Bosovska, M., Vedmid, N., Melnychenko, S., Stopchenko, Y. (2022). Digitalization: Implementation in the tourism business of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 20 (4), pp 24-41, 2022.
- [5] Brandtzaeg, P. B., Følstad, A. (2017). Why people use chatbots. *SINTEF*, Oslo, Norway.
- [6] Castelo, N., Boegershausen, J., Hildebrand, C., Henkel, A. P. (2023). Understanding and Improving Consumer Reactions to Service Bots. *Journal of Consumer Research*, 50 (4), pp 848-863, 2023.
- [7] Crolig, C., Thomaz, F., Hadi, R., Stephen, A. T. (2021). Blame the Bot: Anthropomorphism and Anger in Customer-Chatbot Interactions. *Journal of Marketing*, 86 (1), pp 132-148, 2021.
- [8] Dale, R. (2016). The Return of the Chatbots. *Natural Language Engineering* 22 (5), pp 811–817, 2016.
- [9] Dawar, S., Panwar, S., Dhaka, S., Kudal, P. (2022). Antecedents and role of trust in chatbot use intentions: An Indian perspective. *Marketing and Management of Innovations*, (4), pp 198-206, 2022.
- [10] Dwivedi, Y.K., Balakrishnan, J., Baabdullah, A.M., Das, R. (2023). Do chatbots establish "humanness" in the customer purchase journey? An investigation through explanatory sequential design. *Psychology & Marketing*, 40 (11), pp 2244-2271, 2023.
- [11] Gentsch, P. (2018). *AI in Marketing, Sales and Service: How Marketers without a Data Science Degree can use AI, Big Data and Bots*. Springer Nature, Switzerland.

- [12] Gupta, A., Hathwar, D., Vijayakumar, A. (2020). Introduction to AI Chatbots. *International Journal of Engineering Research & Technology* 9 (7), pp 255-258, 2020.
- [13] Haupt, M., Rozumowski, A., Freidank, J., Haas, A. (2023). Seeking empathy or suggesting a solution? Effects of chatbot messages on service failure recovery. *Electronic Markets*, 33(1), Article 56., 2023.
- [14] Hildebrand, C., Bergner, A. (2021). Conversational robo advisors as surrogates of trust: onboarding experience, firm perception, and consumer financial decision making. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(4), pp 659-676, 2021.
- [15] Hnoievvi, V. H., Koren, O. M. (2021). Modern digital marketing trends and their influence on the marketing strategy formation. *Academy Review*, 1, pp 49-56, 2021.
- [16] Jansom, A., Srisangkajorn, T., Limarunothai, W. (2022). How chatbot e-services motivate communication credibility and lead to customer satisfaction: The perspective of Thai consumers in the apparel retailing context. *Innovative Marketing*, 18(3), pp 13-25, 2022.
- [17] Jenneboer, L., Herrando, C., Constantinides, E. (2022). The Impact of Chatbots on Customer Loyalty: A Systematic Literature Review. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 17 (1), pp 212-229, 2022.
- [18] Kaczorowska-Spychalska, D. (2019). How chatbots influence marketing. *MANAGEMENT-POLAND* 23, pp 251-270, 2008.
- [19] Kim, E., Lee, J. (2020). AI-driven personalization in e-commerce: A case study of successful implementation. *International Journal of Electronic Commerce*, 17(4), 45-60.
- [20] Lappeman, J., Marlie, S., Johnson, T., Poggenpoel, S. (2022). Trust and digital privacy: willingness to disclose personal information to banking chatbot services. *Journal of Financial Services Marketing*, 28 (2), pp 337-357, 2022.
- [21] Li, C.-Y.; Fang, Y.-H.; Chiang, Y.-H. (2023). Can AI chatbots help retain customers? An integrative perspective using affordance theory and service-domain logic. *Technological Forecasting & Social Change*, 197, pp 1-28, 2023.
- [22] Lee, K.W.; Li, C.Y. (2023). It is not merely a chat: Transforming chatbot affordances into dual identification and loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 74, 2023.
- [23] Ltifi, M. (2023). Trust in the chatbot: a semi-human relationship. *Future Business Journal*, 9 (1), Article 109., 2023.
- [24] Magno, F., Dossena, G. (2022). The effects of chatbots' attributes on customer relationships with brands: PLS-SEM and importance-performance map analysis. *TQM Journal*, 35 (5), pp 1156-1169, 2022.
- [25] Mehta, R.; Singh, H.; Banerjee, A.; Bozhuk, S.; Kozlova, N. (2020). Comparative analysis of the consequences of purchasing models' transformation within the global digitalization of the economy. *International Scientific Conference on Digital Transformation on Manufacturing, Infrastructure and Service (DTMIS)*, St. Petersburg, Russia.
- [26] Nyagadza, B., Muposhi, A., Mazuruse, G., Makoni, T., Chuchu, T., Maziriri, E.T., Chare, A. (2022). "Prognosticating anthropomorphic chatbots' usage intention as an e-banking customer service gateway: cogitations from Zimbabwe." *Problems and Perspectives in Management* 20 (4), pp 24-41, 2022.
- [27] Pizzi, G., Vannucci, V., Mazzoli, V., Donvito, R. (2023). I, chatbot! The impact of anthropomorphism and gaze direction on willingness to disclose personal information and behavioural intentions. *Psychology & Marketing*, 40 (7), 1372-1387, 2023.
- [28] Schindler, D., Maiberger, T., Koschate-Fischer, N., Hoyer, W. D. (2023). How speaking versus writing to conversational agents shapes consumers' choice and choice satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s11747-023-00987-7>

- [29] Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research* 104, pp 333-339, 2019.
- [30] Todor, R. D. (2016). Blending traditional and digital marketing. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov, Series V: Economic Sciences*, 9(58), No. 1.
- [31] Wei, R.Q., Vize, R., Geiger, S. (2022). Boundary resource interactions in solution networks. *European Journal of Marketing*, 56 (2), pp 532-561,2022.

A NEW FORCE IN THE DIGITAL ECONOMY: DIGITAL TWINS APPLICATIONS AND CHALLENGES

MARIJA KUŠTELEGA

University of Zagreb
Faculty of Organization and Informatics
Pavlinska 2, 42000 Varaždin, Croatia
marija.kustelega@foi.unizg.hr

RENATA MEKOVEC

University of Zagreb
Faculty of Organization and Informatics
Pavlinska 2, 42000 Varaždin, Croatia
renata.mekovec@foi.unizg.hr

AHMED SHAREEF

University of Zagreb
Faculty of Organization and Informatics
Pavlinska 2, 42000 Varaždin, Croatia
ahmed.shareef@foi.unizg.hr

ABSTRACT

Digital twin technology is revolutionizing the digital economy by merging the physical and virtual worlds, making it an essential for digitizing industries. A digital twin (DT), a virtual replica of a physical object, system, or process, is anticipated to create an intelligent, predictive, and highly efficient economy. There is an increasing demand for novel developments in DT across a variety of industries, including manufacturing, construction, oil and gas, aerospace, energy, and healthcare. Certain stakeholders are already realizing that DTs not only enhance efficiency and reduce costs but also enable the creation of new service offerings. However, the adoption of DT brings along a number of challenges, including concerns about data privacy and security. DT has become a popular topic with increasing interest in academic journal articles and solution offers from the industrial sector. This study presents a literature overview of DT in the context of privacy and security issues to gain a better understanding of the key barriers that may impact the future adoption of DT technologies. The paper presents an analysis of articles published in Scopus, Web of Science, and IEEE Xplore databases between 2019 and 2024 that examine the privacy and security problems of DT.

KEYWORDS: digital twin, digital economy, key challenges, privacy, security, The Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA)

1. INTRODUCTION

Digital twin (DT) technology is revolutionizing the digital economy by seamlessly offering a virtual blueprint of physical processes throughout the entire business lifecycle, enhancing the efficiency and effectiveness of processes, products, and services [Singh et al., 2023]. DT is a virtual replica of physical objects, processes, and services. It simulates the physical counterpart, enabling enhanced predictive capabilities and operational efficiency throughout various digital economies [Pervez et al., 2023]. According to Martinescu [2023], there are three different types of DT: digital model, digital shadow, and digital twin, each serving distinct functions and purposes. A digital model represents a predictive model of a physical counterpart without live updates or data exchange. Digital shadows are virtual models updated with data from the physical model, while digital twins are virtual models that communicate bidirectionally with their physical counterparts.

The global DT market is growing at a compound annual growth rate (CAGR) of 38.2% and is expected to reach a value of \$26.07 billion by 2025 [Lee et al., 2020]. Market statistics indicate an increment of \$48.2 billion by 2026 [Böhm et al., 2021]. It plays an important role in the digital economy by providing virtual representations of physical assets, enabling real-time monitoring, predictive analysis, and simulations [Yi, 2023; Li et al., 2022; Clementson et al., 2021]. Although it was initially developed to improve manufacturing, DT has been expanded into various domains, from traffic lights to smart cities and agriculture to healthcare [Araújo et al., 2022; Pervez et al., 2023], all of which contribute to the digital economy. DT plays a significant role in predictive maintenance in manufacturing industry [Böhm et al., 2021]. This leads to cost reduction and process optimization by allowing designers and engineers to work on deep detail of the product via a virtual model before initiation of the physical product [Chen et al., 2023]. It not only reduces cost but also improves manufacturing productivity and efficiency, leading to enhancement in designing and manufacturing processes of physical products. However, the adaptation of DT is not without challenges.

According to Yi [2023], there are unique challenges of privacy risks, for which the author demonstrates secure ways to provide services. Afzal et al. [2023] stressed the need for reliable bi-directional communication in DT to establish data integrity, required for practical decision-making, and protection of privacy against cybersecurity threats with a strong focus on security and quality, ensuring integrity and reliability. Additionally, the need for privacy-preserving networks, security protocols, and governance frameworks is stressed to protect sensitive information and ensure compliance with data regulations [Yi, 2023].

The digital economy is growing rapidly via the use of new technologies that increase connection, facilitate automation, promote data analysis, and offer new commercial opportunities. In today's industrial scene, DT has emerged as a vital innovation, redefining the operational, strategic, and economic paradigms of enterprises across several industries. This technology, which generates a virtual reproduction of actual assets, processes, or systems, has the potential to dramatically improve efficiency, save operational costs, and open up new revenue sources. The purpose of this study is to provide a comprehensive literature review on the privacy and security challenges of DT technology, aiming to identify potential barriers to their future industry adoption. The main research questions (RQs) were:

- RQ1: What are the primary application domains of DT technology?
- RQ2: Which privacy and security challenges arise most frequently when using DT technology?

This study is unique in a literature review on a wider range of privacy and security challenges, taking into account both technical and non-technical issues. The work is structured as follows: Section 2 describes the methodology used; Section 3 presents the literature review on DT applications; Section 4 shows the main results; Section 5 discusses the main privacy and security challenges; and in Section 6, the paper is concluded.

2. METHODOLOGY FOR LITERATURE REVIEW

PRISMA methodology was used to perform the literature review [Moher et al., 2009]. To identify relevant articles for the research area, a search string ("digital twin" OR "digital twins") AND ("privacy" OR "security") in the titles or abstract of the paper was utilized. A total of 438 articles were found, with 282 articles remaining after removing duplicates. All publications that dealt with privacy or security challenges in the context of DT were included; all other articles that primarily addressed subjects unrelated to the actual implementation and challenges of DT were removed. After implementing the inclusion and exclusion criteria, a total of 49 articles remained for further analysis. Only English-language articles released between 2019 and 2024 were considered. Furthermore, to better understand the concept and structure of the selected articles, keyword co-occurrence analysis was used to investigate the link between keywords in the literature. It illustrates how specific terms or keywords frequently appear together in text data, with nodes representing authors keywords identified in journal articles and linkages representing word co-occurrences [Radhakrishnan et al., 2017]. This analysis was performed using the bibliometrics library from the R tool, on 282 articles selected in the first step of the PRISMA approach.

3. DIGITAL TWIN APPLICATIONS

DT has applications in various domains where they can serve as a factor that will create a competitive advantage. Despite significant investments in Industry 4.0, industry is not yet capable of fully utilizing the new technology [Mantravadi et al., 2023].

3.1. CONSTRUCTION

In the construction, the main applications are related to smart cities development and surveillance of building projects [Waqar et al., 2023]. DTs are vital for urban planning, specifically for their visualization and simulation capabilities [Lei et al., 2023]. By incorporating the entire ecosystem in decision-making through open innovation and citizen engagement, these can produce co-innovations [D'Hauwers et al., 2021]. Weber-Lewerenz [2021] believes that DT in construction projects will have corporate digital responsibility built into them. The use of emerging technologies like blockchain and non-fungible token (NFT) standards could improve secure data sharing [Teisserenc & Sepasgozar, 2022].

3.2. INFRASTRUCTURE

Other DT applications include facility and infrastructure management also essential for preserving safety and functionality, with smart infrastructure emerging alongside traditional infrastructure assets. They could be used in civil infrastructure systems for transportation, energy, water and waste applications such as demand forecasting, emergency planning, predictive maintenance, security resilience, and so on [Callcut et al., 2021]. For example, using

bridge digital twins' models can provide effective remote management such as bridge model updating, monitoring, operational and other maintenance purposes [Ye et al., 2022]. They can be used for asset management and as a way to improve maintenance practices, service delivery, and sustainability [Fialho et al., 2022].

3.3. MANUFACTURING

In the manufacturing industry, the digital twin can be used to facilitate new business creation [Timperi et al., 2023]. An interview study with eight manufacturing companies identified barriers and challenges for fully leveraging DT benefits [Wärmefjord et al., 2020]. The study revealed a significant gap between academia and industry, with challenges primarily observed in system and work process simulation, management issues, and education. This is supported by Neto et al. [2020], who claim that standardization, technological maturity, and integration, as well as lack of people's qualifications and resistance to change impede the use of DT.

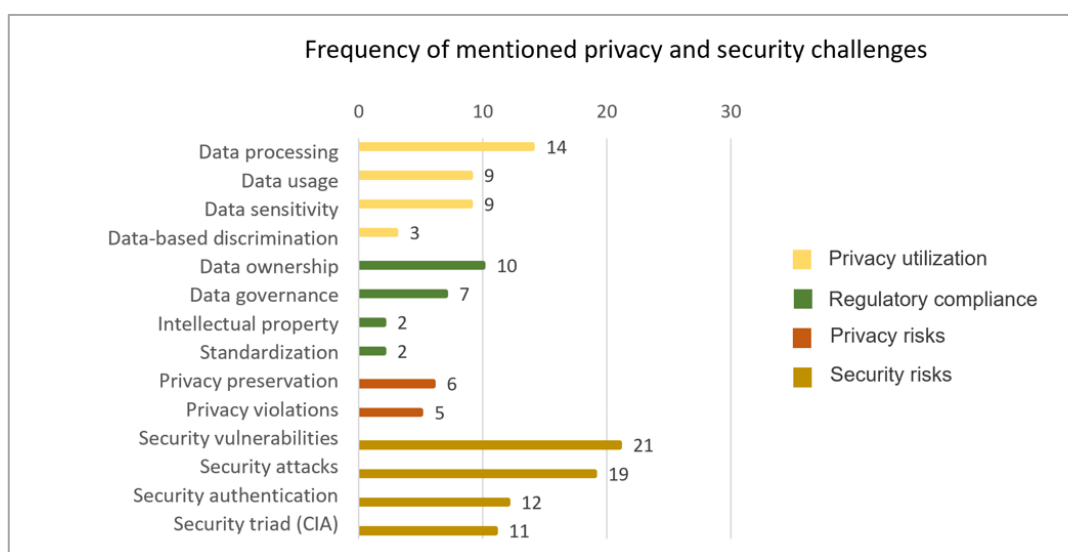
3.4. HEALTHCARE

In healthcare, DT could be an effective tool for short clinical trials and providing preventive healthcare to enable personalized medicine [De Maeyer and Markopoulos, 2021]. In his study, de Boer et al. [2022] explores the various ways in which DT can be integrated into people's lives, focusing on how potential users want to be treated and how this can be applied to the introduction of DT into care practice. Similarly, Popa et al. [2021] investigated the socio-ethical benefits and risks of DT in healthcare, focusing on the prominent risks triggered by their adoption and perceived stakeholders' benefits.

4. RESULTS

This study examined 49 articles in which challenges can roughly be divided into technical and non-technical challenges. Figure 1 depicts the frequency of identified privacy and security challenges, divided into four categories: (1) privacy utilization, (2) regulatory compliance, (3) privacy risks, and (4) security risks.

Figure 1. Frequency of mentioned privacy and security challenges

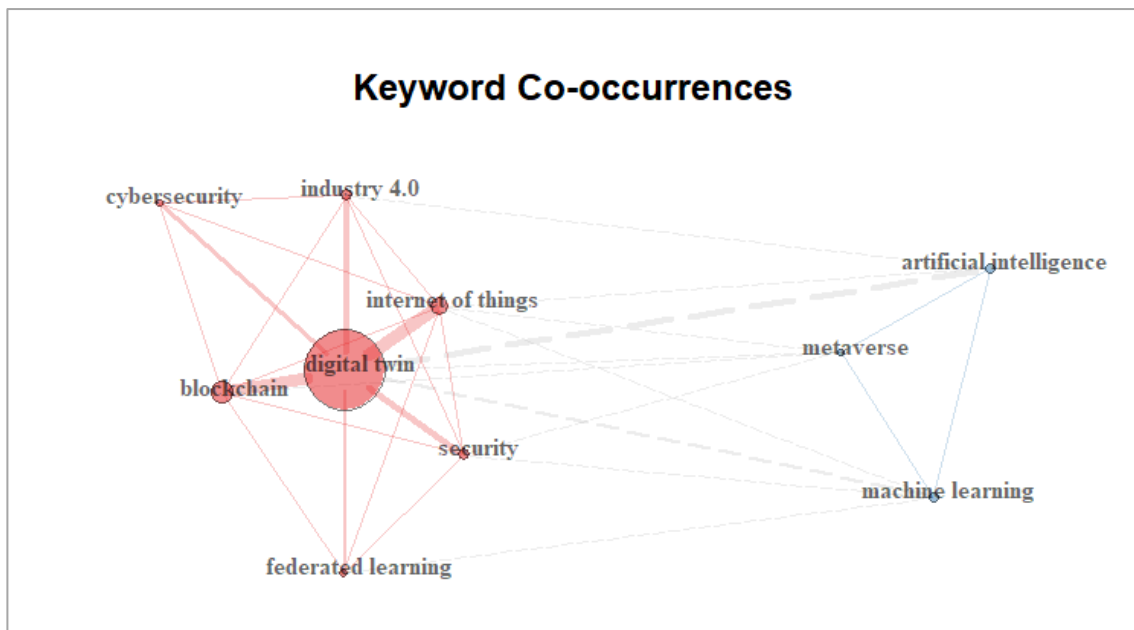


Source: Authors

Figure 1 illustrates the prevalence of security risks, including those related to system vulnerabilities, attacks, authentication, and overall threats to the data confidentiality, integrity, or availability. Next are those related to the utilization of privacy (privacy risk), such as how private and sensitive information are handled and shared. Regulatory compliance-related challenges like data governance, ownership, intellectual property, and standardization are almost equally represented. When everything is taken into account, the challenges resulting from the real violation of privacy in specific attack or data breach scenarios are not that concerning.

Figure 2 depicts the co-occurrence analysis of terms performed in the R tool on 282 articles found in the IEEE Xplore, WoS and Scopus databases. With the help of keyword co-occurrence analysis, it was possible to see which terms are most often mentioned together in the literature.

Figure 2. Keyword co-occurrence network in the R tool



Source: Authors

In Figure 2, keywords are displayed using circles, while different colors indicate keyword clusters, and frequency of occurrence is indicated by the size of the circle. The two primary clusters are: digital twin and artificial intelligence. It is visible that many articles mention digital twin in the context of artificial intelligence, metaverse and machine learning. There is a strong connection between digital twin and related concepts such as the internet of things, Industry 4.0 and blockchain, although it is worth noting that terms like security and cybersecurity appears alongside these terms. This confirms the previous analysis, which found that security concerns are common when dealing with digital twin topics.

5. DISCUSSION

Our systematic review of the literature revealed four main privacy and security challenges associated with digital twins. It served as a follow up to previous literature reviews [Yao et al., 2023; Lei et al., 2023; Asad et al., 2023]. As stated, this emerging technology needs to address

challenges around the entire digital twin life cycle and their integration into current frameworks. One of the key challenges were **security risks**, most frequently mentioned in the total number of examined articles. They were mostly related to cybersecurity, such as system vulnerabilities and network communication problems, which can lead to data breaches and cyberattacks. Previous research confirms that data breaches have become a significant challenge for organizations [Seh et al., 2020; Wheatley et al., 2016], as they compromise the confidentiality, integrity, and availability of data, known as the security triad [Umran et al., 2022]. The majority of identified security triad issues pertain to data confidentiality and integrity, while data availability was less concerning. This category also encompassed issues related to security authentication, such as identity management, access control, and unauthorized access. A multi-user system could be a solution for protecting data from clouds by allowing owners to control access to specific data subsets [Hörandner and Prünster, 2021]. Authentication mechanisms could help maintain confidentiality in digital communication, including medical records and other operations [Qian et al., 2022].

The second category of challenges falls under the **privacy utilization category**, which includes data processing, data usage, data sensitivity and data-based discrimination. Data usage referred to general use of personal data, while data processing included the collection, storage, and data sharing. The paper highlights that most cyberattacks are linked to the process of collecting and handling large amounts of data [Bruynseels et al., 2018]. For this reason, Tao et al. [2019] suggested implementation of security and privacy tools that can achieve overall data protection. Data sensitivity included issues around control over sensitive data [Hörandner and Prünster, 2021], collection and dissemination [Qian et al., 2022], as well as confidentiality protection [Araújo et al., 2022]. It was observed various categories that need to be protected like sensitive project and asset data [Omran et al., 2023], manufacturing data [Timperi et al., 2023], critical physical objects and systems information [Hemdan et al., 2023] and confidential patient data [Turab and Jamil, 2023]. Data-based discrimination is revealed as one of the challenges, explained as people's tendency to identify patterns in data can lead to prejudice [Bruynseels et al., 2018]. For example, it can cause patients to be diagnosed as ineligible for surgery or insurance [Popa et al., 2021]. It can widen socio-economic gaps by not being accessible in countries with lack of access to research facilities, leading to inequality and injustice [Popa et al., 2021; Winter and Chico, 2023]. The issue of uneven access is in previous research recognized as a significant obstacle that hinders the participation of stakeholders [Lei et al., 2023].

The third, **regulatory compliance** category, included: (1) data ownership, (2) governance, (3) regulatory frameworks, (4) intellectual property, and (5) standardization challenges. Our review revealed the most problems with data ownership and governance arise from poor regulatory frameworks and a lack of standards. As indicated by Kwon and Johnson [2013], fear of potential data breaches motivates organizations to comply with regulatory requirements. It is important to achieve regulatory compliance with data privacy guidelines [Cali et al., 2023]. As digital twin development includes frameworks related to specific industries, devices and artificial intelligence, compliance with each of these regulations should be achieved [Cellina et al., 2023].

Finally, the fourth category of **privacy risks** received little attention. It dealt with privacy preservation and data anonymity, while mentioning various forms of privacy violations such as personal information attacks, privacy breaches, data leaks, and misuses of private data. As wireless data transfer may contain content that can jeopardize owners' privacy, it requires the creation of secure data sharing channel [Son et al., 2022]. Private data must also be protected, as vehicle DT data, including position and transmission conditions, is vulnerable to attack when

transmitted to the cloud [Yang et al., 2022]. Detailed product information can facilitate production management, but at the same time it makes it easier for attackers to learn confidential business know-how [Holmes et al., 2021].

6. CONCLUSION

This study tackled the current state of DT implementation and the challenges that industries are facing, with a particular emphasis on privacy and security. Findings showed that DT are implemented in various domains such as construction, infrastructure, manufacturing and healthcare, which was related to the first research question (RQ1). In response to the second research question (RQ2), this study identified 4 main categories of privacy and security challenges: (1) privacy utilization, (2) regulatory compliance, (3) privacy risks, and (4) security risks. The key technical challenges were cybersecurity and attacks, as well as authentication problems caused by system vulnerabilities.

Security risks are identified as one of the major challenges that prevents successful DT implementation. Other reasons included some non-technical aspects that were primarily related to privacy challenges, such as the use of private and sensitive data, legislation, and fair data distribution. The results indicate that establishment of an appropriate security infrastructure could solve a number of non-technical challenges and reduce the possibility of privacy and security risks. Furthermore, recommendations for further research should be aimed at creating a common regulatory environment for the development of a digital twin technology. In particular, the challenges identified in this study can be used as variables or constructs that can be addressed in developing a digital twin framework. One of the limitations of this research is that focus was only on privacy and security challenges, while there are a number of other challenges that prevent its successful implementation. Some of the open questions relate to what challenges arise in certain phases of the digital twin's life cycle, so that they can be focused on during each development phase.

REFERENCES

- [1] Afzal, M., Li, R. Y. M., Shoaib, M., Ayyub, M. F., Tagliabue, L. C., Bilal, M., Ghafoor, H., & Manta, O. (2023). Delving into the Digital Twin Developments and Applications in the Construction Industry: A PRISMA Approach. *Sustainability*, 15(23), 16436.
- [2] Araújo, C. S., Costa, D. B., Corrêa, F. R., & Ferreira, E. D. A. M. (2022, July). Digital twins and lean construction: Challenges for future practical applications. In *Proceedings IGLC* (Vol. 30).
- [3] Asad, U., Khan, M., Khalid, A., & Lughmani, W. A. (2023). Human-centric digital twins in industry: A comprehensive review of enabling technologies and implementation strategies. *Sensors*, 23(8), 3938.
- [4] Böhm, F., Dietz, M., Preindl, T., & Pernul, G. (2021a). Augmented Reality and the Digital Twin: State-of-the-Art and Perspectives for Cybersecurity. *Journal of Cybersecurity and Privacy*, 1(3), 519–538. <https://doi.org/10.3390/jcp1030026>
- [5] Bruynseels, K., Santoni de Sio, F., & Van den Hoven, J. (2018). Digital twins in health care: ethical implications of an emerging engineering paradigm. *Frontiers in genetics*, 9, 320848.
- [6] Cali, U., Dimd, B. D., Hajialigol, P., Moazami, A., Gourisetti, S. N. G., Lobaccaro, G., & Aghaei, M. (2023, June). Digital Twins: Shaping the Future of Energy Systems and

- Smart Cities through Cybersecurity, Efficiency, and Sustainability. In *2023 International Conference on Future Energy Solutions (FES)* (pp. 1-6). IEEE.
- [7] Callcut, M., Cerceau Agliozzo, J. P., Varga, L., & McMillan, L. (2021). Digital twins in civil infrastructure systems. *Sustainability*, *13*(20), 11549.
- [8] Cellina, M., Cè, M., Ali, M., Irmici, G., Ibba, S., Caloro, E., ... & Papa, S. (2023). Digital Twins: The New Frontier for Personalized Medicine?. *Applied Sciences*, *13*(13), 7940.
- [9] Chen, H., Jeremiah, S. R., Lee, C., & Park, J. H. (2023). A Digital Twin-Based Heuristic Multi-Cooperation Scheduling Framework for Smart Manufacturing in IIoT Environment. *Applied Sciences*, *13*(3), 1440. <https://doi.org/10.3390/app13031440>
- [10] Clementson, J., Teng, J., Wood, P., & Windmill, C. (2021). Legal Considerations for Using Digital Twins in Additive Manufacture – A Review of the Literature. In M. Shafik & K. Case (Eds.), *Advances in Transdisciplinary Engineering*. IOS Press.
- [11] D’Hauwers, R., Walravens, N., & Ballon, P. (2021). From an inside-in towards an outside-out urban digital twin: Business models and implementation challenges. *ISPRS Annals of the Photogrammetry, Remote Sensing and Spatial Information Sciences*, *8*, 25-32.
- [12] de Boer, B., Strasser, C., & Mulder, S. (2022). Imagining digital twins in healthcare. *prometheus*, *38*(1), 67-81.
- [13] De Maeyer, C., & Markopoulos, P. (2021, July). Future outlook on the materialisation, expectations and implementation of Digital Twins in healthcare. In *34th British HCI Conference* (pp. 180-191). BCS Learning & Development.
- [14] Fialho, B. C., Codinhoto, R., Fabricio, M. M., Estrella, J. C., Ribeiro, C. M. N., Bueno, J. M. D. S., & Torrezan, J. P. D. (2022). Development of a BIM and IoT-Based Smart Lighting Maintenance System Prototype for Universities’ FM Sector. *Buildings*, *12*(2), 99.
- [15] Hemdan, E. E. D., El-Shafai, W., & Sayed, A. (2023). Integrating digital twins with IoT-based blockchain: concept, architecture, challenges, and future scope. *Wireless Personal Communications*, *131*(3), 2193-2216.
- [16] Holmes, D., Papathanasaki, M., Maglaras, L., Ferrag, M. A., Nepal, S., & Janicke, H. (2021, September). Digital Twins and Cyber Security—solution or challenge?. In *2021 6th South-East Europe Design Automation, Computer Engineering, Computer Networks and Social Media Conference (SEEDA-CECNSM)* (pp. 1-8). IEEE.
- [17] Hörandner, F., & Prünster, B. (2021). Armored Twins: Flexible Privacy Protection for Digital Twins through Conditional Proxy Re-Encryption and Multi-Party Computation. In *SECRYPT* (pp. 149-160).
- [18] Kwon, J., & Johnson, M. E. (2013). Health-care security strategies for data protection and regulatory compliance. *Journal of Management Information Systems*, *30*(2), 41-66.
- [19] Lee, J., Azamfar, M., Singh, J., & Siahpour, S. (2020). Integration of digital twin and deep learning in cyber-physical systems: Towards smart manufacturing. *IET Collaborative Intelligent Manufacturing*, *2*(1), 34–36. <https://doi.org/10.1049/iet-cim.2020.0009>
- [20] Lei, B., Janssen, P., Stoter, J., & Biljecki, F. (2023). Challenges of urban digital twins: A systematic review and a Delphi expert survey. *Automation in Construction*, *147*, 104716.
- [21] Li, Q., Huo, D., & Jiang, L. (2022, December). A Digital Twin System for Monitoring the Security of Theatrical Stages. In *2022 IEEE Smartworld, Ubiquitous Intelligence & Computing, Scalable Computing & Communications, Digital Twin, Privacy Computing, Metaverse, Autonomous & Trusted Vehicles (SmartWorld/UIC/ScalCom/DigitalTwin/PriComp/Meta)* (pp. 2224-2230). IEEE.
- [22] Mantravadi, S., Srail, J. S., & Møller, C. (2023). Application of MES/MOM for Industry

- 4.0 supply chains: A cross-case analysis. *Computers in Industry*, 148, 103907.
- [23] Martinescu, L. (2023, October 23). *Exploring the concepts of digital twin, digital shadow, and digital model*, <https://oxfordinsights.com/insights/exploring-the-concepts-of-digital-twin-digital-shadow-and-digital-model/>, downloaded: [Maj, 27th 2024]
- [24] Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & PRISMA Group*. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Annals of internal medicine*, 151(4), 264-269.
- [25] Neto, A. A., Deschamps, F., da Silva, E. R., & de Lima, E. P. (2020). Digital twins in manufacturing: an assessment of drivers, enablers and barriers to implementation. *Procedia Cirp*, 93, 210-215.
- [26] Omrany, H., Al-Obaidi, K. M., Husain, A., & Ghaffarianhoseini, A. (2023). Digital twins in the construction industry: a comprehensive review of current implementations, enabling technologies, and future directions. *Sustainability*, 15(14), 10908.
- [27] Pervez, Z., Khan, Z., Ghafoor, A., & Soomro, K. (2023). SIGNED: Smart cIty diGital twiN vErifiable Data Framework. *IEEE Access*, 11, 29430–29446. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2023.3260621>
- [28] Popa, E. O., van Hilten, M., Oosterkamp, E., & Bogaardt, M. J. (2021). The use of digital twins in healthcare: socio-ethical benefits and socio-ethical risks. *Life sciences, society and policy*, 17, 1-25.
- [29] Qian, C., Liu, X., Ripley, C., Qian, M., Liang, F., & Yu, W. (2022). Digital twin—Cyber replica of physical things: Architecture, applications and future research directions. *Future Internet*, 14(2), 64.
- [30] Radhakrishnan, S., Erbis, S., Isaacs, J. A., & Kamarthi, S. (2017). Novel keyword co-occurrence network-based methods to foster systematic reviews of scientific literature. *PloS one*, 12(3), e0172778.
- [31] Seh, A. H., Zarour, M., Alenezi, M., Sarkar, A. K., Agrawal, A., Kumar, R., & Ahmad Khan, R. (2020, May). Healthcare data breaches: insights and implications. In *Healthcare* (Vol. 8, No. 2, p. 133). MDPI.
- [32] Singh, A., Ali, Md. A., Balusamy, B., & Sharma, V. (2023). Potential applications of digital twin technology in virtual factory. In *Digital Twin for Smart Manufacturing* (pp. 221–241). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-323-99205-3.00011-0>
- [33] Son, S., Kwon, D., Lee, J., Yu, S., Jho, N. S., & Park, Y. (2022). On the design of a privacy-preserving communication scheme for cloud-based digital twin environments using blockchain. *IEEE Access*, 10, 75365-75375.
- [34] Tao, H., Bhuiyan, M. Z. A., Rahman, M. A., Wang, G., Wang, T., Ahmed, M. M., & Li, J. (2019). Economic perspective analysis of protecting big data security and privacy. *Future Generation Computer Systems*, 98, 660-671.
- [35] Teisserenc, B. and Sepasgozar, S. M. (2022). Software Architecture and Non-Fungible Tokens for Digital Twin Decentralized Applications in the Built Environment. *Buildings*, 12(9), 1447
- [36] Timperi, M., Kokkonen, K., Hannola, L., & Elfvingren, K. (2023). Impacts of digital twins on new business creation: insights from manufacturing industry. *Measuring Business Excellence*, (ahead-of-print).
- [37] Turab, M., & Jamil, S. (2023). A comprehensive survey of digital twins in healthcare in the era of metaverse. *BioMedInformatics*, 3(3), 563-584.
- [38] Umran, S. M., Lu, S., Abduljabbar, Z. A., Lu, Z., Feng, B., & Zheng, L. (2022, December). Secure and Privacy-preserving Data-sharing Framework based on Blockchain Technology for Al-Najaf/Iraq Oil Refinery. In *2022 IEEE Smartworld, Ubiquitous Intelligence & Computing, Scalable Computing & Communications, Digital Twin, Privacy Computing, Metaverse, Autonomous & Trusted Vehicles*

- (*SmartWorld/UIC/ScalCom/DigitalTwin/PriComp/Meta*) (pp. 2284-2292). IEEE.
- [39] Waqar, A., Othman, I., Almujiabah, H., Khan, M. B., Alotaibi, S., & Elhassan, A. A. (2023). Factors influencing adoption of digital twin advanced technologies for smart city development: Evidence from Malaysia. *Buildings*, 13(3), 775.
- [40] Wärmefjord, K., Söderberg, R., Schleich, B., & Wang, H. (2020). Digital twin for variation management: A general framework and identification of industrial challenges related to the implementation. *Applied Sciences*, 10(10), 3342.
- [41] Weber-Lewerenz, B. (2021). Corporate digital responsibility (CDR) in construction engineering—et Weber-Lewerenz, B. (2021). Corporate digital responsibility (CDR) in construction engineering—ethical guidelines for the application of digital transformation and artificial intelligence (AI) in user practice. *SN Applied Sciences*, 3, 1-25.
- [42] Wheatley, S., Maillart, T., & Sornette, D. (2016). The extreme risk of personal data breaches and the erosion of privacy. *The European Physical Journal B*, 89, 1-12.
- [43] Winter, P. D., & Chico, T. J. (2023). Using the non-adoption, abandonment, scale-up, spread, and sustainability (NASSS) framework to identify barriers and facilitators for the implementation of digital twins in cardiovascular medicine. *Sensors*, 23(14), 6333.
- [44] Yang, Y., Ma, W., Sun, W., Liu, Z., Xu, L., & Zhu, Y. (2022, December). Privacy-Preserving Digital Twin for Vehicular Edge Computing Networks. In *2022 IEEE Smartworld, Ubiquitous Intelligence & Computing, Scalable Computing & Communications, Digital Twin, Privacy Computing, Metaverse, Autonomous & Trusted Vehicles (SmartWorld/UIC/ScalCom/DigitalTwin/PriComp/Meta)* (pp. 2238-2243). IEEE.
- [45] Yao, J. F., Yang, Y., Wang, X. C., & Zhang, X. P. (2023). Systematic review of digital twin technology and applications. *Visual Computing for Industry, Biomedicine, and Art*, 6(1), 10.
- [46] Ye, C., Kuok, S. C., Butler, L. J., & Middleton, C. R. (2022). Implementing bridge model updating for operation and maintenance purposes: Examination based on UK practitioners' views. *Structure and Infrastructure Engineering*, 18(12), 1638-1657.
- [47] Yi, H. (2023). Improving cloud storage and privacy security for digital twin based medical records. *Journal of Cloud Computing*, 12(1), 151. <https://doi.org/10.1186/s13677-023-00523-6>

UVID U ODABRANE ELEMENTE KUPOVNOG PONAŠANJA I ZADOVOLJSTVA KUPACA U SUSTAVU IZRAVNE PRODAJE KOZMETIKE NA HRVATSKOM TRŽIŠTU

ANKICA MIKAC ŠKRINJARIĆ, univ.spec.oec.
Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet Zagreb
Kennedyev trg 6, 10000 Zagreb, Hrvatska
amikac@efzg.hr

Dr. sc. **MARIJA TOMAŠEVIĆ LIŠANIN**
Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet Zagreb
Kennedyev trg 6, 10000 ZAGREB, Hrvatska
mtomasevic@efzg.hr

LUKA LIŠANIN, mag.oec.
NilsenIQ
Budmanijeva ul. 1, 10000 Zagreb, Hrvatska
luka.lisanin@gmail.com

SAŽETAK

Izravna prodaja je najstariji pojavni oblik komercijalne aktivnosti, no relativno je rijetko zastupljena u znanstvenoj marketinškoj literaturi. Glavni cilj ovoga rada bio je dobiti uvid u odabrana obilježja kupovnog ponašanja i razinu postignutog zadovoljstva kupaca koji pribavljaju kozmetičke proizvode putem izravne prodaje na tržištu Republike Hrvatske. Za potrebe prikupljanja empirijskih podataka provedeno je jednokratno deskriptivno istraživanje. Rezultati pokazuju da kozmetiku u sustavu izravne prodaje pretežno kupuju osobe ženskog spola, koje žive u većim gradovima, u višečlanim obiteljima i općenito izražavaju pozitivan doživljaj ovakvih kupnji. Motivi za kupnju na izravan način su najčešće ušteda vremena, dobar odnos cijene i kvalitete kao i nedostupnost proizvoda na drugim prodajnim mjestima. Na izravan način se najčešće kupuju sredstva za osobnu higijenu i preparativna kozmetika, dok se sredstva za uljepšavanje kupuju rjeđe.

Relativno visokim ocjenama vrednovane su komponente vlastitog zadovoljstva koje se odnose na percipiranu kvalitetu i raznolikost proizvoda, brzinu isporuke, savjetodavnu podršku i sl., dok su kao područja s nešto više prostora za unapređenje istaknuti: dostupnost proizvoda, cijene, politika povrata. Dobiveni uvidi mogu poslužiti ponuđačima kozmetičkih, ali i drugih vrsta proizvoda nudaenih u sustavu izravnog prodavanja kao smjernica za daljnje unapređenje vlastitog tržišnog nastupa.

KLJUČNE RIJEČI: izravna prodaja, kupovno ponašanje, zadovoljstvo kupaca, kozmetika, Republika Hrvatska

1. UVOD

Izravna prodaja (eng. direct selling) ima dugu povijest koja seže u same početke robne razmjene kada su se kupci i ponuđači osobno sastajali da bi u međusobnom kontaktu, na istom mjestu i u isto vrijeme obavili razmjenu potrebnih ili željenih vrijednosti. Najjednostavnija definicija izravne prodaje je ona koja kaže da se radi o *izravnom prodavanju proizvoda i usluga direktno kupcima bez posrednika, odnosno izvan fiksnih prodajnih lokacija* [Peterson, Wortruba 1996; Brodie et al., 2002, Alturas 2003; Kelwig, 2024]. Kao poslovni model ili specifična prodajna metodologija, osmišljena je 1855. godine od strane vlč. J.R. Gravesa, u svrhu poboljšane distribucije vjerskih izdanja [DSN, 2014]. Uskoro ovaj tržišni model prihvaćaju i druge poslovne organizacije različitih djelatnosti. Kao najkorisnije obilježje izravne prodaje najčešće se spominje *personalizirana usluga kupcima* s jedne strane, te *izbjegavanje troškova tradicionalnog oglašavanja i tradicionalnih posrednika*, s druge strane [Peterson, Wortruba 1996]. Izravna prodaja uključuje različite prodajne situacije poput prodaje na kućnom pragu, dogovorene prodajne sastanke, preporuke i prodajne zabave, ali i kataloge i internet kao sredstava širenja informacija [Ferreira, Vander, Keep 2002; Alturas 2003]. Određene izvedenice izravne prodaje, bazirane na multilevel marketingu s jakim naglaskom na regrutiranje novih članova umjesto na izravnom prodavanju smatraju se u najmanju ruku kontroverznom, a često i nelegalnim [Ferreira et al., 2002].

U području kozmetike koja je predmetom empirijskog istraživanja ovog rada, a ujedno i jedno od najstarijih područja u kojima su se primjenjivali modeli izravnog prodavanja najvećim i najuspješnijim poslovnim subjektima smatraju se Avon, osnovan 1865. godine, koji nudi široku paletu proizvoda dekorativne kozmetike kao i proizvoda za njegu kože i parfema zatim Amway i Zepter, koji uz svoje tradicionalne proizvode iz drugih segmenata, npr. onih za kućanstvo, prodaju i proizvode za ljepotu i zdravlje. Uz njih su na svjetskom tržištu s ponudom kozmetike vrlo aktivni i Mar Kay, Oriflame, te Nu Skin. U novije vrijeme, na hrvatskom tržištu, prisutna je i izravna tržišna aktivnost turske kozmetičke tvrtke Farmassi. Spomenuta poduzeća ostvaruju značajne prihode na globalnoj razini koristeći se tradicionalnim nasljeđem personalizirane usluge savjetovanja, ali i suvremenim internetskim tehnologijama.

Prema Statista [pristupljeno 29. travnja 2024], pet najvećih svjetskih tržišta izravne prodaje u 2022. činili su: SAD (40,54 mrd \$), Koreja (18,47 mrd \$), Njemačka (17,99 mrd \$), Kina (15,83 mrd \$), Japan (11,62 mrd \$), dok se Francuska kao sljedeća europska zemlja nalazila na 9. mjestu (4,58 mrd \$).

Na svjetskom, regionalnim i nacionalnim tržištima pojavljuju se tri vrste ili skupine ponuđača kozmetike: oni koji su svoje poslovanje započeli u klasičnom prodajnom okruženju, temeljenom na osobnom kontaktu, a kasnije ga osuvremenili upotrebom novih tehnologija; zatim ponuđači novog doba, pretežito mali i inovativni proizvođači prirodne i specijalizirane kozmetike kojima je Internet sa svojim raznovrsnim servisima prvo i jedino sredstvo, odnosno strategija izlaska na tržište; te naposljetku oni koji su se prije koristili isključivo prodajnim posrednicima u vidu klasične, fizički uspostavljene trgovine, a koji se danas sve više okreću i ka izravnom povezivanju s vlastitim potrošačima. Motiv svih njih je ostvarenje poboljšane prodajne djelotvornosti i učinkovitosti, prilagodba suvremenim načinima života i komunikacije vlastitih potrošača, ali i prikupljanje i marketinška uporaba podataka koji se stvaranju u neposrednoj interakciji s vlastitim kupcima. Zbog važnosti u suvremeno, tzv. „data driven“ doba, podaci su prozvani „novom naftom“ [Gartner, 2015]. Takve kolekcije velikih podataka osiguravaju ključne uvide u želje, potrebe i interese vlastite baze kupaca, te omogućavaju neposrednu i personaliziranu marketinšku komunikaciju, ali i korištenje alata za pospješivanje

zadovoljstva kupaca i podizanje razine njihove lojalnosti marci [Harrison i Haier, 2017; Khashman, 2021]

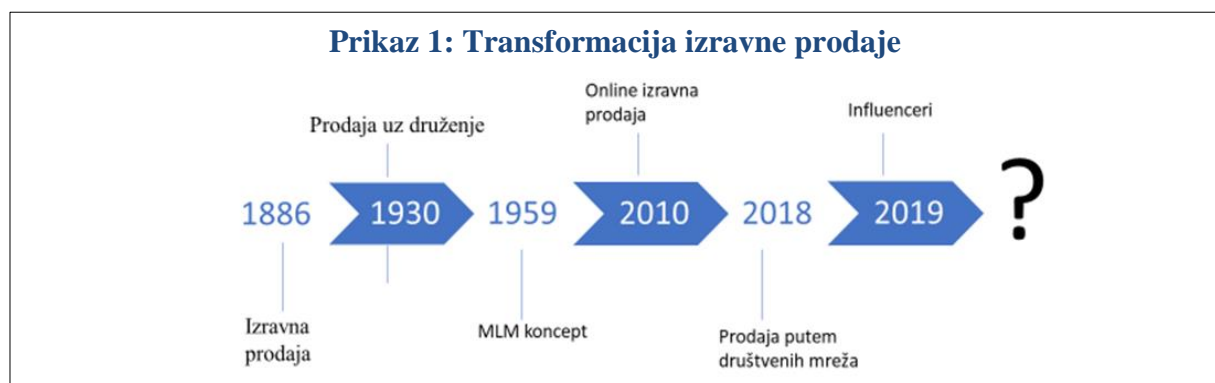
Svrha i cilj ovog rada je bila dobiti empirijske uvide u stanje izravne prodaje u segmentu kozmetike na području Republike Hrvatske iz perspektive potrošača te sagledati neke od važnih čimbenika njihova kupovnog ponašanja u kupnji kozmetike na izravan način kao i elemente zadovoljstva/nezadovoljstva proizašlog iz ovakve vrste tržišnog odnosa.

2. TEORIJSKI OKVIR

2.1. IZRAVNA PRODAJA

Izvorno je bila definirana kao tehnika pristupanja kupcu po osnovi osobnog kontakta bez obzira radi li se to kao skupni događaj (npr. u obliku kućnog druženja) ili individualno, a s namjerom nuđenja proizvoda na kupcu pogodan način uz naglasak na osobnom usluživanju [Peterson, Wortruba, 1996]. Autori definicije, priznati prodajni eksperti i znanstvenici, naglašavaju da je izravna prodaja u općoj marketinškoj literaturi neopravdano zanemarivan i ignoriran koncept, unatoč činjenici da se radi o najstarijoj poznatoj metodi provedbe komercijalnih aktivnosti, od kada postoji ljudski rod. Definicije iz nešto kasnijeg razdoblja govore da se izravnom prodajom u sektoru proizvoda konačne potrošnje smatra pribavljanje narudžbi od privatnih osoba na načine *koji ne uključuju uobičajene maloprodajne objekte*, a što je obično kupnja iz vlastitog doma ili mjesta rada inicirana i dovršena od strane prodavača [Brodie, et.al, 2004]. Po njihovu mišljenju ova definicija omogućuje razlikovanje izravne prodaje od drugih oblika izravnog marketinga gdje je barem faza inicijacije transakcije potpomognuta upotrebom neke vrste medija, npr. kataloškog naručivanja, kampanje izravnog odgovora, izravne pošte i drugih vrsta oglašavanja (TV, e-marketing, tele-marketing) i slično, prije nego li od strane osobe. Kao primjer onih koji se bave izravnom prodajom navode se glavne multinacionalne korporacije s prihodima koji se izražavaju u milijardama dolara poput Avon Cosmetics, Amway, Herbalife, Mary Kay Cosmetics, Tupperware.

Osvrnemo li se samo na ove dvije definicije iz ne pretjerano davne prošlosti, vrlo je lako zaključiti da je današnja metodologija izravne prodaje različita od onoga što se njome smatralo u prošlosti. Naime, kao i sve drugo, izravna prodaja se mijenjala kroz vrijeme i prilagođavala danim okolnostima na strani kupaca, ali i vezano uz mogućnosti koje nudi suvremena tehnologija.



Izvor: <https://www.s4ds.com/blog/social-selling-for-direct-selling-companies/>, pristupljeno 26.6.2023.

2.2. SUVREMENI PROMOCIJSKO-PRODAJNI KANALI ZA TRŽIŠNI PLASMAN KOZMETIKE

Intenziviranje lokalne i globalne konkurencije i svjetski razvoj Interneta naveli su mnoge organizacije da svoju prisutnost u internetskom okruženju smatraju nužnošću. Prednosti korištenja Interneta prepoznaju i potrošači i organizacije, nudeći veće mogućnosti za interakciju [Dobrinić i Gregurec, 2016; Harrison i Haier, 2017; Balteanu, 2019; Varghese i Josip, 2019; Tomašević Lišanin et al., 2019; Khashman, 2021 i drugi]. Internet s njegovim aplikacijama poput društvenih mreža, ponuđači roba i usluga, među kojima i oni iz područja kozmetike, koriste za različite marketinške potrebe, od stvaranja poznatosti imidža marke, izgradnju lojalnosti, podršku kupcima, istraživanje tržišta, provedbu odnosa s javnošću te u mnogim slučajevima i za izravnu prodaju [Khashman, 2021]. U novom smjeru razvoja marketinga, pronalaze se i prodajno obrađuju najbolji izgledni kupci, što rezultira maksimiziranjem prodaje i dobiti. Rezultati takvih kampanja odmah su mjerljivi, jer sponzor kampanje može pratiti koliko je kupaca odgovorilo na poziv za djelovanje sadržan u komunikacijsko-prodajnoj poruci. U sadašnjem scenariju digitalizacije, trgovci koriste izravni marketing za razvijanje bliskih odnosa sa svakim kupcem te da bi osigurali veću stopu zadovoljstva i lojalnosti ujedno ostvarujući svoj korporativni cilj i poduzetničku misiju s minimalnim utroškom vremena i drugih resursa [Matviiets i Kipen, 2021].

Kupovna ponašanja i očekivanja novih generacija potrošača, uključujući one iz generacije Z, ponuđačima kozmetike i drugih vrsta asortimana nalažu “sveprisutnost” odnosno, tzv. *omnichannel* dostupnost, ne samo u novim, digitaliziranim medijima, nego i na klasičnim prodajnim mjestima, u vrijeme i na mjestu, kad je kupcu to najpoželjnije [Wolf, 2017]. Takvi kupci koriste i fizičke i virtualne kanale u različitim fazama svog kupovnog odlučivanja i interakcije s ponuđačima. Vezano uz društvene mreže, mlade generacije jako uvažavaju preporuke osoba od utjecaja i to ne onih klasičnih, iznimno poznatih iz svijeta zabave, sporta ili javnog života, koliko “obične” influencerice koje prate na njihovim društvenim profilima. Što se kozmetike tiče sebe smatraju individualcima koji kupuju kozmetiku kao dio nišnih tržišnih skupina, a s namjerom izražavanja svojeg identiteta (kulturnog, spolnog, rodnog, društveno nekonformirajućeg i sl.) te kao sredstvo naglašavanja svoje individualnosti i autentičnosti.

Poznate kozmetičke multinacionalne organizacije, koje su započele svoje poslovanje oslanjajući se isključivo na izravnu prodaju danas koriste internetske medije, web prodaju i društvene mreže, kao glavnu potporu svojim distributerima, jednako kao što su ranije koristile papirne i kasnije e-kataloge, izravnu poštu, a povremeno i TV oglašavanje. Štoviše, svoj tradicionalni osobni pristup su neke od njih transformirale u duhu suvremenog vremena, ali i pritiska Covid-19 krize tako što su intenzivirale prodajne napore putem tzv. “live” prodaje, koju za njih ne rade uobičajeni social media influenceri, nego su svoje postojeće prodajne savjetnike učinili originalnim influencerima budući da oni već imaju vlastitu publiku, odnosno pratitelje od ranije [Nelson, 2023]. Pozitivne učinke digitalizacije izravne prodaje u svojim radovima razmatraju mnogi autori prodajnog područja Ferrel et al., [2010]; Dobrinić i Gregurec [2016], Yakymchuk i Krecielewski [2017]; Tomašević Lišanin et al., [2019]; Zongyuan i Jijang [2021]; Matviiets i Kipen [2021] i drugi.

Prisutnost u fizičkim kanalima za mnoge izvorne izravne ponuđače uglavnom nije još njihov izbor, iako bi uskoro možda mogao postati [Pozzoli, 2022]. To bi vjerojatno poboljšalo doseg spram različitih skupina sadašnjih i potencijalnih kupaca, ali i značilo i izlazak iz okvira izvorne definicije izravnog prodavanja – *bez oslanjanja na masovne medije i bez posredovanja klasičnih fizički baziranih posrednika.*

2.3. KUPOVNO PONAŠANJE I ZADOVOLJSTVO KUPACA

Kupovno ponašanje i zadovoljstvo kupaca međusobno su povezani marketinški koncepti gdje postoji dvosmjerno međusobno djelovanje. Poznavanje potreba i ponašanja potrošača, kao i postizanje visoke razine njihova kupovnog zadovoljstva u samoj je srži poslovanja svake tržišno orijentirane organizacije. O tome u najvećoj mjeri ovisi njihova opstojnost, rast i napredak [Alturas et al., 2005; Vranešević, et al., 2018 i 2021; Dobrinić i Krušlin, 2022]. Potrošački izbori i kupovno ponašanje uvjetovani su i motivirani različitim čimbenicima, kako onim individualnim (psihografska i demografska obilježja), tako i onim iz užeg i šireg okruženja (obitelj i prijatelji, ekonomska situacija, tehnološki razvoj, kultura, političko okruženje). Ponašanje potrošača također je pod utjecajem marketinških i prodajnih aktivnosti poslovnih organizacija [Solomon i Rusell, 2023].

Uspostavljanje učinkovitog odnosa s potrošačima i kupcima od vitalnog je značaja pa se uspostavi i održavanju kvalitetnih međusobnih odnosa u marketinškoj praksi i znanosti posvećuje ogromna pozornost [Hennig-Thurau et al., 2010]. Dugoročna dobra suradnja obje aktivno zainteresirane strane temelj je kvalitetnog odnosa, koji također zahtijeva aktivnu komunikaciju i međusobnu razmjenu na strani obje uključene strane. Parametri koji pridonose kvaliteti odnosa su etičnost, uzajamnost, predanost, zadovoljstvo, dvosmjerna komunikacija i emocionalna razmjena [Ferrand, McCarthy, 2008; Quadree, Pahari, 2022]. Odabrani elementi zadovoljstva kupaca kozmetike u sustavu izravne prodaje su predmetom istraživanja ovog rada gdje kupovno zadovoljstvo definiramo kao pozitivnu razliku između dobivenog i očekivanog u međusobnim kupoprodajnim transakcijama [Alturas et al., 2005; Vranešević et al., 2018, 2021]. Očekivanja se pri tome obično formiraju temeljem prethodnih vlastitih iskustva, izloženosti marketinškoj komunikaciji te iskustava relevantnih drugih osoba [Vranešević et al., 2021].

Kao važni elementi koji značajno pridonose trajanju i kvaliteti odnosa u sustavima izravne prodaje pokazali su se, uz ranije navedeno i dva dodatna: percipirana kvaliteta proizvoda i prihvatljiva cijena. Proizvode koji se kupuju u sustavu izravne prodaje njihovi kupci percipiraju superiornijima u odnosu na slične proizvode raspoložive drugdje [Yin i Huang, 2014]. Popust na cijenu još je jedna uobičajena marketinška strategija za pridobivanje kupaca nudeći bonus ili poticaje kojima ih se stimulira na brže donošenje odluke o kupnji [Quadree, Pahari, 2022]. Ostvarena razina zadovoljstva kupaca u odnosima s ponuđačima kozmetike u sustavu izravne prodaje važan je element njihova budućeg kupovnog ponašanja u smislu ponavljanja kupnji, povećanja iznosa vlastitih narudžbi kao i davanja preporuka drugima [Alturas et al., 2005].

3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ODABRANIH ELEMENTATA KUPOVNOG PONAŠANJA I ZADOVOLJSTVA KUPACA KOZMETIKE U SUSTAVU IZRAVNE PRODAJE

3.1. CILJEVI I METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Glavna svrha i ciljevi provedenog empirijskog istraživanja bili su:

- 1) Sagledati obilježja i funkcioniranje izravne prodaje kozmetike na hrvatskom tržištu, iz perspektive potrošača;
- 2) Ispitati glavne motive i mišljenja potrošača o ovakvoj mogućnosti kupnje kozmetičkih proizvoda te istražiti odabrane elemente kupovnog ponašanja (učestalost kupnji, vrsta kupljenih kozmetičkih proizvoda, najčešće birane marke i sl.);
- 3) Saznati elemente njihova zadovoljstva i potencijalne izvore nezadovoljstva;

- 4) Temeljem dobivenih saznanja dati preporuke ponuđačima iz ovog sektora o mogućim unapređenjima vlastitog tržišnog nastupa.

Za potrebe dobivanja empirijskog uvida i ostvarenje postavljenih ciljeva rada provedeno je jednokratno deskriptivno istraživanje uz pomoć visokostrukturiranog anketnog upitnika proizašlog iz proučavanja postojeće literature [Alturas et al., 2005; Vranešević, et al., 2018 i 2021; Dobrinić i Krušlin, 2022]. Upitnik je distribuiran elektronskim putem, a sastojao se od 25 pitanja, pretežno zatvorenog tipa. Prikupljeni su odgovori 163 ispitanika, koji su u skorije vrijeme imali ili još uvijek imaju iskustvo kupovanja kozmetike putem kanala izravne prodaje. Uzorak ispitanika je bio namjerni, formiran metodom snježne grude (lavine). U pitanjima namijenjenima sagledavanju mišljenja, stavova, ponašanja i zadovoljstva kupaca korištena je Likertova skala od 5 stupnjeva, dok su ostala pitanja bila s ponuđenim višestrukim izborom odgovora, ponegdje uz mogućnost nadopune. Istraživanje je provedeno u proljeće 2023. godine.

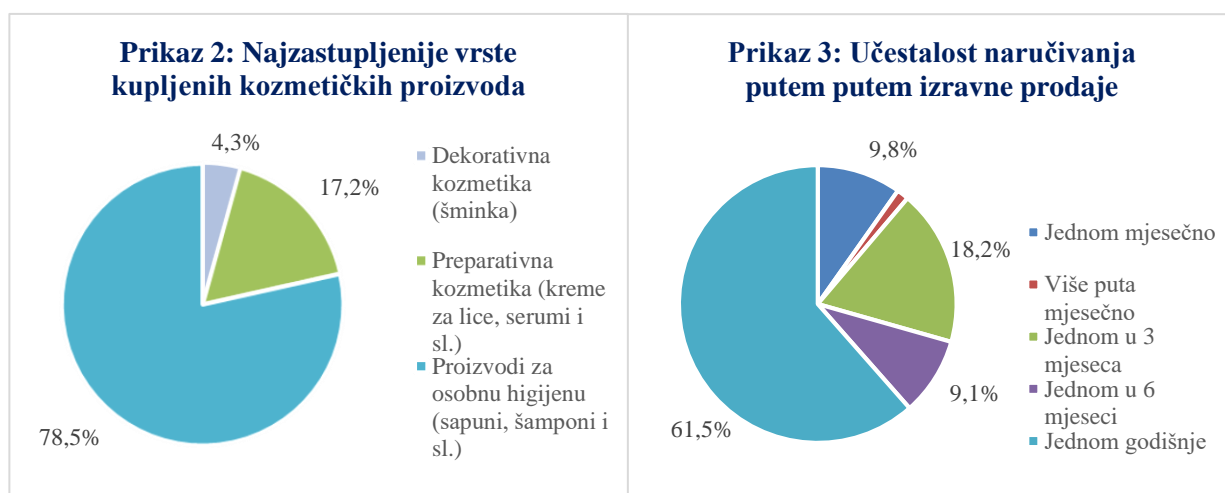
3.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

3.2.1. Struktura uzorka

Najveći dio ispitanika koji je odgovorio na postavljena pitanja bile su žene (83,9%), dok je muških osoba bilo tek 15,5%. Daljnjih 0,6% ispitanih se izjasnilo kao nebinaran spol. Najzastupljenija dob ispitanih bila je u rasponu od 31 do 50 godina života (54,7%) te ih više od 63% živi u gradovima s više od 500.000 stanovnika. Prosječni ispitanik živi u tročlanom ili četveročlanom domaćinstvu (73,1%) s prosječnim primanjima po članu kućanstva od 710 EUR. Najveći broj ispitanika ima visoku ili višu stručnu spremu (62,1%).

Vežano uz životni stil, koji kroz specifične interese, značajno utječe na potrošačke izbore, među ispitanicima i korisnicima izravne prodaje dominirale su osobe koje svoje slobodno vrijeme pretežito provode aktivno u prirodi (23%), a zatim ih slijede oni koji preferiraju gledati televiziju (20%), pregledavati sadržaj na društvenim mrežama (17%), baviti se sportom i rekreacijom (15%), čitanjem knjiga (12%), posjećivanjem kulturnih priredbi (7%) i drugo (6%). Ispitanici najviše preferiraju casual (69,9%), a potom sportski stil odijevanja (15,3%).

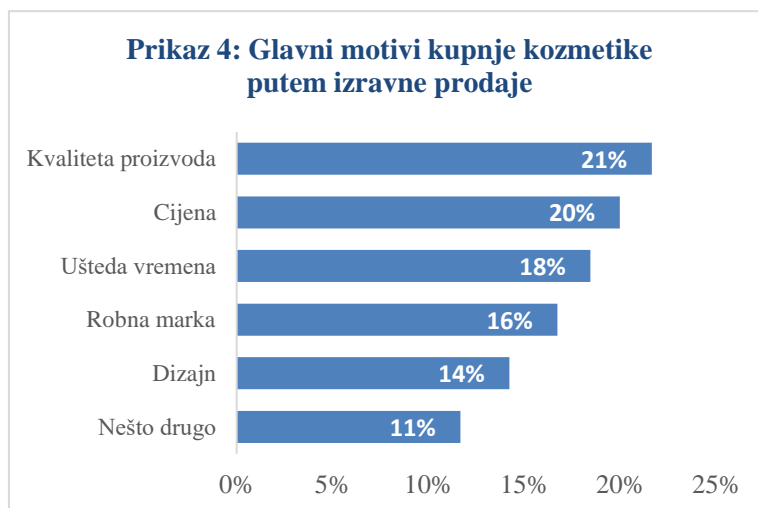
3.2.2. Odabrani elementi kupovnog ponašanja



Izvor: Autori

Izvor: Autori

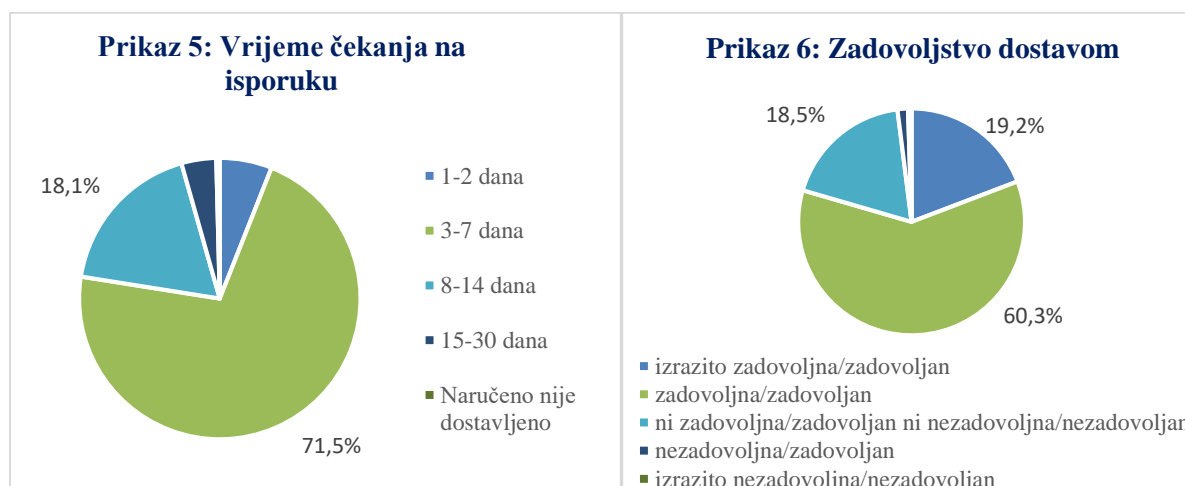
Većina ispitanika ima iskustvo kupovanja u sustavu izravne prodaje duže od pet godina (57%), dok su neki počeli više koristiti ove mogućnosti u vremenu trajanja pandemije Covid-19 (15,2%). Od kozmetičkih proizvoda najčešće se kupuju proizvodi za osobnu higijenu (78%), a potom preparativna kozmetika (17,2%) i u manjoj mjeri (4,3%) kozmetika za uljepšavanje (dekorativna kozmetika). Najveći broj ispitanika se mogućnostima izravnog naručivanja ne koristi previše često. Od ukupnog broja ispitanih ovaj način kupnje 61,5% osoba koristi tek jednom godišnje, dok je učestalih korisnika, koji kupuju jednom ili više puta mjesečno tek 11,2%.



Izvor: Autori

Kao najvažniji motivi kupnje kozmetike putem izravne prodaje navode se kvaliteta proizvoda (21%), potom cijena (20%) i ušteda vremena (18%). Marka je motiv kupnje u 16% ispitanika, dizajn kod njih 14%, a ostali razlozi poput nedostupnosti proizvoda drugdje, sastav proizvoda, popust na cijenu, mogućnost plaćanja pouzecom i drugo, navode se u 11% slučajeva.

3.2.3. Zadovoljstvo iskustvom kupnje u sustavu izravne prodaje



Izvor: Autori

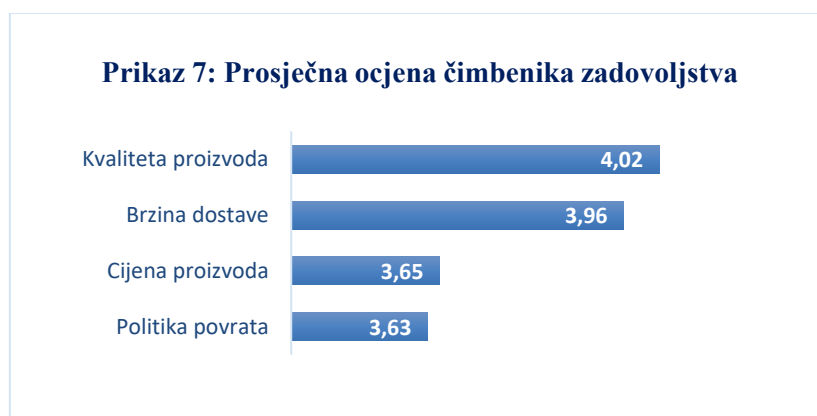
Izvor: Autori

Na svoje narudžbe 71% ispitanika čekalo je od 3-7 dana, te je 19,2% posto njih izrazito zadovoljno trajanjem dostave, dok je 60,3% zadovoljno. Samo 1,5% ih je nezadovoljno trajanjem dostave.

Izrazito zadovoljnih kvalitetom proizvoda je 22,4% ispitanika dok je veliki dio njih 59,9% zadovoljan. Kada se radi o cijeni 63% ispitanika je zadovoljno istom. Nezadovoljnih i izrazito nezadovoljnih je 7,5%.

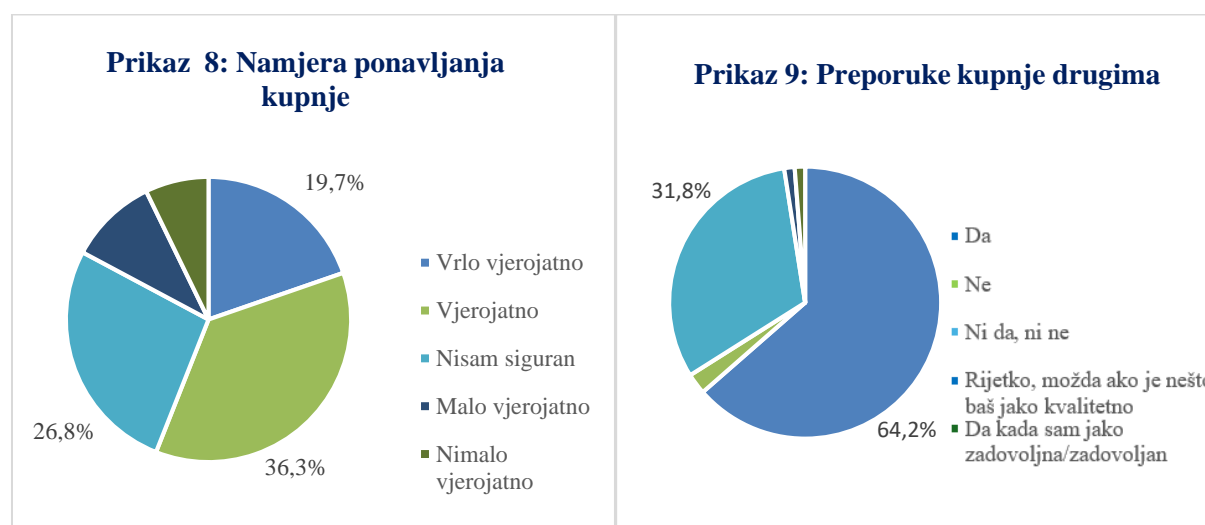
Politikom povrata proizvoda zadovoljno i izrazito zadovoljno je 50% posto ispitanika, nešto manje od toga je indiferentno (47,9%) dok je nezadovoljnih izrazito malo (1%).

Vežano uz promotivne aktivnosti, poput akcija i programa nagrađivanja, ispitanici navode da su im oni poticaj za učestalije ili količinski veće kupnje tek u 16,3% slučajeva, dok većina (50,3%) smatra da to na njih nema posebnog utjecaja. S obzirom na zamijećenu učestalost promotivnih aktivnosti na strani ponuđača, kao i nalaze drugih istraživanja, ovakvo izjašnjavanje upućuje na moguću kulturnu i/ili društvenu uvjetovanost ispitanika u smislu – „ne želim ispasti jeftin“.



Izvor: Autori

Rangiranje glavnih čimbenika zadovoljstva ukazuje na *kvalitetu proizvoda* kao najznačajniji element zadovoljstva kupaca kozmetike u izravnoj prodaji, s prosječnom ocjenom od 4,02. Potom slijedi brzina dostave s prosječnom ocjenom od 3,96. Cijena proizvoda kao i politika povrata elementi su na kojim se treba dodatno poraditi. Dobivene brojke ukazuju da potrošači koji kupuju kozmetiku u sustavu izravne prodaje nisu nezadovoljni, no niti njihova razna zadovoljstva nije previsoka, u smislu iskazanog oduševljenja koje bi pojačalo vjernost ovom načinu prodaje i distribucije kozmetičkih proizvoda.



Izvor: Autori

Izvor: Autori

Neizravne mjere ili pokazatelji zadovoljstva mogu se iščitati iz izraženih namjera ponavljanja kupnji, pa tako 56% ispitanika tvrdi da će vrlo vjerojatno ili vjerojatno ponovno kupovati kozmetičke proizvode putem izravne prodaje, dok 17,2% tvrdi da je to malo ili nimalo vjerojatno. Značajan postotak ispitanika (64,2%) *spreman je kupljene proizvode preporučiti drugima* (prijateljima, rođacima, kolegama), dok tek manji dio njih ne bi to učinio (2%).

U pokušaju sagledavanja mogućih povezanosti između demografskih obilježja i ključnih elemenata zadovoljstva kupaca kozmetike u kanalima izravne prodaje, kod ispitivane skupine jedino spol pokazuje značajnu signifikantnost u odnosu na cijenu (razina signifikantnosti od 0.01) i na spremnost davanja preporuke drugima (razina signifikantnosti 0.05). Ostali elementi pokazuju pozitivnu ili negativnu povezanost koja nije statistički značajna (Tablica 1).

Demografija/stupanj zadovoljstva		Zadovoljstvo kvalitetom proizvoda	Zadovoljstvo cijenom proizvoda	Zadovoljstvo brzinom dostave	Zadovoljstvo politikom povrata	Spremnost davanja preporuke
Spol	Pearson Correlation	.141	.243**	.162	.090	.198*
Dobna skupina	Pearson Correlation	-.044	.028	-.088	-.018	.079
Stručna sprema	Pearson Correlation	-.018	-.041	.006	-.062	-.050
Prihodi po članu kućanstva	Pearson Correlation	.072	.103	-.068	.003	.064

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed), * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Izvor: Autori

4. ZAKLJUČAK

Provedeno istraživanje je osiguralo elementarne uvide o izabranim aspektima potrošačkog ponašanja i zadovoljstva kupaca kozmetike u izravnim kanalima prodavanja na tržištu Republike Hrvatske. Dobiveni rezultati kazuju da:

1. na tržištu Republike Hrvatske postoji tržišna prisutnost i djelovanje organizacija koje prodaju kozmetičke proizvode u sustavu izravne prodaje te da imaju zainteresiranu publiku (tržišnu nišu) kojoj odgovara ovakav način kupnje. Marke kozmetike koje hrvatski potrošači najčešće kupuju u sustavu izravne prodaje su: Avon (20,9%), Oriflame-a (6,7%) i Farmasi (5,5%).
2. Kozmetičke proizvode u modelu izravne prodaje u Republici Hrvatskoj uglavnom kupuju osobe ženskog spola, srednje dobi, koje imaju obitelj. Muškarci, kao rastući tržišni segment za kozmetičke proizvode nije u dovoljnoj mjeri zastupljen u ovoj vrsti prodaje. Kupci kozmetičkih proizvoda putem izravne prodaje pretežito su stanovnici većih hrvatskih gradova.
3. Kao glavni motiv kupnje u sustavu izravne prodaje navode se: kvaliteta proizvoda, cijena, ušteda vremena, marka, nedostupnost na drugim prodajnim mjestima i sl. Promotivna sniženja cijena koje se navode kao motivirajući element u istraživanju drugih autora, u ovom istraživanju nisu navedena kao značajan element odlučivanja o kupnji kod 53% ispitanika.
4. Pozitivno vrednovani elementi zadovoljstva kupaca koji imaju iskustvo kupovanja kozmetike na izravan način su slijedom: kvaliteta, brzina dostave, cijena, politika povrata, uz napomenu da postoji i značajan prostor za poboljšanje s obzirom na prosječne

ocjene zadovoljstva u rasponu od 3,63 do 4,02. Istraživanje pokazuje da bi postojeći kupci rado preporučili kupljene proizvode i marke prijateljima, rođacima, kolegama (64,2 %).

Glavne preporuke ponuđačima kozmetike u sustavu izravne prodaje, temeljene na rezultatima istraživanja idu u smjeru provedbe vlastitih longitudinalnih i detaljnijih istraživanja ponašanja potrošača u kupnji kozmetike na izravan način kao i neprestano motrenje razine njihova zadovoljstva. Potrebno je također istražiti tržišni potencijal i isplativost usluživanja posebnih tržišnih podskupina kao primjerice pripadnika mlađih generacija, mušku populaciju, rodno nedefinirane osobe te stanovništvo ruralnih i slabije naseljenih područja.

Zbog ograničenja provedenog istraživanja, koja proizlaze iz prirode i veličine uzorka, te nastojanja da se zahvati širi kontekst problematike izravne prodaje, dobivene rezultate nije moguće generalizirati na opću populaciju kao niti izvan danog zemljopisnog konteksta.

REFERENCE

- [1] Alturas, B.(2003). Direct Selling: From Door to Door to E-Commerce, *Proceedings of the IADIS International Conference WWW/Internet 2003*, ICWI, 2003, Algarve, Portugal, <https://www.researchgate.net/publication/220968996> [21.3.2023.]
- [2] Alturas, B., Conceição Santos, M., Ivo Pereira (2005). Determinants of Consumer's Satisfaction and Acceptance of Direct Selling, *Academy of Marketing Annual Conference 5 th-8th July 2005*, School of Marketing, Dublin Institute of Technology Dublin, Ireland <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/1166/1/Paper%20AM2005.pdf> [20.2.2023.]
- [3] Balteanu, C. (2019).The role and importance of social media in the direct selling sector, *Annals of the „Constantin Brancusi“ University of Targu Jiu, Economic Series*, Issue 6/2019. https://www.utgjui.ro/revista/ec/pdf/2019-06/04_Balteanu.pdf [19.3.2024.]
- [4] Brockett, P.L., Coghlan, A.T., Ferrell, L., Ferrel, O.C., Golden, L.L., Igene, C.A., Pelton, L.E., Peterson, R.A. (2020). *Direct Selling Under Scrutiny: Assessing Analytic Direct Selling Models*, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3743816
- [5] Brodi, S., Albaum, G., Chen D.R, Garcia, L., Kenendy, R., Mswell-Mbanga, P., Ylikoski, E.O., Wortruba, T. (2004). Public Perceptions of Direct Selling, An International Perspective, *Research Report*, Westminster Business School, published by University of Westminster Press, London. <http://www.dsrc.nsysu.edu.tw/dsrc-cn/research/English/English%20Papers/Public%20Perceptions%20of%20Direct%20Selling-International-2004-04.pdf>
- [6] Dobrinić D., Gregurec I., (2016). *Integrirani marketing*, Fakultet organizacije i Informatike: Varaždin
- [7] Dobrinić D., Krušlin A. (2022). Zadovoljstvo kupaca u procesu online kupovine. *CroDiM: International Journal of Marketing Science*, Vol. 5 No. 1, 2022. <https://hrcak.srce.hr/275591>. pristupljeno 21.02.2023.
- [8] Gartner, (2015). Gartner Reveals Top Predictions for IT Organizations and Users for 2016 and Beyond, retrieved March 16th 2022. at: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2015-10-06-gartner-reveals-top-predictions-for-it-organizations-and-users-for-2016-and-beyond>
- [9] DSN (2014). The Big History of Direct Selling, dostupno na: <https://www.directsellingnews.com/2014/05/30/the-big-history-of-direct-selling/>

- [10] Ferreira, M., Matos, A., Couras, A., Marto, J., & Ribeiro, H. (2022). Overview of cosmetic regulatory frameworks around the world. *Cosmetics*, 9 (4), 72. doi: <https://doi.org/10.3390/cosmetics9040072>
- [11] Ferrell, L, Tracy, L, Gonzales, P., Ferrell, O.C. (2010). An Assessment of the use of technology in the Direct Selling industry, *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 30, No 2, Technology in Business-to-Consumer Selling, str. 157-156.
- [12] Ferrell, L., Ferrell, O.C. (2012). Redirecting Direct Selling: High-touch embraces high-tech, *Business Horizons*, No, 1, str. 9. <https://www.academia.edu/98856280/> [29.3.2023]
- [13] Harrison, D.E., Haier, J.F. (2017). The Use of Technology in Direct-Selling Marketing Channels: Digital Avenues for Dynamic Growth, *Journal of marketing channels: distribution systems, strategy, and management*, Binghamton, NY: Haworth Press, ISSN 1046-669X, ZDB-ID 1121777-7. Vol. 24, 1/2 p. 39-50, <https://dsef.org/wp-content/uploads/2018/01/Harrison-and-Hair-2017-The-use-of-technology-in-DS-marketing-channels.pdf> [4.4.2024]
- [14] Kelwig, D. (2024). What exactly is direct selling? A direct sales explainer, *Zendesk Blog*, <https://www.zendesk.com/blog/direct-selling/>
- [15] Khashman, R. (2021). The Usage of Social Media for Improving Customer Satisfaction: The Mediating Role of Electronic Services Quality. *International Business Research*, 14 [11], str. 15-23, <https://ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/download/0/0/46059/49058>
- [16] Malenica N., Dorbić B. (2014). Analiza tržišta kozmetičkih proizvoda u Hrvatskoj, *Hrčak*, Vol. 5 No.1, <https://hrcak.srce.hr/126989>. Citirano 22.02.2023.
- [17] Matviits, O., Kipen, V. (2021). The features of direct marketing and personal selling as a form of marketing communications, *VUZG review*, 6[2], ISSN 2534-9228.
- [18] Nelson, S. (2023). The Rise of Live Shopping: Direct Selling Companies Like Avon Harnessing the Power of Original Influencers, <https://medium.com/@cynelson2001/the-rise-of-live-shopping-direct-selling-companies-like-avon-harnessing-the-power-of-original-4843c35fc66f>, [29.4.2024.]
- [19] Peterson, R.A., Wortruba, T.R. (1996). What is Direct Selling? Definition, Perspectives, and Research Agenda, *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 16. No. 4, str. 1-16.
- [20] Pozzoli, L. (2022). *Why are Direct Selling Companies Struggling in 2022 and How 2023 can be better?*, LinkedIn, <https://www.linkedin.com/pulse/why-direct-selling-companies-struggling-2022-how-2023-luca-pozzoli/> [29.4.2024.]
- [21] Quadree, S. T., & Pahari, S. (2022). Evaluating the role of consumer perceptions in direct selling business in the new normal era: A study on Southern Region in Kolkata with special reference to health, <https://drive.google.com/file/d/1SKXp3VZIVbc7kAdfBmgdDqVCpnEwc-Yx/view>
- [22] Solomon, M.R., Russell, C.A. (2023). *Consumer Behaviour: Buying, Having, Being*, 14. izdanje, Pearson.
- [23] Tomašević Lišanin, M, Kadić-Maglajlić S, Drašković N, (2019). Principi prodaje i pregovaranja, Zagreb, Ekonomski fakultet
- [24] Vranešević, T., Bajs Pandža, I., Mandić, M. (2018). Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Zagreb: Accent
- [25] Vranešević T., ur. (2021). Osnove marketinga, Zagreb, Ekonomski fakultet; Zagreb
- [26] Wolf, J. (2017). How Gen Z and Millennials Are Redefining the Beauty Industry & Its Advertising, <https://www.wefirstbranding.com/social-media/gen-z-millennials-redefining-beauty-industry-advertising/>, [4.2.2023.]
- [27] Yakymchuk, E. (2017). Direct Selling Pioneered the concept of the Sharing Economy, An interview with Krecielewski, L., Managing Director of Amway Europe,

- Entreprendre&Innover, No. 34, str. 78-82. https://www.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover-2017-3-page-78.htm?try_download=1, [4.6.2023.]
- [28] Zongyuan, H., Jiang, L. (2021). An Investigation into Direct Selling: Information Flow and Supply Chain Structure, *Production and Operation Management*, Vo. 30, Issue 6, pp. 1785-1803. <https://sci-hub.se/downloads/2020-12-15/6b/10.1111@poms.13343.pdf> [29.4.2023.]

UTJECAJ ESG-A NA UPRAVLJANJE KRIZAMA

DAVOR LABAŠ

Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Trg J. F. Kennedyja 6, Zagreb, Hrvatska
dlabas2@net.efzg.hr

MIHOVIL ANDELINOVIĆ

Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Trg J. F. Kennedyja 6, Zagreb, Hrvatska
mandelinovic@net.efzg.hr

KATARINA SIČAJA

Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Trg J. F. Kennedyja 6, Zagreb, Hrvatska
ksicaja@net.efzg.hr

SAŽETAK

Integracija ESG načela (okolišnih, društvenih i načela korporativnog upravljanja) u poslovanje postala je značajna tema u suvremenom poslovnom svijetu. Organizacije diljem svijeta sve više prepoznaju važnost integracije održivog poslovanja kako bi osigurale dugoročnu održivost i odgovornost prema društvu i okolišu. ESG načela ne samo da doprinose pozitivnom imidžu i reputaciji organizacija, već predstavljaju i bitan faktor u smanjenju rizika i povećanju otpornosti na krizne događaje. Iako su održive prakse sve prisutnije u poslovnom svijetu, akademska istraživanja o ulozi ESG načela kao ključnih elemenata upravljanja krizama u suvremenim organizacijama još su u povojima. U vremenima financijske nestabilnosti kao što je ona povezana s početkom pandemije COVID-19, organizacije su morale temeljito procijeniti različite strategije za smanjenje rizika te prilagodbe i poboljšanja ukupnog poslovanja. Stoga ovaj rad istražuje učinkovitost ESG načela u sprječavanju i upravljanju krizama, analizirajući kako integracija ovih načela može doprinijeti povećanju fleksibilnosti i otpornosti organizacija. Nalazi provedenog istraživanja sugeriraju da bi poduzeća trebala razmotriti ESG načela, ne samo kao učinkovitu i održivu strategiju u stabilnim vremenima, već i kao strategiju upravljanja krizama koja može pomoći u prevladavanju neočekivanih izazova koji bi se mogli pojaviti u budućnosti.

KLJUČNE RIJEČI: ESG, održivost, upravljanje krizama, COVID-19, rizik

1. UVOD

Koncept okolišnog, društvenog i korporativnog upravljanja - ESG (engl. *Environmental, Social and Governance*), kao i održivog razvoja bilježe značajan porast primjene u organizacijama posljednjih godina, potaknuto zahtjevima kupaca, razvojem društvenih normi, rastućom potražnjom institucionalnih i individualnih ulagača te regulatornim zahtjevima. Navedena područja ubrzano se razvijaju jer organizacije sve više prepoznaju važnost integracije održivih praksi u vlastito poslovanje. Prema spoznajama S&P Global iz 2020. godine, poduzeća koja za prioritet imaju ESG su angažiranija, konkurentnija, financijski uspješnija te imaju uspješnije vodstvo u odnosu na poduzeća koja nemaju za prioritet ESG načela (Chen et al., 2022).

Istovremeno, razvoj inovativnih financijskih instrumenata podržava rastuću potražnju za investicijama koje ne samo da ostvaruju financijski povrat, već i promiču ekološke i društvene ciljeve, čime se dodatno potiče globalni interes za održivim ulaganjima (Alduais, 2023). Uz to, globalna društveno odgovorna ulaganja u 2022. godini dosegla su 30,3 milijarde dolara na tržištima: SAD-a, Europe, Kanade, Australazije i Japana. (GSIA, 2023). Također, krize su postale uobičajene pojave u današnjem nepredvidivom i nestabilnom poslovnom okruženju (Evaldas i Asta, 2012). One su neizbježan dio poslovnog svijeta i zahtijevaju primjenu odgovarajućih alata i tehnika za njihovo uspješno upravljanje (Sapriel, 2003). Iako krize mogu predstavljati priliku za pozitivne promjene, krize istovremeno mogu ozbiljno ugroziti daljnji opstanak organizacije i onemogućiti postizanje njezinih ciljeva (James i Wooten, 2005). Naime, raširenost kriza fenomen je koji zahtijeva pravilno planiranje i implementaciju mjera za sprječavanje i suzbijanje njezinih negativnih posljedica na nacionalna gospodarstva i poslovne subjekte (Attar i Abdul-Kareem, 2023). Uz to, nedavna pandemija bolesti COVID-19 istaknula je potrebu za etičkim vođenjem poslovanja te društveno odgovornim ponašanjem organizacija (Mitroff, 2022). ESG je stoga značajna tema kako za uprave poduzeća, tako i za dionike, koji očekuju postupanja poduzeća u skladu s pozitivnim ESG praksama (Chen et al., 2022). U takvim izvanrednim okolnostima, ESG načela smatraju se značajnim u učinkovitom upravljanju krizama i osiguranju dugoročne stabilnosti organizacija.

Nadalje, globalna kriza uzrokovana pandemijom bolesti COVID-19 ukazala je na ranjivost gospodarstava diljem svijeta i istaknula važnost ulaganja u održivost (World Economic Forum, 2021). Ulaganjem u organizacije s visokim ESG standardima, investitori ne samo da očekuju veću otpornost organizacija na krize, već očekuju i konkurentne financijske povrate (Diaz et al., 2022). Također, ESG načela pomažu organizacijama u učinkovitijem procesu upravljanja krizama (Jia et al., 2020), što je značajno u okruženju koje odlikuje digitalna okolina i zelena poslovna praksa (Xu et al., 2023).

Stoga, ovaj rad istražuje kako integracija ESG načela može unaprijediti sposobnost organizacija da se prilagode izazovima i osiguraju dugoročnu stabilnost u globalnom dinamičnom okruženju. Svrha rada je ukazati na prednosti integracije ESG načela u poslovanje s ciljem učinkovitijeg upravljanja i unaprjeđenja otpornosti organizacija te pružiti prijedloge za unaprjeđenje učinkovitosti kriznog menadžmenta primjenom ESG načela. Rad je strukturiran na sljedeći način; Nakon uvoda, drugo poglavlje pruža definiciju i objašnjenje ESG koncepta te ističe važnost održivih ulaganja, dok treće poglavlje daje uvid u učinkovitost ESG strategija u sprječavanju i upravljanju krizama, posebice u kontekstu COVID-19 krize. U četvrtom poglavlju iznose se preporuke i smjernice za učinkovitije upravljanje krizama pomoću ESG načela. Posljednje poglavlje predstavlja zaključak rada.

2. DEFINICIJA I KONCEPT ESG-A

Iako se izraz ESG prvi put pojavio u izvješću UN-a iz 2004. godine pod naslovom *Who Cares Wins*, tek desetak godina kasnije ESG se razvio u proaktivniji pokret (UN Global Compact, 2004). ESG je proizašao iz koncepta društveno odgovornog ulaganja (engl. *Socially Responsible Investing* - SRI) koji se počeo razvijati sredinom 20. stoljeća (Townsend, 2020). Naime, ESG je akronim za ekološke, društvene i upravljačke čimbenike održivosti koje poduzeća integriraju u svoje poslovne strategije. Ovaj okvir koristi se za procjenu održivosti i etičkog utjecaja organizacije (Krantz i Jonker, 2024). ESG prakse predstavljaju upravljačke aktivnosti koje poduzeća usvajaju kako bi ispunila očekivanja okoline, društva i dioničara (Bifulco et al., 2023). Primjerice, Ujedinjeni narodi promatraju ESG kao praktičan okvir za unaprjeđenje odgovornog korporativnog ponašanja kako bi se ostvarilo UN- ove ciljeve održivog razvoja (Chen et al., 2022).

DOP i ESG su povezani, ali i različiti koncepti. DOP je krovni pojam koji obuhvaća društvenu, ekološku i ekonomsku odgovornost i pitanja koja usmjeravaju poslovne politike, aktivnosti i donošenje odluka, dok ESG ocjenjuje i kvantificira prakse održivosti poduzeća u kontekstu ekoloških, društvenih i čimbenika korporativnog upravljanja (Chen et al., 2022). Pritom ESG ne predstavlja novi menadžerski pristup, već se ESG smatra operativnom metodom koja se zasniva na strategiji zajedničkog rasta s dionicima, dok se društveno odgovorno poslovanje (DOP) odnosi na sve poslovne aktivnosti, uključujući i ESG, gdje je naglasak DOP-a na društvenoj i etičkoj odgovornosti prema dionicima (Hwang et al., 2021). Reputacija povezana s ESG-om razlikuje se od društvene odgovornosti poduzeća (DOP) po tome što DOP opisuje predanost poduzeća dionicima za društveno odgovorne prakse, dok se ESG odnosi na koncept koji koriste sudionici na tržištu za procjenu održivih praksi poduzeća (Assante et al., 2023).

Tijekom posljednja dva desetljeća, sve veća pozornost posvećuje se ekološkim, društvenim i upravljačkim kriterijima, što odražava rastuću svijest investitora i korporacija o tim pitanjima (Rau i Yu, 2023). Kriteriji zaštite okoliša, društva i upravljanja postali su značajni za procjenu društveno odgovornog pristupa i sposobnosti organizacije da izdrži i upravlja kriznim situacijama (CFI, 2024). Uz to, ESG čimbenici imaju značajnu ulogu u prepoznavanju i upravljanju potencijalnim rizicima koji mogu utjecati na financijski učinak ili ugled organizacije. Primjerice, organizacija koja posluje u regiji podložnoj ekološkim katastrofama suočava se s rizikom od prekida opskrbnog lanca, regulatornih kazni ili povećanja operativnih troškova (Conmy, 2024). Upravo zato organizacije koje integriraju ESG čimbenike u svoje poslovne strategije mogu steći značajnu konkurentsku prednost, odnosno viši rast i profitabilnost od svojih konkurenata (Doherty et al., 2023). Potrošači i ulagači sve više traže organizacije koje su posvećene održivosti i društvenoj odgovornosti. Organizacije koje se aktivno bave ESG pitanjima, osim što imaju bolje financijske rezultate, privlačnije su tim dionicima (Alduais, 2023), čime se razlikuju od konkurencije. Takva predanost može rezultirati većim povjerenjem i lojalnošću kupaca (Puriwat i Tripopsakul, 2023), kao i većim interesom investitora (BDO, 2022). Reputacija organizacije predstavlja još jedan važan aspekt na koji ESG može imati značajan utjecaj. Meng et al., (2023) ističu da učinak ESG-a ima značajan pozitivan utjecaj na reputaciju organizacija. Primjerice, organizacija s poviješću kršenja zakona o zaštiti okoliša može se suočiti s negativnom reakcijom javnosti i trajnim narušavanjem svoje reputacije. S druge strane, organizacija koja je prepoznata po svojoj predanosti održivosti može poboljšati svoj ugled i privući pozitivnu pozornost dionika, uključujući potrošače, investitore i širu javnost (Meng et al., 2023). ESG također potiče inovacije i kreativnost unutar organizacije, pomažući im da učinkovitije postignu svoje ESG ciljeve (University of Cincinnati, 2022).

Primjerice, organizacije koje teže smanjenju svog ugljičnog otiska mogu razviti inovativne tehnologije i procese koji su učinkovitiji i isplativiji (Becker et al., 2022). Navedeno ne samo da doprinosi zaštiti okoliša, već može rezultirati i financijskim uštedama i operativnom učinkovitošću (Conmy, 2024). Osim toga, ESG promiče održivi razvoj putem integracije ekonomskog napretka, zaštite okoliša i socijalne pravde te predstavlja i novu perspektivu za razumijevanje prilika i rizika s kojima se organizacije suočavaju. Održavanje ravnoteže između ovih aspekata može pomoći organizacijama da budu otpornije na tržišne promjene (Wan et al., 2023). Na važnost ESG-a ukazuje i činjenica da integracija ESG-a može dovesti do boljih dugoročnih poslovnih rezultata. Postojeća istraživanja pokazala su različite rezultate studija o utjecaju ESG aktivnosti na financijski rezultat poduzeća, dok su Hwang et al., (2021) u istraživanju prikazali pozitivan utjecaj ESG aktivnosti na financijske rezultate tijekom poslovne krize uzrokovane pandemijom bolesti COVID-19, odnosno ukazuje na to kako u uvjetima neizvjesnosti, ESG aktivnosti imaju značajnu ulogu u povećanju vrijednosti poduzeća. Osim toga, istraživanje Axioma također potvrđuje da organizacije s boljim ESG standardima obično postižu i bolje financijske rezultate (Financial Times, 2018). Ukratko, ekološka, društvena i upravljačka pitanja postaju sve relevantnija u akademskim istraživanjima i poslovnom svijetu (Clement et al., 2023; Senadheera et al., 2022). ESG kriteriji razmatraju kako pojedina organizacija utječe na okoliš, upravlja odnosima sa zaposlenicima, dobavljačima, kupcima i zajednicama te kakvu ima strukturu upravljanja (IMD, 2024). Prema tome, ESG predstavlja koristan alat za brojne organizacije jer može značajno utjecati na njihov financijski učinak, ugled i dugoročnu održivost (NTT Data, 2023).

3. POVEZANOST ESG-A I KRIZNOG MENADŽMENTA

Regulatori, investitori i šira javnost posvećuju sve veću pozornost pitanjima ESG-a (S&P Global, 2022), zahtijevajući od organizacija da djeluju etički, kako na lokalnoj, tako i na globalnoj razini. Ovi zahtjevi ne prestaju u trenutku kada organizacije zapadnu u krizu. Naprotiv, organizacije se pomnije promatraju, pri čemu javnost očekuju od organizacija da se ponašaju odgovorno i sigurno (Kleer i Kunz, 2023). Tijekom razdoblja pojačanog nadzora, svaka aktivnost organizacije može biti podvrgnuta analizi i kritici. Naime, ako organizacija ne djeluje u skladu s ESG načelima, izložena je reputacijskom riziku. Posljedica toga može biti gubitak povjerenja potrošača i investitora te privlačenje pozornosti regulatornih tijela (Zogby et al., 2023). Stoga je ključno da organizacija nastavi poslovati prema ESG načelima, kako u pripremi, tako i u odgovoru na krizne situacije. Također, područja kriznog menadžmenta i održivog razvoja razvijala su se kao odvojena istraživačka područja. Međutim, ova područja usko su povezana (Crandall i Mensah, 2008), gdje pritom krizni događaji mogu iscrpiti resurse koji su potrebni budućim generacijama, čime otežavaju napore za postizanje održivog razvoja. U tom kontekstu, krizni menadžment ima ključnu ulogu i nastoji minimizirati i ublažiti negativne posljedice tih događaja (Parnel et al., 2010). S druge strane, održivi razvoj nastoji osigurati da resursi ostanu dostupni poduzeću i društvu, odnosno na korištenje budućim generacijama (Crandall i Mensah, 2008). Prema tome, upravljanje kriznim situacijama značajan je aspekt održivog razvoja jer krize mogu imati vrlo štetan utjecaj na okoliš, organizaciju i društvo. Lekcije naučene iz prethodnih kriza trebale bi se primijeniti u budućim procjenama rizika, poslovnim strategijama i planovima kriznog menadžmenta. Odnosno, krize trebaju pomoći poduzećima kritički evaluirati postojeći i osmisliti novi poslovni model i strategije s naglaskom na održivost i usklađenost s vrijednostima dionika (Cassely et al., 2021).

3.1. UČINKOVITOST ESG STRATEGIJA U SPRJEČAVANJU I UPRAVLJANJU KRIZAMA

Organizacije su svjesne da klimatske promjene donose značajne financijske i operativne rizike (Fabris, 2020; Grimwade, 2022). Stoga procjenjuju svoju ranjivost na ekstremne vremenske uvjete koji mogu poremetiti opskrbne lance i ugroziti kontinuitet poslovanja (Ali et al., 2023). Smanjenje utjecaja na okoliš ključno je za organizacije koje teže usklađivanju s ESG standardima, a uključuje optimizaciju korištenja resursa, smanjenje onečišćenja i poboljšanje praksi gospodarenja otpadom (ESG Research Pro, 2024). Organizacije koje aktivno rade na smanjenju svog ekološkog otiska pridržavaju se propisa, često postižu financijske uštede i stvaraju pozitivan imidž (Saratian et al., 2024; Kumar, 2013). Nadalje, osiguravanje raznolikosti među članovima kriznog tima može pridonijeti jačanju jedinstvenih perspektiva i kreativnih pristupa rješavanju problema. Rasna, etnička i rodna raznolikost u kriznom timu omogućuje širi raspon iskustava i perspektiva. Različite perspektive omogućuju bolji proces donošenja odluka tijekom kriznih situacija (Zogby et al., 2023). Osim toga, poticanje raznolikosti unutar kriznog tima može doprinijeti širem spektru vještina i znanja, što omogućuje bolje razumijevanje svakodnevnih aktivnosti i procesa organizacije (Blake, 2024). Nadalje, organizacije koje ulažu u zdravlje i sigurnost svojih zaposlenika obično postižu bolje rezultate tijekom kriza te pomažu djelatnicima da učinkovitije obavljaju posao (Igoe, 2021). Osim toga, upravljanje krizama zahtijeva čvrsto upravljanje i odlučno vodstvo (Doherty et al., 2023). Također, postoji jaka veza između snažnog ESG učinka i efikasnog upravljanja krizom prije, tijekom i nakon krize. Prije krize, integracija ESG strategija u temeljne poslovne funkcije može značajno smanjiti vjerojatnost pojave kriznih situacija. Neriješena ili neadekvatno upravljana ESG pitanja mogu eskalirati u krizne događaje, poput nasilnih prosvjeda, javnih skandala ili ekološkog aktivizma zbog onečišćenja. Preventivno prepoznavanje i upravljanje navedenim problemima može značajno smanjiti vjerojatnost nastanka krize. Uz to, manja je vjerojatnost da će se organizacije koje uspješno primjenjuju ESG strategije suočiti s krizama povezanim sa skandalima, problemima reputacije i sličnim neželjenim događajima (Control Risks, 2022).

Tijekom krize, organizacije koje već imaju razvijene ESG strategije često su bolje pripremljene za suočavanje s izazovima. Krizni menadžeri koji primjenjuju ESG strategije pomažu u identificiranju potencijalnih kriznih scenarija, razvoju odgovarajućih strategija odgovora na kriznu situaciju te obuci zaposlenika (Control Risks, 2022). Prema Alpaslanu et al. (2009), poduzeća obično prakticiraju krizni menadžment u dvije faze: prva obuhvaća identifikaciju i komunikaciju s dionicima koji su pogođeni krizom, dok se u drugoj fazi organizacije fokusiraju na smanjenje gubitaka uzrokovanih krizom putem odgovarajućeg plana djelovanja. Integracija ESG strategija u ovoj fazi može poboljšati otpornost organizacije, osiguravajući da su mjere poduzete tijekom krize usklađene s načelima održivosti i odgovornosti prema svim dionicima. Nadalje, Yingxu (2020) ispitaio je može li ESG učinak poslužiti kao vrijedan pokazatelj koji pomaže organizacijama da se oslobode nepoželjnih rizika tijekom krize. Zaključio je da se dionice s dobrim ESG performansama u svojim sektorima doista mogu brže oporaviti od krize te da se ESG indikatori mogu koristiti kao pokazatelji otpornosti u kriznim vremenima. Isto tako, Chintrakarn et al. (2021) smatraju da krizni menadžment nastoji povećati ulaganja u društvenu odgovornost tijekom kriza kako bi se smanjili rizici s kojima se organizacije mogu suočiti, dok su Cornett et al. (2016) utvrdili da je financijski učinak američkih banaka tijekom globalne financijske krize bio pozitivno i značajno povezan s njihovim rejtingom društveno odgovornog poslovanja. Lins et al. (2017) navode da su organizacije s visokim rejtingom društveno odgovornog poslovanja tijekom globalne financijske krize nadmašile one s niskim rejtingom. Naime, takve organizacije imaju veću

profitabilnost, više marže, brži rast prodaje i veću produktivnost zaposlenika u odnosu na organizacije s niskim rejtingom društvene odgovornosti.

Konačno, nakon što se organizacija oporavi od kriznog događaja, analiza nakon krize pomaže u razumijevanju uzroka događaja i procjeni učinkovitosti odgovora na krizu. Berkman et al. (2021) otkrili su da je globalna financijska kriza potaknula američke organizacije na povećanje aktivnosti povezanih s društvenom odgovornošću, a Hoepner et al. (2019) dokazali su da angažman po pitanjima zaštite okoliša, društva i upravljanja smanjuje rizik negativnih posljedica te pomaže u smanjenju vjerojatnosti regulatornih, zakonodavnih ili potrošačkih mjera protiv organizacije. Uz to, Ilhan et al. (2019.) ističu da organizacije s lošim ESG rezultatima, mjereno višim emisijama ugljika, imaju veće troškove zaštite od negativnih rizika. Osim brojnih društvenih koristi, implementacija načela ESG-a u plan upravljanja kriznim situacijama može pomoći i u očuvanju reputacije i financijske stabilnosti organizacije, uvjeravajući javnost u vrijednosti i smjer organizacije (Zogby et al., 2023). Ulaganje u izgradnju društvenog kapitala putem ESG aktivnosti je korisno pri nastanku neočekivanih kriza te može služiti kao svojevrsna zaštita reputacije na način da postoji određeno povjerenje dionika tijekom krize (Hwang et al., 2021; Bifulco et al., 2023; Giakoumelou, et al., 2022; Lu et al., 2022). Prema tome, implementacija ESG strategije u planiranje upravljanja krizom je nužna. Na taj način organizacije mogu brže reagirati na novonastale izazove i djelovati efikasnije. Promicanjem transparentnosti, stjecanjem povjerenja javnosti i poticanjem inovativnog pristupa rješavanju problema, ESG načela mogu znatno povećati sposobnost organizacije da se suoči s kriznim situacijama i ojača svoju poziciju u javnosti (Sweep, 2024).

3.2. UČINKOVITOST ESG-A U KONTEKSTU COVID-19 KRIZE

Kako bi dodatno evaluirali prethodno spomenute koncepte, u ovoj cjelini prikazat će se pregled recentne velike krize, odnosno pandemije bolesti COVID-19. Tijekom pandemije bolesti COVID-19 bile su potrebne nove poslovne strategije i metode za svladavanje krize koju se nije moglo predvidjeti (Hwang et al., 2021).

Indeks S&P 500 ESG nadmašio je standardni indeks S&P 500 od prvog tržišnog pada početkom 2020. godine, održive obveznice bilježile su rekordno izdanje u 2021. godini, a organizacije s visokim ESG rejtingom pokazale su snažnu financijsku otpornost tijekom gospodarske krize. Odgovor leži i u činjenici da ESG ne samo da funkcionira kao strategija upravljanja rizikom u financijskom smislu, već i kao način ispunjavanja regulatornih zahtjeva i poboljšanja uvjeta upravljanja (Hemnani, 2022). Veći broj znanstvenika smatra kako su poduzeća tijekom krize kao što je pandemija bolesti COVID-19, poradi pozitivnih prednosti koje ESG pruža sklonija ulagati u ESG (Bifulco et al., 2023). Lu et al. (2022) u provedenom istraživanju navode kako bi menadžeri trebali investirati u održivost s ciljem stvaranja otpornosti za buduće krize. Pritom održivost smanjuje rizik i omogućuje određenu razinu zaštite od budućih kriza. Prethodna istraživanja ukazala su kako dionice poduzeća s visokom razinom primjene ESG-a imaju bolje rezultate od poduzeća koja nemaju visoku razinu primjene ESG-a te je isto uočeno i u slučaju portfelja sa visokim ESG ocjenama u odnosu na one s nižim ESG ocjenama tijekom razdoblja kriza (Chen et al., 2022). Daljnja istraživanja pokazala su kako poduzeća s višim ESG ocjenama su manje podložna rizicima i stabilnije posluju tijekom izazovnih vremena (Bifulco et al., 2023). ESG je relevantan u poslovnoj praksi za poduzeća i u turbulentnim vremenima te povećava interes za ulaganje jer su poduzeća svjesna kako investitori na tržištu kapitala i fond menadžeri koriste ESG dionice za diversifikaciju i zaštitu svojih portfelja od rizika tržišta (Bifulco et al., 2023). Tijekom COVID-19 krize, poduzeća sa značajnim učinkom održivosti pokazala su se otpornijima, s manjim padom financijskih

rezultata od poduzeća s niskom razinom učinka održivosti (Lu et al., 2022). Organizacije sa snažnim ESG performansama učinkovitije upravljaju rizicima, održavaju visoke standarde usklađenosti te razvijaju napredne sustave upravljanja koji omogućuju brze i efikasne odgovore na nepredviđene događaje (Swedroe, L., 2020). Upravljanje krizama putem ESG strategija promiče ciljeve održivog razvoja, stavljajući naglasak na dugoročnu vrijednost i društvenu dobrobit. Ove strategije naglašavaju očuvanje resursa, etičko ponašanje i podršku zajednici kao ključne elemente za postizanje širih ciljeva održivosti. Organizacije koje teže održivosti uglavnom razvijaju robusne sustave za upravljanje nepredviđenim događajima, što rezultira smanjenjem operativnih rizika i boljom pripremljenošću za buduće izazove (ESG Research Pro, 2024).

Istraživanja su pokazala kako u uvjetima neizvjesnosti, uspješnost ESG aktivnosti poduzeća odražava se na rezultate, što je posljedica prisutnog ulaganja u društveni kapital te povjerenja i povezanosti poduzeća i dionika (Hwang et al., 2021). Pritom je naglasak provedenog istraživanja autora na čimbenicima koji smanjuju utjecaj neizvjesnosti na poduzeća te rezultati ukazuju kako su tijekom pandemije bolesti COVID-19 bolje poslovne rezultate, kao i manju volatilnost prihoda od prosjeka imala poduzeća koja su ulagala u ESG aktivnosti suradnje s dionicima te imala transparentno korporativno upravljanje (Hwang et al., 2021). Cohen i Zhu (2024) istraživali su utjecaj visokih ESG ocjena poduzeća prije pandemije bolesti COVID-19 na odnose prema dionicima (zaposlenicima, kupcima i zajednici) i potporu istima tijekom pandemije bolesti COVID-19. Potpora dionicima tijekom zahtjevnih vremena unaprjeđuje povjerenje dionika kao značajan čimbenik, gdje se pokazalo kako poduzeća s visokim ESG ocjenama prije pandemije bolesti COVID-19 imaju veću vjerojatnost za potporu dionicima tijekom pandemije bolesti COVID-19, što rezultira višim ESG ocjenama i prinosima na dionice u odnosu na poduzeća koja to ne čine (Cohen i Zhu, 2024).

Prethodne studije istraživale su i utjecaj ESG aktivnosti na financijski uspjeh poslovanja, gdje postoje različite spoznaje od negativnog povećanja troškova i smanjenja raspoloživih resursa posebice u kratkom roku do pozitivnog utjecaja koji se manifestira direktno ili indirektno tako što unaprjeđuje konkurentnost poduzeća, vrijednost za dioničare, operativnu efikasnost, produktivnost zaposlenika i prednosti na tržištu kapitala kao rezultat povećanja povjerenja u poduzeće i izgradnje odnosa s dionicima (Hwang et al., 2021). Studije o utjecaju održivih praksi u poduzećima tijekom pandemije bolesti COVID-19 na cijene dionica i financijsku uspješnost poslovanja poduzeća pokazale su različite rezultate. Većina istraživanja ukazuje na pozitivan utjecaj tih praksi, dok su neka pokazala negativan utjecaj ili nisu uspjela utvrditi povezanost između društveno odgovornih aktivnosti poduzeća i viših prinosa na dionice (Lu et al., 2022). Brojni stručnjaci detaljno su istražili ulogu izvedbe ESG-a tijekom financijske krize uzrokovane globalnom pandemijom COVID-19. Naime, Broadstock et al. (2021) ispitali su učinak ESG-a tijekom pandemije bolesti COVID-19, pružajući empirijske dokaze o smanjenju financijskog rizika organizacija koje primjenjuju visoke standarde održivosti tijekom razdoblja krize. Njihova analiza jasno potvrđuje da su organizacije s visokim ESG rezultatima općenito pokazale veću otpornost i stabilnije financijske rezultate u turbulentnim vremenima u usporedbi s onima koje su imale niži ESG rezultat. Pritom ESG ocjena (engl. *ESG rating*) predstavlja mjeru izgradnje povjerenja i veza poduzeća sa svojim dionicima putem ESG aktivnosti (Hwang et al., 2021). Nadalje, Zhou i Zhou (2022) istražili su učinak ESG-a na performanse dionica tijekom krize COVID-19. Utvrdili su da snažne ESG performanse pomažu u ublažavanju povećane volatilnosti na tržištima uzrokovane krizom COVID-19 te povećavanju otpornosti i stabilizaciji cijena dionica, dok su Hwang et al. (2021) istražili utjecaj ESG aktivnosti na financijsku uspješnost poslovanja poduzeća tijekom pandemije bolesti COVID-19, gdje su empirijski podaci pokazali da što je viša uspješnost ESG aktivnosti, manji je bio pad

prihoda tijekom analiziranog prvog kvartala 2020 godine. Također, Gregory (2022) analizirao je dionice S&P 1500 i njihovu reakciju na fiskalnu i monetarnu politiku tijekom pandemije COVID-19. Otkrio je da su nefinancijske organizacije koje su efikasno upravljale ekološkim i upravljačkim rizicima ostvarile bolje rezultate u kriznim vremenima. Visoke ocjene u području okoliša i upravljanja omogućile su im da se zaštite od negativnih utjecaja najava fiskalnih mjera tijekom pandemije. Engelhardt et al. (2021) također su proučavali učinak organizacija s višim ESG rezultatima tijekom COVID-19 krize, otkrivajući da su takve organizacije imale značajno veće financijske povrate i nižu financijsku volatilnost. Osim toga, njihovo istraživanje ističe važnost integriranja ESG načela kao strateškog sredstva u upravljanju nepredviđenim globalnim događajima, posebno u zemljama u razvoju i zemljama s manjim dohotkom po stanovniku gdje je podrška ESG principima ključna za smanjenje tržišne neizvjesnosti. Nasuprot tome, Folger-Laronde et al. (2022) ispitali su učinak ETF-ova tijekom sloma financijskog tržišta povezanog s krizom COVID-19, fokusirajući se na odnos između financijskih povrata ETF-ova i njihovih ESG ocjena. Njihovi nalazi sugeriraju da vrhunski ESG rezultati ne pružaju zaštitu ETF-ovima od financijskih gubitaka tijekom ozbiljnog pada tržišta. Naime, ovi nalazi su u suprotnosti s većinom istraživanja koja su potvrdila pozitivnu korelaciju između ESG performansi i financijskih rezultata. Nadalje, istraživanje Chen et al. (2022) s ciljem utvrđivanja mogućnosti unaprjeđenja krizne otpornosti u hotelima tijekom pandemije bolesti COVID-19, utvrdilo je da su hoteli s višom ESG ocjenom otporniji tijekom krize, odnosno manje osjetljivi na negativne učinke pandemije bolesti COVID-19 te da se ulaganje u dionice takvih hotela može smatrati sigurnom imovinom, otpornijom na ulaganja tijekom razdoblja krize. Sposobnost poduzeća da upravlja ESG pitanjima ukazuje da su vođenje poduzeća i korporativno upravljanje ključni za održivi rast i privlačenje kapitala. Odnosno, direktorima hotela i menadžerima preporuča se daljnja integracija ESG-a u poslovne strategije i planove upravljanja.

Spoznaje iz istraživanja provedenih tijekom pandemije bolesti COVID-19 mogu pružiti vrijedne lekcije za upravljanje budućim ekonomskim, društvenim i ekološkim krizama (Lu et al., 2022). Pandemija bolesti COVID-19 povećala je potrebu poduzeća za vjerodostojnim ulaganjima i primjenom održivih praksi poslovanja te ukazala na potrebu orijentacije organizacija na značajne društvene probleme kao sastavne dijelove svojih dugoročnih poslovnih modela (Cohen i Zhu, 2024).

3.3. INTEGRACIJA ESG RIZIKA U PROCES UPRAVLJANJA KRIZAMA

ESG povezani rizici su sve značajniji. Tako prema izvješću Svjetskog gospodarskog foruma o globalnim rizicima u 2024. godini, od 5 najznačajnijih rizika, ispitanici su naveli tri rizika koja su ekološka i društvena (WEF, 2024). Upravljanje rizicima održivosti ne samo da pomaže u prevenciji potencijalnih kriza, već i doprinosi izgradnji otpornosti organizacije. Naime, rizik održivosti odnosi se na ekološke, društvene ili upravljačke događaje ili uvjete koji mogu negativno utjecati na vrijednost ulaganja, proizlazeći iz nepovoljnih utjecaja na održivost. Ovaj rizik može utjecati na različite vrste rizika, uključujući operativni rizik (npr. utjecaj ekoloških incidenata na poslovne aktivnosti), upravljački rizik (npr. osigurava li viši menadžment odgovarajući nadzor integracije održivosti), regulatorni rizik (npr. usklađenost s regulativama) i rizik ponašanja koji podrazumijeva lažno predstavljanje ugljičnog otiska radi privlačenja većih ulaganja (Cheasty, 2019; KPMG, 2023). Organizacije su obvezne pridržavati se propisa i standarda specifičnih za svoju industriju, razviti pouzdane sustave upravljanja krizama i interne kontrole, odlučiti koje informacije moraju biti otkrivene javnosti i ulagačima te pružiti smjernice za razborito donošenje odluka i učinkovitu raspodjelu resursa (GRM Institute, 2024).

Integracija ESG podataka u poslovanje poduzeća diljem svijeta sve je prisutnija te postoje brojne smjernice za implementaciju, gdje je ujedno i pandemija bolesti COVID-19 utjecala na daljnji razvoj i unaprjeđenja ESG izvještavanja (Atkins, et al., 2022). Kako bi se organizacijama pomoglo u procjeni i otkrivanju njihove ranjivosti na razne ESG rizike, razvijeni su različiti ESG okviri. Među najpoznatijima su Europski standardi izvještavanja o održivosti (engl. *European Sustainability Reporting Standards – ESRS*), Standardi SASB Zaklade za izvješćivanje o vrijednostima (engl. *SASB Standards of the Value Reporting Foundation*), Globalna inicijativa za izvješćivanje (engl. *Global Reporting Initiative - GRI*), Direktiva o korporativnom izvještavanju o održivosti (engl. *Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD*), Radna skupina za financijske objave povezane s klimom (engl. *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures - TFCF*) i drugi (BDO, 2024). ESG načela ključna su za pomoć organizacijama u učinkovitoj integraciji upravljanja krizama jer omogućuju planiranje usklađenosti, poboljšanje dobrovoljnog otkrivanja podataka i razvoj planova za ublažavanje kriznih događaja (GRM Institute, 2024).

Prema Cheasty (2019), opća načela upravljanja rizikom održivosti uključuju:

1. **Strukture upravljanja** - Osiguravanje da je viši menadžment kolektivno odgovoran za integraciju rizika održivosti,
2. **Vlasništvo nad rizikom** - Osiguravanje da organizacija posjeduje vještine, znanje i stručnost za upravljanje rizicima održivosti,
3. **Samoprocjena rizika i kontrole** - Organizacije moraju biti sposobne identificirati i procijeniti rizike održivosti koristeći procjenu vjerojatnosti i posljedica rizika te ih nastojati ublažiti gdje je to moguće,
4. **Usklađenost s regulatornim zahtjevima** - Potrebno je osigurati usklađenost s izmijenjenim direktivama i uredbama,
5. **Izvještavanje** - Potrebno je osigurati da se rizici održivosti uzmu u obzir prilikom uspostavljanja i implementacije učinkovitog izvještavanja unutar organizacije i prema trećim stranama.

Ekološka, društvena i upravljačka pitanja igraju sve veću ulogu u procesu donošenja poslovnih odluka u raznim industrijama. Uključivanje ESG-a u plan upravljanja kriznim situacijama može pomoći u zaštiti organizacije od daljnje reputacijske i ekonomske štete. ESG se može implementirati u svim fazama procesa upravljanja kriznim situacijama, od načina pohrane i distribucije plana do načina na koji se odabire tim za odgovor na kriznu situaciju (Zogby et al., 2023).

Selaković et al. (2024) istraživali su kako zelena komunikacija (engl. *green communication*) kao oblik krizne komunikacije smanjuje rizike koji uzrokuju krize i moralni bijes dionika primjerice poradi neetičkih praksi poduzeća poput *greenwashinga*, tako što podsjeća dionike na prethodna dobra djela i aktivnosti poduzeća te smanjuje negativne efekte kriza poput utjecaja na reputaciju uzrokovanih unutar ESG domene i nezadovoljstva dionika (Selaković et al., 2024). S obzirom na to da su prethodne studije pokazale kako poduzeća koja uspješno primjenjuju ESG načela su relativno uspješnija tijekom kriznih vremena, investiranje u poduzeća s visokom ESG ocjenom bilo je popularno od strane investitora tijekom pandemije bolesti COVID-19 jer su investitori smatrali takve investicije sigurnim ulaganjima poput ulaganja u zlato tijekom krize. Takva se poduzeća smatraju dugoročno održivima, manje rizičnima te otpornijima na financijske turbulencije (Bifulco et al., 2023; Lu et al., 2022). Također, poduzeća koja ulažu u društveno korisne projekte imaju pozitivnu reputaciju, a time i njihovi proizvodi u očima kupaca, što povećava izgled profitabilnosti, a u kriznim vremenima smanjuje razinu rizika s obzirom da ih kupci smatraju društveno korisnima te privlače lojalne

investitore koji ulažu u takva poduzeća i u kriznim vremenima (Bifulco et al., 2023). Poduzeća su pod sve većim pritiskom za upravljanje reputacijom vezanom uz ESG teme, stoga, Assante et al. (2023) definiraju ESG povezan reputacijski rizik (ESG rizik) kao rizik gubitka vrijednosti poduzeća uzrokovan negativnom reputacijom kao rezultatom neadekvatnog upravljanja ESG čimbenicima. Nadalje, izvješće koje je objavio McKinsey otkriva da dobre ESG prakse mogu dovesti do pozitivnih novčanih tokova, kao i zaštite od financijskih i reputacijskih rizika, budući da potrošači sve više preferiraju održivost pa su pojedini kupci spremni platiti višu premiju za održive proizvode. Uspostava dobrih socijalnih politika u organizaciji pomaže u privlačenju i zadržavanju kvalitetnih zaposlenika, povećavajući njihovu produktivnost. Osim toga, učinkovito provođenje ESG-a može pomoći organizaciji u suočavanju s rastućim operativnim troškovima. Dodatna prednost je smanjenje regulatornih i zakonskih intervencija, što rezultira manjim negativnim publicitetom za organizaciju (Henisz, 2019). Dakle, održive poslovne prakse ne odnose se samo na očuvanje resursa, već su strateške mjere koje omogućuju smanjenje rizika i potiču dugoročni rast. Organizacije koje u svoje strategije upravljanja kriznim situacijama integriraju pitanja zaštite okoliša, društva i upravljanja često su snažnije i otpornije.

4. PREPRORUKE I SMJERNICE

U nastavku je prikazana Tablica 1 koja sadrži prednosti integracije ESG strategija u sprječavanju i upravljanju krizama te preporuke i smjernice za učinkovitije upravljanje krizama. Na temelju analize prikazane u radu izrađene su i sistematizirane preporuke i smjernice; prikupljanjem, proučavanjem, uspoređivanjem i povezivanjem teorijskih znanja iz različitih izvora literature u kombinaciji s glavnim teorijskim i praktičnim implikacijama navedenim u ovom radu.

Tablica 1. Prednosti, preporuke i smjernice za učinkovito upravljanje krizama

PREDNOSTI	PREPORUKE
	OPĆE KRIZNE PREPORUKE I SMJERNICE
<ul style="list-style-type: none"> - Organizacije koje uspješno primjenjuju ESG strategije manje su sklone rizicima negativnih posljedica, uključujući regulatorne i zakonodavne mjere (Parnel et al., 2010; Hoepner et al., 2019). - Organizacije s visokim ESG učinkom pokazuju veću otpornost i učinkovitije upravljanje rizicima, održavajući visoke standarde usklađenosti i razvijajući sustave koji omogućuju brže i učinkovitije reakcije na nepredviđene situacije (Hemnani, 2022; Swedroe, 2020). - Dionice poduzeća s jakim ESG performansama imaju tendenciju bržeg oporavka nakon krize (Yingxu, 2020). - Organizacije s visokim ESG rejtingom nadmašile su konkurenciju tijekom globalne financijske krize, ostvarujući veću 	<ul style="list-style-type: none"> - Provoditi mjere za smanjenje onečišćenja i unaprijediti prakse gospodarenja otpadom kako bi se smanjio negativan utjecaj na okoliš. - Uskladiti se s relevantnim propisima i standardima koji su specifični za organizaciju te se pridržavati ESG okvira i regulatornih zahtjeva. - Ulagati u zdravlje, edukaciju i sigurnost zaposlenika. - Osigurati snažno vodstvo i čvrsto upravljanje. - Proaktivno upravljati rizicima održivosti, budući da navedeno pomaže u prevenciji kriza te doprinosi izgradnji otpornosti organizacije.

<p>profitabilnost, više marže, brži rast prodaje i veću produktivnost zaposlenika (Lins et al., 2017).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Integracija ESG načela u krizno upravljanje pomaže u očuvanju reputacije (Meng et al., 2023) i financijske stabilnosti te uvjerava javnost u vrijednosti organizacije (Zogby et al., 2023). - Implementacija ESG strategija u krizno upravljanje pomaže u ispunjavanju regulatornih zahtjeva i poboljšanju upravljačkih praksi (Hemnani, 2022). - Organizacije s visokom primjenom ESG standarda pokazuju bolje financijske rezultate u odnosu na one koje ne primjenjuju ESG u dovoljnoj mjeri (Lu et al., 2022; Hwang et al., 2021). - Implementacija ESG strategija u krizni menadžment pomaže organizacijama ostvariti ciljeve održivosti (ESG Research Pro, 2024), što doprinosi dugoročnoj stabilnosti poslovanja. - Integracija ESG-a u proces upravljanja krizama pomaže u izradi strategija za ublažavanje kriznih događaja (Zogby et al., 2023). - Učinkovito provođenje ESG strategija može pomoći organizacijama u upravljanju rastućim operativnim troškovima (Henisz et al., 2019). - Poduzeća koja uspješno primjenjuju ESG načela su relativno uspješnija tijekom kriznih vremena, investiranje u poduzeća s visokom ESG ocjenom bilo je popularno od strane investitora tijekom pandemije bolesti COVID-19 jer su investitori smatrali takve investicije sigurnim, dugoročno održivim, manje rizičnim te otpornijim na financijske turbulencije (Bifulco et al., 2023; Lu et al., 2022). - ESG potiče inovacije i kreativnost unutar organizacije, pomažući im da učinkovitije postignu svoje ESG ciljeve (University of Cincinnati, 2022; Becker, 2022; Conmy, 2024). - U uvjetima neizvjesnosti, ESG aktivnosti imaju značajnu ulogu u povećanju vrijednosti poduzeća (Hwang et al., 2021). 	<p style="text-align: center;">PREPORUKE I SMJERNICE U KONTEKSTU KRIZA VELIKIH RAZMJERA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oformiti krizni tim koji uključuje članove s različitim iskustvima i znanjima, što omogućava sveobuhvatniju procjenu i upravljanje krizama (ESG Research Pro, 2024). - Poticati inovativne pristupe rješavanju kriznih situacija (Sweep, 2024). - Razviti strategije za stjecanje povjerenja javnosti i izgradnju planova za dugoročni održivi rast organizacije. - Identificirati i procijeniti rizike održivosti te poduzeti mjere za njihovo ublažavanje gdje je to moguće (Cheasty, 2019). - Razviti i implementirati pouzdane sustave upravljanja krizama i interne kontrole za učinkovito upravljanje kriznim situacijama (GRM Institute, 2024). -Ulagati u izgradnju društvenog kapitala putem ESG aktivnosti je korisno pri nastanku neočekivanih kriza te može služiti kao svojevrsna zaštita reputacije na način da postoji određeno povjerenje dionika tijekom krize (Hwang et al., 2021; Bifulco et al., 2023; Giakoumelou, et al., 2022; Lu et al., 2022). <p style="text-align: center;">KRIZNO KOMUNICIRANJE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Provoditi transparentno ESG izvještavanje kako bi se pokazala predanost društvenoj odgovornosti i etičkim standardima te izgradilo i održalo povjerenje dionika. - Promicati transparentnost (Sweep, 2024), jasno komunicirati ključne informacije te odrediti koje informacije je potrebno otkriti javnosti i ulagačima radi izgradnje povjerenja. - Primijeniti zelenu komunikaciju (engl. <i>green communication</i>) kao oblik krizne komunikacije koji smanjuje rizike koji uzrokuju krize i moralni bijes dionika, primjerice poradi neetičkih praksi poduzeća poput <i>greenwashinga</i>, tako što podsjeća dionike na prethodna dobra djela i aktivnosti poduzeća (Selaković et al., 2024). - Komunikacija sa i potpora dionicima tijekom zahtjevnih vremena unaprjeđuje povjerenje dionika kao značajan čimbenik, što rezultira višim ESG ocjenama i prinosima
---	---

	na dionice u odnosu na poduzeća koja to ne čine (Cohen i Zhu, 2024).
--	--

Izvor: Becker et al., 2022; Bifulco et al., 2023; Cohen i Zhu, 2024; Conmy, 2024; ESG Research Pro, 2024; Giakoumelou et al., 2022; Hemnani, 2022; Henisz, et al., 2019; Hoepner et al., 2019; Hwang et al., 2021; Lins et al., 2017; Lu et al., 2022; Meng et al., 2023; Parnel et al., 2010; Selaković et al., 2024; Sweep, 2024; Swedroe, 2020; University of Cincinnati, 2022; Yingxu, 2020; Zogby et al., 2023.

5. ZAKLJUČAK

Tijekom posljednjeg desetljeća praksa održivih ulaganja značajno je evoluirala, odražavajući rastuću svijest o potrebi za održivošću i upravljanjem krizama radi osiguravanja dugoročne stabilnosti i otpornosti poslovnog okruženja. ESG načela postaju sve prisutnija u poslovnim strategijama, stavljajući fokus na održive prakse poslovanja. Održivost i upravljanje krizama sve više se smatraju važnom kolektivnom odgovornošću koju bi trebale preuzeti sve razine društva, od vlasti, privatnog sektora pa do pojedinaca. Okolišni, društveni i upravljački kriteriji smatraju se značajnima pri odgovoru na krizu, budući da pružaju okvir za učinkovito upravljanje krizama. Uz to, učinkovito upravljanje rizicima značajno je za minimiziranje negativnih utjecaja kriza i omogućuje brži povratak stabilnom poslovanju. Tijekom kriznih vremena uspješne organizacije dodatno povećavaju napore u ispunjavanju svojih ekoloških, društvenih i upravljačkih ciljeva. Organizacije koje proaktivno primjenjuju navedeno mogu bolje odgovoriti na krizne izazove i osigurati dugoročnu stabilnost i otpornost. Drugim riječima, ESG načela postala su neizostavan element u upravljanju krizama, doprinoseći poboljšanom upravljanju rizicima i otpornosti organizacija na krizne situacije. Visoki ESG standardi također su važni za očuvanje povjerenja dionika u izazovnim vremenima, pri čemu snažne upravljačke strukture i naglasak na društvenoj odgovornosti podupiru strategije upravljanja krizama. Kriza COVID-19 istaknula je koliko su ekološki, društveni i upravljački aspekti važni za korporativnu otpornost. Organizacije koje su uspješno implementirale ESG načela u svoje poslovanje pokazale su se otpornijima tijekom pandemije bolesti COVID-19. Sukladno provedenoj analizi literature, možemo zaključiti kako implementacija ESG načela omogućuje organizacijama smanjenje vjerojatnosti nastanka krize, poboljšanje njihove otpornosti tijekom krize i osiguranje da su odgovori na krizu i naknadne aktivnosti usklađeni s dugoročnim ciljevima održivosti.

Na temelju svih navedenih saznanja, mogućih smjernica i prijedloga, ključni zaključci o tome kako učinkovitije primijeniti ESG načela u upravljanju krizama uključuju:

- formiranje kriznog tima koji uključuje članove s različitim vještinama,
- poticanje kreativnih pristupa za rješavanje kriznih situacija,
- razvijanje strategija za izgradnju povjerenja javnosti i dugoročni održivi rast organizacije,
- prepoznavanje i procjenu rizika održivosti uz primjenu mjera za njihovo smanjenje te
- razvijanje i implementaciju sustava za upravljanje krizama

Glavne spoznaje, vezane uz mogućnosti učinkovitije primjene ESG-a pri upravljanju krizom te jačanju otpornosti i povećanju organizacijske fleksibilnosti uključuju potrebu za integracijom okolišnih, društvenih i upravljačkih čimbenika u strategije kriznog menadžmenta, važnost transparentnog komuniciranja i proaktivnog upravljanja rizicima kako bi se osigurala dugoročna stabilnost i povjerenje dionika.

Primarno ograničenje ovog rada je činjenica da je razmatran i analiziran samo dio dostupne literature vezane uz tematiku. Drugo, u istraživanju su korišteni isključivo izvori pisani na

engleskom jeziku. Uz to, jedno od ograničenja ovog rada je činjenica da je analizirana učinkovitost ESG strategija pretežito u kontekstu COVID-19 krize, bez razmatranja učinaka ESG-a u kontekstu drugih aktualnih kriznih situacija, primjerice ratnih zbivanja. Stoga je poželjno provesti dodatna istraživanja u različitim poslovnim kriznim okruženjima kako bi se pružili sveobuhvatniji nalazi o učinkovitosti ESG strategija u različitim kontekstima i djelatnostima. Osim toga, poželjno je detaljnije istražiti na koji način različiti sektori i veličine organizacija prilagođavaju ESG pristup u kriznim situacijama te kako raznolikost unutar kriznih timova utječe na procese donošenja odluka. Preporuča se istražiti i primjenu različitih ESG strategija u kriznim vremenima i utvrditi koji su pristupi najučinkovitiji za specifične vrste organizacija u kontekstu poboljšanja otpornosti, smanjenja rizika i ubrzanja oporavka tijekom i nakon kriznih situacija.

NAPOMENA

Ovaj rad nastao je u sklopu projekta 2021-1-CZ01-KA220-HED-000031187 ESGs! Sustainable Development Goals in education and in action!

REFERENCE

- [1] Ali, I., Arslan, A., Tarba, S. i Mainela, T. (2023). Supply chain resilience to climate change inflicted extreme events in agri-food industry: The role of social capital and network complexity, *International Journal of Production Economics*, 2642009.
- [2] Alpaslan, C., Green S. E. i Mitroff, I. I. (2009). Corporate Governance in the Context of Crises: Towards a Stakeholder Theory of Crisis Management, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17 (1) 1, str. 38-49, 2009.
- [3] Atkins, J., Doni, F., Gasperini, A., Artuso, S., La Torre, I. i Sorrentino, L. (2022). Exploring the Effectiveness of Sustainability Measurement: Which ESG Metrics Will Survive COVID-19?. *Journal of Business Ethics*, 185, str. 629-646, 2022.
- [4] Becker, G., Bennici, L., Bhargava, A., Del Miglio, A., Lewis, J., Sachdeva, P. i Strunk, T. (2022). McKinsey, <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/playing-offense-with-green-tech-to-achieve-net-zero-emissions>, preuzeto: [5. srpnja 2024.]
- [5] Berkman, H., Li, M. i Lu, H. (2020). Trust and the Value of CSR during the Global Financial Crisis. *Accounting & Finance*, 61 (3), str. 4955-4965, 2020.
- [6] Bifulco, G. M., Savio, R., Izzo, M. F. i Tiscini, R. (2023). Stopping or Continuing to Follow Best Practices in Terms of ESG during the COVID-19 Pandemic? An Exploratory Study of European Listed Companies. *Sustainability* **2023**, 15 (3), str. 1-15, 2023.
- [7] Broadstock, D. C., Chan, K., Cheng, L. T. W. i Wang, X. (2021). The role of ESG performance during times of financial crisis: Evidence from COVID-19 in China, *Finance Research Letters*, 38, 2021.
- [8] Cassely, L., Larbi, S.B., Revelli, C. i Lacroux, A. (2021). Corporate Social Performance (CSP) in Time of Economic Crisis. *Sustainability Accounting Management and Policy Journal*, 2 (5), str. 913-942, 2021.
- [9] Cheasty, G. (2019). Deloitte, <https://www.deloitte.com/ie/en/Industries/financial-services/research/esg-risk-management-framework.html>, preuzeto: [13. srpnja 2024.]
- [10] Chen, C-D., Su, C-H. (J) i Chen, M-H. (2022). Are ESG-committed hotels financially resilient to the COVID-19 pandemic? An autoregressive jump intensity trend model. *Tourism Management*, 93 (6), 2022.

- [11] Chintrakarn, P., Jiraporn, P. i Treepongkaruna, S. (2021). How do independent directors view corporate social responsibility (CSR) during a stressful time? Evidence from the financial crisis. *International Review of Economics & Finance*, 71(C), str. 143-160, 2021.
- [12] Cohen, N. i Zhu, X. (2024). Corporate initial responses to COVID-19 and ESG ratings: the role of ESG consistency. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, ahead-of-print, 2024.
- [13] Conmy, S. (2024). Corporate Governance Institute, <https://www.thecorporategovernanceinstitute.com/insights/guides/simple-guide-esg/> preuzeto: [2. srpnja 2024.]
- [14] Control Risks (2022). Why ESG matters in the world of crisis management. <https://www.controlrisks.com/our-thinking/insights/why-esg-matters-in-the-world-of-crisis-management>, preuzeto: [11. srpnja 2024.]
- [15] Cornett, M.M., Erhemjamts, O. i Tehranian, H. (2016). *Journal of Banking & Finance*, 70, str. 137-159, 2016.
- [16] Crandall, W.R. i Mensah, E.C. (2008). Crisis management and sustainable development: a framework and proposed research agenda, *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 1 (1), 2008.
- [17] Doherty, R., Kampel, C., Koivuniemi, A., Pérez, L. i Rehm, W., (2023). McKinsey, <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-triple-play-growth-profit-and-sustainability>, preuzeto: [3. srpnja 2024.]
- [18] Engelhardt, N., Ekkenga, J. i Posch, P. (2021). ESG ratings and stock performance during the COVID-19 crisis, *Sustainability*, 13 (13), 2021.
- [19] ESG Research Pro (2024) The Role of ESG in Corporate Crises: A Strategic Imperative. <https://esgresearch.pro/the-role-of-esg-in-corporate-crises/#how-can-esg-reporting-improve-stakeholder-trust-during-a-corporate-crisis>, preuzeto: [5. srpnja 2024.]
- [20] Evaldas, R. i Asta, V. (2012). Classification of Financial Crises and their Occurrence Frequency in Global Financial Markets. *Socialiniai Tyrimai*, 12 (4), str. 32, 2012.
- [21] Fabris, N. (2020). Financial Stability and Climate Change, *Journal of Central Banking Theory and Practice*, 9 (3) str. 27-43, 2024.
- [22] Folger-Laronde, Z., Pashang, S., Feor, L. i ElAlfy, A. (2022). ESG ratings and financial performance of exchange-traded funds during the COVID-19 pandemic, *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 12 (2), str. 490-496, 2022.
- [23] Giakoumelou, A., Salvi, A., Bertinetti, G.S. i Micheli, A.P. (2022). 2008's mistrust vs 2020's panic: can ESG hold your institutional investors? 2008's mistrust vs 2020's panic: can ESG hold your institutional investors?. *Management Decision*, 60 (10), str. 2770-2785, 2022.
- [24] Gregory, R. P. (2022). ESG scores and the response of the S&P 1500 to monetary and fiscal policy during the Covid-19 pandemic, *International Review of Economics & Finance*, 78, str. 446-456, 2022.
- [25] Grimwade, M. (2022). How climate change may impact operational risk, *Journal of Operational Risk*, 17 (2) str. 41-81, 2022.
- [26] GRM Institute (2024). WHAT IS ESG AND WHY IT'S IMPORTANT FOR RISK MANAGEMENT?, <https://grm.institute/blog/what-is-esg-and-why-its-important-for-risk-management/>, preuzeto: [6. srpnja 2024.]
- [27] GSIA (2022). Global Sustainable Investment Review 2022, <https://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2023/12/GSIA-Report-2022.pdf>, preuzeto [20. srpnja 2024]
- [28] Hemnani, S. (2022). Fennel, <https://fennel.com/blog/how-does-esg-relate-to-risk-management>, preuzeto: [12. srpnja 2024.]

- [29] Henisz, W., Koller, T. i Nuttall, R. (2019)., McKinsey, <https://www.mckinsey.com/~-/media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy%20and%20Corporate%20Finance/Our%20Insights/Five%20ways%20that%20ESG%20creates%20value/Five-ways-that-ESG-creates-value.ashx>, preuzeto: [17. srpnja 2024.]
- [30] Hoepner, A. G. F., Oikonomou, I., Sautner, Z., Starks, L.T. i Zhou, X.Y. (2024). ESG shareholder engagement and downside risk, *Review of Finance*, 28 (2), str. 483-510, 2024.
- [31] Hwang, J., Kim, H. i Jung, D. (2021). The Effect of ESG Activities on Financial Performance during the COVID-19 Pandemic—Evidence from Korea. *Sustainability* 2021, 13 (20), str. 1-17, 2021.
- [32] Igoe, K. J. (2021). Harvard School of Public Health, <https://www.hsph.harvard.edu/ecpe/how-covid-19-changed-worker-safety-and-health/> [10. srpnja 2024.]
- [33] Ilhan, E., Sautner, Z. i Vilkov, G. (2020). Carbon Tail Risk, *The Review of Financial Studies*, 34 (3), str. 1540-1571, 2020.
- [34] James, E. H. i Wooten, L. P. (2005). Leadership as (Un)usual: How to Display Competence in Times of Crisis. *Organizational Dynamics*, 34 (2), str. 141-152, 2005.
- [35] Kleer, N. i Kunz, R.E. (2023). The impact of company-generated posts with crisis-related content on online engagement behavior, *Journal of Business Research*, 164, 2023.
- [36] KPMG (2023). ESG Risk Practices, What's Missing and Why It Will Matter, <https://kpmg.com/us/en/articles/2023/esg-risk-practices.html>, preuzeto: [9. srpnja 2024.]
- [37] Krantz, T. i Jonker, A. (2024). IBM, <https://www.ibm.com/topics/environmental-social-and-governance>, preuzeto: [3. srpnja 2024.]
- [38] Kumar, V. (2013). To Create a Positive Brand Image Through Corporate Social Responsibility, *SSRN Electronic*, 1 (2) str. 63-69, 2013.
- [39] Lins, K.V., Servaes, H i Tamayo, A. (2017). Social Capital, Trust, and Firm Performance: The Value of Corporate Social Responsibility during the Financial Crisis, *The Journal of Finance*, 72 (4), str. 1785-1824, 2017.
- [40] Lu, J., Rodenburg, K., Foti, L. i Pegoraro, A. (2022). Are firms with better sustainability performance more resilient during crises?. *Business Strategy and the Environment*, 31 (7), str. 3354-3370, 2022.
- [41] Meng, T., Yahya, M.H.D.H., Ashhari, Z.M. i Yu, D. (2023). ESG performance, investor attention, and company reputation: Threshold model analysis based on panel data from listed companies in China, *Heliyon*, 9 (10), 2023.
- [42] Mitroff, I. I. (2022). *The Socially Responsible Organization, Lessons from COVID*, Springer, Cham, Švicarska.
- [43] Rau, P. R. i Yu, T. (2023). A survey on ESG: investors, institutions and firms, *China Finance Review International*, 14 (1), 2023.
- [44] S&P Global (2022). Key trends that will drive the ESG agenda in 2022, <https://www.spglobal.com/esg/insights/featured/special-editorial/key-esg-trends-in-2022>, preuzeto: [15. srpnja 2024.]
- [45] Sapriel, C. (2003). Effective Crisis Management: Tools and Best Practice for the New Millennium. *Journal of Communication Management*, 7 (4), str. 348-355, 2003.
- [46] Saratian, E.T.P., Aysa, I. R. i Suidiana, U. (2024). Sustainable Finance: Nurturing Your Savings and the Planet, *Journal of Economic, Bussines and Accounting*, 7 (4), 2024.
- [47] Selaković, M., Ljepava, N., Bagheri, N. i Al Chami, R. (2024). From greenwashing to greenbleaching: green communication and mitigating moral outrage in the context of revisited situational crisis communication theory. *Corporate Communications: An International Journal*, ahead-of-print, 2024.

- [48] Senadheera, S. S., Gregory, R., Rinklebe, J., Farrukh, M., Rhee, J. H. i Ok, Y. S. (2022). The development of research on environmental, social, and governance (ESG): A bibliometric analysis. *Sustainable Environment*, 8 (1), 2022.
- [49] Swedroe, L. (2020). Advisor Perspectives, <https://www.advisorperspectives.com/articles/2020/06/16/how-esg-makes-companies-better>, preuzeto: [14. srpnja 2024.]
- [50] Townsend, B. (2020). From SRI to ESG: The Origins of Socially Responsible and Sustainable Investing, *The Journal of Impact and ESG Investing*, 1 (1), str. 10-25, 2020.
- [51] UN Global Compact (2004). Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World, https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf, preuzeto: [3. srpnja 2024.]
- [52] University of Cincinnati (2022). The importance of innovation in ESG, <https://www.uc.edu/news/articles/2022/09/gc-the-importance-of-innovation-in-esg.html>, preuzeto: [17. srpnja 2024.]
- [53] Wan, G., Dawod A.Y., Chanaim, S. i Ramasamy, S.S. (2023). Hotspots and trends of environmental, social and governance (ESG) research: a bibliometric analysis, *Data Science and Management*, 6 (2), str. 65-75, 2023.
- [54] World Economic Forum (2021). 5 ways green investments could power a sustainable COVID-19 recovery, <https://www.weforum.org/agenda/2021/05/5-ways-sustainable-bonds-can-power-a-greener-more-equitable-recovery/>, preuzeto: [17. srpnja 2024.]
- [55] Xu, Q., Li, X. i Guo, F. (2023). Digitization and green innovation: how does digitization affect enterprises' green technology innovation?. *Journal of Environmental Planning and Management*, 2023.
- [56] Yingxu, Y. (2020). The impact of ESG performance during times of crisis, *Green Financial Perspectives - Proceeds of the Central European Scientific Conference on Green Finance and Sustainable Development*, str. 53, 2020.
- [57] Zhou, D. i Zhou, R. (2022). ESG Performance and Stock Price Volatility in Public Health Crisis: Evidence from COVID-19 Pandemic, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19 (1), str. 202, 2022.
- [58] Zogby, M., Stone, K. i Carlucci, W. (2023). Barnes & Thornburg, <https://sidebar.btlaw.com/post/102irb0/esg-matters-in-crisis-management-incorporating-environmental-social-and-governance>, preuzeto: [7. srpnja 2024.]
- [59] Zogby, M., Stone, K. i Carlucci, W. (2023). Barnes & Thornburg, <https://btlaw.com/insights/alerts/2023/improving-responses-to-crises-incorporating-esg-considerations-into-effective-crisis-management#:~:text=Incorporating%20ethical%20ESG%20principles%20can,the%20team%20collaborates%2C%20and%20beyond>, preuzeto: [5. srpnja 2024.]
- [60] Zogby, M., Stone, K. i Carlucci, W. (2023). Barnes & Thornburg, <https://www.mondaq.com/unitedstates/diversity-equity-inclusion/1388192/improving-responses-to-crises-incorporating-esg-considerations-into-effective-crisis-management>, preuzeto: [3. srpnja 2024.]

BRAND LINGUISTICS AND MARKETING IN THE WORLD OF SOCIAL MEDIA

BRANIMIR KURMAIĆ

Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru
Županijska 50, 32000 Vukovar
bkurmaic@vevu.hr

BORISLAV MARUŠIĆ

Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru
Županijska 50, 32000 Vukovar
bmarusic@vevu.hr

ABSTRACT

The overall importance of language in branding and marketing in general has been well understood in the world of marketing for many years, but the rise of social media has impacted the world of marketing in different ways, many of which have increased the importance of a company's awareness of the language it uses to communicate with its customers. It can be said that brands are semiotic systems in and of themselves, which is of great importance because consumers choose brands because of the stories created around the brands, also called brand language or verbal brand identity, which resonate with their individual identities and values. In this paper we carried out a practical review of brand language used in branding of several large multinational companies, as well as a review of the overall importance of linguistics in modern online marketing and the evolving role of professional linguists in marketing companies.

KEY WORDS: brand linguistics, branding, marketing, memes, semiotics, psycholinguistics

1. INTRODUCTION

Semiotics, the systematic study of meaning, is of incredible importance in all aspects of society and especially in marketing and free markets in general. Most corporations are well aware of this importance and, while it can be said that awareness of this has been steadily growing from the late 20th century onwards, with the rise of internet and the resulting transformation of the economy, this importance reached much more sophisticated levels. Back in the 1950s, most branding was characterized by USP – the Unique Selling Proposition, which relied on the product to be the key differential factor of a brand. ESP, or the Emotional Selling Proposition, started to appear in the following decade in an effort to create an emotional attachment between the consumer and the product. As Lindstrom states when commenting on the example of Coke and Pepsi, “the consumer tends to drink the ‘label’ rather than the cola” [Lindstrom, 2005, p.3]. This process eventually led the markets to BSP, or Brand Selling Proposition, where the brand itself becomes far stronger than the product, and, as we learn from Lindstrom, “the brand name is found on sheets and toothbrushes, wallpaper and makeup sets” [Lindstrom, 2003, p.3].

The way we communicate has since considerably changed, mostly due to the internet, and, while it could be said that BSP is still the dominating marketing strategy, it must be said that it has grown ever more sophisticated. Today, mostly due to a globally interconnected economy with more competition in the markets than ever before, most modern companies put considerable effort connecting certain words with their brands in order to not only differentiate themselves from their competition but also to build awareness for their brand. All of these efforts have attracted the attention of linguists and given rise to a field called Brand Linguistics. Brand Linguistics is a “novel, interdisciplinary framework concerning the role of language in, consumer-brand relationships” [Carnevale, 2017: p.4].

2. BRAND LINGUISTICS

Makita Corporation, a Japanese power tool manufacturer, among other products, manufactures and sells high-powered vacuum cleaning machines. However, instead of simply naming them vacuum cleaners and marketing them as such, they are called dust extractors. This seemingly irrelevant distinction is actually very important because, while the dust extractor is essentially just a high-powered vacuum cleaner, it is not used in the same surroundings or even in the same way as a regular vacuum cleaner. This way, a customer in search of a professional dust extracting solution can easily search for the professional tool they need while at the same time filtering out all other similar products. This same principle of differentiation applies to brand language, albeit in a much more complicated way that should be looked at from several different angles.

That is why Brand Linguistics is an interdisciplinary, multi-method area that studies how language influences the process underlying the consumer psychology of brands [Carnevale, 2017., p. 4]. This includes, but is not necessarily limited to, psycholinguistics, sociolinguistics, and semiotics. The reason for this, as we learn from Carnevale, is that, for instance, in order to “determine which language to use when targeting Moroccan immigrants in Tarragona (a provincial capital on the Spanish Mediterranean coast), one not only needs to know the proficiency of these individuals in Spanish or Catalan (the regional language, co-official with Spanish), but also how they feel about each of the cultures (native, Spanish, and Catalan) and their respective languages, or the meanings that would be conveyed if one of the languages versus the others were to be implemented” [Carnevale, 2017: p. 4]. In essence, branding strategies must consider multiple perspectives and disciplines when deciding on how to approach the consumer. However, before any of these strategies can be formed, a company needs to decide on what it wants its brand language to be in the first place.

Brand language refers to “the words, phrases, and terms used by a company to describe itself or its products” because creating a brand language helps “cement the definition of a company and its offerings in the minds of the consumers.” [Ellis, 2024.] One of the companies mentioned regularly for their success at branding language is usually Disney. Disney has built its brand “on a foundation much larger than its logo—it promises a kingdom of magic, fantasy, and dreams—and it never wastes an opportunity to use its “branded” words in connection with the brand.” [Ondemandcmo, 2024.] As Martin Lindstrom, a successful author and branding coach, points out, Disney has managed to “own” as many as six branded words heavily associated with the brand in the minds of consumers: “dreams,” “creativity,” “fantasy,” “smiles,” “magic,” and “generation” [Lindstrom, 2024.] The BRAND sense study Lindstrom worked on showed that over 80 percent of the world’s population directly associated those exact words with the Walt Disney company. The results of that study caused him to propose that the future of branding

lies in the Holistic Selling Proposition, or HSP. As he explains, “HSP brands are those that not only anchor themselves in tradition but also adopt religious characteristics at the same time they leverage the concept of sensory branding as a holistic way of spreading the news” [Lindstrom, 2003: p. 5]. Disney is a great example of the idea of rituals as a part of branding, specifically because of May 4th, otherwise known as Star Wars Day. May 4th was at first an informal commemorative day to celebrate the George Lucas created media franchise *Star Wars*, which originated from the pun “May the Fourth be with you” created as a pun of the famous catchphrase “May the Force be with you” from the films. Probably recognizing the marketing potential behind the pun, the Walt Disney company fully embraced the pun as an annual celebration of the Star Wars brand after purchasing Lucasfilm in 2012.

The ultimate goal of branded language is to make the brand’s trademark so strong that it becomes the default way of referring to its and even the competition’s products or services. The word “to google” has become a verb denoting an internet search regardless of whether one actually uses Google to do it or not, and the word “nintendo” is often used by mothers across the world to describe their children’s video game consoles regardless of whether or not they were indeed produced by Nintendo. However, this is a long and arduous process, especially because the corporate world is one of constantly changing strategies, changes in management, and last but not least, investors who expect immediate results, ideally at the end of the next quarter, and some companies are better examples of successful branding language than others.

Nike, the sporting goods brand, has developed a particularly successful tagline of “Just Do It” which later developed a life of its own as an internet meme, proving to be even more successful than it was expected to be. Nike’s brand voice follows “along with that message by being confident and assertive” and uses it efficient “messaging and brand voice to encourage audiences to go for their goals and never give up” [Tinoco, 2024.] Coca-Cola, which uses branding focused on positivity and great experiences, is another great example of rituals due to how successfully it managed to connect its brand with Christmas. Very few people are aware that prior to the 1950s and Coca-Cola’s embracing of Santa in their marketing, Santa Claus was usually depicted wearing green, instead of Coca-Cola’s red and white colors that have been Santa’s signature colors ever since. Coca-Cola took this marketing strategy to a whole new level with their “Holidays Are Coming” campaign, launched in 1995, which connected the company to Christmas holidays so strongly, that, per its own reports, in Christmas period in 2021 its Coca-Cola Trademark* sales increased by 36%. [Coca-Cola, 2022.]

3. BRANDING LANGUAGE AND SOCIAL NETWORKS

Social networks and the rise of smartphones changed the world in 2007, and with it also changed marketing forever. Consumers are now able, and many practice it, to directly communicate with the brands whether through social networks or online reviews of their products and services. In fact, a Brightlocal Local Consumer Review Survey 2024 [Paget, 2024.] has shown that 80% of 18 to 34-year-olds have written reviews at some point, which proves that customers are talking about brands and companies in general much more than ever before, and they do it in a publicly available and impactful way. This constant engagement with consumers on social media in tandem with their feedback has even inspired the creation of certain novel metrics aimed specifically at effectiveness of social media marketing, the best example of which is probably YouGov’s *BrandIndex* [Business.yougov.com, 2024.] which continuously tracks 16 key brand health metrics and provides its customers with a simple number to assess their marketing efficiency almost in real time. One of those 16 metrics is called a Buzz Score, which is a

measure of whether more consumers are hearing positive things about a brand in the last 14 days, and it can range from 100 to -100. A good example of this metric comes from a company called Greggs, a bakery chain that launched a vegan sausage roll in 2019 and started a social media marketing campaign to promote it. Even though the campaign was rather successful in its own right, it wasn't until their social media manager replied to Piers Morgan's disparaging comment on X, formerly Twitter, with a snarky comment that their Buzz Score spiked to +8.2, which was reflected in their sales rising by 9.6% over that period [Gilliland, 2020].

Another thing Greggs and other companies with successful social media presence have realized is that social media users respond differently to standard marketing strategies than traditional consumers used to. Traditional ads, even the ones on the internet, are losing their effectiveness due to wide availability of ad blocking software which younger generations use proficiently. However, another thing that younger generations are proficient in are memes. Memes are an Internet-based phenomenon consisting of pieces of user-generated content in the form of pictures, GIFs, or videos, and contain "references from the popular culture, political and religious references, references specific to a region or a country and references to do with certain profession or field" [Kostadinovska-Stojchevska, 2018: p. 159]. The importance and impact of memes on the internet in 2024 cannot be overstated. As we find out from Paquette [Paquette, 2019.], using memes in social media marketing gets 30% engagement, while Google AdWords achieves a very low 1% CTR (click-through rate). This isn't true only in retail marketing; it is perhaps even more true when it comes to politics, especially in election campaigns. Suffice it to say that in May of 2024 the Biden-Harris reelection campaign posted a job position for a "Partner Manager, Content and Meme Pages" with a "successful candidate responsible for initiating and managing "day-to-day operations in engaging the internet's top content and meme pages." [Young, 2024.] The simple fact that election campaigns would bother to spend money by hiring a meme expert says enough about their importance in the modern social media-saturated public discourse.

Without question, memes are a linguistic phenomenon that warrants research in their own right due to their impact on all types of markets, including the financial ones, and are a large part of what influences the modern consumer. Apart from references, they contain "phrases from specific English dialects, puns and punning riddles, jargon, slang, shortenings and neologisms as well as patterned way of incorrect spelling and multiple, intentional or unintentional grammar and syntax mistakes" [Kostadinovska-Stojchevska, 2018: p. 159]. However, viewed from a marketing perspective, memes are a "potential manifestation of consumer experience outside of the domain of the core service, and completely in the domain of the consumer, embedded in their context, activities, and experiences" [Csordás, et. al., 2017: p. 254]. This is incredibly important if one views and acknowledges, as Csordás et. al. propose, that "consumption is a form of self-expression in postmodern society", because that makes cultural artifacts such as memes, "supposed channels for carrying brand-related used manifestations, at least in small-scale consumer tribes" [2017: p. 254], which also reminds us of Lindstrom's prediction of the age of HSP in marketing. This exact view that consumption is a form of self-expression is precisely what drives the modern world of marketing. Many brands sell lifestyles and stories consumers can identify with, and memes are simply such a large part of the internet culture that they are unavoidable. This phenomenon inevitably produced a new type of marketing company that works with memes professionally. Nowadays, startup companies, such as Viral Spiral, "employ teams of researchers who scour the Internet for suitable memes for corporate brands such as Nike, Nokia, and Lipton." [Murray, 2013: p. 329].

Of course, use of memes in marketing, while providing many advantages in contrast to traditional marketing methods, not least of which is the rather low cost compared to buying billboards and expensive TV slots, is not without its challenges. While traditional marketing methods offer a tight control over the campaign, memes tend to take on a life of their own once created and can even backfire on the company that created it. A great example of this is given by Murray in his account of the McDonald's *McDStories* campaign: "The McDonald's campaign hoped to use the Twitter social media site to elicit heart-warming stories about Happy Meals. Hash-tag-named *McDStories*, the campaign ran awry immediately; within two hours of launch, the campaign was suspended." [Murray, p. 330] The campaign was an instant failure with 68% of the tweets with the #*McDStories* hash-tag negative, according to Twitter Sentiment. However, as Greggs' example shows, while these social media campaigns may be risky, when they are successful they are very profitable. The key to why Greggs' campaign was so successful is up for debate, but we propose it was mostly successful because they chose the correct linguistic properties to connect with their customers which caused them to unite against those who would criticize the company's product; in this case, Piers Morgan.

When all of the above is taken into consideration, it is no wonder that more and more corporations and marketing agencies are looking to linguists to help them form efficient marketing campaigns, and one of the more popular ways they do it is through Behavioral Linguistics. As Crymble [Leigh, 2020.] puts it, "Behavioral Linguistics is about nudging responsible action using communication – with the core belief that language can change behavior" and it is "rooted in nudge theory combined with psychology, sociolinguistics and principles of marketing". We, as consumers, are bombarded with an increasingly large number of marketing messages fighting for our attention on a daily basis. As he points out, decision-making processes are "more intricate than we think, and on any given day we make roughly 30,000 to 40,000 thousand choices" [Leigh, 2020.]. That is why some of the advice from Behavioral Linguistics for creating efficient marketing messages is to keep the messages simple, use the present tense, use "nudgey" numbers (meaning odd or unusual numbers like 7, 53 etc.), use rhyme as much as possible, and so on. In order to properly follow these rules, companies rely on professional linguists to guide them, and their role seems to be increasing with time.

4. CONCLUSION

Brand Linguistics is an interesting and growing field of research that seems almost inevitable in today's social media-saturated marketplace. When a company is no longer just selling a product, a service, not even an emotion, but a lifestyle, an identity to connect with, psycholinguistics, sociolinguistics, and semiotics become of paramount importance in crafting an efficient marketing campaign. It can be said that today's brands are their own semiotic systems, carefully crafted in order to nudge consumers to choose it instead of other brands based on values, environmental messaging, and other factors that are not necessarily directly connected to the product or service that is being sold. Memes in this context provide a novel and rather unique venue of approaching the modern consumer while at the same time helping to create a sense of community among the brand's following. Of course, it must be mentioned that many of these strategies would be almost impossible to perform without social networks who collect immense amount of data on consumer spending habits and sell them to corporations who are then able to specifically tailor their marketing messages for their target audience. The fact that all of this data, freely given by consumers on the internet, is readily available to corporations is surely a part of the reason Brand Linguistics rose to prominence at all. Contrary

to traditional marketing strategies, many companies now choose not only to align themselves with a political viewpoint, but to even be overtly political. While this may have been the case before when it comes to media companies, it now true even for companies like Nike or Disney wouldn't have done so in the past, but now do mostly based on their data on their target consumers. While some may claim these kinds of marketing practices to be immoral or even predatory towards the consumer, one cannot deny that they produce results. Regardless of whether one agrees or disagrees with that viewpoint, social media is here to stay even though it is bound to change and evolve, and Brand Linguistics, Behavioral Linguistics and other efforts to enhance marketing or, simply put, sell more products and services will grow and evolve alongside them as well.

REFERENCES

- [1] Business.yougov.com. (2024.) <https://business.yougov.com/product/brandindex>, accessed: [29 May 2024].
- [2] Carnevale, M., et al. (2017.) Brand linguistics: A theory-driven framework for the study of language in branding. *International Journal of Research in Marketing*, 34 (2), pp 572-291. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijresmar.2017.01.003>
- [3] Cocacolaep.com (2022.), <https://www.cocacolaep.com/gb/news/2022/holidays-are-coming-coca-cola-brings-cheer-to-festive-feasts-with-christmas-on-pack-promotion/>, accessed: [29 May 2024].
- [4] Csordás, Tamás & Horvath, Dora & Mitev, Ariel & Markos-Kujbus, Eva. (2017). Commercial Communication in the Digital Age. De Gruyter Saur, Berlin, Germany. <https://doi.org/10.1515/9783110416794>
- [5] Ellis, Jessica. (2024.) Smartcapitalmind.com, <https://www.smartcapitalmind.com/what-is-brand-language.htm>, accessed: [29 May 2024].
- [6] Gilliland, Nikki. (2020.) Econsultancy.com, <https://econsultancy.com/30-brands-with-excellent-social-media-strategies/>, accessed: [29 May 2024].
- [7] Kostadinovska-Stojchevska, Bisera, Shalevska Elena (2018.). Internet memes and their socio-linguistic features. *European Journal of Literature, Language and Linguistics Studies*, 2(4), pp 158-169, 2018.
- [8] Leigh, Crymble. (2020) Bizcommunity.com, <https://www.bizcommunity.com/Article/196/423/199916.html>, accessed: [29 May 2024].
- [9] Leigh, Crymble. (2020) Bizcommunity.com, <https://www.bizcommunity.com/Article/196/423/199916.html>, accessed: [29 May 2024].
- [10] Lindstrom, Martin (2005.) Brand sense: build powerful brands through touch, taste, smell, sight, and sound. Free Press, A Division of Simon & Schuster, Inc. New York, USA.
- [11] Lindstrom, Martin. (2024.) Brandingstrategyinsider.com, <https://brandingstrategyinsider.com/establishing-a/>, accessed: [29 May 2024].
- [12] Murray, & Manrai, Ajay & Manrai, L.A. (2013). Memes, Memetics and Marketing: A State of the Art Review and a Lifecycle Model of Meme Management in Advertising. Routledge Companion on the Future of Marketing, pp 331-347.
- [13] Ondemandcmo.com. (2024.) <https://www.ondemandcmo.com/blog/brand-language-examples/>, accessed: [29 May 2024]
- [14] Paget, Sammy. (2024.) Brightlocal.com, <https://www.brightlocal.com/research/local-consumer-review-survey/>, accessed: [29 May 2024].

- [15] Paquette, Aaron. (2019.) MediaPost.com, <https://www.mediapost.com/publications/article/344495/meme-marketing-makes-brands-go-viral.html>, accessed: [29 May 2024].
- [16] Tinoco, Antonio. (2024.) Rockcontent.com, <https://rockcontent.com/blog/brand-voice-examples/>, accessed: [29 May 2024].
- [17] Young, Martin. (2024.) Cointelegraph.com, <https://cointelegraph.com/news/president-biden-campaign-team-hiring-meme-expert>, accessed: [29 May 2024].

GENERATIVNA UMJETNA INTELIGENCIJA U MARKETINGU: RAZVOJ WEB APLIKACIJE ZA GENERIRANJE SADRŽAJA

DUNJA VIŠNJIĆ

Sveučilište u Zagrebu
Fakultet organizacije i informatike
Pavlinska 2, 42000 Varaždin, Hrvatska
dunja.visnjic@foi.unizg.hr

DIJANA OREŠKI

Sveučilište u Zagrebu
Fakultet organizacije i informatike
Pavlinska 2, 42000 Varaždin, Hrvatska
dijana.oreski@foi.unizg.hr

SAŽETAK

Ovaj rad istražuje inovativne pristupe generativne umjetne inteligencije (engl. artificial intelligence, AI) u marketinškim strategijama kroz razvoj i evaluaciju web aplikacije temeljene na velikim jezičnim modelima (engl. large language models, LLM). Provedeno istraživanje koristi prilagođenu CRISP-DM metodologiju (engl. Cross-Industry Standard Process for Data Mining, CRISP-DM) za razvoj web aplikacije za generiranje marketinškog sadržaja. Ciljevi rada su: (i) razviti web aplikaciju kroz implementaciju jednog velikog jezičnog modela, (ii) vrednovati učinkovitost web aplikacije u generiranju relevantnog sadržaja za marketinške kampanje, (iii) demonstrirati primjere primjene aplikacije temeljene na generativnoj umjetnoj inteligenciji u stvarnom okruženju. Rezultati pokazuju učinkovitost aplikacije u stvaranju prilagođenog sadržaja, uz primjere iz stvarnog okruženja. Zaključci rada ističu implikacije istraživanja za marketing, etičke dileme i smjernice za daljnja istraživanja u području primjene generativne AI u marketingu.

KLJUČNE RIJEČI: generativna umjetna inteligencija, web aplikacija, veliki jezični modeli, marketinške kampanje

1. UVOD

Brzi razvoj tehnologija AI otvorio je veliki spektar mogućnosti za marketinške stručnjake. Generativna AI pokazuje značajan potencijal za transformaciju procesa stvaranja sadržaja (Sun et.al., 2024). Generativni AI modeli, kao što su GPT-3 i DALL-E, demonstrirali su visoku učinkovitost u kreiranju visokokvalitetnog sadržaja koji je jako sličan sadržaju kreiranom od ljudi, od pisanog teksta do vizualnog dizajna. S razvojem tih tehnologija, marketinški stručnjaci istražuju njihove primjene. Ovaj će rad istražiti trenutačno stanje i budući potencijal generativne AI u marketingu, s posebnim fokusom na njezinu integraciju u web aplikacije za stvaranje sadržaja. Istraživanjem prilika i izazova ovog najbrže rastućeg područja AI, možemo bolje

razumjeti kako generativna AI može promijeniti i unaprijediti područje marketinga u godinama koje dolaze.

Ovaj rad je strukturiran kako slijedi. Drugo poglavlje daje teorijski okvir i pregled literature. Treće poglavlje opisuje metodologiju i proces razvoja aplikacije. Četvrto poglavlje prikazuje rezultate testiranja aplikacije za generiranje marketinškog sadržaja korištenjem Promptly platforme. Peto poglavlje zaključuje rad navodeći znanstveni doprinos rada, ograničenja ovog istraživanja i smjernice za buduća istraživanja.

2. TEORIJSKI OKVIR I PREGLED LITERATURE

Generativna AI i LLM-ovi na kojima se temelji revolucionirali su način na koji organizacije kreiraju sadržaj za marketinške kampanje, generiraju potencijalne klijente, smanjuju troškove stjecanja kupaca, upravljaju korisničkim iskustvima te povećavaju konverziju putem društvenih mreža [van Esch & Stewart Black, 2021]. Generativna AI, za razliku od tradicionalnog strojnog učenja, ima sposobnost stvaranja novog sadržaja na temelju velikih količina podataka na kojima je trenirana, što omogućuje kreiranje relevantnog i kontekstualno prikladnog sadržaja [Vidrih & Mayahi, 2023].

LLM-ovi imaju niz prednosti u marketingu. Mogu se primijeniti za generiranje teksta koji je usklađen sa specifičnim marketinškim ciljevima, osiguravajući stvaranje prilagođenog sadržaja za različite ciljne publike [Kumar, 2023]. Ističu se u generiranju raznolikog i pristupačnog sadržaja, učenju složenih digitalnih alata i personalizaciji algoritama strojnog učenja, čime učinkovito humaniziraju tehnologiju [Caines i sur., 2023; Narendra, 2023]. Njihova sposobnost prilagođavanja različitim perspektivama i vrijednostima omogućuje stvaranje sadržaja koji ima snažan utjecaj na ciljanu publiku [Kovač i sur., 2023]. Uz to, LLM-ovi pokazuju visoku razinu vjernosti u generiranju izjava prirodnog jezika iz strukturiranih tablica, što ih čini vrijednima za proizvodnju visokokvalitetnog i relevantnog sadržaja za marketinške kampanje [Zhao i sur., 2023]. Generativni AI modeli značajno mijenjaju način isporuke brendiranog sadržaja i angažmana potrošača u industriji oglašavanja pružajući personalizirana iskustva i omogućujući interaktivne razgovore [Baek, 2023]. Dodatne prednosti uključuju povećanje angažmana korisnika putem chatbota, poboljšanje učinkovitosti korisničke usluge automatiziranjem odgovora te pomoć u analizi raspoloženja i predviđanju tržišnih trendova, što vodi do ciljanih i učinkovitijih marketinških strategija [Vidgof, 2023]. Chatboti su postali posebno popularni zbog svoje sposobnosti pružanja podrške 24/7, automatizacije glavnih područja operacija korisničke službe i poboljšanja intimnijih odnosa između potrošača i brenda kroz prirodni dijalog i personalizaciju [Hildebrand & Bergner, 2019]. Primjer uspješne primjene u marketingu uključuje Stitch Fix, online uslugu osobnog stiliziranja, koja koristi generativnu AI za odabir modnih izbora prilagođenih individualnim korisnicima, čime se povećava angažman korisnika i prodaja [Vidrih & Mayahi, 2023]. Primjerice, Netflix koristi generativnu AI za generiranje personaliziranih lista preporuka temeljenih na preferencijama i povijesti gledanja korisnika, dok Coca-Cola koristi ovu tehnologiju za ciljane oglasne kampanje, osiguravajući da svaka priča rezonira s ciljanom publikom [Vidrih & Mayahi, 2023].

Unatoč brojnim prednostima, korištenje LLM-ova u marketingu također donosi određene izazove kao što su troškovi treniranja modela, potreba za specijaliziranim strategijama poput brzog inženjeringa i finog podešavanja te zabrinutost oko usklađivanja ovih modela s ljudskim vrijednostima i utjecajima na tržište rada [Howell, 2023; Kumar, 2023]. Također, potrošači još uvijek izražavaju nepovjerenje prema chatbotovima, često preferirajući direktnu komunikaciju

s ljudskim konzultantima, posebno za složenija pitanja [Werenowska & Jaska, 2020]. Upotreba generativne AI u marketingu također postavlja etička pitanja, kao što su privatnost podataka, pristranost u podacima, transparentnost i odgovornost. Potrebno je osigurati da korisnici budu svjesni kada komuniciraju s AI sustavima, a ne s ljudima, a također postoji opasnost od stvaranja dezinformacija ili manipulativnih sadržaja, što zahtijeva pažljivo upravljanje i regulaciju [van Esch & Stewart Black, 2021; Vidrih & Mayahi, 2023].

Stoga, iako LLM-ovi mogu revolucionirati marketinške napore, pažljivo razmatranje troškova, etičkih implikacija i usklađivanje s ljudskim vrijednostima ključno je za uspješnu implementaciju u marketinške kampanje.

3. METODOLOGIJA I RAZVOJ WEB APLIKACIJE

U ovom istraživanju korištena je prilagođena CRISP-DM metodologija koja se sastoji od šest ključnih faza [Chapman et al., 2000]. Prve dvije faze, razumijevanje domene i razumijevanje podataka, spojene su u jednu cjelinu koja obuhvaća teorijski okvir i pregled literature. Ova faza uključuje pregled kako se generativni AI alati koriste u marketingu.

Sljedeća faza, priprema podataka, uključivala je prikupljanje i strukturiranje unosa za aplikaciju. Definirane su varijable koje će se koristiti kod izgradnje aplikacije kao što su naziv proizvoda, opis kampanje, ciljana publika, ton sadržaja, format sadržaja i jezik sadržaja.

U fazi modeliranja razvijena je web aplikacija za generiranje marketinškog sadržaja korištenjem Promptly platforme i implementacijom OpenAI GPT-4 modela. Promptly platforma omogućuje no-code pristup razvoju generativnih AI agenata i chatbotova, pružajući korisnicima alat za kreiranje sofisticiranih aplikacija bez potrebe za pisanjem programskog koda. Promptly je alat dizajniran za izradu AI sustava koji koriste LLM-ove, omogućujući korisnicima kreiranje sofisticiranih aplikacija bez potrebe za pisanjem programskog koda. Glavne značajke Promptly platforme uključuju integrirani sustav za upravljanje aplikacijama gdje korisnici mogu pregledavati i uređivati vlastite te podijeljene aplikacije. Platforma također pruža "Playground" za testiranje različitih procesora s prilagođenim unosima prije njihove primjene u aplikacijama, te "Discover" funkciju za otkrivanje novih aplikacija, bilo javnih ili unutar organizacije [Promptly, n.d.]. Uz to, Promptly omogućuje upravljanje izvorima podataka, pokretanje aplikacija ili agenata s nizom ulaza te zakazivanje i pregled statusa poslova, pregled povijesti svih testova i aplikacija, te upravljanje korisničkim računom i API ključevima. Promptly podržava više popularnih pružatelja LLM-a, uključujući OpenAI, Stability, Cohere i Google, što omogućuje fleksibilnost u odabiru najboljeg modela za specifične potrebe aplikacije.

Razvoj web aplikacije za generiranje marketinškog sadržaja obuhvaća nekoliko ključnih koraka:

1. Kreiranje osnovne strukture aplikacije
2. Odabir LLM-a i prompting
3. Testiranje aplikacije

Koristeći predložak za web aplikaciju kreirana je nova aplikacija pod nazivom "Web aplikacija za generiranje marketinškog sadržaja". U okviru za unos aplikacije dodana su polja za unos podataka (varijable) koja sadrže naziv varijable, opis varijable, tip varijable kao npr. string, number, boolean i dr., te je li varijabla obvezna ili nije. Kreirana su polja "Opis kampanje", "Format sadržaja", "Naziv proizvoda/usluge", "Ton sadržaja", "Jezik sadržaja" i

“Ciljana publika” čime se omogućuje unos specifičnih informacija potrebnih za generiranje prilagođenog sadržaja. Dodavanjem više unosa pruža se mogućnost generiranja više prilagođenih odgovora na temelju unosa korisnika. Međutim, potreban je dobar kompromis između prevelikog broja unosa, što otežava korištenje aplikacije i premalog broja unosa, gdje će prilagođavanje ponašanja aplikacije biti ograničeno.

Sljedeći korak uključuje odabir LLM-a i prompting. Prompting se odnosi na proces davanja specifičnih instrukcija ili uputa velikom jezičnom modelu kako bi generirao željeni sadržaj. Za razvoj web aplikacije za generiranje marketinškog sadržaja odabran je OpenAI ChatGPT-4o jezični model. Konfiguracija prompting-a uključuje dva ključna elementa: sistemsku poruku koja usmjerava model na specifične zadatke i varijable ulaza i izlaza koje korisnik unosi. U ovom slučaju sistemski poruka definirana je kao: *“Vi ste jezični model umjetne inteligencije dizajniran da djeluje kao generator marketinškog sadržaja. Vaš zadatak je stvoriti privlačan i relevantan marketinški sadržaj temeljem unesenog opisa kampanje. Osigurajte da generirani sadržaj bude usklađen s odabranim tonom, formatom i jezikom te da doprinosi učinkovitoj i sveobuhvatnoj marketinškoj strategiji. Sadržaj treba biti prilagođen ciljanoj publici i naglašavati ključne poruke i vrijednosne ponude proizvoda ili usluge. Duljina sadržaja neka bude prilagođena formatu, npr. blog postovi i video skripte će biti duže od npr. facebook ili instagram posta.”* Zatim su postavljene varijable ulaza i izlaza čime se osigurava da model prima relevantne informacije iz polja za unos i generira odgovarajući sadržaj koji se prikazuje kao izlaz aplikacije.

Sljedeća faza, faza evaluacije, provedena je testiranjem web aplikacije s realnim primjerima proizvoda i usluga. Testiranje je obavljeno unosom stvarnih primjera proizvoda i usluga te testiranjem različitih varijacija unosa kako bi se ocijenila sposobnost aplikacije da prilagodi sadržaj prema različitim parametrima.

Posljednja faza, implementacija, obuhvatila je javno objavljivanje i dostupnost web aplikacije putem Promptly platforme. Aplikacija je dostupna na sljedećem linku: <https://trypromptly.com/app/e45e4bf2-5339-46b3-b7c1-ea979783b260>. Sučelje aplikacije može se vidjeti na slici 1, gdje su prikazana polja za unos ključnih parametara potrebnih za generiranje marketinškog sadržaja.

Slika 1. Sučelje web aplikacije

Web aplikacija za generiranje marketinškog sadržaja
Na temelju unesenog opisa kampanje, ovaj alat generira marketinški sadržaj prilagođen vašim potrebama.

Format Sadržaja
Odredite format marketinškog sadržaja

Opis Kampanje
Unesite kratki opis kampanje (ključne poruke ili vrijednosna ponuda koju sadrži prenos publici, poput isticanja prednosti proizvoda ili usluge ili rješavanja problema i izazova koje korisnici mogu imati)

Naziv Proizvoda/Usluge
Unesite naziv proizvoda ili usluge za koje želite generirati marketinški sadržaj

Ton Sadržaja
Postavite ton za sadržaj koji želite generirati

Jezik Sadržaja
Odaberite jezik na kojem želite da sadržaj bude napisan

Ciljana Publika
Definirajte demografske podatke, interese ili ponašanja ciljne publike kako bi sadržaj bio prilagođen specifičnim potrebama i interesima

Submit

Output

Izvor: izrada autora

4. REZULTATI

U ovom poglavlju predstavljeni su rezultati testiranja web aplikacije za generiranje marketinškog sadržaja korištenjem Promptly platforme. Testiranje je provedeno unosom stvarnih primjera proizvoda i usluga, uključujući Dyson Gen5detect Complete usisavač, Lino Lada kikiriki maslac i združeni doktorski studij pod nazivom "Upravljanje digitalnim inovacijama". Generirani sadržaj evaluiran je u skladu s definiranim parametrima kao što su format, ton, jezik i ciljana publika.

Za generiranje sadržaja za Dyson Gen5detect Complete usisavača odabran je format sadržaja u obliku blog posta. Opis kampanje sadržavao je informacije o proizvodu s naglaskom na revolucionarnu tehnologiju čišćenja. Ton sadržaja je humorističan, jezik sadržaja je hrvatski, a ciljana publika uključuje vlasnike kuća i stanova, obitelji, tehnološke entuzijaste, starosnu grupu od 25 do 55 godina. Generiran sadržaj vidljiv je na slici 2.

Slika 2. Generirani blog post za Dyson Gen5detect Complete usisavač

Output
Copy

Dyson Gen5detect Complete: Usisavač Koji Čini Čišćenje Zabavnim!

Ako mislite da je čišćenje dosadno, pripremite se za nevjerojatno iznenađenje! Predstavljamo vam Dyson Gen5detect Complete, usisavač koji unosi revoluciju u čišćenje doma i pritom zadržava osmijeh na vašem licu.

Super Snaga Usisavanja

Zamislite usisavač s usisnom snagom od 280 AW. Da, dobro ste pročitali! Dyson Gen5detect Complete je poput superheroja među usisavačima – ništa mu ne može pobjeći! Prašina i prljavština nemaju nikakve šanse.

Powered by [Promptly](#)

HEPA Filtracija: Za Disanje Punim Plućima

Ovaj usisavač je opremljen HEPA filtracijom koja hvata 99,9% virusa. To znači da vaš dom ne samo da će izgledati čisto, već će i zrak biti svjež i zdrav. Sada možete disati punim plućima bez brige o nevidljivim neprijateljima.

Laserski Senzor: Vaš Tajni Agent za Prašinu

Zaboravite na obične usisavače koji ne vide skrivenu prljavštinu. Dyson Gen5detect Complete dolazi s laserskim senzorom koji otkriva dvostruko više nevidljive prašine. Ovaj usisavač je poput tajnog agenta koji uočava sve skrivene neprijatelje – čak i one nevidljive!

Četke za Sve Prigode

Dyson Gen5detect Complete dolazi s impresivnim setom nastavaka. Svjetleća četka Fluffy Optic osvjetljava svaki kutak vašeg doma, dok četka Digital Motorbar s lopaticama za uklanjanje dlaka čini čišćenje dlaka kućnih ljubimaca jednostavnim. A ugrađeni nastavak za prašinu i kutove? To je kao da imate čarobni štapić za teško dostupna mjesta.

Baterija Maratonac

S baterijom koja traje do 70 minuta, Dyson Gen5detect Complete je pravi maratonac među usisavačima. Možete očistiti cijeli dom bez prekida. Nema više stajanja usred čišćenja zbog prazne baterije!

Zaključak: Usisavač Koji Mijenja Pravila Igre

Dyson Gen5detect Complete nije samo usisavač – to je čudo tehnologije koje čini čišćenje zabavnim i učinkovitim. Ako ste vlasnik kuće ili stana, obitelj ili tehnološki entuzijast, ovaj usisavač će vam donijeti osmijeh na lice i sjaj u vašem domu.

Vrijeme je da čišćenje postane zabavno i jednostavno. Jeste li spremni za Dyson Gen5detect Complete? Nećete ga htjeti ispustiti iz ruku!

Izvor: izrada autora

Slika 3. Generirani Facebook post za Lino Lada kikiriki maslac

Output Copy

👏👏 Predstavljamo novu zvijezdu u Lino Lada obitelji - Lino Lada kikiriki maslac! 🍪👏

Spremní za revoluciju u svijetu namaza? Naša nova Lino Lada kikiriki maslac dolazi u dvije varijante koje će zadovoljiti sve ljubitelje kikirikija!

🌟 Kremasta varijanta: Savršeno glatka tekstura koja se topi u ustima. Idealna za mazanje na kruh, dvopek ili kao tajni sastojak u vašim slasticama.

🌟 Crunchy varijanta: Hrskavi komadići kikirikija za sve one koji vole malo više teksture u svakom zalogaju. Savršeno se slaže s voćem, jogurtom ili jednostavno na žlicu - jer zašto ne?

♦ 98% Čistog kikirikija ♦ Bez dodanog šećera ♦ Prirodni izvor proteina i zdravih masti

Bilo da ste fitnes entuzijast, ljubitelj zdravih zalogaja ili jednostavno tražite nešto novo i ukusno, Lino Lada kikiriki maslac je tu za vas!

👉 Nabavite svoj primjerak već danas u svim bolje opskrbljenim trgovinama i osjetite pravu čaroliju kikirikija.

Podijelite s nama svoje omiljene recepte i načine kako koristite Lino Lada kikiriki maslac uz hashtag #LinoLadaKikiriki. Možda baš vaš recept bude predstavljen na našoj stranici!

Uživajte u svakom zalogaju i dopustite Lino Lada kikiriki maslacu da postane dio vaše svakodnevne rutine! 🍪👏

#LinoLada #KikirikiMaslac #BezŠećera #KremastaVarijanta #CrunchyVarijanta #ZdravolUkusno

Izvor: izrada autora

Na Slici 3 prikazan je drugi primjer za generiranje sadržaja za Lino Lada kikiriki maslac, s formatom sadržaja u obliku Facebook posta. Opis kampanje sadržavao je informacije o proizvodu, ton sadržaja je ležeran, jezik sadržaja je hrvatski, a ciljana publika su mladi ljudi i obitelji, starosna grupa od 18 do 35 godina.

Treći primjer je generiranje sadržaja za združeni doktorski studij pod nazivom "Upravljanje digitalnim inovacijama". Odabran je format sadržaja u obliku LinkedIn posta. Opis kampanje sadržavao je informacije o studiju. Ton sadržaja je informativan, jezik sadržaja je hrvatski, a ciljana publika uključuje ambiciozne studente, istraživače, profesionalce u području ekonomije i informacijske znanosti, starosnu skupinu 25 do 45 godina, menadžere i stručnjake za digitalnu transformaciju, edukatore i akademike. Generirani sadržaj prikazan je na Slici 4.

Slika 4 Generirani LinkedIn post za doktorski studij "Upravljanje digitalnim inovacijama"

Output Copy

📄 Novi Doktorski Studij: Upravljanje Digitalnim Inovacijama 📄

Fakultet organizacije i informatike (FOI) i Ekonomski fakultet Zagreb (EFZG) s ponosom najavljuju pokretanje novog, združenog dokorskog studija pod nazivom "Upravljanje digitalnim inovacijama".

🔍 O Studiju: Ovaj trogodišnji program usmjeren je na inovativne primjene informacijskih tehnologija u poslovanju, povezujući ekonomiju i informacijske znanosti. Cilj je stvoriti vrhunske stručnjake koji razumiju suvremene trendove digitalne transformacije i mogu ih uspješno implementirati u poslovnom svijetu.

🎯 Zašto Odabrati Ovaj Studij?

Powered by [Praxify](#)

- **Interdisciplinarni Pristup:** Kombinacija ekonomije i informacijskih znanosti pruža sveobuhvatno razumijevanje digitalne transformacije.
- **Dvojezična Nastava:** Studij se izvodi na hrvatskom i engleskom jeziku, prilagođavajući se širokom spektru studenata.
- **Dvije Lokacije:** Nastava se održava u Varaždinu i Zagrebu, pružajući fleksibilnost i pristup bogatom akademskom okruženju.
- **Prestizna Titula:** Po završetku stječe se akademski naziv doktor/doktorica znanosti iz područja društvenih znanosti, polje ekonomija, grana poslovna informatika.

👤 Tko Treba Upisati? Ovaj studij je idealan za:

- Ambiciozne studente i istraživače zainteresirane za digitalne inovacije.
- Profesionalce u ekonomiji i informacijskim znanostima koji žele unaprijediti svoje karijere.
- Menadžere i stručnjake za digitalnu transformaciju koji traže najnovija znanja i vještine.
- Edukatore i akademike zainteresirane za inovativne i interdisciplinarne metode.

📄 Prednosti Programa:

- **Inovativni Kurikulum:** Fokus na najnovije trendove i tehnologije u digitalnoj transformaciji.
- **Stručni Fakultet:** Učenje od vodećih akademika i stručnjaka iz industrije.
- **Istraživačke Prilike:** Sudjelovanje u pionirskim istraživačkim projektima s realnim utjecajem.
- **Umrežavanje:** Pridruživanje dinamičnoj zajednici profesionalaca i istraživača.

🌟 Pridružite Nam Se: Krenite na transformativno putovanje s nama i postanite lider u upravljanju digitalnim inovacijama.

📍 Lokacije: Varaždin & Zagreb, Hrvatska 📄 [Više Informacija i Prijave](#): [Link na detalje programa i prijave]

#FOI #EFZG #DigitalneInovacije #DoktorskiStudij #DigitalnaTransformacija #Ekonomija #InformacijskeZnanosti #VisokoObrazovanje #Istraživanje #Inovacija

Pridružite nam se u oblikovanju budućnosti digitalne inovacije! 🌟👏

Izvor: izrada autora

Generirani sadržaji pokazuju sposobnost web aplikacije za generiranje marketinškog sadržaja da kreira visokokvalitetne i prilagođene marketinške sadržaje. Korištenjem različitih tonova i formata sadržaja aplikacija uspješno odgovara na specifične potrebe ciljane publike što doprinosi učinkovitosti marketinških kampanja.

Na primjer, blog post za Dyson Gen5detect Complete je opsežniji i detaljniji, prilagođen formatom bloga koji omogućuje pružanje dubljih informacija i sveobuhvatniji pregled proizvoda. S druge strane, Facebook post za Lino Lada kikiriki maslac je kraći i sadrži emotikone kako bi privukao pažnju korisnika na društvenim mrežama. LinkedIn post za doktorski studij "Upravljanje digitalnim inovacijama" je informativan i profesionalan, pružajući detaljne informacije o programu studija, njegovim prednostima i ciljevima.

Uspješnost generiranog sadržaja u velikoj mjeri ovisi o kvaliteti unosa, što ističe važnost pažljivog definiranja kampanjskih parametara i jasnog komuniciranja ključnih poruka proizvoda ili usluge. Također, kvaliteta sadržaja ovisi o tome kako je sama aplikacija dizajnirana, koje su moguće varijable unosa, te koji je LLM korišten.

Promptly platforma pokazuje značajan potencijal u podršci marketinškim timovima pružajući im brz i učinkovit način za kreiranje prilagođenog sadržaja, ali je ključno kontinuirano unapređivati unose i parametre kako bi se osigurala dosljedna kvaliteta generiranog sadržaja.

5. ZAKLJUČAK

U području marketinga stvaranje privlačnog sadržaja igra ključnu ulogu u privlačenju pozornosti ciljane publike i poticanju angažmana kupaca [Dash & Agres, 2023]. Ovaj rad istražio je primjenu generativne AI u marketingu kroz razvoj web aplikacije za generiranje marketinškog sadržaja koristeći Promptly platformu. Istraživanje je pokazalo da AI može učinkovito kreirati sadržaj prilagođen različitim formatima, tonovima i ciljnim publikama, što predstavlja značajan napredak u odnosu na tradicionalne metode generiranja marketinškog sadržaja.

Znanstveni doprinos ovog rada je u razvoju aplikacije bazirane na generativnoj AI za generiranje marketinškog sadržaja. Ova aplikacija iskorištava snagu AI algoritama za automatsku izradu visokokvalitetnog marketinškog sadržaja koji je prilagođen specifičnim potrebama publike. Korištenjem tehnika strojnog učenja aplikacija generira sadržaj koji je optimiziran za maksimalni učinak i efikasnost. Primjena generativne AI u generiranju marketinškog sadržaja predstavlja znanstveni doprinos jer na inovativan način spaja područja umjetne inteligencije, analitike podataka i marketinga. Ova tehnologija nudi nekoliko prednosti u generiranju marketinškog sadržaja u odnosu na tradicionalne metode stvaranja sadržaja. Prvo, značajno smanjuje vrijeme i trud potreban za proizvodnju sadržaja. Drugo, marketinškim stručnjacima omogućuje stvaranje sadržaja koji je personaliziran i ciljan što rezultira većim angažmanom kupaca. Dodatno, rad naglašava važnost etičkog razmatranja i odgovornog korištenja AI u marketinškim praksama, čime doprinosi boljem razumijevanju potencijalnih izazova i koristi u ovoj oblasti.

Ograničenja istraživanja uključuju sljedeće:

- (i) Generiranom sadržaju može nedostajati kreativna komponenta.
- (ii) Aplikacija se može suočiti s izazovima u razumijevanju i oponašanju složenog konteksta što rezultira stvaranjem sadržaja koji možda neće dobro odjeknuti određenim ciljnim tržištima ili određenim kulturnim skupinama.

U budućim istraživanjima potrebno je: (i) istražiti utjecaj ovakvih aplikacija i općenito generativne umjetne inteligencije na cjelokupne marketinške aktivnosti i rezultate organizacije, (ii) utvrditi kako se iste uklapaju u šire marketinške napore organizacije, (iii) ispitati percepciju klijenata o takvom sadržaju.

ZAHVALA

Ovaj rad je podržala Hrvatska zaklada za znanost preko projekta UIP-2020-02-6312.

REFERENCE

- [1] Baek, T. H. (2023). Digital Advertising in the Age of Generative AI. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 44(3), str. 249–251. <https://doi.org/10.1080/10641734.2023.2243496>
- [2] Caines, A., Benedetto, L., Taslimipoor, S., Davis, C., Gao, Y., Andersen, O., ... & Buttery, P. (2023). On the application of large language models for language teaching and assessment technology. arXiv preprint arXiv:2307.08393.
- [3] Chapman, P., Clinton, J., Kerber, R., Khabaza, T., Reinartz, T., Shearer, C., & Wirth, R. (2000). CRISP-DM 1.0: Step-by-step data mining guide. SPSS Inc. <http://www.crisp-dm.org/CRISPWP-0800.pdf>, preuzeto: [29. svibanj 2024]
- [4] Dash, A., & Agres, K. R. (2023). Ai-based affective music generation systems: a review of methods, and challenges. arXiv preprint arXiv:2301.06890.
- [5] Hildebrand, C., & Bergner, A. (2019). AI-Driven Sales Automation: Using Chatbots to Boost Sales. *NIM Marketing Intelligence Review*, 11(2), str. 36–41. <https://doi.org/10.2478/nimmir-2019-0014>
- [6] Howell, K., Christian, G., Fomitchov, P., Kehat, G., Marzulla, J., Rolston, L., ... & Bradley, J. (2023). The economic trade-offs of large language models: A case study. arXiv preprint arXiv:2306.07402.
- [7] Kovač, G., Sawayama, M., Portelas, R., Colas, C., Dominey, P. F., & Oudeyer, P. Y. (2023). Large language models as superpositions of cultural perspectives. arXiv preprint arXiv:2307.07870.
- [8] Kumar, P. (2023). Large language models humanize technology. arXiv preprint arXiv:2305.05576.
- [9] Narendra, M. (2023). Generative AI and Its Impact to Everyday Business, SkillSoft, <https://skillsoft.digitalbadges-eu.skillsoft.com/8d524e8a-8f4b-4b64-a8c3-d19e11de0a06#gs.afkeff>, preuzeto: [29. svibanj 2024]
- [10] Promptly. (n.d.). Promptly dokumentacija. <https://docs.trypromptly.com/>, preuzeto: [29. svibanj 2024]
- [11] Sun, Y., Jang, E., Ma, F., & Wang, T. (2024). Generative AI in the Wild: Prospects, Challenges, and Strategies. In *Proceedings of the CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1-16).
- [12] van Esch, P., & Stewart Black, J. (2021). Artificial Intelligence (AI): Revolutionizing Digital Marketing. *Australasian Marketing Journal*, 29(3), str. 199–203. <https://doi.org/10.1177/18393349211037684>
- [13] Vidrih, M., & Mayahi, S. (2023). Generative AI-Driven Storytelling: A New Era for Marketing. arXiv preprint arXiv:2309.09048.
- [14] Werenowska, A., & Jaska, E. (2020). Using Chatbots in Marketing Communication. 3, str. 153–158. <https://doi.org/10.22630/esare.2019.3.20>

EDUCATIONAL PROGRAMMES FOR TRAININGS IN THE AREA OF EU FUNDS IN THE REPUBLIC OF CROATIA

MATIJA KIKELJ

University North
Trg dr. Žarka Dolinara 1, 48 000 Koprivnica, Croatia
makikelj@unin.hr

DAJANA MARIA HORVAT

University North
Trg dr. Žarka Dolinara 1, 48 000 Koprivnica, Croatia
damahorvat@unin.hr

PETAR MIŠEVIĆ

University North
Trg dr. Žarka Dolinara 1, 48 000 Koprivnica, Croatia
pmisevic@unin.hr

ABSTRACT

The research is focused on the analysis of existing educational programmes in the area of the EU funds in the Republic of Croatia. Through the overview of the current state of play, the analysis of existing programmes and proposals for improvement, the research aims to provide insight into the availability of education in this area. It is expected that the results of the research will provide useful guidelines for further development of educational and training programmes for experts in the field of EU funds at Universities in the Republic of Croatia, in order to better respond to the needs of the labour market, in particular the needs of the institutions in the management and control system of EU funds. The research provides insight to the academic community, but also to decision-makers for future improvements of educational programmes that will prepare experts for the effective use of EU funds.

In future, the results of this research are to be utilised so as to make the comparison with the existing programmes in other EU member states and to analyse opportunities of the University's cooperation with institutions and organisations that are related to EU funds, all in order to contribute to better preparedness of staff in the area of using, managing and controlling EU funds.

KEYWORDS: lifelong education, EU funds, formal education, training, Republic of Croatia

1. INTRODUCTION

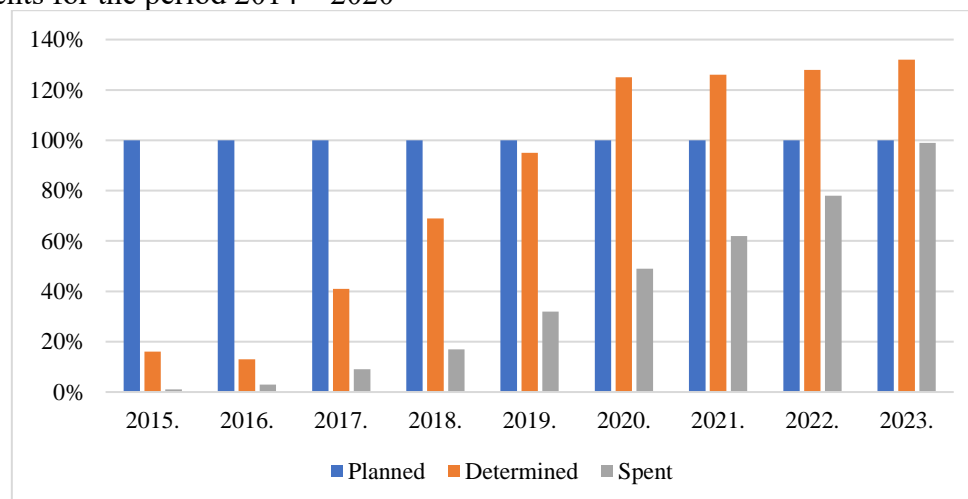
EU funds are a financial instrument that provides financing to member states for the development of the economy, public administration and other stakeholders depending on the

type of fund and financing objectives (Mrvica Mađarac, Krolo, Marinac, 2023). EU funds are a key instrument for improving the development of Croatia. They provide substantial financial resources aimed at building and improving economic growth and competitiveness. This includes investments in the road and railway network, energy efficiency, digital transformation, civil society development and likewise.

According to the data available on the website of the European Commission, it is evident that in the period 2014-2020, Croatia used all available funds, but with different dynamics of absorption of funds [European Commission]. It can be seen in the Chart 1 that Croatia used the funds slowly, because until 2018 the consumption of the funds was below 20%, in 2020 it reached the level of 50%, and after that the consumption accelerates to reach 99% of the total planned amount of funds in 2023.

Namely, this slow use of funds can be attributed to the fact that for the Republic of Croatia the programming period 2014-2020 was actually the first period of using the funds when the capacities were strengthened throughout the entire period. A system of education in the area of use, management and control of EU funds exists; however, it is not institutionalized or binding for the employees. The educational system needs to be institutionalized and shaped precisely in such a way which enables future constant and continuous strengthening and enhancing of the capacities. This is crucial so as to ensure adequate readiness, preparedness and expertise of the capacities for the upcoming changes that are continuously and inevitably occurring. Accordingly and in the overall, that will significantly affect the absorption of the allocations from EU funds.

Chart 1. Progress of the implementation – utilisation of funds from the European Structural Instruments for the period 2014 – 2020



Source: European Commission (Accessed on 10th May 2024)

Based on the mission of the European Commission in the Republic of Croatia regarding the state of the capacity, it was identified that the administrative capacities of the bodies implementing the cohesion policy at the national level are still insufficient. National authorities are recommended to further improve the administrative capacity of the bodies involved in the management of cohesion policy at the national level for the programming period 2014-2020. In addition, during their audits ARPA auditors made recommendations on the need for further staffing and capacity building in the bodies in the management and control system [Kikelj, 2022].

In order to make the use of funds as efficient as possible, to comply with the recommendations received from the European Commission and other bodies, and thus to promote long-term development, it is necessary to strengthen human resources. This especially applies to the field of education and training of experts in the area of EU funds. These experts will have developed skills and capacity for managing projects, drafting them, controlling the utilization of resources, as well as constant analysis, coordination of use, and monitoring of available resources through various EU funds. The modern labour market must recognize the importance of this type of education and enable and encourage a quality education system.

An overview of occupations within the Croatian qualification framework shows that there is no standard occupation in the field of implementation, management and control of EU funds as a micro-qualification. Also, within the National Classification of Occupations (NKZ10), the occupations specialized only for EU funds are not distinguished, and there are no categories such as assistants, associates, project managers for EU funds. Precisely because of the absence of defined occupations in the area of absorption of EU funds, the programmes that are carried out are not standardized and do not follow the needs in the ecosystem of absorption of EU funds.

In Europe, there is already a number of institutions specialized in the development of competences focused on the field of EU funds: - European Academy for Taxes, Economics and Law and Lexxion Training (Germany, Berlin), ETCP - European Training Center (France, Paris), Ecorys Academy (Netherlands), College of Europe (Belgium, Bruges and Poland), EIPA- European Institute of Public Administration (Netherlands, Maastricht, Spain, Barcelona and Luxemburg), European Funding academy (Hungary, Budapest), European Academy (Belgium, Brussels). In the area of IPA: ReSPA – Regional School of public administration (Montenegro), ETCP – European Training Center (Paris) [Kikelj, 2022].

Education and training of experts in the field of using, managing and controlling EU funds is essential for efficient use of available funds and for preventing irregularities and recovery of funds.

The subject matter of the research is the coherence of educational programmes in the Republic of Croatia in the area of implementation and control of projects financed from European Union funds.

The goal of the research is to identify higher education institutions and other institutions that implement educational programmes on certain aspects of the use of EU funds. It is important to consider the key aspects of these programmes in order to evaluate their compliance with the needs of the labour market and the requirements of EU funds.

For the purposes of the research, two principal questions were raised.

1. Is there a systematic structure of educational programmes in the Republic of Croatia for the implementation and control of projects financed from European Union funds?

The question examines the existence of an organized and coherent system of educational programmes in the Republic of Croatia, whose purpose is training for the implementation and control of projects financed through EU funds.

2. How are educational programmes for the implementation and control of projects financed from EU funds organised in the Republic of Croatia?

The question examines the structure, distribution and organizational forms of existing educational programmes, i.e. whether there is a dispersion of programmes or whether they are coherent.

By reviewing the list of public and private universities, published on the website of the Agency for Science and Higher Education [Agencija za znanost i visoko obrazovanje], studies that provide formal postgraduate education in the field of EU funds were singled out. The analysis was carried out by reviewing official websites and analysing available documentation. Key analysis criteria include programme availability, variety of educational programmes offered, and specific thematic focused topics.

2. OVERVIEW OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS THAT PROVIDE FORMAL POST-GRADUATE EDUCATION IN THE AREA OF EU FUNDS

The interdisciplinary joint specialist study of the University of Zagreb entitled "*Preparation and implementation of EU projects*" lasts a total of 2 semesters, and the student earns the title of university specialist for EU projects. The holders of the studies are the Faculty of Law, the Faculty of Economics, the Faculty of Civil Engineering, the Faculty of Agriculture, and the Institute for Development and International Relations from Zagreb [University of Zagreb]. An overview of the available study programme indicates that the study is devoted exclusively to the EU policy and the management of projects supported by EU funds. Also, as far as the practical part is concerned, it is divided into two parts within the course "*Practice for submitting projects to tenders from EU funds*".

"*Entrepreneurship and EU funds*" is a postgraduate specialist study at the University North lasting 2 semesters, through which the student earns the title of university specialist in economics. An overview of the courses indicates that in the first semester it is oriented towards the field of entrepreneurship, while in the second semester it offers a wide selection of courses oriented towards aspects of EU funds [University North]. By selecting the courses *Preparation and application of EU projects* and *Implementation of EU projects*, students achieve outcomes such as designing projects, identifying potential tenders, assessing the profitability and sustainability of the project, developing a project idea, writing a summary of the application, implementing the project and disseminating project results. The mentioned courses are a practical way of learning which prepares students to create their own project idea and to create documentation within the tenders announced for the financing of EU projects [University North].

The Faculty of Political Sciences enrolls students in the postgraduate specialist study "*Adjustment to the European Union: project management and use of EU funds and programs*", upon completion of which the title of university specialist in the management of EU projects, funds and programmes is obtained. The insight into the implementation plan of the mentioned study shows that the compulsory courses are oriented towards politics and law, while the optional courses provide an insight into EU funds. [Faculty of Political Science of Zagreb].

The Faculty of Economics in Zagreb enrolls students in the postgraduate specialist study "*Economics of the European Union*". Upon completion of studies and 60 ECTS credits, the title of university specialist in EU economics is obtained [Faculty of Economics and Business]. By the insight in the list of courses, it is evident that the courses themselves are oriented to the economic and legal aspects of the EU, and also prepare students for working in the field of EU funds.

Faculty of Economics and Tourism "Dr. Mijo Mirković" in Pula is conducting postgraduate specialist studies in "European integration, regional and local economic development". A part of the knowledge that the participants acquire is related to the possibility of managing EU funds and programmes. In the introduction to the list of courses, it is evident that one of the optional subjects is Programmes and funds of the European Union [Faculty of Economics and Tourism „Dr. Mijo Mirković“]. According to the implementation plan that is available on the Faculty website, this particular course prepares participants for designing project ideas, identifying financing opportunities, making project proposals and the project management.

If the total work of the student is analysed in terms of hours for each of the mentioned studies, a total of 1,500-1,800 working hours are needed to complete the one-year course (two semesters) and acquire the title of a university specialist.

Table 1. shows the higher education institutions which conduct formal postgraduate education in the area of EU funds. It is evident that there are a total of 5 postgraduate specialist studies connected with EU funds.

Table 1. Overview of higher education institutions that provide education in the area of EU funds

Title of programmes/institutions	Type	Number of training hours
Preparation and implementation of EU projects - Faculty of Law in Zagreb, Faculty of Economics, Faculty of Civil Engineering, Faculty of Agriculture, Institute for Development and International Relations from Zagreb	University interdisciplinary specialist study	60 ECTS credits 1500 hours*
Entrepreneurship and EU Funds – University North	University specialist study	60 ECTS credits 1500 hours*
Adjustment to the European Union: project management and use of EU funds and programs – Faculty of Political Sciences	University specialist study	60 ECTS credits 1500 hours*
European integration, regional and local economic development – Faculty of Economics and Tourism „Dr. Mijo Mirković“ in Pula	University specialist study	60 ECTS credits 1500 hours*
Economics of the European Union - The Faculty of Economics in Zagreb	University specialist study	60 ECTS credits 1500 hours*

*Hours are calculated according to the values of ECTS credits, 1 ECTS credit is 25-30 hours of work.

For the needs of this paper, it is considered that 1 ECTS credit equals 25 hours of work.

Source: the author's own draft according to the data available on the web pages

By analysing other higher education institutions, not a single study was found that provides education in the field of EU funds at the postgraduate degree, while at the undergraduate and graduate degree, not a single study offers education as a complete independent study in the mentioned field.

2.1. COURSES WITHIN FORMAL TRAININGS RELATED TO EU FUNDS

By reviewing courses within higher education institutions, it was identified that there are certain courses (compulsory or optional) within studies (undergraduate, graduate and postgraduate degrees) that deal with or relate partly to EU funds. At the Faculty of Agriculture in Zagreb, the course EU Funds and Rural Development is taught, and at the Faculty of Organization and Informatics, the course Management of Project Cycles in IT is offered. At the Faculty of Law in Zagreb, the course EU Public Financial Law is taught, while at the Faculty of Mechanical Engineering and Shipbuilding, the course EU Projects - Energy Transition for a Climate-Neutral Europe is available. At the Faculty of Economics in Zagreb, several majors offer courses related to the EU and funds, such as EU Regional Policy and Project Management, Accounting System in the Republic of Croatia and the EU, EU Law and Institutions, EU Economics, Financial Markets and EU Monetary Policy and Preparation, implementation and management of EU projects. The Faculty of Philosophy in Zagreb, within the Department of German Studies, offers a course on the EU Institutions and Organizations. The Polytechnic in Rijeka offers the course Project Management at the Vocational Diploma in Entrepreneurship. Furthermore, at the Faculty of Economics in Osijek, graduate students take the Project Management course, as well as at the Faculty of Economics and Tourism "Dr. Mijo Mirković" in Pula. At the University of Zadar, within the study Entrepreneurship in Culture and Tourism, students are trained for projects through the Project Management course.

3. OVERVIEW OF THE PROGRAMMES FOR LIFELONG LEARNING IN THE AREA OF EU FUNDS

At certain public and private higher education institutions (polytechnics, universities), lifelong educational programmes from the area of EU funds are implemented.

According to the available training catalogue, the Faculty of Management in Tourism and Hospitality in Rijeka conducts lifelong trainings on the topic "*Application and implementation of cross-border projects financed by the EU*". The training lasts a total of 24 hours, where participants gain knowledge from project partnerships, project ideas, rules and procedures, as well as project implementation [Faculty of Tourism and Hospitality Management]. At the Faculty of Economics in Osijek, lifelong training for *EU project managers* is carried out, lasting 110 hours. Upon the completion, 10 ECTS credits are obtained [Faculty of Economics and Business in Osijek]. At the Faculty of Economics and Tourism "Dr. Mijo Mirković" in Pula, it is possible to take lifelong training in the *Preparation and implementation of EU projects* within 160 hours [Faculty of Economics and Tourism „Dr. Mijo Mirković“].

Križevci University of Applied Sciences conducts lifelong trainings for *Associates in the preparation and implementation of rural development projects*. The education lasts 138 hours [Križevci University of Applied Sciences]. Libertas Private University in cooperation with a private consulting company conducts lifelong training in the form of seminars on the topic "*Cost-Benefit Analysis for EU Projects*" lasting 40 hours [Libertas]. Vern Private Polytechnic conducts a lifelong learning programme for a *Project Management Assistant*. The education lasts a total of 350 hours and is recorded in the workbook [Vern]. Private Polytechnic Baltazar implements a lifelong learning programme lasting 24 hours on the topic of "*EU project management*". This education is provided in the form of a seminar [Polytechnic "Baltazar Adam Krčelić"].

3.1. PRIVATE INITIATIVES OF TRAININGS IN EU FUNDS

In addition to lifelong training, which is carried out at the above-mentioned private and public universities and polytechnics, some private institutions (organisations or other organizational forms) conduct trainings from the area of EU funds. Some of them are listed below.

Public Open University Petar Zrinski conducts training for the acquiring of partial qualification of the Project Management Assistant, which is recorded in the workbook. The mentioned education lasts a total of 350 hours, which are distributed through a total of seven modules, and the condition for the enrolment is the completion of a four-year high school education [Public Open University Petar Zrinski]. Participants complete 118 hours of exercises, 130 hours of independent work, while the rest is conducted in the form of lectures.

Private university - European Business School, implements a lifelong training programme lasting 150 hours for EU Funds Project Managers [European Business School]. The Aspira private school conducts a lifelong training for the EU Funds Management Assistant within one semester. During this period, participants gain knowledge in planning and implementing project activities, ensuring project visibility, participating in the preparation of reports on achieved measurable outcomes, identifying the project phases, and more [Aspira].

Private EU Projects College offers training for an Associate in the preparation and implementation of EU projects, which is entered in the workbook. The training lasts a total of 132 hours, of which 83 hours comprise lectures and 49 hours relate to exercises. It is divided into five units: Introduction to EU funds, Analysis of the project's problems and goals, Preparation of project activities and budget, Logical matrix of the project, Implementation and completion of the project proposal [College EU projects]. At the same College, it is possible to be trained for the Manager of the preparation and implementation of EU projects, which lasts a total of 166 school hours, of which 63 hours are theory and 103 hours are exercises. It includes education in topics such as project preparation, project budget, project implementation and completion [College EU projects].

Private business school Experta conducts training for the Project manager of EU funds. The aforementioned training lasts one year, and after completion it is entered in the workbook. The entire programme lasts 151 hours and is divided into courses. The condition for enrolling in advanced training is to have completed high school education [Business college Experta]. The private institution for adult education EDUNOVA conducts a 150-hour training programme for EU funds project managers [Edunova]. The Programme covers parts related to preparation, applying for and implementation of the projects. The Private Institute for Management conducts lifelong training for the creation and implementation of EU projects for a duration of 120 hours. During this time, participants will acquire knowledge of the Basics of EU funds, an Introduction to the management of projects financed from EU funds, Practical application of the content in planning EU projects, and Implementation of projects financed from EU funds. [Institute for Management].

3.2. ELEMENTS OF TRAININGS IN THE FIELD OF EU FUNDS

In addition to the above stated lifelong trainings which fully cover the area of EU projects, there are other lifelong trainings that relate to certain “general” segments of projects or EU funds. At the Faculty of Law in Zagreb or at the Faculty of Economics in Osijek, there is a training in the field of Public Procurement, which should not be ignored as an important part of EU projects.

The Faculty of Economics of the University of Rijeka also runs a training programme in Public Procurement. The Polytechnic of Međimurje in Čakovec also provides training in Public Procurement. Libertas International University conducts a Project management seminar.

The Institute for Management conducts education for Procurement Managers and Project Managers, which can also be seen as partial training for certain parts of the implementation of EU projects [Institute for Management].

In addition to the above, there are also trainings in the form of workshops or seminars. For example, Algebra offers a workshop on the “*Preparation and implementation of EU rural development projects*”, the *edukacije.hr* website conducts workshops on the topics “*Preparation and application of projects from EU funds*” and “*Implementation of EU projects - the most common mistakes and how to avoid them*” [Algebra]. This is only part of the trainings in the form of workshops or seminars that are conducted, as there is a huge number of other trainings that are periodically announced and registrations for them are opened. In addition to the above, numerous other private initiatives of various organizational forms, associations, civil society organizations, development agencies also conduct workshops, seminars or lectures in various areas of project management.

Workshops and education in the field of EU funds are also conducted by bodies from the state and public administration system, for example the Ministry of Regional Development and EU Funds, the Central Agency for Financing and Contracting EU Programmes and Projects, HAMAG-BICRO, the State School for Public Administration, etc.

4. DISCUSSION

It is evident from the educational programmes that some of them do provide education in the EU funds, both formal ones at higher education institutions, as well as lifelong education programmes; however, the education itself is not systematically structured. By reviewing and comparing educational programmes, it is evident that trainings in the field of lifelong learning are predominantly carried out at private schools. The existing programmes are rather generic and general and do not necessarily follow the needs and levels of knowledge and experience of all stakeholders involved in the ecosystem of absorption of EU funds. Equally, the programmes are defined as basic, with no difference in basic or advanced levels of the required knowledge.

As mentioned above, the available programmes for employees are of a generic nature and intended for all stakeholders of the absorption ecosystem whose competencies must be continuously strengthened. However, they are not adapted to their experience, current level of professional knowledge, or the specific and adapted processes of the work they perform. There is no clearly demarcated system that monitors education and training focused exclusively on project implementation and a system that monitors education focused on project management and control.

Analysis reveals that educational forms are disjointed and scattered, leading to incomplete education, i.e. the dispersion of various forms that carry out programmes is noticeable. There is no vertical that would provide education in all elements of implementation, management and control of EU projects at undergraduate, graduate and postgraduate levels. In addition to the above, lifelong training is needed that is constantly present and follows the current needs of absorbing EU funds. Currently, lifelong training and other informal forms of education provide

only partial compensation for basic knowledge and principles in the implementation, management and control of EU funds. The largest number of programmes is focused on the implementation element of EU funds, while there is a significant lack of programmes that are targeted for employees of the management and control system of EU funds. Such stakeholders require specific training that is different from elements of the Fund beneficiaries because they involve different skills and knowledge within the system. The introduction of a central organizational form would facilitate the monitoring of the required level of knowledge and experience of all stakeholders so that all stakeholders of the absorption ecosystem could continuously strengthen their competencies. It would also help clearly distinguish education aimed at implementation participants and those in project control and management.

5. CONCLUSION

Human resources are the most important factor in the absorption capacity of using EU funds. An insufficient number and/or inadequate training of personnel is a significant risk for the effective implementation of projects, which is immediately visible through numerically expressed speed of action, error rate, total payment to users, etc. With the increase in available EU Funds, the amount of projects in implementation, complexity system, frequent changes in circumstances and practices in the body's work, a lack of sectoral knowledge and a dynamic and unpredictable environment, a significant need has developed for educated and experienced experts in the field of EU funds. These experts will play a key role in the targeted management of investment cycles, directing interventions and investments, rapid absorption and flexibility in the project implementation phase.

The absence of a professional competence framework in the area of EU funds is reflected in the arbitrariness of program determination and the disparity in the scale of outcomes. Within the system, cooperation between educational institutions and the Croatian Qualifications Framework is necessary to develop a micro-qualification which, when hiring, will recognize personnel specifically educated to work on projects financed through EU funds. Additionally, this cooperation will help in developing the necessary training programs and defining the number of hours related to learning outcomes.

In order to avoid a partial approach (in terms of organization and content), in addition to the available educational modules, the development of additional programs at undergraduate and graduate level should be encouraged. Additionally, cooperation between universities and relevant institutions and organizations working with EU funds should be strengthened. This would institutionalize the acquisition of basic principles and basic knowledge of the field, which can be upgraded depending on the specifics of the process within the use of EU funds. Precisely in order to obtain a complete education from the area of EU funds, to reduce the disconnection of different educational modules, and in order to thereby obtain a quality staff that would work on the faster absorption of funds, it is necessary to develop the idea of a complete academic organizational form. This form would carry out education that unifies formal forms of education in addition to permanent lifelong education modules. Comprehensive education would offer unified education in one place, precisely in the field of funds, and knowledge could be constantly upgraded there. Through such a unified education, specialization in the field of funds would be facilitated, and education programs intended for the personnel who implement, and the personnel who deal with the management and control of the Funds would be clearly distinguished. Comprehensive education would clearly follow knowledge and skills, but also the level of necessary knowledge of all ecosystem participants.

Ensuring the optimal number of highly qualified, motivated staff with appropriate expertise, knowledge and experience that meet the needs of project implementation, control and management is the key to using EU funds in the coming period. The provision of quality and practically oriented education will create experts from the absorption of EU funds.

REFERENCES

- [1] Agencija za znanost i visoko obrazovanje. Pregled studijskih programa. Accessed on 2nd May 2024. <https://mozvag.srce.hr/preglednik/studijprogram/podrucje/sifra/4/polje/sifra/32>
- [2] Aspira. Cjeloživotno obrazovanje. Voditelj projekata EU fondova. Accessed on 20th May 2024. <https://www.aspira.hr/cjelozivotno-obrazovanje/voditelj-projekata-eu-fondova/>
- [3] EDUNOVA. Management. Voditelj projekata EU fondova. Accessed on 19th May 2024. <https://www.edunova.hr/management/voditelj-projekata-eu-fondova/>
- [4] Ekonomski fakultet u Osijeku. Cjeloživotno obrazovanje. Accessed on 20th May 2024. <https://www.efos.unios.hr/cjelozivotno-obrazovanje/>
- [5] Ekonomski fakultet u Zagrebu. Sveučilišni specijalistički studij. Ekonomika Europske unije. Accessed on 5th May 2024. <https://www.efzg.unizg.hr/studiji-29719/sveucilisni-specijalisticki-studiji/popis-sveucilisnih-specijalistickih-studija/ekonomika-europske-unije/kolegiji-7378/7378>
- [6] European Commission. Cohesion open dana platform. 2014-2020 ESIF overview. Accessed on 10th May 2024. <https://cohesiondata.ec.europa.eu/overview/14-20>
- [7] Europska poslovna škola. Voditelj projekata financiranih iz EU fondova. Accessed on 18th May 2024. <http://ebus.hr/voditelja-ice-projekata-financiranih-iz-eu-fondova/>
- [8] Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“. Studijski programi. Cjeloživotni. Priprema i provedba EU projekata. Accessed on 18th May 2024. https://fet.unipu.hr/fet/studijprogrami/cjelozivotni/priprema_i_provedba_eu_projekata
- [9] Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“. Europske integracije, regionalni i lokalni ekonomski razvoj. Accessed on 5th May 2024. https://fet.unipu.hr/fet/europske_integracije_regionalni_i_lokalni_ekonomski_razvoj/brosura
- [10] Faculty of Tourism and Hospitality Management. Lifelong education. Accessed on 5th May 2024. <https://fthm.uniri.hr/studiji/cjelozivotno-obrazovanje/>
- [11] Fakultet političkih znanosti. Poslijediplomski specijalistički studij Prilagodba Europskoj uniji. Accessed on 5th May 2024. https://www.fpzg.unizg.hr/studiji/poslijediplomski_specijalisticki_studiji/prilagodba_europskoj_uniji_upravljanje_projektima_i_koristenje_fondova_i_programa_eu
- [12] Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu. Cjeloživotno obrazovanje. Accessed on 8th May 2024. <https://fthm.uniri.hr/studiji/cjelozivotno-obrazovanje/>
- [13] Institut za menadžment. Program. Izrada i provedba projekata iz EU fondova. Accessed on 19th May 2024. https://izm.hr/program/izrada-i-provedba-projekata-iz-eu-fondova/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwgdajBhBQEiwAXhMxtsxN5pfkY_cfK7AftQYKD2A-W44vIvNa2OwsDCc9CjNr1aFmWaoLrBoC9ncQAvD_BwE
- [14] Institut za menadžment. Program. Voditelj nabave. Accessed on 19th May 2024. <https://izm.hr/program/voditelj-nabave/>
- [15] Kikelj M. (2022) *Utjecaj ljudskih potencijala na korištenje EU fondova u Republici Hrvatskoj*. Završni specijalistički rad. Sveučilište Sjever: Varaždin
- [16] Libertas. Studiji i programi. Programi cjeloživotnog obrazovanja. Cost benefit analiza za EU projekte. Accessed on 18th May 2024. <https://www.libertas.hr/studiji-i-programi/programi-cjelozivotnog-obrazovanja/cost-benefit-analiza-cba-za-eu-projekte/>

- [17] Mrvica Mađarac, S., Krolo, M., i Marinac, A. (2023). 'KORIŠTENJE FONDOVA EUROPSKE UNIJE ZA POVEĆANJE KVALITETE STUDENTSKOG STANDARDA', *SKEI-MEĐUNARODNI INTERDISCIPLINARNI ČASOPIS*, 4(2), str. 116-124
- [18] Poslovno učilište Experta. Jednogodišna usavršavanja. Projektni menadžer EU fondova. Accessed on 9th May 2024. <https://www.experta.hr/jednogodisnja-usavrsavanja/edukacija-manager-eu-fondovi-projekti/>
- [19] Pučko otvoreno učilište Petar Zrinski. EU projekti edukacija. Voditelj EU projekata. Accessed on 11th May 2024. <https://www.petarzirinski.hr/eu-projekti-edukacija-voditelj-eu-projekata/>
- [20] Sveučilište Sjever. Ishodi učenja. Priprema i provedba EU projekata. Accessed on 11th May 2024. https://www.unin.hr/ishodi_ucenja/index.php?action=print-syllabus&id=1781
- [21] Sveučilište Sjever. Poduzetništvo i EU fondovi. Accessed on 3th May 2024. <https://www.unin.hr/poduzetnistvo-i-eu-fondovi/kolegiji/>
- [22] Sveučilište u Zagrebu. Specijalistički studij. Sveučilišni interdisciplinarni specijalistički studij. Priprema i provedba EU projekata. Accessed on 3th May 2024. <https://www.unizg.hr/istrazivanje/specijalisticki-studiji/sveucilisni-interdisciplinarni-specijalisticki-studiji/eu-projekti/>
- [23] Učilište EU projekti. Suradnik u pripremi i provedbi EU projekata. Accessed on 9th May 2024. <https://www.uep.hr/education/suradnik-u-pripremi-i-provedbi-eu-projekata/>
- [24] Veleučilište Baltazar. Cjeloživotno obrazovanje. Upravljanje EU projektima. Accessed on 21st May 2024. <https://www.bak.hr/cjelozivotno-obrazovanje/upravljanje-eu-projektima/>
- [25] Veleučilište u Križevcima. Obrazovanje odraslih. Priprema i provedba projekata ruralnog razvoja. Accessed on 19th May 2024. <https://www.vguk.hr/hr/1334/Obrazovanje+odraslih+-+program+osposobljavanja+za+poslove+suradnika%2Fce+u+pripremi+i+provedbi+projekata+ruralnog+razvoja>
- [26] Vern. Cjeloživotno obrazovanje. Programi osobnog i poslovnog razvoja. Asistent za upravljanje projektima. Accessed on 22nd May 2024. <https://vern.hr/cjelozivotno-obrazovanje-programi-osobnog-i-poslovnog-razvoja/asistent-ica-za-upravljanje-projektima/>

UMJETNA INTELIGENCIJA U OGLAŠAVANJU NA DRUŠTVENIM MREŽAMA

LAURA VISKOVIĆ

Doktorski studij Mediji i komunikacija
Sveučilište Sjever
Trg dr. Žarka Dolinara 1, 48000 Koprivnica, Hrvatska
laviskovic@unin.hr

ANA GLOBOČNIK ŽUNAC

Doktorski studij Mediji i komunikacija
Sveučilište Sjever
Trg dr. Žarka Dolinara 1, 48000 Koprivnica, Hrvatska
agzunac@unin.hr

ANTEA BOKO

Doktorski studij Mediji i komunikacija
Sveučilište Sjever
Trg dr. Žarka Dolinara 1, 48000 Koprivnica, Hrvatska
anboko@unin.hr

SAŽETAK

Iako svjedočimo tek prvim primjenama alata temeljenih na umjetnoj inteligenciji (UI) u marketingu, zahvaljujući njihovoj velikoj dostupnosti i lakoj primjeni, stručnjaci za tržišne komunikacije uspijevaju detaljnije analizirati ponašanja i kupovne navike klijenata, segmentirati ciljanu publiku i personalizirati sadržaj, što u konačnici donosi više stope konverzija i postizanje prodajnih ciljeva. Područje digitalnog marketinga dinamičnije je nego ikad prije jer se društvene mreže sve više oslanjaju na UI za optimalnu učinkovitost, ponajviše u procesu segmentacije tržišta, automatizacije postavljanja oglasnih kampanja, ali i kroz sugestije sadržaja samih oglasa.

Cilj je ovog rada putem sustavnog pregleda literature istražiti koliko se UI primjenjuje u provedbi oglašivačkih kampanja na društvenim mrežama, te koje alate i tehnike implementiraju društvene mreže, a koje brendovi. Provedeno je sustavno pretraživanje znanstvenih članaka otvorenog pristupa metodom sustavnog pregleda literature (SLR – eng. Systematic Literature Review) u bazama podataka Scopus i Web of Science, u petogodišnjem razdoblju, od 2020. do 2024. godine. Ovaj je rad svojevrsan doprinos još uvijek skromnom području istraživanja znanstvene zajednice na temu primjene alata UI-e u oglašivačkim kampanjama na društvenim mrežama. Kroz ovo se istraživanje aktualiziraju učinci spomenutih praksi na komunikaciju i prodajne rezultate, ali i iskustvo korisnika društvenih mreža.

KLJUČNE RIJEČI: oglašavanje, društvene mreže, marketing na društvenim mrežama, umjetna inteligencija

1. UVOD

Umjetna inteligencija (UI) se lako integrira kroz cijeli marketinški ciklus – od početnih istraživanja, razvoja strategija, reakcija tijekom prolaska kupca kroz marketinški lijevak i skalabilnosti, do provedbe kampanja i analize rezultata temeljenih na podacima [Huang i Rust, 2021]. Ta su područja međusobno povezana i često se preklapaju, ističući sveobuhvatan utjecaj UI-e na različite aspekte marketinga, s posljedicama za potrošače i za marketinške stručnjake. Potrošačima UI omogućuje bolje iskustvo kupovine, kvalitetnije rezultate pretraživanja, automatizirano plaćanje i 24/7 korisničku podršku putem *chatbotova* i virtualnih asistenata. Iz perspektive profesionalaca, UI uvodi automatizaciju složenih i dugotrajnih zadataka, preusmjeravajući njihov fokus prema kreativnijim i strateškim aktivnostima, s ciljem izgradnje konkurentne prednosti [Jarek i Mazurek, 2019]. Transformacija koju je potaknula UI nije utjecala samo na pojedince i organizacije već je redefinirala dinamiku odnosa između klijenata, tvrtki i tržišta [Peixoto-Rodriguez i Espina-Romero, 2024]. Umjetna inteligencija nudi mogućnost za povećanje prihoda i smanjenje troškova, a prethodna istraživanja ukazuju da tvrtke uglavnom koriste alate umjetne inteligencije kako bi unaprijedile sposobnosti svojih zaposlenika, umjesto da ih zamijene [Gaudin, 2016, prema Davenport, et al., 2020]. Interaktivni oglašivački ured Europe (IAB Europe) je 2022. godine izvijestilo o godišnjem rastu digitalnog oglašavanja od 9,8 posto, odnosno ukupnoj tržišnoj vrijednosti od 86 milijardi eura [IAB, 2022] te se intenzivan rast tržišta očekuje i u sljedećim godinama.

U globalnom marketinškom okruženju društvene mreže su se pozicionirale kao ključne platforme za kreiranje, pristup i diseminaciju informacija [Peixoto-Rodriguez i Espina-Romero, 2024] te primarno mjesto susreta tvrtki s potrošačima [Appel, et al., 2020]. Integracija umjetne inteligencije u rad društvenih mreža [Thuraisingham, 2020] potaknula je revolucionaran iskorak u njihovom funkcioniranju [Amato et al., 2019; Al-Ghamdi, 2021]. Primjenom umjetne inteligencije u oglašavanju, digitalni marketing poboljšava korisničko iskustvo na društvenim mrežama kao što su Facebook i Instagram. Platforme detaljno procjenjuju informacije o korisnicima, a potom ih usmjeravaju na ponude u oglasima koje su u skladu s njihovim željama [Haleem, et al., 2022].

Sadiku i suradnici [2021] saželi su prednosti primjene UI-e na društvenim mrežama: šira publika, bolja efikasnost, ciljano oglašavanje, oblikovanje sadržaja prema sklonostima publike, primjena konverzacijskih agenata za odgovaranje na upite potencijalnih i postojećih kupaca, smanjenje troškova, povećanje prihoda i bolji uvid u poslovanje konkurenata.

Oglasi se prikazuju korisnicima na svim društvenim mrežama, a one s najviše korisnika su Facebook, Instagram, WhatsApp, X (Twitter), LinkedIn, Pinterest, Reddit, TikTok i Snapchat. Sve platforme društvenih mreža imaju sučelje za oglašavanje putem kojeg oglašivači mogu kreirati i plasirati oglase temeljem brojnih karakteristika korisnika: Meta Ads Manager (<https://adsmanager.facebook.com/adsmanager> za Facebook, Instagram i WhatsApp), LinkedIn Campaign Manager (<https://www.linkedin.com/campaignmanager/>) i XAds (<https://ads.twitter.com/> za Twitter). U tim sučeljima oglašivači mogu pisati tekstove, postavljati slike i videozapise oglasa, organizirati ih u grupe oglasa i kampanje putem kojih plasiraju proizvode ciljanim skupinama korisnika, na temelju pojmova za pretraživanje i/ili njihovih demografskih podataka i bihevioralnih obrazaca [Hocutt, 2024].

Integracija umjetne inteligencije na društvenim mrežama odvija se brzo i na do sada neviđen način te kontinuirano transformira društvene medije [Devi i Kavitha, 2023]. Karakteristike društvenih medija znatno se razlikuju od karakteristika od prije samo godinu dana, a posebno

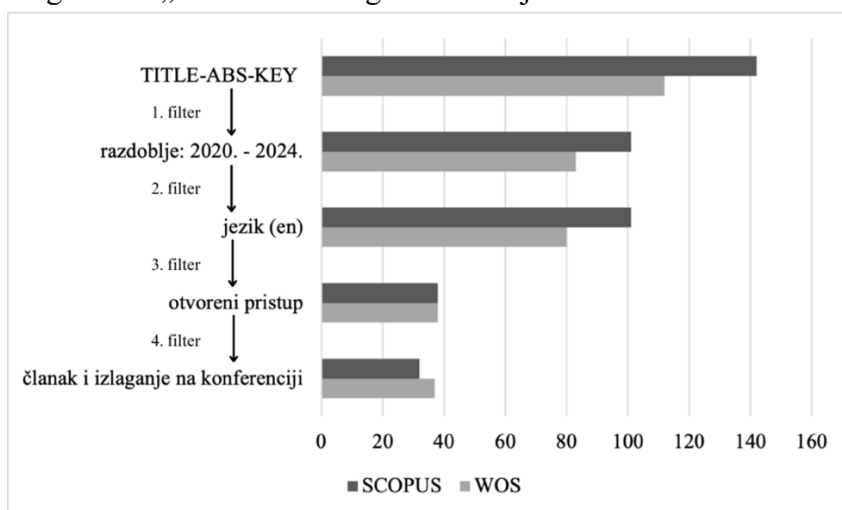
od onih unazad deset godina [Satpathy i Patnaik, 2021]. Kao posljedica stalnih tehnoloških inovacija (npr. glavne platforme stalno dodaju nove funkcije i usluge) te inovacija koje uvode korisnici (npr. pronalaze nove načine korištenja društvenih medija) [Appel, et al., 2020], pretpostavlja se da će društvene mreže za godinu dana biti drugačije nego što su sada. Tvrtka Salesforce je u jednoj studiji iznijela podatak da 51 % marketinških lidera širom svijeta koristi umjetnu inteligenciju. Dodatno, 24 % tih lidera planira koristiti UI-u tijekom sljedeće dvije godine. Procjenjuje se da će tržište aplikacija temeljenih na UI-i na društvenim medijima porasti za više od 2,1 milijardu dolara do 2023. godine [Singh, et al., 2023]. Nastavno, postavlja se istraživačko pitanje:

IP: Kolika je primjena UI-e u provedbi oglašivačkih kampanja na društvenim mrežama te nastavno, koje alate i tehnike implementiraju društvene mreže (tehnološke tvrtke), a koje Brendovi?

2. METODOLOGIJA I REZULTATI

U ovom je radu proveden sustavni pregled članaka otvorenog pristupa SLR metodom (eng. *Systematic Literature Review*) u bazama podataka Scopus i Web of Science, u petogodišnjem razdoblju, od 2020. do 2024. godine. Istraživanje je usmjereno na strukturirano znanje o primjeni umjetne inteligencije u oglašivačkim kampanjama na društvenim mrežama, stoga su definirane ključne riječi na engleskom jeziku: „social media“, „advertising“ i „artificial intelligence“. U obje baze postavljena je pretraga: TITLE-ABS-KEY „social media“ AND „advertising“ AND „artificial intelligence“. U bazi Scopus pretraga je rezultirala sa 142 rezultata, a u WoS-u sa 112. Limitirajući pretragu na zadano petogodišnje razdoblje, Scopus je ponudio 101, a WoS 83 rezultata. Tri publikacije u bazi WoS nisu bile na engleskom jeziku pa je rezultat odgovarajućih publikacija prema zadanim parametrima bio 80, dok je u bazi Scopus rezultat ostao nepromijenjen. Ograničavajući pretragu na publikacije otvorenog pristupa, u obje baze rezultat je bio 38. Posljednji korak ove faze pretraživanja bilo je ograničavanje rezultata na kategoriju članaka u znanstvenim časopisima i konferencijska izlaganja. Scopus je ponudio 32, a WoS 37 publikacija.

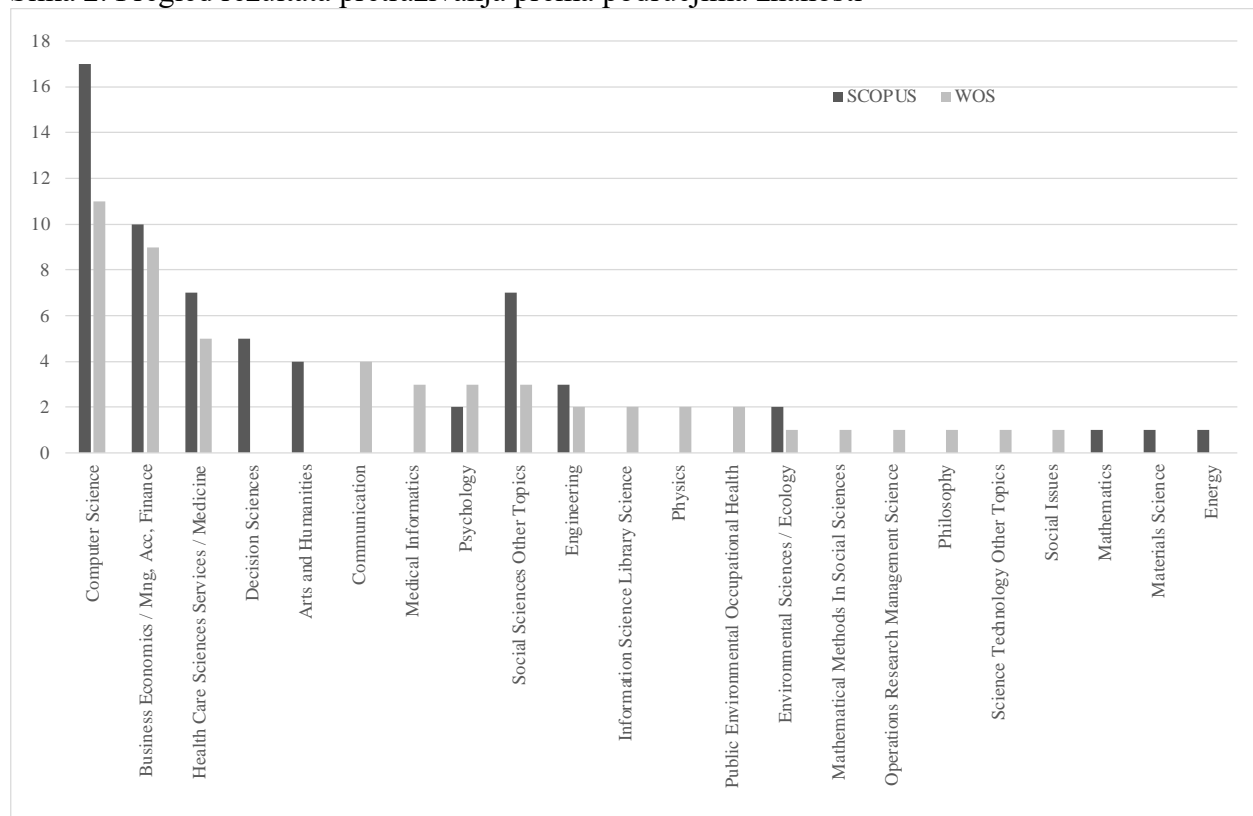
Slika 1. Postupak pretraživanja prema ključnim riječima TITLE-ABS-KEY „social media“ AND „advertising“ AND „artificial intelligence“ i broj dobivenih rezultata



Izvor: Autori

Radovi proizašli iz postupka pretraživanja nisu dalje ograničeni po znanstvena granama i poljima s obzirom da je u jednom od prvih integralnih pregleda znanja u literaturi iz područja marketinga, ponašanja potrošača i psihologije rezultiralo da publikacije iz područja digitalnog marketinga bilježe eksponencijalni rast u posljednjem desetljeću. Najveći je broj publikacija u časopisima koji se fokusiraju na psihologiju i interakcije čovjeka i računala, nakon čega slijede časopisi o računalnim i informacijskim sustavima te časopisi o poslovnim istraživanjima, marketingu i specifičnim sektorima. Autori su istaknuli da bi veća suradnja između ovih područja unaprijedila razumijevanje umjetne inteligencije jer svako područje istražuje slična pitanja iz perspektive svoje discipline [Mariani, et al., 2022]. Multidisciplinarnost se pokazala karakterističnom i u ovom istraživanju primjene UI u oglašavanju na društvenim mrežama, no najveći broj publikacija bio je iz područja računalnih znanosti, a potom slijede ekonomija, poslovanje i pripadajući sektori, medicina i srodna područja istraživanja, *decision* znanosti, umjetnost i humanističke znanosti, društvene znanosti, psihologija, komunikologija te brojna druga znanstvena područja kojima pripada po jedan do dva ponuđena rezultata (Slika 2).

Slika 2. Pregled rezultata pretraživanja prema područjima znanosti



Izvor: Autori

Proveden je sustavni pregled literature i eliminirani su prvo rezultati koji se ponavljaju, točnije 18 rezultata iz baze WoS koji su prethodno pronađeni u bazi Scopus. Sustavni pregled je nastavljen za 32 publikacije iz baze Scopus i 19 iz baze WoS, po završetku kojeg je eliminirano 26 publikacija iz baze Scopus i 18 iz baze WoS. Razlog tome su područja znanosti koja se odnose na inženjerske i računalne znanosti te medicinu. Znanstveni članci i publikacije s konferencija iz različitih područja društvenih znanosti, koji su isključeni iz daljnjeg istraživanja, nisu se bavili oglašavanjem na društvenim mrežama već su društvene mreže poslužile kao kontekst. U tim publikacijama ključne riječi se navode, ali u širokim analizama alata digitalnog marketinga ili drugih dijelova tog područja. Među analiziranim publikacijama bile su i dvije bibliometrijske analize koje su istraživale publikacije na temu UI-e i digitalnog

marketinga, u kojima se sporadično spominje uloga UI-e u oglašavanju na društvenim mrežama.

U potrazi za odgovorom na istraživačko pitanje o obimu primjene UI-e u provedbi oglašivačkih kampanja na društvenim mrežama te uvidom u alate i tehnike koje primjenjuju platforme društvenih mreža i njihovi korisnici, sustavnim pregledom je prepoznato sedam znanstvenih članaka i publikacija, šest u bazi Scopus i jedan u bazi WoS.

Slijedi prikaz članaka po bazama koji uključuje naslov, autore, godinu, cilj istraživanja i tehnike i alate temeljene na UI-i, koji su korišteni u oglašavanju na društvenim mrežama (Tablica 1).

Tablica 1: Prikazuje bazu podataka iz koje je članak preuzet, naziv rada, autore i godinu objave, cilj rada i alate i tehnike temeljene na UI-i koji su analizirani / primijenjeni.

Br.	Autor(i), godina	Cilj rada	Alati / Tehnike
	Naslov rada		
Scopus baza			
1	Lisun, Y., Semenova, L., Kudyko, O., Kovalchuk, S., Semchuk, S. (2024)	Analiza utjecaja društvenih mreža na potrošačke trendove i razvoj sektora oglašavanja, s posebnim fokusom na ključne aspekte kao što su utjecaj <i>influencera</i> , etičke implikacije prilikom prikupljanja podataka i dinamiku strategija.	1. Preusmjerenje fokusa u maloprodaji s masovnog marketinga na personalizirani pristup potrošaču; 2. eWOM (eng. <i>electronic word of mouth</i>); 3. daljnji razvoj marketinških strategija u smjeru veće personalizacije putem <i>influencer</i> marketinga.
	The Role of Social Networks in Shaping Consumer Trends and Developing the Advertising Industry		
2	Ziakis, C., Vlachopoulou, M. (2023)	Pregledni rad koji analizira na koji način bi se primjena umjetne inteligencije mogla iskoristiti za optimizaciju digitalnih marketinških strategija. Autori ističu sedam glavnih područja.	1. Algoritmi strojnog učenja (eng. <i>machine learning</i>) pri čemu su tehnike poput dubokog učenja (eng. <i>deep learning</i>) i neuronskih mreža (eng. <i>artificial neural networks</i>) ključne za prediktivnu analitiku i personalizaciju strategija; 2. društvene mreže s integriranim alatima UI-e za praćenje angažmana i analitike, za razumijevanje percepcije potrošača i prilagodbu kampanja; 3. ponašanja potrošača - alati bazirani na UI pružaju detaljan uvid u afinitete, lojalnost i proces kupovine; 4. UI transformira online
	Artificial Intelligence in Digital Marketing: Insights from a Comprehensive Review		

			kupovinu sustavima preporuka i konverzacijskim agentima optimiziranim za bolje korisničko iskustvo i konverzije; 5. <i>online</i> oglašavanja koja uključuju pametne zvučnike i rudarenje glasovnih podataka osnažuju senzorne interakcije potrošača s oglasima; 6. primjena UI-e pri optimiziranju budžeta; 7. upotreba UI-e za analizu tržišta.
3	Zintso, Y., Fedorishina, I., Zaiachkovska, H., Kovalchuk, O., Tyagunova, Z. (2023) Analysis of current trends in the use of digital marketing for the successful promotion of goods and services in Ukraine	Analiza trendova u primjeni digitalnog marketinga za uspješnu promociju robe i usluga u nestabilnim okolnostima, s ciljem da se tvrtkama omogući identificiranje segmenta unutar kojeg je izgledan razvoj potencijala i ostvarivanje boljih finansijskih rezultata.	1. Pokretačke snage digitalnog marketinga: plaćeno oglašavanje na platformama za pretraživanje; kreiranje sadržaja i ciljano oglašavanje putem društvenih mreža; 2. individualni pristup u oglašavanju: UI, strojno učenje, analiza stope angažmana korisnika, konverzija i povratnih informacija.
4	Al Adwan, A., Kokash, H., Al Adwan, R., Khattak, A. (2023) Data analytics in digital marketing for tracking the effectiveness of campaigns and inform strategy	Ponuditi analitički model za analizu podataka proizašlih iz aktivnosti digitalnog marketinga kako bi se analizirala učinkovitost marketinških kampanja i generirale strategije temeljene na učinkovitosti web stranice, metrikama društvenih mreža, rezultatima <i>e-mail</i> marketinga, podacima o kupcima za ciljanje i personalizaciju te analizi ponašanja kupaca kroz marketinški lijevak.	1. Praćenje metrika društvenih mreža značajno utječe na efikasnost kampanja i budući razvoj; 2. praćenje uspješnosti <i>e-mail</i> marketinga pozitivno utječe na učinkovitost kampanja i kvalitetnu strategiju; 3. korištenje podataka o kupcima za ciljanje i personalizaciju pozitivno utječe na učinkovitost kampanja i ciljanu strategiju; 4. analiza putovanja klijenta kroz marketinški lijevak doprinosi većem uspjehu kampanje, a poslovna strategija postaje bolja.
5	Argan, M., Dinc, H., Kaya, S., Argan, M. T. (2022) Artificial Intelligence (AI) in Advertising:	Istraživanje reakcije korisnika društvenih medija na oglase koji su generirani uz pomoć alata UI-e iz	Ako se kreiraju i plasiraju oglasi primjenom alata UI-e potrebno je kontinuirano educirati se o psihološkim mehanizmima koji motiviraju potrošače. Reakcija potrošača

	Understanding and Schematizing the Behaviors of Social Media Users	sektora putovanja, odmora i zabave.	na takav oglas sastoji se od tri faze. Ako oglašivač privuče pažnju potrošača dolazi do pozitivne evaluacije i takav stav potrošača se nastavlja. U pozitivnoj fazi uključuje se strah od propuštanja (eng. <i>FOMO</i>), osobni interes, opća kultura i težnja za iskustvom. Druga faza, koja se naziva „uranjajući“, uključuje podteme usporedbe, uštede vremena i „preskakanja“. Završna faza predstavlja fazu donošenja odluka i uključuje negativno ili pozitivno mišljenje i stav.
6	Rodrigo-Martín, L., Rodrigo-Martín, I., & Muñoz-Sastre, D. (2021)	Analizira uloge virtualnih <i>influencera</i> , avatara stvorenih pomoću tehnika UI i proširene stvarnosti, koji omogućuju kombiniranje tradicionalnih mogućnosti komunikacije i oglašavanja <i>influencera</i> .	Virtualni <i>influenceri</i> služe promociji brendova na način da mogu uključiti brend u svoje objave, poticati razgovor i rasprave o brendovima među pratiteljima te „konzimirati“ proizvode brenda (eng. <i>product placement</i>). Virtualni <i>influenceri</i> su strateški alat ne samo za promoviranje brendova već su sposobni kreirati trendove. Povezuju se na emocionalnoj razini sa pratiteljima koji taj odnos doživljavaju donekle osobnim što jača utjecaj virtualnih <i>influencera</i> i posljedično povećava učinkovitost oglašavanja.
	Virtual influencers as an advertising tool in the promotion of brands and products. Study of the commercial activity of Lil Miquela		
Web of Science baza			
7	Voorveld, H. A., Meppelink, C. S., Boerman, S. C. (2023)	Identificiranje specifičnih skupina potrošača koji se razlikuju u razini svijesti, kritičkoj procjeni i sposobnostima suočavanja s algoritamskim uvjerenjem na društvenim mrežama te istraživanje prediktora karakterističnih za te skupine potrošača.	Istraživanje je pokazalo da je većina korisnika društvenih mreža svjesna utjecaja algoritama te da ih brendovi primjenjuju, ali prema tome nisu bili kritični, iako su imali samo prosječnu sposobnost suočavanja s istima. Individualne karakteristike poput internetskih vještina i briga za privatnost pokazali
	Consumers' persuasion knowledge of algorithms in social media advertising: identifying consumer groups based on		

	awareness, appropriateness, and coping ability		su se važnijima od demografskih podataka pri identifikaciji specifičnih ciljnih skupina.
--	--	--	--

Izvor: Autori

3. DISKUSIJA

U ovom radu je bilo važno utvrditi koliko se UI primjenjuje u oglašivačkim kampanjama na društvenim mrežama, a potom i doznati koje alate i tehnike primjenjuju društvene mreže, odnosno tehnološke tvrtke, a koje brendovi. Sustavnim pregledom literature pronađeno je svega sedam znanstvenih članaka koji istražuju oglašavanje bazirano na UI-i na društvenim mrežama. Iako je UI danas sastavni dio platformi za oglašavanje na društvenim mrežama, među mogućim razlozima manje primjene u tvrtkama ističe se neizvjesnost koja dolazi s novim tehnologijama i nesigurnost marketinških stručnjaka i tvrtki u kontekstu implementacije inovacija u praksi, bez obzira na zajednički interes i doprinos učinkovitim *media mixu* [Hanif, et al., 2023]. Važno je istaknuti da tri među pronađenim člancima, prema parametrima istraživanja, u fokus stavljaju širi koncept digitalnog oglašavanja, no društvene mreže su u sklopu istih detaljno obrađene. Upravljanje društvenim mrežama (eng. *Social Media Management - SMM*) jedno je od područja koje je do sada dobilo relativno malo pažnje znanstvenika. Mogući je razlog što istraživanje ovog područja zahtijeva pristup menadžerima u tvrtkama, a to je često teže nego pristupiti potrošačima ili objavama i sadržaju na društvenim mrežama [Dwivedi, et al., 2021]. Da je lakše pristupiti potrošačima ukazuju i rezultati ovog istraživanja jer četiri od sedam radova sagledavaju oglašavanje bazirano na UI-i iz aspekata potrošača, dok su dva pregledna rada. Činjenica da je među člancima proizašlim iz ovog istraživanja njih pet objavljeno ove i prošle godine (2023., 2024.) te po jedan 2021. i 2022. godine, može upućivati na porast interesa znanstvenika prema ovom području.

Nastavno na primjenu alata, tehnološke tvrtke velikom brzinom implementiraju strojno učenje, duboko učenje i neuronske mreže kako bi što preciznije došli do potrošača, sukladno njihovim navikama i sklonostima. Rezultati prethodnih istraživanja su pokazali da je za uspješnu digitalnu marketinšku kampanju najvažnije povezati se s ciljanom publikom. Društvene mreže su centralno mjesto susreta tvrtki s potrošačima i zahvaljujući oglašavanju kojeg pokreće UI, marketinškim stručnjacima je jednostavno i lako pristupiti im jer tehnološke tvrtke prikupljaju informacije, analiziraju podatke i predviđaju njihova buduća ponašanja. S tim podacima marketinški stručnjaci mogu kreirati i plasirati oglase prema interesima i predviđenim obrascima potrošnje te primjenom UI-e, koristiti ih za poticanje angažmana potrošača i personalizaciju oglasa [Dwivedi, et al., 2021]. Takav pristup u konačnici vodi do većih stopa konverzije. Nastavno, u analiziranim člancima ističe se primjena individualnog pristupa i personalizacije sadržaja od strane marketinških stručnjaka. Prilikom plasiranja personaliziranih kampanja na društvenim mrežama vode se podacima tehnoloških platformi koje sakupljaju alati temeljeni na UI-i. Za povezivanje s potrošačima na emotivnom nivou, marketinški stručnjaci koriste i virtualne *influencere*. Odnose s njima potrošači doživljavaju osobnijima i to povećava učinkovitost oglašavanja. Osim za promociju brendova, snaga virtualnih *influencera* je i u njihovoj sposobnosti kreiranja trendova.

4. ZAKLJUČAK

Analiza publike i razumijevanje korisnika preusmjerili su se s područja marketinških stručnjaka, stručnjaka za komunikaciju i *copywritera* na područje algoritama strojnog učenja i generativne umjetne inteligencije. Umjesto ručnog generiranja više verzija oglasa, njihovog testiranja zbog boljeg učinka i razvijanja novih oglasa prema onima koji donose najbolje rezultate, tehnološke platforme obavljaju taj rad koristeći strojno učenje, a zatim se oslanjaju na generativnu UI-u za postavljanje najuspješnijih oglasa s optimiziranim značajkama [Hocutt, 2024]. Dakle, područje oglašavanja je vrlo dinamično i nastavit će se razvijati. Često se čini da nove tehnologije, poput interneta prije dvadeset godina ili u novije vrijeme korištenja *influencera* i umjetne inteligencije, nude nove prilike ali njihova učinkovita upotreba uključuje određeno zakašnjenje dok industrija pronalazi najbolje načine za primjenu novih tehnologija kako bi zadovoljili potrebe potrošača [Taylor i Carlson, 2021]. Na tom vrlo dinamičnom putu razvoja odnosa između oglašavanja na društvenim mrežama i umjetne inteligencije, potreban je snažan angažman znanstvene zajednice s ciljem valoriziranja prilika za gospodarski razvoj, novih oblika kreativnosti i ugodnijeg iskustva konzumiranja oglasnih kampanja za potrošače, ali i zaštite potrošača i njihovih osobnih podataka. Budućnost marketinga na društvenim mrežama uzbudljiva je, ali i nesigurna. Izuzetno je važno da bolje razumijemo društvene medije jer su postali kulturno vrlo relevantni, dominantan oblik komunikacije i izražavanja, glavna vrsta medija koju tvrtke koriste za oglašavanje i druge oblike komunikacije, a imaju i geopolitičke implikacije [Appel, et al., 2020].

Doprinos ovog rada je u sistematičnom izdvajaju i opisu ključnih praksi primjene alata umjetne inteligencije u oglašivačkim kampanjama na društvenim mrežama. Do sada je ovo područje nedovoljno istraženo, a ovaj rad će poslužiti kao teorijska smjernica razvoju novih metodoloških pristupa na temu oglašavanja na društvenim mrežama i umjetne inteligencije. Ograničenja ovog rada odnose se na provođenje sustavnog pregleda literature otvorenog pristupa.

REFERENCE

- [1] Al Adwan, A., Kokash, H., Al Adwan, R., Khattak, A. (2023). Data analytics in digital marketing for tracking the effectiveness of campaigns and inform strategy. *International Journal of Data and Network Science*.
- [2] al-Ghamdi, L. M. (2021). Towards adopting AI techniques for monitoring social media activities. *Sustainable Engineering and Innovation*, 3(1), 15-22.
- [3] Amato, G., Behrmann, M., Bimbot, F., Caramiaux, B., Falchi, F., García, A., Geurts, J., Gibert, J., Gravier, G., Holken, H., Koenitz, H., Lefebvre, S., Liutkus, A., Lotte, F., Perkis, A., Redondo, R., Turrin, E., Viéville, T., & Vincent, E. (2019). *AI in the media and creative industries*. ArXiv.
- [4] Appel, G., Grewal, L., Hadi, R., Stephen, A. T. (2020). The future of social media in marketing. *Journal of the Academy of Marketing science*, 48(1), 79-95.
- [5] Davenport, T., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 24-42.
- [6] Devi, K. S., Kavitha, M. (2023). Effectiveness of Artificial Intelligence on Social Media Marketing. *International journal of economic perspectives*, 17(6), 33-39.

- [7] Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Hughes, D. L., Carlson, J., Filieri, R., Jacobson, J., ... Wang, Y. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International journal of information management*, 59, 102168.
- [8] Haleem, A., Javaid, M., Qadri, M. A., Singh, R. P., Suman, R. (2022). Artificial intelligence (AI) applications for marketing: A literature-based study. *International Journal of Intelligent Networks*, 3, 119-132.
- [9] Hanif, N., Hanif, O., Hanif, S., Javeed, L., Abbasi, M. N., Hanif, T., Hanif, S. (2023). Refining the Smart Linkage Across Two Fields: Artificial Intelligence and Social Media Marketing Using LDA and Bibliographic coupling (August 2023). *IEEE Access*.
- [10] Hocutt, D. L. (2024). Composing with generative AI on digital advertising platforms. *Computers and Composition*, 71, 102829.
- [11] Huang, M. H. Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49, 30-50.
- [12] IAB Europe (2023) IAB Europe Releases Full AdEx Benchmark 2022 Report to Reveal Another Year of Strong Digital Advertising Market Growth in Europe, preuzeto: [17. studeni 2023] <https://iab europe.eu/iab-europe-releases-full-adex-benchmark-2022-report-to-reveal-another-year-of-strong-digital-advertising-market-growth-in-europe>
- [13] Jarek, K., Mazurek, G. (2019). Marketing and artificial intelligence. *Central European Business Review*, 8(2).
- [14] Lisun, Y., Semenova, L., Kudyrko, O., Kovalchuk, S. and Semchuk, D. (2024). The Role of Social Networks in Shaping Consumer Trends and Developing the Advertising Industry. *Econ. Aff.*, 69(Special Issue): 01-10.
- [15] Mariani, M. M., Perez-Vega, R., Wirtz, J. (2022). AI in marketing, consumer research and psychology: A systematic literature review and research agenda. *Psychology & Marketing*, 39(4), 755-776.
- [16] Peixoto Rodriguez, E., Espina-Romero, L. C. (2024). Mapping digital marketing research in social networks: A short-term bibliometric analysis. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 30(2), 15-31.
- [17] Rodrigo-Martín, L., Rodrigo-Martín, I., Muñoz-Sastre, D. (2021). Virtual influencers as an advertising tool in the promotion of brands and products. Study of the commercial activity of Lil Miquela. *Revista latina de comunicación social*, (79), 70-91.
- [18] Sadiku, M. N., Ashaolu, T. J., Ajayi-Majebi, A., Musa, S. M. (2021). Artificial intelligence in social media. *International Journal of Scientific Advances*, 2(1), 15-20.
- [19] Satpathy, S., i Patnaik, S. (2021). Role of Artificial Intelligence in Social Media and Human Behaviour. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 11(1), 207-210.
- [20] Singh, P., Verma, A., Vij, S., Thakur, J. (2023). Implications & Impact of Artificial Intelligence in Digital Media: With Special Focus on Social Media Marketing. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 399, p. 07006). EDP Sciences.
- [21] Taylor, C. R., Carlson, L. (2021). The future of advertising research: New directions and research needs. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 29(1), 51-62.
- [22] Thuraisingham, B. (2020). The role of artificial intelligence and cyber security for social media. In *2020 IEEE international parallel and distributed processing symposium workshops (IPDPSW)* (pp.1-3). IEEE.
- [23] Voorveld, H. A., Meppelink, C. S., Boerman, S. C. (2023). Consumers' persuasion knowledge of algorithms in social media advertising: identifying consumer groups based on awareness, appropriateness, and coping ability. *International Journal of Advertising*, 1-27.

- [24] Ziakis, C., Vlachopoulou, M. (2023). Artificial intelligence in digital marketing: Insights from a comprehensive review. *Information*, 14(12), 664.
- [25] Zintso, Y., Fedorishina, I., Zaiachkovska, H., Kovalchuk, O., Tyagunova, Z. (2023). Analysis of current trends in the use of digital marketing for the successful promotion of goods and services in Ukraine. *Financial & Credit Activity: Problems of Theory & Practice*, 3(50).



<https://crodma.hr/>