

# Marketing odnosa u funkciji uspješnosti poslovnih subjekata u hotelijerstvu

---

Lazarić, Marin

Doctoral thesis / Disertacija

2018

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:192:702030>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-27**



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
**EKONOMSKI FAKULTET**

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Economics and Business - FECRI Repository](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
EKONOMSKI FAKULTET

MARIN LAZARIĆ

**MARKETING ODNOSA U FUNKCIJI  
USPJEŠNOSTI POSLOVNIH  
SUBJEKATA U HOTELIJERSTVU**

DOKTORSKI RAD

**RIJEKA, 2018.**



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
EKONOMSKI FAKULTET

MARIN LAZARIĆ

**MARKETING ODNOSA U FUNKCIJI  
USPJEŠNOSTI POSLOVNIH  
SUBJEKATA U HOTELIJERSTVU**

DOKTORSKI RAD

**Mentor: Prof. dr. sc. Ivan Frančišković**

Rijeka, 2018.

UNIVERSITY OF RIJEKA  
ECONOMIC FACULTY

**MARIN LAZARIĆ**

**THE ROLE OF RELATIONSHIP  
MARKETING IN ENHANCING THE  
PERFORMANCE OF BUSINESS  
ENTITIES IN THE HOSPITALITY  
INDUSTRY**

**DOCTORAL THESIS**

**Rijeka, 2018.**

**Mentor rada:** Prof. dr. sc. Ivan Frančišković

Doktorski rad obranjen je dana 19. rujna 2018. godine na Ekonomskom fakultetu, Sveučilište u Rijeci, pred Povjerenstvom u sastavu:

1. Doc. dr. sc. Jasmina Dlačić, predsjednica povjerenstva
2. Prof. dr. sc. Zdenko Cerović, član povjerenstva
3. Prof. dr. sc. Drago Jakovčević, član povjerenstva

## SAŽETAK

Suvremeni poslovni subjekti u hotelijerstvu djeluju na globalnom turističkom tržištu koje je pod utjecajem čestih promjena trendova turističke ponude i potražnje, jake konkurencije, te velike količine informacija dostupnim turistima i tržišnim subjektima. Takva kretanja uvjetuju novi način promišljanja, novu filozofiju poslovanja s fokusom na turiste i novi pristup marketingu. Cilj je u novim tržišnim uvjetima stvaranje dugoročnih partnerskih odnosa između sudionika na tržištu hotelskih usluga što se sagledava kroz marketing odnosa. Marketing odnosa razrađuje se kroz teorijsku osnovu marketing mreža te kvalitetu odnosa. Svrha istraživanja je usmjerena na značaj i utjecaj marketinga odnosa kroz marketing mreža i kvalitetu odnosa na uspješnost poslovnih subjekata u hotelijerstvu. Ciljevi istraživanja odnose se na spoznavanje i razradu marketing odnosa s nalaskom na hotelijerstvo te determiniranje povezanosti utjecaja kvalitete odnosa, marketinških mreža i uspješnosti poslovnog subjekta u hotelijerstvu i empirijsko dokazivanje njihova intenziteta. Uz sagledavanje specifičnosti hotelske usluge predložen je konceptualni model koji povezuje marketing odnosa s uspješnošću poslovnih subjekata u hotelijerstvu. Marketing odnosa sagledava se kroz marketinške mreže (veze s dobavljačima, kupcima/hotelskim gostima, konkurencijom, destinacijom i zaposlenicima) te kroz kvalitetu odnosa (povjerenje, privrženost i zadovoljstvo). Dok se determinante uspješnosti poslovnih subjekata u hotelijerstvu sagledavaju kroz efektivnost i efikasnost. Empirijsko istraživanje potvrđuje da marketing odnosa ima izravan i pozitivan utjecaj na uspješnost poslovnih subjekata u hotelijerstvu. S naglaskom da je potrebno sagledavati zasebno utjecaj pojedinih marketing veza i elemenata kvalitete odnosa na dimenzije uspješnosti.

**Ključne riječi:** marketing odnosa, marketinške mreže, kvaliteta odnosa, uspješnost, hotelijerstvo,

## SUMMARY

Business entities in the hospitality industry operate on a global tourist market that is subject to frequent changes in the trends regarding tourist offer and demand, strong competition and a significant amount of information available to tourists and tourist subjects. Such a dynamics is linked to a new way of thinking a new business philosophy focused on tourists and a new approach to marketing. In such new market conditions, the objective is the creation of long term partnerships between the participants on the hotel services market, which is seen through the relationship marketing. The relationship marketing is elaborated through the theoretical basis of marketing networks and relationship quality. The research objective is focused on the importance and effect of the relationship marketing through the marketing network and the relationship quality on the performance of business entities in the hospitality industry. The objectives of the research are related to the comprehension and elaboration of relationship marketing focusing on hospitality industry and determining the relation of the effect of the quality of relationships, marketing networks and success of a business entity in the hospitality industry and an empirical proof of their intensity. By considering the particularities of the hotel services, a conceptual model that links the relationships marketing with the performance of business entities in the hospitality industry is proposed. The relationships marketing is seen through marketing networks (relationships to suppliers, customers/hotel guests, competition, destination and employees) and through the relationship quality (trust, commitment and satisfaction); while the determinants of the performance of business entities in the hospitality industry are seen through the effectiveness and efficiency. The empirical research confirms that the relationship marketing has a direct and positive effect on the performance of business entities in the hospitality industry, with an emphasis on the need to consider separately the effect of different elements of marketing networks and elements of relationship quality on the dimensions of performance.

**Key words:** relationship marketing, marketing networks, relationship quality, performance, hospitality industry



# SADRŽAJ

Stranica

<b>SAŽETAK</b>	<b>I</b>
<b>SUMMARY</b>	<b>II</b>
<b>1. UVOD</b>	<b>1</b>
<b>1.1. PROBLEM I PREDMET RADA S HIPOTEZOM</b>	<b>1</b>
<b>1.2. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA</b>	<b>2</b>
<b>1.3. KRATAK PREGLED DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA</b>	<b>3</b>
<b>1.4. ZNANSTVENE METODE</b>	<b>6</b>
<b>1.5. STRUKTURA RADA</b>	<b>7</b>
<b>2. TEORIJSKA ZASNOVANOST MARKETING ODNOSA</b>	<b>9</b>
<b>2.1. KONCEPT HOLISTIČKOG MARKETINGA</b>	<b>9</b>
2.1.1. Razvojna obilježja marketinških koncepcija	10
2.1.2. Pojam i obilježja holističkog marketinškog pristupa	17
<b>2.2. TEORIJSKA POLAZIŠTA MARKETING ODNOSA</b>	<b>21</b>
2.2.1. Definiranje marketing odnosa	21
2.2.2. Razlike između transakcijskog marketinga i marketing odnosa	25
<b>2.3. PRISTUP MARKETINGU PREKO MARKETING ODNOSA I MREŽA</b>	<b>32</b>
2.3.1. Teorijsko određenje marketinških mreža	33
2.3.2. Struktura marketinških mreža	39
<b>2.4. ODNOS MARKETINGA I KVALITETE ODNOSA</b>	<b>41</b>
<b>3. ZNAČAJKE HOTELIJERSTVA U REPUBLICI HRVATSKOJ S ASPEKTA MARKETING ODNOSA</b>	<b>46</b>
<b>3.1. TEORIJSKE ODREDNICE HOTELIJERSTVA I MARKETING ODNOSA U HOTELIJERSTVU</b>	<b>47</b>
3.1.1. Posebnosti hotelijerstva i hotelske usluge	47
3.1.2. Definiranje marketing odnosa u hotelijerstvu	52
<b>3.2. ZNAČAJ HOTELIJERSTVA U TURIZMU REPUBLIKE HRVATSKE</b>	<b>55</b>

<b>3.3. KANALI UTJECAJA HOTELIJERSTVA NA HRVATSKO GOSPODARSTVO</b>	<b>65</b>
3.3.1. Izravni utjecaji hotelijerstva na hrvatsko gospodarstvo	66
3.3.1.1. Proizvodni portfelj hotelskih poslovnih subjekata	67
3.3.1.2. Zaposlenost i pokazatelji poslovanja hotelskih poslovnih subjekata	74
3.3.2. Neizravni utjecaji hotelijerstva na hrvatsko gospodarstvo	81
<b>3.4. MARKETINŠKE MREŽE I IMPLEMENTACIJA MARKETING ODNOSA U HRVATSKOM HOTELIJERSTVU</b>	<b>83</b>
3.4.1. Marketinške mreže u hrvatskom hotelijerstvu	84
3.4.1.1. Veze s kupcima	86
3.4.1.2. Veze s dobavljačima	88
3.4.1.3. Veze s konkurentima	90
3.4.1.4. Veze s destinacijskim menadžment organizacijama i turističkim zajednicama	91
3.4.1.5. Interne veze	92
3.4.2. Implementacija marketing odnosa u hrvatskom hotelijerstvu	93
3.4.2.1. Determinanta lojalnosti gostiju	94
3.4.2.2. Determinanta zadovoljstva gostiju	98
<b>4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA MARKETING ODNOSA NA USPJEŠNOST POSLOVNIH SUBJEKATA U HOTELIJERSTVU REPUBLIKE HRVATSKE</b>	<b>101</b>
<b>4.1. KONCEPTUALNI MODEL UTJECAJA MARKETING ODNOSA NA USPJEŠNOST POSLOVNIH SUBJEKATA U HOTELIJERSTVU</b>	<b>101</b>
<b>4.2. OPERACIONALIZACIJA VARIJABLI</b>	<b>103</b>
4.2.1. Determinanta kvalitete odnosa	103
4.2.2. Determinanta marketinške mreže	106

4.2.3. Determinante uspješnosti poslovnih subjekata u hotelijerstvu	113
<b>4.3. DEFINIRANJE UZORKA, METODA I INSTRUMENATA ISTRAŽIVANJA</b>	<b>115</b>
<b>5. ANALIZA PODATAKA I REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA</b>	<b>130</b>
5.1. ODNOS TEORIJSKOG I EMPIRIJSKOG MODELA UTJECAJA MARKETING ODNOSA NA USPJEŠNOST POSLOVNIH SUBJEKATA U HOTELIJERSTVU	130
5.2. PRIMJENA REZULTATA ISTRAŽIVANJA I ANALIZA POSTAVLJENIH HIPOTEZA	150
5.3. OGRANIČENJA REZULTATA I SMJERNICE ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA	166
<b>6. ZAKLJUČAK</b>	<b>168</b>
LITERATURA	171
POPIS ILUSTRACIJA	195
PRILOG	201

# 1. UVOD

Tematske jedinice obrađene u ovom dijelu doktorskog rada su sljedeće: 1) problem i predmet rada s hipotezom, 2) svrha i ciljevi istraživanja, 3) kratak pregled dosadašnjih istraživanja, 4) znanstvene metode i 5) struktura rada.

## 1.1. PROBLEM I PREDMET RADA S HIPOTEZOM

Suvremeni poslovni subjekti u hotelijerstvu djeluju na globalnom turističkom tržištu koje je pod utjecajem čestih promjena trendova turističke ponude i potražnje te velike količine informacija dostupnim turistima i tržišnim subjektima. Konkurencija je sve jača, a mogućnost diferenciranja od konkurencije sve manja. Takva kretanja uvjetuju novi način promišljanja, novu filozofiju poslovanja s fokusom na turistu i novi pristup marketingu, uz potpunu orijentaciju na tržište i turistu, koji se temelji na stvaranju dugoročnih partnerskih odnosa sudionika na tržištu hotelskih usluga, a naziva se marketing odnosa. Marketing odnosa potiče izgradnju i održavanje odnosa između poslovnog subjekta u hotelijerstvu i hotelskog gosta, skuplja informacije o gostu, pronalazi nove metode optimalizacije ponude, povećava efikasnost i smanjuje troškove. Osnovni ciljevi poslovnog subjekta u hotelijerstvu su privući gosta, maksimalno zadovoljiti njegove potrebe, povećati broj gostiju i ostvariti njihovu lojalnost. Isto kao transakcijski marketing i marketing odnosa ima zadatak privući nove goste, ponuditi im proizvod i izvršiti transakciju. Međutim, to je samo dio marketinških aktivnosti. Marketing odnosa ne stvara samo odnose sa sadašnjim i potencijalnim gostima, već i sa svim dionicima turističkog tržišta, s ciljem ostvarenja zajedničke koristi. Kreiraju se partnerski odnosi s turistima, baze podataka o ponašanju turista i njihovim očekivanjima kao ishodište za determiniranje buduće hotelske ponude. Provođenje procesa marketing odnosa zahtijeva unaprjeđenje znanja i sposobnosti djelatnika. U tom procesu svi dionici moraju imati koristi. To je moguće samo uz uspostavu kvalitetnih odnosa, temeljenih na partnerstvu, a koji će rezultirati lojalnošću partnera. Kvalitetni odnosi u marketinškim mrežama ključ su uspješnosti hotelskih poslovnih subjekata. Marketinške mreže su splet veza između turista, dobavljača, konkurenata, destinacijskog menadžmenta i internih veza.

Iz spomenuto proizlazi i **problem istraživanja**: U Republici Hrvatskoj, pa i u svijetu, u poslovnim subjektima u hotelijerstvu još uvijek se nedovoljno istražuju utjecaji marketing odnosa na uspješnost poslovnih subjekata, što za posljedicu ima nedostatnost znanja o

važnosti marketing odnosa, a posebno o utjecaju kvalitete odnosa i marketinških mreža na uspješnost i rezultate poslovanja. U funkciji povećanja uspješnosti poslovanja subjekata u hotelijerstvu potrebno je sagledati kako marketing odnosa, odnosno u kojoj mjeri kvaliteta odnosa utječe na marketinške mreže te kako kvaliteta odnosa i marketinške mreže utječu na uspješnost poslovanja mjereno kroz efektivnost i efikasnost. Utjecaj marketing odnosa na uspješnost poslovnih subjekata u hotelijerstvu je potrebno primjereno znanstveno istražiti te oblikovati i testirati konzistentan i sveobuhvatan konceptualni model istraživanja u kojem će se integrirati navedeni koncepti.

**Predmet istraživanja** je sljedeći: istražiti sve relevantne teorijske i praktične značajke marketing odnosa, poglavito u poslovnim subjektima u hotelijerstvu, te znanstveno utemeljeno utvrditi utjecaj kvalitete odnosa na marketinške mreže i marketinških mreža i kvalitete odnosa na uspješnost poslovanja poslovnih subjekata u hotelijerstvu.

Formulirani problem i predmet istraživanja odnose se na **objekt znanstvenog istraživanja**: marketing odnosa u hotelijerstvu.

**Hipoteza i podhipoteze** koje se istraživanjem testiraju su sljedeće:

**H.1.** Marketing odnosa ima izravan i pozitivan utjecaj na uspješnost poslovnih subjekata u hotelijerstvu.

**H.1.a.** Marketinške mreže imaju izravan i pozitivan utjecaj na uspješnost poslovnih subjekata u hotelijerstvu kroz efikasnost i efektivnost.

**H.1.b.** Kvaliteta odnosa ima izravan i pozitivan utjecaj na uspješnost poslovnih subjekata u hotelijerstvu u smislu efikasnosti i efektivnosti.

**H.1.c.** Postoji empirijski dokaziva veza između kvalitete odnosa i marketinških mreža u poslovnim subjektima u hotelijerstvu.

## **1.2. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA**

Navedeni znanstveni problem, predmet i objekt istraživanja te postavljene hipoteze istraživanja odredili su svrhu i ciljeve istraživanja.

**Svrha istraživanja** je u okviru znanstveno utemeljenih spoznaja ukazati na važnost marketing odnosa te posljedično kvalitete odnosa i marketinškim mreža za postizanje

uspješnosti poslovnih subjekata u hotelijerstvu.

**Ciljevi istraživanja** odnose se znanstveno utemeljeno formuliranje rezultata istraživanja marketing odnosa te determiniranje povezanosti utjecaja kvalitete odnosa, marketinških mreža i uspješnosti poslovnog subjekta u hotelijerstvu i empirijsko dokazivanje njihova intenziteta.

Kako bi se primjereno riješio znanstveni problem istraživanja, ostvario predmet istraživanja, dokazale postavljene znanstvene hipoteze te postigli svrha i ciljevi istraživanja, potrebno je dati odgovore na brojna pitanja od kojih su najvažnija sljedeća:

- 1) Koje su važnije značajke turizma i poslovnih subjekata u hotelijerstvu?
- 2) Kakva je uloga turizma u Republici Hrvatskoj i relevantnim državama Europske unije?
- 3) Što je holistički marketing i koji su načini njegove implementacije u hotelijerstvu?
- 4) Koje su specifičnosti marketing odnosa u poslovnim subjektima u hotelijerstvu?
- 5) Što su marketinške mreže i koja su im relevantna obilježja?
- 6) Koje su značajke kvalitete odnosa unutar poslovnih subjekata i između poslovnih subjekata?
- 7) Koje su specifičnosti marketinške mreže u poslovnim subjektima u hotelijerstvu?
- 8) Koliki su utjecaji kvalitete odnosa na marketinšku mrežu i uspješnost poslovnih subjekata u hotelijerstvu?
- 9) Koje su važnije značajke efektivnosti i efikasnosti u hotelijerstvu?
- 10) Što je specifično za model utjecaja marketing odnosa na uspješnost poslovnih subjekata u hotelijerstvu?
- 11) Koja su područja budućih potencijalnih istraživanja utjecaja marketinške mreže i kvalitete odnosa na uspješnost poslovnih subjekata u hotelijerstvu?

### **1.3. KRATAK PREGLED DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA**

Moderna koncepcija marketinga temelji se na holističkom marketingu (Kotler i Keller 2008). Koncepcija holističkog marketinga zasnovana je na razvoju, dizajnu i provedbi marketinških programa, procesa i aktivnosti koji prepoznaju njihovu širinu i međuovisnost. Četiri komponente holističkog marketinga su (Kotler i Keller 2008; Sheth i Sisodia 2006; Murphy et al. 2005; Kotler et al. 2002) marketing odnosa, integrirani marketing, interni marketing i društveno odgovorni marketing.

U području marketinga, brojni radovi usmjereni su na proučavanje marketing odnosa (Williams i Chinn 2010; Egan 2008; Kandemir et al. 2006; Narayandas i Kasturi Rangan 2004; Lambe et al. 2001; Kim et al. 2001; Rindfleisch i Moorman 2001; Jap i Ganesan 2000; Sivadas i Dwyer 2000), te utjecaja marketing odnosa na uspješnost poslovnih subjekata (Kandemir et al. 2006; Lambe et al. 2001; Sarkar et al. 2001). Marketing odnosa ima za cilj izgradnju međusobno zadovoljavajućih dugoročnih odnosa poslovnih subjekata s ključnim partnerima – klijentima, dobavljačima, distributerima i drugim marketinškim partnerima – kako bi uspostavili i održali svoje poslove (Gummesson 1999; McKenna 1991). Cambra-Fierro i Polo-Redondo (2008) apostrofiraju činjenicu kako odnos treba biti koristan i kako treba omogućiti poslovnim subjektima ostvarenje vlastitih ciljeva. Snažne ekonomske, tehničke i društvene veze među strankama izgrađuje marketing odnosa (Kotler et al. 2014). Marketing odnosa promatra se u doktorskoj disertaciji kroz objedinjavanje dosadašnjih istraživanja, ali i u sinergijskom djelovanju kvalitete odnosa i marketinških mreža, što predstavlja novi pristup u odnosu na dosadašnja istraživanja. Krajnji rezultat takvog odnosa je povećanje učinka poslovnog subjekta putem marketinške mreže (Kotler et al. 2006; Cheryl 2000).

Marketinška mreža sastoji se od poslovnih subjekata i interesno-utjecajnih skupina (klijenata, zaposlenika, dobavljača, distributera, trgovaca, agencija za oglašavanje, sveučilišnih znanstvenika i drugih) s kojima je izgrađen međusobno profitabilan poslovni odnos. Princip djelovanja je jednostavan: izgraditi učinkovitu mrežu odnosa s ključnim interesno-utjecajnim skupinama što vodi ka profitabilnosti poslovnog subjekta (Kotler et al. 2006; Gilmore et al. 2001; Cheryl 2000; Gummesson 1999). Vlasnici malih i srednjih poslovnih subjekata u tranzicijskim zemljama održavaju dvije specifične vrste marketinških veza (Luo i Chen 1997) s dobavljačima, potrošačima i konkurentima i s državnim službama. Sheng et al. (2011) analiziraju utjecaj poslovnih i političkih veza na učinkovitost poslovanja te dokazuju da poslovne veze imaju jači pozitivan utjecaj na učinkovitost nego što imaju političke te da oba utjecaja ovise o institucionalnom i tržišnom okruženju. Dubini i Aldrich (1991) sagledavajući osobne mreže, te raspravljajući o združivanju osobnih mreža u proširene mreže koje se mogu analizirati unutar poslovnog subjekta ili među poslovnim subjektima (međusobnim odnosima), mreže promatraju kao odnose između pojedinaca. Marketinške mreže kao splet veza između kupaca, dobavljača, konkurenata, destinacijskog menadžmenta i internih veza, dakle, nisu do sada znanstveno ni stručno istraživane. U disertaciji se sintetički povezuje značajan broj do sada promatranih varijabli kao što su kupci, dobavljači i konkurencija, koje

tvore marketinšku mrežu, te su proširene dodatnim varijablama – destinacijski menadžment i interne veze. Mjerenje intenziteta utjecaja svake pojedine varijable na uspješnost poslovnih subjekata u hotelijerstvu, također nije do sada istraživano.

Analize dosadašnjih istraživanja Myhal et al. (2008) s fokusom prvenstveno na kvaliteti odnosa, ukazuju na šest dimenzija koje se najčešće ponavljaju kroz istraživanja, redom prema učestalosti ponavljanja: povjerenje, privrženost, zadovoljstvo, minimalno prilagođavanje, konflikt (kao negativni indikator) te komunikacija među partnerima. Awwad i Al-Qrallah (2014) u svojoj studiji u kojoj proučavaju marketing odnosa i zadržavanja kupaca uzimaju dvije dimenzije kvalitete odnosa: povjerenje i privrženost. Većina autora (Smith 2009; Caceres i Paparoidamis 2007; Roberts et al. 2003; De Wulf et al. 2003; Hennig-Thurau i Klee 1997) smatraju kako se kvaliteta odnosa sastoji od tri dimenzije: povjerenja, privrženosti i zadovoljstva odnosom što je i temeljna pretpostavka dokazivanja kvalitete odnosa u ovoj doktorskoj disertaciji. Rezultati istraživanja čimbenika i posljedica kvalitete odnose u hotelskoj industriji Kim i Cha (2002) ukazuju kako veća povezanost i fokusiranost pružatelja usluga na kupca (gosta), te bolji atributi pružatelja usluga rezultiraju većom kvalitetom odnosa. U literaturi, međutim, nisu zastupljena istraživanja marketing odnosa promatranog kroz prizmu marketinških mreža i kvalitete odnosa u funkciji uspješnosti poslovnih subjekata u hotelijerstvu. Postoji, dakle, opravdanost istraživanja navedenih odnosa.

Poslovni subjekt, odnosno njegovo poslovanje ocjenjuje se uspješnim ukoliko se ostvaruju postavljeni strateški, taktički i operativni ciljevi. Usprkos činjenici da poslovni subjekti mogu i postavljaju različite ciljeve, takav se sustav nedovoljno upotrebljava u mjerenju uspješnosti (Laitinen 2000). Tradicionalnom sustavu mjerenja uspješnosti upućuju se kritike zbog prevladavanja financijskih pokazatelja te nedovoljne usmjerenosti i povezanosti sa strategijom. Strateški koncept predlaže šire definiranje dimenzija samih pokazatelja, kako bi obuhvatili pitanja kvalitete, fleksibilnosti, vremenske dimenzije, financija, zadovoljstva kupaca i ljudskih resursa (Hudson et al. 2001). Većina autora za mjerenje uspješnosti primjenjuje kombinaciju pokazatelja efektivnosti (djelotvornosti) i/ili efikasnosti (učinkovitosti), najčešće rasta prodaje, tržišnog udjela i profitabilnosti, a rjeđe i likvidnosti, solventnosti, broja zaposlenih, ugleda, imidža (Koksal i Ozgul 2007; Gonzales-Benito 2005; Laitinen 2000). Mjerenje uspješnosti najčešće se provodi subjektivnom ocjenom samih poslovnih subjekata, bilo ocjenom zadovoljstva ostvarenim pokazateljima efektivnosti i efikasnosti, bilo ocjenom istih u odnosu na konkurenciju. Ponekad se subjektivna ocjena ili



kombinira s objektivnim podacima ili se provjerava, na kontrolnom uzorku, usporedbom s objektivnim podacima iz sekundarnih izvora. Kao dodatni argument prihvatljivosti subjektivnih ocjena treba istaknuti da su mnoge studije ustanovile snažnu vezu između objektivnih pokazatelja i subjektivnih ocjena uspješnosti (Yildiz i Karakas 2012; Abele i Spurk 2009; Jaworski i Kohli 1993).

Uspješnost je rezultanta djelovanja poslovnog subjekta u cjelini (Laitinen 2000; Porter 2008), njegove strategije i operativnog djelovanja, upravljanja svim poslovnim područjima – ljudskim resursima, financijama (kapitalom, imovinom, obvezama, troškovima), proizvodnjom, marketingom (tržišnim vidom poslovanja) ili kako Kotler (2003) navodi: “na ostvarenje rezultata (uspješnost) poslovnog subjekta, u određenom razdoblju, utječu brojni čimbenici, uključujući i sreću!” To svakako treba imati na umu kad se ispituje utjecaj pojedine varijable na uspješnost, odnosno, to je jedan od glavnih razloga zašto se u takvim istraživanjima pojavljuje razlika, ne samo u jačini, nego i u smjeru utjecaja varijable na uobičajene pokazatelje uspješnosti.

Budući da tematika predložene doktorske disertacije nije u potpunosti istražena i javnosti prezentirana, postoji teorijsko i praktično opravdanje njezina istraživanja.

#### **1.4. ZNANSTVENE METODE**

U obradi teme doktorske disertacije primijenjena su dva tipa istraživanja: istraživanje za stolom (engl. *desk research*) i istraživanje na terenu (engl. *field research*). Teorijski dio istraživanja temelji se na recentnoj bibliografskoj građi koja uključuje dosadašnja stručna i znanstvena istraživanja relevantna za tematiku doktorskog rada. Podaci su obrađeni uz pomoć odgovarajućih metoda znanstvenog istraživanja, kao što su: metoda analize i sinteze, metoda komparacije, metoda indukcije i dedukcije, metoda kompilacije, povijesna metoda, deskriptivna metoda, metoda apstrakcije i metoda klasifikacije, te su korišteni za postavljanje konceptualnog modela koji je u empirijskom dijelu istraživanja testiran.

Empirijski dio istraživanja proveden je metodom anketiranja. Upitnik sastoji se od pitanja zatvorenog tipa i to koristeći Likertove ljestvice te pitanja koja opisuju poslovne subjekte obuhvaćene uzorkom. Likertova mjerna ljestvica, određena ljestvicom od “u potpunosti se slažem” do “nikako se ne slažem” najprikladnija je metoda za bilježenje i praćenje značajnih

stavova vezanih za prirodu fenomena provedenog istraživanja. Upitnik izrađen je na hrvatskom jeziku. Podaci su prikupljeni u poslovnim subjektima u hotelijerstvu Republike Hrvatske, anketiranjem menadžera, te analizirani uz pomoć odgovarajućih statističkih metoda.

Varijable konceptualnog modela mjerene su postojećim mjernim ljestvicama koje su već razvijene i dostupne u znanstvenoj literaturi, a za varijable za koje ne postoje razvijene mjerne ljestvice primijenjena je metoda razvoja mjernih ljestvica. Primjerenost pojedinih ljestvica provjerena je primjenom eksplorativne i konfirmativne faktorske analize. Testirana je pouzdanost pojedinih ljestvica te njihova konvergentna i divergentna valjanost.

## **1.5. STRUKTURA RADA**

Doktorska disertacija je podijeljena u nekoliko tematskih cjelina.

U prvom dijelu, **Uvodu**, istaknuti su problem, predmet i objekt istraživanja, postavljene su radna i pomoćne hipoteze, određeni svrha i ciljevi istraživanja, ocjenjena dosadašnja istraživanja, istaknute korištene znanstvene metode te prikazana struktura rada.

Drugim dijelom, s naslovom **Teorijska zasnovanost marketing odnosa**, nastojalo se dati uvid u teorijske odrednice marketing odnosa. Koncept holističkog marketinga prikazan je uz prethodni pregled razvojnih obilježja marketinških koncepcija, čime se daje bolji uvid u marketinške koncepcije koje su dovele do razvoja koncepta marketing odnosa. Nadalje, analizom različitih pristupa definiranju marketing odnosa istaknute su razlike između transakcijskog marketinga i marketing odnosa. Također je dan uvid u teorijsko određenje marketinških mreža i njihovu strukturu. Istražen je i odnos marketinga i kvalitete odnosa.

U trećem dijelu, s naslovom **Značajke hotelijerstva u Republici Hrvatskoj s aspekta marketing odnosa**, uvodno su istaknute teorijske odrednice hotelijerstva i marketing odnosa u hotelijerstvu te je, uz provedenu analizu kvantitativnih i kvalitativnih značajki hotelijerstva u Republici Hrvatskoj ukazano na njegov značaj u turizmu Republike Hrvatske. Istraženi su izravni i neizravni kanali utjecaja hotelijerstva na hrvatsko gospodarstvo, a poseban naglasak dan je analizi marketinških mreža u hrvatskom hotelijerstvu te implementaciji marketing odnosa u hrvatskom hotelijerstvu.

Četvrtim dijelom, s naslovom **Empirijsko istraživanje utjecaja marketing odnosa na uspješnost poslovnih subjekata u hotelijerstvu Republike Hrvatske**, predstavljeno je empirijsko istraživanje provedeno u poslovnim subjektima u hotelijerstvu Republike Hrvatske, a kojim su se dokazivale postavljena radna i pomoćne hipoteze. Uz postavljeni konceptualni model utjecaja marketing odnosa na uspješnost poslovnih subjekata u hotelijerstvu, određene su determinante kvalitete odnosa, marketinških mreža i uspješnosti poslovnih subjekata u hotelijerstvu. Definiran je uzorak korišten u empirijskom istraživanju, te su prikazane metode i instrumenti istraživanja.

U petom dijelu, s naslovom **Analiza podataka i rezultata empirijskog istraživanja**, istražen je odnos teorijskog i empirijskog modela utjecaja marketing odnosa na uspješnost poslovnih subjekata u hotelijerstvu Republike Hrvatske. Ukazano je na primjenu rezultata istraživanja te je dan uvid u analizu postavljenih hipoteza. Također su istaknuta uočena ograničenja rezultata istraživanja i smjernice za buduća istraživanja.

Šestim dijelom, **Zaključkom**, iznosi se pregled saznanja do kojih se došlo obradom teme doktorske disertacije uz naglašavanje znanstvenog i praktičnog doprinosa.

## **2. TEORIJSKA ZASNOVANOST MARKETING ODNOSA**

Poslovanje na globalnom tržištu uz stalne ekonomske, društvene, kulturne i druge promjene utjecalo je na davanje marketingu prioritarnog značaja u poslovnoj politici gospodarskih i drugih subjekata. Marketing se shvaća kao jedna od evolucijskih faza koncepcije poslovanja poslovnih subjekata, koji su svoj razvojni put temeljili na nekoliko različitih koncepcija poslovanja, od proizvodne preko prodajne orijentacije, do marketinške orijentacije i orijentacije na društveni marketing (Ansoff 1957, pp. 113–124, prema: Grbac 2010, pp. 11). U skladu s tim Kotler i Keller (2008) razlikuju pet koncepcija na kojima poslovni subjekti zasnivaju svoje marketinške aktivnosti: proizvodna koncepcija, koncepcija proizvoda, prodajna koncepcija, koncepcija marketinga i koncepcija društvenog marketinga. Novonastale promjene u okruženju dovele su do modifikacije marketinške koncepcije, djelovanja u različitim područjima i s različitim fokusima. Usmjerenost marketinga na razmjenu i transakcije zamjenjuje usmjerenost na uspostavljanje i održavanje odnosa poslovnog subjekta s postojećim potrošačima i dobavljačima, a nerijetko i s konkurentima. Transakcijski marketing evolucijski se transformira u marketing odnosa (Grbac et al. 2008).

Rasprava o teorijskom aspektu marketing odnosa u nastavku je omogućena kroz analizu holističkog pristupa marketingu, evoluciju marketinga, istraživanje razvoja novih odnosa na tržištu, marketinških mreža i kvalitetu odnosa kao bitnog čimbenika zadovoljstva potrošača i stvaranja uspješnih međusobnih odnosa unutar marketinške mreže.

### **2.1. KONCEPT HOLISTIČKOG MARKETINGA**

Koncepcijom poslovanja poslovni subjekt odgovara na izazove iz okruženja koji se stalno mijenjaju pod utjecajem čitavog niza promjena (demografske, ekonomske, tehnološke, pravne, političke i dr.). Dinamično okruženje nameće nova pravila ponašanja poslovnih subjekata i modifikaciju koncepcije poslovanja. Razumijevanje holističkog marketinga iziskuje sagledavanje marketinških koncepcija koje su mu prethodile.

### 2.1.1. Razvojna obilježja marketinških koncepcija

Poslovni subjekti djeluju unutar proizvodne koncepcije, koncepcije proizvoda, prodajne koncepcije i marketinške koncepcije (Kotler et al. 2014, pp. 18). Previšić i Ozretić Došen (2004, pp. 12) dodaju još dvije koncepcije: koncepciju potrošača i koncepciju društvenog marketinga. Sve one djeluju unutar holističkog marketinškog koncepta. Svaka od njih nastala je pod određenim društvenim i tržišnim uvjetima, te je specifična u odnosu na to kako pristupa uspješnosti, učinkovitosti i društveno odgovornom poslovanju. Definira li se upravljanje marketingom kao “svjesni napor za postizanje željenih rezultata razmjene ciljnim tržištima” (Kotler 2003, pp. 17), tada svakoj od navedenih koncepcija odgovara drugačiji pristup provođenja i upravljanja marketinškim aktivnostima.

Najstarija koncepcija je **proizvodna koncepcija** koja se razvijala u doba industrijalizacije (druga polovica 19. stoljeća), a obilježava je potenciranje proizvodnje zbog velike potražnje za industrijskim proizvodima. Potrošači preferiraju proizvode široke dostupnosti (u smislu raspoloživosti na kupnju) i cjenovne pristupačnosti. Temeljni cilj poslovnog subjekta je povećanje proizvodnje u cilju zadovoljenja potražnje. Naglasak je na kapacitetima i potrebnim resursima, a u poslovnom subjektu je dominantna proizvodna funkcija. Stoga je upravljanje marketingom usmjereno na postizanje visoke učinkovitosti proizvodnje, niskih troškova i masovne distribucije. Ova koncepcija primjenjiva je u zemljama u razvoju, poput Kine u kojoj je, primjerice, Lenovo Group, koristio jeftinu radnu snagu kako bi se pozicionirao na globalnom tržištu kao vodeći proizvođač osobnih računala (Spence 2007). Proizvodna koncepcija se koristi i u slučaju kada poslovni subjekt želi proširiti tržište.

Zasićenjem tržišta naglasak se, u sljedećoj razvojnoj fazi, preusmjerava na **koncepciju proizvoda** u kojoj potrošači favoriziraju one proizvode koji nude najvišu kvalitetu (u smislu tehničkih performansi), djelotvornost ili inovativnost. Pozornost je usmjerena na stvaranje vrhunskih proizvoda i njihovo poboljšanje tijekom vremena. Naglasak je na tehnički superiornijim obilježjima proizvoda, a proizvodna funkcija je i dalje dominantna. Zanimaju se elementi poput atraktivnog dizajna, ambalaže, prihvatljive cijene, promocije, kanala distribucije. Ova koncepcija uočava važnost inovacije, ali istovremeno zanemaruje činjenicu da potrošači ne traže nužno tehnički bolji ili superiorniji proizvod, već bolje rješenje svojih problema. Prevelika usredotočenost poslovnog subjekta na tehničke elemente i svojstva proizvoda uz istovremeno zanemarivanje koristi koje proizvodi pružaju potrošačima dovodi

do marketinške miopije, odnosno kratkovidnog, ograničenog pogleda na marketing i njegovu okolinu (Previšić i Ozretić Došen 2004, pp. 13). Koncept marketinške miopije razvio je Theodore Levitt 1960. godine (Levitt 2006). Prema Levittu poslovni subjekti nemaju dovoljnu širinu pogleda na odabrano tržište jer razmišljaju samo u okvirima proizvoda i prodaje proizvedenoga, a ne razmišljaju o temeljnim potrebama koje proizvod zadovoljava. Tako je, primjerice, zanemarujući konkurenciju željeznički prijevoz izgubio tržišnu utakmicu s drugim oblicima prijevoza. Nokia i Sonny Ericson pretpostavili su da će potrošači bezrezervno kupovati svaki njihov novi proizvodni model. Zanemarili su stvarne potrebe potrošača, što su iskoristili konkurenti poput Applea i Samsunga i tako preuzeli tržišno vodstvo.

Sljedeća razvojna faza preusmjerena je s koncepcije proizvoda na **prodajnu koncepciju**, odnosno na prodaju i distribuciju kao osnovna sredstva stvaranja maksimalnog profita. Višak proizvoda se trebao prodati na ograničenom tržištu pa je uspjeh proizvođača ovisio o kvaliteti sustava distribucije i prodajnog sektora. Agresivnom prodajom nastojalo se prodati sve ono što se moglo proizvesti, odnosno psihološki obraditi kupce i natjerati ih na kupnju i nepotrebnih proizvoda. U uvjeravanju kupaca i potenciranja kupnje veliku važnost su imale diferencirane promotivne aktivnosti. Upravljanje marketingom usmjereno je na realizaciju transakcija prodaje, a ne na izgradnju dugoročnih profitabilnih odnosa s potrošačima. Izostaje upoznavanje potreba, želja i preferencija potrošača te oblikovanje i modifikacija proizvoda u skladu s potrebama, željama i preferencijama potrošača. U središtu interesa poslovnog subjekta je plasman. Pored proizvoda, najznačajniji elementi marketinga su kanali prodaje i cijene, a donekle i unaprjeđenje prodaje i oglašavanje (Grbac 2010, pp. 13). Previšić i Ozretić Došen (2004, pp. 14) ukazuju na rizičnost prodajne koncepcije jer se utemelji na tri pogrešne pretpostavke:

- Prodaja onoga što se proizvodi a ne onoga što žele potrošači.
- Pretpostavlja da će se potrošačima sviđati proizvod koji kupuju.
- Pretpostavlja da će potrošači koji nisu zadovoljni kupljenim zaboraviti na razočarenje i ponovo kupiti proizvod.

Uz postojanje “marketinških kratkovidnosti” te izlizanosti i neefikasnosti prodajne orijentacije ne iznenađuje da sredinom 1950–ih godina dolazi do novog pogleda na vođenje poslovanja u novom okruženju. Dok su prethodna tržišta bila dominantno tržišta prodaje, u novim

okolnostima ona postaju tržišta potrošača. Odnosi na tržištu su sve složeniji, a konkurencija sve jača. U takvom odnosima potrebe i želje potrošača postaju središnje točke poslovne koncepcije poslovnog subjekta. Cilj veće proizvodnje i prodaje zamjenjuje što uspješnije zadovoljenje potreba potrošača. Oblikuje se nova filozofija poslovanja, tzv. **marketinška ili tržišna koncepcija**. Prema marketinškoj koncepciji “ključ za postizanje ciljeva poslovnog subjekta sastoji se u određivanju potreba i želja ciljnih tržišta i u odnosu prema konkurenciji uspješnijem i djelotvornijem transferu željenih zadovoljenja” (Grbac 1996, pp. 20). Primjenom marketinške koncepcije ostvaruje se aktivan odnos prodavača spram potrošača te se razvija koncepcija zadovoljavanja potrošača. U središtu interesa su potrošač i njegove potrebe i želje. S ciljem zadovoljenja potreba i želja potrošača poduzima se niz aktivnosti kojima se, u biti, ponuda prilagođava potražnji na tržištu. Cilj poslovnih subjekata više nije maksimalizacija prodaje već zadovoljenje potrošača uz ostvarivanje dobiti (Grbac 2010, pp. 13). Marketinška funkcija u poslovnom subjektu izjednačava se s drugim funkcijama (funkcija proizvodnje, funkcija ljudskih potencijala i dr.).

Kotler et al. (2006, pp. 16) je ukazao na zasnovanost marketinške koncepcije na četiri smjernice: ciljno tržište, potrebe potrošača, integrirani marketing<sup>1</sup> i dobit putem zadovoljstva klijenata. Na shemi 1 navedene smjernice sučeljene su s prodajnom koncepcijom. Prodajna koncepcija ima svoj interno-eksterni put. Početna točka je tvornica, fokus je na proizvodima postojećeg asortimana poslovnog subjekta, a zagovara se agresivna prodaja, odnosno realizacija kratkoročne prodaje bez prevelikog vođenja računa o tome tko i zašto kupuje te promocija čiji je cilj ostvarenje profitabilne prodaje. Za razliku od prodajne koncepcije, put marketinške koncepcije je eksterno–interni. Početna točka mu je tržište, fokusira se na potrebe potrošača, integrira sve aktivnosti marketinga koje imaju utjecaj na potrošače, a namjera je ostvarenje dobiti putem zadovoljstva potreba potrošača i stvaranjem dugoročnih odnosa s potrošačima koji je utemeljen na vrijednostima i zadovoljstvu (Kotler et al. 2006, pp. 16). Fokusiranost na potrošače i zadovoljstvo potrošača su, dakle, sredstva pomoću kojih se realizira marketinška koncepcija. Razlike između prodajne i marketinške koncepcije su očite. Prodajna koncepcija ima fokus na potrebe prodavača, a marketinška na potrebe potrošača; prodajna je koncepcija zaokupljena pretvaranjem proizvoda ili usluge u novac, a marketing koncepcija idejom zadovoljenja potreba potrošača kreiranjem, isporukom i konačno

---

<sup>1</sup> O integriranom marketingu govori se kada svi odjeli poslovnog subjekta djeluju zajedno u svrhu ispunjavanja interesa potrošača (Kotler 1997, pp. 23).

konzumiranjem proizvoda (Lewit 1960, prema: Kotler i Keller 2012a, pp. 11). Usporedba prodajen i marketing koncepcije dana je u Shemi 1.

**Shema 1:** Usporedba prodajne koncepcije i marketing koncepcije



**Izvor:** Kotler et al. (2006, pp. 16)

Kotler et al. (2006) ističu primjenu marketinške koncepcije u mnogim uspješnim i poznatim poslovnim subjektima u svijetu (Marriott, Ritz-Carlton i dr.). Samo postojanje odjela marketinga u poslovnom subjektu ne znači ujedno i da poslovni subjekt primjenjuje marketinšku koncepciju. Ona je primijenjena u poslovnom subjektu onda kada cijelom poslovnom subjektu, svim njegovim odjelima i zaposlenicima, fokus postane potrošač. Mnogi poslovni subjekti navode primjenu marketinške koncepcije, a u biti primjenjuju samo neke marketing aktivnosti, pa se njihovo poslovanje više temelji na koncepciji prodaje, a manje na marketinškoj koncepciji. Većina poslovnih subjekata primjenjuje marketinšku koncepciju tek nakon što ih na to navedu okolnosti, kao npr. pad prodaje, slab rast, promjene u kupovnim navikama, povećanje konkurencije itd.

Istraživanja koja su provodili Kohli i Jaworski (1990), Narver i Slater (1990; 1994) pokazuju da poslovni subjekti koji koriste marketinšku koncepciju postižu vrhunske učinke. To je prvo uočeno kod poslovnih subjekata koja su primjenjivala reaktivnu marketinšku orijentaciju (razumijevanje i izražavanje potrošačkih potreba). No, uočeno je kako takvi poslovni subjekti razvijaju inovacije niske razine. Narver et al. (2000) ističu da je naprednija, inovacija visoke razine moguća ako je fokus na latentnim potrebama potrošača. Hewlett-Packard i Motorola, primjerice, razvili su praksu istraživanja latentnih potreba kroz proces “Istraži–i–uči”. Poslovni subjekti čiji je fokus usmjeren na potrošače proučavaju potrebe i želje svojih trenutnih kupaca,



prikupljaju ideje za nove proizvode i usluge te poboljšavaju postojeće proizvode. Takav marketing obično polučuje uspjehom poslovnog subjekta u slučaju kada potrošači jasno znaju što hoće i koje su njihove potrebe. No, u suprotnom slučaju, kada potrebe potrošača nisu jasne i kada ne znaju što hoće, veći uspjeh će polučiti marketing koji “vodi kupce”, odnosno marketing koji razumije njihove potrebe prije od njih samih te stvara proizvode i usluge čija je funkcija zadovoljenje postojećih i skrivenih potreba, trenutnih i budućih (Kotler et al. 2006, pp. 17). Proaktivni marketingom poslovni subjekti djeluje prije same pojave potreba i potražnje za određenim proizvodom odnosno uslugom. Primjerice, Conrad Hilton je predvidio potrebu za centraliziranim rezervacijskim sustavom koji bi gostima omogućio da pozivom jednog broja imaju pristup većem broju hotela<sup>2</sup>, prije no što je takva potreba postojala kod potrošača. Marketinška koncepcija je, dakle, znatno više od samog reagiranja na potrebe potrošača. Cilj marketinga je profitabilno zadovoljiti potrebe potrošača, što znači da je potrebno uspostaviti ravnotežu između stvaranja veće vrijednosti za potrošače i ostvarenja dobiti za poslovni subjekt (Kotler et al., 2006, pp. 17).

Daljnji razvoj obilježen je pomakom marketinške koncepcije ka **koncepciji potrošača** (nazvana i personalizacija marketinga, one-to-one marketing) (Previšić i Ozretić Došen 2004, pp. 15). Ponuda se personalizira prema obilježjima potrošača, a funkcija marketinga je dominantna u poslovnom subjektu. Obilježja potrošača postaju ključna točka usmjerenosti marketinških aktivnosti. Strategija upravljanja odnosima s potrošačima (engl. *customer relationship management*, skr. CRM) stavlja naglasak na personalizirane interakcije s potrošačima. Personaliziranom ponudom na masovnoj razini poslovni subjekt nastoji izgraditi i održati lojalnost potrošača. Primjena ovog koncepta vidljiva je i u hotelskoj industriji. Turisti postaju sve osjetljiviji na cijene, manje su lojalni i sofisticiraniji su. Kako bi povećali lojalnost gostiju hoteli se fokusiraju na razvoj strategije CRM, koja ima za “cilj istražiti, prikupiti, pohraniti i podijeliti informacije o gostima kroz cijelu organizaciju kako bi se oblikovalo personalizirano, jedinstveno iskustvo za gosta” (Sigala 2003, pp. 1), odnosno jedinstveni hotelski proizvod koji će zadovoljiti potrebe i zahtjeve svakog gosta ponaosob. CRM je jedan od glavnih izvora konkurentske prednosti u hotelskom sektoru (Al-Azzam 2016, pp. 200). To je “strateški pristup koji organizacijama omogućuje uporabu internih resursa (tehnologije, ljudi i procesa) kako bi se stvorila konkurentska prednost i poboljšale performanse organizacije” (Mohamed i Rashid 2012, pp. 220). Važnu ulogu u implementaciji

---

<sup>2</sup> Centralizirani rezervacijski sustav, poznat kao HILTRON, počelo je s radom 1955. godine, a osam osoba zaposlenih u ovom rezervacijskom sustavu obrađivali su rezervacije za 28 Hilton hotela.

CRM strategije u hotelski poslovni subjekt ima informacijska tehnologija. Osim hotelskih lanaca koji više desetljeća implementiraju napredne tehnologije u svoje poslovanje i na taj način obogaćuju doživljaj boravka svojim gostima, svjetski trend je sve veće ulaganje u informacijsku tehnologiju u malim i srednjim hotelskim poslovnim subjektima, kako bi se “dobila nova usluga i omogućila dodatna zarada, omogućilo povećanje kategorije i time cijene usluga” (Mihajlinović 2015, pp. 163), ali i kako bi se uspostavio izravan kontakt i komunikacija s gostom te omogućilo dijeljenje potrebnih informacija zaposlenima u hotelu s ciljem oblikovanja hotelske usluge po preferencijama gosta. Hotelski gosti traže personalizirani odnos s hotel i upravo je to omogućeno uz pomoć implementacije suvremenih tehnoloških rješenja u hotelski sektor i implementacije CRM.

Marketing poprima obilježje interdisciplinarnog pristupa ekonomskim problemima primjenom teorije, pristupa i tehnika različitih društvenih znanosti čiji se interes usredotočio na istraživanje ponašanja (psihologija, sociologija, antropologija i dr.). Time započinje sljedeća faza sustavnog pristupa temeljena na postulatima teorije sustava poduzetništva prema kojoj problemima treba pristupiti integrirano i izučavati značaj utjecaja okoline. Tijekom 1970-ih godina pristupa se humanizaciji marketinga kojom se definira novi cilj: zaštita javnog interesa **društvenim marketingom**, a veća pažnja posvećuje se neprofitnim organizacijama (zdravstvo, školstvo, kulturne djelatnosti i dr.). Konceptija je razvijena kako bi se uklonili konflikti između kratkoročnih želja potrošača i dugoročne dobrobiti potrošača. Ona primjenjuje tržišne principe marketinga na društvena pitanja, kao što su primjerice, piće, pušenje, sigurnost na cesti, financijska odgovornost i dr. (Russel-Bennett et al. 2016, pp. 105). Konceptija navodi na potrebu uvođenja društvenih i etičkih aspekata u primjeni marketinga. Upravljanje marketingom podrazumijeva uravnoteženje profita poslovnog subjekta, potreba i želja potrošača te zahtjeva društva. Društvena odgovornost postaje poslovni imperativ (Baker 1995, pp. 179, prema: Bahtijarević–Šiber et al. 2008, pp. 561). Obveza i dužnost menadžmenta i zaposlenika je donošenje odluka koje štite, pojačavaju i unaprjeđuju blagostanje i dobrobit lokalne zajednice i društva u cjelini. Odluke koje donosi, menadžment ne valorizira samo kroz ekonomski već i kroz društveni učinak te donosi odluke koje istovremeno povećavaju dobit poslovnog subjekta, povećavaju dobrobit za društvo i udovoljavaju potrebama i zahtjevima potrošača.

Uslijed dinamike okruženja i novog pristupa koncipiranju i realizaciji poslovne orijentacije formiraju se **novi marketinški odnosi**. Poslovno okruženje u prvim desetljećima 21. stoljeća

obilježavaju čimbenici koji utječu na povećanje poslovnih rizika, a koji su prema Kotleru i Caslioneu (2009, pp. 18) vezani za tehnološki napredak i informacijsku revoluciju, razornu tehnologiju i inovacije, dinamičan rast konkurencije, investicijske fondove i osnaživanje potrošača. U takvom okruženju dolazi do transformacije marketinga iz jedne od funkcija poslovnog subjekta (uz proizvodnju, financije i kadrove) u glavnu funkciju koja objedinjuje sve druge funkcije. Karakteristike razvoja pojedinih poslovnih koncepcija prikazane su u Tablici 1.

**Tablica 1:** Koncepcije poslovanja

Koncepcija poslovanja	Fokus	Način realizacije	Cilj	Opis
Proizvodna koncepcija	Proizvodnja	Visoka učinkovitost proizvodnje, niski troškovi i masovna distribucija	Povećanje proizvodnje u cilju zadovoljenja potražnje	“Napravi proizvod svima dostupan i cjenovno prihvatljiv”
Koncepcija proizvoda	Tehnički superiorni proizvodi	Inovacija	Unaprjeđenje (tehničko poboljšanje) proizvoda	“Proizvesti proizvod koji su kvalitetni (u smislu tehničko-tehnološke kvalitete), djelotvorni i inovativni”
Prodajna koncepcija	Prodaja i distribucija postojećih proizvoda	Agresivna prodaja i oglašavanje	Maksimiziranje prodaje onog što je proizvedeno.	“Nije važno što potrošači žele, već kako natjerati potrošače na kupnju proizvedenih proizvoda.”
Marketinška koncepcija	Potrošač	Istraživanje i definiranje tržišta, usredotočenje na potrebe i želje potrošača te koordinacija svih aktivnosti	Profit i dugoročni odnosi s potrošačima temeljeni na vrijednosti i zadovoljstvu	“Proizvod se oblikuje i prilagođava potrebama i zahtjevima potrošača”
Koncepcija potrošača	Potrošač kao individua	Personalizacija ponude prema obilježjima potrošača	Profit, zahvaćanje većeg udjela u individualnoj potrošnji svakog potrošača i izgradnja i održavanje lojalnosti potrošača	“Poslovni subjekt je sposoban na masovnoj razini nuditi individualno oblikovane proizvode, usluge, program...”
Koncepcija društvenog marketinga	Potrošač i društvo	Društvena odgovornost, etička i moralna prihvatljivost marketinških aktivnosti u odnosu na problem	Uravnoteženje profita poslovnog subjekta, potreba i želja potrošača i zahtjeva tržišta	“Proizvod je rezultat utvrđivanja potreba i želje ciljnih tržišta, njihova ispunjenja bolje od konkurencije i neprekidna briga od društvenoj prihvatljivosti”
Novi marketinški odnosi	Pored potrošača, dobavljači, distributeri i drugi sudionici na tržištu	Izgradnja mrežnih odnosa	Ostvarivanje uspjeha u zajedništvu	“U stvaranju i isporuci koristi potrošačima uključiti sve zainteresirane sudionike na tržištu.”

**Izvor:** Modificirano prema: Previšić i Ozretić Došen (2004, pp. 12–16); Grbac (2010, pp. 14)

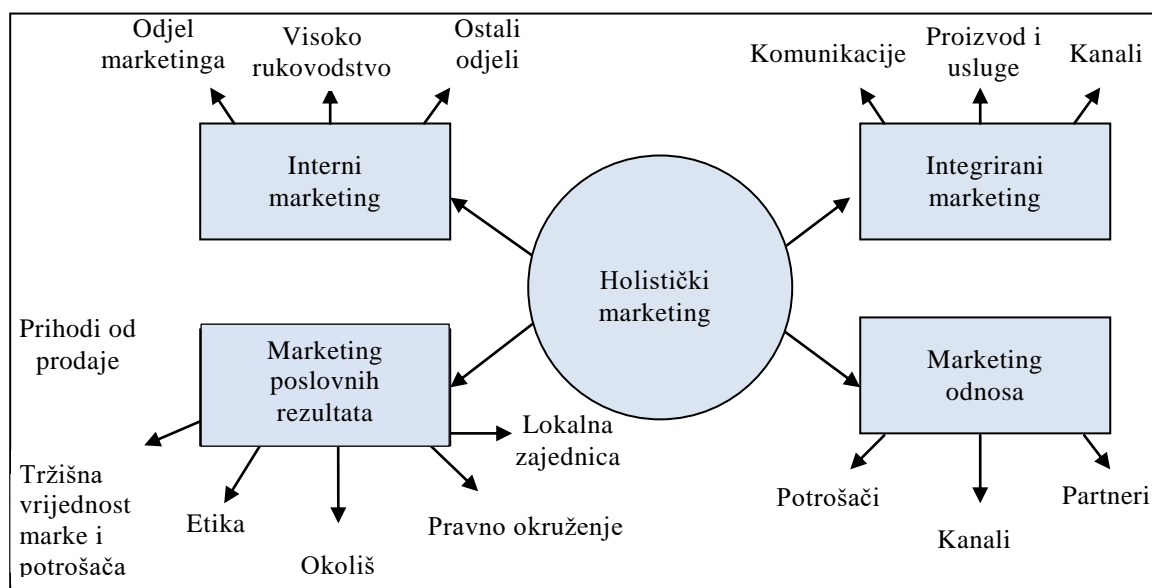
Pregled razvoja poslovnih koncepcija jasno ukazuje na utjecaje iz okruženja koji stvaraju nove mogućnosti ili prijetnje. Kao odgovor na svojevrsne izazove okruženja poslovni subjekti primjenjuju poslovne koncepcije za koje smatraju da će im donijeti profitabilnost i odgovarajuću poziciju na tržištu. Iako se pojavljuju s vremenskim odmakom ipak danas na tržištu su u primjeni sve koncepcije poslovanja.

### **2.1.2. Pojam i obilježja holističkog marketinškog pristupa**

Redizajn poslovnih koncepcija na početku 21. stoljeća pod snažnim je utjecajem informacijskih tehnologija, posebice Interneta. Otklon od tradicionalnog marketinškog pristupa rezultirao je novom marketinškom koncepcijom, sadržanom u pojmu **holistički marketinški pristup**. Pojam holistički ima korijen u riječi *holos* cijelo, cjelovito, cjelokupno, totalno, sveobuhvatno. Holistički pristup nije noviji pojam, on se koristi u različitim znanstvenim područjima. Pojam holizam prvi je put upotrijebio Jan Smuts (1870.-1950.) u knjizi “Holizam i evolucija” 1926. godine, a njime je nazvao teoriju po kojoj je cjelina više nego zbroj njenih sustavnih dijelova. Potvrdu svoje teze dobiva razvojem informatičkih tehnologija, a time i sam pojam dobiva sve veću primjenu.

Prema Kotleru i Kelleru (2012b, pp. 19) holistički marketinški pristup ili holistički marketing, temelji se na razvoju, dizajnu i implementaciji marketinških programa, procesa i aktivnosti koji prepoznaju njihovu širinu i međuovisnost. Holistički marketing prepoznaje sve ono što je povezano s marketingom. To je pristup marketingu koji pokušava prepoznati i pomiriti opseg i složenost marketinških aktivnosti. Komponente koje karakteriziraju holistički marketing su: marketing odnosa, integrirani marketing, interni marketing i marketing performansi, prikazane na Shemi 2.

**Shema 2:** Komponente holističkog marketinga



**Izvor:** Kotler et al. (2014, pp. 19)

*Marketing odnosa* ima za cilj izgradnju obostrano zadovoljavajućih dugoročnih odnosa s ključnim sastavnicama, kako bi poslovni subjekt ostvario dobit i zadržao poslovanje. Kotler i Keller (2012b, pp. 19) navode četiri ključne sastavnice marketing odnosa: kupci (potrošači), zaposlenici, marketinški partneri (kanali, dobavljači, distributeri, trgovci, agencije) i pripadnici financijskog sektora (dioničari, investitori, analitičari). Konačni ishod marketing odnosa je izgradnja marketinških mreža. Marketinšku mrežu čine poslovni subjekt i dionici (potrošači, zaposlenici, dobavljači, distributeri, trgovci na malo, agencije, znanstvenici i drugi) s kojima se izgrađuje obostrano profitabilni poslovni odnosi. Konkurencija nije prisutna samo među poslovnim subjektima već i među njihovim marketinškim mrežama, a uspjeh polučuje onaj poslovni subjekt koji je izgradi bolju marketinšku mrežu (Butigan i Mahnić 2011, pp. 92). Marketing odnosa fokusira se na interakciju između i unutar poslovnih subjekata, klijenata i zainteresiranih dionika (Rasul 2018, pp. 261).

Kod *integriranog marketinga*, zadatak je osmisliti marketinške aktivnosti i sastaviti potpuno integrirane marketinške programe koji stvaraju, komuniciraju i isporučuju vrijednost za potrošače. Pri tome se šalje poruka kako cjelina daje veću vrijednost od zbroja vrijednosti pojedinih dijelova te cjeline. Kod oblikovanja i provedbe svake marketinške aktivnosti treba voditi računa o drugim marketinškim aktivnostima. Marketinške aktivnosti dolaze u svim

oblicima. Te aktivnosti su u teoriji marketinga nazivaju marketing miksom, a klasificirane su u četiri skupine (4P) (Kotler et al. 2006, pp. 34): proizvod, cijena, distribucija i promocija. Spajanje i kombiniranje pojedinih marketinških aktivnosti u jednu cjelinu rezultira diferenciranom ponudom i stvaranjem konkurentske prednosti. Na taj način se stvara i isporučuje vrijednost te prenosi poruka o njoj. Kad gost rezervira smještaj u hotelu on očekuje od hotela da uz taj smještaj dolaze i drugi sastavni dijelovi hotelskog proizvoda (kvalitetno pružanje hotelske usluge, ugodna atmosfera, ljubaznost osoblja i dr.).

*Interni marketing*, kao sastavni dio holističkog marketinga osigurava prihvaćanje marketinških principa kod svih zaposlenika u poslovnome subjektu, posebice se to odnosi na viši menadžment (Kotler et al. 2014, pp. 21). Zadatak internog marketinga je zapošljavanje, obuka i motiviranje zaposlenika koji su spremni pružiti potrošačima izvrsnu uslugu. Koncept internog marketinga nastao je u uslužnim poslovnim subjektima, iz potrebe “da se svi zaposlenici koji dolaze u bilo kakav kontakt s korisnikom usluge što bolje osposobe za marketing usluga” (Previšić i Ozretić Došen 2004, pp. 556.). Interni marketing je posebno važan u hotelijerstvu kao radno intenzivnoj djelatnosti, jer su upravo znanje, sposobnosti, stručnost i ponašanje zaposlenih čine hotelski proizvod koji potrošači (gosti) kupuju na eksternom (turističkom) tržištu. Važnost internog marketinga može se izjednačiti s eksternim marketingom, a ponekad je i važnija od njega (Viera-dos Santos i Goncalves 2018, pp. 39). Glavna svrha internog marketinga je osigurati da zaposlenici imaju percepciju o brizi menadžmenta o njima i njihovim potrebama. Interni marketing mora prethoditi eksternom, jer se obećanje potrošaču o kvalitetnoj usluzi može dati samo kada su svi zaposleni u poslovnom subjektu spremni dati takvu uslugu korisnicima. Upravljanje marketingom djeluje jedino kada svi zaposleni u poslovnom subjektu shvaćaju njegov utjecaj na zadovoljavanje korisnika. Izvrsna usluga korisnicima rezultat je zadovoljstva zaposlenika. Stoga je, s aspekta postizanja konkurentnosti, uspješano upravljanje marketingom ako su poslovni subjekti uključeni u oba, i interni i eksterni marketing.

Holistički marketing uključuje *marketing poslovnih rezultata* koji podrazumijeva poslovne rezultate od marketinških aktivnosti i programa, kao i rješavanja širih odnosa i njihovih pravnih, etičkih, socijalnih i ekoloških učinaka. Od marketinških stručnjaka se traži da svoje aktivnosti financijski opravdaju, ali i da primjenjuju društveno odgovoran marketing. Pred njih se postavljaju sve veći zahtjevi vezani uz opravdanje ulaganja financijskom učinkovitošću i profitabilnošću, kao i izgradnjom marke i širenjem baze potrošača (Kotler et

al. 2014, pp. 22). Kod procjene vrijednosti marketinških aktivnosti, koriste se različitim financijskim mjerama uključujući prihode od prodaje, rast prodaje, udio dodane vrijednosti, produktivnost marketinga (prodaja podijeljena s troškovima marketinga), povrat od prodaje i povrat od ulaganja. Najčešće korištena nefinancijska mjera je tržišni udio jer je vrlo snažan pokazatelj uspješnosti poslovnog subjekta (Clark 1999, prema: Rahman et al. 2017, pp. 368). Marketinški stručnjaci ujedno priznaju kako je veliki dio tržišne vrijednosti poslovnog subjekta rezultat oblikovanja marke u svijesti potrošača, baze potrošača, zaposlenih u poslovnom subjektu, odnosa s dobavljačima i distributerima, te intelektualnog kapitala. S obzirom da se rezultati marketinških aktivnosti reflektiraju i na okolinu poslovnog subjekta, pri procjeni vrijednosti marketinških nastojanja marketinški stručnjaci trebaju u obzir uzeti i etičke, pravne, okolišne i društvene aspekte svog djelovanja. Stoga je zadaća marketinških stručnjaka implementirati društveno odgovoran marketing u svoje aktivnosti.

Implementacija holističkog marketinga pod utjecajem je trendova u poslovanju. Oni određuju i definiraju marketing kao “aktivnost, skup institucija i procesa stvaranja, komuniciranja, isporuke i razmjene ponude koja ima vrijednost za potrošače, klijente, partnere i društvo u cjelini” (American marketing Association 2013). Ovakvo poimanje marketinga podrazumijeva da se u procesu stvaranja, komuniciranja i isporuke vrijednosti polazi od potreba, zahtjeva i želja potrošača koji su bili, sada su ili će biti u fokusu marketinga, te stvaranju lojalnih potrošača, ali i uspostavljanju odnosa sa svim dionicima u procesu s ciljem ostvarenja koristi za sve dionike.

Imajući na umu značajke okruženja u kojima poslovni subjekti djeluju u 21. stoljeću razumljivo je da je holistički marketing odabir poslovnog subjekta koji želi ostvariti dobit, zadovoljiti potrebe i zahtjeve potrošača, društva i svih dionika. Integriranjem pojedinih marketinških aktivnosti istražuje se, stvara i plasira superiorna vrijednost koja ima za cilj izgradnju dugoročnih i obostrano zadovoljavajućih odnosa te zajednički prosperitet dionika.

Prikazom razvojnih faza marketing koncepcije jasno je vidljiv utjecaj trendova u poslovanju na pojedine faze razvoja. Na početku 21. stoljeća u primjeni su sve marketing koncepcije, a holistički marketing i njegove komponente su efikasan odgovor poslovnog subjekta na izazove tržišta i dinamične promjene u okruženju.

## **2.2. TEORIJSKA POLAZIŠTA MARKETING ODNOSA**

Kako je prethodno istaknuto marketing odnosa je jedna od komponenti holističkog marketinga. Pregledom dostupne literature dolazi se do većeg broja pokušaja definiranja marketing odnosa, a isticanjem razlika između transakcijskog marketinga i marketing odnosa produbljuju se saznanja o karakteristikama marketing odnosa. Navedeno je obrađuje u ovom dijelu doktorske disertacije.

### **2.2.1. Definiranje marketing odnosa**

Iako se naglašava da je marketing jednostavno marketing, razvojna obilježja marketinga jasno ukazuju da se poslovne koncepcije prilagođavaju dinamici okruženja, inkorporirajući nove elemente i mijenjajući fokus i cilj te način realizacije. Marketing odnosa je posljedica sve veće zainteresiranosti poslovnog subjekta za ostvarivanje interaktivnih odnosa s točno definiranim postojećim i potencijalnim potrošačima. Sve više poslovnih subjekata fokusirano je na potrošača kao individuu te oblikuju odvojene ponude, usluge i poruke za individualne potrošače, temeljene na informacijama o prošlim transakcijama, demografskim obilježjima, medijskim i distribucijskim preferencijama. Fokusirajući se na svoje najprofitabilnije potrošače, proizvode i kanale, poslovni subjekti nastoje ostvariti profitabilnost zahvaćanjem što većeg udjela potrošnje kupaca, gradeći visoku lojalnost i dugotrajnu vrijednost za potrošača. S porastom svijesti o važnosti stvaranja lojalnih potrošača, poslovni subjekti svu pažnju usmjeravaju na uspostavljanje obostrano korisnih odnosa s potrošačima, dobavljačima i drugim dionicima odnosno interesno–utjecajnim skupinama. Takav marketing naziva se marketing odnosa (engl. *relationship marketing*). On označava značajan pomak paradigme u marketingu, pomak iz promišljanja isključivo usmjerenog na konkurenciju i prema promišljanju usmjerenog na međuovisnost i suradnju.

U pokušaju definiranja marketing odnosa autori (Benouakrim i El Kandoussi 2013; Sheth i Parvatiyar 2003; Grönroos 1997; Morgan i Hunt 1994; Berry 1983) polaze od različitih elemenata, koncepata ili varijabli što rezultira većim brojem definicija. Ne postoji, dakle, jedinstvena definicija. Prisutno je nekoliko elemenata koje povezuju te definicije, ali se one ipak međusobno razlikuju. Pojam marketing odnosa u znanstvenu literaturu uveo je Berry (1983, pp. 25) definirajući ga kao privlačenje, održavanje i, u uslužnim poslovnim subjektima, poboljšanje odnosa s potrošačima. To je i najčešće korištena definicija marketing



odnosa u, koja je ujedno poslužila i drugim autorima (Gummesson 1994; Grönroos 1997) u definiranju marketing odnosa. U poslovnome marketingu, marketing odnosa je prepoznat kao marketing orijentiran ka snažnom, trajnom odnosu s potrošačima (Jackson 1985, prema: Kanagal 2009, pp. 100). Promatrano iz perspektive upravljanja prodajom, marketing odnosa je primjena nekoliko različitih marketinških aktivnosti u rasponu od marketinških programa usmjerenih potrošačima do prodajnih aktivnosti usmjerenih ka izgradnji partnerstva s ključnim poslovnim (engl. *business-to-business*, skr. B2B) potrošačima (Weitz i Bradford 1999). Gummesson (1994, pp. 12) daje širu definiciju temeljenu na odnosima, te proširuje Berryevu definiciju konceptima zajedničkih dobara i usluga, marketinga s krajnjim potrošačima te poslovnog marketinga definirajući marketing odnosa kao marketing viđen kroz odnose, mreže i interakcije. S aspekta procesa kojeg marketing može proizvesti Grönroos (1997, pp. 407) marketing odnosa definira kao proces identifikacije te uspostavljanja, održavanja i povećanja odnosa s potrošačima i drugim interesnim sudionicima, s ciljem ostvarenja profita, na način da su ostvareni ciljevi svih uključenih dionika i da se sve realizira kroz zajedničko davanje i izvršenje obećanja. Ove definicije naglašavaju činjenicu da odnos razmjene mora biti uspješno proveden i zadovoljavajući. Štoviše, odnos bi trebao stvarati vrijednost za obje zainteresirane strane u razmjeni (Sheth i Parvatiyar 1995, pp. 398). Beck et al. (2015, pp. 3) marketing odnosa promatraju kao ključnu strategiju diferencijacije poslovnog subjekta na globalnom tržištu.

Pojedini autori (Benouakrim i El Kandoussi 2013; Morgan i Hunt 1994) ukazuju na činjenicu da odnos nije ograničen samo odnosom između poslovnog subjekta i klijenta, već se odnosi na poslovni subjekt i sve njegove dionike, naglašavajući da najsloženiji odnosi postaju skup interakcija i mreža odnosa. Veoma je važno ojačati mrežu odnosa na trajnoj razini gdje se ispunjavaju ciljevi (Benouakrim i El Kandoussi 2013, pp. 148). Morgan i Hunt (1994, pp. 22) definiraju marketing odnosa kao skup marketinških aktivnosti kojemu je cilj stvaranje, razvoj i održavanje uspješnih relacijskih odnosa s partnerima. Möller i Wilson (1995, pp. 2) navode da se marketing odnosa temelji na razumijevanju, stvaranju i upravljanju odnosima razmjene između pružatelja usluga, raznih sudionika kanala i krajnjih potrošača. Temeljem sinteze 26 definicija Harker (1999, pp. 16) marketing odnos definira kao organizirani angažman na proaktivnom stvaranju, razvoju i održivosti zajedničke, interaktivne i profitabilne razmjene s odabranim potrošačima (partnerima) tijekom vremena. Sheth i Parvatiyar (2003, pp. 9) marketing odnosa definiraju kao kontinuirani proces skupa aktivnosti usmjerenih na kooperativnost i suradnju te programa s neposrednim i krajnjim korisnicima usmjerenim ka

stvaranju i poboljšanju međusobne ekonomske vrijednosti uz smanjenje troškova. Marketing odnosa ima zadatak stvaranja partnerskih odnosa, razvoj, rast, održavanje dugoročnih, troškovno efikasnih odnosa razmjene s potrošačima, dobavljačima, djelatnicima i drugim partnerima u cilju ostvarenja zajedničke koristi (Sheth i Parvatiyar 2003, pp. 21). Poslovno načelo je jednostavno: izgraditi učinkovitu mrežu odnosa s ključnim interesnim skupinama odnosno dionicima, iz čega slijedi dobit (Anderson et al. 1994, pp. 3). Definicije se, dakle tijekom vremena i razvojem područja, proširuju s potrošača na druge dionike u marketinškom procesu.

Marketing odnosa je longitudinalne prirode, a oslanja se na dugoročnu perspektivu. U skladu s navedenim definicijama Benouakrim i El Kandoussi (2013, pp. 149) definiraju marketing odnosa kao strateški proces čiji je cilj uspostaviti, razvijati, održavati i ojačati mrežu odnosa s raznim dionicima na temelju snažnih gospodarskih i društvenih normi i ostvarivanja zajedničkih ciljeva. Iz navedenog je vidljivo da je varijabla dugoročnosti važna u relacijskom pristupu, no prisutne su i druge varijable kao što su povjerenje, suradnja, predanost i kvaliteta odnosa, koje, također, imaju važnu ulogu u razvoju i održavanju odnosa. Kolter et al. (2006) također ukazuju na dugotrajnost primjene marketing odnosa. Prema njima marketing odnosa uključuje stvaranje, održavanje i pojačavanje snažnih odnosa s klijentima i ostalim vlasnicima udjela (Kotler et al. 2006, pp. 476). Naglasak je, dakle, na stvaranju odnosa sa svim dionicima u poslovnom procesu, a cilj je “isporučiti klijentima dugotrajnu vrijednost”, dok je “mjera uspjeha dugotrajno zadovoljstvo klijenata” (Kotler et al. 2006, pp. 476). Kvaliteta odnosa i marketinške mreže u fokusu su marketinga.

Palmatier (2008, pp. 1–3) je ukazao na tri ključna aspekta koji čine marketing odnosa. Prvi aspekt bavi se aktivnostima uključivanja kroz faze odnosa tijekom životnog ciklusa i time implicitno ukazuje da su odnosi dinamički procesi koji se razvijaju tijekom vremena kroz faze, tako da se aktivnosti marketing odnosa i obilježja razmjene sustavno razlikuju među tim fazama (Möller i Wilson 1995). Drugi ključni aspekt bavi se ciljem ili opsegom aktivnosti marketing odnosa; dok su jedne definicije ograničene na odnose s potrošačima druge uključuju odnose s bilo kojim dionicima (interni odjeli, konkurenti, kupci, dobavljači). Taktike marketing odnosa različite su s obzirom na različite partnere, no to ne podrazumijeva da se glavne teorije, okviri i modeli iz temelja mijenjaju (Morgan i Hunt 1994); promjene su prisutne samo u određenim segmentima. Potrebno je voditi računa i o razini odnosa. Odnosi se mogu vrednovati između pojedinaca (interpersonalni odnosi), između pojedinca i

poslovnog subjekta ili grupe ljudi i između poslovnog subjekta. Iako istraživanja pokazuju da se odluke donijete na temelju odnosa i razvoja odnosa mogu razlikovati po pojedincima i grupama, empirijski je dokazano da su odnosi oblikovani na svakoj od tih razina (Doney i Cannon 1997; Palmatier et al. 2006). U mnogim slučajevima, odnosi s više ciljeva pojavljuju se istovremeno i imaju različiti utjecaj na performanse (Palmatier et al. 2006). Treći i posljednji aspekt bavi se prednostima koje proizlaze iz aktivnosti marketinških odnosa. U praksi marketing odnosa treba generirati koristi sve strane u odnosu. Zajedničke karakteristike najčešće korištenih definicija marketing odnosa prikazane su u Tablici 2.

**Tablica 2:** Sažetak i analiza definicija najčešće korištenih definicija marketing odnosa

Definicija	Faza				Cilj /djelokrug		Korist	
	Identifikacija	Razvoj	Održavanje	Završetak	Samo potrošači	Svi	Jednostrana (prodavača)	Dvostrana
Berry (1983:25)		×	×		×			
Grönroos (1997:407)	×	×	×	×		×	×	×
Harker (1999:16)	×	×	×		×		×	
Morgan i Hunt (1994:22)	×	×	×			×		×
Sheth i Parvatiyar (2003:9)	×	×			×			×
Palmatier (2008:3)	×	×	×	×		×	×	

**Izvor:** Modificirano prema: Previšić i Ozretić Došen (2004, pp. 12–16); Grbac (2010, pp. 14)

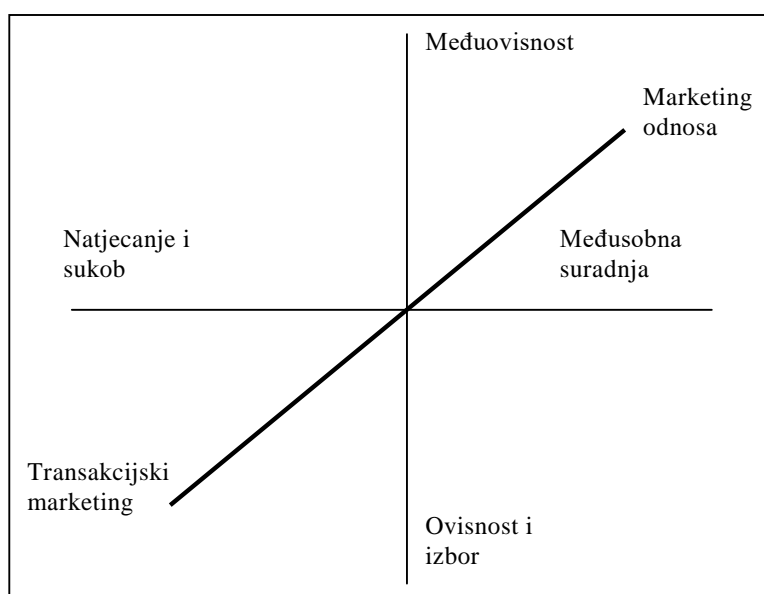
Identificirani aspekti grupirani u tablici integrirani su u definiciji koju je dao Palmatier (2008, pp. 3): marketing odnosa je proces identificiranja, razvoja, održavanja i prekida odnosa razmjene s ciljem poboljšanja performansi.

Temeljem danih definicija jasno je vidljivo da se marketing odnosa temelji na relacijskom pristupu, te da se prepoznaju i uvažavaju odnosi koji se razvijaju između različitih dionika (potrošači, dobavljači, konkurencija, druge interesno–utjecajne skupine). Učinkovitost odnosa marketinških napora ovisi o kombinaciji relacijskih varijabli i sadržaja razmjene.

## 2.2.2. Razlike između transakcijskog marketinga i marketing odnosa

Tradicionalni marketing je ignorirao odnose i njihovu izgradnju, promatrajući poslovni subjekt kao neovisni subjekt uvijek spreman osigurati najbolje uvjete. U fokusu tradicionalnog marketinga bio je potrošač. Cilj mu je bio identificirati potrebe, ponuditi proizvod potrošačima i izvršiti transakciju (Grbac et al. 2008, pp. 15). I u marketingu odnosa pažnja je usmjerena na privlačenje i zadržavanje potrošača, odnosno stvaranje dugoročnih odnosa s potrošačima (Kotler et al. 2006, pp. 476), no ona je samo jedna od marketinških aktivnosti, a ne i glavna. Marketing odnosa nastoji integrirati potrošače, dobavljače i druge dionike u razvojne i marketinške aktivnosti u poslovnom subjektu. Rezultat takvog uključivanja su interaktivni odnosi s dobavljačima, potrošačima i drugim partnerima u vrijednosnom lancu poslovnog subjekta. Interakcijski odnosi između tržišnih subjekata u marketingu odnosa su inherentni u usporedbi s odnosima koji se javljaju u transakcijskom marketingu (Sheth i Parvatiyar 1995, pp. 400). Integracijski odnos pretpostavlja preklapanje u planovima i procesima interaktivnih subjekata i predlaganje ekonomskih, emocionalnih i strukturnih veza među njima. To odražava međuovisnost izbora između dionika i naglašava potrebu suradnje umjesto natjecanja i sukoba među dionicima, kao i suradnju umjesto natjecanja i sukoba među marketinškim akterima. Stoga razvoj marketing odnosa ukazuje na značajan pomak u osnovnim načelima marketinga: od natjecanja i sukoba do međusobne suradnje, od neovisnosti i izbora do međuovisnosti kako je to vidljivo iz Sheme 3.

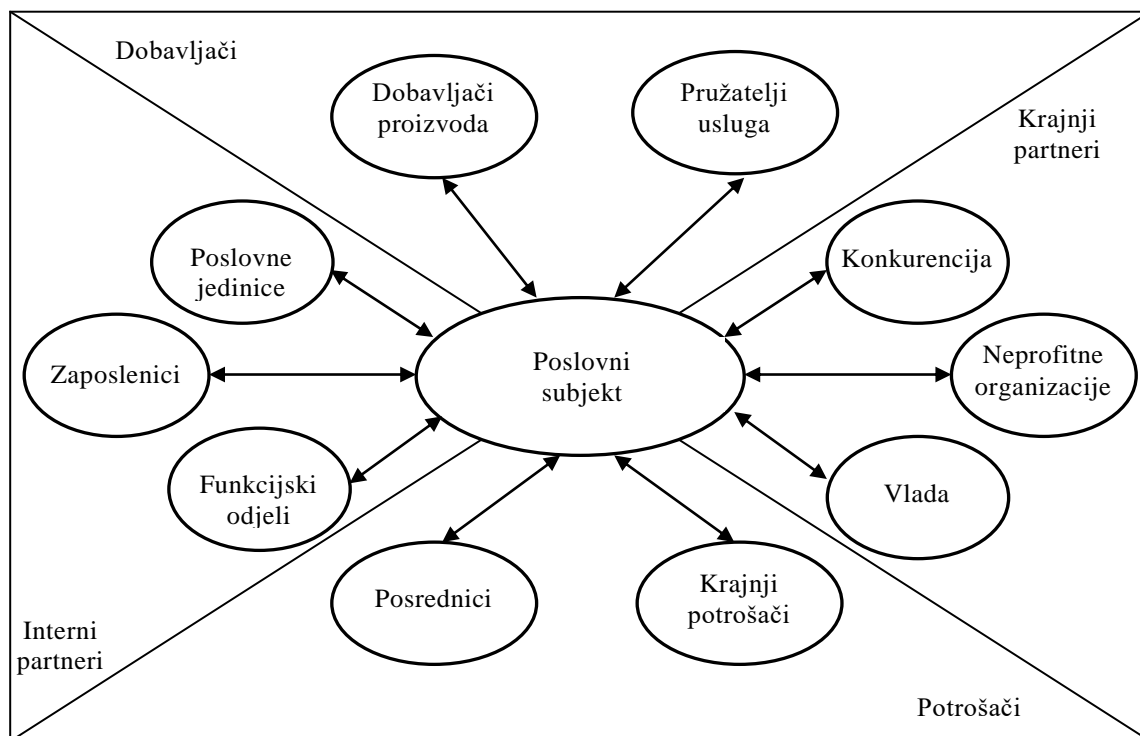
**Shema 3:** Načela transakcijskog marketinga i marketing odnosa



**Izvor:** Sheth i Parvatiyar (1995, pp. 400)

Jedno od načela na kojemu se temelji transakcijski marketing ukazuje da su natjecanje i vlastiti interes pokretači stvaranja vrijednosti. Kroz natjecanje i konkurentnost, potrošačima se nudi izbor, a mogućnost izbora dobavljača proizvoda i usluga motivator je stvaranja veće vrijednosti ponude s ciljem ostvarenja vlastitog interesa. Suprotno, marketing odnosa ukazuje na međusobnu suradnju koja, za razliku od natjecanja i sukoba, dovodi do stvaranja veće vrijednosti. Morgan i Hunt (1994) definiraju marketing odnosa kao skup marketinških aktivnosti kojemu je cilj stvaranje, razvoj i održavanje uspješnih relacijskih odnosa s partnerima. Relacijski odnosi predstavljaju odnose koji se zasnivaju na varijablama koje izvorno potječu iz područja socijalne psihologije (povjerenje, privrženost, međuovisnost itd.) te se dugoročno uspostavljaju. Morgan i Hunt identificiraju deset oblika marketinških odnosa koje grupiraju u četiri skupine: dobavljači, krajnji partneri, potrošači i interni partneri (Shema 4).

**Shema 4:** Relacijski odnosi u marketingu odnosa



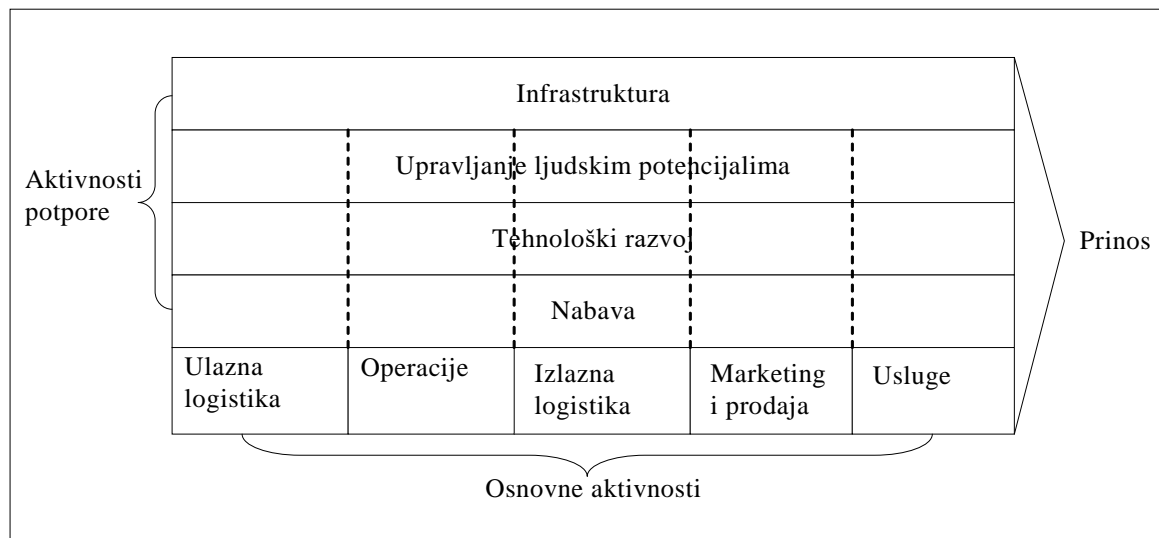
**Izvor:** Morgan i Hunt (1994, pp. 21)

Kotler i Keller (2012a, pp. 12) navode četiri ključne sastavnice marketing odnosa: kupce (potrošači), zaposlenike, marketinške partnere (kanali, dobavljači, distributeri, trgovci, agencije) i pripadnike financijskog sektora (dioničari, investitori, analitičari). Socijalni psiholozi idu korak dalje te ukazuju na to da je konkurencija sama po sebi destruktivna, a

međusobna suradnja sama po sebi dovodi do veće produktivnosti (Kohn 1986, prema: Sheth i Pervatiyar 1995, pp. 399).

Drugo načelo transakcijskog marketinga ukazuje da neovisnost izbora tržišnih subjekata (prodavača i potrošača) stvara efikasniji sustav oblikovanja i distribucije marketinške vrijednosti. Održavanje dugoročnih odnosa od ključnog je značaja za tržišnu efikasnost. Neovisnost tržišnih subjekata podrazumijeva svakom potrošaču pružanje mogućnosti slobode izbora transakcijskog partnera na osnovu očuvanja vlastitog interesa za svaku pojedinu odluku. Najniži troškovi ostvaruju se putem pregovaranja i nadmetanja. Međutim, svaka transakcija uključuje transakcijske troškove vezane uz traženje, pregovaranje i druge povezane aktivnosti, koje povećavaju, a ne smanjuju troškove, i time dovode i do neefikasnosti umjesto efikasnosti za poslovne subjekte angažirane u transakcijskim odnosima. Transakcije se smatraju neovisnima o ostalim transakcijama, s obzirom da su gotovo sve potrebne informacije sadržane u cijeni proizvoda koji se razmjenjuju, čime se smanjuje marketinška funkcija jednostavnog pronalaženja kupca (De Wulf i Odekerken-Schröder 2001, pp. 75). Heide i John (1992) prave razliku između transakcijskog i relacijskog marketinga, te smatraju kako međuovisnost tržišnih subjekata smanjuje transakcijske troškove i generira visokom kvalitetom uz niže troškove od transakcijskog marketinga. Pojednostavljeno, veća kvaliteta uz niže cijene ostvaruje se međuovisnošću i partnerstvom subjekata u lancu vrijednosti. Pri tome se zastupa stajalište Portera koji lanac vrijednosti definira kao instrument za identificiranje načina kreiranja dodane vrijednosti za potrošače (2008, pp. 56) (Shema 5).

### Shema 5: Generički lanac vrijednosti



**Izvor:** Porter (2008, pp. 56)

Ideja lanca vrijednosti temelji se na prikazu organizacijskog procesa, ideji viđenja organizacije proizvodnje (ili usluga) kao sustava, sastavljenog od podsustava, svaki s ulazima, procesima transformacije i izlazima. Ulazi, procesi transformacije i izlazi uključuju stjecanje i potrošnju resursa (novca, rada, materijala, objekata, zemljišta, administracije i upravljanja). Provedene aktivnosti lanca vrijednosti determiniraju troškove i utječu na profit poslovnog subjekta. Zadatak je poslovnog subjekta ispitati troškove i rezultate kod svake aktivnosti kojom se stvara vrijednost te pronaći način kako doći do njihove optimalizacije. Procjena troškova i učinkovitosti konkurenata može se koristiti kao orijentir te se usporedbom poslovanja može doći do zaključka o provođenju pojedinih aktivnosti bolje ili lošije od konkurencije. Konkurentna prednost se ostvaruje provedbom pojedinih aktivnosti bolje od konkurencije.

Kada su potrošači uključeni u proizvodni proces te su u međudodnosima s proizvođačem, briga o stvaranju vrijednosti za potrošače je najveća. U transakcijskom marketingu implicirana je pretpostavka da prodavatelj i potrošač (dionici tržišta) imaju jasno definirane uloge, da samostalno stvaraju vrijednost i da postoji mjesto i vrijeme transakcije koje se može lako koristiti za razmjenu. Intencija je menadžera privući kupce (kako bi se ostvarila dobit), a fokus donošenja odluka je na proizvodu i/ili marki (Targino i Urdan 2013, pp. 122). Međutim, kod marketing odnosa uloga proizvođača, prodavača, potrošača su nejasne. Potrošači sve više postaju su-proizvođači. Ne samo da postoji manja potreba za posrednicima u procesu

razmjene, već je smanjena razgraničenost između proizvođača i potrošača. U mnogim slučajevima, dionici tržišta zajednički sudjeluju u dizajniranju, razvoju, proizvodnji i konzumaciji proizvoda i usluga. Oni ne traže nikakvu posebnu razmjenu, već stvaranje veće tržišne vrijednosti za obje strane kroz međusoban odnos. Ponekad ti odnosi i aktivnosti postaju toliko isprepleteni da je teško odvojiti dionike tržišta jedne od drugih (Sheth i Parvatiyar 1995, pp. 413). Svrha je marketing odnosa, dakle, poboljšati marketinšku produktivnost postizanjem veće učinkovitosti i djelotvornosti. Strategije koje grade odnose s potrošačima povećavaju prodaju i dobit tijekom vremena, posebice kada prodavači usvoje te strategije prije natjecanja i kada je intenzitet konkurentnosti visok (Beck et al. 2015, pp. 3). Nekoliko je praktičnih primjera marketing odnosa koji mogu pomoći u postizanju efikasnosti, kao što su uspostavljanje dugoročnih odnosa s potrošačima, stvaranje zadovoljstva potrošača, razvijanje lojalnosti potrošača i dijeljenje resursa među partnerima. Svaka od navedenih aktivnosti može utjecati na smanjenje troškova poslovanja poslovnog subjekta. Slično tome, veći marketinški učinak može se postići uključivanjem potrošača u ranije faze razvoja marketinških programa, olakšavajući pri tome napore poslovnog subjekta u traženju načina kako udovoljiti potrebama i zahtjevima potrošača. Također, personalizacijom marketinga i obostranom prilagodbom prodavača i potrošača stvara se uspješna veza i razvijaju međusobni odnosi (Grbac 2005, pp. 432), čineći tako marketing učinkovitijim.

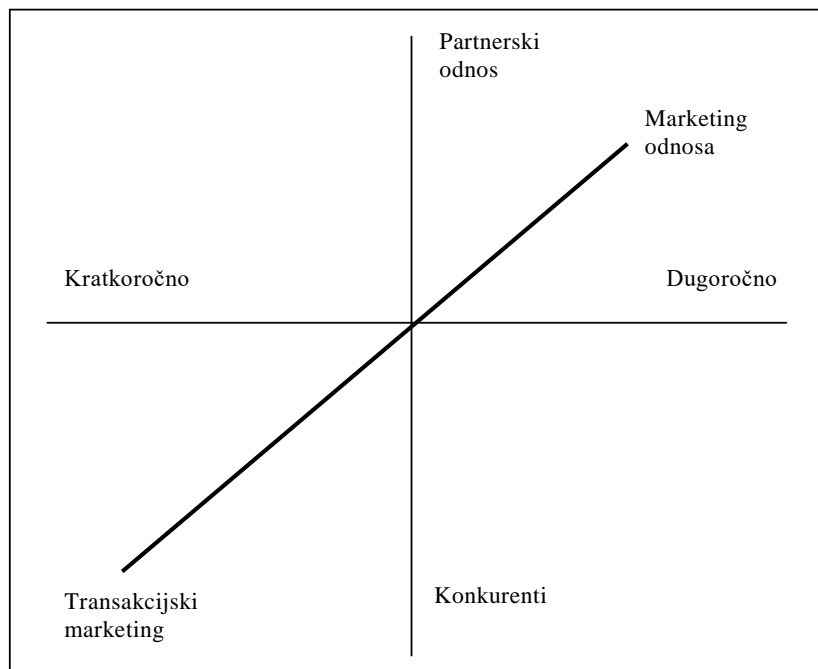
U marketingu odnosa poteškoće se javljaju i u određenju mjesta i vremena nastanka transakcije. Organizacijske granice je teško razlikovati što su poslovni subjekti više uključeni u zajednički odnos sa svojim marketinškim partnerima. Neke od tih aktivnosti odnose se na zajedničko planiranje, zajedničku proizvodnju, zajedničko upravljanje markom itd., a stranke u odnose donose svoje resurse u svrhu stvaranja veće tržišne vrijednosti. Iako se ova suradnja još uvijek svrstava u jedan od oblika razmjene te se i naziva relacijska razmjena, odnosi suradnje koji se razvijaju među dionicima tržišnim subjektima nema uvijek cilj razmjenu dobara i usluga. Relacijske razmjene odražavaju trajni proces, koji uključuje više transakcija tijekom vremena, računajući povijesni i društveni kontekstu u kojem se transakcije odvijaju (Bodlaj et al. 2017, pp. 202). U njima dionici tržišta surađuju dijeleći resurse i sudjelujući u aktivnostima zajedničkog stvaranja vrijednosti, kao što je zajednička proizvodnja, partnersko istraživanje i razvoj, zajednička promocija i dr. Ako razmjena u tim aktivnostima i postoji, ona je slučajna. Primarne aktivnosti odnose se na stvaranje vrijednosti kroz zajedničko djelovanje sudionika u relacijskom djelovanju. Rezultat takvog djelovanja nije nužno razmjena vrijednosti. To je proces stvaranja vrijednosti kroz suradnju i zajedničke snage.



Razmjena se, osim toga, ne odvija samo na vanjskom već i na internom tržištu (unutar poslovnog subjekta) pa pojam potrošač ima novo, prošireno značenje. Obuhvaća i vanjske i interne potrošače. Dok vanjski potrošači kupuju na vanjskom tržištu, interni potrošači su oni subjekti koji “kupuju proizvode” na internom tržištu, odnosno tržištu unutar gospodarskog subjekta i drugih subjekata (Grbac 2005, pp. 433).

Grbac et al. (2008, pp. 16) razliku između transakcijskog marketinga i marketing odnosa pojašnjavaju uz pomoć dviju dimenzija: vremenske dimenzije i dimenzije odnosa. Vremenska dimenzija obilježena je kratkoročnim odnosno dugoročnim odnosima između dionika tržišta, a dimenzija odnosa obilježena je uspostavom konkurentskih odnosa i odnosa suradnje između dionika tržišta. Transakcijski marketing karakteriziraju kratkoročni odnosi i odnosi temeljeni na konkurenciji, a marketing odnosa obilježavaju dugoročni partnerski odnosi među dionicima tržišta. Odlike transakcijskog marketinga su, dakle, kratkoročni odnosi i odnosi temeljeni na konkurenciji, a marketing odnosa partnerski odnosi među tržišnim subjektima koji se dugoročno razvijaju (Shema 6).

**Shema 6:** Razvoj novih odnosa na tržištu



**Izvor:** Grbac et al. (2008, pp. 17)

Navedene razlike između transakcijskog marketinga i marketing odnosa mogu se sažeti na način kako je to učinjeno u Tablici 3.

**Tablica 3:** Usporedba transakcijskog marketinga i marketing odnosa

Transakcijski marketing	Marketing odnosa
Fokus na profitabilne transakcije.	Fokus na profitabilne odnose.
Fokus na potrošača.	Fokus na zadržavanju postojećih i pridobivanju potencijalnih potrošača i druge dionike.
Potrošač je nepoznat.	Potrošač je poznat, postojeći i potencijalni.
Potrošač je vanjski potrošač.	Potrošač je vanjski i interni.
Fokus na razmjenu.	Fokus na uspostavi odnosa s potrošačima i drugim dionicima.
Kratkoročni odnosi između tržišnih subjekata.	Dugoročni odnosi između tržišnih subjekata.
Poslovni subjekt razvija konkurentski odnos s tržišnim subjektima.	Poslovni subjekt razvija odnos suradnje s tržišnim subjektima.
Prodaja nepoznatim potrošačima.	Prodaja poznatim potrošačima.
Između poslovnog subjekta i potrošača djeluju posrednici.	Uspostavlja se višestruki nivo odnosa između prodavača i potrošača
Za kvalitetu proizvoda odgovaran je proizvodni odjel.	Kvaliteta proizvoda/usluge odgovornost je svih zaposlenih u poslovnom subjektu.
Poslovni subjekt uspostavlja komunikaciju s tržištem.	Pojedinac komunicira s pojedincem.

**Izvor:** Obrada autora.

Pomak od transakcijskog ka marketingu odnosa ne znači da su poslovni subjekti napustili transakcijski marketing. Upravo suprotno, marketing odnosa nije primjenjiv u svim situacijama (Kotler et al. 2006, pp. 483). Većina poslovnih subjekata koristi se i transakcijskim i relacijskim marketinškim pristupom. Kao strateški izbor, marketing odnosa može kao glavnu ulogu imati integraciju transakcija u odnose, strukturiranje i održavanje relacijske razmjene te oblikovanje i koordiniranje marketinških aktivnosti među strateškim partnerima (Li i Nicholls 2000, 451). Marketing odnosa će, primjerice, imati će veće učinke od transakcijskog marketinga u uvjetima kada su poslovni subjekti pretežito orijentirani na velika tržišta potrošača, u slučaju potrebe uspostave dugoročnih poslovnih odnosa i visokih troškova kod promjene dobavljača, dok će transakcijski marketing imati bolje učinke u kratkoročnim poslovnim odnosima s klijentima koji se mogu prebacivati s jednog dobavljača na drugog s malo truda ili ulaganja (Kotler et al. 2006, pp. 483).

Može se zaključiti da u marketingu odnosa uspješna veza i razvoj međusobnih odnosa između poslovnog subjekta i njegovih dionika podrazumijeva prilagodbu obje strane u odnosu. Promjene u okruženju, tehnološki razvoj, trendovi na strani potrošača te novi odgovori prodavača na izazove iz okruženja imaju za posljedicu stvaranje novih odnosa između prodavača i potrošača, ali istovremeno stvaraju i nove odnose između poslovnog subjekta i dionika, koje rezultiraju ostvarenjem zajedničke koristi. Učinkovitost marketing odnosa

ogleda se u oblikovanju što uspješnijih veza između sudionika na tržištu i tržišnih procesa, a prikladnost njegove primjene ovisna je o vrsti industrije i potrebama i zahtjevima pojedinog klijenta.

### **2.3. PRISTUP MARKETINGU PREKO MARKETING ODNOSA I MREŽA**

Konačni ishod marketing odnosa, kako je već istaknuto je izgradnja marketinških mreža. One su svojevrsna neopipljiva imovina poslovnog subjekta. Već je početkom 1990-ih godina Drucker buduću ekonomiju opisao kao društvenu mrežu (1993, pp. 17). Stoga je razumljiva važnost koju stvaranje marketinških mreža i umrežavanje, dva desetljeća kasnije, ima za poslovanje poslovnog subjekta, kao i daljnji razvoj marketinga, sadržan u marketingu mreže. Alternativno se za pojam marketinga mreže koristi “tržište kao mreža”. Za razliku od marketing odnosa koji je jasno fokusiran na upravljanje tijekom životnog ciklusa odnosa s klijentom, marketing mreže prepoznaje međuovisnost i široki spektar vlasnika udjela (Kotler et al. 2006, pp. 478).

Poslovne mreže nisu nova pojava, no posljednja tri desetljeća obilježena su dramatičnim rastom mrežnih aktivnosti i raznovrsnim oblicima povezivanja poslovnih subjekata (Morić Milovanović 2013, pp. 238). U odnosu na tradicionalni pristup marketingu, koji pažnju usmjerava na alokaciju resursa, pristup marketing mreža ima zadatak pronaći konkurentsku prednost izvan vlastitog poslovanja, a unutar lanca vrijednosti svojih dobavljača, distributera i potrošača (Grönroos 1994, pp. 347). Prijenos informacija i prodaja, te nastup s integriranim marketing miksom gubi na važnosti, a ključnom vrijednošću postaje znanje i iskustvo. Kako bi odgovorili na sve jaču konkurenciju, poslovni subjekti stvaraju snažne mreže koje čine poslovni subjekt i dionici (potrošači, zaposlenici, dobavljači, distributeri, trgovci na malo, agencije, znanstvenici i drugi), a s kojima se izgrađuju obostrano profitabilni poslovni odnosi. Tržišni rezultati postaju sve više posljedica odlučivanja na temelju konkurentnosti između poslovnih mreža, a ne konkurencije među poslovnim subjektima. Stoga i marketing treba promatrati kao mrežnu aktivnost. Prema Achrolu i Kotleru (1999, pp. 151) filozofija marketinga i dalje će zadržati svoje temeljne vrijednosti ali se uloge i funkcije marketinga značajno mijenjaju. Funkcije marketinga raspršene su na sve organizacijske jedinice, a marketing u mreži poslovnih subjekata sve više će se smatrati odgovornošću svih u poslovnim subjektima. Stvaranjem vlastitih osobnih mreža s dionicima u okruženju menadžeri utječu na marketing poslovnog subjekta, što se smatra važnim strateškim usmjerenjem i čimbenikom

koji povećava uspješnost donošenja marketinških odluka (Butigan i Mahnić 2011, pp. 89).

Marketing odnosa obuhvaća različite međuovisnosti između velikog broja ljudi, odnosno mrežu odnosa (Kotler et al. 2014, pp. 19). Umrežavanjem se marketing razvija u suradnji sa svim dionicima u mreži. Proces umrežavanja obuhvaća objedinjavanje aktivnosti različitih tržišnih dionika u jednu koordiniranu i integriranu marketinšku cjelinu. U takvom marketinškom pristupu potiče se suradnja više tržišnih dionika i koncentracija njihovih napora na zajedničko ostvarenje onog što ne mogu ostvariti pojedinačno, i to na efektivan i efikasan način (Grbac et al. 2008, pp. 20).

Teorija mreže razvijena u sociologiji omogućuje bolje sagledavanje učinka strukturnih obilježja interakcije između više dionika (primjerice, pojedinci, poslovni subjekti) unutar cjelokupne mreže, kao i dolaženje do saznanja da kvaliteta odnosa (primjerice, povjerenje, privrženost i sl.), te širina odnosa (gustoća mreže) i sadržaj odnosa (mreža diversifikacija/privlačnost) imaju poseban utjecaj na razmjenu (Palmatier 2008, pp. 19).

Navedeno ukazuje na potrebu promatranja marketinga kroz marketinške mreže i marketing odnosa kao novi pristup marketingu.

### **2.3.1. Teorijsko određenje marketinških mreža**

Prije samog elaboriranja marketinških mreža potrebno je dati teorijski okvir mreža i umrežavanja.

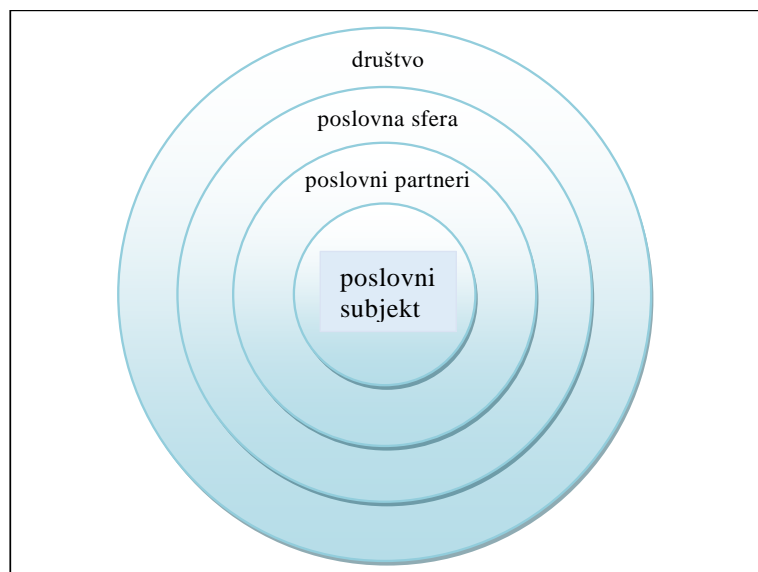
U literaturi nema jedinstvene definicije mreža. To je i razumljivo s obzirom na konstataciju da je mreža nesavjestan, spregnuti sustav s nejasnim granicama (Johannisson 1986). Crapo (1985, prema: Bahtijarević–Šiber et al. 2008, pp. 81) definira mrežu kao organizirani skup osobnih kontakata i mreža osobnih kontakata koja osigurava put od točke “A” do točke “B” u najkraćem vremenu i najkraćim putem, pri čemu su putovi, kako bi se minimizirala udaljenost između dvije točke, ne samo piramidalni već i horizontalni, vertikalni i dijagonalni. Definicija uključuje osobne kontakte i putove koji mogu biti u različitim smjerovima između pojedinih osoba, odnosno dionika mreže. Nedostaci koje pojedinac ili organizacija imaju može se otkloniti udruživanjem znanja u mrežu. Filozofija umrežavanja odražava misao prema kojoj nije važno ono što pojedinac zna već koga zna (Covey 2006). Dakle, pojedincu nije potrebno sve znati, već bi trebao poznavati ljude koji znaju. Stalne promjene u poslovnom okruženju

ističu potrebu posjedovanja različitih znanja što je moguće jedino oblikovanjem mreža i umrežavanjem. Dvadeset prvo stoljeće je, naime, oblikovano kao društvo koje pokreće znanje, u koje osnovni ekonomski resursi nisu materijalni resursi, rad ili kapital, već znanje (Drucker 1993). Mreže se bolje prilagođavaju okruženju obogaćenom znanjem zbog velike sposobnosti obrade informacija. One smanjuju idiosinkratična ulaganja u dugotrajnu imovinu i tehnologiju te su fleksibilnije i brže odgovaraju na izazove okruženja (Achrol i Kotler 1999, pp. 146). Dubini i Aldrich (1991, pp. 305) mrežu definiraju kao model odnosa pojedinaca, skupina i organizacija. Definicija uključuje odnose među dionicima u mreži. Element odnosa je osnova mrežnog pristupa marketingu poslovnog subjekta s obzirom da su veze između aktera utemeljena na odnosima (Butigan i Mahnić 2011, 99).

S aspekta marketing odnosa, mreže su ključne za bilo kakvu intervenciju na tržištu (Wilkinson 2001, pp. 23). Achrol i Kotler (1999) marketinške kanale i poslovne mreže definiraju kao međuovisne sustave organizacija i odnosa koji su uključeni u obavljanje svih proizvodnih i marketinških aktivnosti uključenih u kreiranje i isporuku vrijednosti u obliku proizvoda i usluga potrošačima.

Od pojma mreže potrebno je razlikovati pojam umrežavanje (engl. *networking*). Umrežavanje se definira kao organiziran i kontinuiran proces stjecanja i njegovanja privatnih i poslovnih poznanstava i veza radi brzog pronalaženja, u bilo kojoj poslovnoj ili privatnoj situaciji, upravo one osobe koje najdjelotvornije i najuspješnije mogu pomoći u određenoj situaciji te pomaganje drugima da to isto učine (Bahtijarević–Šiber et al. 2008, pp. 81). Podolny i Page (1998) u poslovno umrežavanje uključuju različite oblike partnerstva, uključujući zajedničke pothvate, strateške saveze, suradnju, koaliciju i konzorcije. Lynch i Morrison (2007, pp. 43) umrežavanje definiraju kao proces kojeg koriste članovi mreže za mobiliziranje odnosa i učenje jednih od drugih. Više je razloga koji se mogu navesti kao argumenti u prilog važnosti umrežavanja. Među ostalim, u današnjem poslovnom okruženju kojeg karakteriziraju brze promjene za uspjeh poslovnog subjekta nisu dovoljni resursi poslovnog subjekta, već mreža kontakata s poslovnim okruženjem uz pomoć kojih dolaze do informacija o konkurenciji, promjenama na tržištu, neformalnih povratnih informacija o proizvodu i/ili usluzi koju nudi, prodaji, sigurnosti posla, zapošljavanju najboljih kandidata za posao i dr. Bahtijarević–Šiber et al. (2008) razlikuju četiri razine umrežavanja: umrežavanje unutar poslovnog subjekta, umrežavanje s poslovnim partnerima, umrežavanje unutar cjelokupne poslovne sfere i umrežavanje svih društvenih sfera (Shema 7).

## Shema 7: Razine umrežavanja



**Izvor:** Bahtijarević–Šiber et al. (2008, pp. 83)

Mreže unutar poslovnog subjekta odnosno organizacije sastavljene su od pojedinaca iz različitih organizacijskih odjela, funkcijskih područja i hijerarhijskih razina. Sljedeću razinu čini umrežavanje s poslovnim partnerima, a zatim umrežavanje pripadnika različitih gospodarskih sektora, te umrežavanje sa širim društvenim okruženjem. Posebno je potrebno istaknuti da ono što donosi korist poslovnom subjektu nije samo postojanje mreže, već je ono određeno strukturom i korištenjem mreža kroz proces umrežavanja.

Postoji određena poveznica između procesa umrežavanja poslovnih subjekata i određenog oblika umrežavanja koje se smatra marketing odnosa, a sadržana je u njihovoj okrenutosti prema vani, izgradnji odnosa koji se temelji na povjerenju te usmjerenosti stvaranja vrijednosti (Butigan i Mahnić 2011, pp. 99). Razlike između poslovnih i marketinških mreža očituju se u vezama između dionika. Tržišta, koja su više fragmentirana, imaju manju povezanost između dionika od drugih. Osim toga složenost mreža čini mreže različitim, neke mreže mogu biti strogo definirane i prilično linearne, dok su druge slučajne i kaotične. Kako se mreža razvija, tako dionici formiraju međusobne odnose, čime se povećava učinkovitost poslovanja. To, međutim, dovodi do veće složenosti inače jednostavnih mreža, te ih čini više sklonijih kaosu. Marketinšku mrežu O'Donnell (2004) prepoznaje kao mrežu dionika s kojima se poslovni subjekt povezuje i surađuje, a kao najvažnije dionike izdvaja: potencijalne i postojeće potrošače, potencijalne i postojeće dobavljače, konkurente unutar i izvan domaćeg tržišta, poslovne prijatelje i kolege, udruge i ostale državne ustanove, te zaposlenike

poslovnog subjekta (interna mreža). Slično tumačenje marketinških mreža imaju i Achrol i Kotler (1999), koji identificiraju četiri modela marketinških mreža:

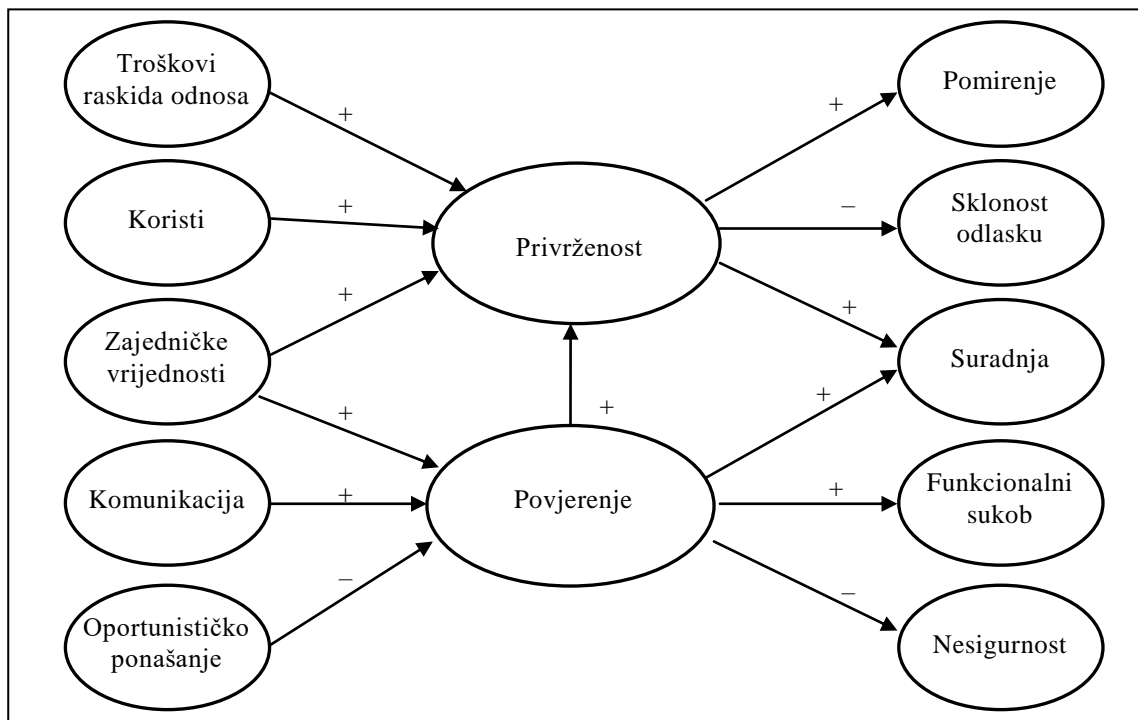
- interne mreže,
- vertikalne mreže,
- intertržišne mreže i
- mreže poslovnih prilika.

Interne mreže su dizajnirane kako bi se smanjila hijerarhija i kako bi se poslovni subjekti otvorili okruženju. Vertikalne mreže maksimaliziraju produktivnost serijski ovisnih funkcija kreiranjem partnerskog odnosa između specijaliziranih međusobno ovisnih poslovnih subjekata. To je skupina resursa poslovnih subjekata specijaliziranih za različite proizvode, tehnologiju i usluge koji čine inpute za određeni sektor, organizirana oko središnjeg poslovnog subjekta koje je fokusirano na praćenje i upravljanje kritičnih nepredvidivosti s kojima se susreću sudionici mreže na tom tržištu. Intertržišne mreže nastoje iskoristiti horizontalne sinergije u svim sektorima. Mreže poslovnih prilika organizirane su oko potreba potrošača i tržišnih prilika, i dizajnirane za traženje najboljih rješenja. Tako strukturirane marketinške mreže omogućuju poslovnim subjektima povezivanje vlastitih resursa s ostalim sudionicima mreže. One pospješuju, ali i ograničavaju učinkovitost poslovnog subjekta tijekom poslovanja, kao i tijekom neposlovnih odnosa (Ritter et al. 2004). Veze koje poslovni subjekt razvija s pojedinim sudionicima u mreži jedan su od najvažnijih njegovih resursa. One pomažu u stvaranju znanja i pristupu širem tržištu.

Uspješnost marketinških mreža ovisi i o drugim varijablama. U literaturi se navodi nekoliko varijabli na koje se oslanjaju i marketing mreže i marketing odnosa, kao što su privrženost, povjerenje i partnerstvo s mrežnim partnerima, umjesto pasivnog pristupa potrošačima i konkurenciji.

Morgan i Hunt (1994) privrženost i povjerenje identificiraju kao ključne varijable modela marketing odnosa, koji se jednim dijelom fokusira na relacijsku razmjenu, a drugim dijelom na odnose privrženosti i povjerenja (Shema 8).

**Shema 8:** Relacijski odnosi ključnih i pomoćnih varijabli u marketingu odnosa



**Izvor:** Morgan i Hunt (1994, pp. 22)

*Privrženost* je važna i presudna varijabla u odnosima razmjene pri donošenju odluke poslovnog subjekta o održanju dobrih dugoročnih odnosa s potrošačima (Beck et al. 2015; Johnson, 1999; Morgan i Hunt 1994). Prema Morganu i Huntu (1994, pp. 22) privrženost partnera u razmjeni je ključna za postizanje rezultata velike vrijednosti. Oni privrženost definiraju kao želju za održavanjem vrijednosnog odnosa. Definicija naglašava važnost stvaranja vrijednosti u odnosu razmjene. Sheth i Parvatiyar (1995) privrženost potrošača definiraju kao dugoročnu orijentaciju potrošača prema poslovnom odnosu koji je utemeljen i na emocionalnim vezama i na uvjerenju potrošača da će mu međusobni odnosi s poslovnim subjektom donijeti veće koristi nego u slučaju njihova prekida. Privrženost potrošača se promatra (O'Malley i Tynan, 2000) i kao stav i/ili ponašanje (ili namjera). To je trajna želja za održavanje vrijednog odnosa (Moorman et al. 1992, pp. 316). Zastupljena je i klasifikacija privrženosti potrošača (Gounaris, 2005) na: afektivnu i kalkulativnu privrženost. Afektivna privrženost je odraz želje za nastavkom odnosa kao posljedica psihološke veze, srodstva ili povezanosti, dok se s druge strane, kalkulativna privrženost temelji isključivo na analizi troškova i koristi, odvojeno i distancirano od konteksta odnosa. Privrženost rezultira jačanjem i poticanjem dionika na tržištu za održavanjem odnosa tijekom vremena, toliko dugo koliko takav odnos donosi korist i profitabilnost dionicima razmjene.



*Povjerenje* je prepoznato (Morgan i Hunt 1994; Moorman et al. 1992; Achrol 1991) kao čimbenik od ključnog značaja, kao i privrženost u odnosu razmjene. To je posljedica interakcije dionika tijekom vremena (Moorman et al. 1992). U literaturi se daje veći broj definicija pojma povjerenje. Morgan i Hunt (1994) povjerenje smatraju uspostavljenim onda kada je jedna strana uvjerenjena u pouzdanost i integritet druge strane u razmjeni. Ta je definicija sukladna definiciji Moorman et al. (1992, pp. 82) prema kojoj je povjerenje spremnost oslanjanja na partnera u razmjeni u kojeg se ima povjerenje. Anderson i Narus (1990, pp. 45) se fokusiraju na percipiranje rezultata povjerenja te povjerenje definiraju kao vjerovanje poslovnog subjekta da će drugi poslovni subjekti obavljati aktivnosti koje će imati pozitivan rezultat za poslovni subjekt, te da neće poduzimati neočekivane aktivnosti koje bi za poslovni subjekt imale negativne rezultate. Morgan i Hunt (1994) su, međutim, iz svoje definicije izostavili namjeru ponašanja o “spremnosti” koju su u svoju definiciju uvrstili Moorman et al. (1992, pp. 315) slažu se da je namjera ponašanja kritičan aspekt konceptualizacije povjerenja, jer ako jedna strana vjeruje u pouzdanost partnera bez spremnosti oslanjanja na partnera, riječ je o ograničenom povjerenju Morgan i Hunt (1994, pp. 23) međutim, tvrde da je spremnost na akciju implicitno uključena u konceptualizaciji povjerenja i, prema tome, partner u razmjeni se ne bi mogao okarakterizirati povjerljivim ukoliko nema spremnosti na akcije koje bi inače podrazumijevale rizik. Povjerenje je veoma važan koncept u odnosu između partnera, kojeg Spekman (1988, pp. 79, prema: Morgan i Hunt 1994, pp. 24) smatra kamenom temeljcem strateškog partnerstva. Povjerenje se shvaća kao ključna komponenta u stvaranju i upravljanju odnosima u mreži. Odnosi postoje kada su oni važni za oba partnera i od oba partnera zahtijevaju uspostavu zajedničkog napora da se održi i zaštiti taj odnos za buduću i dugoročnu korist (Panda 2013, pp. 286).

*Partnerstvo* je varijabla koja se značajno koristi u istraživanju marketing odnosa i mreža. Definira se kao skup koordiniranih i komplementarnih akcija u svrhu postizanja zajedničkih ciljeva partnera uključenih u relacijsku razmjenu (Morgan i Hunt 1994). Povjerenje i privrženost su bitne varijable u povijesti partnerstva. Ova varijabla je prvenstveno pod utjecajem privrženosti partnera uključenih u odnos razmjene, povjerenju potrošača prema poslovnom subjektu i zadovoljstvu potrošača u relacijskoj razmjeni u cjelini. Buckley i Casson (1988, prema: Benouakrim i El Kandoussi 2013, pp. 150) smatraju da je partnerstvo uzajamna spremnost uspostavljanju relacijskih standarda koji poboljšavaju dobrobit cijelog odnosa. Partneri uključeni u relacijsku razmjenu bolje će surađivati i s drugim partnerima kako bi taj odnos bio dugotrajniji i profitabilniji za obje strane uključene u razmjenu. Postizanje

konkurentnosti (u globalnoj ekonomije) zahtijeva partnerstvo unutar mreže (Morgan i Hunt 1994, pp. 20). Za partnerstvo se može reći da je dinamična varijabla koja se tijekom vremena izgrađuje.

Istraživanje marketing odnosa uz pomoć marketinških mreža iziskuje dakle, analizu čvorova u mreži (subjekata) i njihovih odnosa. Uspješnost marketinške mreže ovisi između ostalog i o varijablama kao što su privrženost, povjerenje i partnerstvo. Navedene varijable međusobno su povezane i tvore snažne veze između čvorova u mreži, utječu na postizanje konkurentnosti subjekata u mreži te zadovoljstvu potrošača i ostvarenju ciljeva dionika na dugi rok. Potpuno shvaćanje marketing odnosa uz pomoć mreža i umrežavanja nije moguće bez detaljnog prikaza strukture marketinške mreže.

### **2.3.2. Struktura marketinških mreža**

Mreže se sastoje od “čvorova” ili pozicija na kojima su različite osobe (npr. pripadnici neke društvene skupine) ili zajednice (npr. organizacije unutar nekog sektora) i veza koje se manifestiraju kao interakcija između pojedinih pozicija. Veze se mogu razlikovati (Butigan 2010) u smjeru (simetrična ili asimetrična), vrijednosti (pozitivna, neutralna, negativna), snazi (slaba, umjerena ili jaka) i sadržaju (npr. traženje savjeta, dijeljenje resursa, neformalna komunikacija i dr.). Veze se obično nazivaju odnosima, a marketing odnosa je fokusiran upravo na njih. Odnosi su dio mreža, pa se i mreže nazivaju “sekundarnim funkcijama” odnosa (Anderson et al. 1994, pp. 3).

U literaturi su identificirane tri dimenzije marketinških mreža, koje omogućuju njihovo lakše razumijevanje unutar marketinškog konteksta. Prva, strukturna dimenzija definira marketinške mreže u odnosu na izvore koji je koriste (Johanson i Mattsson, 1987) i fokusira se na fizičku strukturu svake marketinške mreže. Struktura mreže definira se kao model izravnih i neizravnih veza između sudionika. Drugo, dimenzija odnosa definira marketinšku mrežu s aspekta veza unutar mreže te mjeri snagu veza koje postoje unutar mreže. Treća dimenzija marketinških mreža promatra marketinške mreže s aspekta na koji način marketinška mreža utječe na aktivnosti subjekata u mreži (Anderson et al. 1994). U okviru ovog dijela rada naglasak je na strukturnom aspektu marketinških mreža.

Strukturna dimenzija svake marketinške mreže je definirana s aspekta strukturnih komponenti uključujući sljedeće (Carson et al 2004; Rocks et al. 2005):

- *Velicina mreže* – definira se stvarnim brojem izravnih kontakata koje menadžer unutar svakog poslovnog subjekta koristi kako bi mu pomogle u donošenju marketinških odluka i provođenju marketinških aktivnosti.
- *Formalnost mreže* – određuje se mjerom do koje se koriste formalni poslovni kontakti u marketinškim aktivnostima u odnosu na mrežu neformalnih i društvenih kontakata. Marketinška mreža može biti formalna, neformalna ili kombinacija jedne i druge.
- *Heterogenost mreže* – definira se u odnosu na različite izvore koji se koriste unutar mreže, a mjeri se brojanjem različitih mrežnih izvora koje menadžer koristi u poduzimanju marketinških aktivnosti. Koristi od posjedovanja heterogene mreže su bogate informacije i fleksibilniji resursi.
- *Gustoća mreže* – odražava snagu odnosa međusobno povezanih članova mreže. Označava stupanj do kojeg pojedinci poznaju jedni druge i do kojeg surađuju tj. mjere do kojeg su stupnja sudionici mreže u interakciji jedni s drugima.
- *Stabilnost mreže* – definirana je brojem poveznica unutar marketinške mreže koje menadžer uspijeva održati kroz minimalno vremensko razdoblje. Mjeri se određivanjem koliko točno veza od ukupnog broja veza između menadžera i dionika unutar njegove mreže postoji dulje vremensko razdoblje.
- *Fleksibilnost mreže* – određena je brojem uspostavljenih veza unutar mreže i brojem prekinutih veza tijekom određenog vremena. Mjeri se utvrđivanjem broja novih i prekinutih veza u određenom vremenskom razdoblju.

Strukturne komponente marketinške mreže daju im određene karakteristike. Na strukturu mreže utječe i središte mreže (Rowley 1997). Ono odražava opseg u kojem menadžer poslovnog subjekta održava veze s ostalim dionicima marketinške mreže. To je varijabla koja se odnosi na položaj poslovnog subjekta unutar vlastite mreže te oslikava snagu odnosa između promatranog poslovnog subjekta i ostalih dionika u mreži. Središte mreža uključuje mogućnost pristupa i nadzora resursa kako kroz neizravne, tako i kroz izravne poveznice. Središnji dionik mreže je u neravnopravnom položaju u odnosu na druge sudionike mreže, utječući na tijek informacija i očekivano ponašanje među ostalim sudionicima mreže (Rowley 1997).

Pretpostavlja se da će mala promjena položaja dionika unutar mreže bitno utjecati na izvor resursa potrebnih za poslovanja, pa i na uspješnost poslovnog subjekta (Rocks et al. 2005). Njihov položaj unutar strukture mreže od primarnog je značaja za poslovnu uspješnost, a sekundarno značenje daje se dionicima mreže (Hoang i Antoncic, 2003, pp. 170).

Analiziranje strukturne dimenzije marketinške mreže omogućava sagledavanje pojedinih elemenata mreže, čime se dolazi do saznanja o karakteristikama marketinške mreže te kvaliteti odnosa unutar mreže. Čimbenici unutar poslovnog subjekta i u njegovom okruženju utječu na promjene u strukturi marketinške mreže tijekom vremena. Implementacija marketing odnosa dovodi, primjerice, do uspostave marketinških veza poslovnog subjekta s njegovim konkurentima u svrhu poboljšanja poslovanja. Općenito, marketinške mreže razvijaju se uz veće korištenje poslovnih ili marketinških specifičnih resursa. No, razumijevanje marketinških mreža nije potpuno bez istraživanja kvalitete odnosa.

#### **2.4. ODNOS MARKETINGA I KVALITETE ODNOSA**

U sagledavanju odnosa marketinga i kvalitete odnosa polazi se od samog pojma kvalitete. American Society for Quality Control definira kvalitetu kao sveukupnost značajki i karakteristika nekog proizvoda i usluge koje se iskazuju njihovom mogućnošću da zadovolje izrečene ili naznačene potrebe (Kotler et al. 2006, pp. 472). Kvaliteta je, dakle, postignuta kada proizvod udovoljava potrebama, odnosno zahtjevima i očekivanja kupaca. Prilagođavajući se novim okolnostima za postizanje kvalitete proizvoda i usluga ISO 9000:2015 (International Organization for Standardization 2015) prepoznaje važnost uspostave partnerskih odnosa s dobavljačima i drugim partnerima u procesu upravljanja kvalitetom, kao i dijeljenje znanja, resursa, informacija i planova s partnerima, te je upravljanje odnosima definirano kao jedan od principa upravljanja kvalitetom proizvoda i/ili usluga. Kvaliteta odnosa, dakle, postaje važan segment kvalitete proizvoda i usluga.

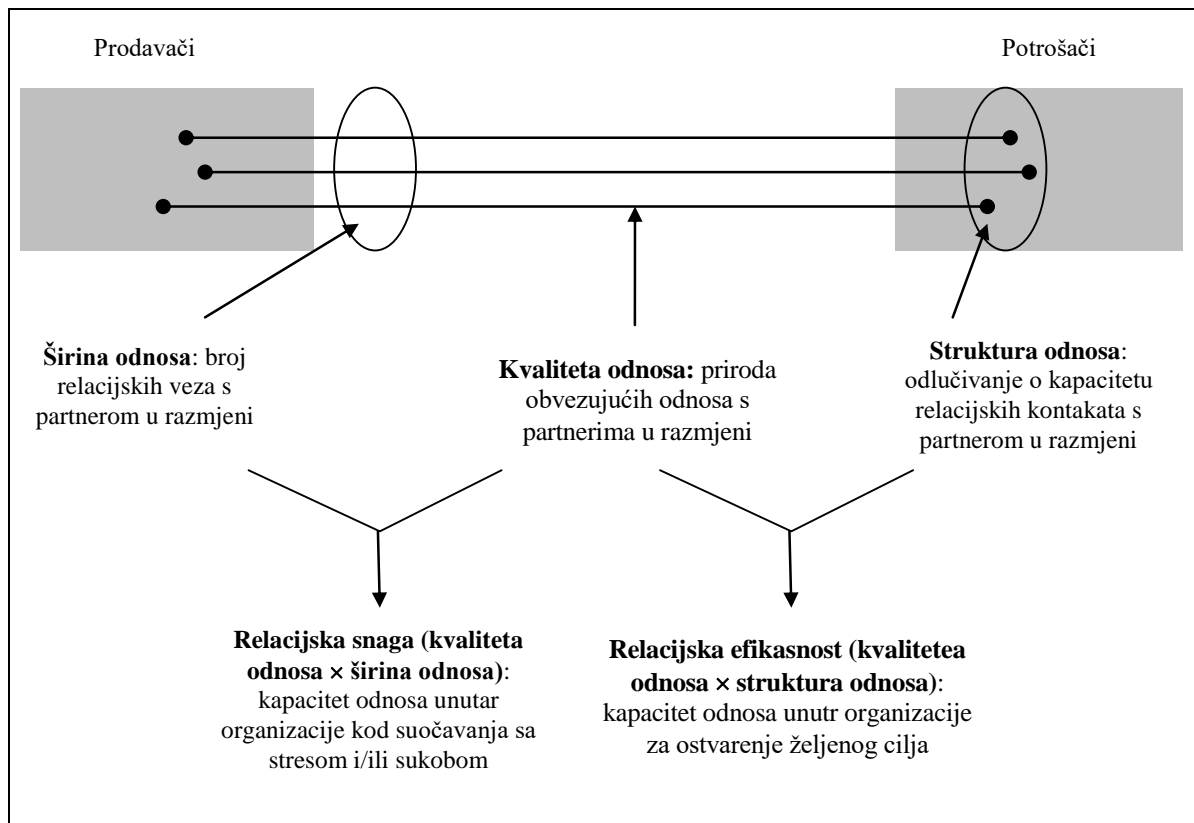
U kontekstu marketing odnosa kvaliteta predstavlja važan čimbenik, bez kojeg izostaje efikasnost njegove primjene. Huntley (2006) kvalitetu odnosa definira kao skup karakteristika koji mogu otkriti kvalitetu relacijskih veza između dviju strana u razmjeni. Promatra je kao stupanj do kojeg su potrošači zadovoljni tijekom cijelog trajanja partnerstva, što se očituje u kvaliteti proizvoda, kvaliteti usluge i vrijednosti za novac (Huntley, 2006). U prodajnim

kanalima, bolja kvaliteta odnosa ne samo da može smanjiti nesigurnost potrošača, već može razviti i povjerenje potrošača (Sun et al. 2018, pp. 3). Holmlund (2001) ističe kako odnos između poslovnih partnera uključuje i standarde koji se koriste za procjenu i prepoznavanje rezultata razmjene u poslovnoj suradnji. Crosby et al. (1990) navode kako je kvaliteta odnosa referirana na cjelokupnu procjenu snage odnosa prodavača i kupca do stupnja do kojih su ispunjene njihove međusobne potrebe i očekivanja u razmjeni te zasnovana na prošlim iskustvima uspjeha i neuspjeha. U kontekstu vrednovanja kvalitete odnosa, mnogi autori smatraju kako je povjerenje važna značajka kvalitete odnosa (Lagrosen i Lagrosen 2012; Morgan i Hunt 1994; Crosby et al. 1990). Uz povjerenje, zadovoljstvo i privrženost su, također, česti u istraživanjima kvalitete odnosa (Rajic i Dado 2013; De Wulf et al. 2003). Fynes et al. (2005) predlažu četiri dimenzije kvalitete odnosa: povjerenje, prilagodbu, komunikaciju i partnerstvo. Kvaliteta odnosa uključuje i pored kognitivnih elemenata i emocije (Moliner et al. 2007; Sánchez-Garcia et al. 2007), dok je komunikacija važna u spajanjima i pripajanjima odnosno promjenama partnera unutar mreža (Tomašević Lišanin et al, 2004).

Kvaliteta odnosa je višedimenzionalan konstrukt (Ulaga i Eggert, 2006; De Wulf et al. 2001) koji uključuje stvaranje i razvijanje dugoročnih veza između partnera te stvaranje pozitivnih ishoda za sve uključene partnere (Morgan i Hunt 1994). Ona uključuje i razvoj suradnje (Henning-Thurau i Klee, 1997) između partnera u marketing mreži koja ima za cilj zadovoljavanje potreba i želja svih partnera uključenih u marketing mrežu.

Palmatier (2008) pokazuje da na proces razmjene važan utjecaj ima kvaliteta odnosa (npr. povjerenje, privrženost), širina odnosa (gustoća mreže) te struktura mreže (različitost mreže, privlačnost). Svaki od njih ima različitu i važnu ulogu u odnosima između sudionika marketinške mreže te ima pozitivan utjecaj na rezultate uspješnosti ponuditelja (prodavača). Ovi osnovni čimbenici djeluju sinergijski kako bi unaprijedili relacijske rezultate. Palmatier (2008) formira model za razumijevanje čimbenika odnosa između poslovnog subjekta: širine odnosa, kvalitete odnosa, strukture odnosa, relacijske snage i relacijske efikasnosti (Shema 9).

## Shema 9: Pet čimbenika ishoda relacijskih odnosa



**Izvor:** Palmatier (2008, pp. 19)

Razina relacijskih obveza s partnerom u razmjeni predstavlja kvalitetu odnosa, koja se podudara s konceptom snage veza u teoriji mreža (obvezujući odnosi između subjekata) i obuhvaća koncepciju relacijske ukorijenjenosti, bliskosti i stupanj uzajamnosti u teoriji društvenih veza (Rindfleisch i Moorman 2001). Prema istraživanjima (Crosby et al. 1990; Kumar et al. 1995) sadržaj (strukturu) kvalitete odnosa tvori obuhvat raznovrsnih karakterističnih interakcija potrebnih za stvaranje visoke razine relacijskih obveza, kao što je privrženost, povjerenje, reciprocitet normi i efikasnost razmjene. Dakle, svaka konstrukcija je povezana ali ima jedinstvene aspekte relacijskih obveza. Ovi aspekti, nadalje, imaju pozitivan utjecaj na konkretne rezultate razmjene. Zajedno, oni odražavaju ukupnu kvalitetu ili razinu obvezujućih odnosa (Palmatier 2008, pp. 19).

Naime, privrženost predstavlja želju partnera u razmjeni za održavanjem vrijednosnog odnosa, pa time i relacijsku motivaciju između partnera. Kao vrednovanje partnerove pouzdanosti i integriteta, povjerenje daje sigurnost u partnerovo buduće djelovanje i podržava suradnju. Reciprocitet normi, internalizacija uvjerenja i očekivanja u poslovnom subjektu oko

ravnoteže obveza unutar razmjene, ima pogubne učinke na ponašanje u razmjeni, iako se oni zajedno razvijaju. Konačno, efikasnost razmjene, procjena vremena, nastojanja i sredstva potrebna za održavanje odnosa, poboljšavaju učinke razmjene jer upravljačke strukture koje imaju bolju racionalizaciju troškova istisnuti će one čije je upravljanje troškovima lošije, uz iste druge uvjete (Williamson 1981, pp. 574, prema Palmatier 2008, pp. 20).

Iako se može tvrditi da se kvalitete odnosa različito pristupa, nekoliko koncepata se pojavljuju kao sastavnice kvalitete odnosa u većini istraživanja. To su privrženost, povjerenje i zadovoljstvo (Garbarino i Johnson, 1999; Ulaga i Eggert, 2006; De Canniere et al. 2009; Moliner et al. 2007). Također i Athanasopoulou (2009) koja u meta-analizi kvalitete odnosa sagledava članke koji se odnose na kvalitetu odnosa dolazi do istoga zaključka.

Privrženost se sagledava kao namjera partnera unutar mreže da razviju dugoročne odnose te pri tome izražavaju privrženost jedni drugima unutar mreže (Moorman et al. 1992). Pri čemu to inherentno podrazumijeva stvaranje kvalitetnih i dugoročnih veza. To stvaranje veza se ostvaruje kroz međusobnu suradnju. Povjerenje među partnerima je preduvjet (Bendapudi i Berry 1997) stvaranja dugoročnih odnosa i veza među dionicima i partnerima unutar mreža. Postoji ukoliko partneri smatraju da je usluga pouzdana i da postoji visoka razina integriteta među partnerima (Moorman et al. 1992). Zadovoljstvo, kao jedan od najčešće spominjanih elemenata kvalitete odnosa, podrazumijeva da su partneri međusobno zadovoljni te da je prisutno kada proizvod ili usluga zadovoljava potrebe i želje potrošača odnosno partnera unutar mreže (Lam i Zhang 1999).

Ukupno gledano kvaliteta odnosa je jedan od važnijih koncepata u marketingu odnosa (Athanasopoulou, 2009). Naime, ulaganje u kvalitetne odnose među partnerima unutar marketing mreže je od ključnog značaja za poslovanje poslovnog subjekta. Sagledavanje veza među partnerima kroz dugoročnu perspektivu te razmatranja interakcija s partnerima kroz dugoročno povezivanje je početka ulaganja u kvalitetu odnosa (Jiang et al. 2016).

Kvaliteta odnosa predstavljena je kao višedimenzionalna struktura sastavljena od različitih dimenzija marketinških odnosa. Tako oblikovana kvaliteta odnosa pozitivno utječe na performanse odnosa. Uspostavom kvalitete odnosa smanjuju se, sprječavaju i otklanjaju manjkavosti u odnosima između subjekata u marketinškoj mreži, što u konačnici dovodi do povećanja zadovoljstva potrošača kvalitetom proizvoda i pruženom uslugom te povećanja

profita poslovnog subjekta.

Dosadašnja istraživanja jasno su istaknula mjesto i ulogu marketing odnosa kao komponente holističkog marketinga, te značaj u kontekstu trendova u poslovanju na početku 21. stoljeća. Pri tome se može zaključiti kako je holistički marketing odabir poslovnog subjekta koji želi ostvariti pozitivne poslovne rezultate, zadovoljiti potrebe i zahtjeve potrošača, društvene zajednice u kojoj djeluje i svih dionika. Marketing odnosa je odgovor poslovnog subjekta na sve veće zahtjeve koji se pred njega postavljaju, kao rezultat internih i eksternih odnosa. Marketing odnosa rezultira marketinškom mrežom, a o odnosima unutar marketinške mreže ovise i poslovni rezultate poslovnog subjekta. Ključnim se pri tome čini uspostava kvalitetnih odnosa s potrošačima, ali i s drugim dionicima marketinške mreže koji će rezultirati koristima za sve dionika u mreži. Marketing odnosa posebno je primjenjiv u sektoru usluga, pa je daljnje istraživanje usmjereno na primjenu marketing odnosa u hotelijerstvu Republike Hrvatske.



### **3. ZNAČAJKE HOTELIJERSTVA U REPUBLICI HRVATSKOJ S ASPEKTA MARKETING ODNOSA**

Razvoj hotelijerstva u suvremenom smislu te riječi, na prostoru današnje Republike Hrvatske, može se pratiti u kontinuitetu od sredine 19. stoljeća kada se grade prvi hotelski objekti na istočnoj obali Jadrana. U literaturi se spominje prvi registrirani hotel–svratište iz 1848. godine A. Tocilja na Hvaru, a spominje se i prvi hotel s 13 soba iz 1868. godine na Hvaru, kojeg je osnovalo Higijeničarsko društvo (dioničarsko) “Societa Igienica”, te gostionica sa sobama u Dubrovniku iz 1854. godine (Ružić 2007, pp. 22). U nastojanju izgradnje organiziranog morskog kupališta i lječilišta, Društvo južnih željeznica iz Beča kupuje 1882. godine Villu Angiolinu, koju je 1844. godine sagradio riječki patricij Iginio Scarpa, te je pretvara u hotel. Time je označen početak razvoja turizma i hotelijerstva na području istočne obale Jadrana. Turbulentno političko i društveno razdoblje koje slijedi označilo je različita razvojna razdoblja hotelijerstva (Radišić 1988). Veliki uzlet hotelijerstva obilježen je 1960. godine, pod utjecajem snažne izgradnje hotelskih objekata duž cijele hrvatske obale, ali i u gradovima (Ivanović 2012, pp. 18). To razdoblje traje do kraja osamdesetih godina, a karakterizira ga brz rast broja poslovnih jedinica za potrebe masovnog turizma, znatna ulaganja u kvalitetu smještajnih kapaciteta, izobrazba velikog broja djelatnika za potrebe hotelijerstva i turizma te povećanje broja turističkog prometa. Na početku 1990–ih godina, procesom pretvorbe i privatizacije zahvaćeni su i poslovni subjekti u hotelijerstvu. Za hotelijerstvo počinje novo razdoblje razvoja zaustavljeno ratnim događanjima na području Republike Hrvatske i izostankom turističke potražnje. Oporavak i značajniji razvoj može se pratiti tek od 1995. godine.

Analizirajući razvojna obilježja poslovnog subjekta i proizvodni portfelj, fizičke i financijske pokazatelje, zaposlenost i profitabilnost daje se objektivno stanje hrvatskog hotelijerstva na početku 21. stoljeća. Promatranjem veza hotelijera s drugim dionicama oblikovanja hotelskog proizvoda te varijabli marketing odnosa mogu se sagledati marketinške mreže i implementacija marketing odnosa u hrvatskom hotelijerstvu.

### **3.1. TEORIJSKE ODREDNICE HOTELIJERSTVA I MARKETING ODNOSA U HOTELIJERSTVU**

Specifičnosti marketing odnosa u hotelijerstvu proizlaze iz posebnosti hotelske usluge, a koje se ogledaju u (Kotler et al. 2010, pp. 42): neopipljivosti, promjenjivosti kvalitete usluge, neodvojivosti usluge od pružatelja usluge, uključenosti korisnika u stvaranje usluge te nemogućnosti uskladištenja usluge, ali i posebnošću radnog procesa u hotelijerstvu, objektima za smještaj, hotelskim osobljem, tržištem hotelskih usluga te kanalima prodaje hotelskih usluga. Stoga pri definiranju marketing odnosa u hotelijerstvu treba uvodno ukazati na posebnosti hotelijerstva i obilježja hotelskih usluga.

#### **3.1.1. Posebnosti hotelijerstva i hotelske usluge**

Stručna i znanstvena literatura upućuje na nastanak pojmova “hotel” i “hotelijerstvo” od latinske riječi “hospes” i francuske “hote”, što se u hrvatski jezik prevodi kao “gost” i “gostoprimac” (domaćin) (Ivanović 2012; Cerović 2003). Definiranje hotelijerstva kao gospodarske aktivnosti podrazumijeva postojanje fizičkih i pravnih osoba koje u svojim objektima pružaju usluge smještaja “glede zadovoljenja potreba smještaja i drugih usluga koje se pružaju na hotelijerski način” (Cerović 2003, pp. 67). Gostima je u objektima hotelijerstva omogućen privremeni boravak, odmor i razonoda, te odmak od svakodnevnice. Hotelijerstvo je temeljna turistička receptiva (Galičić i Laškarin 2016, pp. 37). Zbog ogromnog obima poslovanja hotelijerstvo bitno utječe na gospodarstvo pojedinih zemalja svijeta. U Republici Hrvatskoj, primjerice, prihodi od turizma u Republici Hrvatskoj sudjeluju u BDP-u s oko 18% u 2017. godini, a hoteli u ukupnom smještaju sudjeluju s oko 29% (Državni zavod za statistiku, 2018a, 4).

Društvenom podjelom rada svrstano je u tercijarnu djelatnost, a svojim aktivnostima potiče razvoj drugih gospodarskih djelatnosti koje izravno ili neizravno omogućuju realizaciju hotelskih usluga. Prema Zakonu o nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti iz 1994. godine i Odluci o nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007. – NKD 2007., djelatnost hotelijerstva smještena je u području I – Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane, a sama riječ hotelijerstvo se ne spominje već se svrstava u Skupinu 55.1 – Hoteli i sličan smještaj (Vlada Republike Hrvatske 2007, Dodatak 1) (Tablica 4).

**Tablica 4:** Djelatnost pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane

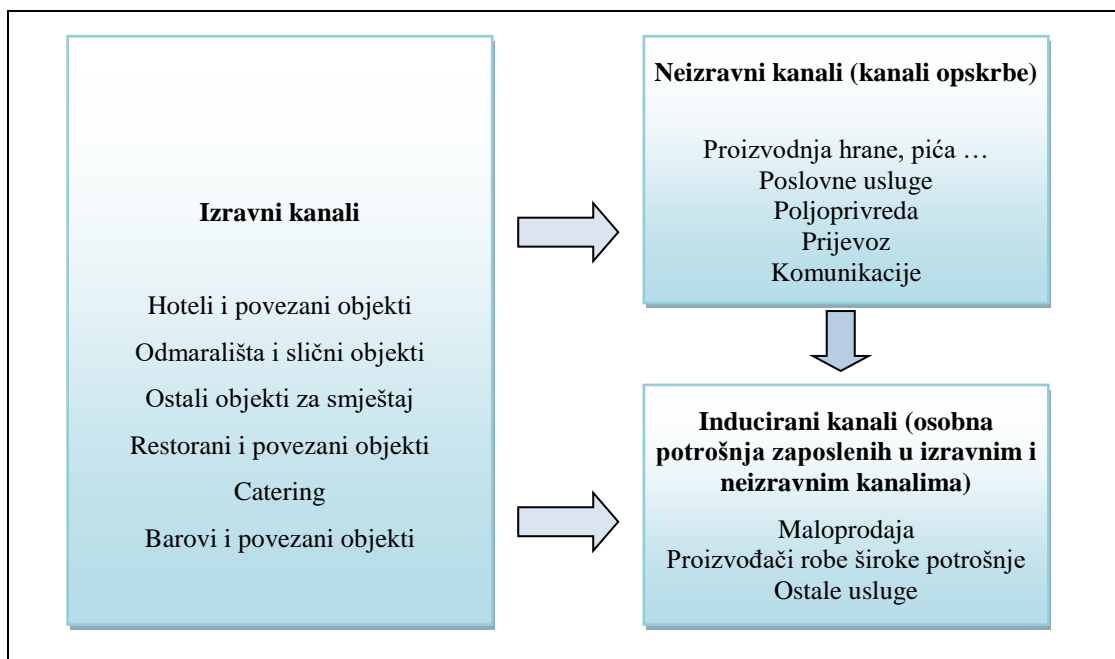
Područje – I	Djelatnost pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane
55	Smještaj
55.1	Hoteli i sličan smještaj
55.10	Hoteli i sličan smještaj
55.2	Odmarališta i slični objekti za kraći odmor
55.20	Odmarališta i slični objekti za kraći odmor
55.3	Kampovi i prostori za kampiranje
55.30	Kampovi i prostori za kampiranje
55.9	Ostali smještaj
56	Djelatnost pripreme i usluživanja hrane i pića
56.1	Djelatnost restorana i ostalih objekata za pripremu i usluživanje hrane
56.10	Djelatnost restorana i ostalih objekata za pripremu i usluživanje hrane
56.2	Djelatnost kateringa i ostale djelatnosti pripreme i usluživanja hrane
56.21	Djelatnost kateringa
56.29	Ostale djelatnosti pripreme i usluživanja hrane
56.3	Djelatnost pripreme i usluživanja pića
56.30	Djelatnost pripreme i usluživanja pića

**Izvor:** Vlada Republike Hrvatske (2007, Dodatak 1)

Radišić (1988, pp. 36) ukazuje na brojne funkcije hotelijerstva, svrstavajući ih u dvije skupine: ekonomske i neekonomske. Ekonomske funkcije su aktivnosti usmjerene ka postizanju konkretnih gospodarskih učinaka (Galičić i Lakšarin 2016, pp. 72). Sadržaj ekonomskih funkcija determiniran je pripremom i pružanjem hotelskih usluga gostima koji odsjedaju u hotelu i drugim gostima, financijskim, razvojnim i drugim, izravnim i/ili neizravnim učincima. Određuju je: proizvodna, uslužna, prihodna, izvozna i poticajna funkcija. Proizvodnom funkcijom obuhvaćeno je pružanje usluga smještaja, prerada i dorada finalnih proizvoda: gotova jela, slastice, miješana pića, napitci i dr., te dodatne usluge, poput wellnessa i sl. Te su usluge specifične i to ne samo po vrsti i sadržaju već i po načinu njihova pružanja i konzumiranja. Prihodnu funkciju čine prihodi ostvareni prodajom hotelskih usluga. Poseban značaj za užu i širu zajednicu imaju devizni prihodi koji se ostvaruju u mjestu boravka gostiju, odnosno na mjestu gdje je usluga pružena. Izvozna funkcija se naziva još i “izvoz usluga na licu mjesta” ili “nevidljivi izvoz” jer usluge ne prelaze granicu, ali budući da se usluga prodaje strancima za devize poprima karakter izvoza (Pirjevec 1998). Poticajna funkcija ogleda se kroz poticanje razvoja velikog broja ostalih gospodarskih grana. Svojim aktivnostima, hotelijerstvo povezuje promet, energetiku, komunikaciju, prehrambenu industriju, poljoprivredu i dr. (Cerović 2003, pp. 68). Globalni ekonomski učinak turizma iskazan udjelom od 10,4% u ukupnom svjetskom BDP-u i 313 mil. radnih mjesta ili 9,9% ukupno zaposlenih u 2017. godini (World Travel & Tourism Council 2018, pp. 1) jasno govore o značaju koji turizam (i hotelska industrija) imaju u gospodarstvu svijeta.

Slijedeći multiplikativnu funkciju turizma (Galičić i Laškarin 2016), kanali ekonomskog utjecaja hotelske industrije na gospodarstvo neke zemlje mogu se svrstati u tri skupine: izravni kanali, neizravni kanali i inducirani kanali (Shema 10).

**Shema 10.** Kanali ekonomskog utjecaja hotelske industrije



**Izvor:** Izrada autora prema Galičić i Laškarin (2016)

Uzimajući u obzir područje djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane, izravni kanali se odnose na hotele, odmarališta i druge objekte za smještaj, te restorane, catering, barove i povezane objekte. Neizravni kanali podrazumijevaju djelatnosti koje hotelskoj industriji omogućavaju obavljanje djelatnosti, a odnose se na djelatnosti proizvodnje hrane i pića, poslovne usluge, djelatnost poljoprivrede, prijevoza i komunikacije. Inducirani kanali podrazumijevaju inducirane utjecaje izravnih i neizravnih zaposlenika u hotelijerstvu koji proizlaze iz potrošnje njihova prihoda ostvarenog u hotelskoj industriji, a koji se odnose na kupnju drugih dobara i usluga. U skladu s definiranim kanalima ekonomskog utjecaja hotelske industrije na gospodarstvo neke zemlje može se govoriti o (Galičić i Laškarin 2016, pp. 74): izravnim, neizravnim i induciranim ekonomskim učincima. Izravni ekonomski učinci su prihodi ostvareni kod poslovnih subjekta u hotelijerstvu prodajom hotelskih usluga, odnosno prihodi od prodaje hrane, pića te dodatnih usluga u hotelu. U neizravne ekonomske učinke hotelske industrije ubrajaju se materijalni troškovi poslovnog subjekta u hotelijerstvu povezani s njegovim prihodima od prodaje hotelske usluge. Rezultat induciranih ekonomskih

učinaka je povećanje kupovne moći stanovništva zahvaljujući potrošnji hotelskih gostiju na receptivnom području.

Sadržaj neekonomskih funkcija izražen je vrijednostima koje boravak u hotelskom objektu ima za turiste i društvenu zajednicu u kojoj posluju (Radišić 1988, pp. 37), a omogućuju turistima zadovoljenje njihovih rekreacijskih potreba, iz kojih proizlaze i odgovarajući turistički motivi, a izražavaju se učincima dominantno društvenog obilježja (Galičić i Laškarin 2016, pp. 82).

U Republici Hrvatskoj su Pravilnikom o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli (2016, čl. 1) propisane vrste smještajnih objekata koje čine skupinu hoteli, minimum ugostiteljskih i drugih usluga koje se moraju pružati u pojedinoj vrsti objekta, minimalni uvjeti koji određuju pojedinu vrstu i kategorizacija smještajnih objekata u skupini hoteli (kategorije, elementi za kategorije, način označavanja kategorija i način kategorizacije objekata). Ugostiteljski objekt iz skupine hoteli definiran je kao poslovni objekt u kojem ugostitelj obavlja ugostiteljsku djelatnost odnosno pruža ugostiteljske usluge (smještaja, prehrane, pića i napitaka) u ugostiteljskim sadržajima (repcija, sanitarni čvorovi, smještajne jedinice, sadržaji za prehranu i drugo) (Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, 2016, pp. 2). Objekti iz skupine hotela razvrstavaju se u pojedine skupine, s obzirom na obvezne ugostiteljske usluge koje treba pružiti gostima. Te skupine su (Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, 2016:27): 1) hotel baština (heritage), 2) difuzni hotel, 3) hotel, 4) aparthotel, 5) turističko naselje, 6) turistički apartmani, 7) pansioni, 8) integralni hotel (udruženi), 9) lječilišne vrste hotela (lječilišni hotel, lječilišni aparthotel i dr.) i 10) hoteli posebnog standarda (hoteli posebnog standarda, hotel business i dr.). Za svaku skupinu hotelskih objekata definirani su minimalni uvjeti koje trebaju zadovoljiti.

Osim klasifikacije hotelskih objekata u skladu sa zakonskim odrednicama, u literaturi se nailazi na veći broj kriterija kojima se klasificiraju hotelski objekti (Cerović 2003). Jedan od njih je veličina hotelskog objekta, pa se razlikuju veliki i mali hoteli. Glavni nedostaci velikih hotela su prednosti malih hotela, kao npr. fleksibilnost, brza prilagodba na promjene na tržištu turizma i veća zarada. S obzirom na ponudu, koja dominira u nekim hotelima, u suvremenom hotelijerstvu se pojavljuje nekoliko tipičnih vrsta hotela (Galičić et al. 2005, pp. 17):

odmorišni hoteli, kongresni hoteli, komercijalni (ili gradski) hoteli, rezidencijalni hoteli, garni hoteli, suite hoteli, airport hoteli, timeshare hoteli, condominium (suvlasnički) hoteli, casino hoteli itd. Osobitosti pojedinih vrsta hotela proizlazi iz globalne tržišne usmjerenosti i determinirane su motivom dolaska u određeni hotel. Hotel je osnovni reprezentant hotelijerstva, u kojem se gostima omogućava korištenje usluge smještaja i drugih usluga koje se pružaju na hotelijerski način (Cerović 2003).

Specifičnost hotelijerstva kao djelatnosti čine, između ostalog, karakteristike hotelskih usluga. Pod hotelskim uslugama se podrazumijevaju usluge smještaja i druge usluge, primjerice, usluge hrane i pića, razni hotelski programi koji mogu biti osnovni motiv posjeta ili dodatni sadržaj hotelske usluge koji za cilj ima što ugodniji, sadržajniji i po mogućnosti duži boravak gostiju u hotelu. Ti su dodatni sadržaji dio ukupne hotelske ponude, a mogu se obilježiti kao programi zabave, rekreacije, sporta, uljepšavanje tijela (bodybuilding, fitness itd.), igre, zaštite i sigurnosti, proširenja znanja (kongres i posao) i ostali sadržaji. Cilj je dodatnih sadržaja poticanje na veću potrošnju i ostvarivanje veće dobiti hotela. Hotelske usluge su, u prvom redu *neopipljive*. Za razliku od fizičkih proizvoda koji se samim činom kupnje mogu vidjeti, okusiti, osjetiti, čuti ili pomirisati, kod hotelskih usluga to nije moguće (Kotler et al. 2010, pp. 42; Grbac 2005). Rezervacijom hotelske sobe gost, u biti, nije kupio hotelsku sobu već samo pravo na njeno korištenje tijekom određenog vremenskog razdoblja. Osim toga, hotelske usluge su *nerazdvojive*, što znači da se pružaju u objektu ponude. Realiziraju se samo izravnim putem, osobnim kontaktom između onoga tko uslugu nudi i onoga tko je traži (Grgona i Supić 2007, pp. 45). Hotelske usluge karakterizira i *prolaznost*, što znači da se ne mogu pohraniti za kasniju prodaju ili uporabu (Kotler et al. 2010; Ozretić Došen, 2010). S aspekta potražnje za hotelskim uslugama, hotelske usluge su *kratkotrajne* i *periodične*, posebice ako je riječ o potražnji hotelskih usluga vezanih uz određenu sezonu (primjerice, ljetnu ili zimsku). Usluga pa tako i hotelska usluga je *varijabilna*, odnosno njezina kvaliteta je promjenjiva (Ozretić Došen 2010). Kvaliteta hotelske usluge ovisi o pružatelju hotelske usluge i o vremenu i mjestu gdje se pruža. Nekoliko je uzroka njihove varijabilnosti (Kotler et al. 2010, pp. 44). Istovremena proizvodnja i potrošnja hotelske usluge ograničava kontrolu njene kvalitete. Nadalje, nestalna potražnja uzrokuje neujednačene proizvode tijekom razdoblja velike potražnje. Osim toga, zbog velike količine kontakata između pružatelja usluge i gosta ujednačenost proizvoda i usluge ovisi o stručnosti, vještinama i znanju pružatelja usluge u trenutku razmjene. Ista osoba može gostu jedan dan pružiti izvrsnu uslugu, a neki drugi dan osrednju uslugu. Varijabilnost ili nedostatak ujednačenosti pružene usluge

može biti jedan od glavnih razloga nezadovoljstva gosta i izostanka njegove ponovne posjete hotelu. Jedna od karakteristika hotelskih usluga je i njihova *heterogenost*, koja je karakteristika usluga općenito (Grbac, 2005; Ozretić Došen, 2010). Na turističkom tržištu se nasuprot jednom potraživaču hotelskih usluga javlja više ponuđača, pa je i razumljiva heterogenost ponude hotelskih usluga. Također je potrebno naglasiti da se hotel s njegovom ponudom odnosno uslugama promatra kao cjelokupan hotelski proizvod.

Iz definicije hotelijerstva, tipologije hotelskih objekata u kojima se realizira hotelska usluga, definicije i karakteristika hotelskih usluga, jasno je da je riječ o specifičnoj djelatnosti, pa će i implementacija marketing odnosa biti specifična u odnosu na implementaciju marketing odnosa u poslovnim subjektima koja djeluju na tržištu dobara.

### **3.1.2. Definiranje marketing odnosa u hotelijerstvu**

Kada se govori o marketingu odnosa u hotelijerstvu ne govori se o nekom posebnom marketingu odnosa, jer je marketing odnosa jedan i nedjeljiv. Stoga se ne govori o hotelskom marketingu odnosa ili poljoprivrednom marketingu odnosa, već o primjeni marketing odnosa u hotelijerstvu, primjeni marketing odnosa u poljoprivredi itd. Ono što razlikuje primjenu marketing odnosa u hotelijerstvu od primjene marketing odnosa u drugim djelatnostima je primjena marketinških strategija, politika i sl. Različitosti se uočavaju u odnosu na potrebe svakog specifičnog tržišta, ali i karakteristike uvjeta u kojima djeluje odgovarajuća gospodarska, ekonomska, socijalna, psihološka itd. sredina (Senečić i Vukonić 1997, pp. 37).

Na tržištu hotelskih usluga svoj interes nalazi veliki broj gospodarskih grana, ali i drugih neekonomskih interesnih skupina, pa je razumljivo da će te gospodarske grane i druge interesne skupine izražavati pojedine specifičnosti marketinga npr. marketing u trgovini, marketing u poljoprivredi, marketing u prometu i dr. S druge strane, subjekti hotelske ponude pojavljuju se na tržištu hotelskih usluga udruženi, kao izravna posljedica teorijskih objašnjenja o karakteru hotelskih potreba koja ne mogu zadovoljiti poslovni subjekti koji posluju samo unutar jednog segmenta poslovanja (Cerović 2003). Hotelski poslovni subjekti udruženi su unutar hotelijerstva kao gospodarske djelatnosti, ali posljednjih godina nastupaju i udruženi u udruge, poput malih obiteljskih hotela i dr. Stoga će i poslovni subjekti unutar hotelijerstva primjenjivati marketinške aktivnosti prilagođene njihovim specifičnostima. Williams (2006) navodi kako se marketing u sektoru ugostiteljstva i turizma razlikuje od

marketinga u ostalim sektorima, jer se odluka o kupnji temelji na percepcijama i projiciranim slikama, a ne na prethodnom iskustvu. Morgan et al. (2002) navode kako se marketing usluga u ugostiteljstvu više ne odnosi samo na prenošenje slike mjesta, već više na iskustvo posjećenog mjesta kroz povezivanje s načinom života turista.

Poslovni subjekti u hotelijerstvu primjenjuju marketing kako bi se pozicionirali na turističkom tržištu. Svoju poziciju utvrđuju aktivnostima marketing miksa. No, kako se hotelske usluge razlikuju od opipljivih proizvoda, iziskuju dodatne marketinške aktivnosti. Proizvodni poslovni subjekti posjeduju proizvode koji su, poprilično standardizirani, te mogu biti izloženi i čekati svoje kupce. No, u hotelijerstvu kako bi se pružila kvalitetna usluga, zaposleni trebaju biti u interakciji s gostom, a učinkovitost interakcije je ovisna o većem broju čimbenika, kao što su vještine, znanje, stručnost i sposobnost zaposlenih izravno uključenih u pružanje usluge (Črnjar 2005) te njihovo zadovoljstvo radnim mjesto i uvjetima rada (Čivre, Lovec i Fabjan 2013). Kotler et al. (2010, pp. 46) navode kako marketing u hotelijerstvu nadilazi granice uobičajenog eksternog marketinga koji se koristi strategijom 4P, već zahtijeva primjenu internog i interaktivnog marketinga. Marketing u hotelijerstvu, dakle, zahtijeva primjenu tri vrste marketinga (eksterni, interni i interaktivni). Prema Brooks et al. (1999) interni marketing treba naglasiti upravljanje odnosima i interakciju između internih potrošača i internih dobavljača. Chen i Cheng (2011), također, tvrde kako je suradnja između internih dobavljača i kupaca bitna jer prvi pruža proizvode i usluge potonjem. Primjena internog marketinga pruža učinkovitu koordinaciju između i unutar odjela hotela i između zaposlenika koji su u izravnom kontaktu s gostom i zaposlenih koji imaju zadatak podrške (Jang 2015, pp. 77). Interaktivni marketing ukazuje da je doživljena kvaliteta usluge u uskoj povezanosti s kvalitetom interakcije između prodavača i kupca (Kotler et al. 2006, pp. 47). Kod marketinga proizvoda, kvaliteta proizvoda često nije ovisna o načinu na koji je došlo do proizvoda, no, u marketingu hotelskih usluga, gost neće kvalitetu usluge samo procjenjivati na osnovu dizajna i funkcije hotelske sobe ili nekim drugim tehničkim svojstvima hotelskog proizvoda, već i prema zaposlenima u hotelu, odnosno o pruženoj usluzi tijekom boravka u hotelu (Črnjar 2005). Također i promocijske aktivnosti je potrebno unutar marketing miksa pomno planirati jer utječu na ukupnu profitabilnost (Francišković i Tomljanović, 2001). Prema Kotleru et al. (2006) zaposleni koji su u izravnom kontaktu s gostima trebaju svladati i interaktivne vještine i funkcije.



Marketing u hotelijerstvu se može definirati kao smišljena aktivnost hotelskog objekta u povezivanju proizvoda s potražnjom na tržištu na profitabilnoj osnovi (Berc Radišić 1999, pp. 87). Iz ove definicije vidljivo je da marketinške aktivnosti uključuju osmišljavanje takvog hotelskog proizvoda koji će zadovoljiti potrebe turista kojima je usmjeren hotelski proizvod, a kao rezultat hotelski objekt će ostvariti profit. Marketinške aktivnosti, dakle, podrazumijevaju tržišnu razmjenu takvog proizvoda koji će optimalno zadovoljiti potrebe i želje gosta i polučiti očekivani poslovni rezultat hotelijera.

U konceptu potrošačkog marketinga, naglasak je bio na orijentaciji na gosta (turistu), pa su u skladu s tim marketinške aktivnosti hotelskog objekta polazile od gosta, a cilj im je bio zadovoljenje njegovih potreba za hotelskim proizvodom. Takva koncepcija je još uvijek u primjeni. Marketinške aktivnosti hotelskog objekta objedinjuju politiku hotelskog proizvoda, njegovu cijenu, kanale prodaje i komuniciranje s tržištem, a preduvjet im je istraživanje tržišta na čijim temeljima počivaju marketinške aktivnosti. Međutim, viši stupanj razvoja hotelijerstva i turističkog tržišta, na kojem je prisutan sve veći broj hotelskih usluga, traži promjene na relacijama hotelski objekt – turističko tržište – gost. Kako bi hotelski objekt mogao nastupiti na turističkom tržištu mora imati točno utvrđene ciljeve koji proizlaze iz misije hotelskog objekta, općih društvenih i gospodarskih ciljeva, te realnih vremenskih mogućnosti za njihovo ostvarenje. U novim uvjetima poslovanja primjena marketing odnosa je važan čimbenik uspješnosti hotelskog poslovnog subjekta, posebice ako se ima na umu dugoročna uspostava poslovne suradnje svih dionika uključenih u oblikovanje hotelskog proizvoda. Tradicionalni marketing pristup transformira se u marketing odnosa, koji osim gosta (korisnika hotelskih usluga) uključuje dobavljače, interne potrošače, posrednike u plasmanu hotelskih usluga i druge tržišne subjekte, ali i netržišne subjekte, kao što su udruge hotelijera, turističke zajednice i drugi sudionici kreiranja turističkog proizvoda na razini turističke destinacije. Marketing odnosa u hotelijerstvu, dakle, podrazumijeva skup marketinških aktivnosti kojima se stvara partnerski odnos, rast i održavanje dugoročnih, troškovno efikasnih odnosa razmjene s korisnicima hotelskih usluga (unutarnjim i vanjskim), dobavljačima, djelatnicima i drugim partnerima u cilju ostvarivanja zajedničke koristi (Sheth i Parvatiyar 2003, pp. 21). To je proces identificiranja i stvaranja nove vrijednosti s pojedinačnim korisnicima hotelskih usluga i dijeljene koristi za dugogodišnje partnerstvo i pravilan marketinški aspekt hotelske industrije (da Silva Cané et al. 2013, pp. 3). Unutar hotelijerstva marketing odnosa je posebice važan u sljedećim područjima (Kotler et al. 2006):

- između poslovnog subjekta u hotelijerstvu i gostiju,
- između poslovnog subjekta u hotelijerstvu i zaposlenika,
- između poslovnih subjekata u hotelijerstvu i distributera hotelskih usluga (turističke agencije),
- između poslovnih subjekata u hotelijerstvu i dobavljača,
- između poslovnih subjekata u hotelijerstvu i marketinških agencija, banaka, osiguravajućih društava i sl.

Fokus marketinga će, dakle, s prijenosa informacija, prodaje i integriranog marketing miksa u hotelijerstvu ubuduće biti koncentriran na razvoj odnosa između dionika na tržištu hotelskih usluga. Pri tome primjena marketing odnosa u hotelijerstvu dobiva značajnu ulogu. To podrazumijeva izgradnju odnosa s najvažnijim gostima, distributerima hotelskih usluga, organizatorima turističkih itinerera, dobavljačima, društvenom zajednicom u kojoj posluju, te stalnu isporuku kvalitetnih proizvoda i usluga uz “vrijednost za novac”, što u konačnici rezultira profitabilnim transakcijama. U kontekstu ovog rada teorijske odrednice marketing odnosa potrebno je upotpuniti primjenom marketing odnosa u hrvatskom hotelijerstvu, pri čemu je potrebno analizirati temeljne značajke hotelijerstva u Republici Hrvatskoj.

### **3.2. ZNAČAJ HOTELIJERSTVA U TURIZMU REPUBLIKE HRVATSKE**

Iako se često ugostiteljstvo i turizam promatraju kao jedna industrija, potrebno ih je promatrati kao dva pojedinačna sektora, s velikim stupnjem preklapanja. S obzirom da se kroz hotelsku industriju oslikavaju sve važnije značajke ugostiteljstva povezane uz smještaj, usluge hrane i pića, te dodatne usluge, hotelska industrija je predstavljena kao reprezentant ugostiteljske djelatnosti (Galičić i Laškarin 2016), koja u okviru jedne prostorne cjeline nudi cjelovit hotelski proizvod, sastavljen od većeg broja usluga i proizvoda, koji se gostima nude na hotelijerski način.

Hrvatska pripada skupini zemalja koje posjetitelje privlače više svojim prirodnim atraktivnostima i bogatstvom kulturno–povijesnih znamenitosti nego kvalitetom, raspoloživošću i raznovrsnošću novostvorenih turističkih atrakcija (Vlada Republike Hrvatske 2013, pp. 3). Prema istraživanjima Instituta za turizam (2014b, pp. 50) “ljepota prirode i krajolika” je element ponude s kojim su turisti u Hrvatskoj najviše zadovoljni, i koji kod većine gostiju (više od 60%)

najviše utječe na izbor hrvatskih destinacija turista koji su u ljeto 2014. godine boravili u hrvatskim primorskim mjestima. Najvažnije mjesto među prirodnim atrakcijama daje se moru, razvedenosti obale te mnoštvu otoka, ali i očuvanim prirodnim plažama, šumovitosti velikog dijela teritorija. Posebno su turistički privlačna zaštićena prirodna područja nacionalnih parkova (njih 8), parkova prirode (11), strogih rezervata (2), posebnih rezervata (77). U Strategiji razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, kao veliki turistički potencijal ističu se turistički nerazvijena područja kontinentalnog dijela Hrvatske koji u prošlosti nije bio uključen u turističke tokove, posebice područja uz rijeke i jezera (Vlada Republike Hrvatske 2013, pp. 3). Snagu resursno atrakcijske osnovne Hrvatske čini i bogata kulturno–povijesna baština s velikim brojem kulturnih dobara pod zaštitom UNESCO–a (povijesna jezgra Dubrovnika, Dioklecijanova palača u Splitu, Katedrala sv. Jakova u Šibeniku, tvrđava sv. Nikole u Šibeniku, povijesna jezgra grada Trogira, Eufrazijeva bazilika u Poreču i Starogradsko polje), ali i drugim povijesno–kulturnim znamenitostima iz različitih razdoblja razvoja civilizacije na području današnje Hrvatske. Hrvatska raspolaže i znatnom nematerijalnom baštinom pod zaštitom UNESCO–a (132, među kojima su: Bećarac, Dubrovački govor, Klapsko pjevanje, Godišnji pokladni ophod zvončara s područja Kastva i dr.). Iako Hrvatska posjeduje iznimno bogatstvo i brojnost prirodnih, povijesnih i kulturnih atrakcija, tek je njihov manji broj turistički valoriziran i uključen u ukupnu destinacijsku ponudu (Vlada Republike Hrvatske 2013, pp. 5).

Stanje prometne infrastrukture je u posljednja dva desetljeća bitno poboljšano, posebice u cestovnom prometu izgradnjom mreža autocesta, te znatnim ulaganjima u razvoj državnih, regionalnih i lokalnih cesta. U 1992. godini Hrvatska je imala 292 km autocesta, 4.740 km državnih i 7.588 km županijskih cesta, a u 2017. godini 1.310 km autocesta, 6.937 km državnih i 9.504 km županijskih cesta (Državni zavod za statistiku 2009; Državni zavod za statistiku 2017). Turisti u Hrvatsku najčešće dolaze cestovnim putem (88% u 2014.), a automobilski prijevoz je dominantan (78,7% u 2014. u usporedbi s 57,4% u 1987. godini) (Institut za turizam 2014b, pp. 43). Upravo je stoga razvijena cestovna infrastruktura od primarnog značaja za dolazak turista u Hrvatsku. Nedostaci su vidljivi u prometnoj i turističkoj signalizaciji, nedovoljnoj izgrađenosti uslužnih objekata uz ceste, problemima u organizaciji prometa u destinaciji, javnom prijevozu, pješačkim i biciklističkim stazama, mogućnostima parkiranja i dr. (Institut za turizam 2014b, pp. 43). U drugim oblicima prometa situacija je znatno nepovoljnija. Posljedica je to vrlo malih ulaganja u prometnu infrastrukturu i suprastrukturu te unaprjeđenje prometnih usluga u skladu s trendovima. Željeznicu obilježava zastarjelost i neprilagođenost suvremenim zahtjevima putnika. U pomorskom

prometu uočavaju se nedostaci u učestalosti i brzini veza, posebice između otoka, te nedostatnosti veza između hrvatske i talijanske obale. Nešto je povoljnija situacija u zračnom prometu, zbog sve većeg uključenja niskotarifnih prijevoznika u povezivanju Hrvatske s emitivnim turističkim tržištem te ulaganja u zračne luke, pa je i udio turista koji su u 2014. godini posjetili primorske županije porastao na 10,9%, u odnosu na 2010. godinu kad je iznosio 7,5% (Institut za turizam 2014b). U 2016. godini broj putnika u zračnim lukama u Republici Hrvatskoj iznosio je 8,11 mil., što je u odnosu na 2015. godinu povećanje za 13,0%. Zračna luka Dubrovnik je zabilježila povećanje od 35,2%, Pula 21,9%, Split 17,2% i Rijeka 5,9% (Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske 2017).

Posljednje desetljeće u turizmu Republike Hrvatske obilježeno je napuštanjem koncepta masovnog turizma i razvojem selektivnih oblika turizma (iako je “sunce i more” dominantan turistički proizvod) te intenziviranjem investicijskog ciklusa u hotelsku industriju. Turistički dolasci i noćenja pokazuju trend rasta i unatoč sve boljem tržišnom položaju Hrvatske na međunarodnom turističkom tržištu, hrvatsko hotelijerstvo opterećeno je nizom problema. Jedan od ograničavajućih čimbenika konkurentnosti hrvatskog turizma na globalnom turističkom tržištu je i struktura smještajnih kapaciteta Republike Hrvatske, koju obilježava niska razina sudjelovanja hotelskog smještaja u ukupnom broju smještajnih kapaciteta (tek oko 17,0% u 2016. godini) (Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske 2017a), posebice ako se uspoređi sa zemljama konkurentima, u kojima hotelski smještaj sudjeluje s udjelom od 40 do 60% u ukupnim smještajnim kapacitetima (Tablica 5).

**Tablica 5:** Hotelski kapaciteti Republike Hrvatske i zemalja konkurenata u 2016. godini

u tis.

Pokazatelj	Španjolska	Italija	Austrija	Portugal*	Slovenija	Hrvatska
Ukupan broj kreveta, u tis.	3.515,8	4.942,2	1.001,4	551,7	113,2	987,3
Broj kreveta u hotelima, u tis.	1.894,0	2.247,9	601,9	328,2	45,3	167,4
Udio u%	53,8	45,5	60,1	59,5	40,0	17,0
Iskorištenost hotelskih kapaciteta, u%	61,3	42,5*	29,7	44,1*	47,0	56,5

\* podaci za 2015. godinu

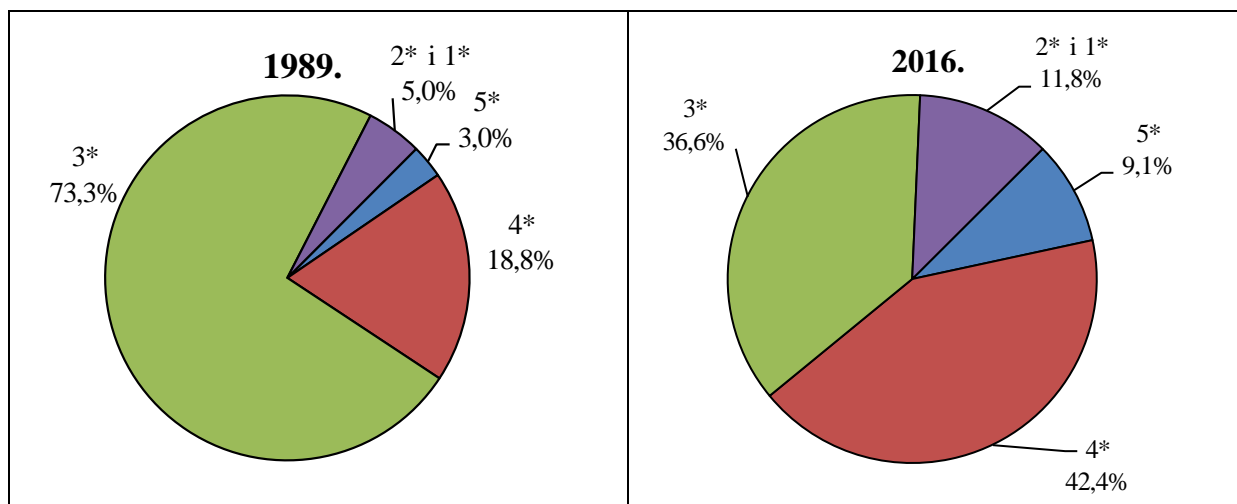
**Izvor:** Izrada autora prema Eurostat (2017).

Hrvatska je, prema podacima Eurostata, u 2016. godini raspolagala sa 167,4 tisuće kreveta u hotelima i sličnim objektima, što je oko 17% ukupnog broja smještajnih kapaciteta Republike

Hrvatske. Po udjelu hotela i sličnih objekata u ukupnim smještajnim kapacitetima Republika Hrvatska je znatno ispod prosjeka EU-28 (32,3% u 2016. godini). Takva struktura smještajnih kapaciteta nepovoljna je u odnosu na tržišnu potražnju, posebice u glavnoj sezoni, te predstavlja “usko grlo” u povećanju ukupnog turističkog prometa i produljenje trajanja sezone (Ministarstvo turizma, 2009, pp. 2). Rezultat je relativno kratka turistička sezona (od samo nekoliko mjeseci) i relativno niska prosječna turistička potrošnja (46 eura u odnosu na 68 eura prosječne potrošnje po noćenju u Europskoj uniji u 2015. godini) (Eurostat 2017).

Unatoč investicijskom ciklusu koji je započeo 1998. godine te se intenzivirao do 2009., struktura hotelske imovine naslijeđena iz razdoblja tzv. “investicijskog booma” u drugoj polovici 20. stoljeća ostala je gotovo nepromijenjena. Tome je doprinijela i gospodarska kriza koja je na globalnoj razini započela krajem 2008. godine te recesija nacionalnog gospodarstva, što je rezultiralo smanjenjem investicija u hrvatsko hotelijerstvo u godinama koje slijede. Ulaganja su uglavnom usmjerena na rekonstrukciju i obnovu postojećih hotela, te izgradnju uglavnom obiteljskih hotela. U 2016. godini broj hotela i sličnih objekata povećan je za 73 odnosno za 7,8%, ali je broj smještajnih kapaciteta u njima povećan tek za 1,6%. Poboljšanje kvalitete hotela rezultira promjenama u njihovoj strukturi (Grafikon 1). Udio hotela s pet i četiri zvjezdice povećan je s 22 na 36%, uz istovremeno smanjenje broja hotela s tri zvjezdice, sa 74 na 51%.

**Grafikon 1:** Struktura hotela po kategoriji, 1989. i 2016.



**Izvor:** Izrada autora prema: Vlada Republike Hrvatske (2013, pp. 5); Ministarstvo turizma Republike Hrvatske (2016a).

U proteklom desetljeću (2005.-2016.) može se uočiti dinamičan rast broja hotela s 4 i 5 zvjezdica. Broj kreveta u hotelima s 4 i 5 zvjezdica porastao je u razdoblju od 2005. do 2015. godine s 15.383 na 58.457, odnosno za 43.074 kreveta. Tijekom cijelog razdoblja od 2005. do 2016. godine hoteli s 3 zvjezdice imaju dominantno mjesto u strukturi smještajnog kapaciteta hotela. Međutim, njihov broj je smanjen, sa 62.453 u 2005. godini na 41.520 u 2016. godini odnosno za 33,5%, a uz istovremeni rast broja smještajnih jedinica u hotelima s 4 i 5 zvjezdica, dolazi do smanjenja njihovog udjela s 55,7% u 2005. godini na 36,6% (Tablica 6).

**Tablica 6:** Smještajni kapaciteti hotela Republike Hrvatske, prema kategoriji, 2005.-2016. godine

Kategorija	2005.	2010.	2014.	2015.	2016.	Indeks 2016./15.	Indeks 2016./2005.
5*	5.042	8.657	9.806	9.857	10.367	105,2	205,6
4*	10.341	32.453	38.306	41.624	48.090	115,5	465,0
3*	62.453	44.320	42.037	42.570	41.520	97,5	66,48
2*	36.175	15.578	14.104	13.317	13.332	100,1	36,9
Ukupno	112.152	101.008	104.253	107.368	113.309	105,5	101,0

**Izvor:** Izrada autora prema: Ministarstvo turizma Republike Hrvatske (2005, pp. 7); Ministarstvo turizma Republike Hrvatske (2016a).

Tendencija rasta broja smještajnih kapaciteta u hotelima s 4 i 5 zvjezdica ukazuje na trend kretanja strukture hotela prema proizvodima više kvalitete (Čižmar 2014). Potrebno je, također, istaknuti da je podizanje kvalitete smještajnih kapaciteta kontinuirani proces. Naime, ovisno o trendovima potražnje i ponude na međunarodnom turističkom tržištu treba prilagođavati standarde kvalitete smještajnih kapaciteta. Na taj način omogućava se postizanje konkurentnosti na turističkom tržištu i razvoj turizma. Upravo u tom pravcu usmjereni su i važeći propisi Republike Hrvatske, kojima se predviđa stalni nadzor kvalitete smještajnih objekata (što za hotelijere znači ponovnu kategorizaciju svake treće godine), najniža dopuštena kategorija za renovirane hotele je 2 zvjezdice, a hoteli u novoj izgradnji ne mogu dobiti manje od 3 zvjezdice.

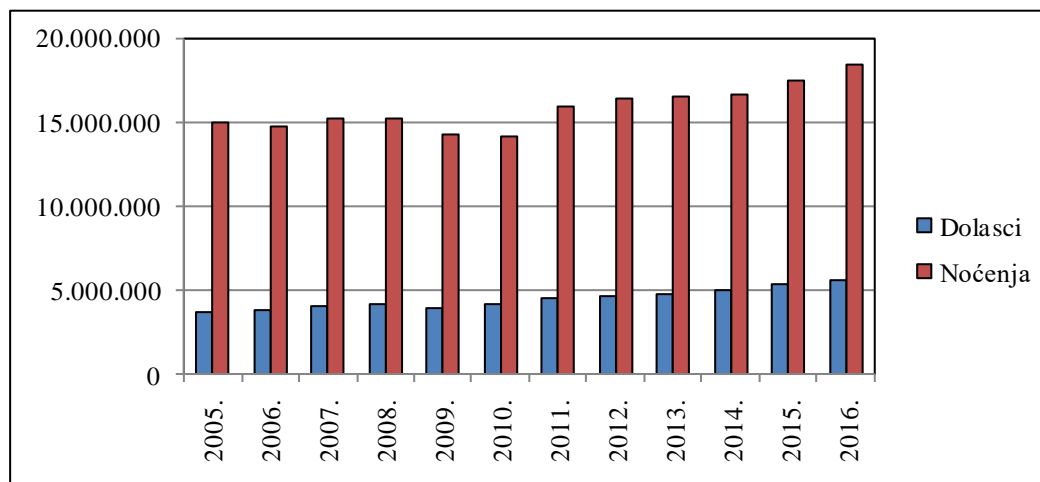
Osim ulaganja u poboljšanje kvalitete postojećih objekata, hrvatsko hotelijerstvo nije znatnije restrukturirano niti prilagođeno zahtjevima tržišta. Obnovljeni i rekonstruirani hoteli

uglavnom pružaju isti hotelski proizvod. Tek je manji broj objekata usmjerio svoja ulaganja na nove proizvode, računajući pritom i na nove segmente tržišta. Izostala je diversifikacija i specijalizacija hotelskog proizvoda, pa i dalje postoji velika potreba stvaranja diversificiranog hotelskog proizvoda. Pomak je vidljiv u 2016. godini, u kojoj je otvoreno 40 novoobnovljenih i novih hotelskih objekata u Republici Hrvatskoj. Investitori prepoznaju Hrvatsku kao zemlju atraktivnu za ulaganja, a rast broja turističkih dolazak i noćenja te turističke potrošnje privlačan je pokazatelj za inozemne ulagače.

Prema istraživanju Instituta za turizam, prosječna ostvarena cijena sobe na uzorku od 40% kategoriziranih hotelskih kapaciteta Hrvatske u 2016. godini iznosila je 87,91 euro (Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2017), što je tek oko 77,1% cijene sobe u europskim hotelima (114,02 eura u 2016. godini). U odnosu na ožujak 2015. godine cijena soba u europskim hotelima u istom razdoblju 2016. godine porasla je za 1,9%. Uz takvu prosječnu cijenu sobe i stopu zauzetosti hotelskih objekata od 45,6% poslovanje u hrvatskim hotelima još uvijek je ispod razine profitabilnosti. Prosječna stopa zauzetosti hotelskih kapaciteta u Europi 66,2% (STR Global, 2016). Najveću iskorištenost kapaciteta hrvatskog hotelijerstva imaju hoteli s tri i četiri zvjezdice (55% u 2016. godini) (Cerović i Janković 2017).

U 2016. godini u hotelskim objektima je ostvareno je 5,6 mil. turističkih dolazaka te je nastavljen trend rasta broja turističkih dolazaka iz prethodnog razdoblja. Od 2005. do 2016. godine broj turističkih dolazaka prosječno je rastao po stopi od 4,22% ili kumulativno za 50,75%. S ostvarenih 18,4 mil. turističkih noćenja nastavljan je trend rasta broja turističkih noćenja započet 2011. godine nakon trogodišnjeg pada broja turističkih noćenja u hotelskim objektima, započet 2008. godine pod utjecajem globalne gospodarske krize. Kriza koja je zahvatila gospodarstva zemalja iz kojih dolazi najveći broj turista u Hrvatsku (Njemačka, Italija, Austrija) dovela je do smanjenja boravka gostiju u hotelima, uz istovremenu potražnju gostiju za jeftinijim smještajnim kapacitetima. Broj turističkih noćenja u hrvatskim hotelima rastao je po znatno manjoj stopi od broja turističkih dolazaka. U razdoblju od 2005. do 2016. prosječna stopa rasta turističkih noćenja u hrvatskim hotelima iznosila je 1,93% ili kumulativno za 23,2% (Grafikon 2). Prosječan broj dana boravka u hotelima smanjen je u razdoblju od 2005. do 2016. godine s 4 dana na 3,28 dana.

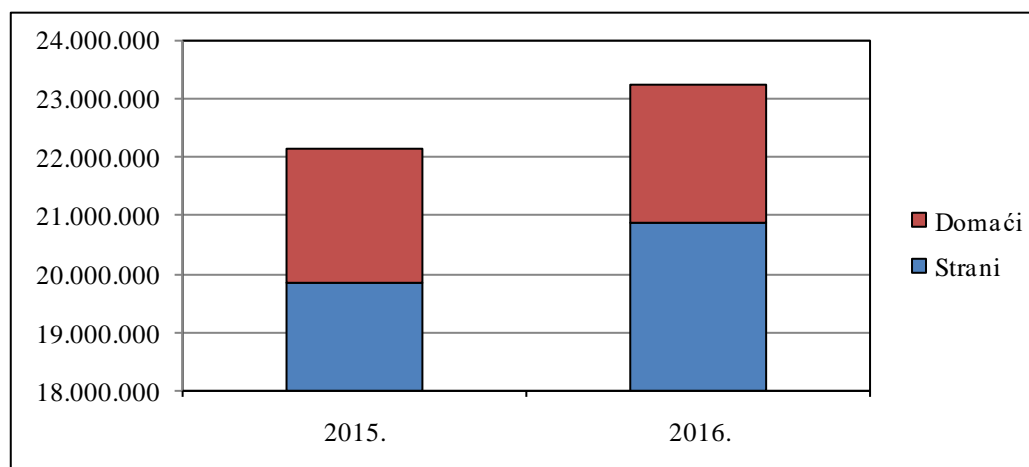
**Grafikon 2:** Ostvareni dolasci i noćenja u hotelima u Republici Hrvatskoj, 2005. – 2016. godine



**Izvor:** Izrada autora prema: Ministarstvo turizma Republike Hrvatske (2008, pp. 3); Ministarstvo turizma Republike Hrvatske (2010, pp. 2); Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2011, pp. 3); Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2014, pp. 3); Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2017a, pp. 43)

U hotele i sličan smještaj pretežno dolaze inozemni gosti, koji su u ukupnom broju hotelskih gostiju činili udio od 84,4% u 2016. godini (Grafikon 3), te su u odnosu na 2015. godinu ostvarili rast od 5,1%. U strukturi turističkih noćenja još je veća zastupljenost inozemnih turista (89,7%), koji su u 2016. godini u odnosu na 2015. godinu ostvarili rast od 4,1%.

**Grafikon 3:** Struktura turističkih noćenja u hrvatskim hotelima, 2015. i 2016. godine

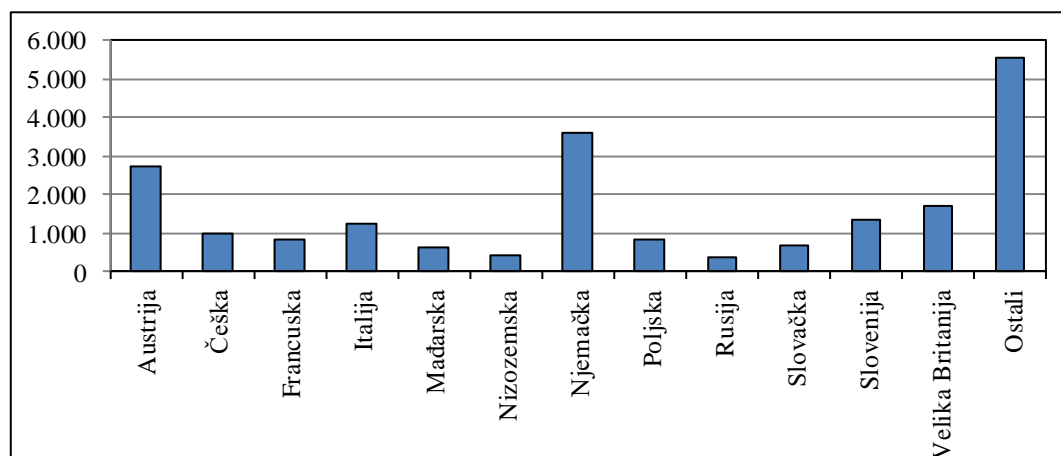


**Izvor:** Izrada autora prema: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2016, pp. 43); Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2017a, pp. 43).



Izrazita ovisnost o međunarodnim turističkim dolascima stavlja hrvatsko hotelijerstvo u nezavidan položaj. Veći poremećaji na međunarodnom turističkom tržištu mogu uzrokovati velike štete hrvatskom hotelijerstvu i turizmu u cjelini. U hrvatskim hotelima najveći broj turističkih noćenja ostvaruju gosti iz zemalja iz kojih tradicionalno dolaze turisti u Hrvatsku: Njemačke, Austrije i Italije. Gosti iz Njemačke, s ostvarenih 3,7 mil. turističkih noćenja sudjelovali su s 18,5% u ukupnom broju ostvarenih turističkih noćenja. Slijedi Austrija s 2,5 mil. turističkih noćenja ili udjelom od 12,8%, te Italija s 1,3 mil. turističkih noćenja odnosno 6,5% udjela (Grafikon 4).

**Grafikon 4:** Inozemna turistička noćenja u hrvatskim hotelima po zemlji podrijetla u 2016. godini



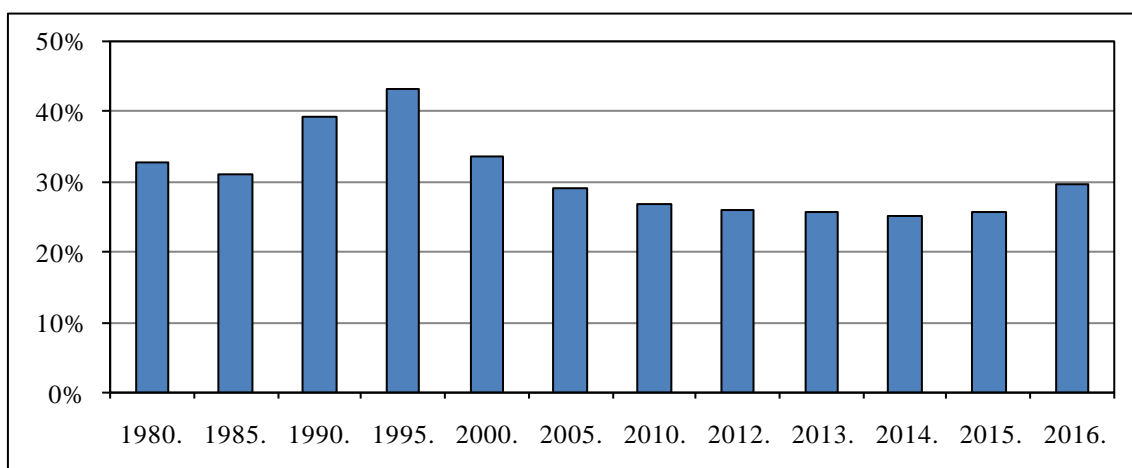
**Izvor:** Izrada autora prema: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2016, pp. 35)

Prezentirani fizički pokazatelji (broj turističkih dolazaka i noćenja) jasno ukazuju na pozitivan trend razvoja hotelijerstva u Republici Hrvatskoj. Međutim, nema značajnijih pomaka iz sezonskog u cjelogodišnje poslovanje hrvatskih hotela. Razlog tome može se tražiti u nedovoljno diferenciranom turističkom proizvodu na razini destinacije, koje su još uvijek orijentirane na osnovni proizvod “sunce i more” dok izostaju dodatni atraktivni sadržaji koji bi privlačili turiste tijekom cijele godine.

Na značaj hotelijerstva u turizmu Hrvatske ukazuju ostvareni turistički dolasci i noćenja. U ukupno ostvarenom broju turističkih dolazaka Hrvatske hoteli i aparthoteli sudjeluju s 41,5% u 2016. godini, dok u ukupnom broju ostvarenih turističkih noćenja sudjeluju s 29,8%. U usporedbi s 1990. godinom (39,4%) hoteli sudjeluju sa znatno manjim udjelom u ukupno ostvarenim turističkim noćenjima, no može se uočiti nastavak trenda rasta udjela iz 2015.

godine (Grafikon 5). Najveći udio hotela i sličnog smještaja u ostvarenim turističkim noćenjima u Republici Hrvatskoj ostvaren je u 1995. godini, no zbog malog broja ostvarenih turističkih noćenja (12.885), koji su činili tek 24,5% turističkih noćenja ostvarenih u 1990. godini odnosno 19,9% turističkih noćenja u 2013. godini, ova je godina izostavljena iz analize.

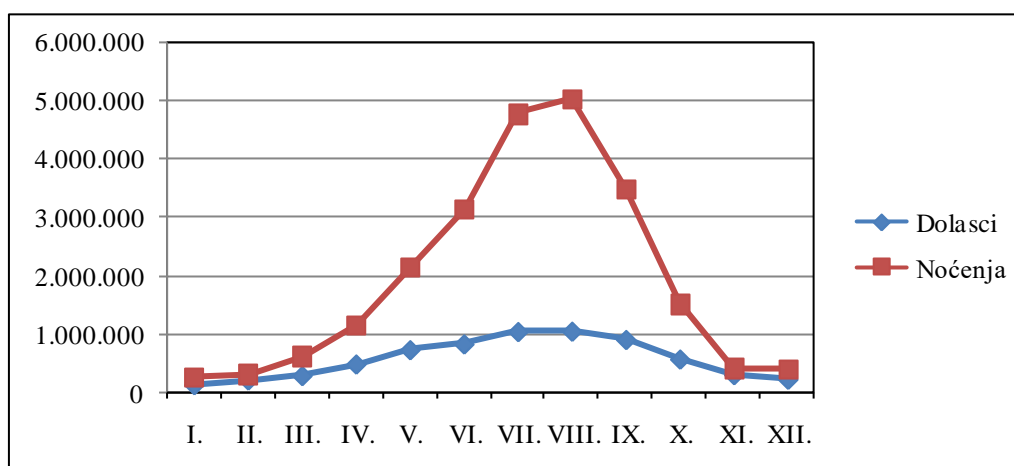
**Grafikon 5:** Udio hotela i sličnog smještaja u ukupnom broju turističkih noćenja Republike Hrvatske, 1980.-2016.



**Izvor:** Izrada autora prema: Ministarstvo turizma (2014, pp. 25–26); Ministarstvo turizma 2016, pp. 9, Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2017a, pp. 43)

Razdoblje poslovanja hotela u Hrvatskoj je 8,4 mjeseci, te zajedno sa zauzetošću hotelskih kapaciteta rezultira izuzetno visokom sezonalnošću poslovanja. U četiri ljetna mjeseca (lipanj – rujanj) hoteli ostvaruju više od 57% ukupno ostvarenih turističkih dolazaka i više od 71,4% ukupno ostvarenih turističkih noćenja. Samo se u srpnju i kolovozu ostvari oko 31% ukupnih turističkih dolazaka i oko 42% ukupnih turističkih noćenja (Grafikon 6). Takva distribucija turističkih dolazaka i noćenja stvara probleme hotelijerima, posebice vezano uz ljudske resurse i pružanjem kvalitetnog hotelskog proizvoda.

**Grafikon 6:** Turistički dolasci i noćenja u hotelima i sličnom smještaju u 2016. godini



**Izvor:** Izrada autora prema podacima Državnog zavoda za statistiku Republike Hrvatske (2017a).

Sezonalnost hrvatskog turizma rezultira visokom razinom iskorištenosti kapaciteta u ljetnoj sezoni i niskom u zimskoj sezoni. Iskorištenost u kolovozu doseže 98,3%, dok je u siječnju iskorištenost svega 16,1% (Tablica 7).

**Tablica 7:** Popunjenost hotelskih kapaciteta Republike Hrvatske po mjesecima u 2016. godini

Mjeseci	Broj objekata	Broj stalnih postelja	Iskorištenost stalnih postelja (%)
I.	445	62.407	16,1
II.	400	46.826	22,9
III.	553	85.236	27,0
IV.	760	138.333	32,6
V.	888	152.527	49,1
VI.	964	163.538	65,8
VII.	976	164.937	94,4
VIII.	986	166.207	98,3
IX.	975	165.615	72,2
X.	851	142.721	40,9
XI.	502	64.688	24,3
XII.	480	64.289	22,1

**Izvor:** Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2017a, pp. 42)

Unatoč značajnim naporima na poboljšanju kvalitete hotelskog smještaja, kvaliteta i portfelj usluga još uvijek nisu na razini opravdanosti formiranih cijena hotelskog smještaja. Infrastruktura ne omogućava formiranje hotelske ponude u skladu sa specifičnim potrebama gosta, što je uz sezonalnost i problematiku kadrova ograničavajući čimbenik boljeg

pozicioniranja hrvatskog hotelijerstva na turističkom tržištu. Prema istraživanju Tomas 2014, hotelski gosti su izrazito zadovoljni ljubaznošću osoblja u smještajnom objektu (Institut za turizam 2014, pp. 133). Nedostatak, međutim, čini odgovarajuća razina obrazovanja i stručnosti. Ne ulaže se dovoljno u školovanje i osposobljenost mladih, pa je sve češći primjer uvoza radne snage. U strukturi zaposlenih dominiraju sezonski zaposlenici, što isključuje njihovo stalno usavršavanje i permanentno obrazovanje, a niska razina motiviranosti uslijed sezonskog zaposlenja, smanjuje mogućnost njihovog stalnog usavršavanja i permanentnog obrazovanja, što je u turizmu prijeko potrebno radi stalnih promjena, dinamičnoga i turbulentnoga tržišta i konstantnoga tehnološkog napretka. Nisu ispunjeni ranije postavljeni izazovi kao što su povećanje ponude usluga i fokus na održivom razvoju i zaštiti okoliša. Fokuseranost na turizam srednje klase ne podržava opstanak novih usmjerenja i širenje tržišta, potpuno iskorišteni su samo obalni resursi dok su vidljivo premala ulaganja u razvoj turizma kontinentalne Hrvatske, posebice Slavonije i Baranje.

Prema Strategiji razvoja turizma Republike Hrvatske 2020. godine broj hotelskih kapaciteta Republike Hrvatske povećao bi se do 2020. godine za 20 tisuća kreveta u novih hotelima i resortima (individualni i tzv. integrirani mixed-use resort) uz intenziviranje obnove i rekonstrukcije postojećih hotelskih kapaciteta kao posljedice potrebe daljnjeg unaprjeđenja smještajne ponude i dodatnih sadržaja u hotelskim objektima (Vlada Republike Hrvatske 2013, pp. 54). Posebna se važnost daje ulaganju u male obiteljske hotele i pansione, pri čemu je planirana izgradnja 200 novih hotela, s posebnim naglaskom na transformaciju obiteljskog smještaja u hotelske objekte. Cilj je ulaganja hotelske objekte poboljšanje kvalitete smještajne ponude Republike Hrvatske i diversifikacija hotelskog proizvoda, povećanje konkurentnosti Hrvatske i bolje pozicioniranje na turističkom tržištu te u konačnici produženje turističke sezone i rast prihoda od turizma.

### **3.3. KANALI UTJECAJA HOTELIJERSTVA NA HRVATSKO GOSPODARSTVO**

Utjecaje hotelijerstva na hrvatsko gospodarstvo promatra se kroz izravne, neizravne i inducirane kanale utjecaja (Galičić i Laškarin 2016). Pod izravnim kanalima utjecaja podrazumijevaju se utjecaji koji hotelska industrija ima na hrvatsko gospodarstvo, a promatra se kroz broj poslovnih subjekata, proizvodni portfelj, zaposlenost, te uspješnost poslovanja. Pod neizravnim utjecajima podrazumijeva se zaposlenost i aktivnost podržavajućeg lanca

opskrbe za hotelsku industriju, kao rezultat sudjelovanja drugih djelatnosti u oblikovanju hotelskog proizvoda (proizvodnja hrane i pića, poslovne usluge (kao što je oglašavanje i marketinško istraživanje), poljoprivreda i komunikacija). Inducirani utjecaji podrazumijevaju aktivnosti podržane od izravno i neizravno zaposlenih u hotelijerstvu te potrošnje njihovih prihoda na robu i usluge u hrvatskom gospodarstvu.

### **3.3.1. Izravni utjecaji hotelijerstva na hrvatsko gospodarstvo**

Donošenjem adekvatnog zakonodavnog okvira (Zakon o obrtu iz 1994. godine, Zakon o trgovačkim društvima iz 1995., Zakon o turističkoj djelatnosti iz 1996. godine, Zakon o turističkom djelatnosti iz 1997. godine) i implementacijom međunarodnih standarda u hotelske objekte (Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata iz 1995. godine) stvoreni su nužni uvjeti za postizanje konkurentnog hrvatskog hotelijerstva koji će biti sposobno uklopiti se u globalno tržišno natjecanje. U skladu s trendovima na tržištu hotelskih usluga naponi za poboljšanje konkurentnosti hrvatskog hotelijerstva na globalnom turističkom tržištu usmjereni su i na razvoj malih obiteljskih hotela, koji su novina u hrvatskom hotelijerstvu. Zakonske pretpostavke za poticanje razvoja malog poduzetništva u hotelijerstvu stvorene su donošenjem Zakona o poticanju razvoja malog gospodarstva donijetog 2002. godine (s izmjenama u 2007. i 2012. godini), koji uređuje osnove za primjenu poticajnih mjera gospodarske politike usmjerenih razvoju, restrukturiranju i tržišnom prilagođavanju malog gospodarstva. Zakonom su definirani kriteriji razvrstavanja subjekata malog gospodarstva (fizičkih i pravnih) na: mikro, mali i srednji subjekti malog gospodarstva.

Nepovoljna gospodarska kretanja u Republici Hrvatskoj uzrokom su negativnih reperkusija i na razvoj hotelijerstva. Poslovni subjekti hotelijerstva u pretvorbi i privatizaciji prepoznata su kao kvalitetan vid ulaganja, međutim desetogodišnja privatizacija vođena u tri vala (od 91. do 94. godine, 94. do 98. i 98. do 2000.) nije rezultirala reformskim procesima i restrukturiranjem hrvatskog hotelijerstva (Poljanec-Borić 2004). U razdoblju od 1998. do 2000. godine u privatizaciji hotelijerstva uočavaju se pozitivni pomaci. Prisutan je proces internacionalizacije uglavnom domaćeg “know-howa” u hotelskom poslovanju na hrvatskoj obali, te dolazak inozemnih investitora. Novina koja je označila razdoblje od 2000. godine je otvaranje hrvatskog hotelijerstva investitorima iz istočne Europe. Nakon 2001. i 2002. godine provedeno je tzv. horizontalno širenje stranih investitora domaćega podrijetla na odredišta s

visokom rentom (Poreč i Dubrovnik), ciklus istočnoeuropskih/tranzicijskih preuzimanja započeo je državno sponzoriranom prodajom hotela Primošten iz Primoštena mađarskoj tvrtki Diamant marina, a nastavljen je u slučaju Vodičanke d.d, hvarskog Sunčanog Hvara i dr. Takav je razvoj privatizacijskog procesa hrvatskog hotelijerstva krajem 2003. godine zapao u krizu, koja se najbolje očitovala kroz privatizaciju Sunčanog hvara d.d. U slijedećim godinama do 2018. godine je država privatizirala gotovo cijeli turistički portfelj

### **3.3.1.1. Proizvodni portfelj hotelskih poslovnih subjekata**

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku u Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane u 2015. godini bilo je 19.790 poslovnih subjekata, od čega 2.624 poslovna subjekta posluju u djelatnosti Smještaj ili njih 13,26%. Za usporedbu u EU–28 poslovni subjekti u djelatnosti smještaja sudjelovali su u 2015. godini s 15,4%. U djelatnosti Hoteli i sličan smještaj u 2015. godini bilo je 856 poslovnih subjekata ili 4,3% ukupnog broja poslovnih subjekata u djelatnosti Pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane. U razdoblju od 2008. do 2015. godine broj hotelskih poslovnih subjekata imao je tendenciju rasta, sa 733 na 856, što je porast za 16,8% ili prosječno godišnje za 2,1% (Tablica 8). Takav trend je posljedica politike poboljšanja smještajnih kapaciteta u privatnom smještaju i mogućnosti transformacije iz privatnog smještaja u trgovačka društva, kao i različitih programa Hrvatske banke za obnovu i razvoj (skr. HBOR) koji su dani i privatnim iznajmljivačima, po uzoru na vrlo povoljne kredite za velike turističke subjekte, a putem kojih su osigurani krediti i za obiteljski smještaj.

**Tablica 8:** Broj i struktura poslovnih subjekata u djelatnosti Hoteli i sličan smještaj u Republici Hrvatskoj, 2008.-2015.

	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	Index 2015./ 2014.	Index 2015./ 2008.
Apsolutni broj										
Ukupno	18.676	20.388	19.469	18.324	17.545	17.862	19.532	19.790	101,3	106,0
Smještaj	2.526	2.718	2.631	2.533	2.504	2.574	2.569	2.624	102,1	103,9
<b>Hoteli i sličan smještaj</b>	<b>733</b>	<b>777</b>	<b>818</b>	<b>831</b>	<b>825</b>	<b>844</b>	<b>816</b>	<b>856</b>	<b>104,9</b>	<b>116,8</b>
Odmarališta i sl.	1.530	1.635	1.502	1.380	1.366	1.379	1.372	1.366	99,6	89,3
Kamp. i prost. za kam.	132	143	138	144	145	149	163	168	103,1	127,3
Ostali smještaj	131	163	173	178	168	202	218	234	107,3	178,6
Djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića	16.150	17.670	16.838	15.791	15.041	15.288	16.963	17.166	101,2	106,3
Struktura u%										
Ukupno	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	–	–
Smještaj	13,5	13,3	13,5	13,8	14,3	14,4	13,2	13,3	–	–
<b>Hoteli i sličan smještaj</b>	<b>2,9</b>	<b>2,9</b>	<b>3,1</b>	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>	<b>4,7</b>	<b>4,1</b>	<b>4,3</b>	–	–
Odmarališta i sl.	6,1	6,0	5,7	5,5	5,5	7,7	7,0	6,9	–	–
Kamp. i prost. za kam.	5,2	5,3	5,2	5,7	5,8	0,8	0,8	0,8	–	–
Ostali smještaj	5,2	6,0	65,8	7,0	6,7	1,1	1,1	1,1	–	–
Djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića	86,5	86,7	86,5	96,2	85,7	85,6	86,8	86,7	–	–

**Izvor:** Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2017a)

Hotelski poslovni subjekti raspolagali su u 2015. godini sa 675 hotela (18 više nego u 2014. godini) smještajnog kapaciteta 135.802 kreveta što je u odnosu na 2014. godinu porast od 2,1%. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku Republike Hrvatske, u 2015. godini u strukturi hotelskih poslovnih subjekata najveći udio imaju mikro i mali poslovni subjekti. Broj malih poslovnih subjekata do 50 zaposlenih u sektoru hotela i sličnih objekata u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2008. do 2015. godine rastao je brže (23,8% kumulativno) od ukupnog broja hotelskih poslovnih subjekata (16,8% kumulativno). To je rezultiralo povećanjem njihova udjela u ukupnom broju hotelskih poslovnih subjekata s 83,5% u 2008. godini na 88,6% u 2015. godini (Tablica 9). Za razliku od Austrije, Italije, Španjolske i Portugala koji bilježe smanjenje broja malih hotelskih poslovnih subjekata, Republika Hrvatska bilježi rast. Razlog tome može se tražiti u većoj angažiranosti države i lokalne zajednice u poticanju razvoja malog poduzetništva u Republici Hrvatskoj i ostvarenju boljih turističkih rezultata u analiziranom razdoblju od navedenih zemalja.

**Tablica 9:** Hotelski poslovni subjekti s obzirom na veličinu u Republici Hrvatskoj, 2008.-2015. godine

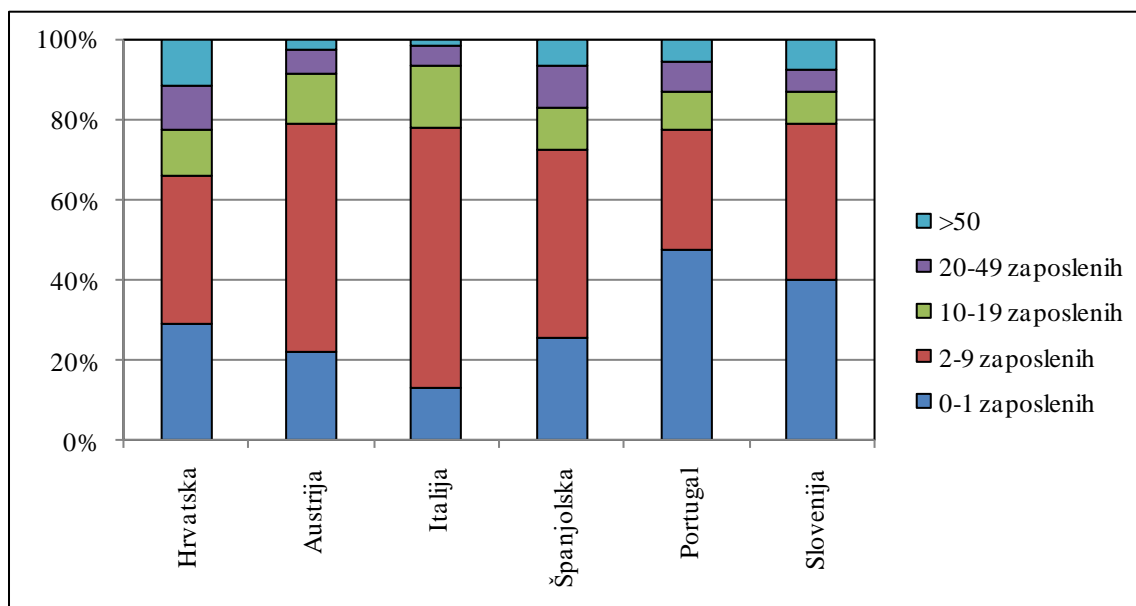
Godina	Mikro poslovni subjekti			Mali poslovni subjekti			Srednji poslovni subjekti	Veliki poslovni subjekti	Ukupno
	0–1 osoba	2–9 osoba	Ukupno	10–19 osoba	20–49 osoba	Ukupno	50–249 osoba	250 i više osoba	
2008.	276	186	462	87	63	150	90	31	733
2009.	297	202	499	89	77	166	87	25	777
2010.	272	252	524	91	92	183	91	20	818
2011.	253	273	526	98	92	190	94	21	831
2012.	244	282	526	93	99	192	88	19	825
2013.	248	290	538	101	101	202	86	21	847
2014.	228	294	522	100	96	196	79	19	816
2105.	247	316	563	100	95	195	79	19	856

**Izvor:** Izrada autora prema: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2017a)

U strukturi malog poduzetništva u sektoru hotela i sličnih objekata dominiraju poslovni subjekti od 2 do 9 zaposlenih s udjelom od 36,9%, a slijede poslovni subjekti s do jednog zaposlenog koja sudjeluju s udjelom od 28,9%. Više od 65% ukupnog broja poslovnih subjekata u hotelijerstvu ima do 9 zaposlenih. Sličnu strukturu imaju i druge razvijene turističke zemlje Europe (Grafikon 7).



**Grafikon 7:** Struktura hotelskih poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj i izabranim zemljama Europe prema broju zaposlenih, 2015. godine



**Izvor:** Izrada autora prema podacima Eurostata (2017).

Specifičnosti malih poslovnih subjekata u hotelijerstvu ogledaju se u manjem broju zaposlenih koji obavljaju više različitih funkcija unutar poslovnog subjekta, ali i u specifičnostima koje proizlaze iz djelatnosti hotelijerstva. To iziskuje posebnu zakonsku regulativu glede organizacije i poslovanja u sklopu nacionalnog gospodarstva, pojednostavljenje regulative kako bi njihovo poslovanje bilo učinkovitije, poseban tretman hotelske industrije u fiskalnom sustavu i dr. Država, dakle, treba stvoriti preduvjete za efikasno funkcioniranje velikog broja malih poslovnih subjekata kako bi ti gospodarski subjekti razvili sve svoje mogućnosti, te istovremeno smanjili i eliminirali slabosti.

Iako su u posljednjem desetljeću učinjeni znakoviti pomaci u strukturiranju opće gospodarsko-institucionalnog i pravnog okruženja za profitabilno poslovanje i razvoj poduzetništva, na sektorskoj razini hotelijerstva ono je nedostavno. Posljedica je to strukturnih problema relativno malog udjela hotela u ukupnom turističkom gospodarstvu, problema nedovoljno diferenciranog proizvoda, poslovanja na konceptu “sunce i more” te s tim povezane sezonalnosti, ali i fiskalnih i parafiskalnih presija koje onemogućuju poslovanje sektora pod konkurentnim uvjetima na globalnom tržištu. Razvoj hotelijerstva otežan je uslijed brojnih prepreka u institucionalnom okruženju, te nedostatku poticajnih mjera usmjerenih razvoju sektora.

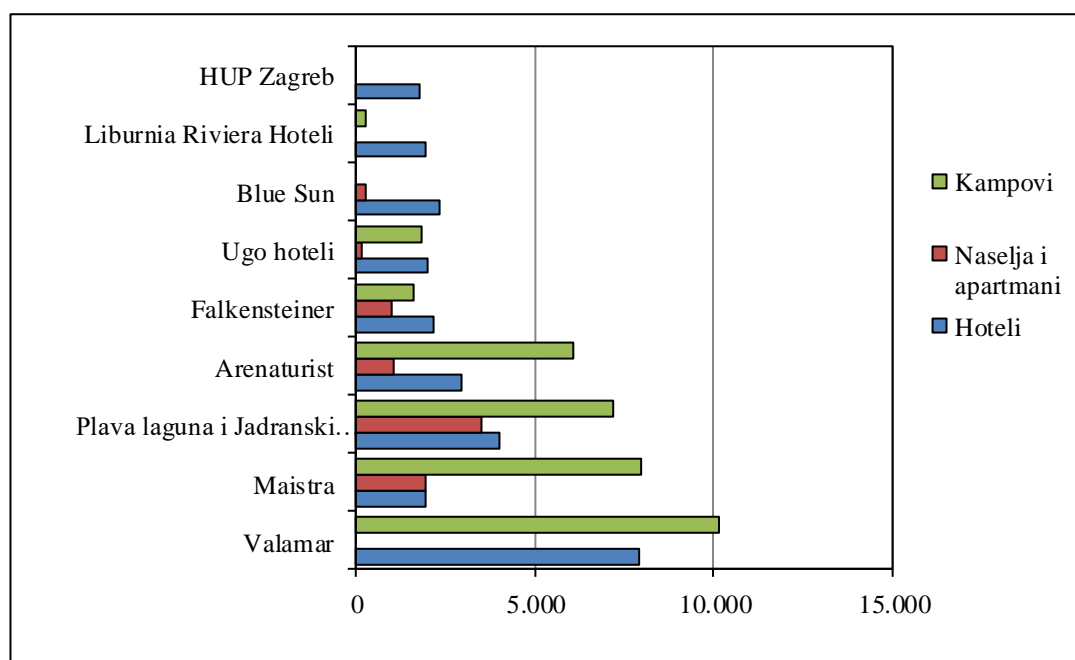
Razina poreznog opterećenja stvara nekonkurentni okvir poslovanja za hotelijerstvo u Hrvatskoj u usporedbi sa zemljama koje predstavljaju Hrvatskoj glavne turističke konkurente (posebice što se tiče sniženih stopa poreza na dodanu vrijednost). S ciljem otklanjanja ovog ograničavajućeg čimbenika promijenjene su stope PDV-a u ugostiteljstvu, a od 1. siječnja 2013. godine podignut je prag ulaska u sustav PDV-a, s 85.000,00 kn na 230.000,00. Promjene su vidljive i u većoj dostupnosti financijskih sredstava malim poduzetnicima u okviru programa kreditiranja Hrvatske agencije za malo gospodarstvo (skr. HAMAG), HBOR-a i komercijalnih banaka. U 2012. godini s ciljem privlačenja investicija u Republiku Hrvatsku i poboljšanja gospodarstva, donijet je Zakon o poticanju investicija i unaprjeđenju investicijskog okruženja kojim se, između ostalog uređuju i poticajne mjere za aktivnosti u području turističkih usluga više dodane vrijednosti poput projekata smještajnih objekata hotela, apart-hotela i turističkog naselja kategorije četiri ili više zvjezdica, hotela baština i dr.

U europskom hotelijerstvu, pod pritiskom globalizacije, već je neko vrijeme prisutan trend udruživanja, preuzimanja i okrupnjavanja kako bi mali hoteli mogli odgovoriti na izazove stalnih promjena na turističkom tržištu i pritiske međunarodnih hotelskih lanaca s jakom markom i pouzdanim rezervacijskim sustavom. Umrežavanje malih i obiteljskih hotela u Republici Hrvatskoj započelo je osnivanjem Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela 2004. godine, kao potrebe rastućeg broja malih i obiteljskih hotela, zastupanja njihovih specifičnih interesa, djelovanja u svrhu stalnog unaprjeđenja kvalitete njihove ponude i poboljšanja uvjeta poslovanja. Udruga okuplja 146 hotela i 66 pansiona i agrodomaćinstava s područja cijele Hrvatske (Nacionalna udruga OMH 2014). Iniciranjem i realizacijom nekoliko značajnih projekata (projekt "Poticaj za uspjeh" kojim se osiguravaju povoljni izvori financiranja za male hotelijere, izrada kataloga "Obiteljski i mali hotel" koji se u suradnji s HTZ-om distribuirao u 120.000 primjeraka na 11 svjetskih jezika, ugovori s 20-ak dobavljača kojima se osiguravaju povoljniji rabati i godišnji bonusi članovima Udruge, online rezervacijskog sustava), Udruga aktivno djeluje na povećanju efikasnosti poslovanja malih hotelskih poslovnih subjekata i poboljšanje njihove konkurentnosti na turističkom tržištu. Navedene aktivnosti usmjerene su ka oblikovanju sustavnog poticanja razvoja malog poduzetništva, posebice obiteljskog poduzetništva.

Unatoč još uvijek prisutnim ograničenjima i nedostacima u organiziranju i uspostavi povoljnog okruženja za poslovanje malih hotelijera, uočavaju se bitni pomaci i realizacija mjera i aktivnosti kojima se poboljšava njihov položaj na tržištu. To je svakako inicirano

značenjem koje se malom poduzetništvu daje u poboljšanju konkurentnosti hrvatskog hotelijerstva, a posebice je značajno u uvjetima prisutnosti procesa vlasničke konsolidacije nad hotelskim portfeljem. Naime, pet velikih hotelsko–turističkih grupacija u Hrvatskoj raspolaže s 56% ukupnih smještajnih kapaciteta hotela. Hoteli su uglavnom u vlasništvu i pod upravljanjem lokalnih hotelskih poslovnih subjekata, kao što su Valamar Riviera d.d., Maistra d.d., Plava laguna d.d., Jadranski luksuzni hoteli d.d., Blue sun d.d., Liburnia Riviera Hoteli d.d., HUP Zagreb i dr.). No, promjene su vidljive u geografskoj rasprostranjenosti hotelskih objekata u vlasništvu ovih poslovnih subjekata posljednjih godina. Dok je njihova glavna karakteristika u prošlosti bila koncentracija više hotela i ostalih smještajnih kapaciteta (naselja, kampova) u jednoj destinaciji, na početku 21. stoljeća proširuju svoju djelatnost i na druge destinacije, te gube karakter izrazito lokalnog hotelskog poslovnog subjekta. Primjerice, Valamar Riviera ima hotele na području Poreča, Rapca, Krka, Baške, Raba i Dubrovnika, te sudjeluje s oko 12% u ukupnim kategoriziranim smještajnim kapacitetima Republike Hrvatske (Valamar Riviera d.d. 2017, pp. 6). Valamar d.d. je i vlasnik marke Valamar Hotels & Resorts, prve hrvatske hotelske marke. Na tržište je plasirana i marka Amadria Park pod kojim posluju marke Milenij hoteli iz Opatije i Solaris Resort iz Šibenika u vlasništvu Ugo grupe. Pregled smještajnih kapaciteta najvećih hotelsko–turističkih grupacija u Republici Hrvatskoj dan je Grafikonom 8.

**Grafikon 8:** Smještajne jedinice velikih hrvatskih turističkih grupacija u 2016. godini



**Izvor:** Izrada autora prema Horwath HTL (2017).

Međunarodne hotelske marke su veoma malo zastupljene na hrvatskom hotelskom tržištu. U usporedbi s drugim srednjoeuropskim gradovima i mediteranskim zemljama, Hrvatska bitno zaostaje u ponudi hotela pod markom globalnih hotelskih lanaca. Razlozi tome su višestruki, a mogu se grupirati u dvije skupine. Prva skupina razloga odnosi se na nepovoljne poslovne performanse hrvatskih hotela, a koji podrazumijevaju nisku razinu cijena hotelskih soba kao posljedica ovisnosti velikog broja hotelskih poslovnih subjekata o plasmanu hotelskog smještaja putem turoperatora, zatim nisku razinu iskorištenosti hotelskih kapacitetima (128 dana) kao rezultat sezonskog poslovanja i/ili nedostatka konkurentnog turističkog proizvoda, te visokih troškova radne snage i inputa, viših u odnosu na konkurentne zemlje. Međunarodni hotelski lanci zbog toga često čekaju kako bi se tržište hotelskih usluga u Hrvatskoj razvilo do razine atraktivnosti i konkurentnosti te opravdalo njihov ulazak na hrvatsko tržište bilo da je riječ o vlasničkoj ili upravljačkoj osnovi. U drugu skupinu razloga ubrajaju se često nejasna i komplicirana administrativna procedura i zakonodavstvo koje je podložno čestim promjenama.

Ulazak transnacionalnih kompanija otvorio je novu stranicu hrvatskog turizma prilagođenu najbogatijim i najzahtjevnijim turistima. Primjeri su: otvaranje The Regent Esplanade Zagreb, ulazak Starwood Hotels & Resorts koji upravlja hotelima The Westin Zagreb i Four Points by Sheraton Zagreb, otvaranje Hilton Imperial Dubrovnik (prvi hotel u Hrvatskoj lanca Hilton International), otvaranje Kempinski Hotel Adriatic i dr. (Stipanović 2006, pp. 178). Stupanj upravljanja markom na hotelskom tržištu u Hrvatskoj još uvijek je nizak u usporedbi s konkurentskim zemljama. U 2013. godini je bilo prisutno 18 međunarodnih hotelskih marki koji su upravljali sa 54 objekata te 10 tisuća hotelskih soba (7,8% ukupnih hotelskih smještajnih kapaciteta (Tablica 10).

**Tablica 10:** Pregled hotelskih marki/menadžment kompanija u Hrvatskoj, 2013. godine

Vrsta marke	Hoteli	Smještajne jedinice	Struktura, u%
Međunarodna hotelska marka	26	6.826	68
Marketinški konzorcij	11	1.175	12
Regionalna menadžment kompanija	17	2.094	21
Ukupno	54	10.095	100

**Izvor:** Čižmar (2014)

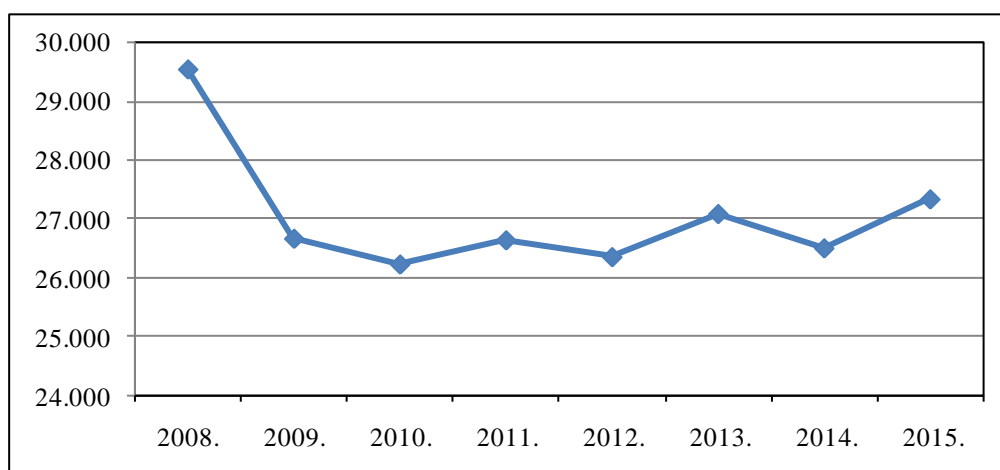
Za hrvatsko tržište hotelskih usluga prisutnost međunarodnih hotelskih lanaca je od velikog značenja. Marke su snažni privlačni faktor i sredstvo pozicioniranja u svijesti potencijalnih turista, ali iza toge marke treba stajati visoko kvalitetna turistička ponuda uklopljena u mikroambijent. Bogatstvo sadržaja i kvalitete usluga moraju se diferencirati od postojeće ponude u mikrodestinaciji u izgradnji konkurentskih prednosti. Teže ostvarenju što viših standarda i permanentno unaprjeđuju i kontroliraju sustav kvalitete. Za većinu velikih i nedovoljno iskorištenih hrvatskih hotela koji žele kvalitetu i prepoznatljivost na turističkom tržištu budućnost je povezati se u neki od mogućih hotelskih lanaca. Nedostatak na hrvatskom hotelskom tržištu su i nacionalne hotelske marke koji bi bile prepoznatljive na inozemnom turističkom tržištu. Hotelska marka je važan čimbenik uspješnosti na turističkom tržištu (Carvell, Canina i Sturman 2016) . Prisutnost međunarodnih hotelskih lanaca na području Hrvatske, za hrvatski turizam ima višestruki značaj. Oni u svijesti potencijalnog turista stvaraju sliku o visokovrijednoj turističkoj destinaciji.

Temeljem danih podataka jasno je da Hrvatska teži povećanju udjela hotelskog smještajnog kapaciteta u ukupnim smještajnim kapacitetima, poboljšanju kvalitete hotelskih usluga i povećanju udjela hotela s 4 i 5 zvjezdica u ukupnim hotelskim kapacitetima, te cjelogodišnjem poslovanju. No, hotelski proizvod mora sadržavati konkurentnost i prepoznatljivost na globalnom turističkom tržištu kako bi se ostvarila cijena hotelskog smještaja na razini europskih hotela, a time povećala i dobit hotelskih poslovnih subjekata.

### **3.3.1.2. Zaposlenost i pokazatelji poslovanja hotelskih poslovnih subjekata**

Broj zaposlenih u hrvatskom hotelijerstvu imao je trend rasta do svjetske gospodarske krize. Broj izravno zaposlenih u hotelskoj industriji u 2015. godini iznosio je 27.329 djelatnika (FINA 2016). Njihov broj je u odnosu na 2014. godinu povećan za 3,1%, čime je zaustavljen trend smanjenja broja zaposlenih u hotelskim poslovnim subjektima koji prati razdoblje od 2009. godine (Grafikon 9).

**Grafikon 9:** Kretanje broja zaposlenih u hotelima i sličnim objektima, 2008.-2015. godine



**Izvor:** Izrada autora prema: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2017a)

U ukupnom broju zaposlenih u Republici Hrvatskoj, poslovni subjekti u djelatnosti “hoteli i sličan smještaj” sudjeluju s udjelom od 2,09% u 2015. godini (2,48% u ukupnom broju zaposlenih u pravnim osobama) te trendom rasta od 2009. godine (2,5%). Time je hotelijerstvo peta najveća industrija u smislu zapošljavanja u Republici Hrvatskoj. Brži rast prihoda hotelskih poslovnih subjekata u odnosu na broj zaposlenih rezultirao je povećanjem prihoda po zaposlenom (Tablica 11). Poslovni prihod po zaposlenom porastao je s 301,9 tisuća kn u 2008. godini na 413,16 tisuća kn u 2015. godini ili za 36,9%.

**Tablica 11:** Poslovni prihodi po zaposlenom u hotelskim poslovnim subjektima Republike Hrvatske, 2008.-2015.

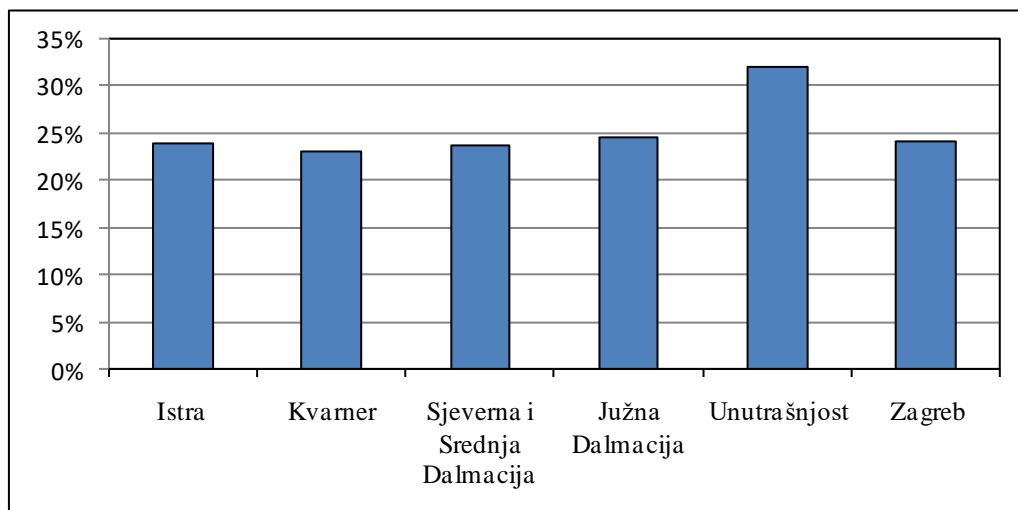
Godina	Broj zaposlenih osoba	Poslovni prihod, u tis. kn	Dodana vrijednost prema troškovima proizvodnih čimbenika, u tis. kn	Bruto poslovni višak, u tis. kn	Troškovi zaposlenih, u tis. kn	Nadnice i plaće, u tis. kn
2008.	26.549	8.016.183	4.407.751	1.912.321	2.595.836	2.204.559
2009.	26.656	7.635.881	4.169.638	1.639.771	2.529.867	2.148.102
2010.	26.216	8.119.062	4.399.621	1.776.455	2.623.166	2.218.513
2011.	26.629	9.058.175	4.827.461	2.095.032	2.728.222	2.328.518
2012.	26.342	9.481.635	5.298.927	2.620.568	2.675.431	2.307.656
2013.	27.079	10.226.911	6.163.646	3.377.556	2.784.260	2.418.755
2014.	26.492	10.282.280	5.887.589	3.041.242	2.846.279	2.438.079
2015.	27.329	11.291.377	6.253.893	3.227.004	3.018.944	2.589.218

**Izvor:** Izrada autora prema: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2017a)

Porast broja zaposlenih u razdoblju od 2008. do 2015. godine utjecao je i na rast troškova zaposlenih, te su u 2015. godini iznosili 110,47 tisuća odnosno 13,0% više nego u 2008. godini. Razlog tome je rast nadnica i plaća od 17,4%, te drugih davanja iz/na plaću od nesamostalnog rada.

Stopa rasta troškova rada u hrvatskim hotelima manja od stope rasta poslovnih prihoda rezultirala je smanjenjem udjela troškova rada u poslovnim prihodima u 2015. godini u odnosu na 2008. godinu, s 32,4% na 26,7%. Promatrano prema regijama, najveći udio troškova rada imali su u 2015. godini hoteli u Zagrebu, a najniži u Istri (Grafikon 10).

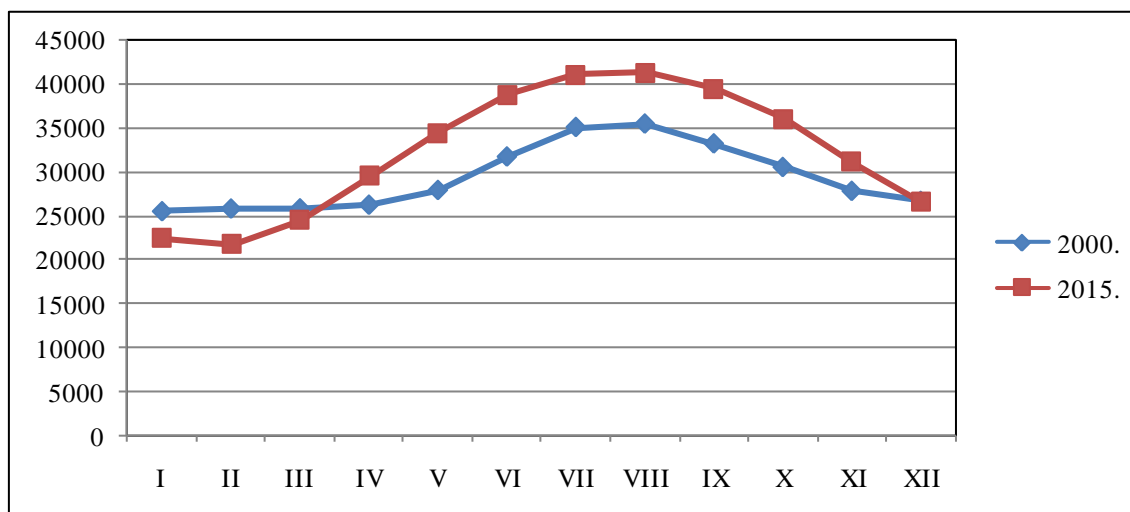
**Grafikon 10:** Troškovi rada u hrvatskim hotelima prema regijama izražen udjelom u poslovnim prihodima, 2015. godine



**Izvor:** Izrada autora prema: Horwath HTL (2017, pp. 8)

Visoki udio troškovi rada u hotelima u Gradu Zagrebu rezultat je prosječno većih plaća i primanja na području Grada Zagreba u odnosu na druge županije. U 2015. godini neto isplaćene plaće na području grada Zagreba veće su za oko 17% od prosjeka na razini Republike Hrvatske, dok su u svim ostalim županijama zaposleni imali niže plaće od prosjeka. To je odraz gospodarske strukture Hrvatske po županijama i velike koncentracije broja zaposlenih u Gradu Zagrebu, u kojem ih je 340 tisuća od 844 tisuće ukupno zaposlenih kod poduzetnika Hrvatske. S obzirom na sezonalnost poslovanja hotela prisutna je sezonalna fluktuacija radne snage u hotelskim poslovnim subjektima (Grafikon 11).

**Grafikon 11:** Broj zaposlenih u hotelskim poslovnim subjektima po mjesecima, 2000. i 2015. godine



**Izvor:** Izrada autora prema: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2017a)

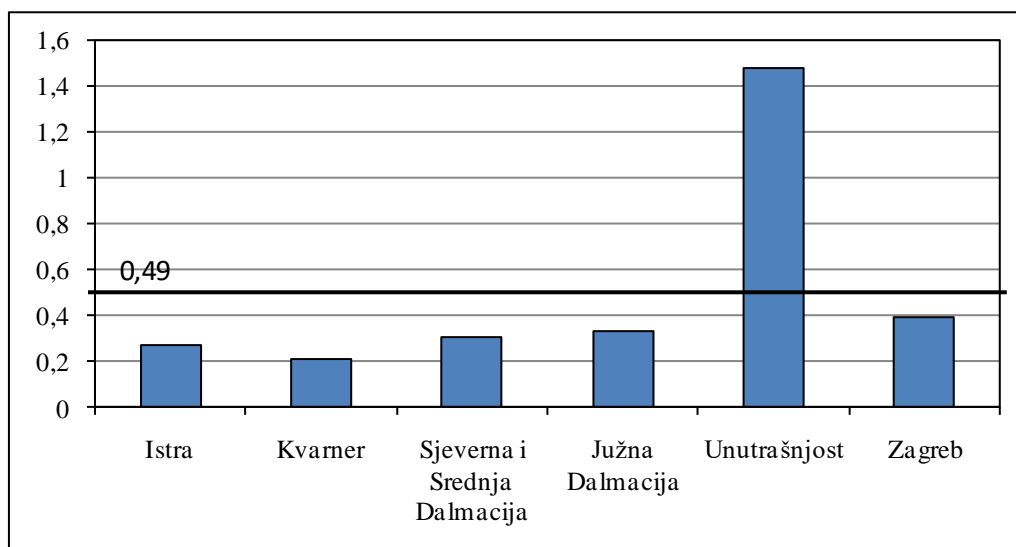
Komparacijom podataka o broju zaposlenih u hotelskim poslovnim subjektima u 2000. i 2015. godini vidljiva su manja odstupanja, u broju ostvarene zaposlenosti u pojedinim mjesecima, no u obje godine najveći broj zaposlenih je u srpnju i kolovozu, kada se ujedno ostvaruje i najveći turistički promet. U ova dva mjeseca prosječan broj zaposlenih je 41.161 (2015. godine), dok je prosječan broj zaposlenih u hotelskim poslovnim subjektima u siječnju i veljači 22.096 (Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske 2017). Broj zaposlenih, dakle, fluktuiraju oko 19.000 osoba. S obzirom da je u hotelijerstvu potrebno osigurati visoku razinu kvalitete hotelskih usluga, postoji problem sezonskog zapošljavanja. Sezonski zaposlenici su uglavnom iz skupine nezaposlenih te često imaju nedostatan radno iskustvo za efikasno izvršavanje namijenjenih im radnih zadataka u hotelu (Bartoulci i Budimski 2010), nisku razinu motivacije, nedovoljnu sklonost za rad u hotelu i dr. S obzirom da su upravo ljudi glavni čimbenik pružanja kvalitetne hotelske usluge, to može u znatnoj mjeri smanjiti zadovoljstvo gostiju pruženim uslugama, te dovesti do slabljenja odnosa između hotela kao ponuditelja usluga i gosta kao korisnika hotelskih usluga. Najboljim rješenjem minimaliziranja ili potpunog otklanjanja navedenog problema je ostvarenje cjelogodišnjeg poslovanja hrvatskog turizma.

Broj zaposlenih u hotelu u velikoj mjeri ovisi o kategoriji hotela. Prema preporukama WTO–a optimalni broj zaposlenih u hotelu s tri zvjezdice je osam osoba, u hotelu s četiri zvjezdice 12 osoba, a u hotelu s pet zvjezdica 20 osoba. U hrvatskim hotelima je znatno manji broj



zaposlenih od preporučenih, uz trend smanjenja u razdoblju od 2008. do 2015. godine, s 3,4 na 2,7 osoba. Promatrao po regijama najveći broj zaposlenih po sobi je u unutrašnjosti Hrvatske (14,8 zaposlena po sobi), dok je najmanji na Kvarneru (2,1 zaposlena po sobi). Ispod prosjeka (4,97 zaposlena po sobi) su sve regije osim unutrašnjosti Hrvatske (Grafikon 12).

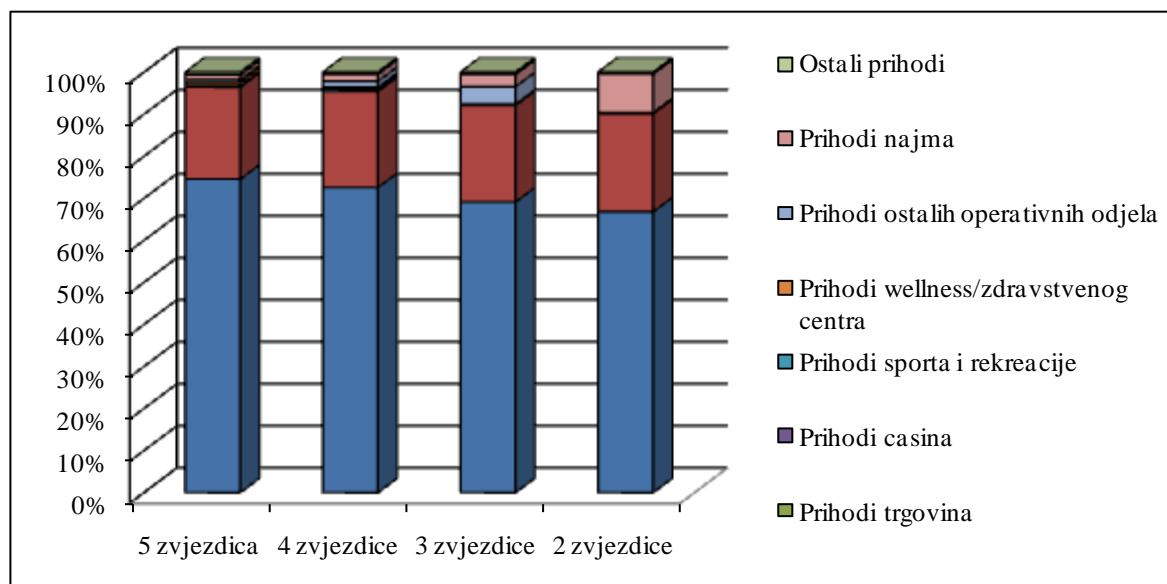
**Grafikon 12:** Broj zaposlenih po sobi u hrvatskim hotelima po regijama u 2015. godini



**Izvor:** Izrada autora prema: Horwath HTL (2017, pp. 10)

Prema istraživanjima Horwath HTL (2017) u strukturi poslovnih prihoda hrvatskih hotela po raspoloživoj sobi dominantno mjesto zauzima smještaj s udjelom od oko 66% i trendom smanjenja od 2009. godine kada iznosio 67,8%. Zamjetan je vrlo mali udio dopunskih usluga hotela u ukupnim prihodima, poput zdravstvenih/wellness usluga, usluga sporta i rekreacije, casina, trgovačkih usluga i dr. Prihodi od sporta i rekreacije i usluga wellnessa sudjeluje s tek 0,3%, a prihodi od najma s 1,9%. Analiziranjem strukture poslovnih prihoda hrvatskih hotela prema kategoriji, može se uočiti veće sudjelovanje prihoda smještaja u ukupnim prihodima u hotelima s pet zvjezdice (67,6%) u odnosu na dvije zvjezdice (63,7%), uz manje sudjelovanje prihoda odjela hrane i pića (19,8% u odnosu na 22,2%) i prihoda od najma (1,0% u odnosu na 8,7%) (Grafikon 13).

**Grafikon 13:** Struktura poslovnih prihoda hrvatskih hotela po raspoloživoj sobi, 2017. godine



**Izvor:** Izrada autora prema: Horwath HTL (2017, pp. 17)

Trend rasta ostvarene prosječne cijene sobe u hotelu (skr. ADR)<sup>3</sup> prisutan od 2010. godine nastavljen je i u 2015. godini (s iznimkom u 2014. godini) te je prosječno ostvarena cijena sobe iznosila 81,22 eura. Izlazak iz gospodarske krize u emitivnim zemljama Europe kojima hrvatski turizam gravitira rezultirao je povećanjem ostvarene prosječne cijene, kao i zauzetosti kapaciteta. Oporavak je bio već vidljiv u 2010. godini. Pri tome se treba uzeti u obzir i poboljšanje kvalitete smještaja u hotelima što je, također, utjecalo na rast ostvarene prosječne cijene sobe. Rast zauzetosti hotelskih soba u Republici Hrvatskoj uz povećanje prosječne cijene sobe rezultiralo je i povećanjem prosječnog dnevnog prihoda po raspoloživoj sobi (skr. RevPAR), koji je u 2015. godini iznosio 50,8 eura ili 1,4% više nego u 2008. godini. Značajan rast ostvarene prosječne cijene sobe u 2013. godini u odnosu na 2012. godinu doveo je i do rasta prihoda po raspoloživoj sobi u odnosu na prethodnu godinu i to za 11,9%. Iako hrvatski hoteli prate trend poslovanja hotela na razini Europe, poslovni rezultati su još uvijek znatno manji: stopa zauzetosti hrvatskih hotela manja je za 38,7%, ADR za 27,6%, a prihodi po raspoloživoj sobi za 55,6% u 2015. godini (Tablica 12).

<sup>3</sup> Prosječno ostvarena cijena sobe (ADR) predstavlja prosječno ostvaren prihod po popunjenoj hotelskoj sobi u promatranom razdoblju računa se kao kvocijent prihoda od smještaja u hotelu i broja prodanih soba.

**Tablica 12:** Ključni poslovni rezultati poslovanja hrvatskog i europskog hotelijerstva, 2008. – 2015. godine

	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	Promjena u %	2015.	Promjena u %
<b>Hrvatska</b>										
Zauzetost, u%	44	40,5	39,5	42,6	42,1	42,6	41,4	97,2	43,0	103,9
ADR (euro)	65,8	64,7	65,5	71,9	74,5	79,81	81,64	102,3	81,22	99,5
Prihodi po raspoloživoj sobi (euro)	50,1	35,7	42,7	44,5	45,4	50,8	33,8	66,5	34,9	103,3
<b>Europa</b>										
Zauzetost, u%	67,5	61,1	63,7	66,3	66,2	67,8	68,8	101,5	70,1	101,9
ADR (euro)	96,3	94,2	99,2	99,9	104,3	103,3	106,1	102,7	112,2	105,7
Prihodi po raspoloživoj sobi (euro)	65,0	57,6	63,2	66,2	69,0	70,0	73,03	104,3	78,68	107,7

**Izvor:** Izrada autora prema: Horwath HTL (2014, pp. 8), Hotel News Now (2017)

Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane pridaje se važnost generiranja novih radnih mjesta u Republici Hrvatskoj. To je posebice značajno u situaciji visoke stope nezaposlenosti koja je prisutna u Republici Hrvatskoj, kao rezultat gospodarske krize izazvane svjetskom gospodarskom krizom, a potom i recesijom. Hrvatska je nakon sedam godina pada BDP–a, tek u 2015. godini ostvarila njegov rast, iako niskom stopom od 1,6% koja je znatno ispod prosjeka Europske unije (4,9 u 2015. godini). Prema podacima Eurostata, u 2015. godini hotelijerstvo je ostvarilo prihode od 1,48 mlrd. eura, te je u ukupnom BDP–u sudjelovalo s udjelom od 10,7%, a bruto dodana vrijednost hotelske industrije iznosila je u 2015. godini 821,4 mil. eura. Hotelska industrija je u 2015. godini privukla tek 35,9 mil. eura inozemnih investicija (HNB 2017). Bruto investicije u materijalnu imovinu iznosile su 4,02 mlrd. kuna (Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske 2017a).

Evidentno je da hrvatsko hotelijerstvo ostvaruje značajne izravne učinke na hrvatsko gospodarstvo, što je iskazuje kroz udio prihoda hotelijerstva u BDP–u, stvorenoj bruto dodanoj vrijednosti i zaposlenosti. S obzirom na trend rasta poslovnih rezultata hotelske industrije, razumljivo je da se ovoj djelatnosti daje značajna uloga u zapošljavanju stanovništva. To je posebice izraženo u situaciji visoke stope nezaposlenosti koja je popraćena recesijom u Hrvatskoj dosegla visoku stopu od 20,2% u 2013. godini s tendencijom smanjenja do 2015. godine na 17,7%. Hrvatsko hotelijerstvo bilježi pozitivne rezultate s trendom njihova rasta, međutim, u odnosu na neposrednu konkurenciju rezultati pokazuju lošiji

ekonomski položaj hrvatskog hotelijerstva. Nizak stupanj zauzetosti hotelskih kapaciteta rezultira i niskom razinom ostvarenog prihoda hotelskih poslovnih subjekata. Izostanak financijskih sredstava rezultira i niskom razinom investicija. Unatoč tome, izravni utjecaji hotelijerstva na hrvatsko gospodarstvo su značajni.

### **3.3.2. Neizravni utjecaji hotelijerstva na hrvatsko gospodarstvo**

Kao što postoji izravni doprinos hotelijerstva na hrvatsko gospodarstvo, tako postoje i neizravni učinci na zapošljavanje i bruto dodanu vrijednost kroz opskrbni lanac hotelijerstva, te inducirani učinci koji se odnose na osobnu potrošnju zaposlenih u hotelijerstvu i opskrbnom lancu hotelijerstva, kao posljedica povećanja njihove kupovne moći uslijed turističke potrošnje u destinaciji. Nedostatak podataka o neizravnim kanalima utjecaja hotelijerstva na hrvatsko gospodarstvo ograničavajući je čimbenik provedbe analize.

Istraživanje provedeno u Velikoj Britaniji ukazuje da na svakih 10 radnih mjesta izravno u hotelijerstvu, još je pet radnih mjesta kao rezultat neizravnih utjecaja opskrbnog lanca i inducirane potrošnje (Oxford Economics 2010, pp. 14). Primjenjujući ovu procjenu na Republiku Hrvatsku, procjenjuje se da je u 2015. godini u djelatnostima neizravno povezanim s hotelijerstvom te induciranom potrošnjom zaposlenih u hotelijerstvu i povezanim djelatnostima bilo zaposleno oko 13.600 djelatnika, što bi zajedno sa zaposlenima u hotelijerstvu kumuliralo oko 50.000 radnih mjesta ili oko 3,7% ukupnog broja zaposlenih u Hrvatskoj (4,4% ukupnog broja zaposlenih u poslovnim subjektima). Pri tome se procjenjuje da je u djelatnostima neizravno povezanim s hotelskom industrijom bilo zaposleno oko 7.450 djelatnika, a u djelatnostima induciranih potrošnjom zaposlenih u hotelijerstvu i povezanim djelatnostima 6.150 djelatnika. Od 7.450 radnih mjesta u opskrbnom lancu oko dvije trećine čine radna mjesta u tri djelatnosti: proizvodnji hrane i pića, poljoprivredi te poslovnim uslugama (različite uslužne djelatnosti, kao što je IT savjetovanje, pravne usluge, računovodstvene usluge, oglašavanje i istraživanje tržišta i dr.). Dodatno multiplicirajući utjecaj odnosi se i na određene industrije što čini tzv. katalitički doprinos širem gospodarstvu. Vrijednost i oblik tog doprinosa mogu se značajno razlikovati u pojedinim industrijama, u skladu s tehnološkom ovisnošću pojedinih djelatnosti, primjerice, povećanjem iskorištenosti hotelskih kapaciteta pod utjecajem organizacije velikih međunarodnih događaja, kao što su Olimpijske igre, prikazivanjem ponude neke zemlje (npr. utjecaj snimanja filma Ratovi zvijezda ili serije Igre prijestolja u Hrvatskoj na hrvatski turizam i hrvatsko hotelijerstvo).

Primjenom input–output metode za procjenu multiplikativnih efekata hotelske industrije na hrvatsko gospodarstvo koriste se normativi utroška (veličine određene tehničkim koeficijentima) po pojedinim djelatnostima koje sudjeluju u ostvarenju jedinice realizacije u sektoru hotelijerstva (utrošak određene količine proizvoda sektora proizvodnje hrane, sektora poljoprivrede i ribarstva, energetike, prometa i veza, trgovine, komunalnih djelatnosti i dr.) Tehnički koeficijenti su prikazani u obliku matrice tehničkih koeficijenata, tzv. tehnološka međuovisnih proizvodnih sektora. U uporabi je input–output tablica ukupnog utjecaja jedinice proizvodnje djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane na proizvodnju ostalih gospodarskih djelatnosti (Tablica 13).

**Tablica 13:** Ukupni (izravni i neizravan) utjecaj jedinice proizvodnje djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane na proizvodnju ostalih gospodarskih djelatnosti

Sektor	Multiplikator	Sektor	Multiplikator
Energetika	0,05581	Šumarstvo	0,00074
Metalurgija	0,00105	Vodoprivreda	0,00301
Proiz. i prer. nemetala	0,00211	Građevinarstvo	0,01010
Prerada metala	0,00836	Promet i veze	0,01781
Proiz. kem. proizvoda	0,01008	Trgovina	0,05750
Prerada drva	0,00128	Ugostiteljstvo i turizam	1,00000
Proiz. tekst. kože	0,00465	Obrtničke usluge	0,01957
Proiz. prehrane i duhana	0,13412	Komunalna djelatnost	0,01073
Ostala industrija	0,00394	Ostale proizvodne usluge	0,00759
Poljoprivreda i ribarstvo	0,07398	Stari materijalni otpaci	0,00017
Ukupno			1,42260

**Izvor:** Jurčić (1998, pp. 146)

Prema Jurčiću (1998, pp. 146), jedinica finalnih usluga turističkog sektora uzrokuje ukupnu proizvodnju svih sektora hrvatskog gospodarstva u iznosu 1,42260 jedinica, što je ujedno i multiplikativni efekt sektora turizma. Za jedinicu finalne turističke usluge (1,0000) nužna je dodatna ukupna proizvodnja (reprodukcijских proizvoda) svih ostalih sektora od 0,4226 jedinica. Direktni utjecaj jedinice finalnog turističkog proizvoda na sve sektore hrvatskog gospodarstva je 0,2736 jedinica proizvoda, pa je njegov indirektni utjecaj 0,149 jedinica. Iako turistički sektor obuhvaća osim hotelijerstva i druge djelatnosti, kao što je turističko posredništvo, djelatnost pripreme i usluživanja hrane i pića i dr., korištenjem navedenih normativnih koeficijenata moguće je dati približnu procjenu utjecaja hotelijerstva na hrvatsko gospodarstvo. Izraženo u novčanom iznosu može se, dakle, reći da jedan milijun eura turističkih usluga inicira ukupnu dodatnu proizvodnju u hrvatskom gospodarstvu od

422.600,00 eura. Zbog toga je ukupni efekt sektora turizma na bruto nacionalni proizvod Hrvatske za 42,26% veći od onog koji se iskazuje u računima domaćeg proizvoda. Ako se uzme u obzir da je hotelijerstvo u 2015. godini ostvarilo prihode od 1,48 mlrd. eura, te koristeći koeficijent 0,4226, može se procijeniti da je njegov utjecaj na BDP iznosio dodatnih 591,6 mil. eura i ukupno 2,07 mlrd. eura (4,7% BDP-a Hrvatske).

Visoki udjeli izravnih, neizravnih i induciranih učinaka na hrvatsko gospodarstvo jasno ukazuju na važnost hotelijerstva i općenito turističke industrije u hrvatskom gospodarstvu. To je posebice izraženo u situaciji niske razine industrijske proizvodnje i visoke stope nezaposlenosti. Time se ujedno potvrđuje činjenica o turizmu kao generatoru proizvodnje i radnih mjesta u hrvatskom gospodarstvu.

#### **3.4. MARKETINŠKE MREŽE I IMPLEMENTACIJA MARKETING ODNOSA U HRVATSKOM HOTELIJERSTVU**

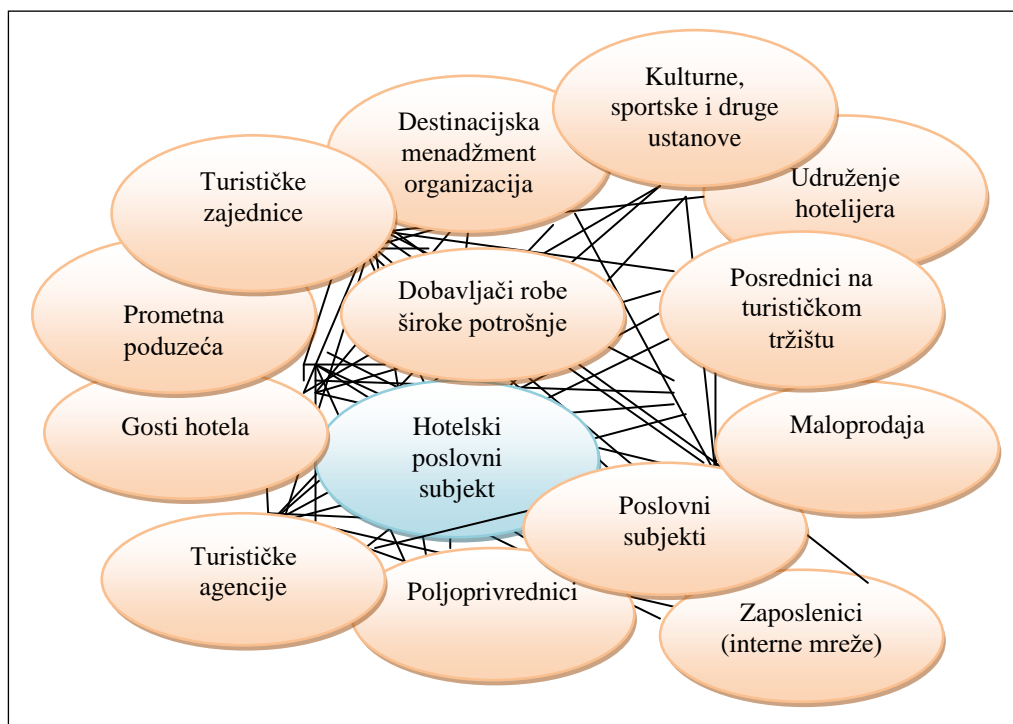
Pregledom literature vezane uz turizam i hotelijerstvo dolazi se do spoznaja o prepoznavanju i naglašavanju potrebe za suradnjom dionika u turističkoj destinaciji (Magaš 2008; Čorak 2011; Bartoluci 2013), a istraživanja se dalje produbljuju na umrežavanje poslovnih subjekata u turističkoj destinaciji s ciljem prevladavanja fragmentiranosti turističke industrije i postizanja većeg zadovoljstva sve iskusnijeg i zahtjevnijeg turista (Maggioni et al. 2014). Miller et al. (2007, pp.653) ukazuju na unaprjeđenje konkurentnosti poslovnih subjekata u hotelijerstvu strateškim aktivnostima kao što je ciljno orijentirano dijeljenje resursa i nekih poslovnih funkcija, razmjena informacija, zajednička nabava i drugi oblici suradnje, dok na nužnosti umrežavanja unutar turističke destinacije ukazuju Crotts et al. (2000, pp. 1) ističući da ugostiteljski sektor ne može pružiti adekvatnu uslugu bez međusobne suradnje više poslovnih subjekata. U literaturi se nailazi i na podršku udruživanja poslovnih subjekata u turizmu u horizontalne i vertikalne saveze (Sedmak et al. 2011; Cerović 2003). Unatoč opsežnim istraživanjima o mrežama i umrežavanju u poslovnoj literaturi i literaturi o menadžmentu, postoje značajni nedostaci u razumijevanju i poznavanju sadržaja, dinamici i procesima u marketinškim mrežama u hotelijerstvu. Nedostatak se uočava i u istraživanju marketinških mreža kao spleta veza između kupaca, dobavljača, konkurenata, destinacijskog menadžmenta i internih veza. Prepoznavanje odnosa unutar marketing mreže i utjecaja tog odnosa na

poslovne subjektu u hotelijerstvu može objasniti uspješnost poslovnih subjekata u hrvatskom hotelijerstvu.

### 3.4.1. Marketinške mreže u hrvatskom hotelijerstvu

Uzimajući u obzir karakteristike hotelske industrije i opće definicije marketinških mreža (O'Donnell 2004; Achrol i Kotler 1999), marketinšku mrežu u hotelijerstvu može se definirati kao skupinu turističkih dionika i društvenih subjekata kojima se hotelski poslovni subjekt povezuje u svrhu oblikovanja hotelskog proizvoda, te njegove prodaje i promocije na turističkom tržištu. U posredne i neposredne dionike hotelskog proizvoda ubrajaju se: dobavljači - koji sudjeluju u opskrbi hotela potrebnim dobrima, sirovinama, repromaterijalom i uslugama, koje hoteli pretvaraju u vrijednost (uslugu i/ili proizvod) koju isporučuju gostima; posrednici - turističke agencije, turoperator, online turističke agencije i dr., koji hotelski proizvod prodaju gostu; zaposlenici – koji su u direktnom kontaktu s gostima; općina/grad, udruge hotelijera, marketinške i druge agencije - koje obavljaju poslove u destinaciji u kojoj je lokacija hotela i koje su od značaja za hotelsko poslovanje; te neprofitne institucije - kulturne ustanove, sportske i druge institucije koje upotpunjavaju hotelsku ponudu (Shema 11).

**Shema 11:** Marketinške mreže u hrvatskom hotelijerstvu



**Izvor:** Izrada autora.

Dionici u marketinškoj mreži su međusobno povezani skupom veza kroz koje razmjenjuju informacije i/ili resurse (Borgatti i Pacey 2003, pp. 992). Te veze mogu biti jače i slabije, jednosmjerne i dvosmjerne, vertikalne i horizontalne, fiksne i fleksibilne i dr.

Višedimenzionalnost i diferenciranost hotelskog proizvoda iziskuje suradnju unutar poslovnog subjekta (interne mreže), suradnju s konkurentima (intertržišne mreže), suradnju s dobavljačima, turističkim posrednicima i dr. (vertikalne mreže) i suradnju s kupcima i poslovnim partnerima u svrhu stvaranja poslovnih prilika (mreža poslovnih prilika), te je uspostava marketinških mreža i marketing odnosa među sudionicima u mreži imperativ održivosti hotelskog poslovnog subjekta i njegove pozicioniranosti na turističkom tržištu. Uspostava dvosmjernih, partnerskih odnosa (Grbac 2013) između sudionika u marketinškoj mreži, koje karakterizira najveća razina povjerenja, razmjene informacija, ulaganja u ostvarivanju koristi za sve partnere, visoka razina iskorištenja zajedničkih poslovnih prilika, najviši je stupanj razvoja među sudionicima marketinških mreža. Partnerstvo je ključan čimbenik poboljšanja veza u marketinškom lancu i stvaranja diferenciranog hotelskog proizvoda usmjerenog ka zadovoljenju individualnih potreba gosta (Bowie i Buttle 2004) i različitih konkurentskih aktivnosti za izgradnju snažnoga konkurentskog pozicioniranja. Marketing odnosa usmjerava aktivnosti hotelijera na jačanje odnosa između dionika u “proizvodnji” hotelskog proizvoda. Velike konkurentske prednosti postižu se jačanjem veza unutar marketinških mreža (Tzokas i Saren 2004). U marketingu mreže fokus je stavljen na tržište kao mrežu. Pri tome se uspostavljaju vrlo bliski odnosi između hotelijera kao ponuđača i turista kao korisnika hotelskih usluga, razvijajući koncept kod kojeg turisti diktiraju kakav će se proizvod plasirati na tržište kao i kanale prodaje. Ali, marketing mreže obuhvaća i ostale interakcije među dionicima na tržištu.

Ključne odrednice marketinške mreže poslovnog subjekta u hotelijerstvu čine marketinške veze: veze s dobavljačima, veze s kupcima (turistima, korisnicima usluga poslovnih subjekata u hotelijerstvu), veze s konkurencijom, veze s “turističkom destinacijom” (destinacijskim menadžmentom) i interne veze. U etičkim kodeksima hrvatskih hotelijera (Avelini Holjevac 2002) kao etička načela često se navode uspostava partnerskog odnosa sa suradnicima, korisnicima hotelskih usluga, agencijama, turoperatorima, dobavljačima, konkurentima, ustanovama, većinskom vlasniku, dioničarima i široj javnosti, što ide u prilog implementacije marketing odnosa i jačanju veza u marketinškim mrežama.



### 3.4.1.1. Veze s kupcima

Sve jača konkurencija na tržištu hotelskih usluga te porast očekivanja turista, iziskuju ulaganje znatnih napora u njegovanje veza (marketinških odnosa) kako bi se održala lojalnost postojećih hotelskih gostiju te stvorila lojalnost potencijalnih hotelskih gostiju u budućnosti. To je moguće uz individualizirani pristup svakom gostu. Iako je takva praksa prisutna u svijetu više desetljeća, u hrvatskom hotelijerstvu ona je relativno nova. Primarni zadatak je identificirati potrebe gosta i pronaći način zadovoljenja tih potreba. Gosti zahtijevaju kvalitetne usluge, a na tržištu je i sve veći broj specijaliziranih hotela koji mogu udovoljiti specifičnim potrebama gosta. Razlozi za uspostavu veze između hotela i gosta mnogobrojni su, među kojima se posebice ističu sljedeći (Reinartz, Krafft i Hoyer 2004; Bowie i Buttle 2004; Mihajlinović 2015; Buttle 2008; Kosar 2009):

- privlačenje novih hotelskih gostiju,
- poboljšanje odnosa s postojećim hotelskim gostima,
- poboljšanja interpersonalnih odnosa osoblja hotela i gosta,
- povećanje boravka gostiju u hotelu,
- povećanje lojalnosti gosta hotela.

Posljednjih godina hrvatskih hoteli razvijaju programe lojalnosti, kako bi zadržali postojeće goste (Gjivoje 2008). Odnose s gostima izgrađuju putem stvaranja zadovoljstva i vrijednosti za gosta. Komunikacija s gostom je dvosmjerna, što znači da gost sudjeluje u oblikovanju hotelskog proizvoda svojim primjedbama i sugestijama. Informatička tehnologija značajno pridonosi razvoju odnosa između hotela i gosta. Na svojim web stranicama gostima je dana mogućnost davanja primjedbi i prijedloga za poboljšanje kvalitete hotelskih usluga, kao i povećanje njihova zadovoljstva. Osim toga, hrvatski hotelijeri putem društvenih mreža komuniciraju s postojećim i potencijalnim gostima, koje omogućuju uspostavu dvosmjerne komunikacije. Slogani hrvatskih hotelijera, poput "Postanite dio naše obitelji!" (Valamar Hotels & Resort), pokazuju da su hrvatski hotelijeri svjesni važnosti uspostave partnerskih odnosa gosta i hotela za konkurentnost hotelskog objekta te povećanje kvalitete usluga hotela (Kandampully i Suhartando 2000). S time da se kvaliteta usluge očituje i kroz stvaranje veze i povezanosti s gostima hotela (Matilla 2006). Kontinuiranim obrazovanjem zaposlenih u smislu brige za gosta stvaraju se preduvjeti za uspostavu čvrstih veza između osoblja hotela i gosta, što omogućava da osoblje pravovremeno prepozna potrebe gostiju i reagira na njih u smislu njihova zadovoljenja.

Pored promatranja gostiju hotela kao kupaca (tržište krajnje potrošnje), pojavljuju se kao kupci hotelskog smještaja i turistički posrednici kao što su agencije, turoperatori (tržište poslovne potrošnje). Turistički posrednici pomažu hotelskim poslovnim subjektima u prodaji hotelskih kapaciteta, uz ostvarenje vlastite koristi. Turoperatori kreiraju turističke pakete koji uključuju prijevoz zrakoplovom, transfer od zračne luke do hotela, smještaj u hotelu, različite izlete u destinaciji i dr. Zbog većeg broja prodaje smještajnih kapaciteta, turoperator dobiva proviziju od hotelskog poslovnog subjekta, koja mu omogućava podmirenje vlastitih troškova, kao i provizije malim turističkim agencijama koje prodaju itinerer krajnjem kupcu (turisti), a kojima one podmiruju vlastite troškove (Gržinić i Floričić 2015).

Hrvatski hotelijeri nastoje graditi čvrstu vezu s turističkim posrednicima, jer su oni važan čimbenik uspješnosti poslovanja hotelskog poslovnog subjekta. Hoteli su u 2016. godini uz posredstvo turističkih agencija ostvarili 3,5 mil. turističkih dolazaka i 12,6 mil. turističkih noćenja, što je u odnosu na ukupan broj ostvarenih turističkih dolazaka hotela udio od 62,5%, a u odnosu na ukupan broj ostvarenih turističkih noćenja udio od 68,5%. Broj turističkih dolazaka i noćenja posredstvom turističkih agencija u hotele pokazuje trend rasta (Tablica 14), pa se može govoriti o jačanju veza između turističkih posrednika i hotelskih poslovnih subjekata.

**Tablica 14:** Dolasci i noćenja turista u hotelima u Republici Hrvatskoj posredstvom turističkih agencija, 2012.-2016. godine

	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
	u tis.				
<b>Dolasci</b>					
Turističke agencije	3.008	3.170	3.254	3.463	3.507
Ukupno	4.665	4.839	5.052	5.403	5.617
Udio turističkih agencija u ukupnom, u %	64,5	65,5	64,4	64,1	62,4
<b>Noćenja</b>					
Turističke agencije	12.223	12.349	11.763	12.198	12.635
Ukupno	16.521	16.752	16.641	17.539	18.435
Udio turističkih agencija u ukupnom, u %	74,0	73,7	70,7	69,5	68,5

**Izvor:** Izrada autora prema Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2017).

Uz klasične turističke posrednike, razvojem informatičke tehnologije i uporabe Interneta razvio se veliki broj online turističkih posrednika, kao što su Booking.com, Lastminute.com i dr. koji na svojim stranicama daju mogućnost gostima ocijeniti hotelski objekt te preporučiti gostu hotel s obzirom na određene kriterije (“položaj”, “udobnost”, “čistoća”, “sadržaji”, “osoblje”, “vrijednost za novac”, “besplatni WiFi”). Primjerice, “Valamar Padova hotel” u sklopu hotelskog poslovnog subjekta Imperial d.d. ocijenjen je ocjenom 9,0 (izvanredan) na temelju 365 recenzija, a najveća ocjena dana je 'položaju' hotela (9,4) (Booking.com – Valamar Padova Hotel 2018). Partnerskim odnosom s turističkim agencijama hotel dobiva potrebne informacije o zadovoljstvu gostiju te može pravovremeno i efikasno reagirati na eventualne primjedbe. Osim toga, s obzirom da je turistička agencija u neposrednoj vezi s gostom, može hotelu dati potrebne informacije o trendovima na ciljnom tržištu i na taj način mu omogućiti oblikovanje hotelskog proizvoda prema trendovima na ciljnom tržištu. Primjer dobre prakse učvršćenja veza s agencijama je i omogućavanje agencijama prijavu i kontakt na web stranicama hotelskih poslovnih subjekata, putem koje se zainteresiranim agencijama daju informacije o objektima, uslugama i cijenama usluga hotelskog poslovnog subjekta (primjer Lošinj Hotels & Villas).

#### **3.4.1.2. Veze s dobavljačima**

Dobavljači imaju značajnu ulogu u oblikovanju hotelskih proizvoda. To su poslovni subjekti i fizičke osobe koje osiguravaju poslovnim subjektima u hotelijerstvu potrebne sirovine i druga dobra nužna za pružanje usluga smještaja, hrane i pića te drugih usluga u hotelskom objektu. Osnovne prednosti uspostave mreža između hotela i dobavljača mogu se sagledati u sljedećem (Perez–Arostegui, Benitez–Amado i Huertas–Perez 2013; Shang et al. 2011; Gonzalez-Benito i Dale 2001):

- stvaranje korektnih odnosa s dobavljačima na obostranu korist,
- dugoročno poslovanje hotela i dobavljača zasnovano na povjerenju i lojalnosti,
- upoznavanje dobavljača s potrebama gostiju i njihovo zadovoljenje,
- pravovremena dostava hotelu osigurava smanjenje troškova zaliha i skladištenja,
- veća sigurnost ostvarenja budućih prihoda dobavljača s obzirom da nije izložen tržišnim opasnostima,
- dobavljač je upoznat s dugoročnim planovima hotela, pa je u poziciji zauzimanja proaktivnog položaja i unaprjeđenja svoje pozicije kao “glavnog dobavljača”,
- poboljšanje protoka informacija i njihove vjerodostojnosti.

Uspostava mreže odnosa s dobavljačima dražava se i na ostale sudionike u marketinškoj mreži. Stoga, je potrebno kvalitetno upravljati njima. U 2015. godini Udruga poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske (skr. UPUHH) predstavila je web burzu hotelijerstva, kao online platformu s ciljem jačeg povezivanja hotelijera s hrvatskim proizvođačima i dobavljačima (Ministarstvo turizma 2015). Oko 500 hotela u Hrvatskoj uključeno je na web burzu, a projektom se nastoji olakšati poslovanje hrvatskim hotelijerima. Osim velikih proizvođača i dobavljača u projekt se uključuju i mala obiteljska poljoprivredna gospodarstva, čija je kvaliteta proizvoda neupitna, a cijene konkurentne. Time se ujedno, plasiraju hrvatski poljoprivredni proizvodi inozemnim korisnicima. Uz rast potražnje za hotelskim proizvodima, hotelijeri se susreću i s rastom nabave i investicija u ponudi hrane, pića i druge ponude, pa su optimalne cijene proizvoda i usluga koje nabavljaju jedan od ključnih čimbenika uspješnosti poslovanja. Pri tome se vodi računa o snazi marke i želja gostiju te njihovoj spremnosti da plate određene proizvode; primjerice, gosti u Istri radije kupuju lokalnu malvaziju, a manje slavonsku graševinu (Ministarstvo turizma 2015). Važno je spojiti potražnju i ponudu u realnom vremenu kako bi se postigla što bolja suradnja hotela i drugih ponuđača, ali istovremeno i promovirali nacionalni proizvodi te povećala domaća komponenta u turizmu. Istraživanja pokazuju da oko 50% ribe u hotelima dolazi iz uvoza, no ukupno je u hotelima domaćih proizvoda 71,5% (Ministarstvo turizma 2015). Stvaranjem partnerskih odnosa hotelijera s ribarima, poljoprivrednicima, proizvođačima i drugim dionicima u lancu nabave, moguće je povećati udio domaćih proizvoda u hotelskom proizvodu na 90%. U tu svrhu Hrvatska gospodarska komora organizira sajam “Kupujmo hrvatsko – Hrvatski proizvod za hrvatski turizam” (HGK 2018).

Procjenjuje se da bi povećanje hrvatskih proizvoda za samo 5% u turizmu gospodarstvu donijelo 400 milijuna eura (Rak Šajn 2016). Maistra d.d., primjerice, preko Agrofructusa, surađuje s nekoliko tisuća kooperanata koji su preko distributera i hotelskog lanca pronašli put do krajnjeg potrošača te su postali sastavni dio turističke ponude. Kvaliteta malih proizvođača u Republici Hrvatskoj je neupitna, no oni ne mogu zadovoljiti potrebe velikih hotelskih lanaca. Međutim, njihovim udruživanjem to se može ostvariti. U lanac nabave uključuje se i informatička tehnologija. Tako je u travnju 2016. godine rođena ideja o suradnji Podravke d.d., Microsofta i Maistre d.d. s ciljem razvoja aplikacije koja će omogućiti predviđanje koju hranu gosti hotela preferiraju kako bi se omogućila brza narudžba. Rezultat treba biti zadovoljstvo svakog gosta s jedne strane, te smanjenje troškova i maksimalna efikasnost hotelskog poslovnog subjekta. Za to se koristi “strojno učenje”, što je u biti

umjetna inteligencija. Suradnja, u ovom slučaju, uspostavlja se između dobavljača hranom, hotelskog poslovnog subjekta i tehnološkog znanja (informatičke tehnologije). Predviđanje se temelji na povijesnim podacima, praćenjem prodaje, narudžbe i kartice lojalnosti. Aplikacija pamti prethodne narudžbe i unaprijed predlaže količine i namirnice, čime je pojednostavljen cijeli proces. Time nastaje B2B2C, rješenje koje u lanac nabave uključuje krajnjeg korisnika (hotelskog gosta); Microsoft dobiva testirani koncept koji će demonstrirati na nova tržišta i dalje razvijati, Podravka d.d. proizvod kojim povećava konkurentnost i snižava troškove poslovanja, kao i Maistra d.d. koja računa na zadovoljnog gosta koji će svoje zadovoljstvo pokazati lojalnošću (Blašković 2016). Evidentna je korist svih dionika u lancu nabave.

### **3.4.1.3. Veze s konkurentima**

Hotelski poslovni subjekti su suočeni sa stalnim promjenama na turističkom tržištu i sve jačom konkurencijom. Uspostavom horizontalnih veza s konkurencijom hotelski poslovni subjekt može svoje goste prepustiti nekom drugom hotelskom poslovnom subjektu zbog vlastite prekapacitiranosti, pa zbog ograničene veličine neće izgubiti niti jednog svog gosta. Osim toga, hotelski poslovni subjekt može surađivati s restoranima u okruženju koji će sudjelovati u kreiranju njegovog proizvoda. Time osigurava kvalitetu, te surađuje s partnerima koji se mogu smatrati neizravnim konkurentima hotelskom poslovnom subjektu. Veze između hotela i njegovih konkurenata (izravnih (konkurencija prema segmentu turističkog tržišta, konkurencija prema selektivnom obliku turizma, konkurencija prema kategoriji hotela, konkurencija u klasteru i sl.) i neizravnih) temelje se na povjerenju i reciprocitetu (Sin et al. 2006), s obzirom da će hotelski poslovni subjekt od svojih partnera očekivati isto ponašanje u slučaju ostvarenja punog kapaciteta ili sudjelovanja u velikom projektu, primjerice, organizaciji različitih manifestacija i sl. Mreže i veze hotelskih poslovnih subjekata s konkurentskim, posebice malim hotelskim poslovnim subjektima, osiguravaju im fleksibilnost te omogućuju fokusiranost na ključne sposobnosti. Razmjenjivanjem informacijama o konkurenciji unutar poslovnog subjekta (Li i Zhou 2010) hotelski poslovni subjekt može efikasno odgovoriti na trendove ciljnog tržišta, a što u konačnici dovodi do povećanja kvalitete hotelskih usluga na razini hotelske industrije kao djelatnosti.

Koncepcija marketinga pretpostavlja da hotelski poslovni subjekt svoju uspješnost gradi na performansama boljim od konkurencije, posebice u segmentu zadovoljavanja potreba i zahtjeva svojih gostiju. Osim same prilagodbe potrebama ciljnog tržišnog segmenta, hotelski

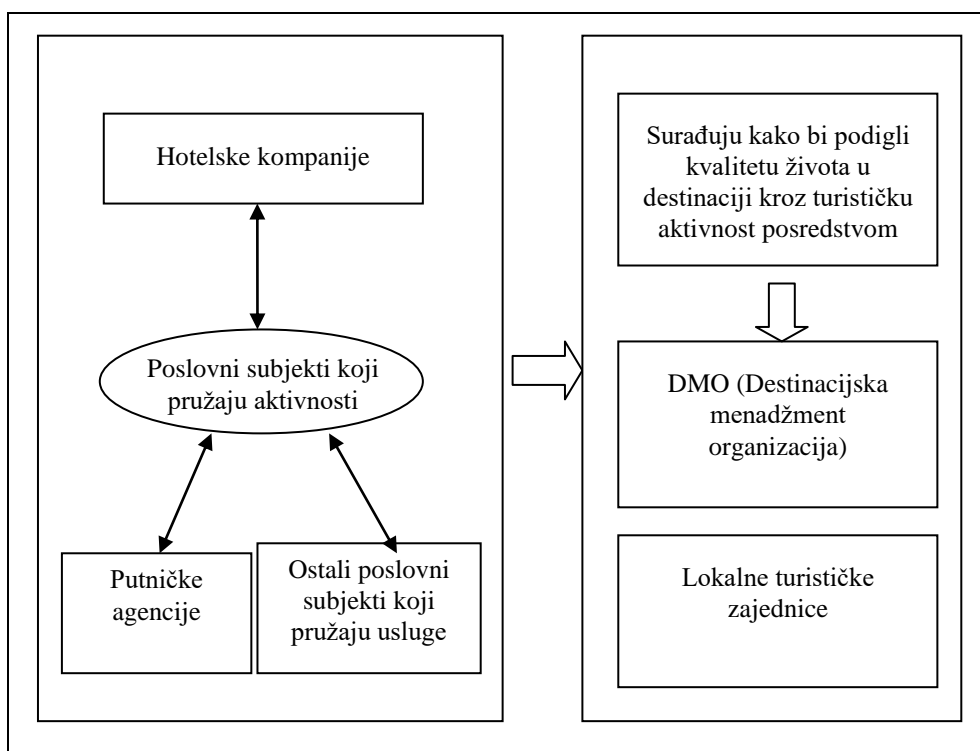
poslovni subjekti se moraju prilagoditi strategijama konkurentskih poslovnih subjekata koji posluju na istom ciljnom tržištu (Yong Kim i Oh 2004). Hotelski poslovni subjekt će osigurati stratešku prednost na način da čvrsto pozicionira svoju ponudu u svijesti gosta. Marketinškom strategijom treba osigurati prednost koja će mu omogućiti konkurentnost na ciljnom tržištu (Cetinski i Milohnić 2008). Hrvatski hotelijeri nisu prepoznali prednosti uspostave horizontalnih veza s konkurentima. Iako mnogi vlasnici i menadžeri u hotelskim poslovnim subjektima u Hrvatskoj poznaju svoje konkurente te da s njima kontaktiraju, posebice na razini turističke destinacije. Prilika za sklapanje veza s konkurencijom su događaji koje organizira Hrvatska gospodarska komora, udruge hotelijera, turističke zajednice i dr. Međutim, veze s konkurencijom su znatno slabije nego što su to s gostima hotela.

#### **3.4.1.4. Veze s destinacijskim menadžment organizacijama i turističkim zajednicama**

Hotelski poslovni subjekt mora razvijati veze s destinacijskim menadžment organizacijama i turističkim zajednicama kako nositeljima razvoja turizma u destinaciji. Partnerskim odnosom s destinacijskom menadžment organizacijom (skr. DMO) i turističkim zajednicama, hotelski poslovni subjekt je u mogućnosti sudjelovati u oblikovanju strategije razvoja turizma u destinaciji, promociji destinacije i hotelskog poslovnog subjekta na međunarodnom turističkom tržištu te realizaciji zacrtanih ciljeva razvoja turizma u destinaciji.

Turizam pokazuje potrebu za usklađivanjem različitih dionika u destinaciji. I to: destinacijskih organizacija, putničkih organizacija i smještaja (Palmer i Bejou 1995). Utjecaj destinacijskih organizacija i destinacijskih menadžment organizacija na razvoj turističke destinacije također je važan (Cetinski 2005). Kako promicanje vrijednosti destinacije kao marke jača inteorganizacijsku suradnju (Fyall et al. 2003) potrebno je istraživati različite ciljno interesne skupine unutar destinacije kako bi se dobila cijelovita slika o destinaciji. Model snažnih partnerskih odnosa na razini destinacije primjenjiv na marketinške mreže hotela i DMO-a prikazan je na Shemi 12.

**Shema 12.** Model snažnih partnerskih odnosa



**Izvor:** Izrada autora prema Cetinski (2005, pp. 73)

Pravilnikom za dodjelu oznake kvalitete ugostiteljskog objekta vrste hotel ugostitelji se obvezuju surađivati s lokalnom zajednicom u cilju kvalitetnog okruženja za boravak gostiju (Ministarstvo turizma 2016, pp. 14). Propisani uvjeti strukturirani su u pet skupina kojima je obuhvaćeno: upravljanje turističkom destinacijom, obrazovanje, baština, zaštita okoliša i zdravlje i ostalo (uključenje ugostitelja u realizaciju projekata lokalne zajednice, različitih događanja u destinaciji i dr.).

### 3.4.1.5. Interne veze

Interne veze podrazumijevaju uspostavu partnerskih odnosa između zaposlenih, odjela hotela i organizacije u cjelini kako bi se gostu pružila kvalitetna usluga. S obzirom na uslužni karakter hotelijerstva kao djelatnosti razumljivo je da su zaposleni u hotelu ključni čimbenik kvalitete pruženih usluga (Vrtiprah i Sladojev 2012). Težište kvalitete prenosi se u hotelu na izvršitelje usluga (osoblje hotela), pa kvaliteta proizvoda i usluga upravo ovisi o znanju, vještinama, iskustvu, izgledu, ponašanju i drugim osobinama zaposlenika (Vrtiprah i Sladojev 2012, pp. 102). Čivre et al. (2013) ističu da su ključni motivatori kod zaposlenih u

turizmu odgovornost, priznanje od strane nadređenih, posjedovanje znanja/edukacija i dijeljenje informacija unutar poslovnoga subjekta. Djelatnici, međutim, procjenjuju nagrađuje li ih hotelski poslovni subjekt adekvatno za njihov trud na radu, a povoljan odnos vrijednosti i truda (percepcija vrijednosti veća od uloženog truda) dovodi do zadovoljstva zaposlenih, te se stvaraju pretpostavke za njihovu lojalnost. Zadovoljstvo i lojalnost imaju jak utjecaj na osobni doprinos, i u konačnici, na poslovnu konkurentnost hotelskog poslovnog subjekta. Također, uvažavanje zaposlenika kao stvaratelja dodatne vrijednosti pridonosi stvaranju čvrstih veza između hotela i hotelskog menadžmenta sa zaposlenicima (Wang i Chung 2013). Karakteristika sezonalnosti hrvatskog turizma utječe i na stvaranje veza među zaposlenima u hotelu, a veliki udio sezonskih djelatnika smanjuje mogućnost uspostave čvrstih veza među zaposlenima i hotelskim poslovnim subjektom. Pravilnikom za dodjelu oznake kvalitete ugostiteljskog objekta vrste hotel ugostitelji se u Republici Hrvatskoj obvezuju organizirati i provesti anketu o zadovoljstvu osoblja u hotelu (koju propisuje Ministarstvo turizma), a u svrhu dobivanja oznake kvalitete (Ministarstvo turizma 2016, pp. 13).

Iako na temelju prethodnoga možemo zaključiti da u kreiranju hotelskih usluga sudjeluje veliki broj dionika koji tvore marketinške mreže, da se posljednjih godina radi na poboljšanju veza unutar marketinških mreža, bilo da je riječ o marketinškoj mreži nabava, prodaje, prezentacije hotelskih usluga na inozemnom tržištu, konkurencije i dr., evidentna je niska razina korištenja potencijala umrežavanja i marketing odnosa. Marketinške mreže omogućavaju hotelskim poslovnim subjektima dolaženje do novih spoznaja o trendovima na strani turističke ponude i na strani turističke potražnje, tržištu, širenju poslovnih odnosa s postojećim i potencijalnim partnerima, dodatna znanja i vještine potrebne za oblikovanje kvalitetne hotelske usluge, te poboljšavaju kvalitetu donošenja marketinških odluka.

### **3.4.2. Implementacija marketing odnosa u hrvatskom hotelijerstvu**

Poslovni subjekti u hrvatskom hotelijerstvu, suočeni sa sve jačom konkurencijom, svoje marketinške aktivnosti usmjeravaju na individualne potrebe i zadovoljstvo hotelskih gostiju. Time dolazi do pomaka s tradicionalnog marketinga ka marketingu odnosa, koji “uključuje stvaranje, održavanje i učvršćivanje snažnih odnosa s gostima hotela” (Kotler et al. 2010, pp. 396). Fokus svog interesa hotelski poslovni subjekti pomiču s prodaje kao zasebnog događaja na izgrađivanje odnosa koji obiluju kvalitetom i marketinških mreža. U tom procesu se stvaraju partnerski odnosi hotelskog poslovnog subjekta sa sudionicima marketinških mreža.



Korištenjem marketing odnosa hotelski poslovni subjekti stvaraju preduvjete uspješnog poslovanja (Sin et al. 2006). U tu svrhu nastoje izgraditi lojalnost klijenta i zadovoljiti njihove individualne potrebe i očekivanja.

#### **3.4.2.1. Determinanta lojalnosti gostiju**

Zadovoljstvo gostiju pruženom hotelskom uslugom jedan je od čimbenika uspješnosti hotelskog poslovnog subjekta. Ispunjenje očekivanja gosta dovodi do njegovog zadovoljstva (Skogland i Siguaw 2004). No, zadovoljstvo gosta ne dovodi do lojalnosti; ono nije garancija ponovnog dolaska gosta u hotel. Razvijanju lojalnosti kod gosta prethodi prepoznavanje potencijalnog lojalnog gosta te pronaći način kako izgraditi odnos s gostom koji će voditi ka lojalnosti gosta (Matilla 2006). U tu svrhu hotelski poslovni subjekti razvijaju različite programe lojalnosti (Gjivoje 2008) kojima s jedne strane nastoje promijeniti ponašanje gosta u smislu njihova povratka u hotel, a s druge strane postići konkurentnost na tržištu hotelskih usluga. Programi se izrađuju tako da potaknu goste na ponovni posjet hotelu, duži boravak u hotelu, boravak tijekom zimskih mjeseci i slično. Pri tome se gostima koji ponavljaju posjet hotelima u okviru hotelskog lanca daju različite pogodnosti.

Međunarodni hotelski lanci razvili su različite programe lojalnosti kojima postižu konkurentnost (Tablica 15), a njihova prisutnost na hrvatskom tržištu hotelskih usluga utjecala je da ih i nacionalni hotelijeri primjene u svom poslovanju.

**Tablica 15.** Program lojalnosti hotelskih lanaca koji djeluju u Republici Hrvatskoj

Hotelski lanac	Razina članstva u programu	Uvjeti za članstvo	Pogodnosti
Hilton Hhonors	Blue Status	<ul style="list-style-type: none"> <li>• besplatno ućlanjenje u program lojalnosti Hilton Hhonors</li> <li>• za svako noćenje stjeću se osnovni i bonus HHonors bodovi, nagrade za željeznicu, avio–milje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stjecanje i korištenje bodova</li> <li>• prioriteta prijava/ odjava iz hotela</li> <li>• personalizacija sobe</li> </ul>
	Silver Status	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 noćenja u hotelima Hilton hotelskog lanca, ili četiri zasebna boravka u hotelima tijekom godine</li> <li>• dodatni bonus od 15% na osnovni broj bodova</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stjecanje i korištenje bodova</li> <li>• prioriteta prijava/ odjava iz hotela</li> <li>• personalizacija sobe</li> </ul>
	Gold Status	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 40 noćenja u hotelima Hilton hotelskog lanca, ili 20 zasebnih boravaka u hotelima tijekom godine</li> <li>• dodatni bonus od 25% na osnovni broj bodova</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Silver status</li> <li>• besplatna noćenja</li> <li>• pokloni pažnje</li> <li>• popusti</li> <li>• besplatni pristup Internetu</li> <li>• e–check–in (online 24 sata prije dolaska)</li> </ul>
	Diamond Status	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 60 noćenja u hotelima Hilton hotelskog lanca, ili 30 zasebnih boravaka u hotelima tijekom godine ili 120.000 osnovnih bodova</li> <li>• dodatni bonus od 50% na osnovni broj bodova</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gold Status</li> <li>• raspoloživost sobe za rezervacije unutar 48 sati</li> </ul>
IHG	Club	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ućlanjenje u Rewards Club</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stjecanje i korištenje bodova</li> <li>• ekskluzivne cijene</li> <li>• prošireni check–out</li> <li>• besplatne dnevne novine</li> <li>• besplatni pristup Internetu</li> </ul>
	Gold Elite	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 noćenja u IHG objektima tijekom godine ili 10.000 bodova</li> <li>• dodatni bonus od 50% na osnovni broj bodova</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• beneficije Cluba</li> <li>• prioriteta check–in</li> </ul>
	Platinum Elite	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 40 i više noćenja u IHG objektima tijekom godine ili 40.000 bodova</li> <li>• dodatni bonus od 50% na osnovni broj bodova</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• beneficije Gold Elite–a</li> <li>• besplatna nadogradnja soba</li> </ul>
	Spire Elite	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 75 i više noćenja u IHG objektima tijekom godine ili 40.000 bodova</li> <li>• dodatni bonus od 100% na osnovni broj bodova</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• beneficije Platinum Elite–a</li> <li>• ekskluzivni izbor beneficija po dobivanju statusa</li> <li>• garantirana raspoloživost soba</li> </ul>

**Izvor:** Izrada autora prema: Hilton Hhonors 2016; IHG 2016

Iako s odmakom od dva desetljeća, hrvatski hotelijeri napuštaju ustaljene poslovne politike (i primjenu tradicionalnog marketinga, pri čemu se samo povremeno uspostavlja kontakt s klijentima, a orijentacija je bila ka pojedinačnoj prodaji), te svoje marketinške aktivnosti

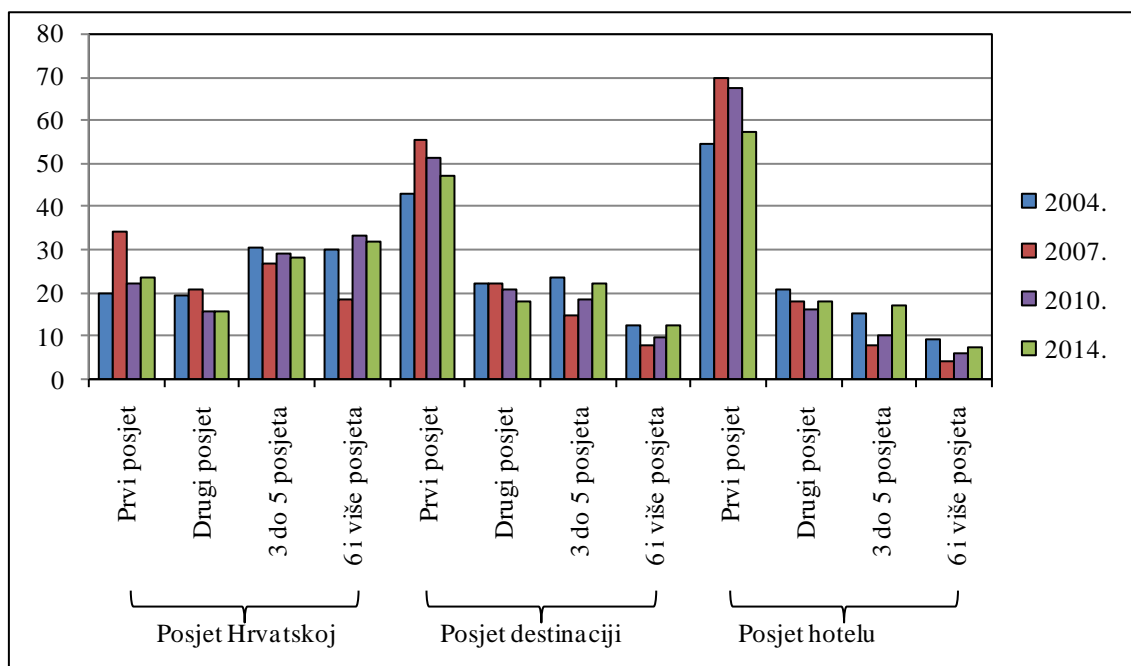
usmjeravaju ka zadržavanju gostiju, odnosno uspostavi odnosa s gostima koji će rezultirati njihovom lojalnošću. Kao primjer prakse primjene programa lojalnosti mogu se navesti Jadranka hoteli d.o.o., Valamar Hotels & Resorts i dr. Glavne značajke programa Jadranka hotela d.o.o. (članice Jadranke d.d. iz Malog Lošinja) u sklopu marke Lošinj Hotels & Villas obuhvaćaju: posebne cijene smještaja, popuste u à la carte restoranima, raniji check-in i kasniji check-out, prednost kod rezervacija, popuste kod odabranih partnera (Lošinj Hotels & Villas 2016). Razvijena su tri programa lojalnosti u ovisnosti o broju noćenja i minimalnom boravku po dolasku (Start, Silver i Premium). Glavne značajke programa lojalnosti u Valamar Hotels & Resorts su popusti na rezervaciju, individualizirane pogodnosti za goste, nagrade za svaku rezervaciju (Valamar Plus Club program vjernosti 2016). Oblikovane su četiri razine pogodnosti, a gosti s obzirom na broj noćenja prelazi iz jedne razine u drugu i tako dobivaju više povlastica. Uz financijske, hotelijeri dodaju i društvene pogodnosti, pri čemu zaposlenici hotela rade na učvršćivanju povezanosti s gostima, učeći o njihovim individualnim potrebama i željama te potom, individualiziranjem i personaliziranjem proizvoda i usluga hotela. Lojalni gost nije bezimni, on se oslovljava imenom i sl. Uz financijske i društvene uspostavljaju se i strukturalne veze, koje se odnose, primjerice na fleksibilno vrijeme prijave i odjave gosta iz hotela i sl.

Prednosti lojalnosti gostiju hotela rezultat su stalnog kruga klijenata, smanjenja troškova marketinga, smanjenja osjetljivosti na cijenu lojalnih gostiju te partnerskih aktivnosti lojalnih gostiju (Kotler et al. 2010, pp. 400). Razvijeni odnosi s gostima hotela preduvjet su postizanja konkurentnosti, s obzirom da u vrijeme brzog protoka informacija nije teško ponuditi gostu uslugu koju mu nudi konkurentski hotel. U vrijeme brzog protoka informacija, konkurencija je jaka i često je prisutna mala diferenciranost između hotelskih usluga iste kategorije. Marketing odnosa omogućava hotelskim poslovnim subjektima izgradnju lojalnosti kod gosta (Matilla 2006). Partnerskim odnosom s gostima hotelski poslovni subjekt gradi svoju konkurentsku prednost (Day 2000).

Institut za turizam Republike Hrvatske u sklopu istraživanja Tomas 2014 istraživao je učestalost dolaska gostiju u Hrvatsku, u samu destinaciju i u hotel. Usporedbom učestalosti dolaska gostiju u hrvatske hotele u razdoblju od 2004. do 2014. godine može se uočiti manja lojalnost turista koji su došli u Hrvatsku u 2014. godini u odnosu na 2010. godinu, ali i manja u odnosu na 2004. godinu. Šest i više puta posjetilo je Hrvatsku 32,1% hotelskih gostiju u 2014. godini (2010. godine 33,2%, 2007. godine 18,4%, 2004. godine 30,2%), destinaciju

12,5% (2010. godine 9,8%, 2007. godine 4,1%, 2004. godine 12,4%), a hotel 7,5% (2010. godine 5,8%, 2007. godine 4,1%, 2004. godine 9,2%). Ponovljene posjete Hrvatskoj imalo je 76,3% gostiju 2014. godine, 52,7% destinaciji, a 42,5% hotelu (2004. godine 80,1% Hrvatskoj, 56,9% destinaciji, 45,4% hotelu) (Grafikon 14).

**Grafikon 14:** Učestalost dolaska hotelskih gostiju u Republiku Hrvatsku, turistička destinacija i hotel, 2004.-2014. godine, u%



**Izvor:** Izrada autora prema: Institut za turizam (2004, pp. 208); Institut za turizam (2007, pp. 226); Institut za turizam 2010, pp. 185; Institut za turizam (2014, pp. 124)

Prema istraživanju Instituta za turizam, lojalnost hotelskih gostiju hotelima u Hrvatskoj smanjena je u 2014. godini u odnosu na 2004. godinu, ali je nastavljen trend povećanja od 2007. godine. Usporedbom učestalosti posjeta u 2010. i 2014. godini može se uočiti da je povećan drugi posjet hotelu, sa 16,3 na 18%, treći do peti posjet, s 10,4 na 17,1% te šest i više posjeta, s 5,8 na 7,5%.

Iako je tradicionalni marketing u velikom dijelu usredotočen na razvijanje marketinškog miksa, privlačenje novih klijenata i prodaju, za svaki hotelski subjekt od iznimne je važnosti zadržavanje postojećih gostiju. Većina poslovnih subjekata fokusirana je na troškove i prihode, ignorirajući pri tome novčani tijek tijekom životnog vijeka gosta. Činjenica je da gosti generiraju iz godine u godinu sve više profita ako ostanu u hotelu. Naime, troškovi

privlačenja novog gosta znatno su veća od troškova zadržavanja gosta; što hotel duže zadrži gosta, to će ostvariti i veći profit. Prema istraživanju Reichhelda i Sassera (1990) smanjenjem broja odlazaka klijenata za samo 5%, profit poslovnog subjekta će se povećati između 25 i 85%. Lojalnost gosta povećava se zadovoljstvom gosta pruženom uslugom; nezadovoljan gost je ujedno “izgubljen” gost, dok je zadovoljan gost “lojalan” gost.

### **3.4.2.2. Determinanta zadovoljstva gostiju**

U sklopu istraživanja Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj, Institut za turizam je istraživao zadovoljstvo hotelskih gostiju elementima turističke ponude destinacije, te došao do spoznaja o visokom i vrlo visokom stupnju zadovoljstva za 16 elemenata, što je znatno poboljšanje u odnosu na 2004. godinu kada su iskazivali visok i vrlo visok stupanj zadovoljstva za samo pet elemenata ponude. Srednji stupanj zadovoljstva iskazali su za sedam elemenata ponude ocjenjujući tako kvalitetu informacija u destinaciji, ponudu organiziranih izleta u okolicu, prometnu dostupnost mjesta, opremljenost i uređenost plaža, prezentaciju kulturne baštine, bogatstvo sportskih sadržaja te kvalitetu označavanja znamenitosti. Elemente ponude koji se odnose na smještajni objekt, kao što su: ljubaznost osoblja u hotelu, kvaliteta hrane u smještajnom objektu, komfor smještaja, kvaliteta usluge u smještajnom objektu, te 'vrijednost za novac' smještaja gosti su ocijenili vrlo visokom ocjenom. U odnosu na 2004. i 2007. godinu gosti su u 2014. godini ove elemente ponude ocijenili boljom ocjenom (Tablica 16).

**Tablica 16:** Zadovoljstvo hotelskih gostiju elementima ponude u destinaciji, 2004., 2007., 2010. i 2014. godine

		2014.	2010.	2007.	2004.
1.	Ljepota prirode i krajolika				
2.	Pogodnost za provođenje obiteljskog odmora				
<b>3.</b>	<b>Ljubaznost osoblja u smještajnom objektu</b>				
4.	Kvaliteta hrane u restoranu				
5.	Osobna sigurnost				
6.	Gostoljubivost lokalnog stanovništva				
<b>7.</b>	<b>Kvaliteta hrane u smještajnom objektu</b>				
8.	Pogodnost za kratki odmor				
9.	Slikovitost i uređenost mjesta				
<b>10.</b>	<b>Komfor smještaja</b>				
<b>11.</b>	<b>Kvaliteta usluga u smještajnom objektu</b>				
12.	Bogatstvo gastronomske ponude u mjestu				
13.	Čistoća plaža				
14.	Ekološka očuvanost				
15.	Kvaliteta informacija u destinaciji				
16.	'Vrijednost za novac' gastronomske ponude				
<b>17.</b>	<b>'Vrijednost za novac' smještaja</b>				
18.	Ponuda organiziranih izleta u okolici				
19.	Bogatstvo sportskih sadržaja				
20.	Prometna dostupnost mjesta				
21.	Prezentacija kulturne baštine				
22.	Kvaliteta označavanja znamenitosti				
23.	Bogatstvo sadržaja za zabavu				
24.	Raznolikost kulturnih manifestacija				
25.	Opremljenost i uređenost plaža				
26.	Mogućnost za kupnju				
27.	Kvaliteta lokalnog prijevoza				

vrlo visok
  visok
  srednji
  nizak
  vrlo nizak

**Izvor:** (Izrada autora prema: Institut za turizam 2004, pp. 206; Institut za turizam 2007, pp. 224; Institut za turizam 2010, pp. 183; i Institut za turizam, 2014, pp. 133)

S ciljem poboljšanja kvalitete usluga u hotelskim poslovnim subjektima u Hrvatskoj je u 2016. godini stupio na snagu Pravilnik za dodjelu oznake kvalitete ugostiteljskog objekta vrste hotel kojim se ugostitelj obvezuje organizirati i provesti anketu o zadovoljstvu gosta u hotelu, a u svrhu dobivanja oznake kvalitete. Anketa se mora organizirati i provesti tijekom sezone (Ministarstvo turizma 2016, pp. 13). Pravilnikom se, nadalje propisuje i suradnja s lokalnom zajednicom, kako bi se stvorilo kvalitetno okruženje za boravak gosta.

Poboljšanje kvalitete hotelskih usluga posljednjih godina, ali i uslugama u destinaciji, rezultiralo je povećanjem zadovoljstva gostiju i njihovim ponovljenim posjetom Republici Hrvatskoj, turističkoj destinaciji i hotelu. Troškovi privlačenja novih gostiju sve su veći, a konkurencija sve jača, pa je u interesu hotelskih poslovnih subjekata zadržati postojeće goste. Klasična teorija i praksa marketinga usredotočuje na privlačenje novih klijenata, a ne zadržavanju postojećih, kao i na ostvarivanje transakcija, a ne na ostvarivanje odnosa (Day 2000). Hrvatski hotelijeri prepoznaju važnost zadržavanja postojećih gostiju, pa se implementacija marketing odnosa nameće kao nužnost postizanja konkurentnosti hrvatskih hotelskih poslovnih subjekata na međunarodnom turističkom tržištu.

U Hrvatskoj je hotelijerstvo značajan element razvoja društva. Navedeno se prisutno zbog angažmana stanovništva u turizmu ali i zbog multiplikativnih efekata turizma i hotelijerstva na gospodarski i društveni razvoj. Marketinške mreže grade s različitim dionicima na turističkome tržištu sa gostima hotela, dobavljačima, konkurentima, turističkim posrednicima, destinacijskim menadžment kompanijama i turističkim zajednicama te sa zaposlenicima u turizmu. Iako u Hrvatskoj programi lojanosti i zadovoljstva gostiju još nisu razvijeni u istoj mjeri kao na stranim turističkim tržištima i među međunarodno pristunim hotelskim lanacima, ipak zadovoljstvo gostiju je imperativ na turističkome tržištu.

#### **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA MARKETING ODNOSA NA USPJEŠNOST POSLOVNIH SUBJEKATA U HOTELIJERSTVU REPUBLIKE HRVATSKE**

Na temelju teorijskih spoznaja, u ovom dijelu doktorske disertacije, predstavljen je konceptualni model utjecaja marketing odnosa na uspješnost poslovnih subjekata u hotelijerstvu i radne hipoteze istraživanja. Uz pregled dosadašnjih istraživanja marketing odnosa i varijabli na kojima se temelji konceptualni model (determinante marketinške mreže, determinante kvalitete odnosa i determinante uspješnosti poslovnih subjekata u hotelijerstvu), postavljen je konceptualni model, a definiranjem uzorka, metoda i instrumenta istraživanja stvorene su pretpostavke za kvalitetnu analizu podataka i rezultata empirijskog istraživanja kao sastavnog dijela doktorske disertacije.

##### **4.1. KONCEPTUALNI MODEL UTJECAJA MARKETING ODNOSA NA USPJEŠNOST POSLOVNIH SUBJEKATA U HOTELIJERSTVU**

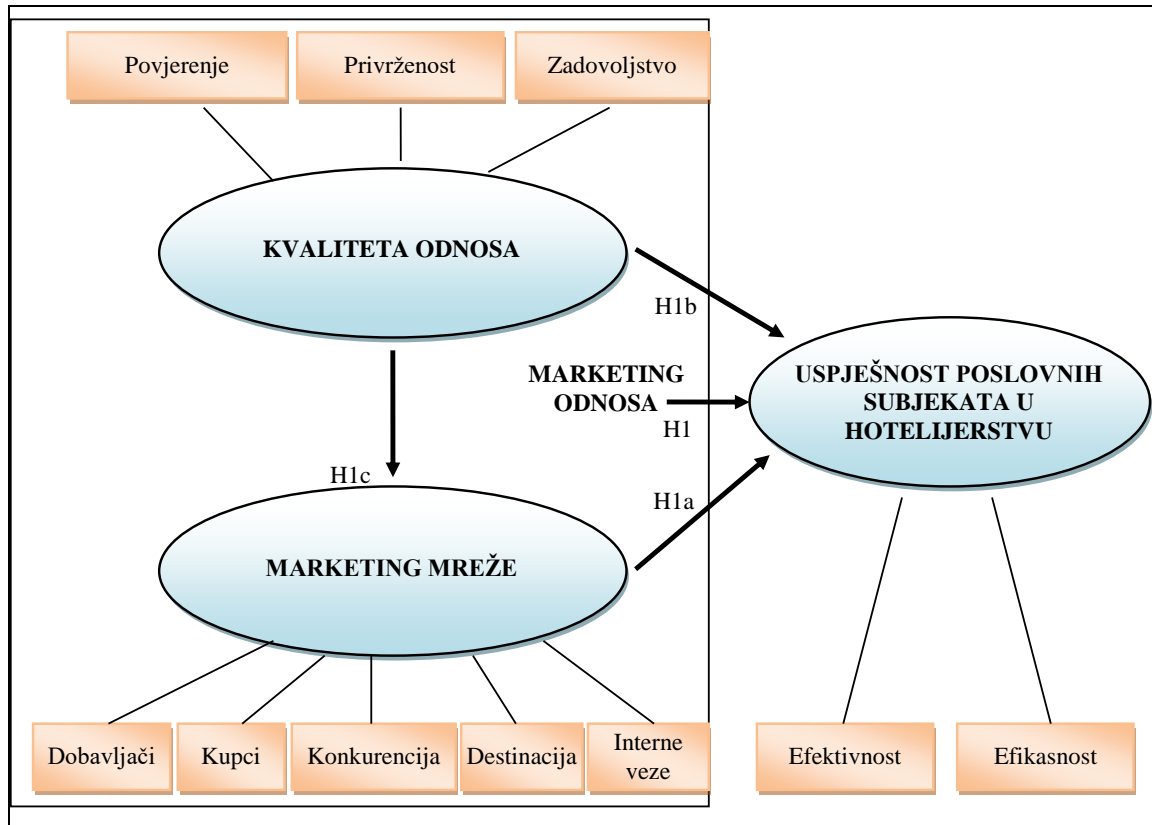
Teorijska utemeljenost koncepcije marketing odnosa dana je kroz više istraživanja (Berry 1983; Gummerson 1994; Grönroos 1997; Weitz i Bradford 1999; Previšić i Ozretić Došen 2004; Grbac et al. 2008; Gummesson 2014). Iako je na početku marketing odnos isključivo primjenjivan na uspostavi odnosa s krajnjim potrošačima, on se proširuje i na druge dionike u procesu proizvodnje proizvoda i pružanja usluga, pa novija istraživanja obuhvaćaju širi aspekt marketing odnosa. Pri tome se naglašava važnost dugoročnog jačanja veza unutar mreža kroz izgradnju dvosmjernih odnosa (Morgan i Hunt 1994; Möller i Wilson 1995; Sheng et al. 2011; Benouakrim i El Kandoussi 2013 i dr.) sa svim dionicima u procesu.

Teorijska podloga istraživanju marketing odnosa u području hotelske industrije znatno je oskudnija. Uz teorijski aspekt marketinga u hotelijerstvu (Kotler et al. 2010) u okviru kojeg je obuhvaćen i marketing odnosa u hotelijerstvu, istraživanje se temelji na dostupnim istraživanjima determinanti kvalitete odnosa u hotelijerstvu, kao što su povjerenje (Maghzi et al. 2011, Morgan i Hunt 1994; Moorman et al. 1992), privrženost (Kauzlauskaitė et al. 2006; Johnson 1999; Morgan i Hunt 1994) i zadovoljstvo (Moorman et al. 1992; Vrtiprah i Sladoljev 2012; Avelini Holjevac et al. 2009) kao i na dostupnim istraživanjima o marketinškim mrežama i vezama u marketinškim mrežama (Wang i Chung 2013; Li i Zhou 2010). Na temelju teorijskih spoznaja o marketingu odnosa u hotelijerstvu, marketinškim mrežama te vezama i odnosima unutar marketinških mreža oblikovan je konceptualni model



kojim se testira utjecaj marketing odnosa na uspješnost poslovnih subjekata u hotelijerstvu (Shema 13).

**Shema 13:** Konceptualni model utjecaja marketing odnosa na uspješnost poslovnih subjekata u hotelijerstvu



**Izvor:** Izrada autora.

Marketing odnosa promatra se kroz kvalitetu odnosa dionika u marketinškim mrežama, a u skladu s postavljenim glavnim hipotezama. Istraživanjem se dokazuje izravan i pozitivan utjecaj marketing odnosa na uspješnost poslovnih subjekata u hotelijerstvu. Uz ovu temeljnu hipotezu modificirane su dvije pomoćne hipoteze kojima se stavlja u relacijski odnos kvaliteta odnosa i uspješnost poslovnih subjekata u hotelijerstvu te marketinške mreže i uspješnost poslovnih subjekata u hotelijerstvu.

Ključne determinante kvalitete odnosa su: povjerenje, privrženost i zadovoljstvo (Morgan i Hunt 1994; Garbarino i Johnson 1999), a marketinške mreže sastavljene od poslovnih subjekata i zaposlenih u poslovnim subjektima u hotelijerstvu promatraju se kroz marketinške veze: veze s dobavljačima, veze s kupcima (hotelskim gostima), veze s konkurencijom, veze s “destinacijom” i interne veze. Razvijene su uz pomoć postojeće literature (Kotler et al. 2006;

Gilmore et al. 2001; Cherly 2000; Gummesson 1999) ali i intervju s marketing stručnjacima. Kvaliteta odnosa unutar marketinških mreža ima utjecaj na uspješnost poslovnih subjekata u hotelijerstvu (Rouziès, Hlland i Barclay 2014), koja se identificira kroz efektivnost (djelotvornost) i efikasnost (učinkovitost). Istraživanjem se dokazuje postojanje dokazive veze između kvalitete odnosa i marketinških mreža u poslovnim subjektima u hotelijerstvu, što je ujedno druga postavljena temeljna hipoteza doktorske disertacije.

## **4.2. OPERACIONALIZACIJA VARIJABLI**

Konceptualni model istraživanja provedenog u doktorskoj disertaciji sastoji se od tri glavna elementa: 1) kvaliteta odnosa s determinantama (povjerenje, privrženost i zadovoljstvo), 2) marketinške mreže s marketinškim vezama (veze s dobavljačima, veze s kupcima (hotelskim gostima), veze s konkurencijom, veze s “destinacijom” i interne veze) i 3) uspješnost poslovnih subjekata u hotelijerstvu.

### **4.2.1. Determinanta kvalitete odnosa**

Istraživanje kvalitete odnosa stavljene u odnos s uspješnošću poslovnih subjekata u hotelijerstvu te postojanje veze između kvalitete odnosa i marketinških mreža u poslovnim subjektima u hotelijerstvu temelji se na općim spoznajama o kvaliteti odnosa i determinantama kojima se mjeri kvaliteta odnosa: povjerenje, privrženost i zadovoljstvo. Postavljeni model kvalitetu odnosa promatra kao čimbenik uspješnosti poslovnih subjekata u hotelijerstvu. Temelji se na Palmatierovom (2008) definiranju kvalitete odnosa kao jednog od čimbenika efektivnosti s pozitivnim utjecajem na rezultate uspješnosti poslovnog subjekta u hotelijerstvu.

Morgan i Hunt (1994) identificiraju privrženost i povjerenje kao ključne varijable modela marketing odnosa. Povjerenje je koncipirano kao svojstvo ili aspekt kvalitete odnosa. Crosby et al. (1990) opisuju povjerenje kao obilježje kvalitete odnosa, uz zadovoljstvo i oportunitizam. Anderson et al. (1987) promatraju povjerenje kao obilježje odnosa, uz moć, komunikaciju i ciljnu kompatibilnost. U skladu s ciljem istraživanja, povjerenje je koncipirano kao odrednica kvalitete odnosa. Primjerice, Anderson i Narus (1990) promatraju povjerenje u kontekstu suradnje i funkcionalnosti sukoba među strankama (Moorman et al. 1992, pp. 315). Parasuraman et al. (1985) promatraju povjerenje uz uvjerljivost i iskrenost, kao dio

vjerodostojnosti, koje određuje percepciju kvalitete usluge (Moorman et al. 1992, pp. 315). Konačno, Anderson i Weitz (1992) te Mohr i Nevin (1990, pp. 37) određuju povjerenje kao determinantu komunikacije među strankama. Povjerenje daje sigurnost u buduće djelovanje partnera i suradnju s partnerom. Ono je značajan čimbenik poslovanja u hotelijerstvu, s obzirom na prostornu odvojenost turističke ponude i potražnje, posebice pri donošenju odluka turista o njihovom hotelskom smještaju u nepoznato mjesto i u nepoznatim okolnostima. Temeljeno na rezultatima provedenih istraživanja, kvaliteta usluge i zadovoljstvo hotelskim uslugama pozitivno utječu na razinu povjerenja gosta u hotelskom poslovnom subjektu (Maghzi et al. 2011), iako je percepcija kvalitete usluge značajnija u usporedbi sa zadovoljstvom gostiju.

Privrženost predstavlja izvršenje svih obveza u relacijskom odnosu između partnera te održavanju vrijednosnog odnosa. U odnosu između hotela i gosta, ono znači da će hotel izvršiti svoje obveze pružanja ugovorenih usluga, a gost će izvršiti obvezu plaćanja i druge obveze koje proizlaze iz korištenja hotelskih usluga. Rezultati su pokazali da je obveza hotelskih menadžera ulaganje u kvalitetu usluga kao i pokušaj shvaćanja čimbenika koji utječu na poboljšanje kvalitete hotelskih usluga koje pružaju svojim gostima (Saleh i Ryan 1991; Ladhari 2009). Kroz pružanje kvalitetne usluge hotel izvršava svoje obveze prema gostu. Istraživanja privrženosti zaposlenih u hotelskoj industriji ukazuju na snažnu korelaciju između organizacijske privrženosti i organizacijskog osnaživanja (Kauzlauskaite et al. 2006). Poboljšanje uvjeta kojima se potiče osnaživanje dovodi na višu razinu privrženost zaposlenika organizaciji, a posebno na razinu afektivne privrženosti koja je od velike važnosti za organizaciju. Privrženost zaposlenika počiva na zajedničkim vrijednostima i poticanju emocionalne vezanosti za organizaciju. Organizacijsku privrženost pojedini autori definiraju kao lojalnost organizaciji i angažiranosti svih zaposlenih na razvoj ciljeva, svrhe i infrastrukture (Lee, Law i Bobko 1999). Zadovoljni zaposlenici i zaposlenici s visokom razinom samopoštovanja i povjerenja su više vezani uz organizaciju (Pierce et al. 1989). Zaposlenicima je na radnom mjestu potrebno dati što više prilika da se osjećaju privrženi organizaciji. Ariffin i Ha (2015) u istraživanju privrženosti zaposlenika organizaciji u odnosu na spol, obrazovanje i visinu dohotka dolaze do spoznaja da ne postoji znakovita različitost spolova u odnosu na organizacijsku privrženost, ali je prisutna različitost organizacijske privrženosti u odnosu na razinu obrazovanja i visinu dohotka.

Privrženost se u doktorskoj disertaciji mjeri prilagođavajući tri elementa, a povjerenje četiri elementa koristeći Likertovu ljestvicu od jedan do sedam iz Moorman et al. (1992), i to: tri tvrdnje za privrženost, “Smatramo da smo privrženi svojim partnerima”, “Smatramo da smo odlučni da naši partneri postanu dio tima”, “Smatramo da zaista brinemo za sudbinu poslovnog odnosa s našim partnerima”; četiri tvrdnje za povjerenje: “Smatramo da ukoliko naši partneri nisu u mogućnosti s nama stupiti u kontakt, dozvolit ćemo našim partnerima da donesu važne odluke i bez našeg učešća”, “Smatramo da ukoliko nismo u mogućnosti nadgledati aktivnosti naših partnera, imamo povjerenje u partnere da će kvalitetno odraditi svoj posao”, “Smatramo da će naši partneri napraviti ono što mi ne možemo”, “Smatramo da će naši partneri dati da mi napravimo ono što oni ne mogu”.

Determinanta zadovoljstvo odnosi se na ukupnu pozitivnu ocjenu tijekom odnosa između hotela i dionika u procesu stvaranja i pružanja hotelske usluge. Palmatier et al. (2006, pp. 139) zadovoljstvo promatraju kao afektivno ili emocionalno stanje spram odnosa (veze). Garbarino i Johnson (1999) identificiraju zadovoljstvo kao kumulativno vrednovanje iskustva te ga promatraju kao ključni konstrukt kvalitete odnosa. Nyaga i Whipple (2011) zadovoljstvo promatraju, zajedno s privrženošću, suradnjom i komunikacijom, kao posrednike u međusobnoj korisnosti i budućoj razmjeni među poslovnim subjektima. Dolaze do zaključka da se visoka kvaliteta odnosa odlikuje visokom razinom zadovoljstva, privrženosti, suradnje i komunikacije između partnera. Podloga za mjerenje zadovoljstva u doktorskoj disertaciji su prilagođeni elementi korišteni u istraživanju Kang et al. (2013): “Općenito smo zadovoljni odnosom s našim partnerima”, “Smatramo da su naši partneri kvalitetni partneri” i “Zadovoljni smo potporom i uslugom koje dobivamo od naših partnera”, uz korištenje Likertove ljestvice od jedan do sedam. U Tablici 17 prikazane su varijable kojima se mjeri kvaliteta odnosa poslovnih subjekata u hotelijerstvu.

**Tablica 17:** Varijable za ispitivanje kvalitete odnosa poslovnih subjekata u hotelijerstvu

<i>Varijable privrženosti:</i>
Smatramo da smo privrženi u odnosu s partnerima.
Smatramo da smo odlučni da naši partneri budu dio “tima”.
Smatramo da zaista brinemo za sudbinu poslovnog odnosa s našim partnerima.
<i>Varijable povjerenja:</i>
Smatramo da ukoliko naši partneri nisu u mogućnosti s nama stupiti u kontakt, dozvolit ćemo našim partnerima da donesu važne odluke i bez našeg učešća.
Smatramo da ukoliko nismo u mogućnosti nadgledati aktivnosti naših partnera, imamo povjerenje u partnere da će kvalitetno odraditi svoj posao.
Smatramo da će naši partneri napraviti ono što mi ne možemo.
Smatramo da će naši partneri dati da mi napravimo ono što oni ne mogu.
<i>Varijable zadovoljstva:</i>
Općenito smo zadovoljni odnosom s našim partnerima.
Smatramo da su naši partneri kvalitetni partneri.
Zadovoljni smo potporom i uslugom koje zaprimamo od naših partnera.

**Izvor:** Moorman et al. (1992, pp. 326); Kang et al. (2013, pp. 286)

Visoka razina kvalitete odnosa kao rezultat visokog stupnja privrženosti, povjerenja i zadovoljstva dionika povećava vrijednost hotelske usluge u percepciji gosta hotela, pa samim time stvara prostor za oblikovanje viših cijena. Visoka razina kvalitete hotelske usluge, uz mogućnost oblikovanja viših cijena, smanjuje troškove pogrešaka i njihovo ponavljanje, što se pozitivno odražava na ukupne financijske rezultate hotelskog poslovnog subjekta (Barjaktarović 2013, pp. 10). Brzina kojom hotelski poslovni subjekt reagira na pritužbe gostiju, efikasnost u otklanjanju nedostataka i kvarova (primjerice, popravak klima uređaja i njegovo stavljanje u funkciju i sl.), smanjuje mogućnost za nove propuste, pritužbe, prijevremene odlaske gostiju iz hotela i negativnu promociju “od usta do usta”.

#### **4.2.2. Determinanta marketinške mreže**

Mreže se sastoje od poslovnih odnosa i različitih isprepletenih i međuviznih mreža proizašlih iz tih odnosa (Axelsson 1995; Ford i Hakansson 2013). Takvo promišljanje o mrežama zastupljeno je u ovoj doktorskoj disertaciji, pri čemu se umrežavanje promatra u kontekstu marketinških kompetencija u hotelskoj industriji. Aspekt kompetencije naglašava vještine i učenje u umrežavanju te vidi aktivnosti kao nešto što se može razviti kroz uloženo vrijeme i resurse. Mreže su posebno primjenjive kod malih i srednjih poslovnih subjekata u hotelijerstvu. Jämsä et al. (2011) istražujući održivost i mreže malih i srednjih poslovnih

subjekta došli su do spoznaja da mali i srednji poslovni subjekti koriste mreže kao izvor mogućnosti i resursa, a njihove mreže mogu poslužiti kao način za postizanje promjena koje vode ka održivosti. Osim toga, učenje u mreži identificiraju kao ključni proces kroz koji se razvija poslovni subjekt i mreža. Uporaba mreža je različita, primjerice za stjecanje marketinških saznanja i drugih informacija kao pomoć pri odlučivanju, za dobivanje sredstava, specijalizaciju, povećanje troškovne efikasnosti i učenje od drugih (Carson et al. 2004; Chaston i Mangles 2000; Hill 2001). Članovi mreže pružaju potrebne vještine poduzetnicima (Bosworth i Farell 2011) u hotelijerstvu. Mreža, dakle, ima utjecaj na prihode poslovnog subjekta i pomaže u identificiranju novih tržišnih prilika (Chetty i Blankenburg Holm 2000; Collinson i Shaw 2001). Osim toga, članovi mreže znatno utječu na marketinške aktivnosti (Carson et al. 2004), koje postaju interaktivnije i neformalnije. Prema Macphersonu i Holtu (2007) društvene i poslovne mreže djeluju kao mehanizmi putem kojih se akumulira znanje. Mreže omogućuju pristup znanju (Robson i Bennett 2000; Macpherson i Holt 2007), a dijeljenje informacija je važna aktivnost unutar mreže (Macpherson i Holt, 2007). Unatoč tome što je važnost i utjecaj umrežavanja u hotelijerstvu nedvojben, te razumljiv u akademskom diskursu, manje je jasno kako marketinške mreže mogu povećati uspješnost poslovnih subjekata u hotelijerstvu.

Učinkovito umrežavanje rezultira ostvarenjem koristi za sve članove u mreži (Sedmak et al. 2011, pp. 187). Pristup informacijama i smanjenje rizika poslovanja povećava samopouzdanje i motivaciju poduzetnika. Umrežavanje pruža poslovnim subjektima mogućnost smanjenja neočekivanog ponašanja od strane drugih poslovnih subjekata povećanjem percipirane međuovisnosti (Domke–Damonte prema Crotts et al. 2000, pp. 142). Hotelijerstvo je djelatnost u kojoj se može vrlo malo toga učiniti bez suradnje više poslovnih subjekata koje su u suradnji jedna s drugom na usluzi potrošačima (gostima hotela). Mreže opisuju suradnju poslovnih subjekata s namjerom postizanja obostrane koristi. Crotts et al. (2000, pp. 1) identificiraju nekoliko veza unutar mreža u turizmu, primjerice, veza prodavač–kupac kao što je slučaj udruživanja organizatora konferencija i konferencijskog hotela, restorana i pojedinačnih veleprodavača; veza dobavljač–distributer, kao što je slučaj sa zrakoplovnom kompanijom i turističkom agencijom i dr. Umrežavanje nije nova pojava u hotelijerstvu. Vikas i Singh Lather (2010) istražujući različite saveze u turizmu navode povijesnu utemeljenost udruživanja hotelskih objekata u saveze kako bi imali koristi od neke marke. Primjer su Holiday Inn franšize, Dadi Howard Johnson marketinška franšiza, ITC–Welcomgroup i Sheraton Corporation i dr. Međutim, nove poslovne okolnosti stvorile su

dugoročne strateške partnere i saveze poslovnih subjekata iz različitih djelatnosti koje međusobnom suradnjom oblikuju integralni hotelski proizvod. Savezi obuhvaćaju vrijednosni lanac od istraživanja do prodaje i servisa. U nekim slučajevima, više saveza formira vrijednosne mreže kojima poslovni subjekti postižu konkurentnost na svom tržištu. Shaw (2006, pp. 11) identificira šest glavnih sadržaja mreže: informiranje, savjetovanje, ekonomske transakcije, cjenkanje–razmjenu, primjenu standarda i višestruke odnose. Gillmore et al. (2006, pp. 290) naglašavaju važnost mreže u marketingu. Suradnja unutar mreža je posebno pogodna za marketinške aktivnosti, kao što su: planiranje, povećanje znanja o tržištu, upravljanje plasmanom, upravljanje odlukama o proizvodu, upravljanje promotivnim aktivnostima, formiranje cijena, stjecanje marketinških resursa i marketinške inovacije. Sedmak et al. (2011) istražuju neformalno umrežavanje u hotelskoj industriji Slovenije, te dolaze do spoznaja o raširenoj neformalnoj strateškoj suradnji s dobavljačima, samo trećina hotelskih poslovnih subjekata ostvaruje međusobnu suradnju, a trećina menadžera hotelskih poslovnih subjekata ima razvijenu neku stratešku vezu s putničkim agencijama i glavnim kupcima. Glavni potencijal umreženosti je u izravnim kratkoročnim pogodnostima kao što su: preporuke gostima za posjećivanje drugih članova mreže, veći volumen prodaje, razmjena iskustava i informacija, veća kvaliteta i pouzdanost opskrbe. S druge strane, formalne mreže su više dugoročno orijentirane. Fokusiraju se na zajedničke marketinške akcije (upravljanje markom), izgradnju turističke infrastrukture, lakši pristup novim poslovnim kanalima i dr.

Poslovni odnosi su važni za poslovanje te njihovo razvijanje pozitivno djeluje na uspješnost poslovnih subjekata (Sheng et al. (2011). Temeljeći na tome pristupa se istraživanju utjecaja marketinških mreža na uspješnost subjekata u hotelijerstvu koje se temelji na mjerenju jačine veza poslovnog subjekta u hotelijerstvu s dobavljačima (Perez–Arostegui, Benitez–Amado i Huertas–Perez 2013), kupcima (Reinartz, Krafft i Hoyer 2004), konkurencijom (Li i Zhou 2010). U skladu s karakteristikama hotelijerstva kao djelatnosti, u mjerenje marketinških mreža uključuju se i destinacija i zaposlenici.

Istraživanje poslovnih odnosa s dobavljačima temelji se varijablama korištenim u mjernoj ljestvici Perez–Arostegui et al. (2013) koja se odnosi na ispitivanje dobavljačeve privrženosti kvaliteti i stabilnosti odnosa kupca i dobavljača. Dobavljači u lancu nabave oblikuju različite razine kvalitete odnosa s partnerima kao odgovor na tržišne uvjete i karakteristike djelatnosti. Upravljanjem učincima odnosa i ulaganjem napora za kvalitetne i stabilne odnose s partnerima, dobavljači postižu konkurentsku prednost, te im pomaže u održavanju učinkovitih

odnosa. Lee et al. (2013) u svom istraživanju razumijevanja performansi marketing odnosa s aspekta dobavljača, polaze od tvrdnje da kvaliteta odnosa kao rezultat njegovanja odnosa ne dovodi izravno do poslovnih rezultata, već dobavljači mogu doći do znatno boljih rezultata kada imaju karakterističnu sposobnost pretvoriti poželjne odnose u poslovne rezultate. U tu svrhu u svoje istraživanje uključuju sposobnost izgradnje sposobnosti kroz odnose kao varijablu posredovanja između kvalitete odnosa i poslovnih rezultata. Stoga se u doktorskoj disertaciji u konceptualizaciji marketinških mreža odnosi s dobavljačima sagledavaju kroz njihovu privrženost kvaliteti te stabilnosti odnosa kupca i dobavljača.

Istraživanje veze unutar marketinške mreže kupaca (gostiju hotela) u doktorskoj disertaciji temelji se mjernoj ljestvici korištenoj u istraživanju Reinartz et al. (2004) koje se odnosi na istraživanje procesa upravljanja odnosima s klijentima (engl. *customer relationship management*, skr. CRM), a obuhvatilo je (između ostalog) sedam varijabli kojima se ispitala aktivnost zadržavanja kupaca. Jačina veze hotela i gosta hotela mjeri se uz pomoć različitih varijabli, kao što su interaktivna komunikacija hotela i gostiju, lojalnost gosta, baza kontakata gostiju hotela, fleksibilnost hotela prema zahtjevima gostiju, izgradnja dugoročnih odnosa s gostima hotela i dr. Gosti hotela imaju različitu ekonomsku vrijednost za hotelski poslovni subjekt koji, u skladu s tom činjenicom, svoju ponudu i komunikacijsku strategiju prilagođava gostima. Hoteli su u prošlosti svoju tržišnu poziciju nastojali poboljšati sniženjem cijena. No, pri tome su bili izloženi riziku negativnog utjecaja na srednjoročnu i dugoročnu profitabilnost. Taj rizik se može izbjeći ako umjesto smanjenja cijene, hoteli povećaju kvalitetu svojih usluga te sposobnost razlikovanja u odnosu na konkurenciju i dobiju lojalne goste (Kandampully i Suhartanto, 2000, pp. 346). Odnos gosta i hotela istražuje se uz pomoć različitih varijabli: zadovoljstva i lojalnosti (Getty i Thompson 1994; Barsky 1992), imidža i lojalnosti (Zeithaml i Bitner 2000; Heung et al. 1996; Mazanec 1995). Kandampully i Suhartando (2000) uspostavljaju model odnosa između imidža hotela, zadovoljstva gosta i lojalnosti gosta, pri čemu imidž hotela i zadovoljstvo gosta vode ka lojalnosti gosta. Rezultati istraživanja Mattila i O'Neil (2003) o odnosu cijena hotelske sobe, zauzetosti kapaciteta i zadovoljstva gostiju ukazuju da je cijena značajan preduvjet općeg zadovoljstva gosta, te ukazuju na tri ključne komponente zadovoljstva gosta: čistoća soba, održavanje i susretljivost zaposlenih. Zadovoljstvo gosta rezultat je, između ostalog, kvalitete pružene usluge.

Uz opće značajke, kao što su neopipljivost, nedjeljivost, promjenjivost i prolaznost, hotelski proizvod karakterizira i visoka radna intenzivnost te učestalost visokog osobnog kontakta s



gostom, pa je razumljivo da je potrebno posebnu pažnju u hotelu posvećivati jačanju veza sa zaposlenicima. Rezultati istraživanja Vrtiprah i Sladoljev (2012) ukazuju na povezanost radnog zadovoljstva gostiju i kvalitete proizvoda i usluge u hotelijerstvu, odnosno zadovoljstva gostiju kvalitetom proizvoda i usluga. Kvaliteta hotelskog proizvoda i usluge u velikoj mjeri ovisi o stručnosti i znanju zaposlenika i poboljšanju radnog zadovoljstva zaposlenika. To ukazuje na potrebu jačanja veza između hotela i njegovih zaposlenika koja se postiže kroz uvažavanje zaposlenika te usklađenost međusobnog djelovanja kao hotelskog poslovnog subjekta. Podloga za mjernu ljestvicu korištenu u doktorskoj disertaciji u istraživanju jakosti veza hotela i zaposlenika je studija Wanga i Chunga (2013), a obuhvaća šest varijabli koje se ocjenjuju Likertovom ljestvicom od jedan do sedam. Tvrdnje se odnose na posjećivanje zaposlenika, dijeljenje informacija unutar poslovnog subjekta, usklađivanje međusobnog djelovanja na tržištu i unutar poslovnog subjekta te uz brigu o resursima i stvaranju dodatne vrijednosti od strane zaposlenika.

Istraživanje jakosti odnosa u destinaciji, odnosno jakosti veze hotela s poslovnim subjektima u destinaciji, provedeno u doktorskoj disertaciji, baziralo se na ideji koju Li i Zhou (2010) provode u svojem istraživanju. Ispituje se odnos poslovnog subjekta s vladinim institucijama te potpornim institucijama kao porezne uprave i državne banke. U istraživanju turističkih destinacijskih marketinških saveza Palmer i Bejou (1995) ukazuju na jedinstvenost, koju turizam pokazuje kroz uključivanje različitih komponenti djelatnosti međusobno ovisnih: destinacijske organizacije, putničke organizacije, smještaj, atrakcije i sektor prijevoza koje međusobno surađuju kako bi upravljali tržišnim zahtjevima kroz marketinške utjecaje. Pechlaner et al. (2012) istražuju odnos destinacijske menadžment organizacije, destinacijske uprave i menadžmenta u poslovnom subjektu. Utjecaj destinacijskih organizacija i destinacijskih menadžment organizacija na razvoj turističke destinacije predmet je istraživanja većeg broja radova (Jakovljević 2012; Vukman i Drpić 2014; Cetinski 2005), ali izostaju istraživanja njihova odnosa s drugim poslovnim subjektima u destinaciji, kao i odnosa lokalne uprave i samouprave te turističkih zajednica i poslovnih subjekata. Fyall et al. (2003) u svojoj studiji zaključuju da osobitosti destinacijskog proizvoda kompliciraju izgradnju odnosa destinacije i turista te smanjuju prikladnost i vrijednost tih nastojanja, dok promicanje vrijednosti jača interorganizacijsku suradnju.

Sukladno prethodnom i uočenoj potrebi da se ispituju odnosi u destinaciji pristupilo se formiranju nove ljestvice. Tako su intervjuirani marketing menadžeri u šest hotelskih objekata

koji su bili upitani o tome s kojim sve interesnim skupinama u destinaciji stvaraju veze. Također, intervjuirane su i dvije osobe koje se akademski bave navedenom problematikom kako bi se dobio još veći skup odgovora i obuhvatilo čim više interesnih skupina u destinaciji. Nakon provedenih razgovora odgovori su grupirani u pet skupina i to: predstavnici vladinih institucija (Ministarstvo turizma, Hrvatska turistička zajednica, razna ministarstva i agencije), predstavnici lokalne vlasti (gradonačelnik/načelnik, gradsko/općinsko vijeće, komunalno društvo), predstavnici lokalne turističke zajednice (direktor i turističko vijeće), nositelji turističke ponude (ugostitelji, agencije, trgovine) te stanovništvo (lokalno stanovništvo, udruge). Nadalje, nakon provedenog grupiranja tri osobe iz akademske zajednice koje su stručnjaci u području turizma i menadžmenta destinacije su ocjenjivale je li zaista potrebno s navedenim interesnim skupinama razvijati odnose. Njihovi odgovori se nisu razlikovali od marketing menadžera. Spomenuto je utjecalo na odluku da se kreirana ljestvica “odnosi u destinaciji” testira kroz empirijsko istraživanje te analizira njezina valjanost i pouzdanost.

Konkurentnost proizvodnih i njima srodnih djelatnosti tema je istraživanja od početka 1990-ih godina. Posljednjih godina, međutim, znanstvenici počinju, konceptualno i empirijski, ispitivati i konkurentnost turističkih destinacija i poslovnih subjekata u turizmu (Roy 2011; Ioncica et al. 2008). Poslovne veze s konkurencijom odnosno uvažavanje postojanja konkurencije, brigu o tome što konkurencija poduzima te poznavanja poslovanja konkurencije izrazito je važno (Narver i Slater 1994). Dijeljenje informacija o konkurenciji unutar poslovnog subjekta prema prethodnim istraživanjima (Narver et al. 2000) doprinosi poslovnoj uspješnosti poslovnog subjekta. Istraživanje veza poslovnog subjekta u hotelijerstvu s konkurencijom, međutim, još je uvijek marginalizirano. Varijable kojima se istražuju odnosi poslovnog subjekta i konkurencije, u ovoj doktorskoj disertaciji, temelje se na prethodnim istraživanjima Li i Zhou (2010). Korištene su četiri varijable koje se ocjenjuju Likertovom ljestvicom (od jedan do sedam), a koje se odnose na dijeljenje informacija unutar poslovnog subjekta o strategiji konkurencije, ponašanju konkurencije, raspravljanju menadžera o konkurentskim prednostima i strategijama te odabiru ciljnog tržišta kod kojeg poslovni subjekt ima konkurentске prednosti. Varijable za ispitivanje marketinških veza prikazane su u Tablici 18.

**Tablica 18:** Varijable za ispitivanje marketinških veza

<i>1) Dobavljačima</i>
Dobavljači kontinuirano vrednuju i poboljšavaju proizvode/usluge kojima nas opskrbljuju.
Dobavljači kontinuirano vrednuju i poboljšavaju procese odlučivanja kako bi odgovorili na naše zahtjeve.
Dobavljači kontinuirano upravljaju podacima i informacijama koje im dostavljamo kako bi poboljšali kvalitetu proizvoda i usluga kojima nas opskrbljuju.
Dobavljači kontinuirano upravljaju podacima i informacijama koje im dostavljamo kako bi poboljšali kvalitetu proizvoda i usluga kojima nas opskrbljuju i to rade brzo i pouzdano.
Poslovni subjekt se trudi ostvariti stalne međusobne odnose s dobavljačima.
Suradnja umanjuje nesporazume između dviju strana.
Dobavljači zadržavaju dobre odnose s našim poslovnim subjektom kako bi primili više narudžbi.
Dobavljači zadržavaju dobre odnose s našim poslovnim subjektom kako bi poboljšali imidž i/ili ugled.
Vjerujemo vrlo malom broju dobavljača koji su pouzdani i nude vrlo visoku kvalitetu proizvoda i usluga.
Očekujemo od naših dobavljača da doprinesu u poboljšanju konkurentskih prednosti.
Trud naših dobavljača da razviju i poboljšaju kvalitetu dovodi do sniženja troškova proizvoda/usluga.
Trud naših dobavljača da razviju i poboljšaju kvalitetu dovodi do unaprjeđenja kvalitete proizvoda/usluga.
Trud naših dobavljača da razviju i poboljšaju kvalitetu dovodi do skraćenja vremena proizvodnje.
S dobavljačima imamo česte susrete kako bi definirali područja za moguća poboljšanja s obje strane.
<i>2) Kupcima:</i>
Razvijamo interaktivnu two-way s našim kupcima.
Naglasak stavljamo na kupčevu lojalnost odnosno na njihovo zadržavanje.
Podatke o kupcima upotunjavamo putem kontaktnih medija (npr. pošta, telefon, web, fax, osobno).
Organizirani smo tako da optimalno odgovorimo na zahtjeve različitih grupa kupaca.
Nastojimo prilagoditi proizvode i usluge različitim grupama kupaca.
Nastojimo udovoljiti zahtjevima najvrjednijih kupaca.
Pokušavamo graditi dugoročne odnose s našim najvrjednijim kupcima.
<i>3) Zaposlenicima:</i>
Voditelji svih odjela redovito posjećuju kupce, dobavljače, zaposlenike, konkurente.
Informacije o kupcima, dobavljačima, konkurenciji dijele se u svim odjelima.
Radimo dobar posao integrirajući aktivnosti svih odjela.
Naši menadžeri razumiju kako svi zaposlenici pridonose stvaranju dodane vrijednosti.
Naši resursi su ravnomjerno raspoređeni po odjelima.
Svi odjeli su uključeni u pripremu poslovnih planova i izradu strategije poslovanja.
<i>4) Odnose u destinaciji održavamo s:</i>
Predstavicima vladinih institucija (MINT, HTZ, razna ministarstva i agencije).
Predstavicima lokalne vlasti (gradonačelnik/načelnik, gradsko/općinsko vijeće, komunalno društvo).
Predstavicima lokalne turističke zajednice (direktorom i turističkim vijećem).
Nositeljima turističke ponude (ugostiteljima, agencijama, trgovinama).
Stanovništvom (lokalno stanovništvo, udruge).
<i>5) Konkurencijom:</i>
Naš prodajni tim redovito dijeli informacije unutar poslovnog subjekta o strategiji konkurencije.
Brzo reagiramo na ponašanja konkurencije koja prijete našem poslovanju.
Naši voditelji redovno raspravljaju o konkurentskim prednostima i strategijama.
Odabiremo onu grupu kupaca kod koje imamo konkurentске prednosti.

**Izvor:** Perez–Arostegui et al. (2013, pp. 70); Reinartz et al. (2004, pp. 303); Wang i Chung (2013); Li i Zhou (2011, pp. 861)

### 4.2.3. Determinante uspješnosti poslovnih subjekata u hotelijerstvu

U stručnoj i znanstvenoj literaturi nailazi se na različita istraživanja uspješnosti poslovnih subjekata temeljena na širokom području različitih disciplina (ekonomija, marketing, strateški menadžment, sociologija i dr.). Mjere uspješnosti mogu se definirati kao ljestvica za kvantificiranje efektivnosti<sup>4</sup> (djelotvornosti) i efikasnosti (učinkovitosti), što vodi ka metodološkoj heterogenosti i različitim rezultatima provedenih u poslovnim istraživanjima. Različiti pristupi primjenjivi u ispitivanju uspješnosti kao i nedostatak univerzalnosti u temeljnoj terminologiji otežavaju usporedbu uspješnosti poslovnih subjekata u području marketinga, ali i drugim područjima. No, bez obzira na područje istraživanja, nužno je jasno izraziti specifičnost dimenzija istraživanja, potkrijepiti ih teorijskom podlogom i koristiti raspoložive mjerne ljestvice (Murphy et al. 1996). U istraživanje je potrebno uključiti i dodatne varijable, kao što su: veličina poslovnog subjekta, godina starosti i dr., s obzirom da je uspješnost poslovnog subjekta moguće promatrati s više aspekata. Pregled načina mjerenja uspješnosti dan je u Tablici 19.

**Tablica 19:** Tradicionalne i novije mjere uspješnosti

Tradicionalne mjere uspješnosti	Novije mjere uspješnosti
Temeljene na tradicionalnom računovodstvenom sustavu	Temeljene na strategiji poslovnog subjekta
Temeljene na troškovnoj djelotvornosti	Temeljene na vrijednosti
Razmjena između uspješnosti	Usklađivanje uspješnosti
Profitno orijentirane	Orijentirane potrošačima
Kratkoročno orijentirane	Dugoročno orijentirane
Rasprostranjenost individualnih mjera	Rasprostranjenost zajedničkih mjera
Rasprostranjenost funkcionalnih mjera	Rasprostranjenost poprečnih mjera
Usporedba sa standardom	Praćenje poboljšanja
Evaluacija	Evaluacija i poboljšanje
Otežava kontinuirano poboljšanje	Naglašava kontinuirano poboljšanje

**Izvor:** Butigan (2010, pp. 113)

Za hotelijerstvo su subjektivne i nefinancijske mjere bolji pokazatelji uspješnosti u odnosu na kvantitativnih mjera. Unatoč tome, dok financijske pokazatelje koriste svi menadžeri i vlasnici hotelskih poslovnih subjekata kao mjeru uspješnosti, tek manji broj poslovnih subjekata koristi bechmarking. Značaj benchmarkinga prepoznat je u hrvatskom hotelijerstvu, na što ukazuju godišnji izvještaji benchmarkinga hrvatskog hotelijerstva koje provodi Fakultet

<sup>4</sup> Efektivnost se definira kao sposobnost poslovnog subjekta da ostvari određeni učinak, a efikasnost kao sposobnost poslovnog subjekta da racionalno koristi raspoložive resurse.

za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu. Ocjena uspješnosti prodaje pravog proizvoda, pravom kupcu u pravo vrijeme po pravoj cijeni, iskazana je u izvještaju korištenjem sljedećih pokazatelja: iskorištenost radnog kapaciteta, iskorištenost punog kapaciteta, prosječna cijena sobe, prihod smještaja po raspoloživoj sobi, ukupan prihod hotela po raspoloživoj sobi, ukupan prihod po noćenju, udio GOP-a u prihodima, GOP po raspoloživoj sobi (Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu 2016).

Uspješnost poslovnog subjekta u hotelijerstvu mjeri se prvenstveno tradicionalnim financijskim mjerama (Chung i Parker 2008). Međutim, sve jača konkurencija na turističkom tržištu ukazuje na potrebu mjerenja efektivnosti procesa proizvodnje hotelskih usluga. Gomes et al. (2007) predlažu sustavni pristup za praćenje, mjerenje i kontinuirano poboljšanje efikasnosti usluga, dostupnost i kvalitetu u ugostiteljskom operativnom okruženju. Većina studija turističke efikasnosti je empirijski vođena, s nejasnim teorijskim okvirom. Nasuprot tome, istraživanje menadžerske efikasnosti u hotelskoj industriji Portugala (Barros et al. 2011) temelje na dva modela ekonomske efikasnosti kao teorijskim referencama: teoriji strateških grupa, koja opravdava razlike u ocjenama efikasnosti kao posljedici razlika u strukturnim karakteristikama jedinica unutar industrije, što vodi ka razlikama u performansama, i teoriji resursa koja opravdava različite rezultate efikasnosti kao činjenicu da organizacija temelji svoju strategiju na resursima i kompetencijama koji nemaju istu kvalitetu i nisu savršeni.

Iako su u literaturi zastupljena istraživanja determinanti kvalitete odnosa poslovnih subjekata u hotelijerstvu (Maghzi et al. 2011; Palmatier 2008), pri čemu su više zastupljena istraživanja kvalitete odnosa hotelskog poslovnog subjekta s gostom dok su drugi odnosi (s dobavljačima, destinacijom, konkurencijom, interni odnosi) znatno slabije zastupljeni, kao i marketing odnosi (Fyall et al. 2003; Morgan i Hunt 1994), nedostaju istraživanja o povezanosti marketing odnosa i uspješnosti poslovnih subjekata u hotelijerstvu. Poslovni subjekti su u prošlosti prvenstveno bili fokusirani na provedbu ekonomske efikasnosti (smanjenje troškova i sl.), no posljednjih godina uočava se fokusiranje na efektivnost (kvaliteta, pouzdanost, razvoj proizvodnog ciklusa i dr.). Katabe (1998) dolazi do zaključka da fokus poslovne politike na efektivnost vodi ka poboljšanju ključnih dugoročnih sposobnosti u vrijednosnom lancu. Prethodna istraživanja obuhvaćaju odnos između stavova zaposlenika i varijabli kao što su motivacija i poticaj, interne komunikacije, zadovoljstvo poslom, radni učinak, otuđenje od rada i dr. Usmjerena su i na odnos između stavova zaposlenika o njihovoj efektivnosti i

efikasnosti i povezanosti s vodstvom, proizvodnošću na radnom mjestu i nadzorom. Grinnel i Hill (1979) u istraživanju percepcije efektivnosti i efikasnosti zaposlenika dolaze do zaključka o visokom stupnju povezanosti ova dva koncepta.

Mjerna ljestvica uspješnosti poslovnih subjekata u hotelijerstvu u doktorskoj disertaciji temelji se na istraživanju Rouziès et al. (2014). Pri tome se mjerna ljestvica odvaja u dva faktora: efikasnost i efektivnost. Razmatra se poslovna uspješnost hotelskog poslovnog subjekta u posljednje dvije godine. Pri čemu se efikasnost ocjenjuje (Likertovom ljestvicom od jedan do sedam) kroz tri pitanja: 1) povećanje tržišnog udjela u odnosu na planirano, 2) povećanje prodaje i 3) povećanje profita), dok se efektivnost ocjenjuje kroz pet pitanja: 1) povećanje zadovoljstva kupaca, 2) povećanje vrijednosti za kupca, 3) povećanje pažnje prema kupcima, 4) uspjeh ostvaren u odnosu na konkurenciju te 5) jačanje odnosa s kupcima). Varijable za ispitivanje uspješnosti poslovnih subjekata u hotelijerstvu prikazane su u Tablici 20.

**Tablica 20:** Varijable za ispitivanje uspješnosti poslovnih subjekata u hotelijerstvu

<i>Efikasnost</i>
1) Povećanje tržišnog udjela.
2) Povećanje prodaje.
3) Povećanje profita.
<i>Efektivnost</i>
4) Povećanje zadovoljstva kupaca.
5) Povećanje vrijednosti za kupca.
6) Povećanje pažnje prema kupcima.
7) Uspjeh ostvaren u usporedbi s konkurencijom.
8) Jačanje odnosa s kupcima.

**Izvor:** Rouziès et al. (2014:520)

#### 4.3. DEFINIRANJE UZORKA, METODA I INSTRUMENATA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je provedeno u razdoblju od lipnja do studenog 2014. godine. Za prikupljanje podataka korišten je anketni upitnik sastavljen od 27 pitanja podijeljenih u četiri dijela. Pitanja vezana uz kvalitetu odnosa, uz marketinške mreže, efikasnost i efektivnost poslovanja te demografska pitanja. Varijable korištene u istraživanju su prethodno operacionalizirane te su se temeljile na prošlim istraživanjima: a) marketinške mreže – razvoj poslovnih odnosa (Sheng et al. 2011), dobavljači (Perez–Arostegui et al. 2013) i to u pogledu predanosti

kvaliteti i važnosti stabilnih veza, kupci (Reinartz et al. 2004), zaposlenici (Wang i Chung, 2013), konkurencija (Li i Zhou 2010) te veze u destinaciji; b) kvaliteta odnosa promatrana kroz privrženost, povjerenje i zadovoljstvo (Moorman et al. 1992, Kang et al. 2013); te c) uspješnost poslovanja promatrana kroz efikasnost i efektivnost (Rouziès et al. 2014).

Odgovori ispitanika su se tražili na 7-stupanjskoj Likertovoj ljestvici. Na ljestvici jedan označava potpuno neslaganje s navedenom tvrdnjom, a sedam potpuno slaganje s navedenom tvrdnjom. Tvrdnje su vezane uz razvoj poslovnih odnosa poslovnog subjekta s dionicima u marketinškoj mreži, kvalitetu odnosa te ocjenu uspješnosti poslovanja poslovnog subjekta. Neke mjerne ljestvice u prethodnim istraživanjima su koristile 5-stupanjsku Likertovu ljestvicu (npr. Kang et al. 2013) ali je odlučeno, kako bi se ujednačilo stupnjevanje odgovora, da se koristi 7-stupanjska Likertova ljestvica. Na navedeno se odlučilo kako bi se dobila veća raspršenost odgovora ispitanika. Pored Likertove ljestvice od ispitanika su se prikupljali i odgovori vezano uz:

- vrstu poslovanja (cjelogodišnje, sezonsko),
- kapacitet poslovnog subjekta (broj smještajnih jedinica, broj osnovnih kreveta),
- vrstu poslovanja (cjelogodišnje, sezonsko),
- kvantitativne pokazatelje poslovanja poslovnog objekta (broj noćenja, prosječan boravak gostiju),
- vlasništvo poslovnog subjekta,
- starost hotelskog objekta,
- zaposlene u poslovnom subjektu (broj stalnih i sezonskih zaposlenika, prosječni godišnji broj zaposlenih, broj zaposlenih u odjelu marketinga),
- lokaciju poslovnog subjekta,
- kvalitetu usluga u poslovnom subjektu,
- vrstu poslovanja poslovnog subjekta (samostalno, dio lanca) te
- kanale plasmana.

Navedeno je služilo za dodatne podatke o uzorku istraživanja.

Korištene mjerne ljestvice iz prošlih istraživanja su prilagođene kako bi ih menadžeri zaposleni u poslovnim subjektima u hotelijerstvu mogli ispuniti te kako bi se dobili odgovori vezani uz njihove poslovne subjekte. Nakon prilagođavanja mjernih ljestvica napravljeno je pilot testiranje od strane stručnjaka u marketingu u svrhu utvrđivanja jesu li tvrdnje dobro i

razumljivo prevedene i jesu li pitanja jasna. Pilot testiranje je provedeno na uzorku od pet direktora marketinga tzv. skupina eksperata, koji su dali sugestije jesu li pitanja iz perspektive osoba koje upravljaju hotelima jasna i razumljiva. Nekoliko pitanja je sukladno njihovim naputcima prilagođeno i modificirano.

Poslovni subjekti u hotelijerstvu obuhvaćeni u ovome istraživanju su: hoteli, turistička naselja i hotelski poslovni subjekti. Imajući na umu smjernice Klinea (1998) o optimalnoj veličini uzorka, može se reći da je odabran veliki uzorak jer je u uzorku više od 200 ispitanika, menadžera u poslovnim subjektima u hotelijerstvu. Podaci u empirijskom istraživanju prikupljeni su putem online anketnog upitnika na platformi Limesurvey upućenog ciljanoj populaciji menadžera i direktora u marketingu i odjelima prodaje, plasmana i sličnih odjela. Navedeni ispitanici su odabrani kako bi se dobili odgovori koji su vezani uz strateško usmjerenje poslovnog subjekta u hotelijerstvu. Do elektroničkih adresa osoba koje su prema kriterijima udovoljavale zahtjevima istraživanja došlo se putem osobnog kontakta, Udruge poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske i Hrvatske udruge poslodavaca.

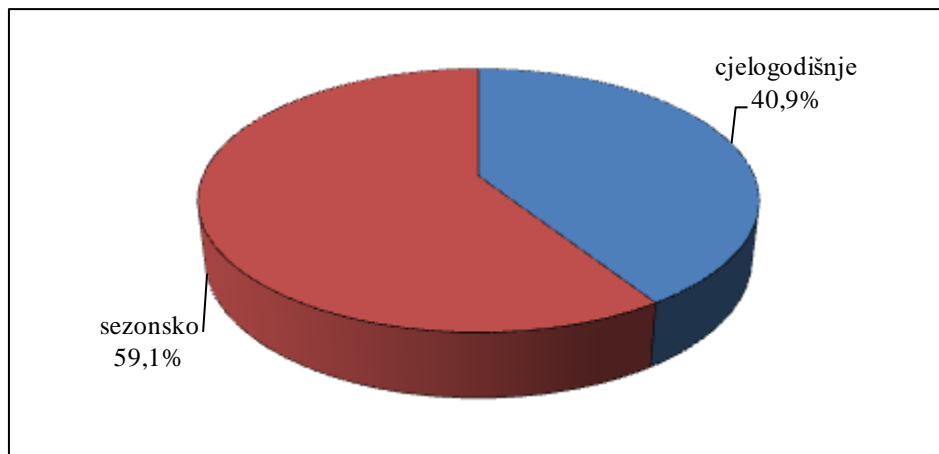
U poruci elektroničke pošte naznačeno je o kakvom se istraživanju radi, upućena je zamolba primateljima da anketni upitnik ispune menadžeri/direktori u marketingu ili sličnim odjelima, navedena je svrha istraživanja te je naznačena anonimnost anketnog upitnika. Nakon inicijalnog slanja anketnog upitnika putem elektroničke pošte i sakupljanja odgovora, slanje se ponovilo još dva puta kako bi se dobio što veći broj odgovora, nakon čega je uslijedila i uspostava telefonskih kontakata, a sve u cilju što većeg broja ispitanika obuhvaćenih istraživanjem. Finalni uzorak u empirijskom istraživanju je 266 ispitanika menadžera zaposlenih u poslovnim subjektima u hotelijerstvu Republike Hrvatske.

### **Analiza uzorka**

Struktura uzorka, s obzirom na date kriterije, pojašnjena je u daljnjem tekstu. Uzorak je ispitan s obzirom na vrstu poslovanja poslovnih subjekata u hotelijerstvu (cjelogodišnje i sezonsko), a struktura uzorka je prikazana Grafikonom 15.



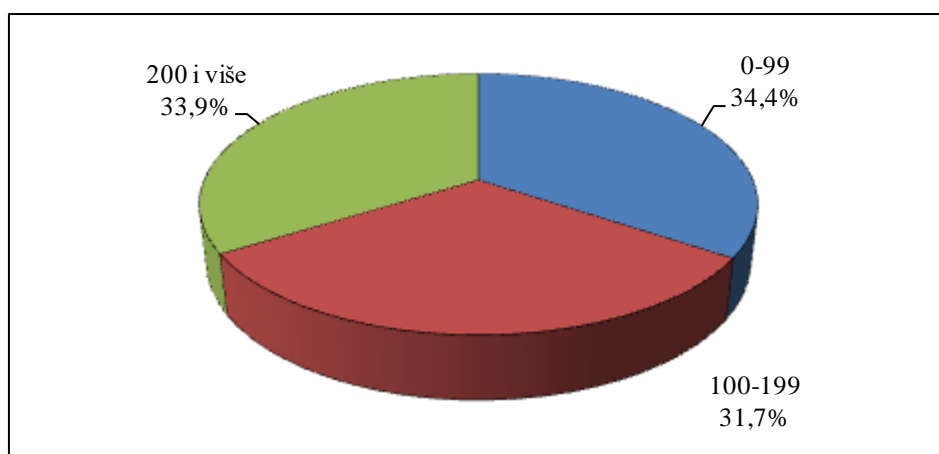
**Grafikon 15:** Struktura poslovnih subjekata u hotelijerstvu s obzirom na vrstu poslovanja



**Izvor:** Rezultati istraživanja.

Rezultati istraživanja ukazuju na nešto veći udio poslovnih subjekata sa sezonskim poslovanjem (59,1% ili 109 poslovnih subjekata) u odnosu na cjelogodišnje poslovanje (40,9% ili 157 poslovnih subjekata), što je i očekivano s obzirom na sezonski karakter hrvatskog turizma. Analizom uzorka ustanovljen je kapacitet poslovnih subjekata obuhvaćenih uzorkom, kao i ostvareni turistički promet. S obzirom na veliku disperziju podataka dobivenih od ispitanika podaci su grupirani u nekoliko skupina, u svrhu što bolje preglednosti podataka. Grafikonom 16 prikazana je struktura poslovnih subjekata u uzorku s obzirom na broj smještajnih jedinica.

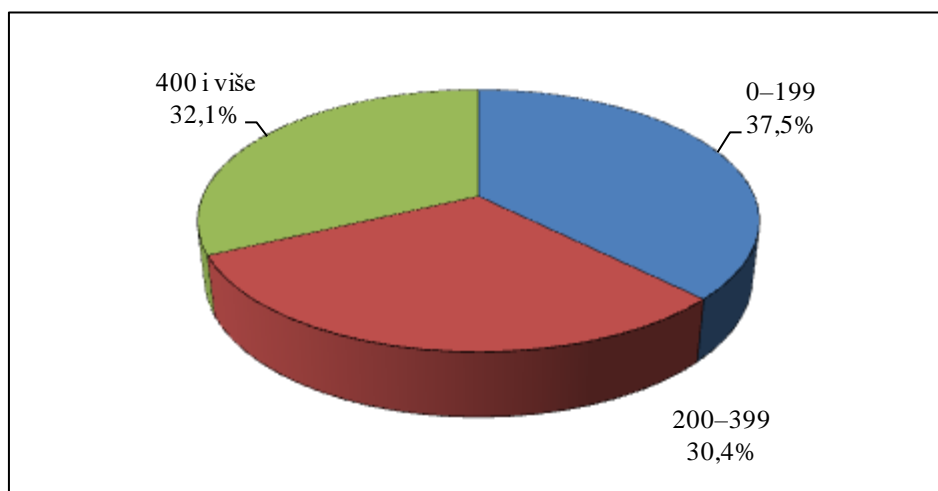
**Grafikon 16:** Struktura poslovnih subjekata s obzirom na broj smještajnih jedinica



**Izvor:** Rezultati istraživanja.

Iz Grafikona 16 može se uočiti gotovo podjednaka zastupljenost poslovnih subjekata s obzirom na skupine smještajnih jedinica u vlastitim objektima. Najveći udio poslovnih subjekata koji su sudjelovali u istraživanju ima od 0 do 199 smještajnih jedinica (kreveta), njih 34,4%, a slijede poslovni subjekti s 200 i više smještajnih jedinica (33,9%), te poslovni subjekti sa smještajnim jedinicama između 100 i 199 (31,7%). S obzirom na činjenicu da u Republici Hrvatskoj prevladavaju hotelski objekti s velikim brojem smještajnih jedinica, kao rezultat politike masovnog turizma, koja u prošlosti bila zastupljena (prosječno 188 kreveta po hotelu u 2016. godini), razumljiv je i veliki udio hotelskih objekata s više od 100 smještajnih jedinica u uzorku. Struktura poslovnim subjekata u uzorku s obzirom na broj osnovnih kreveta prikazana je na Grafikonu 17.

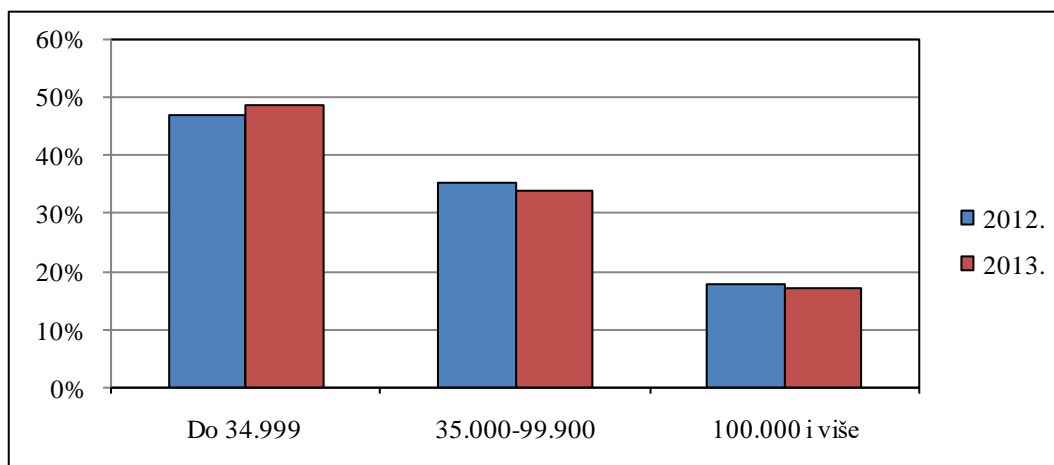
**Grafikon 17:** Struktura poslovnih subjekata s obzirom na broj osnovnih kreveta



**Izvor:** Rezultati istraživanja.

U analizi uzorka pristupilo se i analizi poslovnih subjekata s obzirom na broj ostvarenih turističkih noćenja i prosječan boravak gostiju u smještajnom objektu. Grafikonom 18 prikazana je struktura poslovnih subjekata s obzirom na ostvareni broj turističkih noćenja u 2012. i 2013. godini.

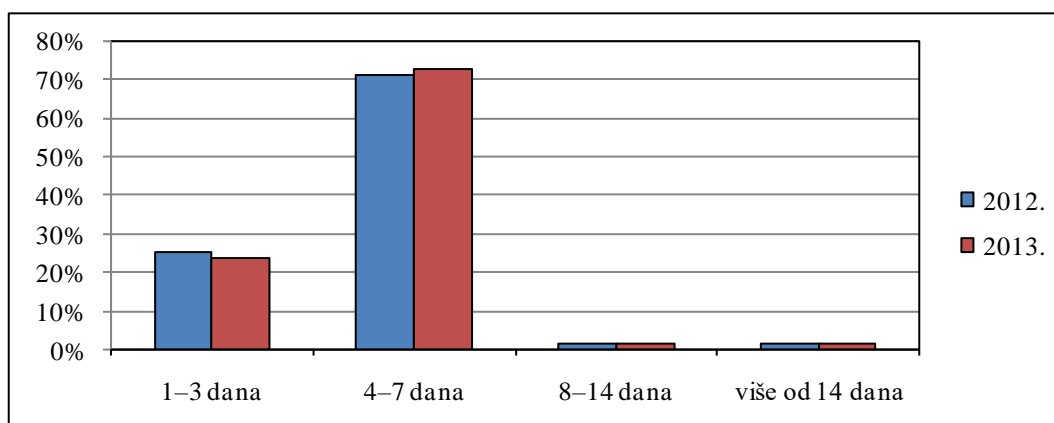
**Grafikon 18:** Struktura poslovnih subjekata s obzirom na ostvareni broj turističkih noćenja u 2012. i 2013. godini



**Izvor:** Rezultati istraživanja.

Prema podacima na Grafikonu 18 može se uočiti da je u istraživanju najveći broj ispitanika ostvario turistička noćenja u skupini do 34.999 turističkih noćenja. U 2013. godini njihov je udio povećan u odnosu na 2012. godinu (46,9%) za 1,7 postotnih udjela te je iznosio 48,6%. Slijede poslovni subjekti s ostvarenim turističkim noćenjima u skupini od 35.000 do 99.999 turističkih noćenja (34,1%). U odnosu na 2012. godinu njihov je udio smanjen za 1,1 postotna poena. Sa 17,3% sudjelovali su poslovni subjekti s ostvarenih više od 100.000 turističkih noćenja, a u odnosu na 2012. godinu (17,9%) njihov je udio smanjen za 0,6 postotna poena. Struktura uzorka s obzirom na prosječan boravak gostiju vidljiv je iz Grafikona 19.

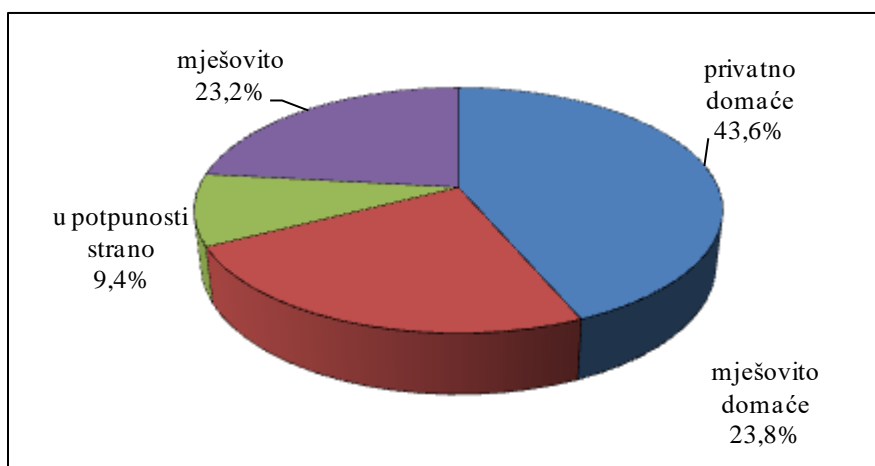
**Grafikon 19:** Struktura poslovnih subjekata s obzirom na prosječan boravak gostiju u danima, 2012. i 2013. godine



**Izvor:** Rezultati istraživanja.

Iz podataka na Grafikonu 19 vidljivo je da najveći udio uzorkom obuhvaćenih poslovnih subjekata imaju poslovni subjekti s ostvarenim prosječnim boravkom gostiju od 4 do 7 dana. Oni u uzorku sudjeluju s više od 70% (71,1% 2012. godine; 72,8% 2013. godine). To je i razumljivo ako se ima na umu da u hrvatskom hotelijerstvu uglavnom borave odmorišni gosti, čiji se boravak kreće oko 5,5 dana. Analiza uzorka prema različitim pokazateljima omogućava dobivanje što bolje slike njegove strukture. U nastavku je prikazana struktura uzorka prema vlasništvu (Grafikon 20).

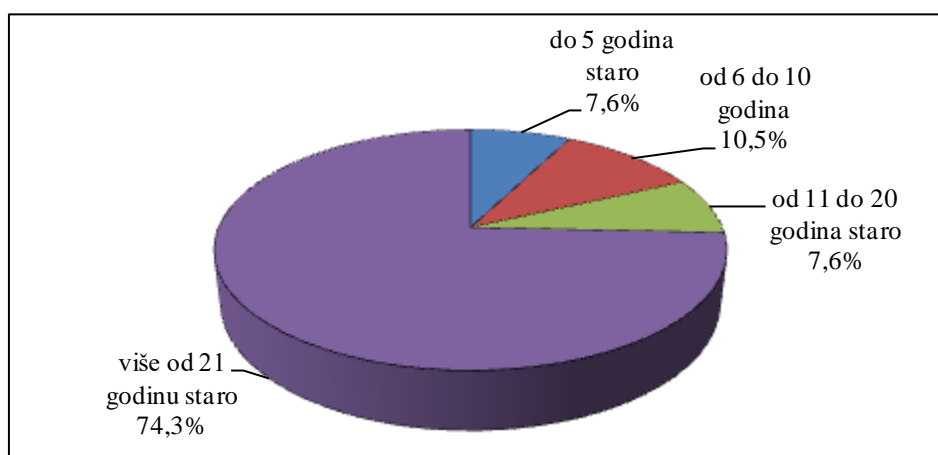
**Grafikon 20:** Struktura poslovnih subjekata prema vlasništvu



**Izvor:** Rezultati istraživanja.

S obzirom na vlasništvo poslovnog subjekta, u uzorku je bilo najviše zastupljeno poslovnih subjekata u privatnom domaćem vlasništvu (43,6%), a slijede poslovni subjekti s mješovitim domaćim vlasništvom (23,8%) te mješovitim vlasništvom (23,2%). Najmanju zastupljenost u uzorku imali su poslovni subjekti u potpunosti u stranom vlasništvu, tek 9,4%. U hotelijerstvu su zastupljeni smještajni objekti različite starosti, od onih s kraja 19. stoljeća do potpuno novih smještajnih objekata. Velika disperzija podataka dobivenih od ispitanika o starosti smještajnog objekta ukazala je na potrebu grupiranja podataka u nekoliko skupina (Grafikon 21), kako bi se postigla veća jasnoća prikupljenih podataka.

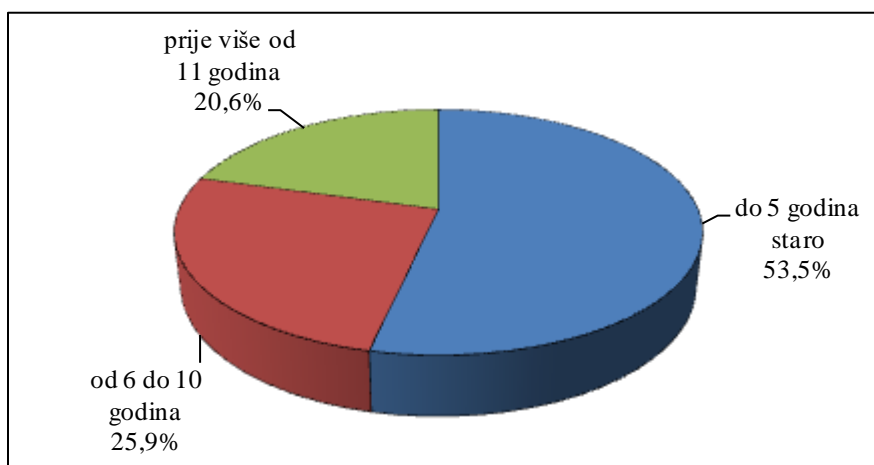
**Grafikon 21:** Struktura poslovnih subjekata prema izgradnji smještajnog objekta



**Izvor:** Izrada autora.

Podaci na Grafikonu 21 pokazuju da su u uzorku s najvećim udjelom sudjelovali poslovni subjekti koji u svom sastavu imaju smještajni objekt star više od 21 godinu. S najmanjim udjelom u uzorku sudjelovali su poslovni subjekti sa smještajnim objektima starim do 5 godina i od 11 do 20 godina, s podjednakim udjelom od 7,6%. Poslovni subjekti sa smještajnim objektima starim šest do 10 godina sudjelovali su s udjelom od 10,5%. Struktura poslovnih subjekata s obzirom na posljednju rekonstrukciju smještajnog objekta prikazana je na Grafikonu 22.

**Grafikon 22:** Struktura poslovnih subjekata prema izvršenoj posljednjoj rekonstrukciji smještajnog objekta

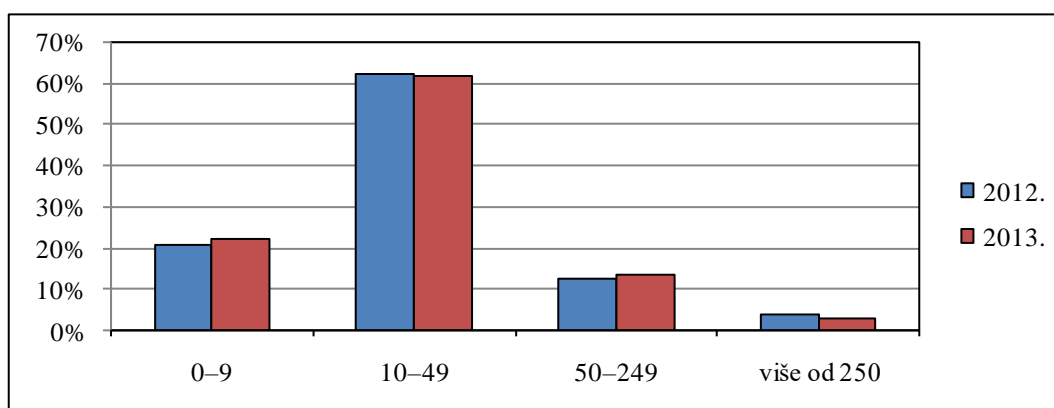


**Izvor:** Rezultati istraživanja.

Iz podataka na Grafikonu 22 može se uočiti da su u uzorku, s najvećim udjelom (53,5%), sudjelovali poslovni objekti koji imaju smještajni objekt s posljednjom rekonstrukcijom unutar pet godina, dok je najmanji udio poslovnih subjekata sa posljednjom rekonstrukcijom smještajnog objekta od šest do deset godina (25,9%). Poslovni subjekti u kojima je izvršena posljednja rekonstrukcija prije više od 11 godina sudjelovali su s udjelom od 20,6%.

U analizi uzorka korišten je i kriterij zaposlenih, te je izvršena analiza s obzirom na broj stalnih i sezonskih zaposlenika, prosječan godišnji broj radnika te broj zaposlenih radnika u odjelu marketinga. Struktura uzorka s obzirom na broj stalnih i sezonskih zaposlenika u 2012. i 2013. godini prikazana je na Grafikonu 23.

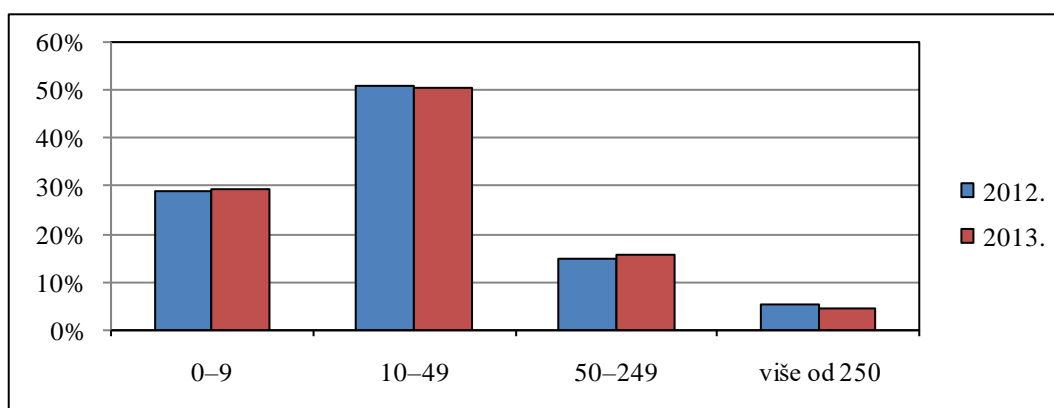
**Grafikon 23:** Struktura poslovnih subjekata prema broju stalnih zaposlenika



**Izvor:** Rezultati istraživanja.

Prema podacima iz Grafikona 23 vidljivo je da su u uzorku s najvećim udjelom sudjelovali poslovni subjekti s 10–49 stalno zaposlenih djelatnika. Oni su u 2013. godini smanjili svoj udio (61,8%) u odnosu na 2012. godinu (62,4%) za 0,6 postotna poena. S najmanjim udjelom sudjelovali su poslovni subjekti s više od 250 zaposlenika, s udjelom od 2,9% u 2013. godini, odnosno 4,0% u 2012. godini. Poslovni subjekti s 0–9 zaposlenih sudjelovali su s više od 20% (22,0% u 2013. godini, odnosno 20,8% u 2012. godini), dok su poslovni subjekti s 50–249 zaposlenika sudjelovali s oko 13% (13,3% u 2013. godini, odnosno 12,7% u 2012. godini). Struktura uzorka s obzirom na broj sezonskih zaposlenika u poslovnom subjektu prikazana je Grafikonom 24.

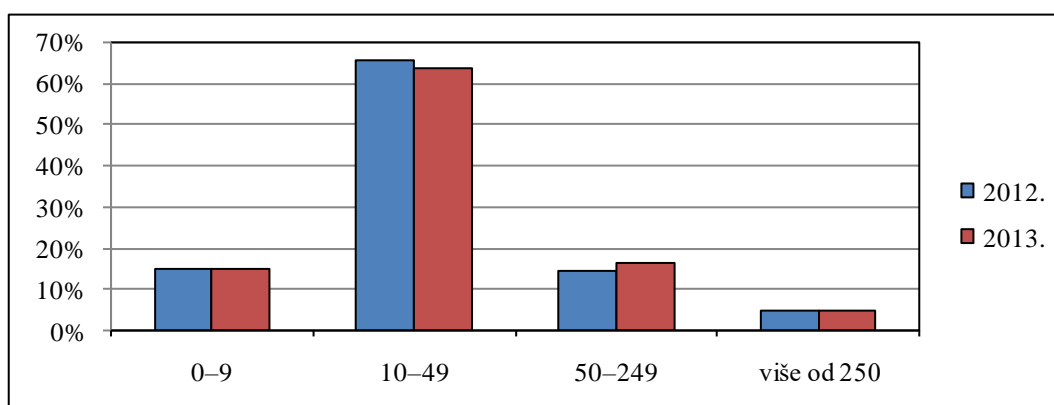
**Grafikon 24:** Struktura poslovnih subjekata prema broju sezonskih zaposlenika



**Izvor:** Rezultati istraživanja.

U uzorku je, kako je vidljivo iz podataka na Grafikonu 24, najveći udio poslovnih subjekata s 10-49 sezonskih zaposlenika, a najmanji udio poslovnih subjekata s više od 250 sezonskih zaposlenika. Poslovni subjekti s 10-49 sezonskih zaposlenika sudjelovali su s udjelom većim od 50% (50,9% u 2013. godini, odnosno 50,3% u 2012. godini), a slijede poslovni subjekti s 0-9 sezonskih zaposlenika s udjelom sezonskih zaposlenika od 28,9% u 2013. godini (29,5% u 2012. godini), poslovni subjekti sa 50-249 sezonskih zaposlenika s udjelom sezonskih zaposlenika od 15,0% u 2013. godini (15,6% u 2012. godini) te s više od 250 sezonskih zaposlenika s udjelom od 4,6% u 2013. godini (5,2% u 2012. godini). Ukoliko se međusobno usporede podaci za spomenute godine uočava se da nema drastičnih promjena u podacima o broju sezonskih zaposlenika. Podaci o sudjelovanju poslovnih subjekata u uzorku s obzirom na prosječan godišnji broj radnika na bazi sata rada prikazani su na Grafikonu 25.

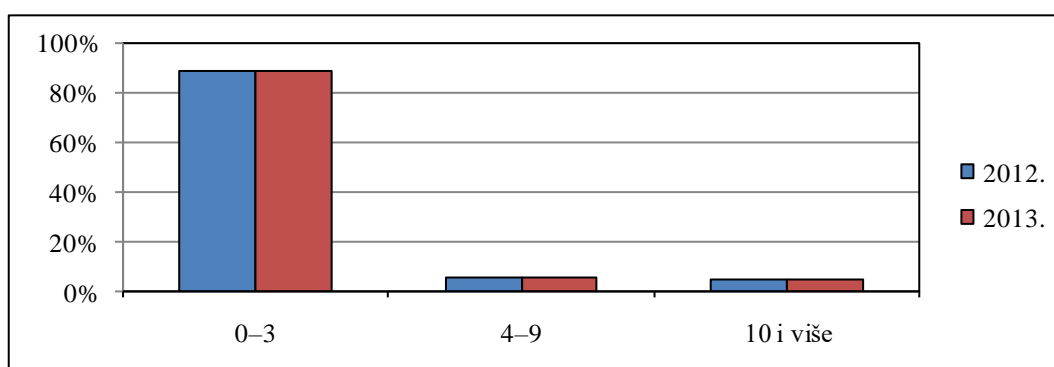
**Grafikon 25:** Struktura poslovnih subjekata prema prosječnom godišnjem broju radnika na bazi sata rada u poslovnom subjektu



**Izvor:** Rezultati istraživanja.

Analiziranjem podataka prikazanih na Grafikonu 25, a koji se odnose na prosječan godišnji broj radnika na bazi sata rada u poslovnom subjektu, može se učiti da su najveći udio u uzorku imali poslovni subjekti s 10–49 zaposlenika, koji su sudjelovali s više od 60% (63,9% u 2013. godini; 65,7% u 2012. godini), a slijede poslovni subjekti s 0–9 zaposlenika (15,1% podjednako u 2012. i 2013. godini), poslovni subjekti s 50–249 zaposlenika (16,3% u 2013. godini; 14,5% u 2012. godini) te poslovni subjekti s više od 250 zaposlenika (4,8% podjednako u 2012. i 2013. godini). Podaci su se neznatno mijenjali u dvije promatrane godine. Struktura uzorka s obzirom na broj zaposlenih u odjelu marketinga prikazana je na Grafikonu 26.

**Grafikon 26:** Struktura poslovnih subjekata prema broju zaposlenih u odjelu marketinga



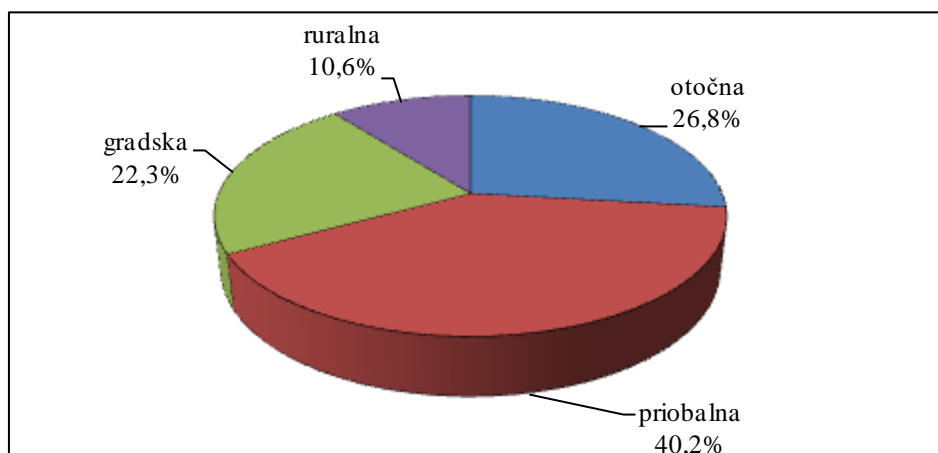
**Izvor:** Rezultati istraživanja.

Analiziranjem poslovnih subjekata u uzorku s obzirom na broj zaposlenih u odjelu marketinga (Grafikon 26) vidljivo je da najveći udio u uzorku imaju poslovni subjekti s malim brojem zaposlenika u odjelu marketinga, od 0 do tri, gotovo 89%, slijede poslovni subjekti s 4–9 zaposlenika u odjelu marketinga (5,8%) te poslovni subjekti s 10 i više zaposlenika u odjelu marketinga (5,2%). Struktura uzorka je u 2013. godini ostala nepromijenjena u odnosu na 2012. godinu.

Uzorak je analiziran i obzirom na lokaciju poslovnog subjekta, kategoriju smještajnog objekta, te posluje li poslovni subjekt samostalno ili unutar lanca, a rezultati analize prikazani su u nastavku (Grafikon 27).



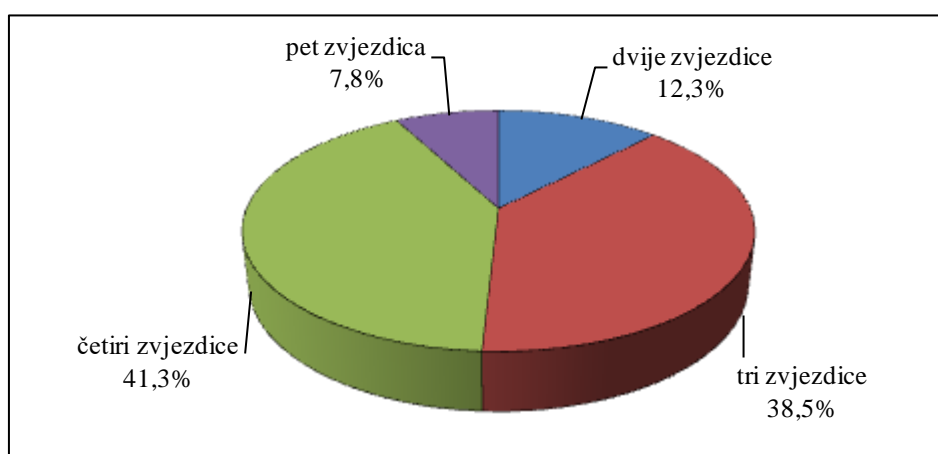
**Grafikon 27:** Struktura uzorka prema lokaciji poslovnih subjekata



**Izvor:** Rezultati istraživanja.

Analiziranjem strukture uzorka prema lokaciji poslovnog subjekta (Grafikon 27) može se uočiti visoka zastupljenost poslovnih subjekata lociranih u priobalju (40,2%), što je i razumljivo s obzirom na činjenicu da je turistička politika Republike Hrvatske u prošlosti preferirala razvoja turizma u priobalnim destinacijama. Zajedno s otočnim, priobalni poslovni subjekti sudjeluju s gotovo 70% u uzorku. Poslovni subjekti s gradskom lokacijom sudjelovali su u uzorku s udjelom od 22,3%, a s ruralnom lokacijom s udjelom od 10,6%. Struktura poslovnih subjekata u uzorku s obzirom na kategoriju prikazana je na Grafikonu 28.

**Grafikon 28:** Struktura uzorka prema kategoriji poslovnog subjekta

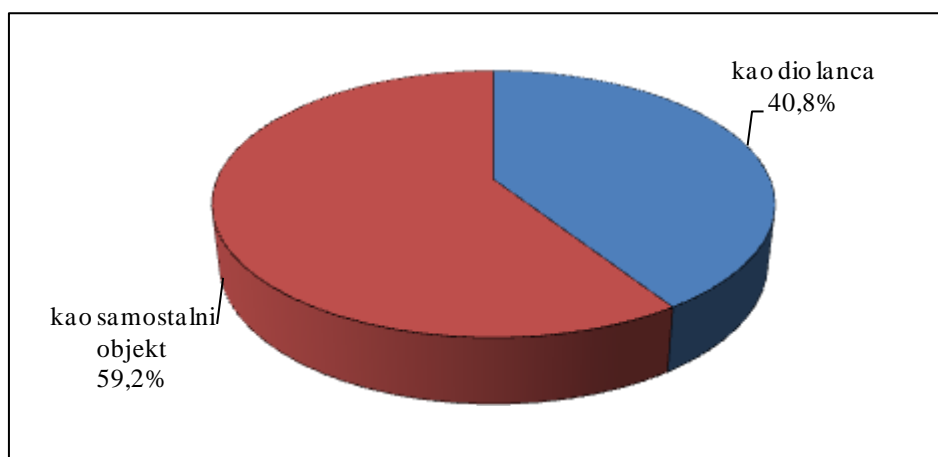


**Izvor:** Rezultati istraživanja.

Najveći udio poslovnih subjekata u uzorku (Grafikon 28) ima smještajne objekte kategorizirane s četiri zvjezdice (41,3%), a slijede poslovni subjekti sa smještajnim objektima

kategoriziranim s tri zvjezdice (38,5%), te dvije zvjezdice (12,3%) i na kraju s pet zvjezdica (7,8%). Rezultati analize strukture uzorka s obzirom na kriteriji poslovanja poslovnog subjekta, posluje li samostalno ili u okviru lanca, prikazani su Grafikonom 29.

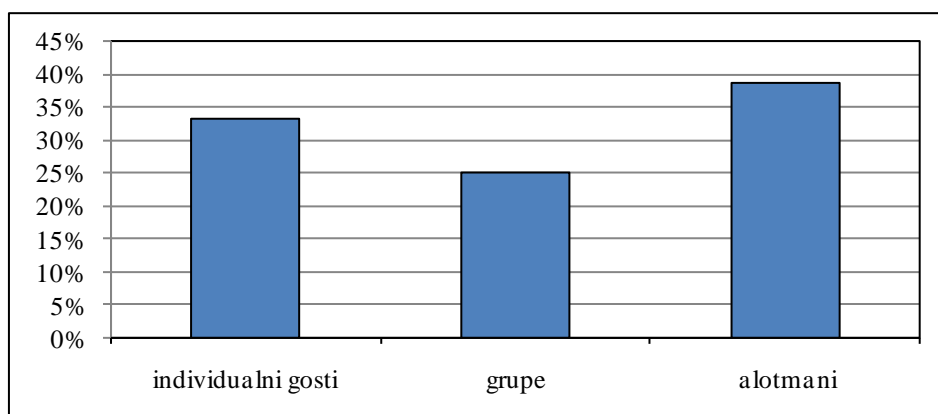
**Grafikon 29:** Struktura uzorka s obzirom na poslovanje poslovnog subjekta (samostalno ili unutar lanca)



**Izvor:** Rezultati istraživanja.

Podaci na Grafikonu 29 pokazuju da je u uzorku sudjelovalo 59,2% poslovnih subjekata koji posluju kao samostalni objekt i 40,8% poslovnih subjekata koji posluju kao dio lanca. Uzorak je analiziran i s obzirom na kanale prodaje, a rezultati su prikazani u Grafikonu 30.

**Grafikon 30:** Struktura uzorka s obzirom na kanale prodaje, prosječni udio

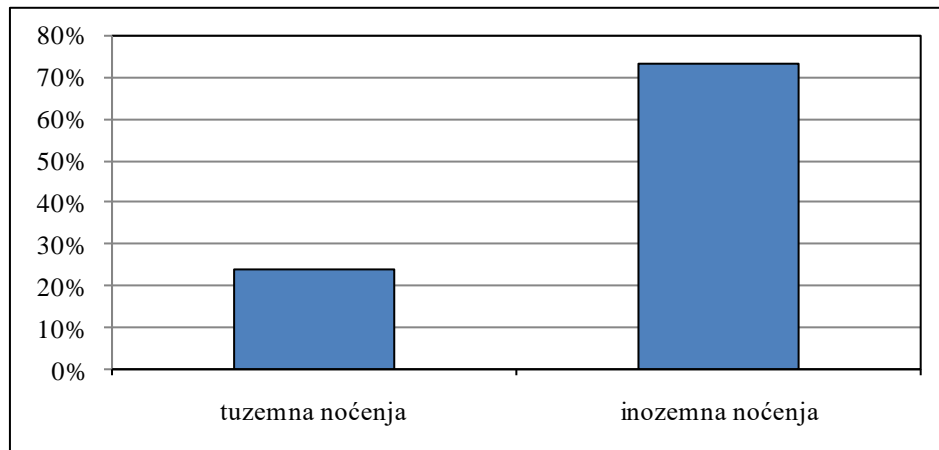


**Izvor:** Rezultati istraživanja.

Poslovni subjekti obuhvaćeni uzorkom svoje smještajne kapacitete najvećim udjelom (38,55%) plasiraju putem alotmana (Grafikon 30). Individualnim gostima prodaju prosječno

33,33% svojih kapaciteta, a grupama 25,16%. Struktura uzorka s obzirom na ostvarena noćenja prikazana je Grafikonom 31.

**Grafikon 31:** Struktura uzorka s obzirom na ostvarena noćenja, prosječni udio



**Izvor:** Rezultati istraživanja.

Kako je vidljivo iz podataka na Grafikonu 31, poslovni subjekti u uzorku prosječno su ostvarili tuzemna noćenja u udjelu od 24,10%, dok su inozemna noćenja ostvarili u udjelu od 73,46%. Struktura noćenja se odnosi na prosjek za 2012 i 2013 godinu.

Za analizu podataka dobivenih anketnim upitnikom korištene su odgovarajuće statističke metode. Deskriptivna statistika upotrijebljena je kako bi se dala obilježja uzorka obuhvaćenog istraživanjem. Varijable postavljenog konceptualnog modela mjerene su odgovarajućim mjernim ljestvicama prilagođenim specifičnostima istraživanja. Primjerenost korištenih mjernih ljestvica provjerena je primjenom eksplorativne i konfirmativne faktorske analize.

Nakon što su, uz korištenje deskriptivne statistike, analizirane karakteristike pojedinih ljestvica korištenih u istraživanju, primijenjena je faktorska analiza. Izvršena je eksplorativna faktorska analiza za konstrukte marketing mreža, kvalitetu odnosa i uspješnost poslovnog subjekta. Eksplorativna faktorska analiza uključuje selekciju varijabli u pojedinim faktorima na temelju njihovih metrijskih karakteristika. U primjeni eksplorativne faktorske analize za marketing mrežu i kvalitetu odnosa korištena je metoda glavnih faktora (engl. *principal axis factoring*) s oblimin rotacijom i Kaiser normalizacijom, dok je kod selekcije varijabli u pojedinim faktorima za uspješnost poslovnih subjekata u hotelijerstvu korištena metoda zajedničkih faktora (engl. *common factor analysis*) s oblimin rotacijom i Kaiser

normalizacijom. Opravdanost korištenja eksplorativne faktorske analize nalazi se u postojanju prethodne teorijske osnove za analizirane faktore, a prema preporukama Fielda (2009). Oblimin rotacija faktora korištena je zbog prisutne konceptualne povezanosti i postojanja korelacije među promatranim faktorima (Hair et al. 2006).

Procjena pouzdanosti mjernih ljestvica izvršena je korištenjem Cronbach alpha koeficijenta. Također, testirana je i provjerena pouzdanost i valjanost faktora odnosno testirane su diskriminantna i konvergentna valjanost faktora te pouzdanost indikatora u modelu je testirana koeficijentom determinacije. Za provjeru pouzdanosti konstrukta u modelu koristila se kompozitna pouzdanost (engl. *construct reliability*, skr. CR) i prosječna izdvojena varijanica (engl. *average variance extracted*, skr. AVE)

Pri testiranju konceptualnog modela i pojedinih veza između konstrukata u modelu, a u svrhu istraživanja povezanosti među njima, sumirane su ljestvice za pojedine konstrukte korištene u istraživanju. Sumirane ljestvice strukturirane su od varijabli koje su se učitale u pojedine faktore nakon eksplorativne faktorske analize, a napravljene su kao aritmetičke sredine uključenih varijabli u pojedini faktor. Također, prije stvaranja sumiranih ljestvica pojedine varijable koje su se učitale na više faktora ili su imale niske komunalitete su izlučene iz daljnje analize. U testiranju hipoteza korištene su višestruke regresijske analize sa zavisnim varijablama uspješnosti. Za uključivanje nezavisnih varijabli u model korištena je Enter metoda. Kod strukturalnog modeliranja korišten je dvostupanjski pristup. Konceptualni model testiran je uz pomoć konfirmatorne faktorske analize te uz korištenje metode najveće vjerojatnosti (engl. *maximum likelihood method*). Primjerenost testiranog modela procjenjivala se uz pomoć pokazatelja prikladnosti modela (engl. *goodness of fit indices*). Strukturalni model se testira uz pomoć strukturalnih jednažbi. Pri procjeni parametara u modelu korištena je metoda najveće vjerojatnosti, primjenjiva za strukturalno modeliranje.

## 5. ANALIZA PODATAKA I REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Podaci dobiveni anketnim istraživanjem među menadžerima 266 poslovnih subjekata u hotelijerstvu Republike Hrvatske obrađeni su uz pomoć adekvatnih statističkih metoda. Rezultati istraživanja uz njihovu primjenu i analizu postavljenih hipoteza, ograničenja rezultata istraživanja i smjernice za buduća istraživanja prikazani su u ovom dijelu doktorske disertacije.

### 5.1. ODNOS TEORIJSKOG I EMPIRIJSKOG MODELA UTJECAJA MARKETING ODNOSA NA USPJEŠNOST POSLOVNIH SUBJEKATA U HOTELIJERSTVU

Empirijsko istraživanje započelo je analizom karakteristika mjernih ljestvica korištenih u istraživanju provedenom na uzorku od 266 menadžera zaposlenih u poslovnim subjektima u hotelijerstvu. Uz korištenje deskriptivne statistike prikazane su karakteristike poslovnih odnosa poslovnih subjekata s dionicima (dobavljačima, kupcima, zaposlenicima, destinacijom i konkurencijom) odnosno razvijanje marketing mreže u zadnje dvije godine (Tablica 21).

**Tablica 21:** Prosječna ocjena razvoja poslovnog odnosa poslovnog subjekta s dionicima

Varijabla	Element	Prosječna vrijednost	Standardna devijacija
PO_D	Razvijanje poslovnog odnosa s dobavljačima.	4,87	1,360
PO_K	Razvijanje poslovnog odnosa s kupcima.	5,34	1,267
PO_Z	Razvijanje poslovnog odnosa sa zaposlenicima.	4,67	1,404
PO_Des	Razvijanje poslovnog odnosa s destinacijom.	4,47	1,420
PO_Ko	Razvijanje poslovnog odnosa s konkurencijom.	3,68	1,564
	Ukupno Ø	4,61	1,403

**Izvor:** Rezultati istraživanja.

Rezultati prikazani u Tablici 21 odnose se na ocjenu sudionika u istraživanju u kojoj je mjeri njihov poslovni subjekt u protekle dvije godine razvio poslovne odnose s dionicima (dobavljačima, kupcima, zaposlenicima, destinacijom i konkurencijom). Pri tome je korištena Likertova mjerna ljestvica (ljestvica od jedan do sedam, gdje jedan označava u izuzetno maloj mjeri slaganje s danom tvrdnjom, a ocjena sedam u izuzetno velikoj mjeri slaganje s danom tvrdnjom). Ispitanici su najbolje ocijenili poslovne odnose s kupcima (prosječna ocjena 5,34), dok su najnižom ocjenom ocijenili poslovne odnose s konkurencijom (prosječna ocjena 3,6).

Najniža prosječna vrijednost je najbliža ocjeni 4, pa se razvoj poslovnih odnosa s konkurencijom promatra kao neutralan odnosno da do razvoja poslovnog odnosa nije došlo ili da je razvoj na očekivanoj razini. Slično je i ocijenjen razvoj odnosa poslovnog subjekta u hotelijerstvu s destinacijom. Ispitanici su razvoj poslovnog odnosa poslovnog subjekta s destinacijom ocijenili prosječnom ocjenom 4,47. Dakle, isto kao i kod konkurencije promatra se kao neutralan. Što je veća ocjena to su poslovni subjekti u protekle dvije godine intenzivnije radili na razvoju poslovnog odnosa. Poslovni odnosi s dobavljačima, kupcima i zaposlenicima najbliži su ocjeni 5, što pokazuje da su poslovni subjekti donekle razvijali poslovne odnose s dionicima. Izračunom standardne devijacije može se uočiti da se prosječna odstupanja od aritmetičke sredine razvoja poslovnih odnosa poslovnih subjekata s dionicima kreću od 1,360 (prosječno odstupanje od aritmetičke sredine razvoja poslovnog odnosa poslovnog subjekta s dobavljačima) do 1,564 (prosječno odstupanje od aritmetičke sredine razvoja poslovnog odnosa poslovnog subjekta s konkurencijom), pa je riječ o niskom varijabilitetu (koeficijent varijabilnosti 27,92%, odnosno 42,5%). Prosječno odstupanje (varijanca) od prosječne aritmetičke sredine iznosi 0,3043 (koeficijent varijabilnosti 30,43%) što potvrđuje nisku varijabilnost.

**Marketinške mreže** u radu se promatraju sagledavajući: dobavljače, kupce, zaposlenike, destinaciju i konkurenciju. Ispitanici su ocjenjivali mjeru održavanja poslovnih odnosa poslovnog subjekta u protekle dvije godine s dobavljačima prikazano u Tablici 22. Pri tome je korištena Likertova mjerna ljestvica (gdje jedan označava nikako se ne slažem s danom tvrdnjom, a sedam u potpunosti se slažem s danom tvrdnjom).

**Tablica 22:** Prosječna ocjena održavanja odnosa s dobavljačima

Varijabla	Tvrdnja	Prosječna vrijednost	Standardna devijacija
2_D1	Dobavljači kontinuirano vrednuju i poboljšavaju proizvode/usluge kojima nas opskrbljuju.	4,83	1,103
2_D2	Dobavljači kontinuirano vrednuju i poboljšavaju procese odlučivanja kako bi odgovorili na naše zahtjeve.	4,64	1,134
2_D3	Dobavljači kontinuirano upravljaju podacima i informacijama koje im dostavljamo kako bi poboljšali kvalitetu proizvoda i usluga kojima nas opskrbljuju.	4,61	1,157
2_D4	Dobavljači redovito koriste procedure kako bi dobili informacije vezano za proizvode kojima nas opskrbljuju i to rade brzo i pouzdano.	4,30	1,139
2_D5	Poslovni subjekt se trudi ostvariti stalne međusobne odnose s dobavljačima.	5,25	1,161
2_D6	Suradnja umanjuje nesporazume između dviju strana.	5,78	1,138
2_D7	Dobavljači zadržavaju dobre odnose s našim poslovnim subjektom kako bi primili više narudžbi.	5,38	1,156
2_D8	Dobavljači zadržavaju dobre odnose s našim poslovnim subjektom kako bi poboljšali imidž i/ili ugled.	5,00	1,233
2_D9	Vjerujemo vrlo malom broju dobavljača koji su pouzdani i nude vrlo visoku kvalitetu proizvoda i usluga.	4,59	1,342
2_D10	Očekujemo od naših dobavljača da doprinesu u poboljšanju konkurentskih prednosti.	5,52	1,070
2_D11	Trud naših dobavljača da razviju i poboljšaju kvalitetu dovodi do sniženja troškova proizvod/usluga.	4,71	1,248
2_D12	Trud naših dobavljača da razviju i poboljšaju kvalitetu dovodi do unaprjeđenja kvalitete proizvoda/usluga.	4,99	1,167
2_D13	Trud naših dobavljača da razviju i poboljšaju kvalitetu dovodi do skraćenja vremena proizvodnje.	4,54	1,193
2_D14	S dobavljačima imamo česte susrete kako bi definirali područja za moguća poboljšanja s obje strane	4,69	1,418
	Ukupno Ø	4,91	1,190

**Izvor:** Rezultati istraživanja.

Prema podacima u Tablici 22, ispitanici su dali najbolju ocjenu tvrdnji “Suradnja umanjuje nesporazume između dviju strana” (5,78), dok su najmanju ocjenu dali tvrdnji “Dobavljači redovito koriste procedure kako bi dobili informacije vezano za proizvode kojima nas opskrbljuju i to rade brzo i pouzdano” (4,30). Raspon ocjena implicira da ispitanici smatraju kako kod odnosa poslovnog subjekta s dobavljačima još uvijek ima prostora za uspostavu boljih poslovnih odnosa. Izračun standardne devijacije ukazuje na prosječna odstupanja od aritmetičke sredine u rasponu od 1,070 za tvrdnju “Očekujemo od naših dobavljača da doprinesu u poboljšanju konkurentskih prednosti”, do 1,418 za tvrdnju “S dobavljačima imamo česte susrete kako bi definirali područja za moguća poboljšanja s obje strane”, odnosno u rasponu varijabilnosti 19,38% do 30,23%, pa se može govoriti o niskoj varijabilnosti. Tome u prilog ide i prosječno odstupanje od prosječne aritmetičke sredine koje iznosi 1,190 (koeficijent varijabilnosti 22,2%).

U Tablici 23 prikazani su rezultati ocjene u kojoj mjeri poslovni subjekt ispitanika u protekle dvije godine održava poslovne odnose s kupcima.

**Tablica 23:** Prosječna ocjena održavanja odnosa poslovnog subjekta s kupcima

Varijabla	Tvrdnja	Prosječna vrijednost	Standardna devijacija
3_K1	Razvijamo interaktivnu dvosmjernu komunikaciju s našim kupcima.	5,45	1,124
3_K2	Naglasak stavljamo na kupčevu lojalnost odnosno na njihovo zadržavanje.	5,55	1,097
3_K3	Podatke o kupcima upotunjavamo putem kontaktnih medija (npr. pošta, telefon, web, fax, osobno).	5,69	1,178
3_K4	Organizirani smo tako da optimalno odgovorimo na zahtjeve različitih grupa kupaca.	5,27	1,270
3_K5	Nastojimo prilagoditi proizvode i usluge različitim grupama kupaca.	5,56	1,153
3_K6	Nastojimo udovoljiti zahtjevima najvrjednijih kupaca.	5,69	1,101
3_K7	Pokušavamo graditi dugoročne odnose s našim najvrjednijim kupcima.	6,00	1,090
	Ukupno Ø	5,60	1,114

**Izvor:** Rezultati istraživanja.

Svoju percepciju ocjene mjere održavanja poslovnog odnosa poslovnog subjekta s kupcima ispitanici su iskazali prosječnom vrijednošću od 5,27 za tvrdnju “Organizirani smo tako da optimalno odgovorimo na zahtjeve različitih grupa kupaca” do 6,00 za tvrdnju “Pokušavamo graditi dugoročne odnose s našim najvrjednijim kupcima”. Navedeno implicira da se odgovori ispitanika vezano uz održavanje poslovnog odnosa s kupcima nalaze u relativno malom rasponu odnosno može se zaključiti da još uvijek ima mjesta za poboljšanje odnosa. Rezultati pokazuju da poslovni subjekti bolje održavaju poslovne odnose s kupcima nego s dobavljačima (5,6 naspram 5,15). Analiziranjem standardne devijacije uočava se najveće odstupanje od aritmetičke sredine kod tvrdnje “Organizirani smo tako da optimalno odgovorimo na zahtjeve različitih grupa kupaca” (1,270, odnosno 24,0%), a najmanje kod tvrdnje “Pokušavamo graditi dugoročne odnose s našim najvrjednijim kupcima” (1,090 odnosno 18,17%). Prosječno odstupanje od prosječne aritmetičke sredine je 1,114 odnosno 19,89%, pa se može govoriti o niskoj varijabilnosti.

Podaci u Tablici 24 daju rezultate ocjene ispitanika u kojoj mjeri poslovni subjekti u protekle dvije godine održavaju odnose sa zaposlenicima. Pri tome se istražuje jakost veza sa zaposlenicima u poslovnome subjektu.



**Tablica 24:** Prosječna ocjena održavanja poslovnog odnosa sa zaposlenicima

Varijabla	Tvrdnja	Prosječna vrijednost	Standardna devijacija
4_Z1	Voditelji svih odjela redovito posjećuju kupce, dobavljače, zaposlenike, konkurente.	4,50	1,335
4_Z2	Informacije o kupcima, dobavljačima, konkurenciji dijele se u svim odjelima.	4,42	1,413
4_Z3	Radimo dobar posao integrirajući aktivnosti svih odjela.	4,95	1,272
4_Z4	Naši menadžeri razumiju kako svi zaposlenici pridonose stvaranju dodane vrijednosti.	5,04	1,285
4_Z5	Naši resursi su ravnomjerno raspoređeni po odjelima.	4,77	1,268
4_Z6	Svi odjeli su uključeni u pripremu poslovnih planova i izradu strategije poslovanja.	4,86	1,438
	Ukupno Ø	4,76	1,335

**Izvor:** Rezultati istraživanja.

Prema podacima u Tablici 24, ispitanici su najbolje ocijenili tvrdnju “Naši menadžeri razumiju kako svi zaposlenici pridonose stvaranju dodane vrijednosti” (5,04), dok su najslabije ocijenili tvrdnju “Informacije o kupcima, dobavljačima, konkurenciji dijele se u svim odjelima” (4,42). Može se, stoga, zaključiti da su poslovni subjekti tek u manjoj mjeri održavali poslovne odnose sa zaposlenicima u protekle dvije godine. To je u suprotnosti od činjenice da upravo zaposlenici najviše pridonose kvaliteti hotelskih usluga i zadovoljstvu gosta. Prosječno odstupanje od prosječne aritmetičke sredine iznosi 1,335 odnosno 28,05%, pa se može govoriti o niskoj varijabilnosti. Rezultati istraživanja jakosti veze poslovnog subjekta s destinacijom prikazani su u Tablici 25.

**Tablica 25:** Prosječne ocjene održavanja veza poslovnog odnosa s destinacijom

Varijabla	Tvrdnja	Prosječna vrijednost	Standardna devijacija
5_Des1	Odnose u destinaciji održavamo s predstavnicima vladinih institucija (MINT, HTZ, razna ministarstva i agencije)	4,05	1,427
5_Des2	Odnose u destinaciji održavamo s predstavnicima lokalnih vlasti (gradonačelnik/načelnik, gradsko/općinsko vijeće, komunalna društva)	4,34	1,457
5_Des3	Odnose u destinaciji održavamo s predstavnicima lokalne turističke zajednice (direktorom i turističkim vijećem)	4,79	1,381
5_Des4	Odnose u destinaciji održavamo s nositeljima turističke ponude (ugostiteljima, agencijama, trgovinama)	4,59	1,220
5_Des5	Odnose u destinaciji održavamo sa stanovništvom (lokalno stanovništvo, udruge)	4,47	1,311
	Ukupno Ø	4,45	1,359

**Izvor:** Rezultati istraživanja.

Prema podacima u Tablici 25 poslovni subjekti u hotelijerstvu održavaju relativno slabe odnose s destinacijom. Ispitanici su odnose poslovnog subjekta s destinacijom (predstavnicima vladinih institucija, predstavnicima lokalne vlasti, predstavnicima lokalne turističke zajednice, nositeljima turističke ponude, stanovništvom) ocijenili ocjenama od 4,05 (za tvrdnju “Odnose u destinaciji održavamo s predstavnicima vladinih institucija (MINT, HTZ, razna ministarstva i agencije)” do 4,79 (za tvrdnju “Odnose u destinaciji održavamo s predstavnicima lokalne turističke zajednice (direktorom i turističkim vijećem)”). Prosječna ocjena veze poslovnog subjekta s destinacijom je 4,45, što znači da je veza bliža neutralnosti, nego što dolazi do stvaranja povezanosti poslovnog subjekta i destinacije. Odstupanja od aritmetičke sredine najveća su kod tvrdnje “Odnose u destinaciji održavamo s predstavnicima lokalnih vlasti (gradonačelnik/načelnik, gradsko/ općinsko vijeće, komunalna društva)” (1,457, odnosno 33,6%), a najmanja kod tvrdnje “Odnose u destinaciji održavamo s nositeljima turističke ponude (ugostiteljima, agencijama, trgovinama)” (1,220, odnosno 26,6%). Prosječno odstupanje od prosječne aritmetičke sredine je 1,359 ili 30,5%, što pokazuje nisku varijabilnost.

Ispitanici su ocjenjivali odnos poslovnog subjekta s konkurencijom, a rezultati su prikazani u Tablici 26.

**Tablica 26:** Prosječne ocjene poslovnih veza poslovnog subjekta s konkurencijom

Varijabla	Tvrdnja	Prosječna vrijednost	Standardna devijacija
6_Konk1	Naš prodajni tim redovito dijeli informacije unutar poslovnog subjekta o strategiji konkurencije.	4,34	1,361
6_Konk2	Brzo reagiramo na ponašanja konkurencije koja prijete našem poslovanju.	4,24	1,468
6_Konk3	Naši voditelji redovno raspravljaju o konkurentskim prednostima i strategijama.	4,56	1,410
6_Konk4	Odabiremo onu grupu kupaca kod koje imamo konkurentske prednosti.	4,93	1,268
	Ukupno Ø	4,52	1,377

**Izvor:** Rezultati istraživanja.

Iz podataka u Tablici 26 može se uočiti da su ispitanici dali najveću prosječnu ocjenu tvrdnji “Odabiremo onu grupu kupaca kod koje imamo konkurentske prednosti” (4,93), dok su najmanju prosječnu ocjenu dali tvrdnji “Brzo reagiramo na ponašanja konkurencije koja prijete našem poslovanju.” (4,24). Dok je najveća prosječna ocjena najbliža ocjeni 5, najniža je najbliža ocjeni 4, što znači da su ispitanici veze poslovnog subjekta s konkurencijom ocjenjivali u rasponu od neutralnog (4) do postojanja neke vrste veze (5). Prosječna aritmetička sredina za dane tvrdnje odnosa poslovnog subjekta s konkurencijom je 4,52, te je najbliža ocjeni 5, pa se može govoriti o percipiranju ispitanika o postojanju neke vrste veze poslovnog subjekta s konkurencijom. Odstupanja od aritmetičke sredine najveća su kod tvrdnje “Brzo reagiramo na ponašanja konkurencije koja prijete našem poslovanju” (1,468, odnosno 34,6%), a najmanja kod tvrdnje “Odabiremo onu grupu kupaca kod koje imamo konkurentske prednosti” (1,268, odnosno 25,7%). Prosječno odstupanje od prosječne aritmetičke sredine je 1,377 ili 30,5%, što pokazuje nisku varijabilnost.

**Kvalitetu odnosa** poslovnog subjekta s dionicima ispitanici su ocjenjivali kroz tri skupine tvrdnji (privrženost, povjerenje i zadovoljstvo). Dobiveni rezultati prezentirani su u Tablici 27.

**Tablica 27:** Prosječne ocjene kvalitete odnosa poslovnog subjekta s poslovnim partnerima

Varijabla	Tvrdnja	Prosječna vrijednost	Standardna devijacija
	<i>Privrženost</i>		
7-KO1	Smatramo da smo privrženi u odnosu s partnerima.	5,57	0,996
7-KO2	Smatramo da smo odlučni da naši partneri budu dio "tima".	5,33	1,197
7-KO3	Smatramo da zaista brinemo za sudbinu poslovnog odnosa s našim partnerima.	5,29	1,166
	Ukupno Ø	5,40	1,120
	<i>Povjerenje</i>		
7-KO4	Smatramo da ukoliko naši partneri nisu u mogućnosti s nama stupiti u kontakt, dozvolit ćemo našim partnerima da donesu važne odluke i bez našeg učešća.	3,99	1,305
7-KO5	Smatramo da ukoliko nismo u mogućnosti nadgledati aktivnosti naših partnera, imamo povjerenje u partnere da će kvalitetno odraditi svoj posao.	4,44	1,154
7-KO6	Smatramo da će naši partneri napraviti ono što mi ne možemo.	4,50	1,178
7-KO7	Smatramo da će naši partneri dati da mi napravimo ono što oni ne mogu.	4,60	1,228
7-KO8	Generalno ne vjerujemo našim partnerima (R)	5,14	1,466
	Ukupno Ø	4,54	1,266
	<i>Zadovoljstvo</i>		
7-KO9	Općenito smo zadovoljni odnosom s našim partnerima.	5,07	0,973
7-KO10	Smatramo da su naši partneri kvalitetni partneri.	5,19	0,957
7-KO11	Zadovoljni smo potporom i uslugom koje zaprimamo od naših partnera.	5,14	1,025
	Ukupno Ø	5,13	0,985
	Sveukupno Ø	5,02	1,124

**Izvor:** Rezultati istraživanja.

Najveću prosječnu ocjenu slaganja s pojedinom tvrdnjom u konstruktu *privrženost* (5,57) ispitanici su dali tvrdnji "Smatramo da smo privrženi u odnosu s partnerima", koja je najbliža ocjeni 6. Ocjene drugih dviju tvrdnji bliže su ocjeni 5, prosječna vrijednost 5,33 za tvrdnju "Smatramo da smo odlučni da naši partneri budu dio "tima", odnosno 5,29 za tvrdnju "Smatramo da zaista brinemo za sudbinu poslovnog odnosa s našim partnerima". Ukupna prosječna ocjena tvrdnji vezanih uz privrženost kao čimbenika kvalitete odnosa poslovnog subjekta s dionicima iznosi 5,4, te je najbliža ocjeni 5, što ukazuje da ispitanici percipiraju postojanje privrženosti u odnosima poslovnog subjekta i dionika. Odstupanje od ukupne aritmetičke sredine iznosi 1,120 ili 20,74% pa se može govoriti o niskoj varijabilnosti.

Konstrukt *povjerenja* ispitanici su ocjenjivali kroz pet tvrdnji, a prosječne vrijednosti njihovih ocjena kreću se od 3,99 za tvrdnju “Smatramo da ukoliko naši partneri nisu u mogućnosti s nama stupiti u kontakt, dozvolit ćemo našim partnerima da donesu važne odluke i bez našeg učešća” do 5,14 za tvrdnju “Generalno vjerujemo našim partnerima”, dakle, postoji određena razina povjerenja između poslovnog subjekta i dionika. Prosječna vrijednost za tvrdnje determinante povjerenja je 4,54, što je bliže ocjeni 5, dakle, ispitanici imaju relativno pozitivno stajalište o povjerenju između poslovnog subjekta i dionika. Odstupanje od ukupne aritmetičke sredine je 1,266, odnosno 27,8%, pa se može govoriti o niskoj varijabilnosti.

Konstrukt *zadovoljstva* ispitanici su ocjenjivali u rasponu od 5,07 za tvrdnju “Općenito smo zadovoljni odnosom s našim partnerima” do 5,19 za tvrdnju “Smatramo da su naši partneri kvalitetni partneri”, dakle ispitanici su zadovoljni odnosom sa svojim poslovnim partnerima. Ukupna aritmetička sredina ocjena za konstrukt zadovoljstvo iznosi 5,13, što je najbliže ocjeni 5, pa je i tu riječ o pozitivnoj naklonjenosti odnosno zadovoljstvu ispitanika kvalitetom odnosa sa svojim poslovnim partnerima. Odstupanje od prosječne aritmetičke sredine determinante zadovoljstva iznosi 0,985 ili 19,2%, što ukazuje na nisku varijabilnost. Sveukupna aritmetička sredina svih ocjena danih tvrdnji u ispitivanju kvalitete odnosa poslovnog subjekta i dionika iznosi 5,02, te je najbliža ocjeni 5, što pokazuje da poslovni subjekti u hotelijerstvu ipak uspostavljaju kvalitetne odnose s dionicima, no oni mogu biti i na višoj razini. Odstupanje od sveukupne aritmetičke sredine je 1,124 ili 22,3%, pa se radi o niskoj varijabilnosti.

U istraživanju se mjerila i *poslovna uspješnost poslovnih subjekata* odnosno ispitivala se njihova efikasnost i efektivnost. Poslovni subjekti su ocjenjivali poslovni rezultat u zadnje dvije godine. Rezultati su prikazani u Tablici 28.

**Tablica 28:** Efikasnost i efektivnost poslovnih subjekata u zadnje dvije godine

Varijabla	Tvrdnja	Prosječna vrijednost	Standardna devijacija
	<i>Efikasnost</i>		
8_Uspjeh_1	Povećanje tržišnog udjela	4,10	1,337
8_Uspjeh_2	Povećanje prodaje	4,01	1,312
8_Uspjeh_5	Povećanje profita	4,40	1,352
	Ukupno Ø	4,17	1,334
	<i>Efektivnost</i>		
8_Uspjeh_3	Povećanje zadovoljstva kupaca	4,99	1,149
8_Uspjeh_4	Povećanje vrijednosti za kupca	4,80	1,109
8_Uspjeh_6	Povećanje pažnje prema kupcima	5,18	1,088
8_Uspjeh_7	Uspjeh ostvaren u usporedbi s konkurencijom	4,87	1,232
8_Uspjeh_8	Jačanje odnosa s kupcima	5,16	1,159
	Ukupno Ø	5	1,147
	Sveukupno Ø	4,585	1,241

**Izvor:** Rezultati istraživanja.

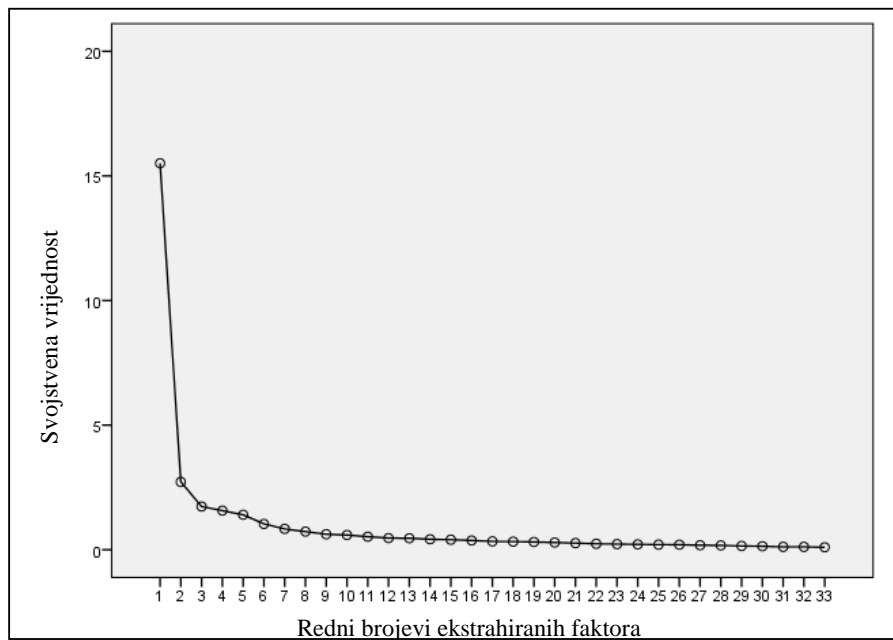
Unutar poslovne uspješnosti mjerila se efikasnost i efektivnost poslovnog subjekta. Unutar konstrukta *efikasnosti* tvrdnja koja ima najveću prosječnu ocjenu 4,40 je “Povećanje profita”, dok najnižu prosječnu ocjenu ima tvrdnja “Povećanje prodaje” s prosječnom ocjenu 4,01. Ukupna prosječna ocjena je 4,17. Stoga se može reći da su ocjene svih tvrdnji oko 4 odnosno ispitanici su neutralni oko toga je li se u zadnje dvije godine poboljšala efikasnost poslovanja. Odstupanje od aritmetičke sredine je 1,334 ili 32%, pa se radi o niskoj varijabilnosti. Kod konstrukta *efektivnosti* tvrdnja s najvećom prosječnom vrijednošću je “Povećanje pažnje prema kupcima” s ocjenom 5,18, dok tvrdnja koja ima najnižu prosječnu vrijednost je “Povećanje vrijednosti za kupca” s prosječnom ocjenom 4,80. Prosječne ocjene tvrdnji kreću se oko ocjene 5 odnosno ispitanici se donekle slažu da im se u posljednje dvije godine efektivnost unaprijedila. Odstupanje od aritmetičke sredine je 1,147 ili 22,9%, pa se radi o niskoj varijabilnosti. Sveukupna prosječna ocjena na konstrukt poslovne uspješnosti je 4,585 te se može reći da se ispitanici donekle slažu u tome da se poslovna uspješnost u posljednje dvije godine unaprijedila. Odstupanje od prosječne ocjene je 1,241 odnosno 27% te predstavlja nisku varijabilnost rezultata.

Nakon provedene analize karakteristika pojedinih ljestvica korištenih u istraživanju, primijenjena je faktorska analiza. Prvo je napravljena eksplorativna faktorska analiza za *marketing mreža*. Pri tome je izvršena selekcija faktora upotrebom metode glavnih komponenti (engl. *principal axis factoring*) s oblimin rotacijom i Kaiser normalizacijom.

Korištenje metode glavnih komponenti u eksplorativnoj faktorskoj analizi svoje opravdanje nalazi u postojanju prethodne teorijske osnove za analizirane faktore, kako preporuča Field (2009), a oblimin rotacija u prisutnosti konceptualne povezanosti među faktorima, te postojanja korelacije među promatranim faktorima.

Na samom početku, eksplorativna faktorska analiza je pokazala učitavanje pojedinih pitanja na više od jednog faktora, primjerice pitanja: “Suradnja umanjuje nesporazume između dvije strane” (2\_D6) i “Dobavljači zadržavaju dobre odnose s našim poslovnim subjektom kako bi poboljšali imidž i/ili ugled” (2\_D8) (faktor marketing mreža – dobavljači). S obzirom da su se navedene tvrdnje podjednako učitavale na više od jednog faktora te se nisu mogle teorijski svrstati u konstrukt u kojemu imaju veće učitavanje, izbačene su iz analize. Iz analize je izbačena i tvrdnja “Vjerujemo vrlo malom broju dobavljača koji su pouzdani i nude vrlo visoku kvalitetu proizvoda/usluga” (2\_D9), zbog niskog komunaliteta (0,233, odnosno znatno ispod min. 0,5 prema Field (2009)). Metodom glavnih komponenti, uz Kaiser–Gutmanov kriterij odabira varijabli, izdvojeno je šest faktora (Tablica 29) koji objašnjavaju 72,647% varijance u rezultatima istraživanja (Tablica 30) (46,993% varijance propisano je prvom faktoru (mreža\_zaposlenost), 8,248% (drugom faktoru (mreža\_destinacija), 5,254% trećem faktoru (mreža\_kupci), 4,757% četvrtom faktoru (mreža\_dobavljači1), 4,251% petom faktoru (mreža\_dobavljači2) i 3,144% šestom faktoru (mreža\_konkurencija). Prema Kaiser–Guttmanov kriteriju broj faktora određen je brojem inicijalnih svojstvenih vrijednosti (engl. *eigenvalues*), odnosno zadržavanjem onih faktora kojima je inicijalna svojstvena vrijednost veća od 1. Također je konzultiran Scree plot dijagram kako sugerira Field (2009) (Grafikon 32).

**Grafikon 32:** Scree plot dijagram



**Izvor:** Rezultati istraživanja.

Eksplorativna faktorska analiza započinje utvrđivanjem Kaiser–Mayer–Olkin (skr. KMO) mjere adekvatnosti uzorka i Bartlettovog testa sferičnosti za mjernu ljestvicu. Kaiser–Mayer–Olkin mjera adekvatnosti uzorka iznosi 0,940, čime je zadovoljen kriterij prema kojem KMO treba biti veći od 0,7 kako bi se moglo nastaviti s analizom (Hair et al. 2006), a adekvatnost uzorka je prikladna. Kaiser–Mayer–Olkin pokazatelj adekvatnosti uzorkovanja varira između 0 i 1, dosežući 1 kada je svaka varijabla savršeno predviđena bez greške od strane drugih varijabli; preporuča se najmanja vrijednost 0,6 za dobru faktorsku analizu (Tabachnick i Fidell 2007; Hair et al. 2006, pp. 103). Bartlettov test sferičnosti je statistički značajan ( $\chi^2 = 7.290,84$ ,  $df = 528$ ). On osigurava statističku vjerojatnost ( $p < 0,05$ ) da korelacijska matrica podataka ima značajne korelacije barem između nekih varijabli (Hair et al. 2006, pp. 102). Rezultati sugeriraju da je adekvatnost uzorka prikladna za mjerne ljestvice korištene za konstrukt marketing mreža, a Bartlettov test sferičnosti statistički je značajan što ukazuje na opravdanost primjene metode glavnih komponenti u okviru eksplorativne faktorske analize te se zaključuje da je uzorak pogodan za daljnji nastavak analize. Rezultati provedene analize prikazani su u Tablici 29.



**Tablica 29:** Rezultati eksplorativne faktorske analize za marketing mreže

Varijabla	Faktor						Komunalitete
	Marketinška mreža						
	zaposleni	destinacija	kupci	dobavljači 1	dobavljači 2	konkurencija	
2_D1				0,756			0,705
2_D2				0,776			0,735
2_D3				0,810			0,681
2_D4				0,833			0,689
2_D5				0,418			0,626
2_D7				0,414			0,572
2_D10					0,562		0,591
2_D11					0,751		0,607
2_D12					0,778		0,734
2_D13					0,693		0,610
2_D14				0,455			0,592
3_K1			0,547				0,607
3_K2			0,622				0,694
3_K3			0,446				0,549
3_K4			0,614				0,686
3_K5			0,714				0,769
3_K6			0,775				0,758
3_K7			0,817				0,787
4_Z1	0,453						0,640
4_Z2	0,465						0,602
4_Z3	0,580						0,784
4_Z4	0,442						0,601
4_Z5	0,551						0,684
4_Z6	0,495						0,527
5_Des1		0,729					0,619
5_Des2		0,821					0,695
5_Des3		0,893					0,752
5_Des4		0,849					0,739
5_Des5		0,771					0,615
6_Ko1						0,517	0,546
6_Ko2						0,822	0,865
6_Ko3						0,649	0,729
6_Ko4						0,570	0,649

Napomena: Rotacija faktora konvergirala je u 19 ponavljanja.

**Izvor:** Rezultati istraživanja.

U analizi je zadržano šest faktora, a karakteristike mjernih ljestvica zadržanih faktora prikazane su u Tablici 30. Prikazan je broj tvrdnji (čestica) u pojedinom faktoru, ukupan broj odgovora po faktoru, prosječna vrijednost faktora, standardna devijacija, vrijednost Cronbach alpha koeficijenta, postotak objašnjene varijance i inicijalna svojstvena vrijednost (engl. *eigenvalue*).

**Tablica 30:** Karakteristike mjernih ljestvica u marketing mreži

Mjerna ljestvica faktora	Broj tvrdnji (čestica) n	Veličina uzorka N	Kumulativ aritmetičke sredine M	Standardna devijacija $\sigma$	Cronbach alpha koeficijent $\alpha$	% objašnjene varijance	Inicijalna svojstvena vrijednost – Eigenvalue
Mreža_zaposleni	6	266	28,54	6,634	0,908	46,993	15,508
Mreža_destinacija	5	266	22,24	5,851	0,911	8,248	2,722
Mreža_kupci	7	266	39,20	6,593	0,920	5,254	1,734
Mreža_dobavljači1	7	266	33,71	6,721	0,913	4,757	1,570
Mreža_dobavljači 2	4	266	19,76	3,918	0,857	4,251	1,403
Mreža_konkurencija	4	266	18,07	4,767	0,887	3,144	1,038

**Izvor:** Rezultati istraživanja.

Sve mjerne ljestvice koje objašnjavaju marketing mreža imaju koeficijent pouzdanosti (Cronbach alpha koeficijent,  $\alpha$ ) veći od 0,7, kako sugerira pravilo koje je predložio Nunnally (1967). Najveća vrijednost koeficijenta pouzdanosti je  $\alpha=0,920$ , a najmanja  $\alpha=0,857$ , što pokazuje da korištene mjerne ljestvice pouzdano mjere istraživane konstrukte te se mogu koristiti u daljnjem istraživanju. Dodatno će se provjeriti diskriminantne i konvergentne valjanosti pojedinih ljestvica. Diskriminantna valjanost procjenjuje stupanj u kojemu su dvije mjere koje mjere slične, ali konceptualno različite konstrukte povezane (Bearden i Netemeyer 2011). Dok, konvergentna valjanost procjenjuje stupanj u kojemu dvije mjere koje mjere isti konstrukt su povezane te je prisutna u slučaju visoke korelacije pojedinih mjera (Bearden i Netemeyer 2011).

Vrijednosti dobivene istraživanjem korelacije pojedinih faktora unutar marketing mreže dane su u Tablici 31.

**Tablica 31:** Korelacije konstrukata uključenih u marketing mrežu

Mjerna ljestvica faktora	Mreža_dobavljači1	Mreža_dobavljači 2	Mreža_kupci	Mreža_konkurencija	Mreža_destinacija	Mreža_zaposleni
Mreža_dobavljači1	1					
Mreža_dobavljači 2	0,608**	1				
Mreža_kupci	0,626**	0,601**	1			
Mreža_konkurencija	0,553**	0,494**	0,655**	1		
Mreža_destinacija	0,644**	0,462**	0,521**	0,439**	1	
Mreža_zaposleni	0,644**	0,607**	0,701*	0,710**	0,581**	1

\*\*<0,05

**Izvor:** Rezultati istraživanja.

Podaci u Tablici 31 pokazuju visoku razinu korelacije između određenih faktora unutar marketing mreža, što sugerira na postojanje velike povezanosti među njima, odnosno, može se tvrditi da predstavljaju različite mjere istog konstrukta odnosno marketinških mreža. Naime, MacKenzie et al. (2011) sugeriraju za mjeru diskriminantne valjanosti provjeru korelacija između faktora. Prema autorima, ako je korelacija između faktora u modelu manja od jedan odnosno od 0,71 (stroži kriterij) postoji diskriminantna valjanost. Svi konstrukti uključeni u marketing mrežu zadovoljavaju postavljeni stroži kriterij za diskriminantnu valjanost, a samo bi kod konstrukata (mreža\_zaposleni i mreža\_konkurencija) s korelacijom na samoj granici, moglo biti problema s diskriminantnom valjanosti (vrijednost 0,710).

Mjerna ljestvica “marketing mreža u destinaciji” nova je ljestvica koja mjeri koliko poslovni subjekti uvažavaju različite odnose s dionicima u destinaciji. Istraživanje pokazuje primjerenost njenih karakteristika. Komunalitet svih čestica je iznad prihvatljive razine od 0,5 odnosno najniži iznosi 0,615. Koeficijent pouzdanosti (Cronbach alpha koeficijent) iznosi 0,911 te objašnjava 8,248% varijance u rezultatima konstrukta marketing mreže. Postoji i diskriminantna valjanost u odnosu na ostale mjere konstrukta marketing mreža uz zadovoljavanje strožeg kriterija koji prema MacKenzie et al. (2011) treba zadovoljiti mjerna ljestvica (<0,71).

Nakon analize karakteristika mjernih ljestvica za marketing mreža, pristupilo se eksplorativnoj faktorskoj analizi korištene mjerne ljestvice za *kvalitetu odnosa*. Napravljena je eksplorativna faktorska analiza na varijablama korištenim u istraživanju. Pri tome je, kao i

kod faktorske analize marketing mreža korištena metoda selekcije faktora, metoda glavnih komponenti s oblimin rotacijom i Kaiser normalizacijom. Razlozi primjene ovih metoda isti su kao i kod eksplorativne faktorske analize za marketing mreža. Početna faktorska analiza pročistila se uz izbacivanje čestica koje su se učitavale na više od jednog faktora. Tako je izbačena tvrdnja unutar kvalitete odnosa koja se veže uz povjerenje: “Generalno ne vjerujemo našim partnerima” (Kvaliteta odnosa 7\_KO-8).

Kaiser–Gutmanov kriterij odabira varijabli sugerira na temelju provedene faktorske analize zadržavanje dva faktora (zadovoljstvo i povjerenje) koji objašnjavaju 75,063% varijance u rezultatima istraživanja. Kako se na temelju teorijske osnove smatra da je ljestvica za mjerenje kvalitete odnosa sačinjena od tri konstrukta koji mjere privrženost, povjerenje i zadovoljstvo, unatoč tome što je eksplorativna faktorska analiza izdvojila dva faktora, zadržana su tri faktora koja objašnjavaju 82,699% varijance u rezultatu (61,91% varijance pripisano je prvom faktoru – “zadovoljstvo”, 13,15% drugom faktoru – “povjerenje”, a 7,64% trećem faktoru – “privrženost”), jer se smatra da zadržavanje trećeg faktora dodatno doprinosi objašnjavanju rezultata analize. Navedeno je i teorijski opravdano gdje se u literaturi kvaliteta odnosa promatra kroz tri faktora. Rezultati provedene eksplorativne faktorske analize za kvalitetu odnosa prikazani su u Tablici 32.

**Tablica 32:** Rezultati eksplorativne faktorske analize za kvalitetu odnosa

Varijabla	Faktor			Komunalitete
	Zadovoljstvo	Povjerenje	Privrženost	
Kvaliteta odnosa 7_KO-1			0,813	0,712
Kvaliteta odnosa 7_KO-2			0,871	0,824
Kvaliteta odnosa 7_KO-3			0,814	0,821
Kvaliteta odnosa 7_KO-4		0,687		0,551
Kvaliteta odnosa 7_KO-5		0,671		0,685
Kvaliteta odnosa 7_KO-6		0,878		0,746
Kvaliteta odnosa 7_KO-7		0,850		0,718
Kvaliteta odnosa 7_KO-9	0,779			0,773
Kvaliteta odnosa 7_KO-10	0,999			0,911
Kvaliteta odnosa 7_KO-11	0,765			0,839

Napomena: rotacija faktora konvergira u 13 ponavljanja.

**Izvor:** Rezultati istraživanja.

Kaiser-Meyer-Olkin (skr. KMO) mjera adekvatnosti uzorka je 0,901, čime je zadovoljen

kriterij prema kojem KMO mjera treba biti veća od 0,7, kako bi se nastavilo s analizom (Hair et al. 2006). Bartlettov test sferičnosti je statistički značajan ( $\chi^2 = 2225,018$ ,  $df = 45$ ), i time je zadovoljen uvjet nastavka analize. U Tablici 33 prikazane su karakteristike mjernih ljestvica vezanih uz kvalitetu odnosa (zadovoljstvo, povjerenje i privrženost). Prikazan je broj tvrdnji (čestica) u svakom faktoru, ukupan broj odgovora po faktoru, ukupna aritmetička vrijednost faktora, standardna devijacija, koeficijent pouzdanosti (Cronbach alpha koeficijent), postotak objašnjene varijance i inicijalna svojstvena vrijednost.

**Tablica 33:** Karakteristike mjernih ljestvica konstrukata uključenih u kvalitetu odnosa

Mjerna ljestvica faktora	Broj tvrdnji (čestica) n	Veličina uzorka N	Kumulativ aritmetičke sredine M	Standardna devijacija $\sigma$	Cronbach alpha koeficijent $\alpha$	% objašnjene varijance	Inicijalna svojstvena vrijednost
Zadovoljstvo	3	266	15,40	2,783	0,936	61,910	6,191
Povjerenje	4	266	17,52	4,191	0,883	13,153	1,315
Privrženost	3	266	16,19	3,099	0,909	7,636	0,764

Napomena: \*\*= $p < 0,05$ .

**Izvor:** Rezultati istraživanja.

Mjerne ljestvice koje objašnjavaju kvalitetu odnosa imaju koeficijent pouzdanosti veći od 0,7. Najveća vrijednost koeficijenta pouzdanosti je  $\alpha = 0,936$ , a najmanja vrijednost  $\alpha = 0,883$ , što dokazuje da korištene tvrdnje pouzdano mjere istraživane konstrukte te se mogu koristiti kao mjerne ljestvice za određene konstrukte kvalitete odnosa u daljnjem istraživanju. Rezultati istraživane korelacije među pojedinim faktorima unutar kvalitete odnosa prikazani su u Tablici 34.

**Tablica 34:** Korelacija između konstrukata uključenih u kvalitetu odnosa

Mjerna ljestvica faktora	Privrženost	Povjerenje	Zadovoljstvo
Privrženost	1		
Povjerenje	0,591**	1	
Zadovoljstvo	0,720**	0,598**	1

Napomena: \*\*= $p < 0,05$ .

**Izvor:** Rezultati istraživanja.

Iz Tablice 34 može se uočiti postojanje visoke korelacije između određenih faktora unutar kvalitete odnosa što sugerira na postojanje velike povezanosti među njima, pa se može tvrditi da predstavljaju različite mjere istoga konstrukta jer korelacija nije jednaka 1. S obzirom da su vrijednosti korelacije među pojedinim konstruktima manje od jedan, dolazi se do zaključka o postojanju diskriminantne valjanosti korištenih faktora u objašnjenju kvalitete odnosa, odnosno da se faktori međusobno dovoljno razlikuju da mjere različite stvari. Stroži kriterij, prema kojem korelacije između konstrukata mjerne ljestvice moraju zadovoljavati je vrijednost od 0,71 (MacKenzie et al. 2011). Taj uvjet donekle je zadovoljen. Naime, samo je kod korelacija faktora zadovoljstvo–privrženost vrijednost korelacije iznad dopuštene granice, odnosno iznosi 0,720. Posljedica je to zadržavanja trofaktorske strukture u kvaliteti odnosa, iako je Kaiser-Gutmanov kriterij odabira varijabli sugerirao dvofaktorsku strukturu. Kako navedena korelacija nije značajno veća od 0,71 nastavlja se analiza s tri zadržana faktora kojima se istražuje kvaliteta odnosa, imajući na umu da bi navedeno moglo utjecati na rezultate.

Kao i u prethodnim analizama, i u analizi mjerne ljestvice za *poslovnu uspješnost* provedena je eksplorativna faktorska analiza. Kod selekcije faktora korištena je metoda zajedničkih faktora (engl. *common factor analysis*) s oblimin rotacijom i Kaiser normalizacijom. Ova je metoda korištena jer nije postojala čvrsta teorijska osnova za postojanje više faktora. U tom slučaju Hair et al. (2006) sugeriraju korištenje metode zajedničkih faktora. Oblimin rotacija je korištena jer se smatra da postoji povezanost (korelacija) među promatranim česticama (Hair et al. 2006).

Kaiser-Gutmanov kriterij odabira varijabli sugerira na temelju provedene faktorske analize zadržavanje jednog faktora koji objašnjava 77,57% varijance u rezultatima istraživanja. Na temelju teorijske pozadine odlučeno je ipak nastaviti analizu s dva faktora (77,57% prvi faktor – efektivnost, 6,82% drugi faktor – efikasnost). Naime, efikasnost i efektivnost predstavljaju uspješnost poslovnih subjekata te postoji teorijska opravdanost zadržavanja u analizi oba faktora. Sadržajnom analizom čestica uključenih u ljestvicu poslovna uspješnost također se dolazi do zaključka da postoji opravdanost zadržavanja dva različita faktora kojima se mjeri poslovna uspješnost. Zadržavanjem dodatnog faktora objašnjava se 84,389% varijance u rezultatima istraživanja. Iako su se pojedine čestice učitale na oba faktora odlučeno je da se zadrže u daljnjoj analizi u onim faktorima gdje je njihovo učitavanje veće i gdje teorijski pripadaju. Tako se primjerice tvrdnja “U posljednje dvije godine poslovanja Vaš poslovni

subjekt ostvario je povećanje profita” (Uspješnost poslovanja 8\_Uspjeh\_5) učitava i u prvom i u drugom faktoru, no, vrijednost u prvom faktoru (efektivnost) je 0,304, dok je u drugom faktoru (efikasnost) 0,608, pa će se analizirati u okviru drugog faktora. Isto je i s tvrdnjom “U posljednje dvije godine poslovanja Vaš poslovni subjekt ostvario je uspjeh u usporedbi s konkurencijom” (Uspješnost poslovanja 8\_Uspjeh\_7), koja se u prvom faktoru učitala s vrijednošću 0,596 (efektivnost), a u drugom (efikasnost) s vrijednošću 0,331, pa se analizira u okviru prvog faktora u kojem je učitana s većom vrijednošću (Tablica 35).

**Tablica 35:** Rezultati eksplorativne faktorske analize za uspješnost poslovnih subjekata u hotelijerstvu

Varijabla	Faktor		Komunaliteta
	Efektivnost	Efikasnost	
Uspješnost poslovanja 8_Uspjeh_1		0,944	0,924
Uspješnost poslovanja 8_Uspjeh_2		0,970	0,898
Uspješnost poslovanja 8_Uspjeh_3	0,768		0,837
Uspješnost poslovanja 8_Uspjeh_4	0,802		0,844
Uspješnost poslovanja 8_Uspjeh_5	0,304	0,608	0,749
Uspješnost poslovanja 8_Uspjeh_6	1,031		0,870
Uspješnost poslovanja 8_Uspjeh_7	0,596	0,331	0,770
Uspješnost poslovanja 8_Uspjeh_8	0,944		0,860

Napomena: Rotacija faktora konvergira u 7 ponavljanja.

**Izvor:** Rezultati istraživanja.

Kaiser-Meyer-Olkin pokazatelj adekvatnosti uzorka je 0,922, čime je zadovoljen kriterij prema kojem KMO pokazatelj adekvatnosti treba biti veći od 0,7 kako bi se mogla nastaviti faktorska analiza. Također, Bartlettov test sferičnosti je statistički značajan ( $\chi^2 = 2288,468$ ,  $df = 28$ ) te je time zadovoljen uvjet primjene faktorske analize.

Karakteristike mjernih ljestvica kojima se mjeri efektivnost i efikasnost prikazane su u Tablici 36. Prikazan je broj tvrdnji (čestica) u svakom faktoru, ukupan broj odgovora po faktoru, ukupna aritmetička vrijednost faktora, standardna devijacija, koeficijent pouzdanosti (Cronbach alpha koeficijent), postotak objašnjene varijance i inicijalna svojstvena vrijednost.

**Tablica 36:** Karakteristike mjernih ljestvica konstrukata uključenih u Uspješnost poslovnih subjekata

Mjerna ljestvica faktora	Broj tvrdnji (čestica) n	Veličina uzorka N	Kumulativ aritmetičke sredine M	Standardna devijacija $\sigma$	Cronbach alpha koeficijent $\alpha$	% objašnjene varijance	Inicijalna svojstvena vrijednost
Uspješnost_Efektivnost	5	266	25,00	5,216	0,947	77,569	6,206
Uspješnost_Efikasnost	3	266	12,51	3,695	0,914	6,820	0,546

Napomena: \*\*= $p < 0,05$ .

**Izvor:** Rezultati istraživanja.

Mjerne ljestvice koje objašnjavaju uspješnost poslovanja poslovnih subjekata u hotelijerstvu imaju koeficijent pouzdanosti (Cronbach alpha) veći od 0,7, a vrijednosti su  $\alpha=0,947$  za efektivnost i  $\alpha=0,914$  za efikasnost. Time se dokazuje pouzdanost mjernog instrumenta te se mjerne ljestvice za efikasnost i efektivnost mogu koristiti u daljnjem istraživanju za mjerenje uspješnosti poslovanja poslovnih subjekata u hotelijerstvu. Vrijednosti korelacija faktora efektivnosti i efikasnosti unutar mjerne ljestvice uspješnosti poslovanja poslovnih subjekata u hotelijerstvu prikazane su u Tablici 37.

**Tablica 37:** Korelacija između konstrukata uključenih u uspješnost poslovanja poslovnih subjekata u hotelijerstvu

Mjerna ljestvica faktora	Uspješnost_Efikasnost	Uspješnost_Efektivnost
Uspješnost_Efikasnost	1	
Uspješnost_Efektivnost	0,844**	1

Napomena: \*\*= $p < 0,05$

**Izvor:** Rezultati istraživanja.

Podaci u Tablici 37 pokazuju postojanje visoke korelacije između određenih faktora unutar mjernih ljestvica uspješnosti poslovanja što sugerira na postojanje velike međusobne povezanosti, pa se može tvrditi da predstavljaju različite mjere istog konstrukta. Efektivnost pozitivno korelira s efikasnosti. Koeficijent linearne korelacije između efikasnosti i efektivnosti iznosi 0,844, te pokazuje da je veza među tim pojavama vrlo jaka. S obzirom da je korelacija među pojedinim konstruktima manja od 1 može se zaključiti postojanje diskriminantne valjanosti korištenih faktora u objašnjavanju uspješnosti poslovanja. Međutim,



ako se primjeni stroži kriterij prema kojem korelacije između konstrukata mjerne ljestvice moraju zadovoljavati vrijednost do 0,71 (MacKenzie et al. 2011), kriterij nije zadovoljen. To je posljedica zadržavanja dvofaktorske strukture u mjerenju uspješnosti iako je Kaiser-Gutmanov kriterij odabira varijabli sugerirao jednofaktorsku strukturu.

Temeljem provedene faktorske analize te primjene metoda kojima se utvrđuje adekvatnost primjene faktorske analize evidentna je primjerenost mjernih ljestvica u pojedinim konstruktima (marketing mreža, kvaliteta odnosa i uspješnost poslovanja poslovnog subjekta u hotelijerstvu) danog modela, što potvrđuje teorijsku utemeljenost mjernih ljestvica i njihovu primjerenost za daljnje istraživanje.

## **5.2. PRIMJENA REZULTATA ISTRAŽIVANJA I ANALIZA POSTAVLJENIH HIPOTEZA**

Prije testiranja modela potrebno je testirati pojedine veze između konstrukata kako bi se istražila povezanost između njih. U tu svrhu izvršeno je sumiranje ljestvica (engl. *summated scales*) pojedinih konstrukata korištenih u istraživanju. Sumirane ljestvice sastoje se od čestica (tvrđnji) koje su se učitale na pojedine faktore nakon eksplorativnih faktorskih analiza. Te su ljestvice napravljane kao aritmetička sredina uključenih čestica (tvrđnji) u pojedini faktor. U testiranju hipoteza korištene su višestruke regresijske analize sa zavisnim varijablama Poslovna uspješnost\_efektivnost (dalje u radu: Uspješnost\_efektivnost) i Poslovna uspješnost\_efikasnost (dalje u radu: Uspješnost\_efikasnost). U nastavku je napravljena višestruka regresijska analiza sa zavisnom varijablom Uspješnost\_efikasnost. Korištena metoda uključivanja nezavisnih varijabli u model je Enter metoda. Navedeni model objašnjava 48,4% varijance u rezultatima. Rezultati provedene analize prikazani su u Tablici 38.

**Tablica 38:** Višestruka regresijska analiza sa zavisnom varijablom Uspješnost\_efikasnost

Varijabla	B	$\beta$	t-vrijednost
Konstanta	-1,032 (0,379)		-3,047***
Mreža_dobavljači1	0,003 (0,090)	0,003	0,037
Mreža_dobavljači2	0,036 (0,078)	0,029	0,461
Mreža_kupci	0,249 (0,098)	0,190	2,543**
Mreža_konkurencija	-0,167 (0,073)	-0,162	-2,298**
Mreža_destinacija	0,186 (0,066)	0,177	2,829**
Mreža_zaposlenici	0,176 (0,087)	0,158	2,019**
Kvaliteta odnosa_privrženost	0,264 (0,100)	0,222	2,648**
Kvaliteta odnosa_povjerenje	0,038 (0,070)	0,032	0,543
Kvaliteta odnosa_zadovoljstvo	0,237 (0,07)	0,179	2,448**
Koeficijent višestruke regresije R <sup>2</sup>	0,501 (0,885)		
R <sup>2</sup> (korigirani)	0,484		
F-vrijednost	28,609***		

Napomena: \*\*\*p<0.001, \*\*p<0,05; Standardne greške i standardna greška procjene R<sup>2</sup> nalaze se u zagradama.

**Izvor:** Rezultati istraživanja.

Iz podataka u Tablici 38 može se uočiti da nemaju sve analizirane nezavisne varijable statistički značajan utjecaj na zavisnu varijablu. Statistički značajan pozitivan utjecaj na zavisnu varijablu Uspješnost\_efikasnost imaju Mreža\_kupci ( $\beta=0,190$ ), Mreža\_destinacija ( $\beta=0,177$ ), Mreža\_zaposlenici ( $\beta=0,158$ ), Kvaliteta odnosa\_privrženost ( $\beta=0,222$ ) te Kvaliteta odnosa\_zadovoljstvo ( $\beta=0,179$ ). Dok, nezavisna varijabla Mreža\_konkurencija ima negativan ali statistički značajan utjecaj ( $\beta=-0,162$ ) na zavisnu varijablu. Također, može se ustvrditi da najveći utjecaj na zavisnu varijablu Uspješnost\_efikasnost ima upravo Kvaliteta odnosa\_privrženost ( $\beta=0,222$ ).

U drugom modelu kao zavisna varijabla promatrana je Uspješnost\_efektivnost. Pri tome je kao i u prethodnom modelu za uključivanje nezavisnih varijabli u model korištena Enter metoda. Navedeni model objašnjava 54,3% varijance u rezultatima. Rezultati provedene analize prikazani su u Tablici 39.

**Tablica 39:** Višestruka regresijska analiza sa zavisnom varijablom Uspješnost\_ efektivnost

Varijabla	B	$\beta$	t-vrijednost
Konstanta	0,245 (0,298)		0,824
Mreža_dobavljači1	0,084 (0,072)	0,078	1,177
Mreža_dobavljači2	-0,105 (0,062)	-0,099	-1,689
Mreža_kupci	0,366 (0,078)	0,330	4,688***
Mreža_konkurencija	-0,184 (0,058)	-0,210	-3,164***
Mreža_destinacija	0,045 (0,052)	0,051	0,867
Mreža_zaposlenici	0,166 (0,069)	0,176	2,384**
Kvaliteta odnosa_privrženost	0,300 (0,080)	0,297	3,767***
Kvaliteta odnosa_povjerenje	-0,015 (0,056)	-0,015	-0,267
Kvaliteta odnosa_zadovoljstvo	0,216 (0,077)	0,192	2,789**
Koeficijent višestruke regresije R <sup>2</sup>	0,558 (0,705)		
R2 (korigiran)	0,543		
F-vrijednost	35,960***		

Napomena: \*\*\*= $p < 0,001$ , \*\*= $p < 0,05$ ; Standardne greške i standardna greška procjene R<sup>2</sup> nalaze se u zagradama.

**Izvor:** Rezultati istraživanja.

Podaci u Tablici 39 pokazuju da sve analizirane nezavisne varijable nemaju statistički značajan utjecaj na zavisnu varijablu (Uspješnost\_ efektivnost). Statistički značajan pozitivan utjecaj imaju Mreža\_kupci ( $\beta=0,330$ ), Mreža\_zaposlenici ( $\beta=0,176$ ), Kvaliteta odnosa\_privrženost ( $\beta=0,297$ ) te Kvaliteta odnosa\_zadovoljstvo ( $\beta=0,192$ ). Statistički pozitivan ali negativan utjecaj ima varijabla Mreža\_konkurencija ( $\beta=-0,210$ ). Može se ustvrditi da najveći utjecaj na varijablu Uspješnost\_ efektivnost ima Mreža\_kupci ( $\beta=0,330$ ).

Analiza je pokazala da najveći faktor inflacije varijance (engl. *variance inflation factor*, skr. VIF) ima vrijednost 3,595, što je manje od najveće prihvaćene vrijednosti za VIF, koja iznosi 10 (Field 2009). Najniža tolerancija je 0,278 što je iznad najniže dopuštene vrijednosti od 0,1. Prosječna vrijednost VIF-a je 2,524 što je u granicama prihvatljivosti (Field 2009). Stoga se može zaključiti da kolinearnost ne predstavlja problem u modelu. Durbin-Watson test ima vrijednost 2,068 (Model 1– Uspješnost\_ efikasnost) i 2,184 (Model 2– Uspješnost\_ efektivnost) te se može zaključiti da rezidualni nisu korelirani. Durbin–Watson test je uvijek između 0 i 4; vrijednost 2 znači da u uzorku nema korelacije, vrijednost koja se

približava 0 pokazuje pozitivnu korelaciju, a vrijednosti prema 4 negativnu korelaciju (Field 2009).

Prethodne analize potvrđuju da se može nastaviti s daljnjom analizom te da se model može testirati korištenjem strukturnih jednadžbi. Naime, strukturalno modeliranje objašnjava istovremeni utjecaj više nezavisnih varijabli na više zavisnih varijabli (Hair et al. 2006).

### **Ocjena modela i interakcija varijabli**

Kod provedbe strukturalnog modeliranja napravljena je analiza u dva koraka. Prvo je analiziran mjerni model, odnosno napravljena je konfirmatorna faktorska analiza, a potom se pristupilo procjeni strukturnog modela. Takav pristup je uobičajen kod strukturalnog modeliranja (Diamantopoulos i Siguaw 2000). Kako bi se procijenili parametri u modelu korištena je metoda najveće vjerodostojnosti (engl. *maximum likelihood method*). Ova metoda je u raširenoj upotrebi kod strukturalnog modeliranja (Ferron i Hess 2007). Svi latentni konstrukti su promatrani kao reflektivni konstrukti prvoga reda sukladno teorijskim postavkama.

U prvom koraku, kako je istaknuto, testiran je mjerni model, pri čemu je korištena konfirmatorna faktorska analiza. Cilj ove analize je provjeriti valjanost i pouzdanost mjernog instrumenta (Diamantopoulos i Siguaw 2000). Kod provjere pouzdanosti mjernog instrumenta primjenjuje se procjena pojedinih indikatora temeljem više parametara. Tako su u Tablici 40 prikazane: prosječne vrijednosti, standardne devijacije, nestandardizirane vrijednosti indikatora, standardne greške i koeficijenti višestruke regresije.

**Tablica 40:** Karakteristike varijabli

Varijabla	Prosječna vrijednost	Standardna devijacija	Ne-standardizirana učitavanja	Standardna greška	R <sup>2</sup>
Marketing mreža ( $\alpha=0,892$ )					
Dobavljači 1	4,815	0,960	0,942	0,0507	0,597
Dobavljači 2	4,941	0,979	0,875	0,0537	0,495
Kupci	5,600	0,942	1	0,0478	0,700
Konkurencija	4,519	1,192	1,162	0,0631	0,590
Destinacija	4,447	1,170	0,997	0,0651	0,450
Zaposleni	4,757	1,106	1,200	0,0554	0,732
Kvaliteta odnosa ( $\alpha=0,837$ )					
Privrženost	5,397	1,033	1	0,0512	0,789
Povjerenje	4,379	1,048	0,759	0,0589	0,441
Zadovoljstvo	5,135	0,928	0,836	0,0477	0,683
Uspješnost poslovanja ( $\alpha=0,957$ )					
Efikasnost 1	4,100	1,377	1,111	0,0659	0,736
Efikasnost 2	4,010	1,312	1,056	0,0659	0,691
Efektivnost 3	4,990	1,149	1	0,0550	0,807
Efektivnost 4	4,800	1,109	0,967	0,0530	0,810
Efikasnost 5	4,400	1,352	1,071	0,0685	0,669
Efektivnost 6	5,180	1,088	0,909	0,0535	0,744
Efektivnost 7	4,870	1,232	1,018	0,0610	0,727
Efektivnost 8	5,160	1,159	0,983	0,0564	0,766

**Izvor:** Rezultati istraživanja.

Podaci u Tablici 40 pokazuju pouzdanost pojedinih indikatora odnosno adekvatnost njihove upotrebe. Naime, R<sup>2</sup> vrijednosti pojedinih indikatora visoke su, te se kreću u rasponu od 0,441 za varijablu Kodnosa\_Povjerenje do 0,810 za varijablu Efektivnost\_4. Što je veća R<sup>2</sup> vrijednost, odnosno što je bliža jedinici, to je veća pouzdanost pojedinog indikatora. Rezultati impliciraju na visoku pouzdanost gotovo svih varijabli. U Tablici 41 prikazane su kompletno standardizirane vrijednosti indikatora, greške mjerenja te njihove pripadajuće t-vrijednosti.

**Tablica 41:** Kompletno standardizirane vrijednosti parametra, greške mjerenja i pripadajuće t-vrijednosti

	Vrijednost parametra ( $\lambda$ )	$\lambda^2$	t-vrijednost	Greška mjerenja	t-vrijednost
Mmreza_Dobavljači 1	0,773	0,598	14,724	0,403	9,887
Mmreza_Dobavljači 2	0,704	0,496	12,910	0,505	10,917
Mmreza_Kupci	0,836	0,699		0,300	8,785
Mmreza_Konkurencija	0,768	0,590	14,607	0,410	10,592
Mmreza_Destinacija	0,671	0,450	12,108	0,550	10,872
Mmreza_Zaposleni	0,855	0,731	17,204	0,268	10,037
Kodnosa_Privrženost	0,888	0,789		0,211	6,974
Kodnosa_Povjeruje	0,664	0,441	12,356	0,559	10,640
Kodnosa_Zadovoljstvo	0,827	0,684	17,440	0,317	8,938
Uspjeh_Efikasnost 1	0,858	0,736	20,502	0,264	10,280
Uspjeh_Efikasnost 2	0,831	0,691	19,147	0,309	10,518
Uspjeh_Efektivnost 3	0,898	0,806		0,193	9,680
Uspjeh_Efektivnost 4	0,900	0,810	22,963	0,190	9,611
Uspjeh_Efikasnost 5	0,818	0,669	18,520	0,331	10,613
Uspjeh_Efektivnost 6	0,862	0,743	20,746	0,256	10,208
Uspjeh_Efektivnost 7	0,853	0,728	20,240	0,273	10,317
Uspjeh_Efektivnost 8	0,875	0,766	21,473	0,234	10,035

**Izvor:** Rezultati istraživanja.

Prema podacima u Tablici 41 t-vrijednosti su za sve varijable veće od 1,96 što implicira na statistički značajne vrijednosti pojedinih indikatora (Diamantopoulos i Siguaaw 2000). Kako bi se dodatno procijenila pouzdanost pojedinog indikatora u Tablici 41 izračunate su kvadrirane vrijednosti kompletno standardiziranog učitavanja ( $\lambda^2$ ) pojedine varijable. Primjereni nivo pouzdanosti pojedinog indikatora je prisutan ako su  $\lambda^2$  vrijednosti veće od 0,5 (MacKenzie et al. 2011). Prikazani podaci u tablici ukazuju na postojanje triju varijabli (Mmreza\_Dobavljači 2, Mmreza\_Destinacija, Kodnosa\_Povjerenje) čije su vrijednosti indikatora manje od 0,5. Međutim, kako vrijednosti navedenih indikatora nisu značajno manje od 0,5 (najniža vrijednost je 0,441), može se ustvrditi pouzdanost pojedinih indikatora i s obzirom na ovaj, dodatni, kriterij.

Kako bi se ustanovila pouzdanost mjernog instrumenta potrebno je izračunati i kompozitnu pouzdanost (engl. *composite reliability*, skr. CR) te prosječnu izdvojenu varijancu (engl. *average variance extracted*, skr. AVE). Da bi mjerni instrument bio pouzdan vrijednost kompozitne pouzdanosti (CR) treba biti veća od 0,6 (Bagozzi i Yi, 1988), a vrijednosti AVE iznad 0,5 (Fornell i Larcker, 1981). U Tablici 42 prikazane su vrijednosti kompozitne pouzdanosti (CR) i prosječne izdvojene varijance (AVE) za korištene latentne konstrukte u analizi.

**Tablica 42:** Vrijednosti kompozitne pouzdanosti (CR) i prosječne izdvojene varijance (AVE) za latentne konstrukte u analizi

Latentni konstrukt	Kompozitna pouzdanost (CR)	Prosječna izdvojena varijanca (AVE)
Marketing mreža	0,897	0,594
Kvaliteta odnosa	0,839	0,638
Uspješnost poslovanja	0,959	0,744

**Izvor:** Rezultati istraživanja.

Podaci u Tablici 42 pokazuju da su sve vrijednosti CR i AVE iznad sugeriranih minimalnih vrijednosti, pri čemu je minimalna vrijednost za kompozitnu pouzdanost (CR) 0,839 za konstrukt Kvaliteta odnosa te minimalna vrijednost za prosječnu izdvojenu varijancu za konstrukt Marketing mreža 0,594. Sukladno tome može se zaključiti da korišteni konstrukti posjeduju odgovarajući nivo pouzdanosti.

Izračunata je i valjanost korištenih konstrukata u analizi. Konvergentna valjanost označava nivo u kojem su korelirane dvije mjere koje mjere isti konstrukt. Konvergentnost je prisutna ako su dvije mjere visoko korelirane (Bagozzi i Phillips 1982), te ako su t-vrijednosti među indikatorima i konstruktom statistički značajne (Čater et al. 2011) odnosno ako su prosječne izdvojene varijance veće od 0,5 (MacKenzie et al. 2011). Kako su sve t-vrijednosti među indikatorima i konstruktima statistički značajne (Tablica 41) te AVE veće od 0,5 (Tablica 42) može se zaključiti da postoji konvergentna valjanost.

Izračunom diskriminantne valjanosti željelo se provjeriti nivo u kojem su dvije mjere koje mjere slične ali konceptualno različite konstrukte korelirane (Bearden i Netemeyer, 2011). U Tablici 43 prikazane su korelacije između pojedinih konstrukata korištenih u analizi.

**Tablica 43:** Korelacije između latentnih konstrukata

Konstrukti	Konstrukti		
	Marketing mreža	Kvaliteta odnosa	Uspješnost poslovanja
Marketing mreža	1		
Kvaliteta odnosa	0,791**	1	
Uspješnost poslovanja	0,675**	0,668**	1

Napomena: \*\*= $p < 0,001$

**Izvor:** Rezultati istraživanja.

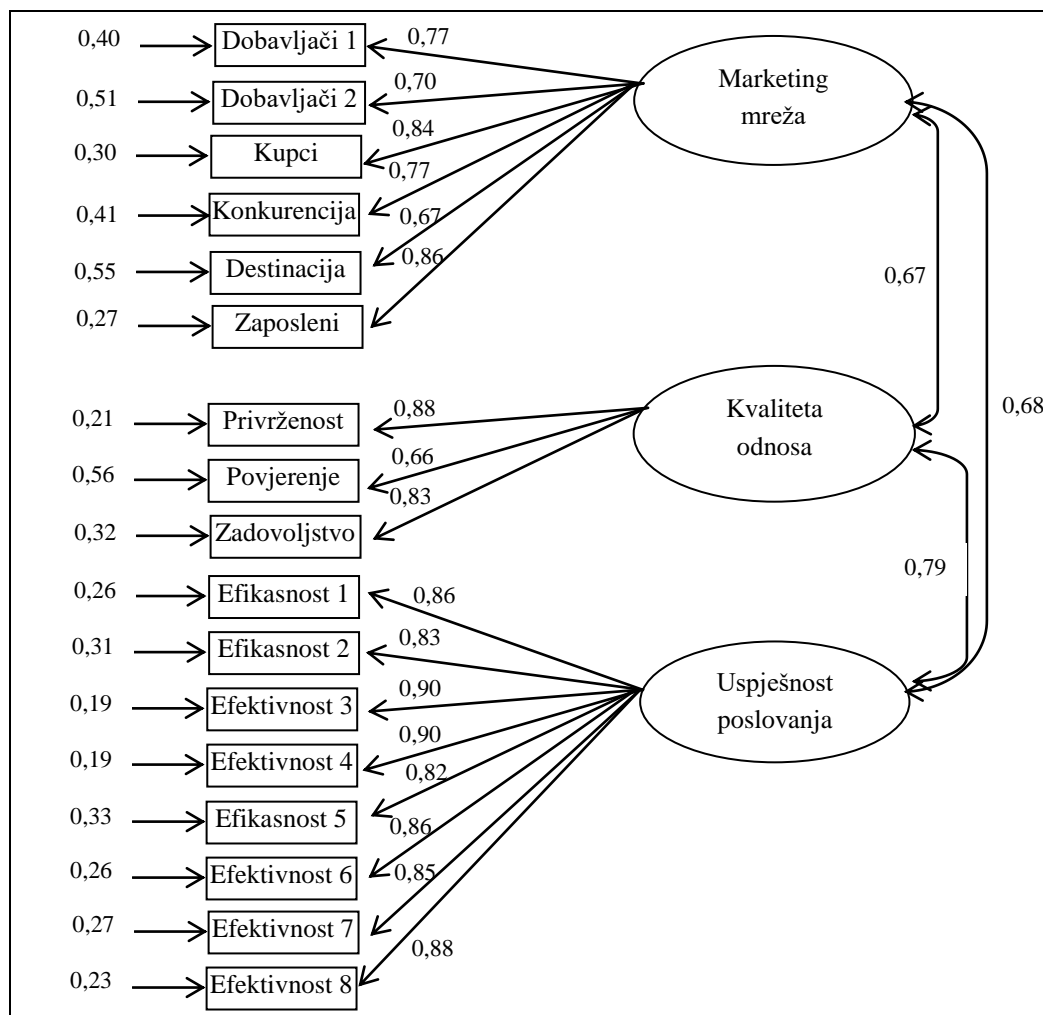
Podaci u Tablici 43 pokazuju da su korelacije između pojedinih konstrukata manje od 1, čime je zadovoljen kriterij kojeg su postavili MacKenzie et al. (2011) za prisutnost diskriminantne valjanosti.

Nakon provjere pouzdanosti i valjanosti mjernih ljestvica potrebno se osvrnuti i na pokazatelje prikladnosti modela. Najčešće korišteni pokazatelji prikladnosti modela su (Nye i Drasgow 2011):  $\chi^2$  (hi–kvadrat), RMSEA (engl. *root mean square error of approximation*), NNFI (engl. *non–normed fit index*), CFI (engl. *comparative fit index*) i SRMR (engl. *standardized root mean square error residual*). Vrijednosti RMSEA bliže 0,06 pokazuju adekvatnost modela (Hu i Bentler 1999) ili prema strožoj gornjoj granici od 0,07 (Steiger 2007). Vrijednosti CFI i NNFI pokazatelja kreću se između 0 do 1, a vrijednosti jednake ili veće od 0,9 općenito se smatraju zadovoljavajućim (Nusair i Hua 2009). Vrijednosti SRMR manje od 0,08 su zadovoljavajuće.

Testirani mjerni model ima sljedeće pokazatelje:  $\chi^2$  (df) = 520,809 (116) (p=0,0);  $\chi^2/df=4,489$ ; RMSEA = 0,115; NNFI = 0,962; CFI = 0,968 i standardizirani RMR = 0,0448. Pokazatelji sugeriraju da model ima relativno prihvatljive vrijednosti za daljnju analizu. Pri tome  $\chi^2$  vrijednost sugerira da je model neprihvatljiv radi statistički značajne razlike između modela i prikupljenih podataka. Međutim, kako je  $\chi^2$  vrijednost osjetljiva na veličinu uzorka, pa kod velikih uzoraka rezultati često ukazuju na statistički značajan  $\chi^2$  (Iacobucci 2010), u obzir je potrebno uzeti i druge pokazatelje modela. Tako se često kao dodatan kriterij uzima relativni hi–test ( $\chi^2/df$ ) pri čemu je vrijednost koja je prihvatljiva  $\leq 5$  (Wheaton et al. 1977 u Diamantopoulos i Siguaaw 2000, pp. 98). RMSEA pokazatelj također sugerira da model nije dovoljno prikladan za prikupljene podatke te ukazuje na lošu usklađenost. Međutim, kako ostali pokazatelji NNFI, CFI i SRMR sugeriraju postojanje dobre usklađenosti modela i prikupljenih podataka nastavljano je s analizom. Na Shemi 14 prikazan je mjerni model s njegovim kompletno standardiziranim vrijednostima.



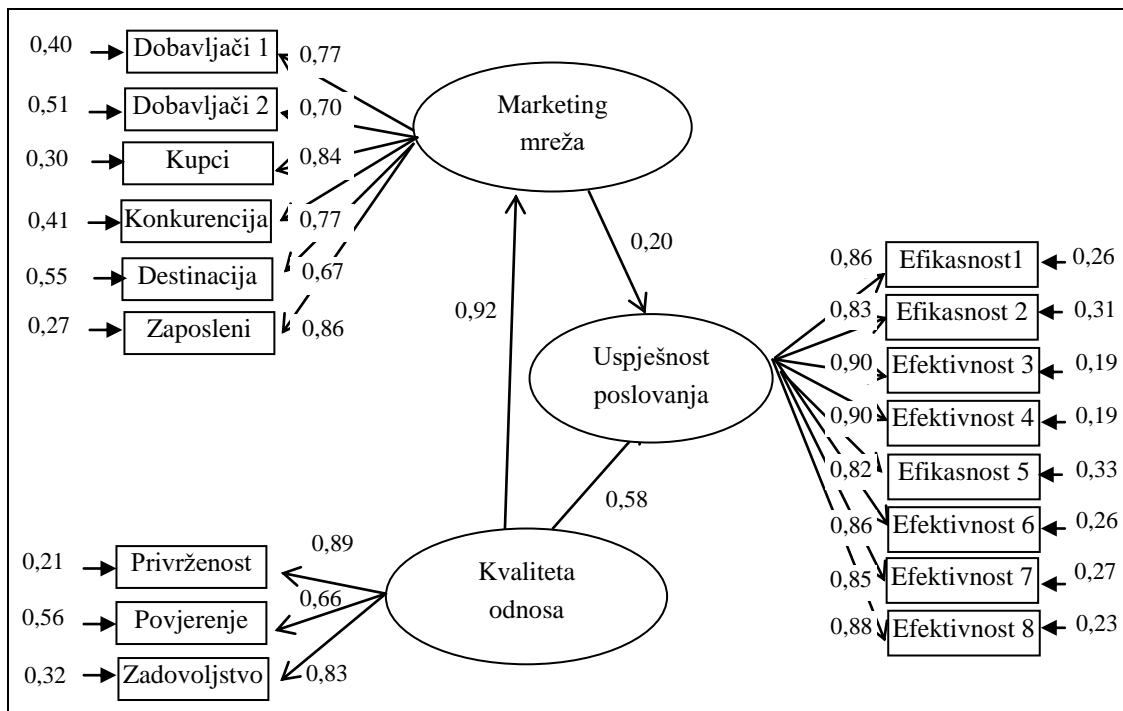
**Shema 14:** Standardizirani mjerni model između latentnih konstrukata



**Izvor:** Rezultati istraživanja.

Nakon što je analiziran mjerni model potrebno je analizirati strukturalni model. Pri tome su testirane veze koje su postavljene u konceptualnom modelu. U testiranju se polazi od toga da sve veze moraju imati isti predznak (Diamantopoulos i Siguaw 2000, pp. 92) kako je predviđeno u konceptualnome modelu, parametri veza moraju biti statistički značajni te  $R^2$  vrijednosti pojedinih strukturalnih jednadžbi moraju biti što veće (poželjno je da su iznad 0,50 odnosno 50%). Testirani strukturalni model prikazan je na Shemi 15.

**Shema 15:** Strukturalni model



**Izvor:** Rezultati istraživanja.

U Tablici 44 prikazane su kompletno standardizirane vrijednosti parametara strukturalnog modela prikazanog na Shemi 15.

**Tablica 44:** Kompletno standardizirane vrijednosti parametara strukturalnog modela

Varijabla	Vrijednost parametra ( $\lambda$ )	t-vrijednost	Varijance greški	t-vrijednost
Mmreza_Dobavljači 1	0,773	14,724	0,403	10,192
Mmreza_Dobavljači 2	0,704	12,910	0,505	10,640
Mmreza_Kupci	0,836		0,300	9,422
Mmreza_Konkurencija	0,768	14,607	0,410	10,228
Mmreza_Destinacija	0,671	12,108	0,550	10,786
Mmreza_Zaposleni	0,855	17,204	0,268	9,060
Kodnosa_Privrženost	0,888		0,211	7,151
Kodnosa_Povjerenje	0,664	12,356	0,559	10,669
Kodnosa_Zadovoljstvo	0,827	17,440	0,317	9,114
Uspjeh_Efikasnost 1	0,858	20,502	0,264	10,242
Uspjeh_Efikasnost 2	0,831	19,147	0,309	10,496
Uspjeh_Efektivnost 3	0,898		0,193	9,607
Uspjeh_Efektivnost 4	0,900	22,963	0,190	9,569
Uspjeh_Efikasnost 5	0,818	18,520	0,331	10,595
Uspjeh_Efektivnost 6	0,862	20,746	0,256	10,190
Uspjeh_Efektivnost 7	0,853	20,240	0,273	10,297
Uspjeh_Efektivnost 8	0,875	21,473	0,234	10,016

**Izvor:** Rezultati istraživanja.

U Tablici 45 prikazana je korelacija između latentnih konstrukata definiranih u strukturalnom modelu.

**Tablica 45:** Korelacije između latentnih konstrukata

Konstrukti	Konstrukti		
	Marketing mreža	Kvaliteta odnosa	Uspješnost poslovanja
Marketing mreža	1		
Kvaliteta odnosa	0,791**	1	
Uspješnost poslovanja	0,675**	0,668**	1

Napomena: \*\*= $p < 0,001$

**Izvor:** Rezultati istraživanja.

Iz Sheme 15 može se primijetiti da veze imaju predviđeni predznak. Također,  $R^2$  vrijednosti za strukturalne jednadžbe su veće od 0,5 (Tablica 41). Dok u Tablici 45 se uočava da su latentni konstrukti međusobno umjereno korelirani. Najveća korelacija je između latentnih konstrukata Marketing mreža i Kvaliteta odnosa ( $r = 0,791$ ), dok između Uspješnost poslovanja i Marketing mreža te Kvalitete odnosa je korelacija niža od 0,7. Navedeno sugerira diskriminantnu valjanost korištenih konstrukata. Rezultati u Tablici 44 sugeriraju da su sve korištene varijable statistički značajne ( $t$ -vrijednost veća od 1,967, odnosno  $p < 0,05$ ).

Valjanost pojedine varijable u strukturalnome modelu iskazuje se kroz vrijednost veze između

konstrukata u modelu. Naime, pojedinačne varijable pridonose valjanosti latentnog konstrukta (Diamantopoulos et al. 2008). Stoga, ako je veza između pojedinih latentnih konstrukata statistički značajna to implicira na postojanje valjanosti na razini pojedinih varijabli. U Tablici 46 prikazane su veze između pojedinih latentnih konstrukata u strukturalnome modelu. Na temelju t-vrijednosti veza između pojedinih latentnih konstrukata može se zaključiti da su i varijable statistički značajne. Navedeno implicira da postoji valjanost na razini varijabli u strukturalnome modelu.

Parametri testiranoga strukturalnoga modela ukazuju da model posjeduje relativno dobru usklađenost modela s prikupljenim podacima. Odnosno strukturalni model ima sljedeće pokazatelje:  $\chi^2$  (df) = 520,809 (116) (p=0.0);  $\chi^2/df=4,49$ ; RMSEA = 0,115; NNFI = 0,962; CFI = 0,968 i standardizirani RMR = 0,0448. Iako neki parametri kao što su RMSEA ukazuju na lošu usklađenost podataka i modela, većina parametara ukazuje na postojanje primjerene razine usklađenosti. Stoga se zaključuje da predloženi model predstavlja dobru simulaciju stvarnosti. Također, Anderson i Gerbing (1988) sugeriraju da prilikom prihvatanja ili odbacivanja modela kao primjerenog istraživači trebaju uzeti u obzir ne samo statističku značajnost rezultata, nego i njihovu praktičnu značajnost.

**Tablica 46:** Veze između istraživanih konstrukata

Varijabla	Vrijednost parametra	t-vrijednost	Potvrđenost hipoteze
Marketing mreža → Uspješnost poslovanja (H1a)	0,199	1,044	Hipoteza nije potvrđena
Kvaliteta odnosa → Uspješnost poslovanja (H1b)	0,576	2,949	Potvrđena hipoteza
Kvaliteta odnosa → Marketing mreža (H1c)	0,924	15,500	Potvrđena hipoteza

**Izvor:** Rezultati istraživanja.

Sukladno provedenoj analizi može se zaključiti da marketing mreža pozitivno utječe na uspješnost poslovnog subjekta u hotelijerstvu (H1a) (standardizirani parametar veze je 0,199). Međutim, veza nije statistički značajna (t-vrijednost 1,044 je manja od 1,967) pa se može zaključiti kako **hipoteza H.1a: marketinške mreže imaju izravan i pozitivan utjecaj na uspješnost poslovnih subjekata u hotelijerstvu kroz efikasnost i efektivnost**, nije potvrđena. Konkretnije, prema percepciji ispitanika (menadžera u poslovnim subjektima u

hotelijerstvu) marketinške mreže nisu značajne za uspješnost poslovnog subjekta u hotelijerstvu, mjerenu putem efektivnosti i efikasnosti. Međutim, iako veza marketinških mreža i uspješnosti nije statistički značajna, nisu sve pojedinačne varijable unutar konstrukta marketinških mreža statistički neznačajne. Tako su primjerice, statistički značajne veze između marketinških mreža: kupci ( $\beta=0,190$ ), destinacija ( $\beta=0,177$ ) i zaposlenici ( $\beta=0,158$ ), i efikasnosti, što znači da navedene marketinške mreže pozitivno utječu na efikasnost poslovnog subjekta u hotelijerstvu. Veza marketinška mreža konkurencija i efikasnost je statistički značajna ali negativna ( $\beta=-0,162$ ), što znači da marketinška mreža konkurencija ima utjecaj na efikasnost, ali negativan. Gilmore et al. (2001) dolaze do saznanja o skrivenosti veza poslovnog subjekta s konkurencijom, odnosno poslovni subjekti otvoreno ne izražavaju veze s konkurencijom, i dok menadžeri tvrde kako imaju otvorenu komunikaciju s konkurencijom, u stvarnosti izbjegavaju pretjeranu komunikaciju. Takav odnos može dovesti do negativnog utjecaja marketinške mreže konkurencije na uspješnost poslovnog subjekta. Marketinška mreža dobavljači nema utjecaj na efikasnost poslovnih subjekata u hotelijerstvu.

U istraživanju je dokazan pozitivan utjecaj marketinških mreža: kupci ( $\beta=0,330$ ) i zaposleni ( $\beta=0,176$ ) na efektivnost poslovnog subjekta u hotelijerstvu, marketinška mreža konkurencija ima negativan utjecaj ( $\beta=-0,210$ ) na efektivnost, dok dobavljači i destinacija nemaju statistički značajan utjecaj na efektivnost. Najveći utjecaj na efektivnost poslovnog subjekta u hotelijerstvu imaju kupci. Navedeno je različito od istraživanja Žabkar i Makovec Brenčič (2001) gdje veze s kupcima ne pridonose poslovnome rezultatu u vidu izvoznih performansi, ali daje slične naznake kao i kod Groves i Valsamakis (1998) gdje su ustvrdili da izgradnja čvrstih partnerskih veza s dobavljačima i kupcima ima pozitivne utjecaje na poslovnu uspješnost.

Za razliku od provedenog istraživanja, u istraživanju Butigan (2010) ukazano je na statistički značajnu uzročnu vezu između marketinških mreža i uspješnosti poslovanja malih i srednjih poslovnih subjekata, odnosno pokazan je snažan utjecaj marketinških mreža na uspješnost poslovanja malih i srednjih poslovnih subjekata.

Kotler et al. (2006) također, ukazuju na pozitivnu vezu učinkovite marketinške mreže i profitabilnosti poslovnog subjekta. Iako postoji općeniti konsenzus o postojanju čvrste i značajne veze između marketinških mreža i poslovanja poslovnih subjekata, potrebno je istaknuti da je u istraživanjima (npr. Andreson et al. 1994) uglavnom obuhvaćeno

umrežavanje i stvaranje veza te povezanosti između različitih dionika u mrežama (Snehota i Hakansson 1995) odnosno zajedničkog stvaranja vrijednosti (Bankvall et al. 2017), dok su ovim istraživanjem obuhvaćene marketinške mreže s aspekta identificiranja važnosti održavanja veza poslovnog subjekta i pojedinih dionika marketinške mreže. U prethodnim istraživanjima nije pronađeno slično istraživanje koje identificira važnost održavanja veza unutar marketinške mreže i njihov utjecaj na uspješnost poslovnog subjekta u hotelijerstvu. Međutim, i u ovom istraživanju, ako se iz modela izdvoji kvaliteta odnosa, veza marketinških mreža i uspješnosti poslovanja poslovnih subjekata u hotelijerstvu postaje statistički značajna (standardizirani parametar veze 0,754, t-vrijednost 12,945) odnosno model pokazuje primjereno dobru usklađenost modela s prikupljenim podacima:  $\chi^2$  (df) = 510,317 (117) (p=0.0);  $\chi^2/df=4,36$ ; RMSEA = 0,115; NNFI = 0,962; CFI = 0,967 i standardizirani RMR = 0,0473. Navedeno navodi na zaključak da marketinške mreže imaju utjecaj na uspješnost poslovnih subjekata. S obzirom da u literaturi ne postoje istraživanja sinergijskog djelovanja kvalitete odnosa i marketinških mreža, ovim istraživanjem se proširuju prethodna istraživanja.

Provede li se dodatna analiza te se iz Marketing mreža izluči konkurencija, jer je uočena negativna povezanost s Uspješnosti poslovanja mjereno kroz efikasnost ( $\beta=-0,162$ ), i efektivnost ( $\beta=-0,210$ ), dolazi do poboljšanja parametara između istraživanih latentnih konstrukata (Tablica 47).

**Tablica 47:** Veze između istraživanih konstrukata bez Marketing mreža\_konkurencija

Varijabla	Vrijednost parametra	t-vrijednost	Potvrđenost hipoteze
Marketing mreža → Uspješnost poslovanja (H1a)	0,331	1,937	Potvrđena hipoteza
Kvaliteta odnosa → Uspješnost poslovanja (H1b)	0,459	2,648	Potvrđena hipoteza
Kvaliteta odnosa → Marketing mreža (H1c)	0,913	14,920	Potvrđena hipoteza

**Izvor:** Rezultati istraživanja.

U prethodnoj Tablici 47 može se uočiti da utjecaj Marketing mreža na Uspješnost poslovanja ima vrijednost parametra 0,331 i to na razini od p=0,055 (t vrijednost 1,937). Glede na to da se p-vrijednost neznatno razlikuje od uobičajene vrijednosti na kojoj se prihvaća pojedina hipoteza (p<0,05) odlučilo se ipak prihvatiti postavljenu hipotezu (H1a) da marketing mreže

imaju izravan i pozitivan utjecaj na uspješnost poslovnih subjekata u hotelijerstvu mjereno kroz efikasnost i efektivnost. Parametri testiranoga strukturalnoga modela ukazuju da model posjeduje relativno dobru usklađenost modela s prikupljenim podacima. Odnosno strukturalni model ima sljedeće pokazatelje:  $\chi^2$  (df) = 442,678 (101) (p=0.0);  $\chi^2/df=4,38$ ; RMSEA = 0,116; NNFI = 0,963; CFI = 0,969 i standardizirani RMR = 0,0406.

U istraživanju je primijenjena i nova ljestvica marketing mreža destinacija, a rezultati istraživanja pokazali su da je veza marketinške mreže destinacija i efikasnosti statistički značajna ( $\beta=0,177$ ,  $p<0,05$ ), dok je veza marketinške mreže destinacija i efektivnosti statistički neznačajna ( $\beta=0,051$ ,  $p>0,05$ ), što znači da marketinška mreža destinacija ima pozitivan utjecaj na efikasnost poslovnog subjekta u hotelijerstvu, ali nema utjecaj na efektivnost poslovnog subjekta. Navedeno otvara mogućnosti za dodatna istraživanja.

Rezultati istraživanja, nadalje, pokazuju pozitivan utjecaj kvalitete odnosa na uspješnost poslovnog subjekta u hotelijerstvu (H1b) (standardizirani parametar veze je 0,576). Veza kvalitete odnosa i uspješnosti poslovnih subjekata u hotelijerstvu je statistički značajna (t-vrijednost 2,949). Time se potvrđuje postavljena **hipoteza H.1b: Kvaliteta odnosa ima izravan i pozitivan utjecaj na uspješnost poslovnih subjekata u hotelijerstvu u smislu efikasnosti i efektivnosti**. To je u skladu s teorijskim postavkama Palmatiera (2008) koji kvalitetu odnosa definira kao jednog od čimbenika efektivnosti s pozitivnim utjecajem na rezultate uspješnosti poslovnog subjekta u hotelijerstvu, kao i prethodnim istraživanjima Palmatier et al. (2006) koji dokazuju da najveći utjecaj na ostvarivanje ciljeva poslovnog subjekta ima kvaliteta odnosa. Istraživanje je, također, pokazalo da najveći utjecaj na efikasnost i efektivnost ima privrženost ( $\beta=0,222$  za efikasnost i  $\beta=0,297$  za efektivnost). To je u skladu s istraživanjima Morgana i Hunta (1994) koji privrženost među partnerima smatraju ključnim za postizanje dobrih poslovnih rezultata.

Nadalje, može se tvrditi da postoji i pozitivni utjecaj kvalitete odnosa na marketing mreža (H1c) (standardizirani parametar veze je 0,924), čime se dokazuje postavljena **hipoteza H.1c: Postoji empirijski dokaziva veza između kvalitete odnosa i marketinških mreža u poslovnim subjektima u hotelijerstvu**. Naime, ukoliko se ulaže u poboljšanje kvalitete odnosa kroz stvaranje povjerenja, zadovoljstva i predanosti u marketinškim vezama dolazi do poboljšanja jačine marketinških mreža. Slično ističu Ulaga i Eggert (2006), koji dokazuju da vrijednost odnosa pozitivno povećava kvalitetu odnosa u cilju nastavljanja odnosa u

marketinškim mrežama odnosno smanjuju želju za prestankom suradnje unutar mreže odnosa.

Uzimajući u obzir sve navedeno može se zaključiti da je postavljena **temeljna hipoteza: Marketing odnosa ima izravan i pozitivan utjecaj na uspješnost poslovnih subjekata u hotelijerstvu** prihvaćena te se može tvrditi da marketing odnosa pozitivno utječe na uspješnost poslovnih subjekata u hotelijerstvu.



### **5.3. OGRANIČENJA REZULTATA I SMJERNICE ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA**

Provedeno istraživanje ukazuje na utjecaj marketing odnosa na uspješnost poslovnog subjekta u hotelijerstvu. Marketing odnosa se promatra kroz kvalitetu odnosa i marketing mreže. Uočeno je da ukoliko se iz konstrukta marketing mreže izluče veze s konkurencijom, koje imaju negativan utjecaj na efikasnost i efektivnost kojima se promatra uspješnost poslovanja, dolazi se do statistički značajnog utjecaja marketing mreža na poslovnu uspješnost. Navedeno sugerira nužnost rekonceptualizacije uloge veza s konkurencijom u konceptu marketing mreža. Smatra se potrebnim uključiti i konkurenciju u razmatranje marketinških mreža, ali je potrebno dodatno istražiti kroz dubinske intervjuje i fokus grupe njihovu ulogu te sukladno nalazima prilagoditi operacionalizaciju marketing mreža konkurencija.

Ograničenje istraživanja predstavlja i međuutjecaj kvalitete odnosa i marketinških mreža unutar marketing odnosa. Naime, uočeno je da kvaliteta odnosa preuzima većinu utjecaja marketinških mreža na poslovnu uspješnost. Stoga se za buduća istraživanja sugerira istražiti medijatorski utjecaj marketinških mreža između kvalitete odnosa i poslovne uspješnosti. Navedeno daje potporu zasebnoj konceptualizaciji kvalitete odnosa i marketing mreža unutar marketing odnosa.

Nedostatak istraživanja čini i uobičajena subjektivnost i pristranost ispitanika. U istraživanju je, naime, korišten jedan anketni upitnik upućen jednoj skupini ispitanika, te je dobivana percepcija jakosti i važnosti veza unutar marketinške mreže s percepcije jedne interesne skupine. U budućim istraživanjima mogle bi biti uključene različite skupine sudionika marketinških mreža u hotelijerstvu što bi omogućilo objektivnije sagledavanje veza i kvalitete odnosa unutar marketinških mreža te identificiranje razlika u percepciji pojedinih skupina sudionika o marketinškim mrežama i kvaliteti odnosa u marketinškim mrežama.

U istraživanju je, nadalje, prisutna subjektivnost metode mjerenja uspješnosti poslovnih subjekata u hotelijerstvu. Ispitanici, naime, daju subjektivne iskaze o performansama uspješnosti poslovanja poslovnih subjekata u kojima su zaposleni. Istraživanje je, dakle, više odraz percepcije menadžera poslovnih subjekata o uspješnosti poslovnih subjekata nego stvarno stanje poslovne uspješnosti. Stoga se predlaže uključivanje u buduća istraživanja objektivnih (financijskih) mjera uspješnosti poslovnog subjekta.

Istraživanjem su, također, obuhvaćeni svi poslovni subjekti u hotelijerstvu, bez obzira na veličinu. No, za pretpostaviti je da veličina poslovnog subjekta utječe i na strukturu marketinške mreže i na kvalitetu odnosa dionika u marketinškoj mreži. Osim toga, za pretpostaviti je i da snaga veza u marketinškoj mreži ovisi o veličini poslovnog subjekta, pa bi i utjecaj marketing odnosa na uspješnost malog i velikog poslovnog subjekta mogao biti različit, posebice ako se ima na umu posebnost poslovanja u hotelijerstvu, kao i posebnosti poslovanja malih poslovnih subjekata u odnosu na velike poslovne subjekte u hotelijerstvu. Stoga bi u budućim istraživanjima bilo poželjno provesti istraživanje unutar pojedinih skupina poslovnih subjekata s obzirom na njihovu veličinu, primjerice, unutar malih, srednjih i/ili velikih poslovnih subjekata u hotelijerstvu odnosno sagledati zasebno hotelske objekte koji posluju samostalno ili u sklopu lanca hotela.

Kako je istraživanje provedeno na jednoj grupaciji poslovnih subjekata koji posluju na turističkome tržištu, odnosno na poslovnim subjektima u hotelijerstvu, smatra se da bi se u budućim istraživanjima bilo zanimljivo usmjeriti i na druge poslovne subjekte u turizmu. Tako bi buduća istraživanja mogla obuhvatiti privatne iznajmljivače, kampove ili ugostiteljske objekte kako bi se ispitala povezanost marketinga odnosa, sagledana kroz kvalitetu odnosa i marketinške mreže, i njihove uspješnosti poslovanja sagledane kroz efikasnost i efektivnost poslovanja.

Konačno, istraživanje je provedeno na poslovnim subjektima u hotelijerstvu u Republici Hrvatskoj, pa bi u svrhu mogućnosti njegove primjene u drugim zemljama bilo nužno istraživanje proširiti na poslovne subjekte u hotelijerstvu drugih turističkih zemalja, posebice zemalja koje su konkurenti Republici Hrvatskoj kako bi se mogle izvršiti komparacije kao podloga budućim istraživanjima.

## 6. ZAKLJUČAK

U zaključku se razmatra znanstveni doprinos istraživanja koji se sagledava kroz teorijski i metodološki doprinos, te implikacije za marketing menadžere.

### **Znanstveni doprinos**

Znanstveni doprinos istraživanja se vidi u cjelovitom sagledavanju marketing odnosa kroz koncept holističkog marketinga te kroz sagledavanje teorijskih polazišta marketing odnosa. Marketing odnosa se sagledava kroz kvalitetu odnosa odnosno promatranje kvalitete odnosa kroz privrženost, povjerenje i zadovoljstvo. Kroz razvijanje teorijske osnove za pojedine elemente kvalitete odnosa dolazi se do zaključka da je kvaliteta odnosa višedimenzionalan konstrukt koji je nužno sagledati kroz različite elemente. Poseban naglasak se daje na poslovne subjekte u hotelijerstvu gdje je potrebno sustavno sagledavati i graditi kvalitetu odnosa sa svim dionicima.

Razmatrajući povezanost marketing odnosa i marketinških mreža doprinos se nalazi u sagledavanju marketinških mreža kroz prizmu marketing odnosa. Daje se teorijski okvir razumijevanja marketing odnosa u poslovnim subjektima u hotelijerstvu te teorijski okvir razumijevanja marketinških mreža. Navedeno predstavlja znanstveni doprinos istraživanja.

Kroz razvijanje teorijske osnove marketinških mreža, koje se sagledavaju kroz prizmu dobavljača, kupaca (gosti hotela), destinacije, zaposlenika te konkurenata daje se znanstveni doprinos teoriji marketinških mreža. Naime, marketinške mreže sagledavaju se u prošlim istraživanjima kroz proces umrežavanja i stvaranja veza dok se u ovome istraživanju sagledavaju kroz jačinu i važnost odnosa između poslovnog subjekta u hotelijerstvu i pojedinog dionika u marketinškim mrežama. Navedeno predstavlja metodološki doprinos.

Uključivanje veza u destinaciji te uključivanje zaposlenika u koncept marketinških mreža predstavlja metodološki doprinos rada. Naime, istraživanja do sada su sagledavala marketinške mreže kroz dobavljače, kupce i konkurenciju, ali zanemarujući veze unutar destinacije odnosno interne veze poslovnog subjekta (veze sa zaposlenicima). Sukladno uočenom istraživačkom jazu razvijena je i ljestvica za mjerenje doprinosa veza unutar destinacije marketinškim mrežama poslovnog subjekta u hotelijerstvu te su uključeni u sagledavanje i mjerenje marketinških veza i zaposlenici.

Uspješnost poslovnog subjekta sagledavala se kroz efikasnost i efektivnost poslovanja. Dolazi se do zaključka da je nužno promatrati uspješnost poslovanja kroz efikasnost i efektivnost kako bi se bolje moglo sagledati utjecaj kvalitete odnosa i marketinških mreža na uspješnost poslovanja. Naime, uočava se različiti utjecaj pojedinih elemenata marketinških mreža i kvalitete odnosa na uspješnost poslovnog subjekta odnosno njegovu efikasnost i efektivnost.

Znanstveni doprinos se sagledava i u povezivanju te dokazivanju veze marketing odnosa, sagledane kroz kvalitetu odnosa i marketinške mreže te uspješnosti poslovnog subjekta. Naime, kvaliteta odnosa te marketinške mreže pozitivno utječu na uspješnost poslovnog subjekta u hotelijerstvu.

### **Implikacije za marketing menadžere**

Marketing menadžeri kako bi povećali uspješnost poslovnih subjekata u hotelijerstvu moraju sagledavati odvojeno efikasnost i efektivnost. Naime, svi elementi marketinških mreža i kvalitete odnosa ne utječu jednako na povećanje uspješnosti poslovanja sagledane kroz efikasnost. Stoga se sugerira da marketing menadžeri razvijaju veze s kupcima i zaposlenicima te interne veze s destinacijom kako bi povećali poslovnu efikasnost.

Kroz praćenje kupaca, sagledavanje njihovih potreba, prilagođavanje pojedinih usluga njihovim zahtjevima, povećanu i učestalu komunikaciju te stvaranje dugoročnih odnosa povećava se uspješnost poslovanja gledana kroz efikasnost i efektivnost poslovanja. Također, kupci se uključuju u poslovanje te zajednički sudjeluju u razvijanju marketinga doživljaja ili se razvijaju veze s njima kako bi se uključili kupci u sukreiranje vrijednosti. Navedeno pozitivno utječe na povećanje uspješnosti poslovanja. Uvažavanje zaposlenika, edukacija i razvijanje veza s njima, uključivanje u pripremu poslovnih planova te dijeljenje informacija dobivenih s tržišta zaposlenicima omogućava povećanje uspješnosti poslovanja, sagledanu kroz efikasnost i efektivnost, kod poslovnih subjekata u hotelijerstvu. Razvijanjem i suradnjom s turističkim zajednicama, resornim ministarstvom, predstavnicima lokalne vlasti te nositeljima turističke ponude i stanovništvom pozitivno se utječe na uspješnost poslovnog subjekta u hotelijerstvu odnosno navedeno povećava njegovu efikasnost, ali ne i efektivnost. Naime, poznavanjem i uvažavanjem političkog i gospodarskog okruženja destinacije može se uspješnije poslovati.

Marketing menadžerima kako bi povećali uspješnost poslovanja sugerira se razvijanje partnerskih odnosa kroz privrženost i zadovoljstvo. Naime, kroz povećanje zadovoljstva i uključivanjem u tim suradnika, međusobnim razvijanjem i sukreiranjem vrijednosti za sve partnere u odnosu pozitivno se utječe na uspješnost poslovanja mjerenu kroz efikasnost i efektivnost.

Ulaganje u veze s dobavljačima te u razvijanje povjerenja poslovnih partnera nije dokazano da povećava uspješnost poslovanja iskazanu kao efikasnost ili efektivnost. Stoga ulaganje i razvijanje u ovih veza nije nužno da marketing menadžeri prakticiraju. Iako, bi se navedeno trebalo dodatno istražiti. Veze s konkurencijom odnosno dijeljenje informacija o konkurentima unutar tima te raspravljanje o konkurentskim strategijama i akcijama negativno pridonosi odnosno smanjuje uspješnost poslovnog subjekta. Stoga se na razvijanje ovih veza nije potrebno usmjeriti u poslovanju.

## LITERATURA

### KNJIGE

1. Avelini Holjevac, I 2002, *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija.
2. Bahtijarević–Šiber, F, Sikavica, P & Pološki Vokić, N 2008, *Suvremeni menadžment: Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb.
3. Barjaktarović, D 2013, *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment Univerziteta Singidunum, Beograd.
4. Bartoluci, M 2013, *Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva*, Školska knjiga, Zagreb.
5. Bearden, WO & Netemeyer, RG 2011, *Handbook of Marketing Scales: Multi-Item Measurement for Marketing and Consumer Behaviour Research, 3<sup>rd</sup> edition*, SAGE publications India, Thousand Oaks, California.
6. Berc Radišić, B 1999, *Marketing u hotelijerstvu*, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija.
7. Bowie, D & Buttle, F 2004, *Hospitality marketing: An Introduction*, Elsevier, Butterworth-Heinemann.
8. Buttle, F 2008, *Customer Relationship Management*, Elsevier, Butterworth-Heinemann.
9. Cerović, Z 2003, *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Sveučilišta u Rijeci, Opatija.
10. Cetinski, V 2005, *Strateško upravljanje razvojem turizma i organizacijska dinamika*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Sveučilišta u Rijeci, Opatija.
11. Covey, SR 2006, *The 8<sup>th</sup> Habit: From Effectiveness to Greatness*, Simon & Simon, London.
12. Crotts, JC, Buhalis, D & March, R (ur.) 2000, *Global Alliances in Tourism and Hospitality Management*, Routledge Taylor & Francis Group, New York, London.
13. Diamantopoulos, A, & Siguaw, J 2000, *Introducing LISREL*, SAGE publications, London.
14. Drucker, PF 1993, *Post-Capitalist Society*, HarperCollins, New York.
15. Egan, J 2008, *Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing*, Person Education Limited, London.
16. Field, A 2009, *Discovering statistics using SPSS, 3<sup>rd</sup> edition*, SAGE publications, London.

17. Galičić, V, Ivanović, S & Lupić, M 2005, *Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija.
18. Galičić, V & Laškarin, M 2016, *Principi i praksa turizma i hotelijerstva*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, Opatija.
19. Grbac, B 2005, *Osvajanje ciljnog tržišta*, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka.
20. Grbac, B 2010, *Marketinške paradigme: stvaranje i razmjena vrijednosti*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka.
21. Grbac, B 2013, *B2B marketing*, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka.
22. Grbac, B, Dlačić, J & First, I 2008, *Trendovi marketinga*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2008.
23. Gržinić, J & Floričić, T 2015, *Turoperatori i hotelijeri u suvremenom turizmu*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula.
24. Gummesson, E 1999, *Total Relationship Marketing*, Butterworth – Heinemann, Boston.
25. Hair, JF Jr., Black B, Babin, B, Anderson, RE & Tatham, RL 2006, *Multivariate Data Analysis*, 6th edition, Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall, New York.
26. Ivanović, S 2012, *Ekonomika ugostiteljstva*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, Opatija.
27. Kline, RB 1998, *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, Guilford, New York.
28. Kotler, Ph & Caslione, JA 2009, *The Business and Marketing in the Age of Turbulence*, Amacom, New York.
29. Kotler, Ph & Keller, KL 2008, *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb.
30. Kotler, Ph & Keller, KL 2012a, *A Framework for marketing management*, Fifth Edition, Prentice Hall, New Jersey.
31. Kotler, Ph & Keller, KL 2012b, *Marketing Management*, 14 ed., Prentice Hall, New Jersey.
32. Kotler, Ph 2003, *Marketing Management*, Pearson Education International, Inc., Upper Saddle River, New York.
33. Kotler, Ph, Bowen, JT. & Makens, JC 2010, *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, Mate, Zagreb.
34. Kotler, Ph, Keller, KL & Martinović, M 2014, *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb.
35. Kotler, Ph, Wong, V, Saunders, J & Armstrong, G 2006, *Osnove marketinga*, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb.

36. Magaš, D 2008, *Destinacijski menadžment – modeli i tehnike*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Sveučilišta u Rijeci, Opatija.
37. McKenna, R 1991, *Relationship marketing: Successful strategies for the age of the customer*, Addison-Wesley Pub. Co.
38. Möller, K & Wilson, D 1995, *Business marketing: An interaction and network perspectives*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
39. Nunnally, JC 1967, *Psychometric theory*, McGraw-Hill, New York.
40. Ozretić Došen, Đ 2010, *Osnove marketinga usluga*, Mikrorad, Zagreb.
41. Palmatier, RW 2008, *Relationship Marketing*, Marketing Science Institute, Cambridge, Massachusetts.
42. Pirjevec, B. 1998, *Ekonomska obilježja turizma*, Golden marketing, Zagreb.
43. Porter, ME 2008, *Konkurentska prednost*, Masmedia, Zagreb.
44. Previšić, J & Ozretić Došen, Đ (ur.) 2004, *Marketing*, 2. izdanje, Adverta, Zagreb.
45. Radišić, F 1988 *Ekonomika i organizacija poslovanja u hotelijerstvu*, OtokarKeršovani, Opatija.
46. Ružić, D 2007, *Marketing u turističkom ugostiteljstvu*, Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek.
47. Senečić, J, Vukonić, B 1997, *Marketing u turizmu*, Mikrorad, Zagreb.
48. Sheth, JN & Parvatiyar, A 2003, *Relationship Marketing*, Response Book, New Delhi.
49. Sheth, JN & Sisodia, RS 2015, *Does marketing need reform?: Fresh perspectives on the future*. Routledge.
50. Snehota, I & Hakansson H (ur.) 1995, *Developing relationships in business networks*, Routledge, London.
51. Stipanović, C 2006, *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu - Sustav i poslovna politika*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija.
52. Tabachnick, BG & Fidell, LS 2007, *Using multivariate statistics*, 5th edition, Pearson Education, Boston.
53. Zeithaml, VA & Bitner, MJ 2000, *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 2nd Edition, McGraw–Hill, Boston.

## ČLANCI

54. Abele, AE & Spurk, D 2009, “How do objective and subjective career success interrelate over time?”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 82, pp. 803-824.



55. Achrol, RS & Kotler, Ph. 1999, "Marketing in the Network Economy", *Journal of Marketing*, vol. 63, no. 1, pp. 146–163.
56. Achrol, RS 1991, "Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments", *Journal of Marketing*, vol. 55, no. 4, pp. 77-93.
57. Al-Azzam, AFM 2016, "The Impact of Customer Relationship Management on Hotels Performance in Jordan", *International Journal of Business and Social Science*, vol. 7, no. 4, pp. 200-210.
58. Anderson, E & Weitz, B 1992, „The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels“, *Journal of marketing research*, vol. 29, no. 1, pp.18-34.
59. Anderson, JC & Narus, JA. 1990, "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, no. 54, no. 1, pp. 42–58.
60. Anderson, JC, & Gerbing, DW 1988, "Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, vol. 103, no. 3, pp. 411-423.
61. Anderson, JC, Hakansson, H & Johanson, J, 1994, "Dyadic Business Relationships within a Business Network Context", *Journal of Marketing*, vol. 58, no. 4, pp. 1–15.
62. Anderson, JC, Lodish, L & Weitz, B 1987, "Resource Allocation Behavior in Conventional Channels", *Journal of Marketing Research*, vol. 24, no, 1, pp. 254–262.
63. Ariffin, HF & Ha, NC 2015, „Examining Malaysian Hotel Employees Organizational Commitment by Gender, Education Level and Salary“, *The South East Asian Journal of Management*, vol. 9, no. 1, p.1-20.
64. Athanasopoulou, P 2009, "Relationship quality: a critical literature review and research agenda", *European Journal of Marketing*, vol. 43, no. 5/6, pp. 583-610.
65. Avelini Holjevac, I, Marković, S & Raspor, S 2009, "Customer satisfaction measurement in hotel industry: Content analysis study", *Conference proceedings of 4th International Scientific Conference*, University of Aegean, Rhodes Island, Grčka, pp. 2–10.
66. Awwad, MS, Al-Qrallah, AA 2014, "Relationship Marketing and Customer Retention: The Case of Jordanian Mobile Telecommunications Companies", *Dirasat*, vol. 41, no 2, pp. 435-450.
67. Axelsson, B 1995, "The development of network research—a question of mobilization and perseverance", *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, Boston, Dordrecht, London: Kluwer, pp. 111-137.

68. Bagozzi, RP & Yi, Y 1988, "On the Evaluation of Structural Equation model", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 16, no. 1, pp. 74-94.
69. Bagozzi, RP, & Phillips, LW 1982, "Representing and testing organizational theories: a holistic construal", *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, no. 3, pp. 459-489.
70. Bankvall, L, Dubois, A & Lind, F 2017, "Conceptualizing business models in industrial networks", *Industrial Marketing Management*, vol. 60, pp. 196-203
71. Barros, CP, Botti, L, Peypoch, N, Robinot, E & Solonandrasana, B 2011, „Performance of French destinations: Tourism attraction perspectives“, *Tourism Management*, vol. 32, no. 1, pp.141-146.
72. Barsky, J 1992, "Customer Satisfaction in the Hotel Industry: Meaning and Measurement", *Hospitality Research Journal*, vol. 16, no. 1, pp. 51-73.
73. Bartoluci, M & Budimski, V 2010, „Obrazovni sustav stručnih kadrova za potrebe turizma u Hrvatskoj“, *Hrvatski znanstveno stručni skup o menadžmentu u turizmu i sportu*, vol. 1, no. 1, pp.7-19.
74. Beck, JT, Chapman, K & Palmatier RW 2015, "Understanding Relationship Marketing and Loyalty Program Effectiveness in Global Markets", *Journal of International Marketing*, vol. 23, no. 3, pp. 1-21.
75. Bendapudi, N & Berry, LL 1997, "Customers' motivations for maintaining relationships with service providers", *Journal of retailing*, vol. 73, no. 1, pp.15-37.
76. Benouakrim, H & El. Kandoussi, F 2013, "Relationship Marketing: Literature Review", *International Journal of Science and Research*, vol. 2, no. 10, pp. 148-152.
77. Berry LL 1983, "Relationship marketing" u: Berry, LL, Shoctak, GL & Upch, GD (eds) 1983, *Emerging Perspectives of Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, pp. 25–38.
78. Bodlaj, M, Povše, H & Vida, I 2017, "Cross-Border Relational Exchange in SMEs: The Impact of Flexibility-Based Trust on Export Performance", *Journal for East European Management Studies*, vol. 22, no. 2, pp. 199-220.
79. Borgatti, SP & Pacey CF 2003, "The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology", *Journal of Management*, vol 29, no. 6, pp 991–1013.
80. Bosworth, G & Farrell, H 2011, „Tourism entrepreneurs in Northumberland“, *Annals of Tourism Research*, vol. 38, no. 4, pp.1474-1494.
81. Brooks, RF, Lings, IN, Botschen, MA 1999, "Internal marketing and customer driven wave-fronts", *The Service Industries Journal*, vol. 19, no. 4, pp. 49-67.

82. Butigan, R & Mahnić, I 2011, "Uloga marketinga odnosa u malim i srednjim poduzećima", *Tržište*, vol. 23, no. 1, pp. 89-104.
83. Caceres, RC & Paparoidamis, NG 2007, "Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty", *European journal of marketing*, vol. 41, no. 7/8, pp. 836-867.
84. Cambra-Fieero, JJ & Polo-Redondo, Y 2008, „Creating satisfaction in the demand-supply chain: the buyers' perspective“, *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 13, no. 3, pp. 211-224.
85. Carson, D, Gilmore, A & Rocks, S 2004, "SME marketing networking: a strategic approach", *Strategic Change*, vol. 13, no. 7, pp. 369–82.
86. Carvell, SA, Canina, L & Sturman, MC 2016, „A comparison of the performance of brand-affiliated and unaffiliated hotel properties“, *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 57, no. 2, pp.193-201.
87. Cetinski, V & Milohnic, I 2008, „Company competitiveness and competitive advantages in tourism and hospitality“, *Tourism and hospitality management*, vol. 14, no. 1, pp. 37-50.
88. Chaston, I & Mangles, T 2000, "Business networks: assisting knowledge Management and competence aquisitin within UK manufacturing firms", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 7, no. 2, pp. 160–70.
89. Chen, WJ & Cheng, HY 2011, "Factors affecting the knowledge sharing attitude of hotel service personnel", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 31, no. 2, pp. 468-476.
90. Cherly, D 2000, „Networking for Marketing Advantage“, *Journal of Management Decision*, vol. 38, no. 4, pp. 287- 292.
91. Chetty, S & Blankenburg Holm, D 2000, „Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach“, *International business review*, vol. 9, no. 1, pp.77-93.
92. Chung, LH & Parker, LD 2008, "Integrating hotel environmental strategies with management control: a structuration approach", *Business Strategy and the Environment*, vol. 17, no. 4, pp. 272–286.
93. Collinson, E & Shaw, E 2001, „Entrepreneurial marketing—a historical perspective on development and practice“, *Management decision*, vol. 39, no. 9, pp.761-766.

94. Crosby, L, Evans, KR & Cowles, D 1990, "Relationship Quality in Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective", *Journal of Marketing*, vol. 54, no. 3, pp. 68–81.
95. Čater, B, Žabkar, V & Čater, T 2011, "Commitment in marketing research services: two alternative models", *Journal of Business Economics and Management*, vol. 12, no. 4, pp. 603-628.
96. Čivre, Ž, Lovec, N & Fabjan, D 2013, „Herzbergova dvofaktorska teorija delovne motivacije na primeru zaposlenih v turizmu“, *Management*, vol. 8, no. 3, pp. 219-232.
97. Črnjar, K 2005, „Upravljanje znanjem u hotelima“, *Tourism and hospitality management*, vol. 11, no. 1, pp. 373-381.
98. Day, GS 2000, „Managing market relationships“, *Journal of the academy of marketing science*, vol. 28, no. 1, pp. 24-30.
99. da Silva Cané, JF, Franchi Carniello, M & Zuliatti, LF 2013, "Business Tourism: A guest opinion about Relationship marketing practices of the hotel network in Sao José dos Campos", *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, vol. 6, no. 1, pp. 3-25.
100. De Canniere, MH, De Pelsmacker, P & Geuens, M 2009, "Relationship quality and the theory of planned behavior models of behavioral intentions and purchase behaviour", *Journal of Business Research*, vol. 62, no. 1, pp. 82-92.
101. De Wulf, K & Odekerken-Schröder, G 2001, "A Critical Review of Theories Underlying Relationship Marketing in the Context of Explaining Consumer Relationships", *Journal for the Theory of Social Behaviour*, vol. 31, no. 1, pp. 74-101.
102. De Wulf, K, Odekerken-Schröder, G, Iacobucci, D 2003, "Investments in Consumer Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 65, no. 1, pp. 33-50.
103. Diamantopoulos, A, Riefler, P & Roth, KP 2008, "Advancing formative measurement models", *Journal of Business Research*, vol. 61, no. 12, pp. 1203–1218.
104. Doney, PM. & Cannon, JP 1997, "An Examination of the Nature of Trust in Buyer–Saller Relationships", *Journal of Marketing*, no. 61, pp. 35–51.
105. Dubini, P & Aldrich, H 1991, "Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process", *Journal of Business Venturing*, vol. 6, no. 5, pp. 305-313.
106. Ferron, JM & Hess, MR 2007, "Estimation in SEM: A concrete example", *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, vol. 32, no. 1, pp. 110-120.
107. Ford, D & Håkansson, H 2013, „Competition in business networks“, *Industrial Marketing Management*, vol. 42, no. 7, pp.1017-1024.

108. Fornell, C & Larcker, DF 1981, "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, vol. 18, no. 1, pp. 39-50.
109. Frančišković, I & Tomljanović, J 2001, „Promocija u funkciji uspješnosti i učinkovitosti poslovanja turističke agencije“, *Ekonomski pregled*, vol. 52, no. 3-4, pp.418-430.
110. Fyall, A, Callod, C & Edwards, B 2003, "Relationship marketing, The Challenge for Destinations", *Annals of Tourism Research*, vol. 30, no. 3, pp. 644–659.
111. Fynes, BC, Voss, C, de Burca, S 2005, "The Impact of Supply Chain Relationship Dynamics on Manufacturing Performance", *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 25, no. 1, pp. 6-19.
112. Garbarino, E & Johnson, MS 1999, „The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships“, *Journal of Marketing*, vol. 63, pp.70-87.
113. Getty, JM & Thompson, KN 1994, "The relationship between quality, satisfaction, and recommending behaviour in lodging decision", *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, vol. 2, no. 3, pp. 3–22.
114. Gilmore, A, Carson, D & Grant, K 2001, „SME marketing in practice“, *Marketing intelligence & planning*, vol. 19, no. 1, pp. 6-11.
115. Gilmore, A, Carson, D & Rocks, S 2006, „Networking in SMEs: Evaluating its contribution to marketing activity“, *International Business Review*, vol. 15, no. 3, pp.278-293.
116. Gilmore, A, Carson, D, Grant K 2001, "SME marketing in practice", *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 19, no. 1, pp. 6-11.
117. Gjivoje, D 2008, Kamo vode današnje strategije programa vrijednosti na turističkom tržištu?, *Acta turistica nova*, vol. 2, no. 1, pp. 25-49.
118. Gomes, CF, Yasin, MM & Lisboa, JV 2007, „The effectiveness of hospitality service operations: measurement and implementation concerns“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 19, no. 7, pp. 560-573.
119. Gonzalez-Benito, O & Gonzalez-Benito, J 2005, „Cultural vs. Operational and objective vs. Subjective performance: Perspective of production and operations“, *Industrial Marketing Management*, vol. 34, pp. 797-829.
120. Gonzalez-Benito, J & Dale, BG 2001, „Supplier quality and reliability assurance practices in the Spanish auto components industry: A study of implementation issues“, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 7, no. 2, pp. 187–196.

121. Gounaris, SP 2005, "Trust and commitment influences on customer retention: Insight from business-to-business services", *Journal of Business Research*, vol. 58, no. 2, pp. 126-140.
122. Grbac, B 1996, "Rekonceptcija marketinga", *Zbornik radova ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i politiku*, vol. 3, no. 1, pp. 19-39.
123. Grgona, J & Supić, A 2007, "Uloga marketinške koncepcije u hotelskom poslovanju", *Ekonomski misao i praksa*, vol. 16, no. 1, pp 41–61.
124. Grinnel, RM & Hill, LS 1979, "The Perceived Effectiveness i Efficiency of DHR Employees", *Sociaal Service Review*, vol. 53, no. 1, pp. 116–122, pogledano 11.02.2014., online: <http://www.jstor.org/stable/30015699>
125. Grönroos, C 1994, "Quo Vadis Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm", *The Marketing Review*, vol. 3, no. 2, pp. 347-360.
126. Grönroos, C 1997, "Value–driven Relational Marketing: from Products to Resources and Competencies", *Journal of Marketing Management*, vol. 13, no. 4, pp. 407–419.
127. Groves, G & Valsamakis, V 1998, „Supplier-customer relationships and company performance“, *The International Journal of Logistics Management*, vol. 9, no. 2, pp.51-64.
128. Gummesson, E 1994, „Making relationship marketing operational“, *International Journal of service industry management*, vol. 5, no. 5, pp. 5-20.
129. Gummesson, E 1999, „Total relationship marketing: experimenting with a synthesis of research frontiers“, *Australasian Marketing Journal*, vol. 7, no. 1, pp. 72-85.
130. Gummesson, E 2014, „Productivity, quality and relationship marketing in service operations: A revisit in a new service paradigm“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 26, no. 5, pp. 656-662.
131. Harker, MJ 1999, „Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions“, *Marketing intelligence & planning*, vol. 17, no. 1, pp.13-20.
132. Heide, JB & John, G 1992, "Do Norms Matter in Marketing Relationships? ", *Journal of Marketing*, vol. 56, no. 2, pp. 32-44.
133. Hennig-Thurau, T & Klee, A 1997, „The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: A critical reassessment and model development“, *Psychology & marketing*, vol. 14, no. 8, pp.737-764.

134. Heung, VCS, Mok, C & Kwan, A 1996, "Brand loyalty in hotels: an exploratory study of overseas visitors to Hong Kong", *Australian Journal of Hospitality Management*, vol. 3, no. 1, pp. 1–11.
135. Hill, J 2001, "A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: part 1", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 7, no. 5, pp. 171–204.
136. Hoang, H & Antoncic, B 2003, "Network-based research in entrepreneurship: A critical review", *Journal of Business Venturing*, vol. 18, no. 2, pp. 165–187.
137. Holmlund, M 2001, "The D and D model – Dimensions and domains of relationship quality perceptions", *The Service Industries Journal*, vol. 21, no. 3, pp. 13-36.
138. Hu, LT & Bentler, PM 1999, "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives", *Structural Equation Modeling*, vol. 6, no. 1, pp. 1-55.
139. Hudson, M, Smart, A & Bourne, M 2001, „Theory and practice in SME performance measurement systems“, *International journal of operations & production management*, vol. 21, no. 8, pp.1096-1115.
140. Huntley, JK 2006, „Conceptualization and measurement of relationship quality: Linking relationship quality to actual sales and recommendation intention“, *Industrial Marketing Management*, vol. 35, no. 6, pp. 703-714.
141. Iacobucci, D 2010, "Structural equations modeling: Fit indices, sample size, and advanced topics", *Journal of Consumer Psychology*, vol. 20, no. 1, pp. 90–98.
142. Ioncica, M, Tala, M, Brindusoiu, C & Ioncica, D 2008, "The factors of competitiveness in the hospitality industry and the competitive strategy of firms", *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, vol. 17, no. 2, pp. 213–218.
143. Jakovljević, M. 2012, "Promocija turističkih destinacija – oglašavanje i (ili) odnosi s javnošću?", *Acta turistica nova*, vol. 6, no. 1, pp. 69–90.
144. Jämsä, P, Tähtinen, J, Ryan, A & Pallari, M 2011, "Sustainable SMEs network utilization: the case of food enterprises", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 18, no. 1, pp. 141–156.
145. Jang, JT 2015, "Effect of internal marketing on knowledge sharing and organisational effectiveness in the hotel industry", *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 26, no. 1, pp. 76-92.

146. Jap, SD & Ganesan, S 2000, "Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment", *Journal of marketing research*, vol. 37, no. 2, pp. 227-245.
147. Jiang, Z, Shiu, E, Henneberg, S & Naude, P 2016, "Relationship quality in business to business relationships—Reviewing the current literatures and proposing a new measurement model", *Psychology & Marketing*, vol. 33, no. 4, pp. 297-313.
148. Johannisson, B 1986, "Network strategic: management technology for entrepreneurship and change", *International Small Business Journal*, vol. 5, no. 1, pp. 19–30.
149. Johanson, J & Mattsson, LG 1987, "Inter-organizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction – cost approach", *International Studies of Management and Organization*, vol. 17, no. 1, pp. 34–48.
150. Johnson, JL 1999, "Strategic integration in industrial distribution channels: managing the interfirm relationship as a strategic asset", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, no. 1, pp. 4–18.
151. Jurčić, Lj. 1998, "Multiplikativni efekti hrvatskog turizma", *Acta turistica*, Zagreb, vol. 10, no. 2, pp. 128–149.
152. Kanagal, N. 2009, "Role of Relationship Marketing in Competitive Marketing Strategy", *Journal of Management and Marketing Research*, vol. 2, pp. 97–114.
153. Kandampully, J & Suhartanto, D 2000, „Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image“, *International journal of contemporary hospitality management*, vol. 12, no. 6, pp. 346-351.
154. Kandemir, D, Yaprak, A & Cavusgil ST 2006, "Aliance orientation: Conceptualization, measurement and impact on market performace", *Journal of the Academy of Marketing Science*, no. 34, pp. 324-340.
155. Kang, B, Oh, S & Sivadas, E 2013, "Beyond Relationship Quality: Examing relationship management effectiveness", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 21, no. 3, pp. 272–291.
156. Katabe, M 1998, "Efficiency vs. Effectiveness orientation of global sourcing strategy: A comparison of U.S. and Japanese multinational companies", *Academy of Management Executive*, vol. 12, no, 4, pp. 107–119.
157. Kauzlauskaitė, R, Buciušienė, I & Tureauskas, L 2006, "Building employee commitment in the hospitality industry", *Baltic Journal of Management*, vol. 1, no. 3, pp. 300–314.



158. Kim, WG & Cha, Y 2002, "Antecedents and consequences of relationship quality in hotel industry", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 21, no. 4, pp. 321-338.
159. Kim, WG, Han, JS & Lee, E 2001, "Effects of relationship marketing on repeat purchase and word of mouth", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol. 25, no. 3, pp. 272-288.
160. Kohli, AK & Jaworski, BJ 1990, "Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, vol. 54, no. 2, pp. 1-18.
161. Koksul, MH & Ozgul, E 2007, "The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis", *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 25, no. 4, pp. 326-342.
162. Kosar, L 2009, "Upravljanje odnosima sa klijentima u hotelijerstvu", *Zbornik naučnog skupa 2- Suvremene tendencije u turizmu, hotelijerstvu i gastronomiji*, Univerzitet u Novom Sadu, Prirodoslovno-matematički fakultet, Novi sad, Srbija, pp. 7-10.
163. Kumar, N, Scheer, LK & Jan-Benedict, EM 1995, "The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers", *Journal of Marketing Research*, vol. 32, no. 1, pp. 54-65.
164. Ladhari, R 2009, "Service quality, emotional satisfaction, and behavioural intentions: A study in the hotel industry", *Managing Service Quality: An International Journal*, vol. 19, no. 3, pp. 308-331.
165. Lagrosen, S, Lagrosen, Y 2012, "Trust and Quality Management: Perspectives from Marketing and Organisational Learning", *Total Quality Management and Business Excellence*, vol. 23, no. 1, pp. 13-26.
166. Laitinen, EK 2000, "Long – term Success of Adaptation Strategies: Evidence from Finnish Companies", *Long Range Planning*, vol. 33, pp. 805-830.
167. Lam, T & Zhang, HQ 1999, "Service quality of travel agents: the case of travel agents in Hong Kong", *Tourism management*, vol. 20, no. 3, pp. 341-349.
168. Lambe, CJ, Wittmann, CM & Spekman RE 2001, "Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange", *Journal of Business-to-Business Marketing*, vol. 8, no. 3, pp. 1-36.
169. Lee, C, Law, KS & Bobko, P 1999, "The importance of justice perceptions on pay effectiveness: A two-year study of a skill-based pay plan", *Journal of Management*, vol. 25, no. 6, pp. 851-873.
170. Lee, E, Han, S, Nam, HU & Rho, JJ 2013, "Building capabilities via suppliers' effective

- management of relationships“, *Industrial Marketing Management*, vol. 42, no. 5, pp.805-813.
171. Levitt, T 2006, “ What business are you in? Classic advice from Theodore Levitt”, *Harvard Business Review*, vol. 84, no. 10, pp.126-37.
  172. Li, F & Nicholls, AF 2000, “Transactional or Relationship Marketing: Determinants of Strategic Choices”, *Journal of Marketing Management*, vol. 16, no. 1, pp. 449-464.
  173. Li, JJ & Zhou, KZ 2010, “How foreign firms achieve competitive advantage in the Chinese emerging economy: Managerial ties and market orientation”, *Journal of Business Research*, vol. 63, no. 8, pp. 856–862.
  174. Luo, Y & Chen, M 1997, “DOes quanxi influence firm performance? ”, *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 14, no. 2, pp. 1-16.
  175. Lynch, P & Morrison A 2007, „The Role of Networks“, *Micro-clusters and networks: The growth of tourism*, Michael, E. (ur.), Routledge, pp.43-62.
  176. MacKenzie, SB, Podsakoff, PM, & Podsakoff, NP 2011, “Construct measurement and validation procedures in MIS and behavioral research: Integrating new and existing techniques”, *MIS Quarterly*, vol. 35, no. 2, pp. 293-334.
  177. Macpherson, A & Holt, R 2007, “Knowledge, learning and small firm growth: A systematic review of the evidence”, *Research Policy*, vol. 36, no. 2, pp. 172-192.
  178. Maggioni, I, Marcoz, EM & Mauri, C 2014, „Segmenting networking orientation in the hospitality industry: an empirical research on service bundling“, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 42, pp.192-201.
  179. Maghzi, A, Abbaspour, B, Eskandarian, M & Hamid, ABA 2011, “Brand Trust in Hotel Industry: Influence of Service Quality and Customer Sastisfaction”, *2nd International Conference on Business, Economics and Tourism Managemnt, IPEDR*, vol. 24, no. 1, pp. 42–46.
  180. Mattila, AS 2006, „How affective commitment boosts guest loyalty (and promotes frequent-guest programs)“, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 47, no. 2, pp.174-181.
  181. Mattila, A & O'Neill, JW 2003, “Relationships between hotel room prining, occupanccy and guest satisfaction: A longitudinal case of a midscale hotel in the United States”, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol. 27, no. 3, pp. 328–341.
  182. Mazanec, JA 1995, “Positioning analysis with self–organizing maps: an exploratory study on luxury hotels”, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 36, no. 6, pp. 80–95.

183. Mihajlinović, K 2015, "Upravljanje odnosom s klijentima u hotelijerstvu", *Media, culture and public relations*, vol. 6, no. 2, pp. 161-171.
184. Miller, NJ, Besser, T & Malshe, A, 2007, "Strategic Networking among Small Businesses in Small US Communities", *International Small Business Journal*, vol. 25, no. 6, pp. 631–665.
185. Mohamed, AA & Rashid, BB 2012, "Customer Relationship Management (CRM) in Hotel Industry: A framework Proposal on the Relationship among CRM Dimensions, Marketing Capabilities and Hotel Performance", *International Review of Management and Marketing*, vol. 2, no. 4, pp. 220-230.
186. Mohr, J & Nevin, JR, 1990, "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective", *Journal of Marketing*, vol. 54, no. 4, pp. 36-51.
187. Moliner, AM, Sanchez, J, Rodriguez, MR & Callarisa, L 2007, "Relationship quality with a travel agency: the influence of the postpurchase perceived value of a tourism package", *Tourism and Hospitality Research*, vol. 7, no. 3/4, pp. 194-211.
188. Moorman, C, Zaltman, G & Deshpande, R 1992, "Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations", *Journal of Marketing Research*, vol. 29, no. 3, pp 314–28.
189. Morgan, NA, Clark, BH & Gooner, R 2002, "Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment: Integrating multiple perspectives", *Journal Business Research*, vol. 55, no. 5, pp. 363-375.
190. Morgan, RM & Hunt, SD 1994, "The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 58, no. 3, pp. 20–38.
191. Morić Milovanović, B 2013, "Strateški pristup umrežavanju malih i srednjih poduzeća", *Ekonomika misao i praksa*, vol. 22, no. 1, pp. 237-258.
192. Murphy, B, Maguiness, P, Pescott, C, Wislang, S, Ma, J & Wang, R 2005, „Stakeholder perceptions presage holistic stakeholder relationship marketing performance“, *European Journal of Marketing*, vol. 39, no. 9/10, pp. 1049-1059.
193. Murphy, B, Maguiness, P, Pescott, C, Wislang, S, Ma, J & Wang, R 2005, „Stakeholder perceptions presage holistic stakeholder relationship marketing performance“, *European Journal of Marketing*, vol. 39, no. 9/10, pp. 1049-1059.
194. Murphy, GB, Trailer, JW i Hill, RC 1996, "Measuring performance in entrepreneurship research", *Journal of Business Research*, vol. 36, no. 1, pp.15–23.

195. Myhal, GC, Kang, J & Murphy JA 2008, "Retaining customers through relationship quality: a services business marketing case", *Journal of Services Marketing*, vol. 22, no. 6, pp. 445-453.
196. Narayandas, D & Kasturi Rangan, V 2004, "Bulding and Sustaining Buyer-Seller Relationships in Mature Industrial Markets", *Journal of Marketing*, vol. 68, no. 3, p. 63-77.
197. Narver, JC, Slater, SF & MacLachlan, DL 2000, "Total Market Orientation, Business Performance and Innovation", *Journal of Marketing Science Institute*, Report, no. 00-116, pp. 1-20.
198. Narver, JC & Slater, SF 1990, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, vol. 50, pp. 20-35.
199. Narver, JC & Slater, SF 1994, "Market orientation, customer value, and superior performance", *Business Horizons*, vol. 37, no. 2, pp. 22-28.
200. Nusair, K & Hua, N 2010, „Comparative assessment of structural equation modeling and multiple regression research methodologies: E-commerce context“, *Tourism Management*, vol. 31, no. 3, pp.314-324.
201. Nyaga, GN & Whipple, JM 2011, „Relationship quality and performance outcomes: Achieving a sustainable competitive advantage“, *Journal of Business Logistics*, vol. 32, no. 4, pp. 345-360.
202. Nye, CD & Drasgow, F 2011, "Assessing goodness of fit: Simple rules of thumb simply do not work", *Organizational Research Methods*, vol. 14, no. 3, pp. 548-570.
203. O'Donnell, A 2004, "The nature of networking in small firms", *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 7, no. 3, pp. 206-217.
204. O'Malley, L & Tynan, C 2000, "Relationship Marketing in Consumer Markets: Rhetoric or reality?", *European Journal of Marketing*, vol. 34, no. 7, pp. 797-815.
205. Palmatier, RW, Dant, RP, Grewal, D & Evans, KR, 2006, "Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis", *Journal of Marketing*, vol. 70, no. 4, pp. 136-153.
206. Palmer, A & Bejou, D 1995, "Tourism Destination Marketing Alliances", *Annals of Tourism Research*, vol. 22, no. 3, pp. 616-629.
207. Panda, TK 2013, "Effects of Service Quality and Salesperson Characteristics on Consumer Trust and Relationship Commitment: An Empirical Study on Insurance Buyers in India", *Vision*, vol. 17, no. 4, pp. 285-292.

208. Parasuraman, A, Zeithaml, VA & Berry, LL 1985, „A conceptual model of service quality and its implications for future research“, *Journal of Marketing*, vol. 49, no. 4, pp.41-50.
209. Pechlaner, H, Volgger, M & Herntrei, M 2012, “Destination management organizations as interface between destination governance and corporate governance”, *Analolia – An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, vol. 23, no. 2, pp. 151–168.
210. Perez-Arostegui, MN, Benitez-Amado, J & Huertas-Perez, JF 2012, „In search of loyalty: an analysis of the determinants of buyer–supplier relationship stability under a quality management approach“, *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 23, no. 5-6, pp.703-717.
211. Pierce, JL, Gardner, DG, Cummings, LL & Dunham, RB 1989, „Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation“, *Academy of Management journal*, vol. 32, no. 3, pp. 622-648.
212. Podolny JM & Page KL 1998, “Network Forms of Organization”, *Annual Review of Sociology*, vol. 24, no. 1, pp. 57-76.
213. Poljane-Borić, S. 2004, “Privatizacija hrvatske hotelske industrije: reforma i anomija”, *Društvena istraživanja*, vol. 13, no. 1-2, pp. 27-48.
214. Rahman, M, Serrano, MAR & Lambkin, M 2017, “Corporate Social Responsibility And Marketing Performance, The Moderating Role Of Advertising Intensity”, *Journal of Adwertising Research*, vol. 57, no.4, pp. 368-379.
215. Rajic, T & Dado, J. 2013, “Modeling the Relationships among Retail Atmospheric, Service Quality, Satisfaction and Customer Behavioural Intentions in an Emergin Economy Context”, *Total Quality Management and Business Excellence*, vol. 24, no. 9-10, pp. 1096-1110.
216. Rasul, T 2018, “Relationship marketing's importance in modern corporate culture”, *The Journal of Developing Areas*, vol. 52, no. 1, pp. 261-268.
217. Reichhled, FF & Sasser, WE 1990, “Zero Defections: Quality Comes to Services”, *Hardvard Business Review*, vol. 68, no. 5, pp. 105-111.
218. Reinartz, W, Krafft, M & Hoyer, WD 2004, „The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance“, *Journal of marketing research*, vol. 41, no. 3, pp. 293-305.
219. Rindfleisch, A & Moorman, C 2001, “The Acquisition and Utilization of Information in New Product Alliances: A Strength-of-TiesPerspective”, *Journal of Marketing*, vol. 65, no. 2, pp. 1–18.

220. Ritter, T, Wilkinson, IF & Johnston WJ 2004, “Managing in complex business networks”, *Industrial Marketing Management*, vol. 33, no. 3, pp. 175–183.
221. Roberts, K, Varki, S & Brodie, R 2003, “Measuring the quality of relationships in consumer services: an empirical study”, *European Journal of Marketing*, vol. 37, no. 1/2, pp. 169-196.
222. Robson, PJA & Bennett, RJ 2000, “SME growth: the relationship with business advice and external collaboration”, *Small Business Economics*, vol. 15, no. 3, pp. 193–208.
223. Rocks, S, Gilmore, A & Carson, D 2005, “Developing strategic marketing through the use of marketing networks”, *Journal of strategic marketing*, vol. 33, no. 13, pp. 81–92.
224. Rouziès, D, Hlland, J & Barclay, DW 2014, “Does Marketing and Sales Integration Always Pay Off? Evidence from a Social Capital Perspective”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 42, no. 5, pp. 511–527.
225. Rowley, TJ 1997, “Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder in fluences”, *Academy of Management Review*, vol. 22, no. 4, pp. 887–910.
226. Roy, S 2011, “Competitiveness in Service Sector A Case of Hotel Industry in India”, *Global Business Review*, vol. 12, no. 1, pp. 51–69.
227. Russel-Bennett, R, Leo, C, Rundle-Thiele, S & Drennan, J 2016, “A Hierarchy-of-Effects Approach to Designing a Social Marketing Game”, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, vol. 28, no. 2, pp. 105-128.
228. Saleh, F & Ryan, C 1991, „Analysing service quality in the hospitality industry using the SERVQUAL model“, *Service Industries Journal*, vol. 11, no. 3, pp. 324-345.
229. Sánchez-Garcia, J, Molinertena, MA, Callarisa-Fiol, L & Rodríguez-Artola, RM 2007, “Relationship quality of an establishment and perceived value of a purchase”, *The Service Industries Journal*, vol. 27, no. 2, pp. 151–174.
230. Sarkar, MB, Echambadi, RAJ & Harrison, JS 2001, „Alliance entrepreneurship and firm market performance“, *Strategic management journal*, vol. 22, no. 6-7, pp.701-711.
231. Sedmak, G, Planinc, T & Planinc, S, 2011, “Unexploited potentials of networking in the hospitality business – Slovenia's case”, *Tourism and Hospitality Management*, vol. 17, no. 2, pp. 187–200.
232. Sheng, S, Zhou, KZ & Le, JJ 2011, “The Effects of Business and Political Tiew on Firm Performance: Evidence from China”, *Journal of Marketing*, vol. 75, no. 1, pp. 1–15.
233. Shaw, E 2006, „Small firm networking: An insight into contents and motivating factors“, *International Small Business Journal*, vol. 24, no. 1, pp. 5-29.

234. Sheng, S, Zhou, KZ & Li, JJ 2011, „The effects of business and political ties on firm performance: Evidence from China“, *Journal of Marketing*, vol. 75, no. 1, pp. 1-15.
235. Sheth, JN, Parvatiyar, A 1995, “The Evolution of Relationship Marketing”, *International Business Review*, vol. 4, no. 4, pp. 397–418.
236. Sigala, M 2003, “Implementing Customer Relationship Management in the Hotel Sektor: Does “IT” always matter?”, Conference: Proceedings of the 11th European Conference on Information Systems, ECIS, Naples, Italy, pp. 1801-1813, pogledano 8.03.2018., online: <http://dblp.uni-trier.de/db/conf/ecis/ecis2003.html>
237. Sin, LY, Tse, AC, Chan, H, Heung, VC & Yim, FH 2006, „The effects of relationship marketing orientation on business performance in the hotel industry“, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol. 30, no. 4, pp. 407-426.
238. Sivadas, E & Dwyer, RF 2000, „An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-Based Processes“, *Journal of Marketing*, vol. 64, no. 1, pp. 31-49.
239. Skogland, I & Siguaw, JA 2004, „Are your satisfied customers loyal?“, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 45, no. 3, pp. 221-234.
240. Smith, B 2009, “Buyer-Seller Relationships: Bonds, Relationship Management, and Seks-Type”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 15, no. 1, pp. 76-92.
241. Steiger, JH 2007, “Understanding the limitations of global fit assessment in structural equation modeling”, *Personality and Individual Differences*, vol. 42, no. 5, pp. 893-98.
242. Sun, Y, Liu, Z & Yang H 2018, “How Does Suppliers” Fairness Affect the Relationship Quality of Agricultural Product Supply Chains?”, *Journal of Food Quality*, vol. 2018, pp. 1-15.
243. Targino, LT & Urdan, AT 2013, “Marketing practices, between transactions and relationships, of companies in Brazil”, *Brazilian Business Review*, vol. 10, no. 2, pp. 120-137.
244. Tomašević Lišanin, M, Jakovčević, D & Palić, M 2004, „Importance of Corporate Communications in Mergers and Aquisitions: Theoretical Background and Empirical Evidence from Croatia Bankin Sector“, 2nd International Conference: *An Enterprise Odyssey: Building Competitive Advantage*, in Galetić, L (ur), pp.267.
245. Tzokas, N & Saren, M 2004, „Competitive advantage, knowledge and relationship marketing: where, what and how?“, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 19, no. 2, pp.124-135.

246. Ulaga, W & Eggert, A 2006, „Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships“, *European Journal of marketing*, vol. 40, no. 3/4, pp. 311-327.
247. Viera-dos Santos, J & Goncalves, G 2018, “Organizational Culture, Internal Marketing, and Perceived Organizational Support in Portuguese Higher Education Institutions”, *Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 34, no. 1, pp. 38-45.
248. Vikas, S & Singh Lather, A 2010, “A Study of Various Alliances in Travel and Tourism – Developing a Strategic Partnership Model for Success”, *South Asian Journal of Tourism and Heritage*, vol. 2, no. 1, pp. 59–71.
249. Vrtiprah, V & Sladoljev, J, “Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na kvalitetu proizvoda i usluga u hotelskom poduzeću”, *Ekonomska misao i praksa*, vol. 21, no. 1, pp. 97–122.
250. Vukman, M & Drpić, K 2014, “Utjecaj Internet marketinga na razvoj brenda turističke destinacije”, *Praktični menadžment*, vol. 5, no. 1, pp. 141–145.
251. Wang, CL & Chung, HFL 2013, “The moderating role of managerial ties in market orientation and innovation: An Asian perspective”, *Journal of Business Research*, vol. 66, no. 12, pp 2431–2437.
252. Weitz, B & Bradford, KD 1999, “Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, no. 2, pp. 241–254.
253. Wilkinson, I 2001, “A History of Network and Channels Thinking in Marketing in the 20th Century”, *Australasian Marketing Journal*, vol. 9, no. 2, pp. 23–52.
254. Williams, A 2006, “Tourism and hospitality marketing: fantasy, feeling and fun”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 18, no. 6, pp. 482-495.
255. Williams, J & Chinn, SJ 2010, “Meeting Relationship-Marketing Goals Through Social Media: A Conceptual Model for Sport Marketers”, *International Journal of Sport communication*, vol. 3, no. 4, pp. 422-437.
256. Yong Kim, B & Oh, H 2004, „How do hotel firms obtain a competitive advantage?“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 16, no. 1, pp. 65-71.
257. Yildiz, S & Karakas, A 2012, “Defining methods and criteria for measuring business performance: a comparative research between the literature in Turkey and foreign”, *Procesia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 58, pp. 1091-1102.



258. Žabkar, V & Makovec Brenčič, M 2001, "Relationships with customers, suppliers and competitors – Implication for firm's export performance", *Paper to the 17th IMP Conference*, vol. 15, pp.1-20.

#### DOKTORSKE DISERTACIJE

259. Butigan, R 2010, *Utjecaj marketinških mreža na uspješnost poslovanja malih i srednjih poduzeća*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb.

#### INTERNET IZVORI

260. American Marketing Association 2013, "The American Marketing Association Releases New Definition for Marketing", pogledano 1.05.2018, online: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
261. Blašković, A 2016, "“Mozgaju” kako hranu iz tvornice dovesti na stol hotelskom gostu", *Večernji list*, pogledano 29.06.2016., online: <http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/podravka-i-microsoft-zajedno-mozgaju-kako-hranu-iz-tvornice-dovesti-na-stol-hotelskom-gostu-1095623>
262. Čizmar, S 2014, *Hotelijerstvo Hrvatske*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, pogledano 2.09.2014., online: [http://web.efzg.hr/dok/TUR//avlahov/01\\_04\\_Hotelijerstvo%20Hrvatske.pdf](http://web.efzg.hr/dok/TUR//avlahov/01_04_Hotelijerstvo%20Hrvatske.pdf)
263. FINA 2016, *Poduzetnici u djelatnosti pružanja smještaja (hoteli, odmarališta i kampovi), povećali broj zaposlenih za 27%*, pogledano 11.04.2016., online: <http://www.fina.hr/fgs.axd%3Fid%3D16294+&cd=1&hl=bs&ct=clnk&gl=hr>
264. Hilton Hhonor, pogledano 4.05.2016., online: [http://hhonors3.hilton.com/en/offers/100090245.htm?cid=OM,MB,CORE7441\\_11190\\_All,MULTIPR](http://hhonors3.hilton.com/en/offers/100090245.htm?cid=OM,MB,CORE7441_11190_All,MULTIPR)
265. Hotel News Now, STR Global: Europe results for December, '14, pogledano 11.04.2017., online: <http://www.hotelnewsnow.com/Articles/24945/STR-Global-Europe-results-for-December-14>
266. Hrvatska narodna banka 2017, "Inozemna izravna ulaganja", pogledano 22.04.2016., online: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/sektor-inozemstva/inozemna-izravna-ulaganja>
267. IHG, pogledano 4.05.2016., online: [http://www.ihg.com/rewardsclub/us/en/enjoy-rewards?cm\\_sp=OSMGL-6C-US-EN-EJ1-A-MAN-MemberBenefits-Default](http://www.ihg.com/rewardsclub/us/en/enjoy-rewards?cm_sp=OSMGL-6C-US-EN-EJ1-A-MAN-MemberBenefits-Default)

268. International Organization for Standardization 2015, *ISO 9000:2015*, pogledano 8.03.2018., online: <https://www.iso.org/standard/45481.html>
269. Lošinj Hotels & Villas, pogledano 6.05.2016., online: <http://www.lostinj-hotels.com/hr/premium-club-program-vjernosti>
270. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske 2015, *Web burza hotelijerstva za jače povezivanje u lancu nabave*, pogledano 18.05.2016., online: <http://www.mint.hr/default.aspx?id=27438>
271. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske 2016a, Kategorizacija, pogledano 2.02.2017. online: <http://mint.hr/default.aspx?id=371>
272. *Nacionalna udruga OMH*, pogledano 13.07.2014., online: <http://www.omh.hr/default.aspx?id=10>
273. PWC 2014, *Room to grow*, pogledano 19.04.2016., online: <https://www.pwc.com/gx/en/hospitality-leisure/pdf/pwc-european-cities-hotel-forecast-2014-and-2015.pdf>
274. Rak Šajn, J 2016, “U hotelima Maistre 1000 tona domaćeg voća i povrća”, pogledano 22.06.2016., online: <http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/u-hotelima-maistre-1000-tona-domaceg-voca-i-povrca-1078358>
275. Spence, M 2007, „Why China grows so fast“, *Wall Street Journal*, January 23, pogledano 27.03.2017, online: [http://www.marcelbluhm.com/uploads/8/6/2/2/8622775/ch\\_7\\_why\\_china\\_grows\\_so\\_fast.pdf](http://www.marcelbluhm.com/uploads/8/6/2/2/8622775/ch_7_why_china_grows_so_fast.pdf)
276. *Valamar Plus Club program vjernosti*, pogledano 6.05.2016., online: <http://www.valamar.com/hr/program-vjernosti/valamar-plus-club/pogodnosti-programa>

#### PUBLIKACIJE I ZAKONI

277. Booking.com – Valamar Padova Hotel 2018, pogledano 1.02.2018., online [https://www.booking.com/hotel/hr/padova.hr.html?aid=304142;label=opensearch-plugin;sid=5cb67a298e2a5b97a5272c5e5928be2c;atlas\\_src=sr\\_iw\\_btn;dist=0;nflt=ht\\_id%3D204%3B;room1=A%2CA;sb\\_price\\_type=total;type=total;ucfs=1&#tab-reviews](https://www.booking.com/hotel/hr/padova.hr.html?aid=304142;label=opensearch-plugin;sid=5cb67a298e2a5b97a5272c5e5928be2c;atlas_src=sr_iw_btn;dist=0;nflt=ht_id%3D204%3B;room1=A%2CA;sb_price_type=total;type=total;ucfs=1&#tab-reviews)
278. Cerović, Z & Janković, S 2017, *Rezultati benchmarkinga hrvatskog hotelijerstva 2016*, pogledano 29.06.2017, online: <http://www.upuhh.hr/images/pdf/xix-kongres-prezentacije/FTHM.pdf>
279. Čorak, S 2011, *Izazovi upravljanja turizmom*, Znanstvena edicija Instituta za turizam, Zagreb.

280. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske 2009, *Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2008*, Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Zagreb.
281. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske 2014, *Turizam – kumulativni podaci, Razdoblje od siječnja do prosinca 2013.*, Priopćenje, no. 4.3.2/11.
282. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske 2015, *Turizam u 2014.*, Statistička izvješća, no. 1539.
283. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske 2016, *Turizam u 2015.*, Statistička izvješća, no. 1564.
284. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske 2017, *Promet u zračnim lukama u prosincu 2016.*, Priopćenje, no. 5.1.5/12.
285. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske 2017a, *Godišnji strukturno–poslovni pokazatelji poduzeća prema NKD–u 2007. za djelatnosti Nefinancijskih usluga (područja H, I, J, L, M, N i S odjeljak 95, NKD 2007.)*, pogledano 9.05.2017, online: <https://www.dzs.hr>
286. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske 2017a, *Turizam u 2016.*, Statistička izvješća, no. 1594.
287. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske 2018a, *Dolasci i noćenja turista u 2017* Priopćenje, vol. 54, no. 4.3.2.
288. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske 2018b, *Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2017*, Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Zagreb.
289. Eurostat 2017, *Tourism*, pogledano 11.05.2017, online: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/tourism/data/database>
290. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu 2016, *Benchmarking hrvatskog hotelijerstva, Izvještaj za 2015. godinu*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.
291. HGK 2018, pogledano 3.02.2018., online: <http://kupujmohrvatsko.hgk.hr/>
292. Horwath HTL. 2013, *Poslovanje hotelijerstva u Hrvatskoj 2013.*, Horwath HTL, Zagreb.
293. Horwath HTL. 2014, *Poslovanje hotelijerstva u Hrvatskoj 2014.*, Horwath HTL, Zagreb.
294. Horwath HTL. 2017, *Poslovanje hotelijerstva u Hrvatskoj 2016.*, Horwath HTL, Zagreb.
295. Institut za turizam 2004, *Tomas 2004 – Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj*, Institut za turizam, Zagreb.

296. Institut za turizam 2007, *Tomas 2007 – Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj*, Institut za turizam, Zagreb.
297. Institut za turizam 2010, *Tomas 2010 – Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj*, Institut za turizam, Zagreb.
298. Institut za turizam 2014a, *Hrvatski turizam u brojkama*, Institut za turizam, Zagreb, vol. 8, no. 2.
299. Institut za turizam 2014b, *Tomas 2014 – Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj*, Institut za turizam, Zagreb.
300. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske 2008, *Turizam u 2007.*, Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, Zagreb.
301. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske 2010, *Turizam u 2009.*, Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, Zagreb.
302. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske 2016, Pravilnik za dodjelu oznake kvalitete ugostiteljskog objekta vrste hotel, Narodne novine, vol. 59, no. 9.
303. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske 2016b, *Turistički promet u prosincu 2015. godine*, Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, Zagreb.
304. Oxford Economics 2010, *Economic contribution of UK hospitality industry*, final report, pogledano 30.03.2016., online: <http://www.bha.org.uk/wordpress/wp-content/uploads/2013/08/BHA-Economic-Contribution-of-UK-Hospitality-Industry-Final-.pdf>
305. Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji, posebnim standardima i posebnoj kvaliteti smještajnih objekata iz skupine hoteli, Narodne novine, no. 88/07, 58/08, 62/09, 63/13, 33/14 i 92/14.
306. Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji, posebnim standardima i posebnoj kvaliteti smještajnih objekata iz skupine hoteli, Narodne novine, no. 54/16.
307. STR Global 2016, *Global Hotel Review (Media Version)*, Global Hotel Industry Performance for the Month of March 2016, pogledano 9.05.2016., online: [http://www.hotelnewsnow.com/Media/Default/PDFs/GlobalHotelReviewCC\\_Media\\_March\\_2016.pdf](http://www.hotelnewsnow.com/Media/Default/PDFs/GlobalHotelReviewCC_Media_March_2016.pdf)
308. Valamar Riviera d.d. 2014, *Annual report 2013*, Valamar Riviera d.d., Poreč.
309. Vlada Republike Hrvatske 2007, *Odluka o nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007. – NKD 2007.*, Vlada Republike Hrvatske, Narodne novine, vol. 55, no. 58.
310. Vlada Republike Hrvatske 2013, *Strategija razvoja turizma do 2020.*, Vlada Republike Hrvatske, Zagreb.

311. World Travel & Tourism Council 2018, "Travel & Tourism, Economic impact 2018 world", pogledano 27.04.2018, online: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2018/world2018.pdf>
312. Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva, pročišćeni tekst zakona, *Narodne novine*, no. 29/02, 63/07, 53/12, 56/13.
313. Zakon o računovodstvu, pročišćeni tekst, *Narodne novine*, no. 109/07, 54/13, 121/14.
314. Zakon o upravljanju i raspolaganju imovinom u vlasništvu Republike Hrvatske, *Narodne novine*, no. 94/03.

## POPIS ILUSTRACIJA

### POPIS TABLICA

Redni broj	Naslov tablice	Stranica
1.	Koncepcije poslovanja	16
2.	Sažetak i analiza definicija najčešće korištenih definicija marketing odnosa	24
3.	Usporedba transakcijskog marketinga i marketing odnosa	31
4.	Djelatnost pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	48
5.	Hotelski kapaciteti Republike Hrvatske i zemalja konkurenata u 2016. godini	57
6.	Smještajni kapaciteti hotela Republike Hrvatske, prema kategoriji, 2005.-2016. godine	59
7.	Popunjenost hotelskih kapaciteta Republike Hrvatske po mjesecima u 2016. godini	64
8.	Broj i struktura poslovnih subjekata u djelatnosti Hoteli i sličan smještaj u Republici Hrvatskoj, 2008.-2015.	68
9.	Hotelski poslovni subjekti s obzirom na veličinu u Republici Hrvatskoj, 2008.-2015. godine	69
10.	Pregled hotelskih marki/menadžment kompanija u Hrvatskoj, 2013. godine	73
11.	Poslovni prihodi po zaposlenom u hotelskim poslovnim subjektima Republike Hrvatske, 2008.-2015.	75
12.	Ključni poslovni rezultati poslovanja hrvatskog i europskog hotelijerstva, 2008. – 2015. godine	80
13.	Ukupni (izravni i neizravni) utjecaj jedinice proizvodnje djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane na proizvodnju ostalih gospodarskih djelatnosti	82
14.	Dolasci i noćenja turista u hotelima u Republici Hrvatskoj posredstvom turističkih agencija, 2012.-2016. godine	87
15.	Program lojalnosti hotelskih lanaca koji djeluju u Republici Hrvatskoj	95
16.	Zadovoljstvo hotelskih gostiju elementima ponude u destinaciji, 2004., 2007., 2010. i 2014. godine	99

Redni broj	Naslov tablice	Stranica
17.	Varijable za ispitivanje kvalitete odnosa poslovnih subjekata u hotelijerstvu	106
18.	Varijable za ispitivanje marketinških veza	112
19.	Tradicionalne i novije mjere uspješnosti	113
20.	Varijable za ispitivanje uspješnosti poslovnih subjekata u hotelijerstvu	115
21.	Prosječna ocjena razvoja poslovnog odnosa poslovnog subjekta s dionicima	130
22.	Prosječna ocjena održavanja poslovnog odnosa s dobavljačima	132
23.	Prosječna ocjena održavanja poslovnog odnosa poslovnog subjekta s kupcima	133
24.	Prosječna ocjena održavanja poslovnog odnosa poslovnog subjekta sa zaposlenicima	134
25.	Prosječne ocjene održavanja veza poslovnog subjekta s destinacijom	135
26.	Prosječna ocjena poslovnih veza poslovnog subjekta s konkurencijom	136
27.	Prosječne ocjene kvalitete odnosa poslovnog subjekta s poslovnim partnerima	137
28.	Efikasnost i efektivnost poslovnih subjekata u zadnje dvije godine	1379
29.	Rezultati eksplorativne faktorske analize za marketing mreže	142
30.	Karakteristike mjernih ljestvica u marketing mreži	143
31.	Korelacije konstrukata uključenih u marketing mrežu	144
32.	Rezultati eksplorativne faktorske analize za kvalitetu odnosa	145
33.	Karakteristike mjernih ljestvica konstrukata uključenih u kvalitetu odnosa	146
34.	Korelacija između konstrukata uključenih u kvalitetu odnosa	146
35.	Rezultati eksplorativne faktorske analize za uspješnost poslovnih subjekata u hotelijerstvu	148
36.	Karakteristike mjernih ljestvica konstrukata uključenih u Uspješnost poslovnih subjekata	149
37.	Korelacija između konstrukata uključenih u uspješnost poslovanja poslovnih subjekata u hotelijerstvu	149
38.	Višestruka regresijska analiza sa zavisnom varijablom Uspješnost_efikasnost	151
39.	Višestruka regresijska analiza sa zavisnom varijablom Uspješnost_efektivnost	152

---

Redni broj	Naslov tablice	Stranica
40.	Karakteristike varijabli	1544
41.	Kompletno standardizirane vrijednosti parametra, greške mjerenja i pripadajuće t-vrijednosti	1555
42.	Vrijednosti kompozitne pouzdanosti (CR) i prosječne izdvojene varijance (AVE) za latentne konstrukte u analizi	1566
43.	Korelacije između latentnih konstrukata	156
44.	Kompletno standardizirane vrijednosti parametara strukturalnog modela	16060
45.	Korelacije između latentnih konstrukata	16060
46.	Veze između istraživanih konstrukata	1611
47.	Veze između istraživanih konstrukata bez Marketing mreža_konkurencija	1633

---



## POPIS GRAFIKONA

Redni broj	Naslov grafikona	Stranica
1.	Struktura hotela po kategoriji, 1989. i 2016.	58
2.	Ostvareni dolasci i noćenja u hotelima u Republici Hrvatskoj, 2005. – 2016. godine	61
3.	Struktura turističkih noćenja u hrvatskim hotelima, 2015. i 2016. godine	61
4.	Inozemna turistička noćenja u hrvatskim hotelima po zemlji podrijetla u 2016. godini	62
5.	Udio hotela i sličnog smještaja u ukupnom broju turističkih noćenja Republike Hrvatske, 1980.-2016.	63
6.	Turistički dolasci i noćenja u hotelima i sličnom smještaju u 2016. godini	64
7.	Struktura hotelskih poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj i izabranim zemljama Europe prema broju zaposlenih, 2015. godine	70
8.	Smještajne jedinice velikih hrvatskih turističkih grupacija u 2016. godini	72
9.	Kretanje broja zaposlenih u hotelima i sličnim objektima, 2008.-2015. godine	75
10.	Troškovi rada u hrvatskim hotelima prema regijama izražen udjelom u poslovnim prihodima, 2015. godine	76
11.	Broj zaposlenih u hotelskim poslovnim subjektima po mjesecima, 2000. i 2015. godine	77
12.	Broj zaposlenih po sobi u hrvatskim hotelima po regijama u 2015. godini	78
13.	Struktura poslovnih prihoda hrvatskih hotela po raspoloživoj sobi, 2017. godine	79
14.	Učestalost dolaska hotelskih gostiju u Republiku Hrvatsku, turistička destinacija i hotel, 2004.-2014. godine, u%	97
15.	Struktura poslovnih subjekata u hotelijerstvu s obzirom na vrstu poslovanja	118
16.	Struktura poslovnih subjekata s obzirom na broj smještajnih jedinica	118
17.	Struktura poslovnih subjekata s obzirom na broj osnovnih kreveta	119

Redni broj	Naslov grafikona	Stranica
18.	Struktura poslovnih subjekata s obzirom na ostvareni broj turističkih noćenja u 2012. i 2013. godini	120
19.	Struktura poslovnih subjekata s obzirom na prosječan boravak gostiju u danima, 2012. i 2013. godine	120
20.	Struktura poslovnih subjekata prema vlasništvu	121
21.	Struktura poslovnih subjekata prema izgradnji smještajnog objekta	122
22.	Struktura poslovnih subjekata prema izvršenoj posljednjoj rekonstrukciji smještajnog objekta	122
23.	Struktura poslovnih subjekata prema broju stalnih zaposlenika	123
24.	Struktura poslovnih subjekata prema broju sezonskih zaposlenika	124
25.	Struktura poslovnih subjekata prema prosječnom godišnjem broju radnika na bazi sata rada u poslovnom subjektu	124
26.	Struktura poslovnih subjekata prema broju zaposlenih u odjelu marketinga	125
27.	Struktura uzorka prema lokaciji poslovnih subjekata	126
28.	Struktura uzorka prema kategoriji poslovnog subjekta	126
29.	Struktura uzorka s obzirom na poslovanje poslovnog subjekta (samostalno ili unutar lanca)	127
30.	Struktura uzorka s obzirom na kanale prodaje, prosječni udio	127
31.	Struktura uzorka s obzirom na ostvarena noćenja, prosječni udio	128
32.	Scree plot dijagram	141

## POPIS SHEMA

Redni broj	Naslov shema	Stranica
1.	Usporedba prodajne koncepcije i marketinške koncepcije	13
2.	Komponente holističkog marketinga	18
3.	Načela transakcijskog marketinga i marketing odnosa	25
4.	Relacijski odnosi u marketingu odnosa	26
5.	Generički lanac vrijednosti	28
6.	Razvoj novih odnosa na tržištu	30
7.	Razine umrežavanja	35
8.	Relacijski odnosi ključnih i pomoćnih varijabli u marketingu odnosa	37
9.	Pet čimbenika ishoda relacijskih odnosa	43
10.	Kanali ekonomskog utjecaja hotelske industrije	49
11.	Marketinške mreže u hrvatskom hotelijerstvu	84
12.	Model snažnih partnerskih odnosa	92
13.	Konceptualni model utjecaja marketing odnosa na uspješnost poslovnih subjekata u hotelijerstvu	102
14.	Standardizirani mjerni model između latentnih konstrukata	158
15.	Strukturalni model	159

## PRILOG

### Prilog 1: Anketni upitnik

U sklopu izrade doktorske disertacije iz područja marketinga provodi se istraživanje o UTJECAJU MARKETING ODNOSA NA USPJEŠNOST POSLOVNIH SUBJEKATA U HOTELIJERSTVU.

Najljepše bi Vas zamolili da na pitanja odgovorite što je moguće točnije. Niste li sigurni u odgovor, molimo Vas, dajte Vašu najbolju procjenu. Nadamo se da ćete nam svojim iskrenim odgovorima pomoći u provođenju ovog projekta. Napominjemo da su svi Vaši odgovori anonimni. Pristup podacima imat će samo istraživač, prikupljeni podaci interpretirat će se na grupnoj razini, a svi dobiveni podaci koristit će se isključivo u svrhu ovog istraživanja.

1) Ocijenite u kojoj mjeri je Vaš poslovni subjekt u protekle dvije godine razvio poslovne odnose s: (*Molimo Vas da svoje mišljenje iznesete na skali od 1=izuzetno malo do 7=izuzetno puno*)

U posljednje dvije godine razvili smo poslovne odnose s:	Izuzetno malo				Izuzetno puno			
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Dobavljačima	1	2	3	4	5	6	7	
2. Kupcima	1	2	3	4	5	6	7	
3. Zaposlenicima	1	2	3	4	5	6	7	
4. Destinacijom	1	2	3	4	5	6	7	
5. Konkurencijom	1	2	3	4	5	6	7	

2) Ocijenite u kojoj mjeri Vaš poslovni subjekt u protekle dvije godine održava poslovne odnose s: (*Molimo Vas da svoje mišljenje iznesete na skali od 1=nikako se ne slažem do 7=u potpunosti se slažem*)

Održavamo poslovne odnose s:	<i>Nikako se ne slažem U potpunosti se slažem</i>						
<b>1. Dobavljačima</b>							
Dobavljači kontinuirano vrednuju i poboljšavaju proizvode/usluge kojima nas opskrbljuju	1	2	3	4	5	6	7
Dobavljači kontinuirano vrednuju i poboljšavaju procese odlučivanja kako bi odgovorili na naše zahtjeve	1	2	3	4	5	6	7
Dobavljači kontinuirano upravljaju podacima i informacijama koje im dostavljamo kako bi poboljšali kvalitetu proizvoda i usluga kojima nas opskrbljuju	1	2	3	4	5	6	7
Dobavljači redovno koriste procedure kako bi dobili informacije vezano za proizvode kojima nas opskrbljuju i to rade brzo i pouzdano	1	2	3	4	5	6	7
Poslovni subjekt se trudi ostvariti stalne međusobne odnose s dobavljačima	1	2	3	4	5	6	7
Suradnja umanjuje nesporazume između dvije strane	1	2	3	4	5	6	7
Dobavljači zadržavaju dobre odnose s našim poslovnim subjektom kako bi primili više narudžbi	1	2	3	4	5	6	7
Dobavljači zadržavaju dobre odnose s našim poslovnim subjektom kako bi poboljšali imidž i/ili ugled	1	2	3	4	5	6	7
Vjerujemo vrlo malom broju dobavljača koji su pouzdani i nude vrlo visoku kvalitetu proizvoda/usluga	1	2	3	4	5	6	7
Očekujemo od naših dobavljača da doprinesu u poboljšanju	1	2	3	4	5	6	7

konkurentskih prednosti							
Trud naših dobavljača da razviju i poboljšaju kvalitetu dovodi do toga da snize troškove proizvoda/usluga	1	2	3	4	5	6	7
Trud naših dobavljača da razviju i poboljšaju kvalitetu dovodi do toga da unaprijede kvalitetu proizvoda/usluga	1	2	3	4	5	6	7
Trud naših dobavljača da razviju i poboljšaju kvalitetu dovodi do toga da skrate vrijeme proizvodnje	1	2	3	4	5	6	7
S dobavljačima imamo česte susrete kako bi definirali područja za moguća poboljšanja s obje strane	1	2	3	4	5	6	7

<b>2. Kupcima</b>							
Razvijamo interaktivnu two-way komunikaciju s našim kupcima	1	2	3	4	5	6	7
Naglasak stavljamo na kupčevu lojalnost odnosno na njihovo zadržavanje	1	2	3	4	5	6	7
Podatke o kupcima upotpunjavamo putem kontaktnih medija (npr. pošta, telefon, Web, fax, osobno)	1	2	3	4	5	6	7
Organizirani smo tako da optimalno odgovorimo na zahtjeve različitih grupa kupaca	1	2	3	4	5	6	7
Nastojimo prilagoditi proizvode i usluge različitim grupama kupaca	1	2	3	4	5	6	7
Nastojimo udovoljiti zahtjevima najvrijednijih kupaca	1	2	3	4	5	6	7
Pokušavamo graditi dugoročne odnose s našim najvrijednijim kupcima	1	2	3	4	5	6	7

<b>3. Zaposlenicima</b>							
Voditelji svih odjela redovito posjećuju kupce, dobavljače, zaposlenike, konkurente.	1	2	3	4	5	6	7
Informacije o kupcima, dobavljačima, konkurenciji se dijele u svim odjelima	1	2	3	4	5	6	7
Radimo dobar posao integrirajući aktivnosti svih odjela	1	2	3	4	5	6	7
Naši menadžeri razumiju kako svi zaposlenici pridonose stvaranju dodane vrijednosti	1	2	3	4	5	6	7
Naši resursi su ravnomjerno raspoređeni po odjelima	1	2	3	4	5	6	7
Svi odjeli su uključeni u pripremu poslovnih planova i izradu strategije poslovanja	1	2	3	4	5	6	7

3) Odredite koliko su jake veze s navedenim subjektima: Molimo Vas da svoje mišljenje iznesete na skali od 1=nikako se ne slažem do 7= u potpunosti se slažem.

<b>4. Odnose u destinaciji održavamo s:</b>	<i>Nikako se ne slažem U potpunosti se slažem</i>						
Predstavicima vladinih institucija (MINT, HTZ, razna ministarstva i agencije)	1	2	3	4	5	6	7
Predstavicima lokalne vlasti ( gradonačelnik / načelnik, gradsko / općinsko vijeće, komunalna društva)	1	2	3	4	5	6	7
Predstavicima lokalne turističke zajednice (direktorom i turističkim vijećem)	1	2	3	4	5	6	7
Nositeljima turističke ponude (ugostiteljima, agencijama, trgovinama), Stanovništvom (lokalno stanovništvo, udruge)	1	2	3	4	5	6	7

<b>4. Konkurencijom:</b>	<i>Nikako se ne slažem U potpunosti se slažem</i>						
Naš prodajni tim redovito dijeli informacije unutar poslovnog subjekta o strategiji konkurencije	1	2	3	4	5	6	7
Brzo reagiramo na ponašanja konkurencije koja prijete našem poslovanju.	1	2	3	4	5	6	7
Naši voditelji redovno raspravljaju o konkurentskim prednostima i strategijama	1	2	3	4	5	6	7
Odabiremo onu grupu kupaca kod koje imamo konkurentske prednosti	1	2	3	4	5	6	7

5) Ocijenite koliko Vam je bitno u stvaranju i razvijanju poslovnih veza ostvariti slijedeće: (Molimo Vas da svoje mišljenje iznesete na skali od 1 = nikako se ne slažem do 7 = u potpunosti se slažem.)

<b>Kvaliteta odnosa:</b>	<i>Nikako se ne slažem U potpunosti se slažem</i>						
Smatramo da smo odani u odnosu s partnerima	1	2	3	4	5	6	7
Smatramo da smo odlučni da naši partneri budu dio "tima"	1	2	3	4	5	6	7
Smatramo da zaista brinemo za sudbinu poslovnog odnosa s našim partnerima	1	2	3	4	5	6	7
Smatramo da ukoliko naši partneri nisu u mogućnosti s nama stupiti u kontakt, dozvolit ćemo našim partnerima da donesu važne odluke i bez našeg učešća	1	2	3	4	5	6	7
Smatramo da ukoliko nismo u mogućnosti nadgledati aktivnosti naših partnera, imamo povjerenja u partnere da će kvalitetno odraditi svoj posao	1	2	3	4	5	6	7
Smatramo da će naši partneri napraviti ono što mi ne možemo	1	2	3	4	5	6	7
Smatramo da će naši partneri dati da mi napravimo ono što oni ne mogu	1	2	3	4	5	6	7
Generalno ne vjerujemo našim partnerima	1	2	3	4	5	6	7
Općenito smo zadovoljni odnosom s našim parterima	1	2	3	4	5	6	7
Smatramo da su naši partneri kvalitetni partneri	1	2	3	4	5	6	7
Zadovoljni smo potporom i uslugom koje zaprimamo od naših partnera	1	2	3	4	5	6	7

6. Poslovanje Vašeg poslovnog subjekta je: *(zaokružite jedan od odgovora)*

- 1) Cjelogodišnje                      2) Sezonsko

7. Koliki broj smještajnih jedinica posjeduje Vaš poslovni subjekt?

\_\_\_\_\_

8. Koliki broj osnovnih kreveta posjeduje Vaš poslovni subjekt?

\_\_\_\_\_

9. Koliki broj noćenja ostvaruje Vaš poslovni subjekt?

2012. godine \_\_\_\_\_

2013. godine \_\_\_\_\_

10. Koliki je prosječan boravak gostiju u danima?

2012. godine \_\_\_\_\_

2013. godine \_\_\_\_\_

11. Vlasništvo Vašeg poslovnog subjekta je: *(zaokružite jedan od odgovora)*

- 1) privatno domaće    2) mješovito domaće    3) u potpunosti strano    4) mješovito

12. Koja je godina izgradnje Vašeg poslovnog subjekta?

\_\_\_\_\_

13. Koje godine je izvršena posljedna rekonstrukcija Vašeg poslovnog subjekta?

\_\_\_\_\_

14. Broj stalnih zaposlenika Vašeg poslovnog subjekta je:

2012. godine \_\_\_\_\_

2013. godine \_\_\_\_\_

15. Broj sezonskih zaposlenika je:

2012. godine \_\_\_\_\_

2013. godine \_\_\_\_\_

16. Koliki je prosječan godišnji broj radnika na bazi sata rada u Vašem poslovnom subjektu?

2012. godine \_\_\_\_\_

2013. godine \_\_\_\_\_

17. Broj zaposlenih radnika u odjelu marketinga u Vašem poslovnom subjektu iznosi:

2012. godine \_\_\_\_\_

2013. godine \_\_\_\_\_

18. Lokacija Vašeg poslovnog subjekta je: (zaokružite jedan od odgovora)

1) otočna 2) priobalna 3) gradska 4) ruralna

19. Koja je kategorija (ili kako je kategoriziran) Vaš poslovni subjekt? (zaokružite jedan od odgovora)

1) dvije zvjezdice 2) tri zvjezdice 3) četiri zvjezdice 4) pet zvjezdica

20. Da li vaš poslovni subjekt posluje unutar lanca ili kao samostalni subjekt? (zaokružite jedan od odgovora)

1) Kao dio lanca 2) Kao samostalni subjekt

21. Prodaja Vašeg poslovnog subjekta po kanalima prodaje (upišite iznos u postotku)

- Individualci \_\_\_\_\_
- Grupe \_\_\_\_\_
- Alotmani \_\_\_\_\_

22. Koja je struktura ostvarenih noćenja (upišite iznos u postotku)

- Tuzemnih \_\_\_\_\_
- Inozemnih \_\_\_\_\_

23. Koliki je godišnji trošak marketinga Vašeg poslovnog subjekta? (upišite iznos u kunama)

2012. godine \_\_\_\_\_

2013. godine \_\_\_\_\_

24. Odredite kakvo je bilo poslovanje Vašeg poslovnog subjekta: *Molimo Vas da svoje mišljenje iznesete na skali od 1=izuzetno malo do 7=izuzetno puno.*

U posljednje dvije godine poslovanja Vaš poslovni subjekt ostvario je:	Izuzetno malo				Izuzetno puno		
	1	2	3	4	5	6	7
1. Povećanje tržišnog udjela	1	2	3	4	5	6	7
2. Povećanje prodaje	1	2	3	4	5	6	7
3. Povećanje zadovoljstva kupaca	1	2	3	4	5	6	7
4. Povećanje vrijednosti za kupca	1	2	3	4	5	6	7
5. Povećanje profita	1	2	3	4	5	6	7
6. Povećanje pažnje prema kupcima	1	2	3	4	5	6	7
7. Uspjeh ostvaren u usporedbi s konkurencijom	1	2	3	4	5	6	7
8. Jačanje odnosa s kupcima	1	2	3	4	5	6	7

HVALA VAM NA ULOŽENOM TRUDU I VREMENU U ISPUNJAVANJU UPITNIKA!



## **EXTENDED ABSTRACT**

**The introduction** underlines the importance of the studied topic and identifies the research gap. It defines the research purpose, the research scope and posits the research hypotheses, provides a short overview of the present research and indicates the scientific methods used in the study. It offers also a short structure.

In the Republic of Croatia, as well as in the world, the effects of the relationship marketing on the performance of business entities are still not enough theoretically studied, which results in a poor knowledge related to relationship marketing, especially considering the effects of relationship quality and marketing networks on business performance. With aim of enhancing the performance of business entities in the hospitality industry it is necessary to consider how and in which extent the quality of relationships affects the marketing networks and how the individual constructs affect the business performance, measured through effectiveness and efficiency. The effect of the relationship marketing on the performance of business entities in the hospitality industry has to be scientifically explored, as well as it is necessary to form and test a conceptual research model that will include the aforementioned constructs.

In the field of marketing, various papers have focused on studying the relationship marketing (Kandemir et al. 2006, Narayandas & Kasturi Rangan 2004, Rindfleisch & Moorman 2001, Jap & Ganesan 2000, Sivadas & Dwyer 2000), and on the effect of relationship marketing on the performance of business entities (Kandemir et al. 2006, Lambe et al. 2002, Sarkar et al. 2001). The relationship marketing is aimed to build mutually satisfying long term relationships with key partners – customers, suppliers, distributors and other marketing partners. The relationship marketing is studied through the synergic effect of the relationship quality and marketing networks. This represents a new approach in the field of relationship marketing. The end result of such a relationship is an increase of the performance of the business entity through a marketing network (Kotler et al. 2006, Cheryl 2000).

A marketing network consists from business entities and stakeholders (customers, employees, suppliers, distributors and others) with whom a mutually profitable business relationship is built. An efficient relationship network with key stakeholders results in

profitability of the business entity (Kotler et al., 2006, Gilmore et al. 2001, Cherly, 2000, Gummesson, 1999). Business entities include different stakeholders in their marketing networks. Considering the marketing network as a chain of relationships between customers, suppliers, competitors, "destinations" and internal relationships (employees) represents a unique approach that hasn't been so far taken in the marketing networks research.

By analysing previous studies Myhal et al. (2008) point out that different relationship quality dimensions are identified. Majority of authors (Caceres & Paparoidamis 2007, Roberts et al. 2003, De Wulf et al. 2003, Smith 1998, Hennig-Thurau & Klee 1997) consider, however, that the relationship quality consists of three dimensions: trust, commitment and satisfaction with the relationship, which is a fundamental requirement of the relationships quality.

A business entity - namely its business - is addressed as successful if the strategic, tactical and operative objectives are reached. In order to measure the performance, a combination of the effectiveness and efficiency indicators is used. Authors mostly use ones related to the increase of sale, market share and profitability, and less commonly use ones related to liquidity, solvency, number of employees, reputation and image (Koksal & Ozgul 2007, Gonzales - Benito, 2005, Laitinen 2000).

The research purpose is to research and explore previous knowledge related to the importance and effects of marketing networks and relationship quality and their influence on the success of business entities in hospitality industry, while the research objective of the study is to scientifically express the results of the research and to explore the direction of different effects related to relationship marketing on the success of business entities and to empirically prove their intensity.

The objective of the relationship marketing is to introduce, maintain and develop the relationships between customers and other stakeholders in order to realize benefits and reach the objectives of all included parts. It is possible to realize that by a mutual interchange of resources. The relationship marketing is based on cooperation, resulting in "win-win" situations for a mutual benefit and satisfaction of included parts (Gronroos, 2000). On that basis the following hypothesis is stated as:

*H.1. The relationship marketing has a direct and positive effect on the success of business subjects in the hospitality industry.*

Different stakeholders develop marketing networks, and business entity who has built a better network is more successful. The principle is simple: to build an efficient network of relationships with stakeholders which positively affects the performance of business entity (Gilmore et al, 2001; Cherly 2000; Gummesson, 1999). The aforementioned forms the auxiliary hypothesis:

*H.1.a. The marketing network have a direct and positive effect on the performance of business entities in hospitality industry through efficiency and effectiveness.*

The satisfaction represents an important dimension of the relationship quality (Caceres & Paparoidamis, 2007, Roberts et al. 2003). Authors (Mysen & Svensson 2010) define the relationship satisfaction as a positive affective state of mind resulting out of an evaluation of all aspects of the relationship between business entities. Morgan & Hunt (1994) underline the central role of commitment in the relationship marketing. They define commitment as a belief of a business entity that the relationship with the other party is important and worthwhile maintaining. Anderson & Weitz (1992) see the commitment as a long term effort towards maintaining a business relationship. Mutual commitment of engaged parties encourage business entities to collaborate on fulfilment of end customers' needs. This happens in order to make the profitability enhanced by reaching a level that they could not reach if working individually. The aforementioned forms the auxiliary hypothesis:

*H.1.b. The relationship quality has a direct and positive effect to the performance of business entities in the hospitality industry approached through efficiency and effectiveness.*

Cambro - Fieero & Polo - Redondo (2008) underline that the relationship has to be beneficial in order that business entities accomplish their objectives. Garbarino & Johnson (1999) state that the result of the relationship marketing is expressed through the quality of relations between business entities. The better the quality of the relationship between the business entities is, the more successful the mutual interchange is. Therefore the following auxiliary hypothesis is posited:

*H.1.c. There is an empirically demonstrated relationship between the relationship quality and marketing networks in business entities in the hospitality industry.*

The second part of the doctoral dissertation **Theoretical fundamentals of the relationship marketing** discusses the theoretical aspect of the relationship marketing through the analysis of the holistic approach to marketing, marketing evolution, development of new market relationships and analysing marketing networks. The quality of the relationships is observed as an important factor of customer satisfaction and important for creating successful interpersonal relationships within the marketing network.

The concept of holistic marketing includes the developmental characteristics of marketing conceptions as well as the characteristics of a holistic marketing approach. Business entities in the hospitality industry operate in a dynamic and competitive market environment. So, they necessarily have to operate within marketing networks, and the customer satisfaction becomes one of the requirements not only for more successful business, but also it affects the endurance of business entities on the market. The modern concept of marketing is based on a holistic marketing (Kotler & Keller, 2006). Four components of the holistic marketing are (Kotler & Keller 2008; Sheth & Sisodia 2006, Murphy et al. 2005) relationship marketing, integrated marketing, internal marketing and socially responsible marketing.

The theoretical background of the relationship marketing determines the relationship marketing and explains the difference between the transactional marketing and the relationship marketing. With the increase of awareness that creating loyal customers is important, companies draw their attention to the establishment of mutually useful relationships with clients, suppliers and stakeholders. Such type of marketing is called relationship marketing. Gummesson (1994) defines relationship marketing as a marketing observed through relationships, networks and interactions. Morgan & Hunt (1994) define the relationship marketing as a group of marketing activities aimed at creation, development and maintaining successful relationships with partners, while Benouakrim & Kandoussi (2013) underline the importance of strengthening the relationship network. The task of the relationship network is to create, develop, increase and maintain long term relationships between customers, suppliers, employees and other partners with aim to achieve a joint benefit (Sheth & Parvatiyar 2003).

The approach to marketing through relationship marketing and marketing network includes and studies the theoretical background of marketing network and the structure of marketing network. The marketing network identifies the interdependence and the wide spectre of the stakeholders (Kotler et al. 2006). Within marketing network cooperation between business entities is enhanced as well as their efforts are concentrated on the joint achievement of business goals in an effective and efficient way (Grbac 2008). The network theory ensures a better interaction between business entities within the network, as well as it helps to understand that the relationship quality and interaction between network partners have an distinct effect on their mutual exchange (Palmatier 2008). A marketing network (O'Donnell 2004) is a network of participants with whom the business entity is related and with whom it collaborates. Past research point out that network marketing and the relationship marketing are explored through commitment (Morgan & Hunt 1994), trust (Moorman et al. 1992) and cooperation with network partners (Benouakrim & El Kandoussi, 2013).

The relation between marketing and relationship quality is a key component in marketing networks. In theory of social relationships, level of relationship commitment to the interchange partner represents the relationship quality and includes establishing, closeness and level of mutuality between partners (Rindfleisch & Moorman, 2001). According to the past research (Crosby et al. 1990, Kumar et al. 1995) the structure of the relationship quality includes a set of interactions necessary to create high levels of relationship responsibilities, such as commitment, trust, and reciprocity of norms and efficacy of the interchange. If the relationship between the participants is successful then the relationship quality is good (Athanasopoulou 2009). Athanasopoulou (2009) points out that in past research trust, commitment and satisfaction are mostly considered as elements of relationship quality.

**The characteristics of the hospitality industry in the Republic of Croatia from relationship marketing perspective** is the third part of the doctoral dissertation. In this part theoretical guidelines of the hospitality industry and the relationship marketing in the hospitality industry are discussed, the importance of the hospitality industry in the tourism of the Republic of Croatia is defined and the effects of the hospitality industry on the Croatian economy are discussed and analysed. The marketing networks are approached

through the implementation of the relationship marketing in the Croatian hospitality industry.

The theoretical guidelines of the hospitality industry and relationship marketing in the hospitality industry include the development of the specifics of the hospitality industry and hotel services. The relationship marketing, apart from tourists (users of hotel services), includes suppliers, internal customers, mediators in hotel services and other market entities, as well as non-market entities, such as hospitality associations, tourist associations and other participants that create touristic product at the level of a tourist destination. The relationship marketing in the hospitality industry implies a set of marketing activities with whom a partner relationship is established, as well as growth and maintenance of long term and cost-effective relationships with the hotel service users (internal and external), suppliers and other partners aiming to achieve a joint benefit (Sheth & Parvatiyar, 2003).

The importance of the hospitality industry in the tourism of the Republic of Croatia includes the definition of the importance of hospitality and catering service in tourism sector. Croatia belongs to a group of countries attracted by the visitors more for its natural attractions and the rich cultural heritage (Institute for tourism, 2014b) and less for the quality, availability and variety of newly created tourist attractions (Government of the Republic of Croatia, 2013). The last decade in the tourism of the Republic of Croatia was characterised by the abandoning of the mass tourism concept and the development of selective forms of tourism (although "sun and sea" is still a dominant tourist product) and by the intensifying of the investment cycle in the hotel industry (State Bureau of Statistic of the Republic of Croatia, 2017). Number of accommodation capacities in 4 and 5 stars hotels is increasing and this points out the trend of shifting hotel structure towards higher quality products (Čižmar, 2014). The hotel guests are extremely satisfied with the kindness of the personnel in the accommodation facilities (Institute for tourism, 2014:133). But the dissatisfaction is identified in the appropriate education and qualification level. According to the Strategy of development of tourism of the Republic of Croatia 2020, the objective of investing in hotel facilities is the improvement of the quality of the accommodation offer and the diversification of the hotel product, the increase of competitiveness of Croatia as tourist destination, better positioning on market and the extension of the tourist season and increase in income from tourism.

Hospitality industry influence on the Croatian economy is approached through a direct and indirect effect of the hospitality industry to the Croatian economy. According to the trends on global tourism market, Croatian hospitality industry is improving its competitiveness through development of small family hotels. This is the result of structural problems of a relatively low hotel share in a total tourism economy in Croatia, of the problem of an insufficiently differentiated product, of the operation according to the concept "sun and sea" and the related seasonality, as well as fiscal pressures that disable competitive positioning of Croatia on a global market. The hospitality industry is the fifth biggest industry when it comes to the employment numbers in the Republic of Croatia. In the Croatian hotels there are a significantly smaller number of employees than the recommended by EU, with the trend of decrease. Although the Croatian hotels follow the trend of the hotel operation on a European level, the businesses results are still significantly lower (Horwath HTL. 2014:8., Hotel News Now, 2017). As there is a direct contribution of the hospitality industry to the Croatian economy, there are also indirect effects on the employment and on the gross added value through the supply chain of the hospitality industry. Also, induced effects are present related to the personal consumption of employees in the hospitality industry and in the supply chain of hospitality industry, as a result of the increase of their purchase power due to the increased tourist consumption in the destination.

The marketing networks and implementation of the relationship marketing in the Croatian hospitality industry is discussed and analysed through the marketing networks in the Croatian hospitality industry and through implementing relationship marketing in hospitality industry. The studies in the tourism and hospitality industry are focused on the networking of business entities in the tourist destination with the aim to overcome the fragmentation of the tourism industry and achieve a bigger satisfaction of a more experienced and demanding tourist (Maggioni et al. 2014). Considering the characteristics of the hotel industry and the definitions of the marketing networks (O'Donnell, 2004; Achrol & Kotler, 1999), the marketing network in the hospitality industry can be defined as a group of stakeholders and social actors in tourism whom the hotel company is related to with the aim to create a hotel product, and to sell it or promote it on the tourist market. The stakeholders in the marketing network are interconnected (Borgatti & Pacey, 2003). The key elements of marketing network of business entity in the hospitality industry are

marketing relationships with: suppliers, customers (tourists, users of services of business entities in hospitality), competitors, "tourist destination" (destination management) and internal relationships with employees.

The relationships with the customers (hotel guests) are studied through individualised approach and fostering relationships with them. The essential advantage of the marketing network between hotels and suppliers can be seen through the creation of partner relationships with suppliers, and consequently better satisfaction of the hotel guests needs. The relationships between the hotels and its competition (direct and indirect) are based on trust and reciprocity, given that the hotel company will expect the same attitude from its partners. The relationships with the tourist agents (agencies, tour operators and others) help the hotel companies in the selling hotel capacities. The hotel company has to develop relationships with the destination management organisations and tourist boards, as well as with the ones responsible for the tourism development in the destination. The internal relationships imply the creation of partnership relationships between employees, hotel departments and the business entity as a whole in order to provide a quality service to the guest. The focus of the hotel quality is transferred to the service providers (hotel personnel), so the quality of the products and services depends on knowledge, skills, experience, image, attitude and other characteristics of the employees (Vrtiprah & Sladoljev, 2012).

The implementation of the relationship marketing in the Croatian hospitality industry is seen through the determinant of loyalty and guest satisfaction. The relationship marketing includes the creation, maintenance and consolidation of strong relationships with hotel guests (Kotler et al. 2010). By implementing the relationship marketing hotel companies create the requirements for a successful business.

After analysing the previous literature and secondary data a conceptual research model was proposed and empirically tested. The part **Empirical study of the effects of relationship marketing on the performance of business entities in the hospitality industry** explores and proposes a conceptual model of the effects of the relationship marketing on the performance of business entities in the hospitality industry, offers operationalization of variables used in the research and defines the research sample, research methods and instruments.



The conceptual model of the effect of the relationship marketing on the performance of business entities in the hospitality industry is formed on the basis of previous literature review and consequently identifying the research gap. Although at the beginning the relationship marketing was exclusively applied to the creation of relationships with end customers, it is expanded to other stakeholders. Importance of a long term relationships between network partners is emphasised (Morgan & Hunt 1994, Möller & Wilson 1995, Sheng et al. 2011, Benouakrim & Kandoussi, 2013) with all stakeholder groups. But, theoretical basis for research related to relationship marketing in the field of hotel industry is scarce. Theoretical aspect of marketing in the hospitality industry (Kotler et al. 2010) includes also the relationship marketing in the hospitality industry but other research related to research topic is still occasional in the hospitality industry. Current research is based on the available study of determinants of the relationship quality in the hospitality industry, such as trust (Maghzi et al. 2011, Morgan & Hunt 1994, Moorman et al. 1992), commitment (Kazlauskaite et al. 2006, Johnson 1999, Morgan & Hunt 1994) and satisfaction (Vrtiprah & Sladoljev, 2012) as well as on the available studies related to marketing networks and relationships in marketing networks (Wang & Chung 2013, Li & Zhou 2010). Based on theoretical findings on relationship marketing in the hospitality industry, marketing networks and relationships within the marketing networks a conceptual model is proposed with aim to empirically test relationship marketing influence on the performance of business entities in the hospitality industry.

The operationalization of variables is based on previous research and the used scales are applied to hospitality context because no appropriate scales were found due to the lack of research in the field of the hospitality industry.

*Relationship quality.* Morgan & Hunt (1994) identify the commitment and trust as key variables of the relationship marketing model. Crosby et al. (1990) describe trust as quality features, while Moorman et al. (1992) see trust as a part of credibility that determines the service quality. The trust provides confidence in the future actions of partners as well as in the cooperation with the partners. The commitment includes the fulfilment of all promises in the relationship between partners and focuses on maintaining a valuable relationship. The satisfaction is seen as a total positive assessment during the relationship between the hotel company and stakeholders in the process of creation and

provision of the hotel service. The commitment, trust and satisfaction are operationalized, by using the 7-point Likert scale and referring to how important was to business subjects in creation and development of business relationships the sense commitment and trust (Moorman et al. 1992) as well as satisfaction (Kang et al. 2013).

*Marketing networks.* The marketing networks include business relationships and various intertwined and interdependent networks deriving from such relationships (Axelsson 1995, Håkånsson & Ford, 2002). The use of networks is various, for example, for the specialization, the increase of cost efficiency and learning from others (Carson et al. 2004; Chaston & Mangles 2000). The network has therefore an effect on the company income and helps to identify new market opportunities (Chetty & Blankenburg Holm 2000, Colinson & Shaw 2001). The research related to performance of marketing networks in hospitality industry is based on the perception of the strength of relationships of business entity in the hospitality industry with the suppliers (Perez–Arostegui et al. 2013), customers (Reinartz et al. 2004), and competition (Li & Zhou, 2010). According to the characteristics of hospitality industry, the marketing network construct is complemented by two scales: destination and employees (Wang & Chung 2013).

In the research of understanding the performances of marketing relationship from the aspect of the supplier, Lee et al. (2013) starts with a claim that the quality of relationship does not lead directly to improving the performances. That is the reason why this research is also focused on the relationship with suppliers through creating network ability. When it comes to conceptualization of marketing network, relationships with suppliers are observed through quality and stability of the relationship between buyer and supplier. Marketing network - suppliers, use the 7-point level Likert scale and refer to business relationship with suppliers in the last two years (Perez-Arostegui et al. 2013).

Research of the relationship within marketing network of buyers (hotel guests) is based on the Reinartz et al. (2004) research. In the past, hotels tried to maintain their marketing position by lowering prices. Risk of perception of lower quality product/service can be avoided if instead of lowering prices, hotels achieve better quality of their services and in that case, they are competitive and they have loyal guests (Kandampully and Suhartando, 2000). Marketing network – buyers, use the 7-point Likert scale and refer to specifics of business relationship with buyers in the last two years (Reinartz et al. 2004).

Vrtiprah and Sladoljev (2012) point out that relationship of satisfied guests and quality of a product and service in a hotel industry are interconnected. The quality of a hotel product and service, and in the end, satisfied guests, highly depends on expertise and knowledge of employees and improving satisfaction of employees with their work conditions. Marketing network - employees, use the 7 level Likert scale and refer to specifics of business relationship with employees in the last two years (Wang & Chung 2013).

Research of the strength of relationship in destination, that is to say, the strength of a relationships between hotel entity with business subjects in destination. A relationship of business subjects in hospitality industry with government institution, with representatives of local authority, representatives of local tourist community, proponents of touristic offer and population is being questioned. As up to our knowledge no specific scale related to marketing networks includes relationships with destination, that is the reason why the new scale is being formed. After interview with several experts the answers are grouped into representatives of government institution (Croatian tourist board, different ministries and agencies), representatives of local authority (mayor, city/local council, and communal companies), and representatives of local tourist community (director and tourist board), additional tourist offer (agencies, shops) and population (local population, associations).

Research of relationship of business subject in a hospitality industry with competition is still marginalized. Relationships with competitors are approached through sharing information within business subject about competitor strategy, competitor behaviour, discussing managers about competitive advantages and strategies and choosing the market in which the business subject has competitive advantages. The marketing network - competition uses the 7-point Likert scale and refers to at what point did a particular subject maintained business relationships with competition in the last two years (Li & Zhou 2010).

*Business performance.* Success of business subjects in a hospitality industry is measured by traditional financial measures (Chung and Parker, 2006). In the past, business subjects were mainly focused on carrying out economic efficiency (reducing expenses and so on), but in the past years a focus is on effectiveness (quality, reliability, development of production cycle). The success of business subjects in a hospitality industry is observed

through efficiency (financial result of a hotel company observed through increasing market share, increasing sale, increasing profit) and effectiveness (observed through increasing customer satisfaction, increasing value for a customers, strengthening relationships with customers, achieved performance compared to competitors). Business performance uses the 7-point Likert scale and refers to perceived business performance in the last two years was (Rouzies et al. 2014).

Defining sample, research methods and instruments includes analysing research sample, explains research instrument (questionnaire) and defines methods used in analysis in the research results.

A research was conducted from June to November 2014. A questionnaire was divided into 4 parts. Questions are related to relationship quality, marketing network, efficiency and effectiveness of business subjects and demographic questions. Previously used scales from the past research were adjusted so that the managers employed in business subjects in a hospitality industry can answer them.

Business subjects in this research include: hotels, tourist villages and hotel companies. Data in empirical research is collected through online questionnaire prepared at Limesurvey platform. Target population was managers and marketing directors or managers or directors in departments that cover marketing functions like sales, distribution and similar. Target population is chosen with aim to get answers that are reliable and related to strategic direction of a business subject in a hospitality industry. Final sample in the empirical research included 266 managers employed in the hospitality industry in Croatia.

*Analysis of the sample.* The sample consists of the following business subjects: the ones that have seasonal business (59,1%), the ones that have 0-99 units for accommodation (34,4%), the ones that have 0-199 basic beds (37,5%), ones that achieved the number of overstay nights up to 34,999 (48,6%), with the average day of guest stay from 4-7 days (72,8%), that are in private ownership (43,6%), the ones with the objects older than 21 years (74,3%), the ones that refurbished their objects 5 years ago (53,5%), the ones that have 10-49 full-time employees (61,8%), and 10-49 seasonal employees (50,9%), the ones that are situated on the coast (40,2%), the ones with four star hotels (41,3%), the ones that

do business as independent objects (59,25%), the ones that sell via altoman (38,55%) and the ones with major income from foreign visitors (73,46%).

**Analysis of the results of empirical research** is the title of the fifth chapter and it discusses the relationship between theoretical and empirical model of marketing relationships influence on success of business subjects in a hospitality industry. The results of the research are analysed and the hypothesis are tested. Also, limitation of research and guidelines for the further research are provided. Field research uses a questionnaire as an instrument of the research. The data from the questionnaire are analysed with using various statistical methods. Methods of univariate, bivariate and multivariate statistics have been used. Besides that, a method of structural modelling has also been applied. In the structural equation modelling Diamantopoulos and Siguaw (2000) approach is used which suggests to have a measurement model (confirmatory factor analysis) and a structural model. Reliability of scales has been tested (Cronbach alpha, construct reliability and average variance extracted) and their convergent and discriminant validity.

#### Relationship of the theoretical and empirical model of the influence of marketing relationship on the success of business subjects in a hospitality industry

Empirical research has started with the analysis of the characteristics of measurement scales used in the research. The descriptive statistics has used to analyse characteristics of the business relationships with stakeholders (suppliers, buyers, employees, destination and competition), and also to analyse business performance (efficiency and effectiveness). After the analysis of the characteristics of the individual scales used in the research, an explorative factor analysis has been applied.

Firstly, the explorative factor analysis for marketing network has been used. Six factors have been identified: employees, destination, buyers, suppliers (two factors) and competition. They explain 72.647% of the variance in the research results and they are related to theoretical background. Next, relationship quality scales were analysed. Three factors that explain 82.699% of the variance in the research results have been identified. The given factors are commitment, trust and satisfaction. The analysis of the measurement scale for the business performance has also been done. Based on the explorative factor

analysis and theoretical background it has been decided to continue the analysis with two factors (efficiency and effectiveness) which explain 84.39% of the variance in the research results. Metric characteristics of all the identified factors used in the research are adequate and discriminatory validity of factors is present.

### Research results and hypothesis analysis

To continue with further testing of the conceptual model, summated scales of the individual constructs used in the research are applied. A multiple regression analysis with dependent variable performance - effectiveness and multiple regression analysis with dependent variable success – effectiveness have been applied. The independent variables of the marketing network (suppliers, buyers, competition, destination and employees) and the quality of relationship (commitment, trust and satisfaction) explain 48.4% of the variance in the results of the dependent variable success - effectiveness. The influences of the following independent variables are statistically significant: marketing network: buyers, competition, destination, employees and the quality of the relationship: commitment and satisfaction.

If the same independent variables are related to the dependent variable business success – efficiency, they explain 53.4% of the variance in the results of the dependent variable. The influence of the following independent variables is statistically significant: marketing network: buyers, competition, employees and the quality of the relationship: commitment and satisfaction.

Evaluation of the model and interaction of the variables. The two step analysis has been applied in the structural modelling. Firstly, the measurement model has been analysed and the confirmatory structural analysis has been carried out and then the structural model has been estimated. This approach is usual in the structural modelling (Diamantopoulos & Siguaw 2000). A maximum likelihood method has been used to estimate parameters. All the latent constructs have been observed as reflexive constructs in terms of theoretical background.

According to the results of the analysis reliability of certain indicators is present, so they can be used for analysing latent constructs. The values of the composite reliability and the

average variance extracted are above thresholds defined in literature (Bagozzi & Yi 1988, Fornell & Larcker 1981). Validity of used constructs is calculated and convergent and discriminatory validity are present. Goodness of fit indices for measurement model are at acceptable level (Diamantopoulos & Siguaw 2000).

After the testing of the measurement model, the analysis continued with of the structural model. Parameters of the tested structural model show that the model has a relatively good fit with the collected data. The analysis of the hypothesis in the structural model indicates that the hypothesis H1b and H1c are confirmed. It can be said that *The relationship quality has a direct and positive effect to the performance of business entities in the hospitality industry approached through efficiency and effectiveness and there is an empirically demonstrated relationship between the relationship quality and marketing networks in business entities in the hospitality industry.*

When the relationship of the marketing networks and business performance without the presence of relationship quality in the structural model is additionally observed, it can be concluded that *The marketing network have a direct and positive effect on the performance of business entities in hospitality industry through efficiency and effectiveness.* This expands the past research because, up till now, the synergy effect of the relationship quality and marketing networks on business performance has not been explored.

When it comes to negative relationship between marketing network - competition and business performance in the further analysis, aforementioned element of the marketing network gives additional insight of the relationship between relationship quality and marketing network on business success. It can be concluded that marketing networks and the relationship quality can be observed in synergy effect in the influence on business performance, if the influence of competition is not taken into consideration.

#### Limitations of the research and guidelines for the further research

Relationship marketing is observed through relationship quality and marketing network. It is noticed that if we exclude competition from the marketing networks, there is a statistically significant influence of the marketing network on business performance. This

suggests the necessity of reconceptualization of the role of competition in the concept of marketing networks. The limitation of the research also is seen in the interactivity of the relationship quality and marketing networks within the relationship marketing framework. It is noticed that the relationship quality takes over the influence of the marketing networks on business performance. It is suggested to additionally test in further research the mediator influence of marketing networks on relationship between relationship quality and business performance.

The limitation of the research is the usual subjectiveness and bias of respondents. The perception of the strength of relationship within the marketing network is from a viewpoint of one interest group. In the further research, perspectives of different groups of stakeholders could be included and explored. The presence of subjectivity of measuring the performance of the business subjects is also a limitation. In the further research it is suggested to match the financial reports and respondents answers.

Business subjects in a hospitality industry were included in the research regardless of its size. It is assumed that the size of the business subject influences on the structure of marketing networks and the relationship quality with stakeholders within specific marketing network. Besides that, it can be assumed that the strength of relationship in the marketing network depends on the size of the business subject. In the further research it would be desirable to distinguish between business subjects of different size. Also the research could involve private accommodation, camps or catering companies. Finally, the research was conducted in business subjects in a hospitality industry in Croatia, so it would be interesting to test model in other tourist countries.

In the **Conclusion**, as a final part, the scientific contribution is elaborated through theoretical and methodological contributions. Also implications for marketing managers are provided.

The scientific contribution is seen in providing overview of relationship marketing in the concept of holistic marketing and through theoretically analysing relationship marketing approach. A theoretical base for different elements of the relationship quality in hospitality industry is emphasized. The marketing network is observed through relationship marketing lens and emphasized context of hospitality industry. The



theoretical base of the marketing network is developed and approached through suppliers, buyers, destination, employees and competition. The marketing network is extended with destination and employees due to hospitality industry specifics as they have not been included in the past research. A different influence of the individual elements of the marketing network and the relationship quality on performance of the business subject can be noticed. A relationship between relationship marketing elements, marketing networks and relationship quality, and business performance was been proven.

Managerial implications point out that it is necessary to approach performance of business subjects through efficiency and effectiveness. Marketing managers are suggested to make relationships with buyers, employees and destination entities. It is also suggested to explore buyers, their needs, adjust the hospitality service to their demands, communicate regularly and create long-term relationships to improve the performance of business entity. It is necessary to involve buyers in developing experiential marketing and to jointly co-create value with business entity and other stakeholders. It is also suggested to involve employees, educate and create relationships with them and to share between employees the information received from the market. Cooperating with tourist communities, local representatives and proponents of tourist offer and the population has a positive effect on the performance of business entities. It is not necessary to focus on creating relationships with suppliers in developing of the marketing networks because it is not proved that they influence business performance. It is also not necessary to create connections with competition because sharing information decreases the success and has a negative effect on performance of business subjects.

## IZJAVA

kojom ja, Marin Lazarić, mr.oec., broj indeksa: 41/09 doktorand Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, kao autor doktorske disertacije s naslovom **Marketing odnosa u funkciji uspješnosti poslovnih subjekata u hotelijerstvu**

1. Izjavljujem da sam doktorsku disertaciju izradio samostalno pod mentorstvom prof. dr. sc. Ivana Frančiškovića.

U radu sam primijenio metodologiju znanstvenoistraživačkog rada i koristio literaturu koja je navedena na kraju rada. Tude spoznaje, stavove, zaključke, teorije i zakonitosti koje sam izravno ili parafrazirajući naveo u radu citirao sam i povezao s korištenim bibliografskim jedinicama sukladno odredbama Pravilnika o izradi i opremanju doktorskih radova Sveučilišta u Rijeci, Ekonomskog fakulteta. Rad je pisan u duhu hrvatskog jezika.

2. Dajem odobrenje da se, bez naknade, trajno pohrani moj rad u javno dostupnom digitalnom repozitoriju ustanove i Sveučilišta te u javnoj internetskoj bazi radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu, sukladno obvezi iz odredbe članka 83. stavka 11. Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (NN 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).

Potvrđujem da je za pohranu dostavljena završna verzija obranjene i dovršene doktorske disertacije. Ovom izjavom, kao autor dajem odobrenje i da se moj rad, bez naknade, trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim studentima i djelatnicima ustanove.

Marin Lazarić, mr.oec.



U Rijeci, 30.05.2018.