

# KONGRUENCIJA GLAZBE I KORPORATIVNOG IDENTITETA U IZGRADNJI KORPORATIVNOG IMIDŽA POSLOVNIH ORGANIZACIJA

---

Čuić Tanković, Ana

Doctoral thesis / Disertacija

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:318908>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-22**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“

Ana Čuić Tanković

**KONGRUENCIJA GLAZBE I  
KORPORATIVNOG IDENTITETA U  
IZGRADNJI KORPORATIVNOG IMIDŽA  
POSLOVNIH ORGANIZACIJA**

DOKTORSKA DISERTACIJA

Mentori:

prof. dr. sc. Marijan Cingula

izv. prof. dr. sc. Lorena Bašan

Pula, 2016.



Faculty of Economics and Tourism „Dr. Mijo Mirković“

Ana Čuić Tanković

**CONGRUENCE OF MUSIC AND  
CORPORATE IDENTITY IN BUILDING  
CORPORATE IMAGE OF  
ORGANIZATIONS**

DOCTORAL THESIS

Supervisors:

prof. dr. sc. Marijan Cingula

izv. prof. dr. sc. Lorena Bašan

Pula, 2016.

*Mojoj ljubljenoj djeci*

„Djeca će slijediti tvoj primjer, ne tvoj savjet“  
*Nepoznati autor*

## ZAHVALE

Rad na disertaciji iziskuje veliki trud i potporu bližnjih te im ovim putem želim barem djelomično zahvaliti za svaku pomoć u ostvarenju ovog cilja.

Hvala mentoru, prof. dr. sc. Marijanu Cinguli i sumentorici izv. prof. dr. sc. Loreni Bašan te članovima povjerenstva na vrijednim sugestijama. Posebno zahvaljujem doc. dr. sc. Draganu Benaziću za pomoć u obradi podataka. Zahvaljujem također lektorici Marizi Jelenić, prof., za brzu i stručnu lekturu.

Un ringraziamento speciale va all' Unione Italiana e Università Popolare di Trieste per aver aiutato finanziamente il mio percorso con la Borsa studio post laurea. Zahvaljujem instituciji na kojoj radim, Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu i Katedri za marketing za potporu.

Kolegicama Mladenki i Ani zahvaljujem za pomoć u traženju članaka tamo gdje su dostupne baze bile ograničene, a Viti za pomoć u unošenju podataka.

Veliku potporu u pisanju disertacije, kao i kroz cijeli tijek obrazovanja, imam u svojim roditeljima: hvala vam za bezgraničnu ljubav, povjerenje i ponos! Uvijek ste vjerovali u mene i pomagali mi u ostvarenju mojih snova i ciljeva.

Mom mužu Nikoli ide najveća zahvala za svu ljubav i iznimnu pomoć koja je zadirala u sve dijelove studija i disertacije. Tijekom poslijediplomskog doktorskog studija postali smo roditelji troje predivne djece i izazovi roditeljstva zajedno sa zahtjevima doktorata bili bi nenasnosni bez njegove potpore.

Na kraju, moja zahvala završava riječima koje su me dosad pratile kroz život i koje želim da obilježe moj daljnji životni i znanstveni put:

*„Uljem mi glavu mažeš,*

*Čaša se moja prelijeva.*

*Dobrota i milost pratit će mene*

*Sve dane života moga.“ Ps 23(24), 5-6*

## Sadržaj

SAŽETAK.....	1
ABSTRACT .....	2
1. UVOD .....	3
1.1. Definiranje problema i predmeta istraživanja .....	3
1.2. Ciljevi i svrha istraživanja .....	6
1.3. Metodologija istraživanja .....	8
1.4. Hipoteze istraživanja .....	10
1.5. Sadržaj i struktura rada .....	13
2. FIZIČKO OKRUŽENJE POSLOVNE ORGANIZACIJE USLUŽNIH DJELATNOSTI .....	16
2.1. Pojam, klasifikacija i obilježja uslužnih djelatnosti .....	16
2.2. Menadžment i marketing uslužnog sustava .....	21
2.3. Definicija i obilježja fizičkog okruženja .....	30
2.4. Percepcija fizičkog uslužnog okruženja .....	33
2.5. Ambijent kao dimenzija fizičkog okruženja.....	36
2.5.1. Miris .....	37
2.5.2. Boje .....	38
2.5.3. Osvjetljenje.....	40
3. TEORIJSKE SASTAVNICE GLAZBE U OBLIKOVANJU FIZIČKOG OKRUŽENJA POSLOVNE ORGANIZACIJE .....	42
3.1. Kategorizacija zvuka .....	44
3.2. Upravljanje zvučnim stimulansima pri oblikovanju fizičkog okruženja poslovne organizacije u uslužnim djelatnostima .....	45
3.3. Strukturalne karakteristike glazbe .....	50
3.3.1. Tempo.....	51
3.3.2. Ritam .....	52

3.3.3.	Tonalitet i harmonija .....	53
3.3.4.	Visina tona i jačina zvuka .....	54
3.4.	Afektivne karakteristike glazbe .....	55
3.5.	Karakteristike glazbe i emocionalna stanja .....	57
3.6.	Kongruencija glazbe .....	62
4.	SADRŽAJNO ODREĐENJE KORPORATIVNOG IDENTITETA I KORPORATIVNOG IMIDŽA POSLOVNE ORGANIZACIJE.....	66
4.1.	Korporativni marketing .....	66
4.1.1.	„11P“ i „8C“ korporativnog marketinga .....	68
4.1.2.	Strategija korporativnog marketinga.....	74
4.2.	Korporativni identitet .....	75
4.2.1.	Definicija i pojam korporativnog identiteta .....	75
4.2.2.	Elementi korporativnog identiteta.....	80
4.2.3.	Menadžment korporativnog identiteta .....	84
4.2.4.	Upravljanje organizacijskim naporima ka željenom korporativnom identitetu .	90
4.3.	Korporativni imidž .....	92
4.3.1.	Definicija i pojam korporativnog imidža .....	93
4.3.2.	Struktura korporativnog imidža .....	95
4.3.3.	Komunikacija korporativnog imidža.....	97
4.3.4.	Korporativni imidž i korporativna strategija .....	101
4.3.5.	Razlika korporativnog imidža i korporativne reputacije.....	103
4.4.	Međuodnos korporativnih konstrukata .....	106
5.	GLAZBA, KORPORATIVNI IDENTITET I KORPORATIVNI IMIDŽ poslovne organizacije u uslužnim djelatnostima .....	115
5.1.	Senzorni aspekti korporativnih konstrukata .....	115
5.1.1.	Menadžment i marketing korporativne estetike .....	115
5.1.2.	Menadžment korporativnog osjetilnog identiteta.....	118
5.2.	Korporativni identitet i glazba.....	119

5.2.1.	Emocionalno stanje kao iskaz korporativnog identiteta.....	120
5.2.2.	Kongruencija glazbe i korporativnog identiteta .....	123
5.3.	Kongruentna glazba i percepcija fizičkog okruženja.....	125
5.4.	Kongruentna glazba i percepcija korporativnog imidža.....	128
6.	EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA GLAZBE NA IZGRADNJU KORPORATIVNOG IMIDŽA poslovne organizacije u uslužnim djelatnostima.....	133
6.1.	Metodologija istraživanja .....	133
6.1.1.	Kvalitativno istraživanje .....	135
6.1.2.	Kvantitativno istraživanje.....	137
6.2.	Deskripcija i interpretacija rezultata kvalitativnog istraživanja .....	140
6.3.	Formulacija instrumenta istraživanja.....	150
6.3.1.	Odabir glazbe u skladu s dobivenim rezultatima kvalitativnog istraživanja....	150
6.3.2.	Formulacija instrumenta anketiranja tijekom eksperimenta .....	158
6.3.3.	Razvoj strukturnog modela .....	160
6.4.	Rezultati istraživanja i interpretacija rezultata .....	164
6.4.1.	Opravdanost korištenja PLS-SEM metode .....	164
6.4.2.	Demografska obilježja uzorka.....	165
6.4.3.	Evaluacija mjernog modela .....	172
6.4.4.	Analiza strukturnog modela .....	189
7.	ZAKLJUČNA RAZMATRANJA .....	195
7.1.	Diskusija .....	195
7.2.	Teorijske i menadžerske implikacije provedenog istraživanja.....	199
7.3.	Ograničenja provedenog istraživanja i preporuke za buduća istraživanja .....	202
	LITERATURA.....	204
	POPIS TABLICA.....	224
	POPIS SLIKA .....	226
	POPIS GRAFIKONA .....	228



PRILOZI.....	229
Prilog 1: Obrazac polustrukturiranog intervjua .....	229
Prilog 2: Anketa na engleskom jeziku .....	231
Prilog 3: Anketa na hrvatskom jeziku .....	234
Prilog 4: Anketa na talijanskom jeziku.....	237
Prilog 5: Anketa na njemačkom jeziku.....	240
Prilog 6: Tablice za svaki indikator analize modela Hotel A .....	243
Prilog 7: Tablice za svaki indikator analize modela Hotel B .....	247
ŽIVOTOPIS .....	251
Objavljeni radovi.....	255

## SAŽETAK

Korporativni identitet se razvija iz unutrašnjih resursa i predstavlja polazište za izgradnju korporativnog imidža kojim se želi stvoriti osobnost organizacije putem preferencija i pozitivnih stavova. Uslužne organizacije posebnu pažnju posvećuju fizičkom uslužnom okruženju jer ono postaje dijelom usluge, čija je funkcija nadomjestiti neopipljivu uslugu te upravljati percepcijama korisnika usluge, dok se glazba smatra najistaknutijim elementom ambijenta fizičkog okruženja.

U ovoj se doktorskoj disertaciji istražuje glazba koja je kongruentna karakteristikama korporativnog identiteta te njen utjecaj u stvaranju percepcije korporativnog imidža i percepcije fizičkog okruženja. Korporativni identitet ispituje se putem polustrukturiranog dubinskog intervjua menadžera i donositelja odluka pomoću utemeljene teorije te nesudioničkom metodom promatranja. Podaci iz kvalitativnog istraživanja obrađeni su putem emergentnog kodiranja, a kategorije su uspostavljene nakon prethodne evaluacije podataka. Putem operacionalizacije, obilježja korporativnog identiteta proizašla iz podataka kvalitativnog istraživanja korištena su za stvaranje kongruentne glazbe. Nakon toga provedeno je kvantitativno, prikriveno istraživanje putem terenskog eksperimenta na dva nezavisna uzorka gdje se promjenom kongruentne i nekongruentne glazbe istražuje jedna nulta hipoteza, dvije glavne hipoteze te sedam pomoćnih hipoteza putem PLS-SEM metode. Istraživanja su provedena na primjeru dviju hotelskih organizacija gdje sakupljeno 510 ispravno popunjenih anketa. Iz rezultata istraživanja vidljivo je da ukoliko se u uslužnim organizacijama odabire i stvara glazba koja je kongruentna karakteristikama korporativnog identiteta, ta kongruentna glazba pozitivno utječe na stvaranje percepcije fizičkog okruženja i percepcije korporativnog imidža. Ovaj rad doprinosi postojećem znanju iz područja korporativnog identiteta, fizičkog okruženja uslužnih organizacija i korporativnog imidža stvarajući vezu između korporativnog identiteta i korporativnog imidža; mogućnošću izgradnje holističkog dojma cjelokupne organizacije kroz glazbu; mogućnošću glazbe kao medija prenošenja karakteristika korporativnog identiteta; konceptualiziranjem mjernih skala za percepciju fizičkog okruženja i percepciju korporativnog imidža; utjecajem kongruentne glazbe na percepciju fizičkog okruženja i percepciju korporativnog imidža.

**Ključne riječi:** korporativni identitet, korporativni imidž, fizičko okruženje, kongruencija, glazba, korporativni marketing, usluge, hotelijerstvo

## **ABSTRACT**

Corporate identity is developed from internal resources and represents a starting point for building corporate image, which aims to create an organisation's personality through preferences and positive attitudes. Service organizations dedicate special attention to the physical service environment, because it is becoming part of the service and its function is to replace an intangible service and manage the perceptions of service users. Music is considered the most prominent element of the ambience of the physical environment.

This doctoral dissertation researches music, which is congruent with the characteristics of corporate identity, and its influence on creating the perception of corporate image and the perception of physical environment. Corporate identity is explored through semi-structured in-depth interviews with managers and decision makers, based on established theories, and through non-participant observation. Qualitative research data was processed using emergent coding and categories were established following preliminary evaluation of the data. Through operationalization, the attributes of corporate identity emerging from qualitative research data were used to develop congruent music. Quantitative disguised research was then conducted through field experiments on two independent samples. By changing congruent and incongruent music, one null hypothesis, two main hypotheses and seven auxiliary hypotheses were tested using the PLS-SEM method. Research was carried out on the example of two hotel organizations in which 510 properly filled-in questionnaires were collected.

Research results clearly indicate that if a service organization selects and develops music that is congruent with the attributes of its corporate identity, such congruent music has a positive effect on creating perceptions of the physical environment and perceptions of corporate image. This paper contributes to the existing knowledge in the field of corporate identity, the physical environment of service organizations and corporate image by creating a link between corporate identity and corporate image based on the possibility of building a holistic impression of the overall organization through music and the possibility of using music as a medium in conveying corporate identity attributes, and through the conceptualization of measurement scales for physical environment perception and corporate image perception, and the impact of congruent music on physical environment perception and corporate image perception.

**Key words:** corporate identity, corporate image, servicescape, congruency, music, corporate marketing, services, hospitality

# 1. UVOD

## 1.1. Definiranje problema i predmeta istraživanja

Na današnjem visokokonkurentnom tržištu, organizacije okreću fokus svojih ekonomskih nastojanja s financijskih i fizičkih obilježja k neopipljivim karakteristikama. Među njima, korporativni identitet i korporativni imidž kao sastavni elementi korporativnog marketinga zauzimaju važnu ulogu u osvajanju i zadržavanju korisnika, posebice u uslužnim djelatnostima. U ovom će se radu obuhvatiti upravo poslovne organizacije uslužnih djelatnosti zbog sve veće važnosti uslužnog sektora i njegovog poticaja ekonomskog rasta, ali i povećanju kvalitete života tako da bi se u suvremenom svijetu nepostojanje nekih usluga smatralo nezamislivim.

Korporativni marketing predstavlja paradigmu marketinga i menadžmenta koja sintetizira konstrukte na korporativnoj razini te privlači interese znanosti i prakse zbog orijentiranosti prema smislenom, pozitivnom, profitabilnom, bilateralnom i kontinuiranom odnosu s kupcima, ali i s drugim dionicima te zajednici (Greyser, 1997; Balmer i Greyser, 2003a; Balmer, 2009). Korporativni marketing zauzima sve veću pažnju u znanosti zbog svoje brige za više odnosa s interesnim skupinama i mrežama, a njegova primjenjivost se očituje ne samo na korporacijama kao što bi naziv mogao uputiti, već i na svim ostalim vrstama profitnih i neprofitnih organizacije, gradova i alijansi (Balmer i Greyser, 2006). Ranija istraživanja široko su konceptualizirala i definirala konstrukte korporativnog identiteta i korporativnog imidža koji predstavljaju žarište interesa ovog rada, no u dosadašnjoj literaturi uviđa se manjak sveobuhvatnog empirijskog istraživanja koji bi zajednički obradio i korporativni identitet i korporativni imidž. Razlog tomu leži između ostalog i u različitim znanstvenim granama koje obuhvaćaju ove konstrukte, ali i tematici koja tek doživljava svoj znanstveni polet. Upravo zbog toga, ovaj rad istražuje korporativni identitet s gledišta unutrašnjih dionika i korporativni imidž s aspekta korisnika usluge.

Vrijednost istraživanja korporativnog identiteta uviđa se u samoj strukturi korporativnog identiteta jer se ona razvija iz unutrašnjih resursa organizacije te predstavlja polazište za izgradnju korporativnog imidža (Schmidt, 1995; Balmer i Soenen, 1999; Melewar, 2003). Percepcijom odaslanog korporativnog identiteta u očima šire javnosti stvara se korporativni imidž (Balmer i Gray, 2003; Chun, 2005) koji je podložan promjenama uslijed različitih

komunikacijskih napora (Souvertjjs i De Chernatony, 2005; Melewar i Karaosmanoglu, 2006). Dosadašnji radovi obuhvaćaju teorijsko ocrtavanje korporativnog identiteta i njegovih sastavnih elemenata (van Riel, 1995; Melewar, 2003; Balmer i Gray, 2003; Perez i del Bosque, 2014), no sve je veća potreba za testiranjem tih teorijskih dosega u praksi. Također, istraživački naponi stavljaju težnju ka novim aspektima korporativnog identiteta, posebice prema novijim istraživanjima izvan dominacije vizualnih poticaja, otvorivši vrata prema estetici na korporativnoj razini (Schmitt *et al.*, 1995; Stevens, 2012) i korporativnom osjetilnom identitetu (Bartholme i Melewar, 2007; 2009). Iz potonjeg se istaknuo, kao dio korporativnog identiteta s velikim potencijalom zasebnog razvoja, korporativni auditivni identitet koji stavlja glazbu u fokalni dio kreiranja korporativnog identiteta (Bartholme i Melewar 2011; 2014). Opravdanost istraživanja vrijednosti korporativnog identiteta u određenom simbolu koji stimulira emocije i memoriju predstavljen je od Monfort *et al.* (2015) i Phillips i Kim (2009) te se u ovom istraživanju taj simbol smatra glazba. Korak naprijed pruža ovo istraživanje koje koristi glazbu kongruentnu korporativnom identitetu kao medij prijenosa temeljnih karakteristika korporativnog identiteta, da bi se uvidio njen značaj pri (1) stvaranju percepcije fizičkog okruženja te (2) stvaranju percepcije korporativnog imidža.

Ovaj rad, dakle, predstavlja prvi doprinos stvaranja kongruencije između značajki korporativnog identiteta i jednog elementa ambijenta fizičkog okruženja, glazbe. Mnogi istraživači su pokušali analizirati i proučiti jedan strukturalni element glazbe da bi time lakše prepoznali varijablu koja ima veći utjecaj na slušatelja i korisnika usluga: na taj se način istražio zasebno tempo (Milliman, 1982, 1986; Kellaris i Altsech, 1992; Chebat *et al.*, 1993; Garlin i Owen, 2006; Lai *et al.*, 2011), glasnoća (Herrington i Capella, 1996; Kellaris i Altsech, 1992, 1996; Baker i Cameron, 1996), ritam (Vanderark i Ely, 1993; Caldwell i Hibbert, 2002; Dube i Morin, 2001) te tonalitet i harmonija (Kellaris i Kent, 1992; Caldwell i Hibbert, 2002; Webster i Weir, 2005). Ta istraživanja predstavljaju povijesni tijek i veliki značaj u uviđanju važnosti i moći instrumenta glazbe. Često zbog nedovoljnog poznavanja glazbe i glazbene terminologije od strane istraživača, pokazalo se da je gotovo nemoguće promijeniti samo jedan element glazbene strukture na način da ostale strukturalne karakteristike ostaju nepromijenjene. Upravo zbog toga, recentniji istraživački interesi obrađuju pojam kongruencije glazbe (Mattila i Wirtz, 2001; Spangenberg *et al.*, 2005; Jacob *et al.*, 2009; Demoulin, 2011, Jeong *et al.*, 2011), kojim se označava potpuno prijanjanje glazbe s elementnom s kojim se stapa. Istu pojavu, ali drukčijom terminologijom, autori su

opisali glazbenu sukladnost (North *et al.*, 1999; Jacob *et al.*, 2009; Yeoh i North, 2010). Oakes i North (2008) opisali su kongruenciju glazbe s različitim vrstama pojmova i konstrukata, od kongruencije s drugim elementom fizičkog okruženja do vrijednosne kongruencije čime se nameće izazov stvaranja kongruencije glazbe i cjelovitog značaja organizacije, tj. s njenim korporativnim identitetom. Unatoč velikom napretku ispitivanja glazbe u uslužnom sektoru, preporuke za daljnja istraživanja nedovoljno su istraženo područje kongruencije, što zbog malog broja znanstvenih radova te tematike, što zbog značaja stvaranja kongruencije (Mari i Poggesi, 2013). Također, Oakes *et al.* (2014) sugeriraju da daljnja istraživanja moraju evaluirati interaktivne učinke glazbe. Istraživanje glazbe kongruentne korporativnom identitetu nailazi na svoju opravdanost zbog želje da se cjelokupno poimanje organizacije prenese i u jedan element fizičkog okruženja koji se uzima kao znak, tj. glazbu.

Uslužne organizacije posebnu pažnju posvećuju fizičkom okruženju (engl. *servicescape*) (Bitner, 1992), fizičkoj varijabli u kojoj se proces usluge odvija i postaje dijelom same usluge (Booms i Bitner, 1990), a time i sastavni dio uslužne ponude (Dong i Siu, 2013; Kauppinen-Raisanen *et al.*, 2014). Prostor u kojem se usluga odvija iznimno je važan budući da njegovo projektiranje postaje alat za probuditi određene reakcije u korisnicima (Kotler, 1974), ali i pretvara neopipljivost usluge u element opipljivosti, kao i samo pozicioniranje uslužne organizacije (de Chernatony i Segal-Horn, 2003). Zaključno, fizičko okruženje utječe na značenje koje korisnik pridaje iskustvu usluge, njegovom zadovoljstvu te emocionalnoj vezi koja se stvara s organizacijom koja pruža uslugu (Hoffman i Batenson, 2012). Upravljanje fizičkim okruženjem postiže se putem svih pet osjetila (Kozinets *et al.*, 2002; Pine i Gilmore, 1998), no glazba se tretira kao najprominentniji čimbenik (Jain i Bagdare, 2011). Kongruentna glazba kao subjektivna percepcija korisnika holističkog pristupa prema *Gestalt* konceptu (Lin, 2004; 2010), izlazi kao znak koji može definirati percepciju fizičkog okruženja. Takva kongruentna glazba mora biti u reciprocitetu sa svim elementima fizičkog uslužnog okruženja koji stvaraju ambijent fizičkog okruženja (Mattila i Wirtz, 2001; Spangenberg *et al.*, 2005).

S druge strane, suvremeno tržište nalaže uslužnim organizacijama izgradnju svoje komparativne prednosti koncentrirajući se na necjenovne elemente ponude te sve veći značaj zauzima korporativni imidž, neopipljiv čimbenik vrlo težak za imitaciju (Balmer, 2001; van Riel, 1995). Korporativnim imidžom želi se stvoriti osobnost organizacije putem preferencija i pozitivnih stavova proizašlih iz karakteristika korporativnog identiteta (Andreassen i

Lindestad, 1998; Stuart, 1999). Znanstveni interes za korporativni imidž polazi iz različitih područja, s različitim ciljevima i polazišnih gledišta (Cian i Cervai, 2013). Unatoč mnogobrojnim istraživanjima elemenata koji utječu na izgradnju percepcije korporativnog imidža, povezanost glazbe i korporativnog imidža nije dosad nikad istražena. Budući da je svaki pojedini element ambijenta fizičkog okruženja strateški vođen u stvaranju adekvatnog korporativnog imidža, dokazano je da fizičko okruženje pozitivno utječe na percepciju korporativnog imidža (LeBlanc i Nguyen, 1996; Nguyen, 2006; Chen i Chen, 2014), kao što ambijent fizičkog okruženja utječe na percipirani korporativni imidž (Sirgy *et al.* 2000, prema Petruzzellis *et al.*, 2015). No, pojedini elementi ambijenta unutar fizičkog okruženja nisu zasebno istraženi. Znanstveni interes ovog rada jest istražiti najistaknutiji element ambijenta fizičkog okruženja, glazbu, odabranu u kongruenciji s karakteristikama korporativnog identiteta i njen odnos u stvaranju percepcije korporativnog imidža.

## **1.2. Ciljevi i svrha istraživanja**

Iz prethodnog definiranih problema i predmeta istraživanja, postavljaju se ciljevi i svrha ove doktorske disertacije. Ovo istraživanje ima za cilj proširiti postojeće znanje o upravljanju korporativnim identitetom, korporativnim imidžom i uporabi glazbe unutar fizičkog okruženja uslužnih organizacija. Namjera ovog rada je doprinijeti teoretskom znanju tih glavnih područja konceptualizacijom i operacionalizacijom konstrukata te empirijskim ispitivanjem tih konceptualizacija. Osim toga, istraživanje želi ponuditi teoretske doprinose za znanstvenike i menadžerske implikacije za donositelje odluka o korporativnom identitetu u kongruenciji s glazbom kao dodatnim komunikacijskim kanalom u okviru upravljanja korporativnim identitetom te ispitivanjem korporativnog imidža.

Rad odgovara na poziv za izravnim istraživanjem kongruentnosti glazbe i korporativnog identiteta te utjecaja na oblikovanje percepcije fizičkog okruženja i percepcije korporativnog imidža. Ciljevi istraživanja ovog područja ističu se po suvremenosti i važnosti teme koja želi doprinijeti znanstvenim spoznajama na višestruki način.

1. S aspekta korporativnog marketinga, istraživanje pridonosi teoretskom znanju i metodologiji istraživanja korporativnog identiteta. Nove metode kvalitativnog istraživanja doprinose izgradnji teorije induktivnim putem, kao i ispitivanju tog konstrukta.

Udaljavanjem korporativnog identiteta od vizualnih značajki pridonosi se mogućnosti upravljanja korporativnim identitetom.

2. Kongruencija glazbe diže se na korporativnu razinu spajanjem s korporativnim identitetom te se povezuje s cjelovitim poimanjem organizacije. Na taj način, glazba postaje ujedinjeni kanal za prenošenje korporativnih vrijednosti.
3. Glazba u fizičkom okruženju analizira se putem karakteristika korporativnog identiteta, neovisno o strukturalnim karakteristikama glazbe, što predstavlja novinu u analizi ovog čimbenika ambijenta. Kongruentna glazba koja nosi elemente korporativnog identiteta želi pozitivno utjecati na percepciju fizičkog okruženja. Time se otvaraju vrata za otključavanje postojećih konstrukata za buduće integracije dodatnih osjetilnih dimenzija.
4. Istražuju se razlike u karakteristikama odaslanog korporativnog identiteta i percipiranog korporativnog imidža s aspekta unutrašnjih i vanjskih dionika. Takva usporedna analiza želi pronaći razinu odstupanja između željenog korporativnog identiteta i percipiranog korporativnog imidža u trenutku kada se korporativni identitet upućuje i šalje prema vanjskim dionicima te postaje korporativni imidž.
5. Ispituje se važnost kongruentne glazbe na percepciju korporativnog imidža te se analizira mogućnost izgradnje holističkog dojma cjelokupne organizacije kroz jedan aspekt ambijenta fizičkog okruženja. Time se stvaraju nove spoznaje za upravljanje korporativnim imidžom i varijablama koje utječu na njegovu percepciju.
6. Nudi se konceptualizacija i mjerne skale za operacionalizaciju dvaju konstrukata: percepcija korporativnog imidža i percepcija fizičkog okruženja. Empirijski validirane mjerne skale razvijene su kako bi operacionalizacija ovih dvaju konstrukata predstavila temelj i poticaj za daljnja istraživanja iz ovog područja.

Da bi se ostvarili zadani ciljevi, potrebno je pratiti zacrtanu metodologiju koja se nastavno objašnjava.



### 1.3. Metodologija istraživanja

Rad istražuje kongruentnost glazbe i korporativnog identiteta te tog utjecaja na oblikovanje percepcije o korporativnom imidžu i fizičkom okruženju u očima korisnika uslužne organizacije. Proces istraživanja se, zbog kompleksnosti predmeta istraživanja, postavljenih ciljeva i njihovog ostvarenja, formira sukcesivno. Zbog toga, prijedlog istraživanja u četiri sukcesivne faze predstavlja objektivnu bazu istraživanja s obzirom na postavljene hipoteze i ciljeve istraživanja te su metode koje su korištene podijeljene u sljedeće etape:

1. *Istraživanje literature:* počevši od metode deskripcije dosad opisanih i obrađenih pojmova interesa, ostale korištene znanstvene metode jesu metoda kompilacije rezultata znanstvenoistraživačkog rada ističući opažanja, zaključke i spoznaje istraživača koji se bave korporativnim identitetom i imidžom. Metodom analize u raščlanjivanju složenih pojmova i sudova te sinteze u sistematiziranju znanja po zakonitostima formalne logike, kao proces izgradnje teoretskog znanja u pravcu od posebnog ka općem, želi se dati prikaz dosadašnjih spoznaja induktivnom metodom da bi se došlo do općih zaključaka te da bi se isti mogli ispitati. Također, povijesnom metodom analizirana je suvremena znanstvena i stručna literatura, kao i relevantni i najaktualniji članci koji obrađuju definiranu tematiku.
2. *Kvalitativno istraživanje:* polustrukturiranim dubinskim intervjuom menadžera i donositelja odluka odabranih organizacija uključenih u eksperimentu žele se uočiti i ocrtati karakteristike željenog korporativnog identiteta organizacije. Metode analize i sinteze koriste se da bi se uočile intencije te konzistentne ili nekonzistentne napore menadžmenta i donositelja odluke u izgradnji korporativnog identiteta. Također, za ispitivanje teorijskih relevantnih aspekata izgradnje korporativnog identiteta i oblikovanja fizičkog okruženja koristila se induktivna metoda koja se primjenjuje za kvalitativna istraživanja. Dobivene informacije iz polustrukturiranih intervjuova obrađene su metodom analize sadržaja.
3. *Stvaranje kongruentne glazbe:* Prema dobivenim rezultatima i sugestijama menadžmenta, obilježja željenog korporativnog identiteta povezana su s kombinacijom karakteristika glazbe kao i njenom unutarnjom konzistentnošću s ciljem stvaranja kongruentne glazbe metodom operacionalizacije. Na taj način, kongruentna

glazba unutar fizičkog okruženja predstavlja auditivnu sliku organizacije korištenu tijekom eksperimenta.

4. *Kvantitativno istraživanje*: eksperimentalnom metodom promjene varijable glazbe unutar fizičkog okruženja i ambijenta istražilo se na koji se način mijenja percepcija korporativnog imidža kod korisnika usluga. Osnovni instrument prikupljanja podataka je pisani upitnik, izveden u obliku strukturirane ankete od koje su prikupljeni primarni kvantitativni podaci. Na taj se način ilustrira odnos između obilježja korporativnog identiteta, njemu kongruentne glazbe i stvaranja percepcije korporativnog imidža te fizičkog okruženja.

U obradi rezultata iz kvalitativnog i kvantitativnog istraživanja, koristili su se logički i analitički postupci analize i sinteze, apstrakcije i generalizacije u cilju izdvajanja važnih svojstava, odnosa i veza te uočavanja postojećih zakonitosti. Pri tome su se, metodom argumentacije i ilustracije, upotrijebile tablice statističkih podataka prilagođene opisanom tekstu, grafički prikazi i ostala znanstveno učestala tehnička sredstva prezentiranja rezultata istraživanja.

Postavljene hipoteze i teorijski model empirijski se validirao na uzorku dviju hotelskih organizacija u Republici Hrvatskoj. Hoteli su odabrani tako da budu u istoj regiji i u istom gradu, u istom vremenskom razdoblju te prema volji i raspoloživosti menadžmenta za provođenje eksperimenta, nastojeći održati što više vanjskih faktora izvan organizacije nepromijenjenim. Također, za svaki hotel zadržali su se nepromijenjeni ostali elementi vlastitog fizičkog okruženja kao što su miris, osvjetljenje, boja i dizajn.

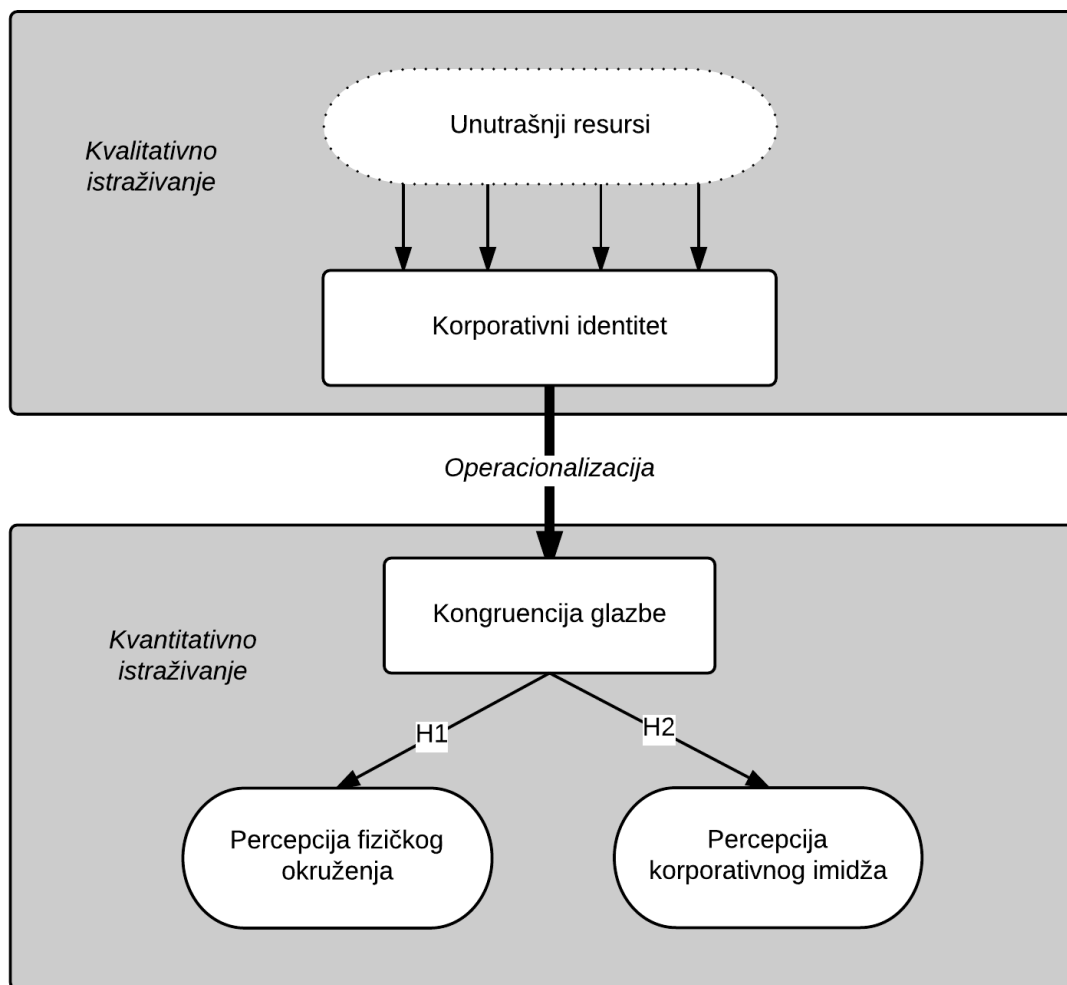
Da bi se realizirali gore spomenuti koraci istraživanja, korišteni su sljedeći softverski paketi. Za kodiranje i analizu kvalitativnih podataka iz intervjua koristio se NVivo 7.0 softverski paket, pomoću IBM SPSS 22.0 programa provela se provjera statističke razlike između uzoraka, dok za validaciju strukturnog modela i evaluaciju postavljenih hipoteza strukturalnih jednadžbi koristio se SmartPLS 3 softverski paket.

## 1.4. Hipoteze istraživanja

Ispitivanje odnosa između istraživanih varijabli koje čine istraživačko pitanje u smislu konceptualnog modela, razvija hipoteze istraživanja ovog rada.

Slika 1 predstavlja konceptualni model istraživanja koje obuhvaća gore navedene metodološke faze i proizlazi iz predmeta i ciljeva istraživanja kao i očekivanim znanstvenim doprinosima disertacije.

**Slika 1: Konceptualni model istraživanja**



*Izvor: obrada autorice*

Konceptualni i istraživački model prikazan u Slici 1 obuhvaća kvalitativno istraživanje sastavnica korporativnog identiteta, kao iskaza postojećeg korporativnog identiteta. Budući da se provodi kvalitativno i kvantitativno istraživanje, razgraničuje se razvoj hipoteza na kvantitativne metodologije, jer kvalitativno ispitivanje ne sadržava hipoteze zbog svoje prirode. Kvalitativno istraživanje nastoji odgovoriti na pitanje zašto, kada, kuda, gdje itd., pitanja koja označavaju metode koje opisuju pojave, ali ne i njihovo brojčano izražavanje (Tkalac Verčić *et al.*, 2010). Također, upotrebom utemeljene metode ne postavljaju se hipoteze budući da teoretski doprinos izvire iz dobivenih podataka (Strauss i Corbin, 1998). Za razliku od kvantitativnog istraživanja koje postavlja hipoteze koje se prihvatanju ili odbijanju putem rezultata statističkih metoda, kvalitativni rezultati usredotočuju se na razumijevanje istraživačkog interesa u svojoj biti i značenju.

Stoga, nakon operacionalizacije i kongruencije glazbe s korporativnim identitetom te u svrhu dobivanja odgovora na postavljene ciljeve istraživanja, a budući da je kvantitativno istraživanje terenski eksperiment koji se provodi ispitivanjem dvaju nezavisnih uzoraka, potrebno je postaviti nultu hipotezu:

*H<sub>0</sub>*: Ne postoji statistički značajna razlika između uzorka tijekom kongruentne i nekongruentne glazbe

Ukoliko se nulta hipoteza prihvaća te razlike između uzoraka nisu statistički značajne, postavljaju se dvije glavne hipoteze:

*H<sub>1</sub>*: Kongruencija glazbe pozitivno utječe na percepciju fizičkog okruženja

*H<sub>2</sub>*: Kongruencija glazbe pozitivno utječe na percepciju korporativnog imidža

U argumentaciji postavljenih hipoteza uviđa se važnost objašnjenja da stvorena kongruencija između korporativnog identiteta i glazbe želi prenijeti korporativne vrijednosti na percepciju fizičkog okruženja kao važnog čimbenika u procesu pružanja usluge te na percepciju korporativnog imidža. Kongruencija ima istaknut čimbenik u stvaranju stava i percepcije korisnika (Puccinelli *et al.*, 2007), a glazba se, stoga, uzima kao simbol i podražaj koji stimulira pamćenje identiteta (Monfort *et al.*, 2015), tako da predstavlja inovativni menadžerski izazov u stvaranju pozitivne percepcije fizičkog okruženja i korporativnog identiteta (Phillips i Kim, 2009).

Fizičko okruženje i atmosfera u njemu utječu na korisnika tako da olakšavaju stvaranje predodžbe i percepcije (Lovelock i Wirtz, 2007), te se glazba kao najprominentniji čimbenik ambijenta sugerira za upravljanje percepcije fizičkog okruženja (Pine i Gilmore, 1998; Soars, 2009). Istražuje se upravo glazba stvorena u kongruenciji s korporativnim identitetom ne bi li se ispitala njena važnost u stvaranju percepcije fizičkog okruženja.

U konceptualnim modelima povezanost korporativnog identiteta i imidža je dokazana i prisutna, međutim uviđa se manjkavost empirijskih istraživanja u vezi glazbe u korporativnom identitetu i korporativnom imidžu. Iako postoje neka nastojanja stvaranja povezanosti glazbe i percepcije organizacije (Schmitt *et al.*, 1995; Schmitt i Simonson, 1997), nema radova koji konceptualiziraju pojam imidža i povezuju ga s glazbom kongruentnom korporativnom identitetu. Polazeći od pretpostavke da glazba ima mogućnost karakteriziranja marke (Balmer i Gray, 2003), budi se znanstveni interes za spoznajom o njenoj ulozi na korporativnoj razini, posebice u percepciji imidža.

U testiranju postavljenih glavnih hipoteza poslužit će sedam pomoćnih hipoteza koje objašnjavaju dimenzije analiziranih dvaju konstrukata.

Za validaciju konstrukta percepcije fizičkog okruženja postavljaju se tri pomoćne hipoteze koje proizlaze iz dimenzija percepcije fizičkog okruženja, proizašle kompilacijom i prilagodbom radova Bitner (1992), Siu *et al.* (2012), Harris i Ezech (2008), LeBlanc i Nyguyen (1996) te Nguyen (2006).

*H1a:* Percepcija fizičkog okruženja pozitivno utječe na ambijent

*H1b:* Percepcija fizičkog okruženja pozitivno utječe na funkcionalnost prostora

*H1c:* Percepcija fizičkog okruženja pozitivno utječe na znakovlje i simbole

Konstrukat percepcije korporativnog imidža objašnjava se s četiri dodatne dimenzije i pomoćne hipoteze, proizašle i prilagođene iz koncepta korporativnog imidža autora LeBlanc i Nguyen (1996), Chowdury *et al.* (2001), Nguyen (2006), Huang i Lien (2012) te Chen i Chen (2014):

*H2a:* Percepcija korporativnog imidža pozitivno utječe na percepciju organizacije

*H2b:* Percepcija korporativnog imidža pozitivno utječe na percepciju menadžmenta

*H2c:* Percepcija korporativnog imidža pozitivno utječe na percepciju usluge

*H2d:* Percepcija korporativnog imidža pozitivno utječe na percepciju imidža hotela

Ovim se postavljenim glavnim i pomoćnim hipotezama adekvatno odgovara na problem i predmet istraživanja te one predstavljaju polazište za provedbu istraživanja.

## **1.5. Sadržaj i struktura rada**

Rad je podijeljen u sedam poglavlja te je svako dalje raščlanjeno. Nakon sadržaja dolaze sažeci na hrvatskom i engleskom jeziku, a nakon zaključka dolaze popisi literature, tablica, slika, grafikona, priloga te životopis pristupnice.

U *Uvodu* se definiraju problem i predmet istraživanja kojima se ukazuje na važnost i složenost problematike ove teme. Obrazlažu se ciljevi i svrha rada te se postavljaju hipoteze kao polazište istraživanja, promišljanja i prosudbi. Objašnjava se odabrana metodologija istraživanja putem pristupa, metoda i tehnika upotrijebljenih u istraživanju i prosuđivanju te se ukratko daju sadržaj i struktura rada.

U drugom poglavlju *Fizičko okruženje poslovne organizacije* daje se prikaz okruženja poslovne organizacije i posebno se naglašava kako pojam poslovne organizacije u ovom radu obuhvaća organizacije u uslužnoj djelatnosti te se, posljedično, obuhvaćaju pojam, klasifikacija i obilježja uslužnih djelatnosti. Nakon tumačenja pojmova menadžmenta i marketinga uslužnog sustava te definicije i obilježja fizičkog okruženja, poglavlje se razvija pojašnjenjem percepcije fizičkog okruženja uslužnih djelatnosti. Na posljjetku posebno se

razrađuje ambijent kao dio fizičkog okruženja, koji obuhvaća: miris, boje i osvjetljenje, dok se glazba analizira u posebnom, trećem poglavlju.

Glazba, kao složena pojava koja se upotrebljava u uslužnim djelatnostima u okviru fizičkog okruženja, nije isto što i zvuk te se u trećoj cjelini *Teorijske sastavnice glazbe u oblikovanju fizičkog okruženja poslovne organizacije* objašnjava kategorizacija zvuka. Zbog potrebe ovog rada, prikazuje se metode i načine upravljanja glazbenim stimulansima u oblikovanju fizičkog okruženja poslovne organizacije u uslužnim djelatnostima. Da bi se time moglo upravljati, valja posebno prikazati strukturalne karakteristike glazbe kroz tempo, ritam, tonalitet i harmoniju te visinu tona i jačinu zvuka, kao i definiciju afektivnih karakteristika glazbe. Glazba može probuditi nove i izmijeniti postojeće emocije u korisnicima tako da se posebna važnost daje spoju karakteristika glazbe i emocionalnih stanja. Kongruencija glazbe kao konstrukt koji će se istraživati u utjecaju na korporativni imidž posebno se obrađuje i time okončava treća cjelina.

Četvrto poglavlje obuhvaća *Sadržajno određenje korporativnog identiteta i korporativnog imidža poslovne organizacije* u kontekstu uslužnih djelatnosti. Najprije se daje prikaz korporativnog marketinga kao sinergije strategijskog menadžmenta i korporativne komunikacije prema karakteristikama koja ga najbolje definiraju: „11P“ i „8C“ te samoj strategiji korporativnog upravljanja. Nakon toga slijedi objašnjenje glavnih sastavnica korporativnog marketinga, a koje su predmet istraživanja ovog rada: korporativni identitet i korporativni imidž. Budući da je korporativni identitet rezultat menadžmenta organizacije i predstavlja obilježja svojstvena toj organizaciji, objasniti će se kroz svoju definiciju i pojam, elemente, menadžment i upravljanje organizacijskim naporima ka željenom korporativnom identitetu. Korporativni imidž se također opisuje putem definicije i pojma, ali i strukture korporativnog imidža, njegove komunikacije i sinergije s korporativnom strategijom. Ne bi li se pojasnile nejasnoće i zabune koje se u literaturi često pojavljuju, razlikuju se korporativni imidž i korporativna reputacija da bi se moglo, u zaključnom potpoglavlju, prikazati međuođnos korporativnih konstrukata putem modela do sad prisutnih u literaturi.

Završna teoretska cjelina, *Glazba, korporativni identitet i korporativni imidž poslovne organizacije u uslužnim djelatnostima* stavlja u međuođnos konstrukte objašnjene u prethodnim poglavljima. Senzorni aspekti korporativnih konstrukata prikazuju se u kontekstu menadžmenta i marketinga korporativne estetike te menadžmenta korporativnog osjetilnog

identiteta. Budući da na korporativni imidž utječe percepcija fizičkog okruženja uslužne poslovne organizacije, a glazba i fizičko okruženje utječu na stvaranje korporativnog identiteta, onda je postavljanje međuodnosa među navedenim konstruktima bitno za istraživanje koje se provodi u ovom radu. Povezanost između korporativnog identiteta i glazbe se zatim objašnjava kroz emocionalno stanje kao iskaz korporativnog identiteta te kongruencijom glazbe i korporativnog identiteta. Ne bi li se potkrijepile sve zadane hipoteze dosadašnjim istraživanjima i trenutnim teoretskim dosezima, posebno se analizira povezanost kongruentne glazbe i percepcije fizičkog okruženja te kongruentne glazbe i percepcije korporativnog imidža.

Šesto poglavlje prikazuje *Empirijsko istraživanje utjecaja glazbe na izgradnju korporativnog imidža poslovne organizacije u uslužnim djelatnostima* gdje se navode rezultati istraživanja. Metodologija obuhvaća kvalitativno i kvantitativno istraživanje, detaljno se prikazuje formulacija instrumenata istraživanja u stvaranju kongruentne glazbe u skladu s dobivenim rezultatima kvalitativnog istraživanja te provođenje kvantitativnog istraživanja, evaluacija i analiza mjernog modela.

*Zaključna razmatranja* čine sedmu cjelinu gdje se elaboriraju i prezentiraju najvažniji rezultati znanstvenog istraživanja kao dokaza postavljenih hipoteza. Također, objašnjavaju su teorijske implikacije provedenog istraživanja, opisuju se ograničenja te daju se preporuke za moguća daljnja istraživanja.



## **2. FIZIČKO OKRUŽENJE POSLOVNE ORGANIZACIJE USLUŽNIH DJELATNOSTI**

Proučavanje sektora usluga novijeg je datuma budući da se uslugama nije davala posebna pozornost zbog dominacije proizvodnog sektora. Uslužne djelatnosti razvijaju se nakon Drugog svjetskog rata uslijed pretvorbe visoko industrijaliziranih gospodarstava poput SAD-a, Velike Britanije i Kanade u uslužna gospodarstva (Hoffman i Bateson, 2012:13). Usluge su značajno poticale ekonomski rast, ublažavale poslijeratne recesije te poticale ekonomski oporavak. Na taj način, uslužne djelatnosti postaju važan izvor otvaranja novih radnih mjesta i tehnološkog napretka, što utječe na bogatstvo i povećanje dohotka. U današnje vrijeme, uslužne djelatnosti čine veliki dio BDP-a mnogih zemalja koje kontinuirano rastu u nacionalnim ekonomijama i na globalnoj razini (Wirtz *et al.*, 2013). U Hrvatskoj je 2013. godine učešće usluga u BDP-u iznosilo 69,3%, dok je 69% radne snage zaposleno upravo u uslugama (Hrvatski zavod za statistiku, [www.hzs.hr](http://www.hzs.hr) 3.1.2015.), što ukazuje na veliki značaj usluga za naše gospodarstvo. Očekuje se daljnji rast i razvoj uslužnih djelatnosti, u nacionalnoj i globalnoj ekonomiji, gdje će više od 50% svih međunarodnih poduzeća biti uključeno u uslugama, potaknuti, dakle, tehnološkim napretkom i inovativnim dostignućima, jačanjem konkurencije i sve većem broju zaposlenih u tom sektoru (Ozetić Došen, 2010:11-16).

Zbog porasta konkurencije i važnosti koje uslužne djelatnosti poprimaju na današnjem tržištu, svaki element usluge čini iznimnu važnost i ima razlikovnu vrijednost. Ovo poglavlje želi usmjeriti pozornost na fizičko okruženje kao „arenu“ u kojoj se usluga odvija, budući da fizičko okruženje nastoji kompenzirati neopipljivost usluge. Na taj način, fizičko uslužno okruženje stvara korisnikova opažanja o ambijentu koja se prenose na njihovo ponašanje u interaktivnom procesu, ali i šalje određenu poruku o samoj organizaciji i uslugama.

### **2.1. Pojam, klasifikacija i obilježja uslužnih djelatnosti**

Teško je u suvremenom gospodarstvu razgraničiti usluge, koje se definiraju kao djelo, napor ili izvedba (Ozetić Došen, 2010:5) od opipljivih, materijalnih proizvoda gdje spadaju dobra, predmeti i stvari. Usluge su često sastavni dio ponude mnogih proizvodno-robni proizvođača (Zeithaml i Bitner, 1996:5). Većina tržišnih transakcija ne podrazumijeva samo čistu uslugu,

bez opipljivog rezultata, niti čisti proizvod bez ikakve usluge. Usluga kao predmet razmjene ima tržišnu vrijednost, ne samo za onoga tko je nudi, nego i za njezina potrošača, tj. korisnika (Eiglier i Langeard, 1999:13). Ta se tržišna vrijednost može ostvariti samo uz dva uvjeta: prvi se odnosi na materijalna sredstva i osoblje uslužnog poduzeća, a drugi na korisnike- klijente koji iskazuju potrebe i želje koje se zadovoljavaju kontaktiranjem s uslužnim poduzećem. Uobičajena orijentacija na opipljive proizvode nije dovoljna da bi se zadovoljile potrebe uslužnog sektora.

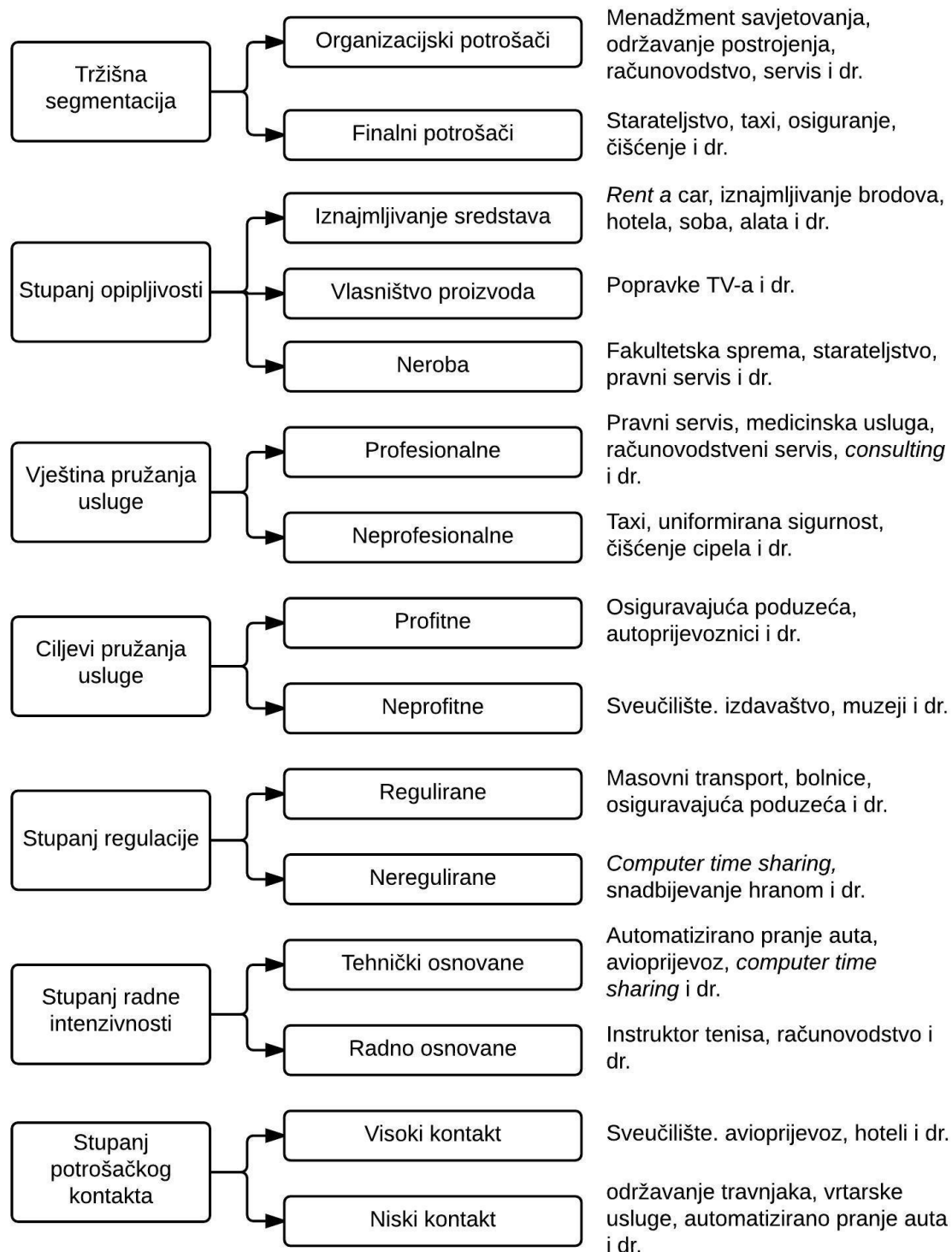
Sama riječ „usluga“ dolazi od latinske riječi „*servitium*“ što znači ropstvo, robovanje, ropska služba (Divković, 1997:975). Brojni su autori željeli definirati što usluga podrazumijeva da bi se lakše razgraničilo koje se djelatnosti mogu svrstati kao uslužne. Među raznim definicijama, važno je istaknuti sljedeće:

- Usluge uključuju sve gospodarske aktivnosti čiji produkt nije fizički proizvod ili gradnja, obično se konzumira u vrijeme kada se proizvodi, a pruža dodanu vrijednost u različitim formama (kao što su praktičnost, zabava, pravovremenost, udobnost i zdravlje) koji su u bili nematerijalna briga svojeg prvog korisnika (Quinn *et al.*, 1987:51);
- Usluge su aktivnosti, koristi ili zadovoljstva koja se nude na prodaju ili se pružaju vezano uz prodaju dobara (Gronroos, 1990:26);
- Usluga je bilo koje akcija ili izvedba koju jedna strana može ponuditi drugoj, koja je u stvari neopipljiva i ne dovodi do vlasništva nad nečim. Njezina proizvodnja može, ali i ne mora biti povezana s fizičkim predmetom (Kotler i Keller, 2008:402);
- Usluge su proizvodi, kao što je bankovni kredit ili osiguranje kuće, koji su neopipljivi ili barem znatno neopipljivi. Ukoliko su usluge potpuno nematerijalne, one se razmjenjuju izravno od proizvođača do korisnika, ne mogu se prevoziti ni skladištiti. Uslužni proizvod je često teško identificirati, jer on nastaje u isto vrijeme kada se kupuje i konzumira. Obuhvaća nematerijalne elemente koji su nerazdvojni; obično uključuje sudjelovanje korisnika na neki važan način; ne može biti prodan u smislu prijenosa vlasništva; nema naslov. Danas, međutim, većina proizvoda je djelomično materijalna i djelomično nematerijalna, a dominantni oblik se koristi za klasifikaciju bilo kao dobro ili kao usluga (svi proizvodi). Ovi zajednički, hibridni oblici, bez obzira kako se nazivaju, mogu i ne moraju imati navedene attribute za potpuno

neopipljive usluge (American Marketing Association, AMA, <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=S>, 7.1.2015.);

Zbog različitosti među uslugama teško je naći jedinstvenu definiciju, ali i kriterije klasifikacije koji bi predstavljali temelj za razvrstavanje usluga u istim ili sličnim kategorijama. To je potrebno radi procjenjivanja strategija i ciljeva za provođenje menadžmenta i marketinga uslužnih organizacija. Kriteriji prema kojima se usluge mogu klasificirati razlikuju se prema njihovoj raznovrsnosti i brojnosti. Različiti autori ponudili su brojne mogućnosti za klasifikaciju usluga, no nije rijetkost da se javljaju usluge koje je teško svrstati u jednu od navedenih kategorija jer odgovaraju kriterijima više kategorija, ili pak postoje one čija obilježja ne odgovaraju ni jednoj kategoriji. Prema Ozretić Došen (2010:25-29), nekoliko je autora (Chase, 1978; Gronroos, 1979; Kotler, 1980; Lovelock, 1980; Schmenner, 1986; Wandemerwe i Chadwick 1989) koji su doprinijeli razvoju kriterija klasifikacije usluga. Radi što boljeg prikaza, stvorio se ujedineni model koji sadržava sedam kriterija: tržišna segmentacija, stupanj opipljivosti, vještina pružanja usluge, ciljevi pružanja usluge, stupanj regulacije, stupanj radne intenzivnosti i stupanj kontakta s korisnikom (Slika 2).

**Slika 2: Klasifikacija usluga**



*Izvor:* prilagođeno prema Ozretić Došen, Đ. (2010) Osnove marketinga usluga, Mikrorad, Zagreb, str. 24 i Ljubojević, Č. Lj. (1998) Menadžment i marketing usluga, Stylos, Novi Sad, 40

Osnovna obilježja koja razlikuju uslugu od proizvoda jesu neopipljivost, nedjeljivost proizvoda od korištenja, heterogenost, netrajnost ili neskladištivost te odsustvo vlasništva (Bateson i Hoffman, 2012).

*Neopipljivost* je najistaknutije obilježje usluga. Ono predstavlja izazov u upravljanju uslugama budući da se usluge ne mogu vidjeti, osjetiti, kušati ili dodirnuti poput opipljivih, materijalnih proizvoda.

Prema stupnju opipljivosti moguće je izlučiti tri grupe usluga (Ljubojević 1998:32):

- Čisto neopipljivog karaktera;
- Usluge koje osiguravaju dodanu vrijednost za opipljive proizvode;
- Usluge koje čine raspoloživim opipljiv proizvod.

Također, uspješnost usluge može se mjeriti tek nakon što je kupnja obavljena i konzumacija učinjena. Doživljaji i očekivanja korisnika su subjektivni, a o iskustvu usluge, zadovoljstvu i povjerenju može se govoriti tek nakon što je usluga pružena i korištena. Zbog ovog obilježja, usluga je teško usporediva s uslugama konkurenata što predstavlja veći angažman pružatelja usluge da u svoju apstraktnu izvedbu unesu što više fizičkih elemenata i dokaza, ne bi li smanjili neizvjesnost korisnika. Neopipljivost se, dakle, kompenzira prostorom (eksterijerom i interijerom), izgledom i ponašanjem zaposlenih, opremom koja se koristi u pružanju usluge, materijalima koji se uručuju korisniku te markom poduzeća.

*Nedjeljivost (simultanost) proizvodnje od korištenja* specifičnost je usluge koja se odnosi na njenu istodobnost. Budući da se usluga proizvodi i koristi u isto vrijeme, nemoguće je kontrolirati njenu kvalitetu prije same proizvodnje jer se ona odvija u prisustvu korisnika i pružatelja usluge. Uključenost korisnika u proces pružanja i isporuke usluge ima važne implikacije za pružatelja usluge, koji mora neprekidno voditi brigu što se i na koji način pruža korisnicima. Ova interakcija između pružatelja i korisnika ima utjecaj na njen finalni rezultat i kvalitetu. Bateson i Hoffman (2012:63) ističu mogućnost interakcije korisnika s drugim korisnicima tijekom uslužnog kontakta, što dodatno otežava nesmetano odvijanje pružanja usluge.

*Heterogenost (nepostojanost)* se očituje u nemogućnosti standardizacije usluge u aspektima kvalitete prema svim korisnicima. Ljudski čimbenik, koji je uključen u samoj usluzi, otežava

nadzor i kontrolu standarda koji kontroliraju ujednačenost kvalitete. Uslužna poduzeća provode kontrolu kvalitete pružene usluge u tri faze (Kotler, 2000:432):

- Investiranje u dobar izbor i edukaciju kadrova;
- Standardiziranje procesa izvedbe usluge kroz organizaciju;
- Praćenje zadovoljstva korisnika sustavom za sugestije i žalbe, anketama korisnika i usporednom kupnjom.

*Netrajnost (neskladištivost)* usluge iskazuje nemogućnost pohrane ili upotrebe usluge u kasnijem, odgođenom vremenu te proizlazi iz njene neopipljivosti i nedjeljivosti. Ukoliko usluga nije korištena u određenom vremenu, ona je u pravilu izgubljena. Iz toga proizlazi potreba za usklađivanjem ponude i potražnje jer se višak ne može pohraniti za kasnije, niti se manjak može dobiti iz skladišta. Autori Mudie i Pirrie (2006:5) ističu da su promjene u potražnji karakteristične za uslužne organizacije te mogu predstavljati probleme tamo gdje su te fluktuacije nepredvidive. Zbog toga je važno razviti sustav pružanja usluge koji udovoljava potražnji s obzirom na njezinu dinamiku te strategije moraju biti razvijene tako da pronalaze ravnotežu između ponude i potražnje, ne dopuštajući pogoršanje kvalitete usluge niti ostavljajući neiskorišteni kapacitet.

*Odsustvo vlasništva* obilježje je kojim usluga ne može prijeći u vlasništvo, budući da su usluge neopipljive i neuskладиštive te se ne mogu fizički posjedovati. Kupnjom usluge ne prenose se prava vlasništva s pružatelja na korisnika već samo prava korištenja te iste usluge te pružanjem usluge ne završava prijenosom vlasništva s prodavača na korisnika.

Zbog svojih karakteristika gore opisanih, usluge zahtijevaju poseban oblik menadžmenta i marketinga, koji će se objasniti u nastavku.

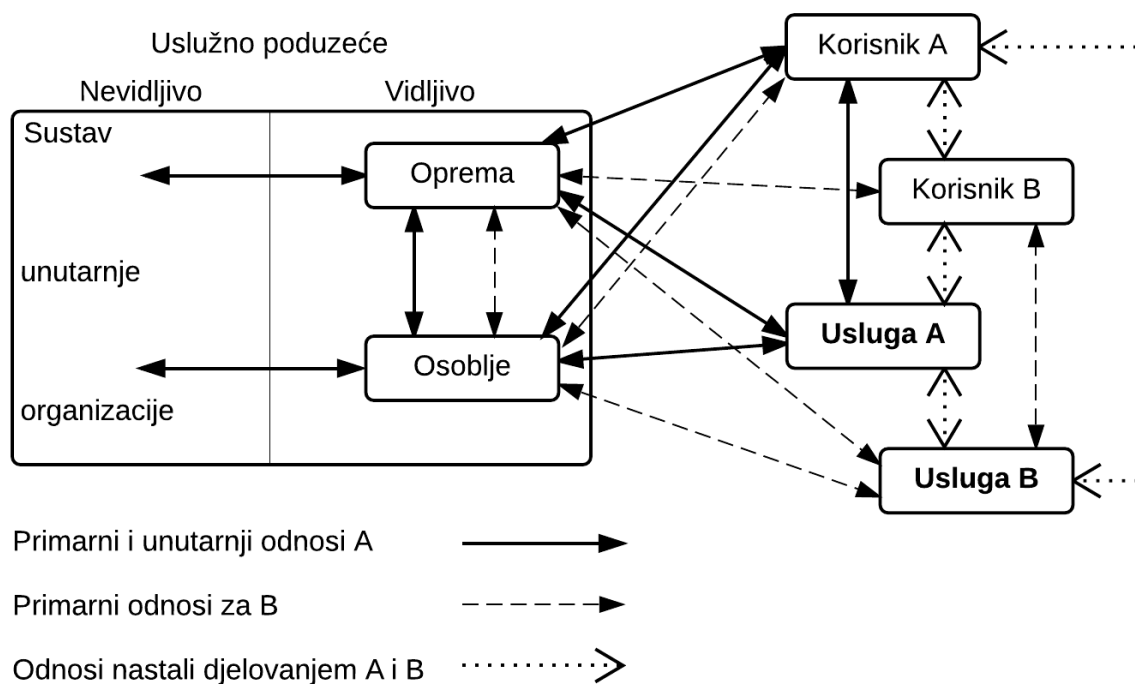
## **2.2. Menadžment i marketing uslužnog sustava**

Iz važnosti, rasprostranjenosti i osebnosti usluga, nužno je bilo razviti dio menadžmenta i marketinga koji će se baviti upravo uslugama. Znanje o tomu kako i zašto organizacije djeluju pomaže u razumijevanju ponašanja u organizacijama, a to je osobito važno za usluge, jer su korisnici uključeni u različitim stupnjevima proizvodnje i procesa isporuke. Zbog toga, kao i neopipljivosti usluge, nedjeljivosti proizvodnje od potrošnje, vremenski kvarljivim

kapacitetom, selekcije mjesta pružanja usluge diktirane lokacijom korisnika, radne intenzivnosti i teškoćama u mjerenju produktivnosti, uloga menadžera se ogleda dvostruko.

*Menadžment uslužnih organizacija* temelji se na načelima teorije sustava kao i za proizvodne djelatnosti. Za proizvodnju materijalnih proizvoda potrebna su tri elementa: radna snaga, strojevi i sirovine, dok je proizvod rezultat njihove interakcije. U uslužnom sustavu velika se razlika očituje u činjenici što je korisnik jedan od sudionika sustava usluživanja. Eiglier i Langeard (1999:19-22) ističu sedam elemenata sustava usluga: sustav unutarnje organizacije, oprema, uslužno osoblje, usluga A i usluga B; korisnik A i korisnik B te tri vrste odnosa: primarni odnosi, unutarnji odnosi i odnosi istodobnosti. Elementi i odnosi uslužnog sustava prikazani su u nastavku (Slika 3).

**Slika 3: Usluživanje uslužne organizacije**



*Izvor:* prilagođeno prema Eiglier, P., Langeard, E. (1999), Marketing usluga: strategija i menadžment, Vitagraf d.o.o., Rijeka, 20

Sustav prikazuje materijalnu opremu i osoblje za posluživanje kao vidljive dijelove uslužnog poduzeća. Ta dva elementa uvjetovana su sustavnom unutarnje organizacije, tj. nevidljivim dijelom uslužnog poduzeća. Sustav unutarnje organizacije sastoji se od svih uobičajenih funkcija organizacije, ali i od specifičnih funkcija potrebnih za stvaranje usluge te izravno utječe na materijalnu opremu i osoblje za posluživanje. Odnosi u uslužnoj organizaciji koji

prikazuju interakciju njihovih elemenata i istodobno povezuju vidljive i nevidljive odnose za klijente nazivaju se *unutarnji odnosi*. Specifičnosti ovog sustava jesu istodobno uključivanje više korisnika, koji su uključeni u „proizvodnju“ usluge. Pojednostavljeno u odnosu na stvarnost, promatrajući samo dva korisnika, vidljivo je da su oni u međusobnom odnosu, budući da su prisutni u istom prostoru. Tako nastali odnosi mogu imati različite oblike, na način da neki mogu utjecati na kvalitetu usluge pružene drugom korisniku, dok drugi na zadovoljstvo u korištenju usluge. Svi odnosi koji se razvijaju unutar ovog sustava su uzajamni: primarni odnosi pokazuju interakciju elemenata uslužne organizacije s tržištem, a to je s korisnikom A i rezultatom te interakcije, usluga A. Primarni odnosi su i oni koji povezuju korisnika B s osnovnim elementima sustava. Odnosi istodobnosti jesu oni koji nastaju kada se u njemu istodobno nađu korisnici A i B te ukazuju na posljedice koje iz toga proizlaze u odgovarajućoj usluzi.

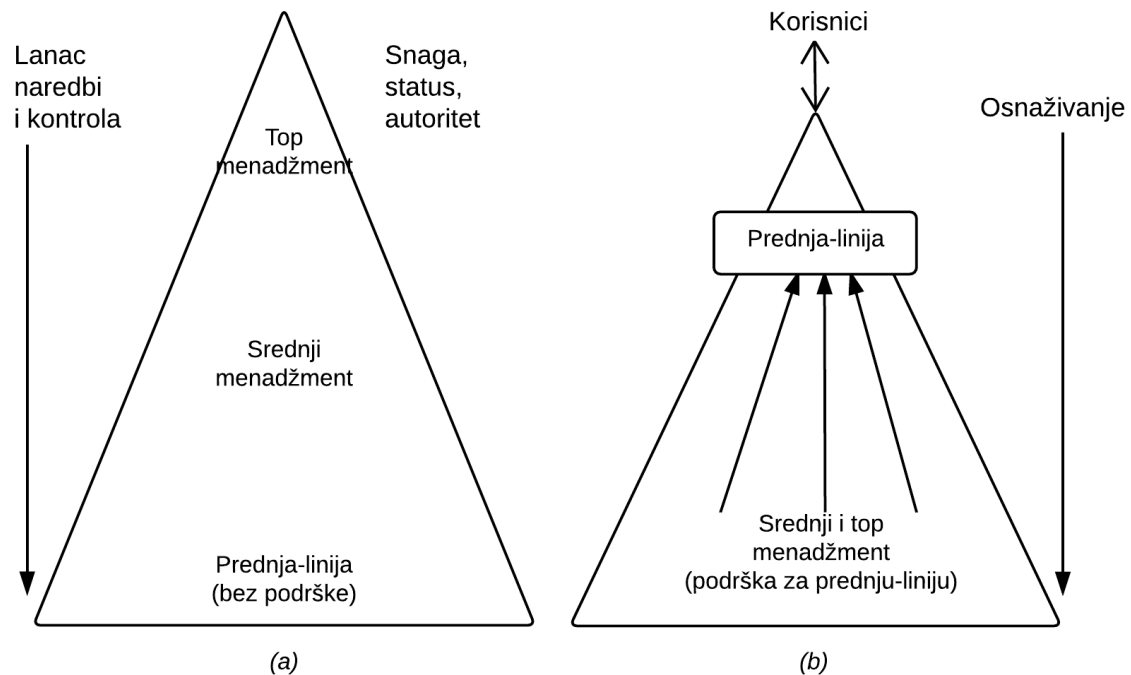
Nekad je uvriježeno mišljenje bilo da se na menadžment uslužne organizacije gleda na isti način kao i za proizvodne djelatnosti. Zbog specifičnih obilježja usluge koja su objašnjena prethodno, valja prilagoditi strateške ciljeve tako da se organizacija usmjerava vodeći brigu o sljedećih šest pitanja (Lovelock, 2001:488-489):

- Da li je ono što mi (menadžment) želimo isto što i poduzeće može isporučiti?
- Da li je ono što mi želimo isto ono što naši korisnici žele?
- Da li je ono što mi želimo isto što naši zaposlenici, dobavljači i ostali partneri žele?
- Da li je ono što naši zaposlenici, dobavljači i ostali partneri žele isto što i naši korisnici žele?
- Da li je ono što naši zaposlenici, posrednici i ostali partneri žele isto što i mi želimo?

Vodeći se ovim upitima, uslužni vođe traže što konvergentnije područje tako da organizacija djeluje u sinergiji s interesima svih svojih dionika. Zbog važnosti korisnika u uslužnom sustavu kao sastavnim elementom konačne usluge, klasična organizacijska piramida za uslužne djelatnosti se mijenja (Mudie i Pirrie 2006:33-34). Veza između vrha i dna organizacije nudi veliki potencijal za utjecaj na kvalitetu usluge kao i odnosa u cijeloj organizaciji. Slika 4 želi pokazati razliku između tradicionalne organizacijske piramide prikazane s desne strane (a), dok obrnuta organizacijska piramida stavlja korisnike i prednju liniju u fokus (b).



**Slika 4: Tradicionalna organizacijska piramida (a) i obrnuta organizacijska piramida (b)**



*Izvor:* prilagođeno prema Mudie, P., Pirrie, A. (2006) *Services Marketing Management*, Third Edition, Elsevier, Oxford, 25, i Lovelock, C., Wirtz, J. (2004) *Service Marketing*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 34

Hijerarhijski obrazac piramidalne strukture ustupa više horizontalne komunikacije i koordinacije, gdje se lanac naredbi i kontrola generira u top menadžmentu te se te odluke implementiraju kroz srednji menadžment i prednjom linijom, koja je bez podrške (a). Na taj se način očituju veće razlike u snazi, statusu, autoritetu i općim uvjetima rada. Zbog tih se negativnih obilježja zastupa okrenuti razine tradicionalne piramide kao način stvaranja i isporuke izvrsnosti (b). Na taj način srednji i top menadžment predstavljaju podršku za prednju liniju koja želi zadovoljiti na optimalan način korisnika. Organizacija mora biti u neposrednoj i kontinuiranoj vezi s korisnicima, koji su dio usluge i njenog procesa, postaju centar interesa organizacije.

Uslužni menadžment izučava način kako da marketing i operacije, zajedno uz korištenje tehnologije i ljudi, omogućе planiranje, proizvodnju i isporuku paketa koristi za korisnika i, s njim u vezi, uslužnog susreta (Ljubojević, 1998:46). Na taj način, uslužni menadžment spaja mnogo disciplina te je interdisciplinaran, a predstavlja sposobnost osmišljavanja i dizajniranja

uslužne ponude i strategije. U uslužnom menadžmentu upravljanje procedurama je prilagođeno karakteristikama usluga i prirodi uslužne konkurencije, a to je omogućeno osnaživanjem uslužne kulture organizacije budući da ona predstavlja ključ za upravljanje kvalitetom usluge, imajući u vidu nemogućnost neposrednog upravljanja pojedinačnom uslužnom transakcijom. Sposobnost reproduciranja usluge neophodna je zbog omasovljenosti uslužnih potreba te to predstavlja novi izazov za menadžment jer bi na taj način sustav bio održiv u dužem vremenskom razdoblju. Sustav uslužnog menadžmenta (Norman, 2001) sastoji se od pet glavnih elemenata:

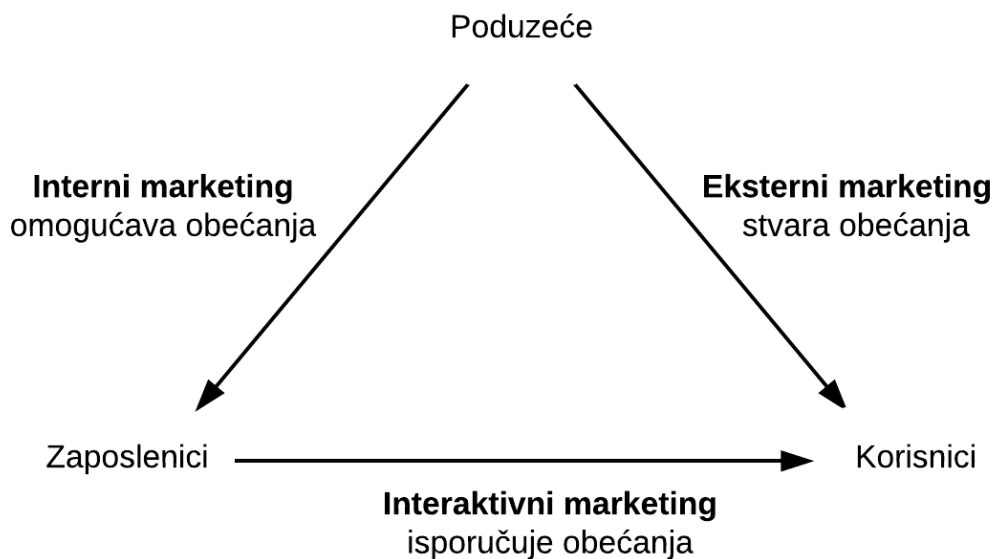
- *ciljno tržište* je određeni tržišni segment za koji je dizajniran uslužni sustav. Izazov menadžmenta je da razlikuje između primarnih i sekundarnih ciljnih skupina te identificira različite segmente korisnika;
- *uslužni koncept* se odnosi na ključne koristi i prednosti koje su ponuđene ciljnoj skupini, a sastavljene od kompleksnog seta vrijednosti. Osnovni zahtjev za razvijanje ovog koncepta odnosi se na razumijevanje korisnika, njihove potrebe i preferencije;
- *sustav za isporuku usluge* predstavlja ekvivalent sustava proizvodnje i distribucije te mora uzeti u obzir angažiranost korisnika u isporuci usluge što otežava upravljanje kvalitetom. Sustav isporuke usluge sastoji od četiri elemenata: zaposlenici, korisnici, fizičko okruženje i organizacijska struktura;
- *imidž* se u ovom kontekstu sagledava kao informacijsko sredstvo pomoću kojeg menadžment utječe na osoblje, klijente i druge vlasnike resursa, čije su akcije i percepcije organizacije značajne za tržišno pozicioniranje i troškovnu efikasnost;
- *kultura i filozofija* sastoji se od normi i vrijednosti, stila menadžmenta i odlučivanja te kodeksa, koji tvore kulturu i filozofiju uslužnog poduzeća.

*Marketing usluga* razvio se uslijed činjenice da primijenjena uspješna načela iz tržišta proizvoda na tržištu usluga nisu djelotvorna za usluge. Prema Zeithaml i Bitner (1996:13) „marketing usluga je različit“ te su potrebne primjene novih razvoja strategije, pristupa i načela koji će zadovoljiti potrebe svih uslužnih djelatnosti. Marketing usluga postaje zasebna znanstvena disciplina u namjeri da omogući bolje zadovoljstvo korisnika, a time i viši stupanj njihove lojalnosti. Marketing usluga predstavlja kreiranje i stvaranje usluge prema željama i potrebama korisnika, a „kako organizirati provedbu strategija usluga predstavlja jednu od najvažniji odlukama“ (Berry, 1995:121).

Marketing usluga se također najčešće definira kao „proces kojim se planira i provodi stvaranje usluga, određivanje njihovih cijena, promocija i distribucija da bi se ostvarila razmjena koja će zadovoljiti ciljeve pojedinca i organizacija“ (Dibb *et al.*, 1995:4).

Zbog složenosti sastava usluga koji se sastoje od vidljivog i nevidljivog dijela te centralnog značaja odnosa i interakcije, marketing usluga sastoji se od tri vrste marketinga: interni, interaktivni i eksterni (Slika 5).

**Slika 5: Trokut marketinga usluga**



*Izvor:* prilagođeno prema Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D. (2003) *Services Marketing*, First Edition, McGraw-Hill, New Jersey, 356

*Interni marketing* djeluje kao proces holističkog upravljanja brojnim funkcijama u poduzeću (Gronroos: 1990:200), gdje se fokus stavlja na to da svi zaposlenici shvate i dožive poslovanje organizacije i svih njenih aktivnosti u kontekstu okruženja koje potiče svijest o značenju korisnika. Također, osigurava za svi zaposlenici budu pripremljeni i motivirani na ponašanje orijentirano prema korisnicima, edukacijom i motivacijom osoblja koje dolazi u kontakt s korisnicima te osoblja za pružanje dodatnih usluga koje bi svojim zajedničkim nastupom zadovoljilo potrebe korisnika. Na taj način, zaposlenici postaju interni potrošači, poslovi i radni zadaci interni proizvodi, a nastojanje internog marketinga ponuda internih proizvoda koji zadovoljavaju potrebe i želje internih potrošača. Interni marketing se sastoji od dva temeljna cilja (Ozretić Došen i Previšić, 2004:562): (1) privući i zadržati dobre zaposlenike te (2) motivirati zaposlenike da poslove obavljaju kao stručnjaci koji su orijentirani na korisnika

i koncentrirani na uslugu te na način na koji mogu uspješno ispuniti svoje obveze. Važnost svjesnosti zaposlenika da sami mogu utjecati i poboljšati uslugu, povećat će njihovu produktivnost i kvalitetu pružene usluge, što će rezultirati njihovom lojalnošću. Zaposlenici u uslužnim organizacijama predstavljaju veoma važan element jer sama usluga ovisi o njihovom radu, zadovoljstvu, raspoloženju i ponašanju. Interni marketing bi trebao prethoditi aktivnostima eksternog marketinga jer su kvaliteta usluge i odnos do korisnika osnova za stvaranje zadovoljnih korisnika. Interna komunikacija sa zaposlenicima na svim razinama mora biti potpuna, točna i razumljiva tako da bi dobro upravljanje internim marketingom predstavilo polaznu točku za provedbu interaktivnog marketinga.

*Interaktivni marketing* promatra odnose i interakcije koje povezuju korisnika s pružateljem usluga (Ozretić Došen, 2010:110-111). Uključuje znanja, vještine, tehnike i postupke itd., čiji je cilj realizacija odgovarajuće razine funkcionalne kvalitete usluge. Svaka interakcija je „trenutak istine“ za pružatelja usluge, jer korisnik odlučno ocjenjuje uslužni susret i organizaciju koja pruža uslugu (Kotler, 2006:635), stoga je ključan za izgradnju lojalnosti korisnika usluge te za dugoročno poslovanje poduzeća. U interaktivnom marketingu odvija se intenzivna marketinška komunikacija s korisnikom usluge, koja se uz tradicionalne oblike osobne prodaje te usluživanje korisnika može poslužiti elementnima dizajna usluge: fizičkim okruženjem, izgledom i funkcioniranjem korištene opreme te izgledom i ponašanjem zaposlenika. Zeithaml i Bitner (1996:22-23) predlažu četiri strategije za isporuku obećanja, glavnom funkcijom interaktivnog marketinga: upravljanje obećanjima usluge, upravljanje očekivanjima korisnika, poboljšanje obrazovanja korisnika i upravljanje internom marketinškom komunikacijom.

*Eksterni marketing* odnosi se na uobičajene poslove poduzeća usmjerene prema vanjskim korisnicima te njime organizacija utječe na korisnikova očekivanja putem oblikovanja i prilagođavanja elemenata marketinškog miksa, koji se, u proizvodnim djelatnostima, sastoji od četiri komponentne. Ono predstavlja izbor i kombinaciju različitih elemenata marketinga, usklađeni i komplementarni, s kojima poduzeće nastupa na tržištu. Tradicionalni marketinški miks čine proizvod, cijena, promocija i distribucija (koncept „4P“: engl. *product, price, promotion* i *place*), dok se za uslugu, koja zahtijeva veće marketinške napore zbog svojih specifičnih obilježja i zahtjevnosti, uključuju dodatna tri elementa: ljudi, fizičko okruženje i proces (koncept „3P“: engl. *people, physical evidence* i *process*).

*Proizvod* podrazumijeva ukupnost „robe i usluga“ koje tvrtka nudi ciljnome tržištu (Kotler, 2006:635). Uslužni proizvod se karakterizira prema gore spomenutim obilježjima i klasifikacijskim kriterijima usluge. Sastoji od srži proizvoda koji odgovara primarnoj potrebi korisnika i dodatnih uslužnih elemenata koji olakšavaju upotrebu ili dodaju vrijednost srži proizvoda. Srž i prošireni uslužni proizvod (Mudie i Pirrie, 2006:9-10) često se isprepliću, a povećani proizvod za usluge se manifestira kroz ostale usluge koje mogu biti dodatne, periferne ili olakšavajuće.

*Cijena* predstavlja ponuđaču put za postizanje profita, dok za potrošača je trošak za dobivanje željene koristi. Zbog neopipljivosti usluge, cijenu je teško definirati te uslužna poduzeća moraju uzeti u obzir i dodatne troškove koje korisnici imaju u korištenju usluge: nadodane financijske troškove, vrijeme, mentalni, fizički i senzorni trošak (Lovelock, 2001:17). Potražnja za uslugama je često manje elastična te se povišeni troškovi prebacuju na korisnike, koji obično dobivaju niz dodatnih usluga koje čine prošireni uslužni proizvod. U određivanju strategije cijena (Bateson i Hoffman, 2012:147) valja voditi brigu da percepcija korisnika o vrijednosti usluge predstavlja kompromis između percipiranih koristi usluge koja se kupuje i percipirane cijene u vidu ukupnih troškova koji se trebaju platiti. Također, korisnici često uzimaju cijenu radi procjene alternativa između konkurenata i supstituta te kao pokazatelj kvalitete.

*Promocija* obuhvaća strategiju komuniciranja putem komunikacijskog miksa koji se sastoji od oglašavanja, direktnog marketinga, osobne prodaje, publiciteta, unaprjeđenje prodaje i sponzorstva (Mudie i Pirrie, 2006). Često se uz samo promociju za uslužne djelatnosti spominje i edukacija budući da time čine direktan prijenos znanja i informacija o karakteristikama i funkcijama pojedinih usluga, no i formacija korisnika kao jednog od sudionika uslužnog sustava. Promocija u uslužnom sustavu ima tri glavne svrhe (Bateson i Hoffman, 2012:179-182): pružati potrebnu informaciju i savjet, uvjeriti ciljne potrošače o zaslugama određene usluge te ohrabriti ih u poduzimanju kupnje/konzumacije u određenom vremenu. Posebna obilježja usluge razvijaju dodatne izazove u stvaranju komunikacijske strategije budući da, zbog neopipljivosti i neodvojivosti sve izrečeno u promocijskim aktivnostima se smatra eksplicitno obećanje usluge, dok konzumiranje usluge kao zajedničko iskustvo s drugim korisnicima može rezultirati nepredviđenim posljedicama zbog različitih karakteristika tih dvaju ili više tržišnih segmenata koji reagiraju drukčije na istu odaslanu komunikacijsku poruku.

*Distribucija* se u uslugama karakterizira kao *vrijeme i mjesto*, što obuhvaćaju odluke o tomu gdje, kada i na koji način se usluga nudi korisniku. Mjesto i način pružanja usluge (Ozretić Došen, 2010:146-147) osiguravaju pristup izvršenju usluge te djeluju na percepcije korisnika i tako postaju dijelom percipirane vrijednosti usluge. Usluga može biti pružena tako da korisnik odlazi ponuđaču usluge, ali i obrnuto, da subjekt koji pruža uslugu posjećuje korisnika. Kod uslužnih poduzeća koja primjenjuju strategiju franšize ili posluju u većem broju objekata odabir lokacije igra posebno važnu ulogu, dok uređenje prostora predstavlja komponentnu kojom se usluga može ocijeniti prije konzumiranja.

*Ljudi* su „svi ljudski akteri koji imaju ulogu u isporuci usluge i time utječu na potrošačeve percepcije; organizacijsko osoblje, korisnik i ostali korisnici u uslužnom okruženju“ (Zeithaml i Bitner, 1996:26). Zaposlenici utjelovljuju uslužnu marku u očima korisnika, stoga uslužna poduzeća trebaju jasno komunicirati svojim zaposlenicima ciljeve, vrijednosti i identitet marke (Rajh, 2009). Budući da ugoda ili neugoda u velikoj mjeri ovisi o korisnikovoj procjeni ponašanja uslužnog osoblja budući da su često zaposlenici jedina točka kontakta između korisnika i uslužnog poduzeća, potrebni su odgovarajući izbori, obuka, motivacija i nagrađivanje tog osoblja, ali i timskog rada. Sami korisnici postaju sudionici procesa isporuke usluge i iskustva o usluzi te je potrebna njihova edukacija i upravljanje. Kotler *et al.* (2010:366-367) napominje važnost odabira osoblja na temelju osobnosti, budući da se stavovi ne mogu promijeniti, a zaposlenici u uslugama moraju biti posebno spremni na interakciju s korisnicima.

*Proces* predstavlja „aktualne procedure, mehanizme i tijekove aktivnosti putem kojih se usluga isporučuje; isporuka usluge i operacijski sustav“ (Zeithaml *et al.*, 2003:27). Uslužni procesi se razlikuju budući da mogu biti visoko složeni ili vrlo jednostavni, kao i standardizirani ili u potpunosti prilagođeni korisniku. Neadekvatno oblikovanje procesa (Lovelock 2001:16-17) rezultiralo bi sporošću, nedjelotvornom isporukom usluge, izgubljenim vremenom ili pak razočaravajućim iskustvom za korisnika. Sa strane uslužnog osoblja, pažnja posvećena izgradnji adekvatnog procesa smanjila bi zamor, lošu izvedbu, nisku produktivnost i mogućnost grešaka. Proces pružanja usluge utječe na percipiranu kvalitetu usluge (de Charnatony i Sagal-Horn, 2003), te može povećati ili smanjiti percipiranu vrijednost usluge (Tseng *et al.* 1999).

*Fizičko okruženje* obuhvaća sve fizičke dokaze i okruženje u kojem se usluga pruža te gdje organizacija i korisnik imaju interakciju. Zbog neopipljivosti usluge ovaj element predstavlja izazov za stvaranje očekivanja, stavove i ocjenu u očima korisnika prije samog korištenja usluge. Znakovi materijalnih dokaza pružaju mogućnost slanja dosljedne i snažne poruke o svrsi organizacije, namjeravanim tržišnim segmentima i prirodi usluge. Zbog važnosti fizičkog okruženja u ovoj disertaciji, isti će biti detaljnije obrađen u nastavku.

Odlučivanje o izboru i kombinaciji elemenata marketinškog miksa, uslužnom proizvodu, cijeni, promociji, vremenu i mjestu, procesu, ljudima i fizičkom okruženju određuje smjernicu marketinške strategije, budući da ono predstavlja centralni element menadžerskog i marketinškog programa poslovne organizacije u uslužnim djelatnostima.

### **2.3. Definicija i obilježja fizičkog okruženja**

Prije analize fizičkog okruženja, valja objasniti pojam „fizička obilježja“ (engl. *physical evidence*). Prema Zeithaml i Bitner (1996:26-27) fizička, materijalna obilježja obuhvaćaju „sve materijalne prikaze usluga, kao što su brošure, memorandum, poslovne kartice, formati izvješća, signalizacija i oprema“, dok Lovelock (2001:17) u to uključuje „izgled zgrade, uređenje okoliša, vozila, uređenje interijera, opremu, djelatnike, znakove, tiskane materijale, i druge vidljive znakove svega što pruža opipljive dokaze o kvaliteti usluge jedne organizacije“. Booms i Bitner (1990:36) označavaju fizička obilježja kao „okruženje u kojem se usluga sklapa i u kojem prodavatelj i korisnici su u interakciji, u kombinaciji s opipljivom robom koja olakšava izvedbu ili komunikaciju usluge“. Hoffman i Batenson (2012:206) odvojili su fizičke elemente u tri kategorije:

- *Eksterijer poduzeća* (vanjski izgled) sačinjen je od dizajna, oznaka, parkirališta i ostalih elemenata koji okružuju poduzeće;
- *Interijer poduzeća* (unutrašnji izgled) podrazumijeva opremu, raspored, dizajn interijera itd.;
- *Ostali opipljivi elementi* su preostali elementi kao što su vizitke, papiri, računi, izvještaji, izgled zaposlenih, uniforme i brošure.

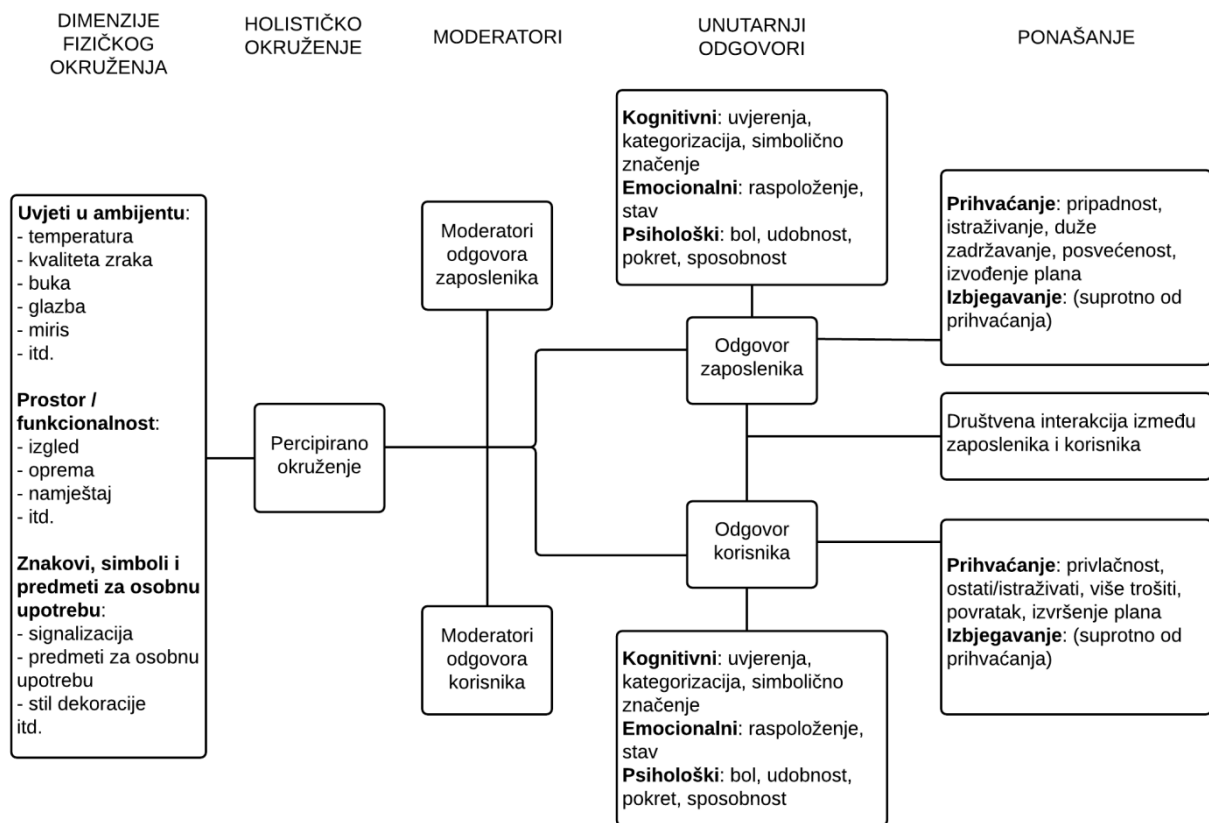
Fizička pojavnost je izuzetno važna zbog obilježja neopipljivosti usluge te predstavlja okruženje u kojem se usluga isporučuje i u kojem su korisnici i poduzeća u interakciji, kao i

ostale opipljive elemente koji olakšavaju izvršenje i komunikaciju usluge (Nefat i Paus, 2007). Sastavnica fizičke pojavnosti jest fizičko okruženje (engl. *servicescape*), a to je okruženje u kojem se usluga sastavlja i u kojoj prodavatelj i korisnik su u interakciji, u kombinaciji s materijalnim komocijama koje olakšavaju rad ili komunikaciju usluge. Fizičko okruženje predstavlja fizičku varijablu u kojoj se proces usluge odvija (Kauppinen-Raisanen *et al.*, 2014:521). Iako je *servicescape* najrašireniji pojam koji se odnosi na utjecaj materijalnih i nematerijalnih znakova na korisnike, postoje tri druga naziva koja se obično koriste, a to su: atmosfera (engl. *atmospharics*), psihologija okruženja (engl. *environmental psychology*) i okruženje trgovine (engl. *store environments*) (Hooper *et al.*, 2013). Polazište svakog od navedenih termina proizlazi iz Mehrabiana i Russella (1974), dok je glavni interes ovog rada pojam koji se često u literaturi koristi kao „atmosfera“. Prvi koji je istaknuo njegovu važnost je Kotler (1974:50) te ga definirao kao „svjesno projektiranje prostora za buđenje određenih efekata u korisnicima“, tvrdeći da pojedini elementi kao buka, oblici, miris i glazba mogu izazvati različitim emocionalnim učincima i time povećati vjerojatnost kupnje. U tom istom razdoblju, sedamdesetih godina prošlog stoljeća, fizičko okruženje definiralo se kao znak (Shostack, 1977 prema Kauppinen-Raisanen *et al.*, 2014).

Bitnerov (1992) termin „*servicescape*“ koji je sveopće prihvaćen u stranoj literaturi, u hrvatskom se jeziku prevodi kao „fizičko uslužno okruženje“ (Nefat i Paus, 2007) ili „fizičko okruženje“ (Rajh, 2009; Ozretić Došen, 2010). Ovim prijevodima, ne čini se razlika s terminima koji su prethodili fizičko okruženje u okviru marketinga usluga: „*physical environment*“ i „*spatial environment*“. U srpskom jeziku spominje se „*uslužno okruženje*“ (Ljubojević, 1998), dok srpski prijevod knjige Batesona i Hoffmana (prijevod iz 2012) koristi „*fizički elementi uslužnog preduzeća*“. Zbog nemogućnosti pronalaska adekvatnog prijevoda u samo jednoj riječi na hrvatskom jeziku, tijekom ovog rada sintagma „*fizičko okruženje*“ koristit će se za termin „*servicescape*“. Važnost Bitnerovog djela (1992) sagledava se u teoretskom okviru utjecaja fizičkog okruženja na korisnike i na zaposlenike. U modelu prikazanom u Slici 6 vidljivo je da se odgovori zaposlenika i korisnika dijele na kognitivne, emocionalne i psihološke, dok mogući odgovori iz stimulansa okruženja jesu izbjegavanje i prihvaćanje.



## Slika 6: Model fizičkog okruženja



Izvor: Bitner, M. J. (1992), Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees', *Journal of Marketing*, 56, 60

Fizičko okruženje nastoji u što većoj mjeri pretvoriti neopipljivo u opipljivo te ta opipljiva podrška pruža elemente korisniku u upravljanju percepcijama i očekivanjima korisnika te izražava pozicioniranje uslužnog poduzeća (de Chernatony i Segal-Horn, 2003). Pomno odabrani elementi fizičkog okruženja uvjet su za uspješno poslovanje, jer je njihov cilj utjecaj na percepciju korisnika.

Fizičko okruženje ima tri glavne uloge (Bitner, 1992; Ljubojević, 1998):

- vizualna metafora za cjelokupnu ponudu usluga poduzeća i kao takvo je u funkciji komuniciranja imidža i pretpostavljene kvalitete usluge;
- olakšanja obavljanja aktivnosti zaposlenog osoblja i korisnika svojim oblikom i obilježjima;
- diferencijacija od konkurencije budući da se fokusira određenom tržišnom segmentu i ističe konkurentske prednosti.

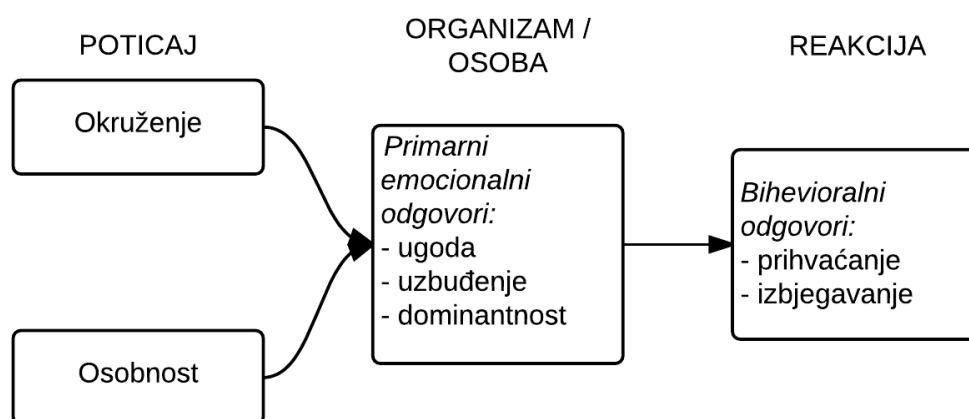
Fizičkim okruženjem može se utjecati na performanse organizacije, bihevioralne intencije i korisnikove emocionalne odgovore (Dong i Siu, 2013) te da bi se moglo adekvatno upravljati fizičkim okruženjem, objasniti će se u nastavku njegova percepcija.

#### 2.4. Percepcija fizičkog uslužnog okruženja

Psihologija fizičkog okruženja izučava utjecaj okruženja na ljude. Bitner (1992:59) tvrdi da pretpostavka da je „ljudsko ponašanje pod utjecajem fizičkog okruženja u kojem se nalazi istina“. Istraživanjem elemenata i njihove koristi u kreiranju fizičkog okruženja organizacija stvara ili utječe na stvaranje unutrašnjeg stanja korisnika koje se zatim odražava na namjeru ponašanja i na samo ponašanje. Fizičko okruženje utječe na značenje koje korisnik pridaje iskustvu usluge, njegovom zadovoljstvu te emocionalnoj vezi koja se stvara s organizacijom koja pruža uslugu.

Model poticaj-organizam-reakcija, SOR (engl. *stimulans, organism, response*) prikazan je u Slici 7 i prikazuje kako fizička obilježja okruženja stvaraju ili utječu na stvaranje unutrašnjeg stanja koje se zatim manifestira kroz ponašanje u određenom ambijentu, pa tako nastalo unutrašnje stanje utječe na namjere ponašanja u ambijentu (Mehrabian i Russell, 1974).

**Slika 7: Model psihološkog utjecaja fizičkog okruženja**



Izvor: prilagođeno prema Mehrabian, A., Russell, J. A. (1974) *An approach to environmental psychology*, MIT Press, Michigan, 8

Fizička obilježja okruženja čine skup poticaja koji se tumače putem pet osjetila: vid, sluh, dodir, okus i miris. Skup poticaja utječe na odgovore organizma/osobe, koji ovise o osobnosti, iskustvima i motivaciji korisnika. Primarni emocionalni odgovori stvoreni iz unutrašnjeg stanja pojedinca jesu uroda (engl. *pleasure*), uzbuđenje (engl. *arousal*) i dominantnost (engl. *dominance*), što se zbog akronima u engleskoj verziji naziva „PAD model osjećaja“ (Mehrabian, 1996). Emotivno stanje zadovoljstva-nezadovoljstva reflektira stupanj do kojeg se korisnici i zaposleni osjećaju zadovoljni uslugom. Napetost-opuštenost označava razinu do koje se korisnici i zaposlenici osjećaju oduševljeno ili stimulirano, dok dominantnost-inferiornost objašnjava osjećaj kontrole i vještinu slobodnog reagiranja na uslužno okruženje. Valja naglasiti da se u dosadašnjim empirijskim istraživanjima isključila dominantnost nakon što je istraživanje Donovana i Rossitera (1982, prema Mari i Poggesi, 2013), koji predstavlja jedan od prvih primjena PAD modela u maloprodaji, dokazao da su uroda i napetost najznačajniji medijatori između poticaja okruženja i korisničkih odgovora na iste. No, u nedavnim istraživanjima se dominantnost opet uključuje i istražuje.

Optimalna kombinacija stimulansa iz okruženja trebala bi stvarati osjećaj zadovoljstva i stanje oduševljenosti te bi se na taj način izbjegla atmosfera koja potiče inferiornost. Okruženje i njegova svjesna i nesvjesna percepcija, dakle, zajedno s varijablom osobnosti utječu na osjećaje korisnika koji stvaraju odgovore na okruženje, prihvaćanje ili izbjegavanje koji se mogu manifestirati na četiri načina (Bateson i Hoffman, 2012:212):

- Želja za ostati (prihvatanje) ili da se uslužna organizacija napusti (izbjegavanje);
- Želja za daljnjim istraživanjem i ostvarivanjem interakcija s uslužnim okruženjem (prihvatanje) ili sklonost k ignoriranju (izbjegavanje);
- Želja za komunikacijom s drugima (prihvatanje) ili ignoriranje pokušaja pružatelja usluge za komunikacijom s korisnicima (izbjegavanje);
- Osjećaj ugode (prihvatanje) ili razočaranja uslužnim iskustvom (izbjegavanje).

Ward *et al.* (1989:34) analizira utjecaj fizičkog okruženja na korisnikovu evaluaciju usluge prema simboličnoj prirodi znakova okruženja, tvrdeći da „proizvodi imaju simbolični značaj i evaluirani su, kupljeni i konzumirani na temelju njihove simbolične vrijednosti. Taj koncept je veoma primjenjiv na uslugama čija evaluacija može biti pod velikim utjecajem od interferencija utemeljenih na simboličnom značenju znakova koji se nalaze tijekom isporuke usluge“.

Takvim se znakovima fizičkog okruženja bavi holistički pristup percepcije fizičkog okruženja. *Gestalt* psihologija (Lin, 2004, 2010) u velikoj je mjeri pomogla razvoju percepcije fizičkog okruženja, pokušavajući objasniti i predvidjeti ponašanje korisnika. Utemeljena je na pretpostavci da je proces vidnog opažanja proces stvaranja *Gestalt* forme koja nije svojstvo samog opažanog predmeta nego način na koji mozak grupira podražaje u cjeline. Pojedinci obraćaju pozornost samo na relevantne čimbenike u okruženju, sastavljajući *Gestalt*-holističku situaciju iz objektivnih elemenata. Na taj način, korisnici podsvjesno evaluiraju određeni podražaj okruženja kao npr. boju ili glazbu zajedno sa samim okruženjem, stvarajući holistički scenarij. Stoga, prema *Gestalt* konceptu, koji razmatra teoriju misli u mozgu, predlaže da je operacijski princip rada mozga holistički i kao takav percipira cjelinu veću od zbroja njenih dijelova. Spielmann *et al.* (2012) objašnjavaju sličan fenomen koristeći termin „halo-efekt“, gdje korisnici ocjenjuju iskustvo usluge prema cjelokupnom dojmu, budući da jedan atribut može imati tako jaku impresiju da može utjecati na percepciju svih ostalih atributa. Primjer tomu bila bi kava na kraju cjelokupnog obroka koja može utjecati na percepciju svih prethodno serviranih sljedova.

U cilju što bolje percepcije fizičkog okruženja, važno je zadržati fokus na ciljnu skupinu korisnika te imati u vidu da je djelovanje fizičkog okruženja namijenjeno korisnicima i pogreške te krive procjene mogu rezultirati razočaranjem i/ili gubitkom korisnika. Određene situacije mogu iritirati korisnika te je potrebno provesti sljedeće radnje za njihovo utvrđivanje (Lovelock i Wirtz, 2007:306):

- Promatrati ponašanja korisnika od strane raznih razina zaposlenika;
- Pratiti povratnu vezu i ideje od osoblja prednje linije do korisnika koristeći kutije za prijedloge, fokus grupe ili ankete;
- Provesti eksperiment na terenu varirajući neke od elemenata uslužnog ambijenta i promatrati reakcije korisnika;
- Proširiti *blueprinting*<sup>1</sup> s elementima fizičkog okruženja.

---

<sup>1</sup> *Blueprinting* predstavlja izradu detaljnog grafičkog prikaza logičnog slijeda operacija u procesu pružanja usluge. Svoje korijene dobiva iz *flowchartinga*, tj. izrada dijagrama toka za upravljanje proizvodnjom, koji se za potrebe usluga naziva upravo *blueprinting*. Omogućava stručnjacima za proizvodnju i marketing identifikaciju koraka i vremenskog trajanja procesa pružanja usluge s mogućnošću otkrivanja uskih grla, trenutaka kontakta zaposlenika i korisnika te ostalih važnih elemenata potrebnih za definiranje i formulaciju strategije pružanja usluge.

Razmatrajući sa stajališta korisnika, prije, tijekom i nakon pružene usluge javljaju se dva osjećaja: očekivanje i percepcija (Mudie i Pirrie, 2006:7-8). Očekivanja o danj usluzi se pretežno formiraju prema iskustvu o prethodnom korištenju usluge, ali mogu se pojaviti i ukoliko je korisnik direktno uključen u isporuku usluge. Percepcija se može razviti također tijekom samog odvijanja usluge i predstavlja korisnikovu evaluaciju usluge, posebno u odnosu na očekivanja. U trenutku kada percepcija odgovara ili premašuje očekivanja, javlja se zadovoljstvo.

Posebna dimenzija percepcije fizičkog okruženja jest ambijent koji predstavlja posebni interes ovog rada i bit će podrobno objašnjen u nastavku.

## **2.5. Ambijent kao dimenzija fizičkog okruženja**

Fizičko okruženje može se analizirati prema njegove tri dimenzije (Bitner, 1992): ambijent (engl. *ambient conditions*), prostor i funkcionalnost (engl. *space and function*), znakovlje, simboli i predmeti za osobnu upotrebu (engl. *signs, symbols and artifacts*). Izgled prostora odnosi se na raspored, veličinu i oblik namještaja, pultova, strojeva i opreme, dok funkcionalnost razmatra njihovu sposobnost u olakšavanju izvršenja uslužnih procesa. Znakovlje, simboli i predmeti za osobnu upotrebu obuhvaćaju signalizaciju tokova uslužnog procesa, osobne predmete za upotrebu koji daju karakter i individualnost, a posebno su važni u kreiranju prvog dojma komuniciranog koncepta usluge.

Ambijent predstavlja mjesto u kojemu se odvija usluga i fizičke elemente koji se koriste da bi se dizajnirao uslužni ambijent. Sastavljen od velikog broja dizajnerskih elemenata i detalja koji se nadopunjuju kako bi stvorili željenu sliku uslužnog okruženja (Baker i Cameron, 1996). Uslužni ambijent se razvija uzimajući u obzir svoje ciljno tržište te je od ključnog značenja stvaranje pozitivne reakcije kod korisnika. Uvjeti okruženja djeluju holistički i utječu na svih pet osjetila, a ponekad mogu biti u potpunosti neprimjetni na svjesnoj razini.

Svi elementi ambijenta predmet su strateškog upravljanja uslužnim okruženjem jer pripomažu u postavljanju strategije pozicioniranja kojom se organizacija može razlikovati od konkurencije. Uobičajeni primjeri elemenata ambijenta kao dimenzije fizičkog okruženja jesu

osvjetljenje, temperatura, boje, miris, zvukovi i/ili glazba te čistoća. U nastavku će se objasniti glavna obilježja ambijenta, s posebnim osvrtom na glazbu u zasebnom poglavlju.

### 2.5.1. Miris

Miris je produkt čula njuha. Osjetilo mirisa je povezano s moždanim emocionalnim centrom te ga se stimulira kako bi se izazvale emocionalne reakcije (Lindstrom, 2005). U svrhu njegova upravljanja u okviru marketinga usluga, sagledava se četiri njegova aspekta (Mattila i Wirtz, 2001; Goldkuhl i Styven, 2007):

- *Prisutnost mirisa* (da li miris postoji): korisnik prihvaća neovisno da li ga svjesno osjeti, budući da se miris ne može ignorirati. Ambijentalni mirisi mogu se koristiti za prenošenje informacija o proizvodima koji se nude, da bi se pojačala željena korisnikova reakcija;
- *Afektivna kvaliteta mirisa* (koliko je miris ugodan): uzrokuje prenošene ugone ili neugode na samu pruženu uslugu. Na ugodnost percepcije mirisa utječe i intenzitet budući da ukoliko se ugodan miris poveća, ne povećava se i ugodu, već neugoda.
- *Povezanost mirisa s uslužnom djelatnošću*: razmatra korisnikove predodžbe i očekivanja o vrsti uslužne djelatnosti i mirisa. No, iako se za neke usluge točno zna koji je adekvatan miris za taj ambijent (npr. za pekara je to miris kruha, a za kafić miris kave), ne znači da adekvatan miris izaziva i ugodu (npr. u stomatološkoj i medicinskoj ambulanti odgovara miris čistoće i antiseptika, ali takav miris povećava anksioznost i stres kod pacijenata).
- *Odnos mirisa i sjećanja* može voditi do trajnih emocionalnih ili kognitivnih reakcija ukoliko je neki određeni miris stekao značenje u nekom trenutku ili situaciji u prethodnom životnom razdoblju.

Prema Goldkuhlu i Styvenu (2007), mirisi unutar ambijenta mogu se također koristiti za komunikaciju informacija o onomu što se prodaje, vrsti usluge ili karakteristikama proizvoda. Postojeća literatura podržava ideju da ugodno mirisno okruženje budi u korisnicima pristup i zbližavanje dok nelagodno mirisno okruženje može evocirati izbjegavanje (Spangenberg *et al.*, 2005). Spangenberg *et al.* (2005) ukazuje na činjenicu da ugodni miris ambijenta ne mora

imati željene učinke u ponašanju korisnika ukoliko je nekonzistentan s korisnikovim očekivanjima ili preferencijama u vezi trgovine ili usluge.

### 2.5.2. Boje

Boje predstavljaju najočitiiji vizualni element u fizičkom okruženju pa imaju posebnu važnost u komunikaciji s korisnicima. Psihološki utjecaj boja na korisnike posljedica je triju karakteristika boja: prema Batesonu i Hoffmanu (2012) to su nijanse, jačina i intenzitet, dok prema Ozretić Došen (2010) to su ton (koji dijeli boje na tople i hladne), vrijednost (dijeli ih na svijetle i tamne) i intenzitet (kojim se definira stupanj sjaja). Krug boja, koji je prvi razvio Isaac Newton 1666. godine, temelji se na crvenoj, žutoj i plavoj boji (Damjanov, 1991). Te tri boje ne mogu se dobiti miješanjem bilo koje kombinacije drugih boja, dok sve ostale mogu nastati iz kombinacije tih triju. Prema podjeli hladnih i toplih boja, koja se najčešće koristi u literaturi i praksi, plava, zelena i ljubičasta su hladne boje, dok su crvena, narančasta i žuta tople boje. Slijedeći tu klasifikaciju, u uslužnim djelatnostima smatra se da tople boje lako privlače korisnike, potiču njihovo brzo odlučivanje i najbolje su rješenje za usluge s relativno niskim stupnjem uključenosti korisnika (Ozretić Došen, 2010). Hladne se boje, pak, smatraju primjerenije za usluge gdje je stupanj uključenosti korisnika visok i proces odlučivanja složen zbog percepcija koje bude (Tablica 1).

**Tablica 1: Percepcija boja prema klasifikaciji toplih i hladnih boja**

TOPLE BOJE			HLADNE BOJE		
Crvena	Žuta	Narančasta	Plava	Zelena	Ljubičasta
Ljubav	Sunčeva svjetlost	Sunčeva svjetlost	Hladnoća	Hladnoća	Hladnoća
Romantika	Toplina	Toplina	Udaljenost	Odmorenost	Stidljivost
Seks	Kukavičluk	Otvorenost	Povjerenje	Mir	Dostojanstvenost
Hrabrost	Otvorenost	Prijateljstvo	Smirenost	Svježina	Bogatstvo
Opasnost	Prijateljstvo	Radost	Poštovanje	Rast	
Vatra	Radost	Slava	Muževnost	Nježnost	
Griješ	Slava		Sigurnost	Bogatstvo	
Toplina	Sjaj		Tuga	Odlazak	
Uzbuđenje	Oprez				
Život					
Vedrina					
Entuzijizam					
Upozorenje na zaustavljanje					

*Izvor: Bateson, J. E. G., Hoffman, K. D. (2012) Marketing usluga, SP Print, Beograd, 221, prema Lewison, D. M. (1991), Retailing, 4th Edition, Macmillan, New York, 277*

Istraživanja o ulozi boje u marketingu više su anegdotska nego sustavna (Tkalac Verčić i Kuharić Smrekar, 2007) te upućuju na to da se boje mogu koristiti za izazivanje ugodnih osjećaja. Pretpostavka prema kojoj je redosljed preferencije boja univerzalan nije dokazana, no postoje određene smjernice prema kojima su visoko zasićene boje omiljenije od manje zasićenih te da postoji preferencija prema vrlo svijetlim bojama (Lichte, 2007). Istraživanja pokazuju da je boja najbrži način prenošenja poruke i značenja te potiče osjetila pojedinca, pamćenje, kognitivno procesuiranje i emocionalne reakcije (Eiseman, 2000). U Tablici 2 prikazane su uobičajene asocijacije i odgovori kod korisnika koji su izazvani bojama.



**Tablica 2: Stupanj topline, prirodni simbol i uobičajena asocijacija na boje**

<b>BOJA</b>	<b>STUPANJA TOPLINE</b>	<b>PRIRODNI SIMBOL</b>	<b>UOBIČAJENA ASOCIJACIJA I KORISNIKOV ODGOVOR</b>
<b>Crvena</b>	Topla	Zemlja	Snažna energija i strast; uzbuđenje, stimulacija, povećavanje krvnog tlaka
<b>Narančasta</b>	Najtoplija	Zalazak sunca	Osjećaji, izražavanje i toplina; ohrabrenje, verbalno izražavanje osjećaja, raspoloženje, smanjenje neprijateljstva i razdražljivosti
<b>Žuta</b>	Topla	Sunce	Optimizam, jasnoća i intelekt; stimulativni efekt i poboljšanje raspoloženja (ukoliko se ne koristi prenatraglašeno)
<b>Zelena</b>	Hladna	Rast, trava i drveće	Hranjenje, iscjeljenje, i bezuvjetna ljubav; poticanje apetita, relaksacija
<b>Plava</b>	Najhladnija	Nebo i ocean	Autoritet, razboritost, mudrost, ozbiljnost, lojalnost; opuštanje, iscjeljenje, smirivanje glavobolje
<b>Ljubičasta</b>	Hladna	Ljubičasto cvijeće	Duhovnost: smanjenje stresa i stvaranje osjećaj unutarnjeg mira

*Izvor:* prilagođeno prema Lubojević, Č. Lj. (1998) *Menadžment i marketing usluga*, Stylos, Novi Sad, str. 402-403 i Lovelock, C., Wirtz, J. (2007) *Service Marketing: People, Technology, Strategy*, Person Prentice Hall, New York, str. 300

Pri oblikovanju fizičkog okruženja pomoću boja, organizacije koje posluju na međunarodnim tržištima trebaju uložiti posebne napore u spoznaji percepcije boja budući da se iste razlikuju u raznim kulturama.

### 2.5.3. Osvjetljenje

Osvjetljenje može predstavljati veoma važan element u dizajniranju uslužnog ambijenta gdje se uzimaju u obzir dnevna svjetlost, boja, priroda usluge koja se pruža u prostoru, percepcija zadatka pružatelja usluge, razina vidljivosti te okolina (Ljubojević, 1998:401-402). Osvjetljenje također ima utjecaj na boje jer neovisno da li se radi o dnevnoj svjetlosti ili umjetnom svjetlu, njegovo usmjerenje i način na koji se kontrolira utječe na vidljivost, intenzitet i percepciju boja. Budući da prvi odgovori korisnika na svjetlo potječu iz najranije dobi sa simbolom noći i asocijacijom za spavanjem, na slabo osvijetljene prostorije pojedinci odgovaraju relaksacijom i tišim govorom (Bateson i Hofman, 2012). Suprotno tomu, u jako osvijetljenim prostorijama, komunikacija je učestalija i glasnija, a ukupno okruženje percipirano kao manje formalno, uzbuđljivo i veselo.

Utjecaj osvjetljenja na korisnike prvi je istražio Mehrabian (1976), tvrdeći da pojedinac koji je izazvan osvjetljenjem postaje, s jedne strane, stimuliran i oprezan, dok s druge strane može se osjećati mirno, opušteno ili uspavano ukoliko se nalazi u neuzbudljivom okruženju. Prema Sharm i Stafford (2000), mekanom i žarnom rasvjetom povezuje se viša kvaliteta okoline, dok se upotrebom fluorescentnog svjetla daje dojam jeftinijeg prostora, što bi na primjeru trgovine bio supermarket. Također, prema Countryman i Jang (2006) svjetlije trgovine potiču podrobniju analizu proizvoda, ali ne utječu na vrijeme provedeno unutar samog prodajnog mjesta niti na prodaju.

Pine i Gilmore (1998) te Soars (2009) na poseban način sugeriraju uporabu svih pet osjetila u pružanju usluge, ali se glazba tretira kao najprominentniji čimbenik. Zbog potrebe ovog rada i važnosti glazbe kao najistaknutijeg elementa ambijenta, zasebno se analizira u sljedećem poglavlju.

### 3. TEORIJSKE SASTAVNICE GLAZBE U OBLIKOVANJU FIZIČKOG OKRUŽENJA POSLOVNE ORGANIZACIJE

Da glazba utječe na ljudske stavove i emocije te posljedično na ljudska ponašanja poznato je od kad se čovjek počeo baviti glazbom. Ono što često može stvoriti poteškoću u istraživanju glazbe i bihevioralne i emocionalne reakcije na istu jest adekvatno glazbeno znanje, koje marketinške stručnjake i menadžere ograničava u korištenju ispravne terminologije i primjenu iste u istraživačke svrhe. U analizi i zatim primjeni znanstvenih dostignuća problem predstavljaju s jedne strane mjereni instrumenti i primjena glazbe te, s druge strane, ljudsko stvaranje sudova i mjerenje glazbenih stavova. Glazbena prosudba vezana je uz verbalizaciju, a o tome hoće li se ona doživjeti kao adekvatna, odlučuje njena posredovna vrijednost (Motte-Haber, 1999). Svaki opis doživljene atmosfere ili proživljene emocije bit će nužno subjektivno pojednostavljen. Isto tako, poteškoću stvara i utvrđivanje korištene terminologije, jer se i glazbeni pojmovi, koji su teški za uporabu zbog velike količine informacija koje sa sobom nose, često pojednostavnjuju ili se istom terminu pripisuje više fizičkih i emocionalnih pojava.

Upotreba glazbe može biti višestruka, budući da se glazba koristi kao jedan od elemenata koji služi procesima organizacije u dostizanju marketinških i menadžerski ciljeva. Iako je područje interesa ovog rada upotreba glazbe u fizičkom okruženju, kratko će se opisati glazba u promocijskim aktivnostima i u trgovini, kao posebnim oblicima uslužne djelatnosti.

*Glazba u promocijskim aktivnostima* prisutna je u oglašavanju, za unapređenje prodaje i u obliku glazbenih događaja. Prvi primjer upotrebe glazbe u oglašavanju pojavio se u radijskom spotu 1923. godine (Kellaris *et al.*, 1993), da bi se upotreba glazbe pedesetih godina preselila na televiziju i od tada zauzima vodeću poziciju u spotovima sve do današnjih dana. Budući da slika predstavlja prednost televizijskih spotova pred radijskim spotovima, istraživanje koje interaktivno ispituje audiovizualnu sliku (Hung, 2001) sugerira da glazba spaja i naglašava selektivne vizualne događaje, kao i selektivne aspekte vizualnog događaja, koji imaju važnu ulogu u procesu donošenja odluka. Istraživanje koje se bavilo promidžbenom porukom u kombinaciji poznate glazbe (Hahn i Hwang, 1999) došlo je do zaključka da pozadinska poznata glazba poboljšava pamćenje poruke jer, kada korisnici i potrošači čuju poznatu skladbu, veća je njihova uključenost. Unapređenje prodaje može koristiti glazbu kao popratnu karakteristiku proizvoda ili usluge, na način da se kupcu ili korisniku prilikom kupnje pokloni

CD, *iTune* zapis ili karta za koncert. Takvom upotrebnom glazbe promovira se određeni životni stil i svjetonazor, a sjećanje na kupnju se prolongira upravo slušanjem takve glazbe. Glazbeni događaji smatraju se učinkovitim marketinškim alatom budući da, prema Hafezu i Linu (2006) mogu pomoći potrošačima stvoriti emocionalne veze s markom, učinkoviti su za marketing ciljnih skupina, dio su integrirane marketinške kampanje i povezuju marku proizvoda te cjelokupnu organizaciju s ugodnošću prisustvovanja koncertu. Na taj način glazbeni događaji pružaju željenoj interesnoj skupini ugodu u ispunjavanju njezinih glazbenih želja te se takav pozitivni osjećaj projicira na marku i cijelo poduzeće.

*Glazba u trgovini* predstavlja dio cjelokupnog doživljaja prostorije i proizvoda ili usluga koje se nude. Kupci drže do toga da dok kupuju u prodajnim centrima prodavači izaberu te puštaju glazbu: to im daje osjećaj da oni brinu o njima i misle o njihovoj ugodnosti (Duncan Herrington, 1996). Pozadinska glazba može promijeniti dojam o potrošenom vremenu čekanja u redu ili kupnji u trgovini (Yalch i Spangenberg, 1993), kao i potrošnji (Areni i Kim, 1993). Glazba u prodajnim centrima komunicira s ciljnim tržištem i u namjeri odražavanja karakteristika svojih korisnika jer često predstavlja životni stil koji se nudi kupcu i korisniku. Prema Duncan Herringtonu (1996), to se realizira preko dobi, osobnog budžeta, kulture i poznavanjem vrste glazbe. Eroglu *et al.* (2005) dokazali su da glazba u trgovini može utjecati na korisnikove kognitivne, afektivne i bihevioralne odgovore. Glazba u trgovini može ne samo definirati i karakterizirati jedno prodajno mjesto, već može i ojačati njegov identitet i pomoći stvoriti prepoznatljivi imidž i položaj na tržištu, kao što indijska glazba može poslužiti tipičnim indijskim proizvodima jer se tako stvara cjelokupna slika jednog okruženja u kojem taj proizvod nastaje (Duncan Herrington, 1996).

Dok se nekad utjecaj glazbe na ljude mjerio isključivo intuicijom, od osamdesetih godina prošlog stoljeća počela su znanstvena istraživanja, kojih je do 1990. godine u svijetu bilo tek dvadesetak (Bruner, 1990). Prema Santos i Freire (2013), radova koji istražuju glazbu u razdoblju od 2008-2012 ima sveukupno dvanaest. Mari i Poggesi (2013) analizirali su sve znanstvene radove koji se bave fizičkim okruženjem te su svrstali istraživanja glazbe u „klasične studije“ (engl. *classical studies*). Prema takvoj podjeli i unutar tog klastera, znanstvenih radova koji se bave glazbom unutar fizičkog okruženja ima dvadeset i osam, što predstavlja 14,89% od svih analiziranih radova, sveukupno sto osamdeset i osam. U toj brojci od dvadeset i osam uključeni su oni radovi koji analiziraju generalno glazbu ili samo neki određeni njen element (ritam, tempo, harmonija ili sl.) ili odgovore na glazbeni poticaj. Prema

istom istraživanju (Mari i Poggesi, 2013:178), kongruencija (engl. *congruity* ili *consistency*) se objašnjava kao „postojanje sklada (engl. *fit*) između znakova okruženja i susreta“ te se svrstava u kategoriju nove spoznaje (engl. *new insight*). Sukladno tomu, za daljnja istraživanja preporučuje se upravo nedovoljno istraženo područje kongruencije, kojem se do 2013. godine posvetilo samo osam znanstvenih radova (Mari i Poggesi, 2013).

### 3.1. Kategorizacija zvuka

Zvuk predstavlja percepciju nastalih podražaja titranja jedne materije u mediju, koji može biti zrak, voda ili drugi element. Nastaje tako da se promjena tlaka širi elastičnim medijem. Zvuk se, prema različitim kategorizacijama, može podijeliti na temeljne elemente glasa, ambijenta i glazbe (Jackson i Fulberg, 2003) ili na ljudski glas, prirodne zvukove (vjetar, voda i pjev ptica), buku, zvuk tišine i glazbu (Treasure, 2011).

Neovisno o različitim načelima kategorizacije i elementima, valja razgraničiti ne samo fizički dio zvuka, već i psihofizičku pojavu istog. Prema Treasure (2011) glavne sastavnice zvuka čine:

- *Buka* predstavlja nepoželjni zvuk koji uznemiruje, ugrožava i/ili smeta. Buka je stoga neželjena i neprijatna, neovisno o njenoj glasnoći, budući da i jako tiha buka uvijek ima negativni efekt na slušatelja;
- *Ljudski glas* u obliku govora predstavlja zvuk koji nastaje kao rezultat kontroliranog generiranja iz čovjekovog vokalnog trakta;
- *Prirodni zvukovi ili zvukovi ambijenta* jesu svi oni koji se pojavljuju u ambijentu ili prirodi te nije ih moguće reproducirati pomoću ljudskog glasa ili bilo kojeg glazbenog instrumenta.

Iako se tišina u glazbenoj umjetnosti tretira jednako važnim elementom kao i glazba, a u psihoakustici može se pojaviti u obliku šuma, u ovom će se kontekstu analizirati kao nedostatak zvuka u bilo kojem njegovom obliku.

Lin (2004) razlikuje slušne signale (koji se u ovom kontekstu mogu tretirati kao zvukovi) u dvije kategorije: glazbeni zvuk (engl. *musical sound*) i ne-glazbeni zvuk (engl. *non-musical sound*). Ne-glazbenim zvukom se smatra sve ono što nije glazba. Definicija glazbe, kao i

njeno stvaranje, izvođenje i važnost ovise o kulturi i socijalnim aspektima u kojima se glazba reproducira i stvara. Glazba se prema Oxfordskom rječniku definira kao „vokalni ili instrumentalni zvukovi (ili oboje) kombinirani na takav način da proizvode ljepotu oblika, harmonije i izražaja emocija“ (<http://www.oxforddictionaries.com>, 24.1.2015.), dok dodatne definicije iz istog izvora uključuju „umjetnost ili znanost kompozicije ili izvođenja glazbe“ te „zvuk doživljen kao harmonički ugodan“. Upravo se na ovom poimanju glazbe temelji korištenje termina glazbe u ovom radu, kao percepciji harmoničnog zvuka.

Pregled literature otkriva da je najčešći oblik zvuka obrađen u marketinškim istraživanjima upravo glazba. Konkretno, pozadinska glazba (engl. *background music*) se tretira kao najznačajniji podražaj okruženja kojem korisnik može biti izložen (Milliman, 1982; 1986).

### **3.2. Upravljanje zvučnim stimulansima pri oblikovanju fizičkog okruženja poslovne organizacije u uslužnim djelatnostima**

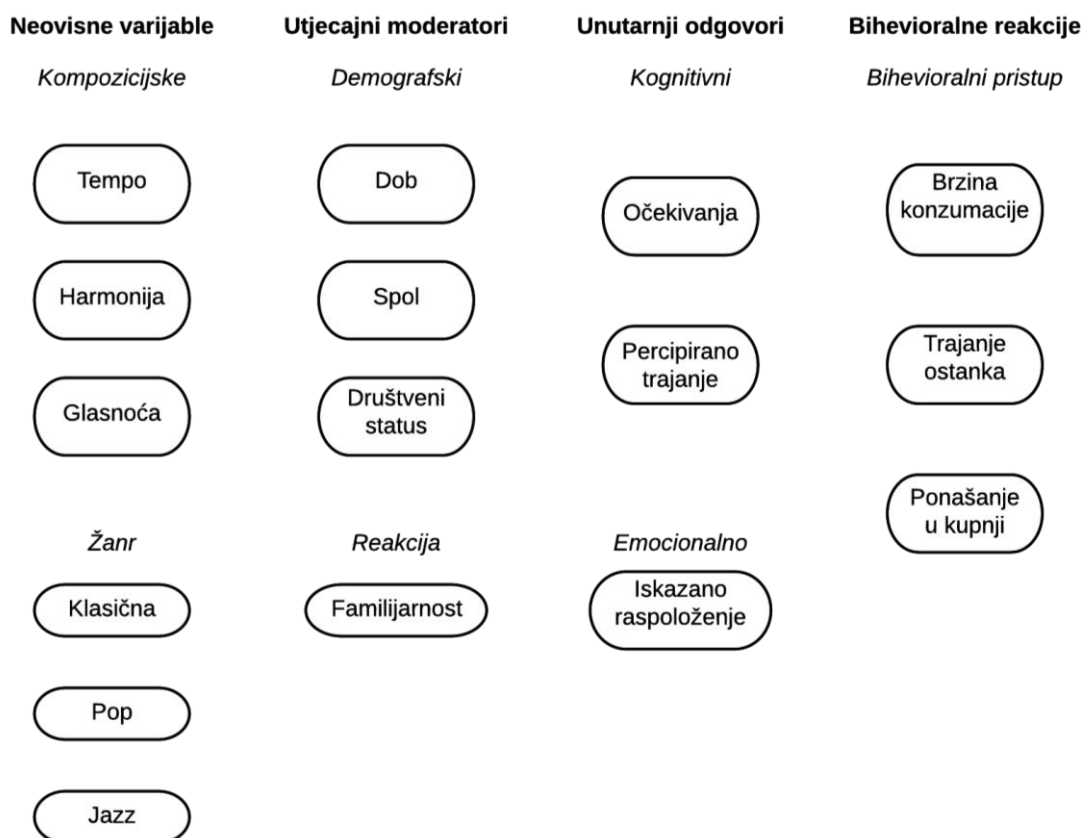
Interes i načini korištenja glazbenog zvuka u području marketinga Treasure (2011) predstavlja se sljedećim izražajima: audio smjernice marke (engl. *audio brand guidelines*), markirani glas (engl. *brand voice*), markirana glazba (engl. *brand music*), zvučni logo (engl. *sonic logo*), zvuk proizvoda (engl. *product sound*), promidžbeni zvuk (engl. *advertising sound*), zvukovna dimenzija u prostoru (engl. *soundscapes in spaces*) i zvuk na telefonu (engl. *sound on the telephone*). Takva kategorizacija predstavlja upotrebu zvuka u stvarnim ambijentima i fizičkim okruženjima, dok je istraživanje Fiore i Kelly (2007) htjelo osvijetliti put ka upotrebi zvukova u *online* trgovinama. Autori analiziraju zvuk koji pomaže boljem prihvaćanju i odabiru proizvoda, tako da je zvuk u vezi s karakteristikom proizvoda, da bi nakon toga povezali zvuk s njegovom ulogom postizanja pozitivnog potrošačevog stava prema proizvodu ili usluzi putem zvukova ambijenta ili atmosfere.

Glazba, kao harmonični zvuk, istaknuta je u Bitnerovom (1992) modelu fizičkog okruženja kao dio uvjeta ambijenta (engl. *ambient condition*) na koje korisnici reagiraju uslijed kognitivnih, emocionalnih i psiholoških čimbenika. Sagledavši emocionalne reakcije korisnika, najčešće se koristi prethodno opisani PAD model Mehrabian i Russell (1974) koji su izradili dimenzije iz psihološkog okruženja.

Oakes (2000) je imenovao novi termin „*musicscape*“, produžetak Bitnerove „*servicescape*“ (1992): novim terminom se želi opisati vizualni okvir kojim se sažimaju dosadašnja znanstvena dostignuća o utjecaju glazbe kao jednom od niza uvjeta okoline koji utječu na ponašanje korisnika unutar fizičkog okruženja. Jedinstvenog prijevoda ovog termina nema, budući da se termin „*musicscape*“ koristi u radovima kojima je fokus interesa glazba u uslužnom okruženju, a takvih je u Hrvatskoj malo, pogotovo na hrvatskom jeziku budući da se najčešće koristi engleski jezik. Stoga, za prijevod termina „*musicscape*“ predlaže se sintagma „glazbeno uslužno okruženje“, budući da sadržava sve potrebite informacije koje engleska inačica ima u jednoj riječi.

Slika 8 predstavlja glazbeno uslužno okruženje koje sažima prethodne studije i daje vizualni pregled mogućih varijabli koje djeluju kada se pozadinska glazba koristi unutar fizičkog okruženja.

**Slika 8: Glazbeno uslužno okruženje**



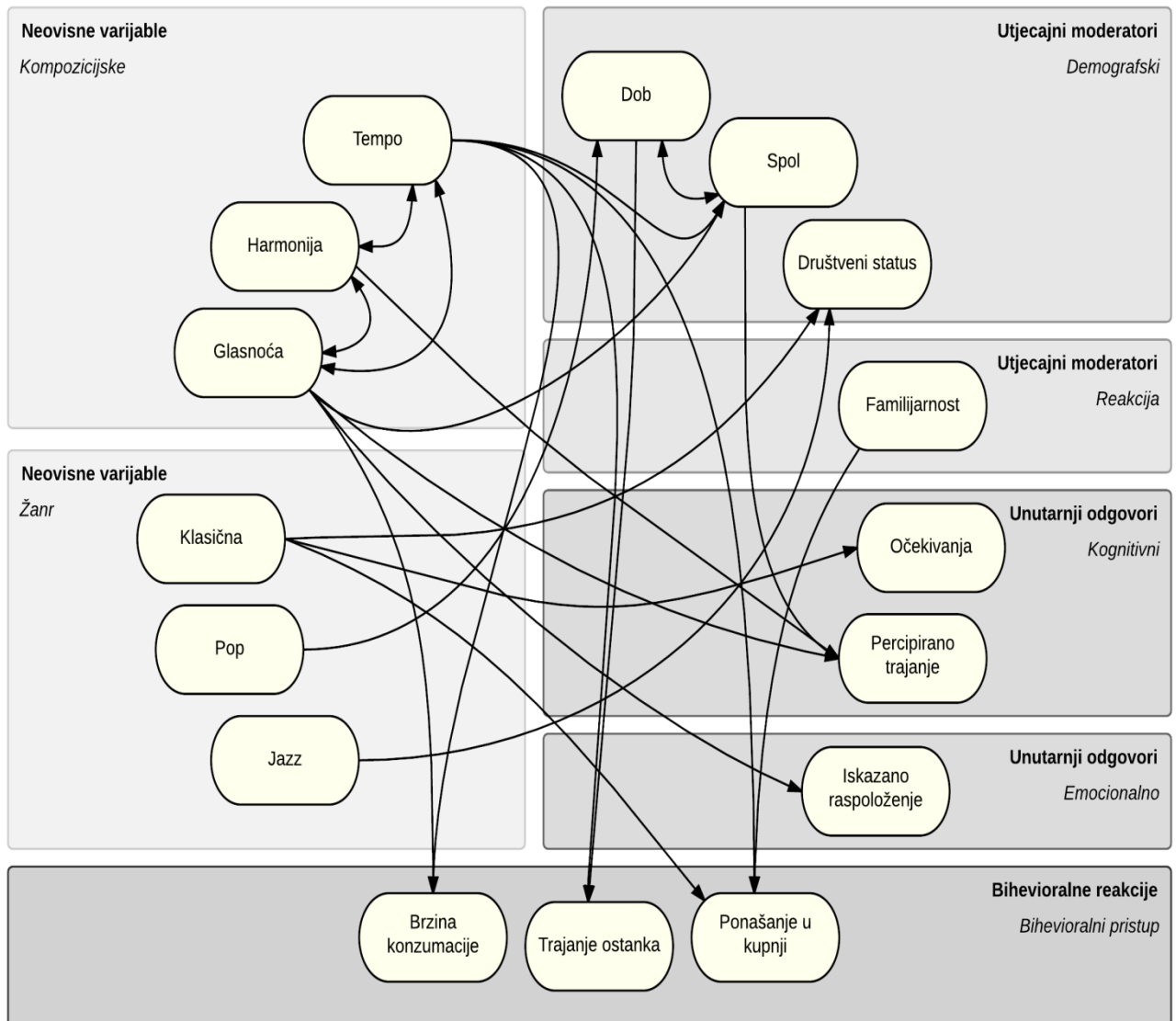
*Izvor: Oakes, S. (2000), The Influence of the Musicscape within Service Environments, Journal of Services Marketing, 14 (7), 536*

Oakesova (2000) tablica sažima prethodna empirijska istraživanja analizirajući manipulativne učinke strukturalnih elemenata glazbe na korisnikove odgovore. Njegov rad predstavlja međuovisnost kompozicijskih varijabli u stvaranju interaktivnog efekta te su eksperimentalne studije manipulirale strukturalne karakteristike glazbe da bi mogle ispitati njihov učinak na ponašanje potrošača. Komentirajući ovaj rad, Jain i Bagdare (2011:290) zaključili su da „prisustvo glazbe utječe na različite ishode, jer koliko pojačava holističku kvalitetu fizičkog okruženja, toliko ističe pružatelja usluge i moderira doprinos davatelja posredovnih učinaka fizičkog okruženja“.

Oakes (2000) je predstavio zavisnosti iz Slike 8 grafički kombinirajući maksimalno dva stupca, tako da su sve zavisnosti objašnjene u njegovom radu kroz pet različitih tablica. Nameće se, stoga, potreba za ujedinjenje tih saznanja za što zorniji prikaz utjecajnih veza (Slika 9).



**Slika 9: Zavisnosti unutar glazbenog uslužnog okruženja**



*Izvor: izrada autorice prema Oakes, S. (2000), The Influence of the Musicscape within Service Environments, Journal of Services Marketing, 14 (7), 539-553*

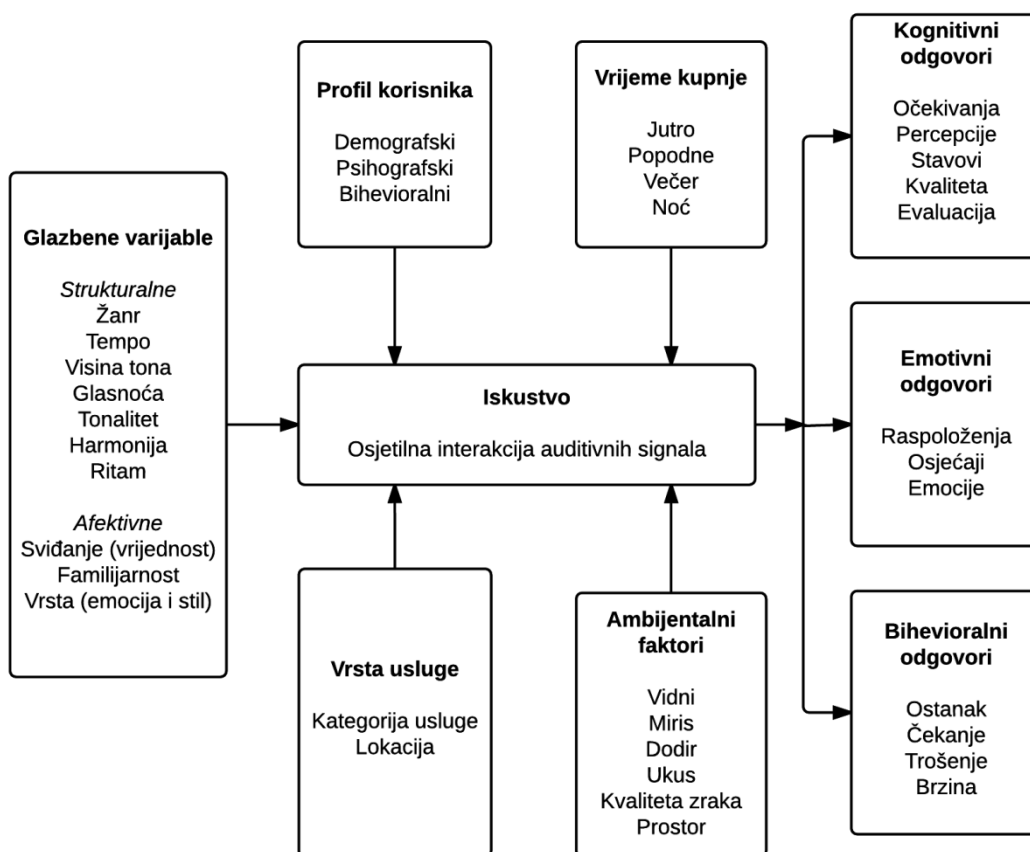
Slika 9 prikazuje međusobne veze zavisnosti između neovisnih varijabli glazbe (kompozicijske varijable i žanr), utjecajnih moderatora (demografski moderatori i reakcija), unutarnjih odgovora (kognitivni i emocionalni) te bihevioralnih reakcija. Iz ovog novog prikaza tih zavisnosti vidljivo je da su najzastupljenije veze između manipulativnih strukturalnih karakteristika glazbe tempo i glasnoća, koji se češće koriste u znanstvenim istraživanjima zbog svojih jasnih mjernih vrijednosti, dok su najčešće dokazane veze s reakcijom percipiranog trajanja i ponašanja u kupnji. Upotreba klasične glazbe, zbog instrumentalnog karaktera i percepcije otmjenosti, utječe na društveni status, percepciju usluge i ponašanje u kupnji.

Nakon termina i objašnjenja glazbenog uslužnog okruženja, Jain i Bagdare (2011) doprinijeli su svojim pregledom literature o utjecaju glazbe na fizičko okruženje, ali u posebnosti iskustva kupnje. Njihov rad analizira dosadašnja istraživanja u četiri dimenzije:

- glazbene varijable (strukturalne i afektivne);
- kognitivni, emocionalni i bihevioralni odgovori na zavisne varijable glazbe;
- iskustvo kao interaktivni proces;
- moderatori (profil korisnika, vrijeme kupnje, vrsta usluge, ambijentalni faktori).

Za potrebe specifičnosti ovog rada, model Jain i Bagdare (2011) preoblikovan je tako da služi svim uslužnim djelatnostima (Slika 10).

**Slika 10: Glazbeni učinci na iskustvo usluge**



*Izvor:* Prilagođeno prema Jain, R., i Bagdare, S. (2011). Music and consumption experience: a review. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 39(4), 297

Svojim su radom Jain i Bagdare (2011) istražili prisutnu literaturu i potvrdili činjenicu da prisutnost glazbenih stimulansa utječe na iskustvo kognitivnih, emocionalnih i bihevioralnih reakcija. Kognitivni odgovori sadržavaju očekivanja, percepcije, stavove, percepciju kvalitete i evaluaciju. Emotivni odgovori mogu se prezentirati kroz raspoloženja, osjećaje i emocije, dok bihevioralni odgovori jesu ostanak, čekanje, trošenje i brzina ostanka i konzumacije. Zbog njenog dokazanog jakog utjecaja na iskustvo usluge, autori su definirali glazbu kao „moćna nevidljiva sila koja okružuje kupce, čak i ako oni ne predaju namjernu pažnju, ona je u interakciji s njima bez imalo napora.“ (Jain i Bagdare, 2011:297).

U nastavku rada opisat će se strukturalne i afektivne karakteristike glazbe radi što boljeg oformljenja i odabira glazbe u fizičkom okruženju.

### **3.3. Strukturalne karakteristike glazbe**

Da bi se olakšala manipulacija instrumentom glazbe pri istraživanju kognitivnih, emocionalnih i bihevioralnih odgovora, nastojalo se raščlaniti elemente koji sačinjavaju glazbu na mjerljive (ili donekle mjerljive) i ne mjerljive karakteristike.

Bruner (1990) sugerira raščlambu bilo koje glazbene kompozicije u najmanje tri primarne dimenzije:

- *Fizička dimenzija*: glasnoća, visina tona, tempo i ritam;
- *Emocionalni ton*: interpretacija skladbe u emocionalnom poimanju;
- *Povlaštena dimenzija*: stupanj do kojeg korisnik voli glazbu.

Herrington i Capella (1994) identificiraju dvije opće kategorije glazbenih karakteristika: strukturalne (fizičke) (engl. *structural characteristics*) i afektivne (emocionalne) karakteristike (engl. *affective characteristics*), podjela koja je široko prihvaćena u znanosti i koja će se primijeniti u ovom radu.

Brunerova (1990) prva kategorija, fizička dimenzija glazbe, odnosi se na strukturalne karakteristike glazbe opisane kao objektivne i vidljive osobine glazbene kompozicije te ih klasificira u tri glavna strukturalna čimbenika:

- *Tempo* uključuje varijable kao što su ritam, tempo i fraziranje;
- *Visina tona* sastoji se od melodije, tonaliteta i harmonije;
- *Tekstura* opisuje se kroz boju zvuka, orkestracijom i glasnoćom.

Elementi glazbenog izražaja koji mogu biti mjerljivi jesu tonalitet, tempo, visina tona (frekvencija), ritam, harmonija i jačina zvuka (volumen). Iako se svaki od navedenih elemenata nadopunjuje drugim, nastojat će se izolirati određeni pojedini element i objasniti u nastavku.

### 3.3.1. Tempo

Prema definiciji Muzičke enciklopedije (Andreis, 1957:707), „tempo označava brzinu izvođenja nekog muzičkog djela. Odnosi se prvenstveno na trajanje osnovne ritmičke jedinice propisane mjerom”. Tempo se propisuje oznakama za brzinu izvođenja, tzv. agogičnim indikacijama, kao što su *Presto*, *Allegro*, *Moderato*, *Lento* itd. Izvedba se određuje metronomskom oznakom, koja označava broj jedinica što se izvode u jednoj minuti ili BPM (engl. *beat per minute*, ritmički udarci po minuti). Zbog te karakteristike, postoji opći raspon prihvatljivosti za glazbeni tempo. Prva istraživanja temeljila su se isključivo na promjenama tempa jer je ta varijabla lako mjerljiva pomoću metronoma. Milliman (1982) je označio razliku između brzog i sporog tempa pomoću jasno definirane granice: spori tempo je 72 BPM i manje, dok brzi tempo počinje od 92 BPM i više. Takvom podjelom Milliman (1982, 1986) je dokazao da potrošači troše više vremena i ponekad više novaca kada je tempo relativno spor. Prije njegovih istraživanja, brzi tempo se karakterizirao od 122 BPM i naprijed (Roballey *et al.*, 1985) ili od 132 BPM (McElrea i Standing, 1992; prema Oakes, 2000). Kellaris i Altsech (1992) utvrdili su da slušatelji imaju tendenciju preferirati tempo u rasponu od 68 do 178 BPM, s većom prednošću ukoliko skladba ima oko 147 BPM. Sve što je ispod ili iznad toga najčešće se ocjenjuje u negativnom smislu, neovisno o prihvatljivosti drugih strukturalnih karakteristika. Problem takve podjele nameće se u trenutku kada se ne zna na koju vrijednost se primjenjuje metronomska oznaka udaraca po minuti, budući da može biti četvrtinska ili osminska mjera, što u velike razlikuje trajanje i osjećaj toka glazbe. Chebat *et al.* (1993) smatrali su klasifikacije pomoću metronomskih mjera previše krute, stoga su primjenjivali različite stavke istog djela da bi varirali tempo. Slijedom toga koristili su Mozartovu Sinfoniju op. 41: *Andante cantabile* za spori tempo, a *Molto Allegro* kao primjer

brzog tempa. Iz njihovog istraživanja je proizašlo da je vremenska percepcija pod snažnim utjecajem kombinacije sporog glazbenog tempa i vizualne stimulacije. No, sam tempo nema izravan utjecaj na subjektivnim promjenama vremena. Ovakvom primjenom ostaje se u istom žanru i stilu kompozicije, što smanjuje utjecaj ostalih strukturalnih elemenata na koje korisnici mogu reagirati.

Tempo se smatra predstavnikom važne glazbene dimenzije te je dobio pozornost u prethodnim istraživanjima. Empirijske studije utvrdile su da varijacija u tempu pozadinske glazbe ima diferencijalni utjecaj na afektivne odgovore i potrošačko ponašanje slušatelja (Lai *et al.*, 2011). Milliman (1986) potvrđuje da brzi tempo ubrzava protok prometa u trgovini i povećava dnevni bruto volumen prodaje u usporedbi s usporenim tempom. U restoranu, pak, brzi tempo pozadinske glazbe vrijeme utrošeno na večeru. U meta analizi, Garlin i Owen (2006) zaključuju da je tempo glavna strukturalna komponenta glazbe koja izaziva slušateljevo uzbuđenje.

### 3.3.2. Ritam

Obrazac akcenata koji se daju glazbenim udarcima ili notama jest ritam (Bruner, 1990), koji se također može definirati kao „osobitost tona i odnosa među tonovima s obzirom na duljinu trajanja i na raznovrsnost naglašavanja” (Andreis, 1957:493). Budući da se ritam i ritmičnost nalaze u svakom području ljudske aktivnosti, teško se definira, no opće prihvaćena je činjenica da se odražava harmoničnim ponavljanjem određene standardizirane forme koja se u glazbi označava ritmički slogovima. “Za glazbeni ritam pokazalo se da se teško može definirati jer se upotrebljava za označiti različite pojmove. Upotrijebljen spontano, ritam se asocira s brzim slijedom impulsa koji potiču motoriku” (Motte Haber, 1999:73), gdje su upravo motoričnost i pokret značajan fiziološki odgovor na glazbenu ritmičnost. Važno je naglasiti da se ritam upotrebljava ne samo za brzu i glasnu glazbu, već i kod laganih stavki. Dominantne oznake jesu: *brzo, agresivno, dinamično, uzbudljivo, a rijetko oklijevajuće, nježno, umjereno ili opuštano.*

Provedena marketinška istraživanja često su konfuzno izjednačavala ritam i tempo, stoga se ponašanje korisnika prilikom promjene ove varijable smatra sličnim onome i kod variranja tempa. Vanderark i Ely (1993) zaključili su da brži tempo i visoki ritmički sadržaj dovodi do

povećanja fiziološkog uzbuđenja. U kontekstu pružanja usluge, odabirom odgovarajuće glazbe može dobiti željeno ponašanje korisnika: provedeno istraživanje u restoranu (Caldwell i Hibbert, 2002) pokazalo je da prodaja pića bilježi veliki porast ako se prilikom objeda i večere sluša glazba sporog ritma nego kada glazba ima brži ritam. To je prouzrokovano time što korisnici restoranskih usluga ostaju duže u objektu ako je glazba sporog tempa i sporog ritma dok, kada se melodije brzo izmjenjuju u čvrstom i brzom ritmu, tada se i gosti brže dižu sa stola. Dube i Morin (2001) su dokazali da kupci šetaju sporijim korakom ako je u trgovini ili trgovačkom centru djelo čiji ritam nije brz.

### 3.3.3. Tonalitet i harmonija

Tonalitet je „ukupnost svih značajki koje povezuju niz tonova ili akorda određenog odsjeka jedne kompozicije oko središta tonaliteta, tj. tonike” (Andreis, 1957:721), dok se harmonija poima kao „spajanje različitih elemenata u skladnu cjelinu“ (Andreis, 1957:626), a u glazbenom svijetu predstavlja akordičnu ili vertikalnu strukturu neke muzičke kompozicije. Harmonija uključuje svu količinu dinamičnih svojstava koja proizlaze iz vertikalne koordinacije tonova te, budući da se vertikalnom strukturom definira i horizontalna struktura, harmonijom je vrlo često definirana i melodija (glavna melodijska linija). Harmonija je čvrsto povezana s tonalitetom te zbog kompleksnosti istraživanja rijetko se uzima kao promjenjiva varijabla. Problem nastaje zbog toga što je gotovo nemoguće promijeniti harmoniju jedne skladbe, zadržavši ostale elemente konstantnim, jer se variranjem harmonije mijenja tonalitet i cjelokupni doživljaj jednog glazbenog djela.

Osjećaj tonaliteta proizlazi iz odnosa koji ostali tonovi imaju s obzirom na početni ton, toliko da se stvori skala, koja može biti Durska ili molska. Nedostatak tonaliteta naziva se atonalnost. Razlika između Durske i molske skale određuje se polustepenskim odnosima, koji stvaraju različitu hijerarhiju među tonovima. Različitoj konstituciji polustepena i cijelih stepena tonalitet drugačije zvuči te izaziva različite efekte na slušatelje.

Kellaris i Kent (1992) nastojali su utvrditi da li se tonalitetom mijenja percepcija vremena. Istraživanje se temeljilo na hipotezi da percipirano trajanje vremena izgleda kraće uz pozitivne osjećaje glazbe (glazba u Duru), dok izgleda duže uz negativne konotacije (molski tonalitet ili pak atonalnost). Rezultati su bili iznenađujući i pokazali su sasvim drugu sliku:

vrijeme brže teče za slušatelje koji imaju negativne konotacije uz glazbu dok najduže prolazi uz pozitivnu atmosferu. No, neovisno o percepciji bržeg ili sporijeg protoka vremena što je važno za smanjenje čekanja u redu, slušatelji, na razini ugone i sviđanja, imaju tendenciju više voljeti skladbe komponirane u Duru nego u molu (Kellaris i Altsech, 1992).

Odrediti tonalitet jednog glazbenog djela znači odrediti vrstu atmosfere koja se želi stvoriti jer upotrebom Durskih tonaliteta želi se probuditi pozitivne emocije, dok se molskim skladbama lakše i djelotvornije prizivaju tužniji osjećaji. Odabir tonaliteta može utjecati i na percepciju vremenskog razdoblja koje se u Durskom tonalitetu može smatrati dužim za čak 26 posto (Caldwell i Hibbert, 2002).

#### 3.3.4. Visina tona i jačina zvuka

Visina tona određuje se „frekvencijom titranja izvora zvuka“ (Andreis, 1957:773) i izražava se hertzima (Hz) dok jačina zvuka ovisi o „amplitudi titranja izvora zvuka kao i o visini tona te boji“ (Lanza, 2002:411) i mjeri se decibelima (dB). Visina i jačina zvuka uz boju zvuka, koja se ne može objektivno mjeriti, predstavljaju osnovne osobine tona. Ton manje frekvencije ima nižu visinu, a izvor veće frekvencije daje viši ton. Ljudsko uho čuje frekvencije od 16 do 20.000 titranja u sekundi koje imaju mjernu jedinicu Hertz (Hz). Prema Lanza (2002) predodžba visine tona često je isprepletena drugim sastavnim elementima tona kao što su jačina i duljina trajanja. Tako npr. ton frekvencije 100 Hz u glasnom trenutku se čini nešto nižim od istog tona u tišem momentu. Viši tonovi, od 5.000 Hz naviše, pojačavanjem dinamičkog stupnja izazivaju povišene visine dok srednje visoki tonovi, od 1.000 do 5.000 Hz su teško prepoznatljivi između stvarne tonske visine i subjektivnog osjećanja visine.

Iako je volumen glazbe lako mjerljiv putem decibela, nema puno istraživanja koja su se poslužila tim parametrom da bi ustanovila objektivnu glasnoću glazbe. Većina se eksperimenata temelji na trenucima unutar glazbenog djela kada melodija ima amplitude jačine, tj. kada je tiša ili glasnija. Takav pristup ne može dati cjelovitu sliku mogućeg utjecaja na potrošače ili korisnike. Nekolicina znanstvenika, posebno šezdesetih godina, tvrdi da jačina nema nikakav utjecaj na potrošače ili korisnike. Ta je teza bila važeća sve do 1996. godine, kada su Herrington i Capella (1996) dokazali da ne postoji izravna veza između

volumena glazbe i vremena provedenog u trgovini, dok na ostale elemente ponašanja ima. Decibelima su se počeli koristiti Kellaris i Altesech (1992, 1996), kada su označili nježnu glazbu do 60 dB, a glasnu preko 90 dB. Dokazali su da ženska populacija teže podnosi glasnu glazbu (Kellaris i Altesech, 1992:543). Istraživanje Smith i Curnow (1966, prema Jain i Bagdare, 2011) pokazuje da kupci troše manje vremena, ali i manje novaca, u trgovini gdje je glasnoća pozadinske glazbe visoka. Također, prema Baker i Cameron (1996), što je glazba glasnija, percepcija vremena koja se aplicira na čekanje u redovima, je duža. Ukoliko se glasnoća glazbe razmatra prema stanju uzbuđenja koje može izazivati, to isto uzbuđenje od glasne glazbe može se pozitivno povezati s percipiranom aktivnošću (Morrison *et al.* 2011). U svojem istraživanju, Morrison *et al.* (2011) kombinirali su visoku glasnoću glazbe i prisustvo mirisa od arome vanilije što je rezultiralo povećanjem razine zadovoljstva, što posrednički utječe na povećanje potrošenog vremena i novaca, kao i ponašanja i razine zadovoljstva za uvjete u ambijentu. Rezultati istraživanja provedenog od strane Cameron *et al.* (2013) pokazali su da glasnoća glazbe može učiniti razliku u vrednovanju usluge, posebice s korisnicima koji čekaju u uvjetima gdje nema pozadinske glazbe. No, neke studije dokazale su da ispitanici mogu doživjeti negativno raspoloženje prilikom slušanja glazbe, posebice ženska populacija ispitanika (Kellaris i Rice, 1993).

### **3.4. Afektivne karakteristike glazbe**

Afektivne karakteristike glazbe predstavljaju nemjerljivi dio glazbenog izričaja koji se odnosi na emocije, osjećaje, raspoloženja i sklonosti povezane sa slušateljem (Herrington i Capella, 1994). Te varijable su primarno opisane na osnovi afektivne procjene slušatelja, što uključuje kvalitativne elemente kao što su sklonost i vrijednost (engl. *liking and valence*), familijarnost (engl. *familiarity*) i vrstu izraženu kao osjećaji i stil (engl. *type, feeling and style*) (Jain i Bagdare, 2011). Budući da afektivne karakteristike glazbe predstavljaju subjektivnu percepciju glazbenog djela, uvidjelo se da je slušateljev odgovor na glazbu, kao emocionalni izričaj strukturalnih elemenata, važna dimenzija glazbenih osobina. Upravo zbog toga, kod analize utjecaja glazbe na korisnike i potrošače mora se imati u vidu da ista glazba ne mora buditi isti osjećaj i reakciju kod različitih ljudi jer se estetska vrijednosna procjena često veže za neke varijable ličnosti. Istraživanje Fisher i Fisher (1951) dokazuje da nervozne, napete i nesigurne osobe naginju ekstremnom: one su sklone ili uzbudljivim ili mirnim osjećajima bez umjerenih prijelaza.



Rijetko kad će glazbeni laik, slušajući skladbu, moći detaljno analizirati i znati raščlanjivati strukturalne elemente. Slušatelj će definirati slušanu glazbu prema svom vlastitom doživljaju jer bi s velikim poteškoćama mogao opisati glazbu, a da zanemari vlastitu percepciju. Afektivna dimenzija može u potpunosti prevladati u slušatelju tako da variranje bilo koje varijable ne bi dovelo ni do kakve izmjene rezultata jer potrošač ili korisnik ne bi primijetio razliku. Oakes (2007) ukazuje na nemogućnost jasnog definiranja granice između afektivnog i kognitivnog poimanja i utjecaja glazbe. Problem nastaje i u samom izražavanju afektivnih činjenica jer se često u otvorenim pitanjima ili intervjuima susreću odgovori kao “sviđa mi se” ili “ne sviđa mi se”, a da ispitanik zapravo ne zna što je dovelo do te razine zadovoljstva ili nezadovoljstva. Poteškoća nastaje kada ispitanik ne može i/ili ne zna izraziti svoje stanje i emocije koje su posljedično nastale slušanjem određene glazbe koja dakako ima i strukturalne elemente, ali afektivni elementi su prevladali. Prema Juslin i Sloboda (2011), ukoliko se slušatelja pita za ocjenjivački sud, pojedinac traži informacije kako bi determinirao i opisao svoj stav. Ljudi, tada, imaju tendenciju iskoristiti sve informacije koje su njima dostupne u vrijeme donošenja odluke (Clare i Huntsinger, 2007). U nedostatku drugih relevantnih i bitnih informacija, ljudi će koristiti svoje afektivne reakcije kako bi ocijenili pojavu i glazbu. Hahn i Hwang (1999) zaključuju da pozadinska poznata glazba poboljšava pamćenje poruke jer, kada korisnici i potrošači čuju poznatu skladbu, veća je njihova uključenost. No, u samom je istraživanju došlo do svojevrsnog paradoksa: pojedinci koji ne pružaju otpor promjenama i skloni su novim situacijama, mogu brže zapamtiti poruku s nepoznatom glazbom. Prema Low *et al.* (2012), emocije čine središnji element afektivnog poimanja, budući da utječe na podsvjesnu razinu pojedinca i služi kao unutarnji motivator koji privlači prema stvarima koje su u umu pozitivno asocirane. Pojedinci imaju tendenciju usredotočiti se na informacije selektivno, što je u skladu s nečijim raspoloženjem. Na taj način, u trenutku prizivanja sjećanja, vraćaju se informacije koje su u skladu s doživljenim raspoloženjem.

Istraživanje Gorn *et al.* (2001) pokazalo je da uzbuđenje i uroda potaknute glazbom imaju različite učinke na percepciji promidžbenog spota. U svojoj studiji, upotrijebili su glazbu za poticanje pozitivnih, odnosno negativnih utjecaja koji su imali sličnu razinu uzbuđenja. Sudionicima je prikazan spot koji je imao pozitivnu afektivnu vrijednost, ili je dvosmislen u afektivnom tonu. Pozitivni utjecaj povećao je pozitivnu ocjenu oglasa, dok je negativan utjecaj izazvao povećanje negativne ocjene oglasa. Ovaj efekt dogodio se ukoliko je spot imao dvosmislen afektivni ton.

Elementi koji utječu na afektivno poimanje glazbene (Herrington i Capella, 1994) identificiraju se u glazbenoj kulturi slušatelja i kolekciji glazbenog iskustva, iskustvo koje je pod utjecajem članova društva ili specifičnije članova obitelji, poslovnih kolega i medija. Zbog važnosti i utjecaja socijalnog odobravanja na sve vrste vrijednosti pojedinca, može se uvidjeti u referentnim grupama najjači utjecaj na glazbeni ukus.

Prema Jain i Bagdare (2011), učinak glazbe na iskustvu korisnika moderiran je velikim brojem nezavisnih varijabli prisutnih u vanjskom okruženju, što uključuje:

- *profil korisnika* u smislu demografskih, psihografskih i kulturnih obilježja;
- *vrstu fizičkog okruženja i usluge* u smislu kategorije proizvoda, oblika i pozicioniranja;
- *ambijent* u pogledu vida, mirisa, dodira i kakvoće zraka;
- *vrijeme boravka* u fizičkom okruženju (ujutro, popodne ili navečer).

Stupanj do kojeg pojedinac voli glazbenu kompoziciju ovisi o brojnim faktorima: strukturalne karakteristike glazbe (Kellaris i Kent, 1992, Kellaris i Rice, 1993), poznavanje glazbe (Zissman i Neimark, 1990), dobi slušatelja (Yalch i Spangenberg, 1990) i složenosti glazbe (Burke i Gridley, 1990). Uzimajući u obzir ove karakteristike grade se željena emocionalna stanja opisana u nastavku.

### **3.5. Karakteristike glazbe i emocionalna stanja**

Iz gore navedenog pregleda literature, mnogi istraživači su pokušali analizirati i proučiti jedan segment glazbe da bi time lakše prepoznali varijablu koja ima veći utjecaj na slušatelja i korisnika. Budući da je glazba spoj mnogih elemenata koji su generalno teško raščlanjivi, promijeniti samo jednu varijablu sa željom da ostale pretpostavke ostaju nepromijenjene gotovo je nemoguće. S aspekta menadžmenta i marketinga, glazba se probila kao instrument kojim utječemo na emocionalne reakcije, ali i na rad zaposlenika. Korisnici posebno preferiraju glazbu pri korištenju usluga s niskim stupnjem uključenosti, dok može biti nepoželjna, pogotovo s neadekvatnom formom i glasnoćom, ukoliko se radi o usluzi s visokim stupnjem uključenosti. Gorn (1982) je spojio glazbu i emocije dokazavši da glazba stvara emocionalno stanje koje može pomoći primanju poruke o proizvodu ako je stanje

potrošača pozitivno i stvara pozitivne emocije. Sacks (2012) navodi da strukturirano razumijevanje glazbe dovodi do neposrednog, dubokog i intenzivnog emocionalnog odgovora. Upravo su emocije najčešća poveznica s ljudskim stanjem i glazbom. Najbrži utjecaj koji glazba može izazvati jest na emocije, budući da se glazba definira kao jezik emocija (Altenmueller *et al.* 2002). Tablica 3, nastala doprinosom Hevnera 1937. godine, nakon raznih izmjena poprima sadašnju formu 1990. godine radom Brunera (Bruner, 1990), nastoji predočiti kombinaciju šest strukturalnih elemenata glazbe s devet emocionalnih ljudskih stanja.

**Tablica 3: Strukturalne karakteristike glazbe u funkciji različitih emocionalnih stanja**

<b>GLAZBENI ELEMENT</b>	<b>EMOCIONALNO STANJE</b>								
	<b>Ozbiljnost</b>	<b>Tuga</b>	<b>Sentimentalnost</b>	<b>Mir</b>	<b>Humor</b>	<b>Sreća</b>	<b>Uzbuđenje</b>	<b>Veličanstvenost</b>	<b>Strah</b>
<b>Tonalitet</b>	Dur	Mol	Mol	Dur	Dur	Dur	Dur	Dur	Mol
<b>Tempo</b>	Spori	Spori	Spori	Spori	Brzi	Brzi	Brzi	Srednji	Spori
<b>Visine tona</b>	Duboki	Duboki	Srednji	Srednji	Visoki	Visoki	Srednji	Srednji	Duboki
<b>Ritam</b>	Naglašen	Naglašen	Nenaglašen	Nenaglašen	Nenaglašen	Nenaglašen	Nejednak	Naglašen	Nejednak
<b>Harmonija</b>	Konsonantno	Disonantno	Konsonantno	Konsonantno	Konsonantno	Konsonantno	Disonantno	Disonantno	Disonantno
<b>Jačina zvuka</b>	Srednje	Tiho	Tiho	Tiho	Srednje	Srednje	Glasno	Glasno	Varirajuće

*Izvor: Bruner, G. (1990), Music, Mood and Marketing, Journal od Marketing, 32(10), 100*

Sadržaj Tablice 3 predstavljao je nit vodilju istraživanja o glazbi prethodnog, 20. stoljeća. Suvremena istraživanja uvidjela su da je teško odrediti točnu granicu kada su u pitanju ljudske emocije i glazba, jer će, primjerice, brži tempo prije izazvati uzbuđenje nego lagani, viši ton napetije od dubokog (Motta-Haber, 1999), što je suprotno Tablici 3. Daljnja istraživanja otkrivaju dominantne strukturalne karakteristike, gdje se Dur, neharmonizirane melodije i brzi tempo asociraju sretnijom glazbom, dok mol, harmonizirane melodije i spori tempo tužnijom glazbom (Webster i Weir, 2005). Slijedom toga, uvidjelo se da su određene glazbene karakteristike dominantne i nositeljice značajki za željeno emocionalno stanje: Williamson (2013) je dokazao da ukoliko se pokuša sve ostale elemente glazbe držati konstantnima, Dur u pjesmi je ključni pokretač osjećaja sreće, dok mol budi emocije tuge. S druge strane, Kawakami *et al.* (2013) razgraničuje percipiranu emociju (engl. *perceived emotion*) i osjećanu emociju (engl. *felt emotion*) upravo ukoliko se sluša molsku skladbu: uvriježeno je mišljenje da molski tonalitet izaziva tugu i takva je i percipirana emocija, dok osjećana emocija kod mola je bila pozitivna, tako da se slušatelji osjećaju više romantični i bezbrižni, s manje melankoličnih emocija nego što se percipira za istu glazbu.

Slična situacija je i s ostalim emocijama koje se mogu dostići takvim obilježjima strukturalnih elemenata, ali postoji mogućnost da se to može i potpuno suprotnim. Ukoliko bi ljudi iz prakse, želeći postići određenu emociju i vodeći se upravo ovim prikazom, teško mogli kombinirati upravo sve glazbene elemente na navedeni način. Zbog toga, Čuić Tanković i Alerić (2011) razvili su tablicu koju su potvrdili na primjeru promidžbenog spota, a nakon njih First Komen *et al.* (2013) primijenili su je na stvaranju prvog utiska u uslužnom sektoru, na primjeru zdravstvene institucije. Tablica 4 prikazuje za svaku emociju strukturalnu karakteristiku koja ima važniju ulogu, dok druge karakteristike mogu biti marginalizirane jer je njihov utjecaj manji. Elementi koji imaju najveći učinak su podcrtani, dok su prazna polja (označena s “\*”) elementi koji nemaju veliki utjecaj na određeno stanje potrošača i korisnika.

Tablica 4: Izabrana obilježja glazbe u funkciji različitih emocionalnih stanja

GLAZBENI ELEMENT	EMOCIONALNO STANJE								
	Ozbiljnost	Tuga	Sentimentalnost	Mir	Humor	Sreća	Uzbuđenje	Veličanstvenost	Strah
Tonalitet	*	<u>Mol</u>	*	Dur	Dur	<u>Dur</u>	Dur	*	*
Tempo	<u>Spor</u>	<u>Spor</u>	<u>Spor</u>	Spor	<u>Brzi</u>	<u>Brzi</u>	*	*	Brzi
Visine tona	<u>Duboki</u>	*	Srednji	*	*	Visoki	<u>Visoki</u>	*	*
Ritam	Naglašen	Naglašen	*	*	<u>Naglašen</u>	*	Nejednak	<u>Naglašen</u>	Nejednak
Harmonija	Konsonantno	*	<u>Konsonantno</u>	<u>Konsonantno</u>	*	Konsonantno	*	<u>Konsonantno</u>	<u>Disonantno</u>
Jačina zvuka	*	*	*	<u>Tiho</u>	Srednje	*	<u>Glasno</u>	Glasno	<u>Varirajuće</u>

Izvor: Čuić Tanković, A., Alerić, D. (2011) Music influence on product perception in advertising. In *Proceedings from 22nd Cromar congress: Marketing Challenges in New Economy, CROMAR and Juraj Dobrila University of Pula, Department of Economics and Tourism "Dr. Mijo Mirković"*, Pula, 192

Mnogi su istraživači pokušali analizirati i proučiti samo jedan segment glazbe da bi time lakše prepoznali varijablu koja ima veći utjecaj na ponašanje potrošača i korisnika. Budući da je glazba spoj mnogih elemenata koji su teško raščlanjivi, promijeniti jednu varijablu s pretpostavkom da ostali čimbenici ostanu nepromijenjeni gotovo je nemoguće. Zbog toga je ključno kongruentno spojiti sve strukturalne karakteristike glazbe u postizanju željenog cilja, gdje pojedini element može biti dominantan. U Tablici 4 tempo, ritam i harmonija najistaknutija su obilježja, no svaka pojedina emocija ima specifičan glazbeni jezik koji vodi glavnu riječ. Tuga i sentimentalnost najlakše se izražavaju melodijom koja se može svrstati u harmoniji. Budući da je harmonija po definiciji dinamična osobina glazbe koja, svojim gibanjem određuje i horizontalnu liniju, tako određuje i melodiju. O svim se karakteristikama glazbe ne može govoriti u apsolutnim odnosima jer se mora uzeti u obzir činjenica da su sve karakteristike isprepletene i satkane u jednom glazbenom djelu. Novija istraživanja glazbe razmatraju ne toliko njen pojedini element, koliko njenu cjelokupnost u odnosu sklada i kongruencije. Zbog toga će se u nastavku analizirati kongruencija glazbe.

### **3.6. Kongruencija glazbe**

Kongruencija glazbe (engl. *congruency of music* ili *music congruency*) jest koncept koji sagledava sukladnost i prikladnost glazbe za sve glazbene varijable u smislu polučivanja željenih rezultata. Udaljava se od nastojanja prijašnjih autora za izlučenjem jedne od strukturalnih karakteristika, već nastoji pojmiti glazbu kao subjektivnu percepciju korisnika prema holističkom pristupu i želji da se glazba „stopi“ s fizičkim okruženjem ili drugim elementom organizacije. *Gestalt* koncept (Lin, 2010) utemeljen je na pretpostavci da pojedinci obraćaju pozornost samo na relevantne čimbenike u okruženju, sastavljajući *Gestalt* situaciju iz objektivnih elemenata. Na taj način, korisnici podsvjesno evaluiraju određeni podražaj okruženja kao npr. boju ili glazbu zajedno sa samim okruženjem, stvarajući holistički scenarij. Stoga, prema *Gestalt* (holističkom) konceptu cjelina je veća od zbroja njenih dijelova. Glazba se sagledava kroz holističku prizmu gdje povezanost i usklađenost sa samo jednim elementom (npr. mirisom) nije dovoljna. Kongruentna glazba mora biti u reciprocitetu sa svim elementima fizičkog okruženja koji stvaraju ambijent.

Na temelju glazbene sposobnosti prenošenja značenja, Kellaris *el al.* (1993) predložili su termin „kongruencija glazbe-poruke“ (engl. *music-message congruency*), koji se može definirati u onoj mjeri u kojoj isključivo instrumentalna glazba priziva značenja (misli, slika,

osjećaja) koja su sukladna onima evociranim u oglasnoj poruci. Sličan zaključak donijeli su i Lavack *et al.* (2008) istražujući promidžbu na radiju i korištenu pozadinsku glazbu koja prati poruku: kongruentna glazba utječe na pozitivan stav prema marki i prema promidžbenom spotu, nego u situaciji kada je glazba nekongruentna ili nema glazbe, ukoliko je spot visoko kognitivan. Također, koriste termin „kongruencija glazbe-poruke“ kada glazba poboljšava prijem poruke, priziva poruku i misli na ključne riječi spota.

Termin „kongruencija glazbe“ koji se koristi kod određenih autora (Spangenberg *et al.*, 2005; Oakes i North, 2008; Jacob *et al.*, 2009; Demoulin, 2011, Jeong *et al.*, 2011) može se poistovjetiti u pojedinim slučajevima s terminom „glazbena sukladnost“ (engl. *music fit*) koji koriste North *et al.* (1999), Jacob *et al.* (2009) te Yeoh i North (2010).

Početak istraživanja kongruencije glazbe može se smatrati istraživanje Gorn (1982) koje tvrdi da potrošač može osjećaje koje doživi slušajući jednu skladbu prenijeti i na proizvod ako su proizvod i glazba kompatibilni. To je nastojao dokazati time da će potrošači izabrati određenu boju kemijske ako se ta kemijska povezuje s ugodnom ili s neugodnom glazbom. Ta kompatibilnost bio je pokušaj spajanja glazbe s nečim što ta glazba treba pobliže opisati.

Kongruencija glazbe unutar uslužnih djelatnosti istražena je kao (Oakes i North, 2008):

- Kongruencija s nekim drugim elementom fizičkog okruženja;
- kongruencija s generičkom kategorijom usluge/proizvoda;
- kongruencija s odgovarajućem ponašanjem korisnika;
- kongruencija sa željenim afektivnim odgovorima;
- kongruencija s brzinom konzumacije;
- kongruencija s korisnikovim godinama;
- vrijednosna kongruencija;
- kongruencija i povećani stupanj ugone i uzbuđenja determiniran glazbom.

Manjkavost te podjele (Oakes i North, 2008) sagledava se u izlučenju jednog glazbenog elementa iz cjelokupnog dojma glazbe koji se onda usklađuje s ostalim elementima te tako stvara kongruenciju. Daljnja istraživanja nastoje uzeti glazbeno djelo kao jednu cjelinu te od cjelokupnog dojma stvoriti kongruenciju. Na taj način, Demoulin (2011) je istražila posredničku reakciju kongruencije glazbe na kognitivne odgovore, dok kognitivni odgovori



posreduju između emocionalne reakcije i korisničke namjere povratka. Provedeni eksperiment u restoranu putem varijanci kongruentne i nekongruentne glazbe, rezultirao je zaključcima da kongruentna glazba dovodi do niskog uzbuđenja, što stvara visoko zadovoljstvo. Užitek izazvan glazbenim skladom povećava korisničku procjenu kvalitete fizičkog okruženja i kvalitete usluge, što posljedično pozitivno utječe na namjeru povratka i lojalnost. Mattila i Wirtz (2001) zaključuju da korisnici moraju, ne bi li maksimizirali holistički učinak usluga, percipirati glazbene čimbenike koji izazivaju uzbuđenje u kongruenciji s mirisom. Na taj se način istražuje kongruencija između dva čimbenika samog fizičkog uslužnog okruženja: glazbe i mirisa. Spangenberg *et al.* (2005) analiziraju kongruenciju mirisa i glazbe u božićnom vremenu, zbog specifičnosti tog razdoblja u godini i osjetljivosti korisnika. Jacob *et al.* (2009) istražuju kongruenciju između glazbe i proizvoda, u njihovom slučaju cvijeća te su tako proveli eksperiment s tri glazbene varijante: kongruentna (ljubavne pjesme), nekongruentna (pop glazba) i kontrolna varijanta (nedostatak glazbe). Rezultati tog istraživanja pokazuju da je količina novca potrošenog tijekom kongruentne glazbe značajno veća od novca potrošenog tijekom nekongruentne glazbe i tijekom tišine. Areni i Kim (1993) dokazali su na primjeru prodaje vina i klasične glazbe da je klasična glazba utjecala na kupce i veću potrošnju novaca. Također, dok se puštala klasična glazba, kupci su odabirali skuplja vina. Tim istraživanjem potvrdili su prethodnu tezu od MacInnis i Park (1991) da je glazba uvjerljivija kada se uklapa u kontekst uvjeravanja.

Glazbena kongruencija može se sagledati i po vremenskom razdoblju te po dijelu dana u kojem se glazba pušta. Božićno vrijeme (Spangenberg *et al.* 2005) i ljeto bude u korisnicima i korisnicima posebne osjećaje i potrebe za kupovinom, stoga se sugerira priuštiti kupcima tipičnu blagdansku ili ljetnu atmosferu. Što se dijela dana tiče, jutro ne trpi previše bučnu atmosferu dok večer može privući kupce jačom glazbom. Neka istraživanja predlažu da se i prodavači prilagode različitim kupcima tijekom različitih dijelova dana (Duncan Herrington, 1996): ako u popodnevnim satima u prodajnom centru zavlada mlađa populacija, bilo bi poželjno da glazba bude njima bliska. Recentnija istraživanja (Oakes *et al.*, 2013) koriste metodu introspektivnog istraživanja kojom se ispitanicima u eksperimentu ne daju pitanja, već mogućnost da promišljaju o svojem vlastitom iskustvu potrošnje i korištenja usluge, pružajući tako detaljnu, subjektivnu analizu događaja i sjećanja (auto-etnografski podaci, engl. *auto-ethnographic data*) bez direktnog propitkivanja o glazbi. Odabrana glazba bila je primjerena uzorku (mladi od 18-20 godina) budući da najveće emocije proizlaze iz autobiografskog sjećanja, tj. glazbe koja je označila ispitanikovih 20 godina mladosti.

Rezultati su pokazali da je veoma često glazba bila spomenuta i uključena u sveukupnost dojma kupovine s posebnom pažnjom prema osjetilnoj kongruentnosti (engl. *sensory congruity*) i buđenju sjećanja. Nedostatak glazbe, pak, izaziva izolaciju, prijetnju i nesigurnost.

U ovom će se radu koristiti glazba koja je kongruentna korporativnom identitetu, što predstavlja još novinu u ovom nedovoljno istraženom znanstvenom području. Opravdanost stvaranja povezanosti između korporativnog identiteta i glazbe leži u želji da se glazba spoji s cjelokupnošću poimanja organizacije i u samoj definiciji korporativnog identiteta koji će se obraditi u sljedećem poglavlju.

## 4. SADRŽAJNO ODREĐENJE KORPORATIVNOG IDENTITETA I KORPORATIVNOG IMIDŽA POSLOVNE ORGANIZACIJE

### 4.1. Korporativni marketing

Korporativni marketing (engl. *corporate marketing*) je termin kojeg su prvi puta koristili autori Balmer i Greyser (2003a) da bi opisali marketing na korporativnoj razini. Uvidjevši da su od pedesetih godina prošlog stoljeća pojmovi poput korporativni identitet, korporativna marka, korporativni imidž, korporativna reputacija i korporativna komunikacija bivali sve značajniji i sve češće prisutni u znanosti i praksi, željeli su ih objediniti u jedinstveni pojam. Svaki se pojam zasebno ne može koncipirati niti primijeniti bez sveobuhvatnog pogleda ostalih konstrukata i u tome se uvidjela potreba za korporativnim marketingom. Korporativni marketing se, dakle, definirao kao „paradigma marketinga i menadžmenta koja sintetizira praktične i teoretske uvide iz korporativnog imidža i reputacije, korporativnog identiteta, korporativne komunikacije i korporacijskog označavanja markom, među ostalim konstruktima na korporativnoj razini“ (Balmer, 2009:544).

Tijekom razvoja marketinga kao zasebne discipline gdje je kupac u fokusu, tripartitnu kategorizaciju razmatraju ovim pitanjima (Greyser, 1997):

- Proizvodnja i orijentacija manufakturi: „Da li mi to možemo napraviti“;
- Prodajna orijentacija: „Možemo li prodati to što možemo učiniti“;
- Marketinška orijentacija: „Možemo li utvrditi što naši potrošači, ili skupina potrošača, želi da mi napravimo i prodamo profitabilno unutar područja naših sposobnosti“;
- Orijetancija marketinga odnosa: „Možemo li generirati kontinuirano poslovanje (lojalnost u kupovanju) s onim čime i kako mi radimo, prodajemo i plasiramo“.

Kao dodatna stepenica iz ove Greyserove podjele Balmer i Greyser (2006:732) predlažu marketing na korporativnoj razini gdje marketinška orijentacija na korporativnoj razini odgovara na pitanje „možemo li mi, kao institucija, imati smisleni, pozitivni, profitabilni, bilateralni i kontinuirani odnos s kupcima, kao i drugim dionicima i zajednicama“. Sama sintagma korporativni marketing sadržava u svome nazivu termin „korporacija“ koji može stvoriti zabunu i navesti na krivi trag da se takva vrsta marketinga odnosi isključivo na takvu vrstu organizacije, no autori napominju da ima opću primjenjivost za sve vrste organizacija,

neprofitnih organizacija kao i poslovnih alijansi, gradova i ostalog (Balmer i Greyser, 2006). Ključni atribut marketinga na korporativnoj razini je briga za više odnosa s više interesnih skupina i mreža. Još jedna značajka je važnost odobravanja u vremenskoj dimenziji, tako da se vjernost ne izgrađuje samo za sadašnjost, već uzimajući u obzir i odnose iz prošlosti i one iz budućnosti. Iz tih se odnosa stvaraju nove veze za organizaciju koja se brine za korporativni marketing u kojem se nalaze odnosi dionika i institucije (Greyser, 1997). Takav model naziva se korporativni model (engl. *corporate model*) u kojem su tržišne ravnotežne snage dominirane od strane potrošača i dionika, također kao i izvor potreba i želja kupaca (Balmer, 2006). Za razliku od drugih modela gdje je potrošačka vlast isključivo u korisnikovim rukama, ovdje dominira suverenost dionika i potrošača. Stoga, uloga marketinških stručnjaka je u radu s korisnicima i dionicima tako da postaju „dionikove sluge“.

Uzevši u obzir karakteristike klasičnog marketinga, Tablica 5 pokazuje usporedbu glavnih komponenata korporativnog marketinga s klasičnim marketingom.

**Tablica 5: Usporedba glavnih komponenata korporativnog marketinga**

	<b>Glavne komponente korporativnog marketinga</b>	<b>Glavne komponentne marketinga</b>
<b>Usmjerenje</b>	<i>Dionici</i> Razumijevanje sadašnjih i budućih dionika (uključujući i korisnika)	<i>Korisnici</i> Razumijevanje korisnikovih želja, potreba i ponašanja
<b>Organizacijska podrška</b>	<i>Koordinirane organizacijske aktivnosti</i> Poduzete da bi podržale usmjerenje dionika navedeno gore	<i>Koordinirane organizacijske aktivnosti</i> Poduzete da bi podržale usmjerenje korisnika navedeno gore
<b>Krajnji fokus</b>	<i>Stvaranje vrijednosti</i> Usmjerenje ka profitu je primarni, ali ne i jedini fokus. Uključuje poslovni opstanak i susret s društvenim aplikacijama navedenim ispod	<i>Orijentiranost profitu</i> Fokus na dobit radije nego na prodaji (što se mora prilagoditi za neprofitne organizacije)
<b>Društvena aplikacija</b>	<i>Sadašnji i budući dionici te društvene potrebe</i> Balansiranje trenutnih dionika i društvenih potreba s istima u budućnosti. Prikaz osjetljivosti za organizacijsku baštinu.	<i>Dobrobit zajednice</i> Obveza susreta korisnikovih i društvenih dugoročnih interesa

*Izvor:* prilagođeno prema Balmer, J. M., Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 733

Korporativni marketing, dakle, usklađuje logiku proizvoda i usluge, temeljeći se na perspektivi identiteta: takva perspektiva naglašava važnost korporativnog identiteta i korporativnih marki. Potonji njeguju karakterističnu platformu u kojoj sudjeluje više dimenzionalnih, organizacijskih odnosa između dionika i društva. He i Balmer (2013:7) tvrde da se odnosi na „kupca, dionika, društvenih i društveno odgovornih, etički fokusiranih filozofija donesenim putem široke orijentacije i kulture“.

Prednosti korporativnog marketinga vide se u četiri područja (Balmer i Greyser, 2003):

- Nasljedstvo/baština (engl. *inheritance*);
- Predviđanje (engl. *prescience*);
- Svrshodnost (engl. *expedience*);
- Skupnost (engl. *assemblance*).

U svojem najnovijem istraživanju Balmer i Burghausen (2015) predlažu unaprjeđenje studije o korporativnom marketingu s formalnim uvođenjem pojma organizacijske baštine, budući da smatraju da je baština značajni ogranak širokog područja korporativne baštine. Korporativni marketing predstavlja novo područje koje ima mogućnosti razvoja novih paradigmi, uzevši u obzir široki spektar konstrukata koje obuhvaća, različita područja koja se isprepliću i *Gestalt* koncept organizacije. Ne bi li se ocrtao područje djelovanja, u nastavku će se objasniti paradigme korporativnog marketinga putem korporativnog marketinškog miksa „6C“ i proširenog marketinškog miksa „11P“.

#### 4.1.1. „11P“ i „8C“ korporativnog marketinga

Korporativni marketing predstavlja vrtlog koji sintetizira puno pojmova na korporativnoj razini, a orkestraciju tih pojmova daje Balmer (1998, 2006) utvrdivši prošireni marketinški miks (Balmer, 1998) koji se zbog početnog prvog slova engleske inačice svakog elementa naziva „11P“ te korporativni marketing miks (Balmer, 2006, 2008) koji se naziva „8C“.

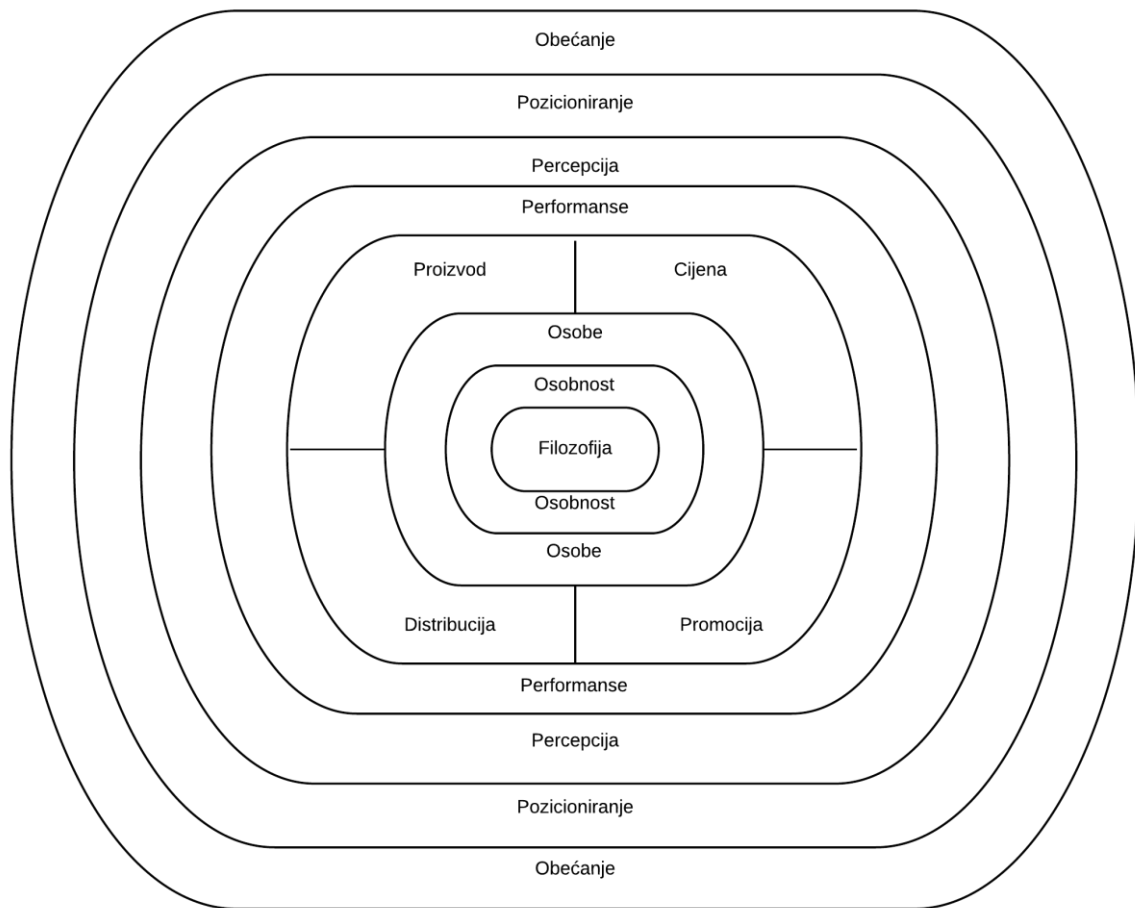
Rad Balmera (1998) proširuje klasični marketinški miks od „4P“ za proizvode u „10P“, poslije dodatno prošireno za „11P“ u kasnijem radu (Balmer i Greyser, 2006), da bi se na što

bolji način opisalo područje djelovanja korporativnog marketinga, koji treba uzeti u obzir odgovornost marketinga za sve dijelove organizacije. Elementi proširenog marketinškog miksa jesu:

- Filozofija i duh (engl. *philosophy and ethos*): što organizacija radi, za što se zalaže i poduzima svoje djelovanje;
- Osobnost (engl. *personality*): miks ideologije predstavljene unutar organizacije koje su nužne kako bi se podržale korporativna filozofija i duh;
- Ljudi (engl. *people*): prepoznavanje važnosti osoblja u sklopu miksa korporativne komunikacije, tj. ponašanje osoblja, interna komunikacija, njihova uloga u utjecaju na ostale dionike, briga za TQM (engl. *total quality management*) i uloga za privlačenje i zadržavanje osoblja;
- Proizvod (engl. *product*): što organizacija radi ili producira;
- Cijena (engl. *price*): što se naplaćuje za proizvode i usluge, uključujući dodatnu vrijednost i element dobre volje u vrednovanju svoje organizacije i proizvoda robnih marki, što se plaća osoblju, cijena dionica i ostalo;
- Mjesto (engl. *place*): obuhvaća kanale distribucije, organizacijske odnose s distributerima, ugovore franšize i sl.;
- Promocija (engl. *promotion*): politika stvaranja marki, monolitni, odobreni i markirani vizualni identitet i organizacijski simbolizam, kao i unutrašnji dizajn. Zaokupljenost ukupnim korporativnim komunikacijama, tj. kontroliranim i nekontroliranim komunikacija tijekom vremena i između različitih organizacijskim dionicima;
- Performansa (engl. *performance*): kvaliteta proizvoda i usluga. Standardi ukorak s pitanjima upravljanja, etike i društvene odgovornosti;
- Percepcija (engl. *perception*): referira se na korporativni imidž i korporativnu reputaciju, budući da su to mentalne slike koje se stvaraju kod dionika. Također, treba uzeti u obzir percepciju države podrijetla, industrijskog sektora i glavne aktivnosti zaposlenika;
- Pozicioniranje (engl. *positioning*): razmatra se na više razina (1) u umovima dionika, (2) u odnosu s konkurencijom na tržištu i (3) u odnosu s vanjskim okruženjem.
- Obećanje (engl. *promise*): očekivana vezana za korporativnu marku (s perspektive dionika) i podupiruća očekivanja za korporativnu marku (s perspektive organizacije).

Sukcesivnost i rangiranje „11P“ grafički je prikazano u Slici 11.

**Slika 11: Prošireni marketinški miks ("11P")**



*Izvor:* prilagođeno prema Balmer, J. M. (1998). Corporate identity and the advent of corporate marketing. *Journal of Marketing Management*, 14(8), 991

Zbog teškoće pamćenja ovakve podjele, sam autor u daljnjim radovima (Balmer i Greyser, 2006; Balmer, 2009) pojednostavljuje ovu kategorizaciju tako da sadrži šest elemenata, što se zbog svojih početnih slova u engleskoj inačici zove „6C“. Važnost svakog elementa objašnjava se ključnim pitanjem koji podupire svaki od šest elemenata. Također, u svom radu Balmer i Greyser (2006) naglašavaju da smatraju korporativni marketing više filozofijom nego funkcijom, gdje miks elemenata treba promatrati kao informiranje u okviru široke organizacijske filozofije, a ne kao mješavinu elemenata koju uređuje odjel korporativnog marketinga. Elementi korporativnog marketinga jesu karakter (engl. *character*), kultura (engl. *culture*), komunikacija (engl. *communication*), interesne skupine (engl. *constituencies*), konceptualizacija (engl. *conceptualization*) i savez (engl. *covenant*). Daljnjim razvojem

područja korporativnog marketinga, Balmer (2009, 2011) ukazuje na potrebu novih elemenata korporativnog miksa, tako da se oformljuje „8C“ koji uključuju kontekst (engl. *context*) i skrbništvo (engl. *custodianship*). Tablica 6 prikazuje elemente korporativnog miksa s odgovarajućim pitanjima i odgovarajućim konceptima.

**Tablica 6: Elementi korporativnog miksa**

<b>Elementi korporativnog miksa</b>	<b>Koncept</b>	<b>Ključno pitanje</b>
<i>Karakter</i>	Korporativni identitet	Koje su definirajuće i prepoznatljive karakteristike naše organizacije?
<i>Kultura</i>	Korporativna kultura, organizacijski identitet	Koji su skupni osjećaji naših zaposlenika koji se odnose na organizaciju u kojoj rade?
<i>Komunikacija</i>	Korporativna komunikacija	Što mi govorimo da smo mi i komu to dogovorimo?
<i>Interesne skupine</i>	Teorija o dionicima i korporativno upravljanje	Koji dionici su ključni i zašto?
<i>Konceptualizacija</i>	Korporativni imidž i korporativna reputacija	Kako nas ključni dionici vide?
<i>Savez</i>	Korporativna marka	Koje su razlikovne komponente koje podupiru našu korporativnu marku (obećanje korporativne marke)?
<i>Kontekst</i>	Sučelje s poslovnim okruženjem i ostalim entitetima	U kojem okruženju radimo i u interakciji s kime?
<i>Skrbništvo</i>	Menadžment korporativnog marketinga	Tko je odgovoran za provođenje i kontrolu korporativnog marketinga?

*Izvor:* obrada autorice prema Balmer, J. M. T., Greyser, S. A. (2006) Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation, *European Journal of Marketing*, 40 (7/8), 730-741, i Balmer, J. M. T., (2009) Corporate marketing: apocalypse, advent and epiphany, *Management Decision*, 47 (4), 544 – 572

*Karakter* obuhvaća čak šest elemenata iz „11P“ (filozofija i duh, proizvod, cijena, mjesto, performanse i pozicioniranje) koji u svojoj ukupnosti razlikuju jednu organizaciju od druge. Tako uključuje temeljnu materijalnu i nematerijalnu imovinu organizacije kao i organizacijske aktivnosti tržišta, korporacijskog vlasništva i strukture, organizacijsku vrstu, korporativne filozofije i povijest.

*Kultura*, u „11P“ definirana kao osobnost, odnosi se na kolektivne osjećaje zaposlenika, čija vjerovanja proizlaze iz vrijednosti, uvjerenja i pretpostavki o organizaciji te njenim korijenima i baštini. Kultura je važna jer pruža kontekst u kojem zaposlenici surađuju s



drugim skupinama, kao što su to kupci. Na takav način, zaposlenici zauzimaju prvu crtu u organizaciji (Balmer, 2011).

*Komunikacija*, prije definirana kao promocija, objašnjava korporativne komunikacije na različitim komunikacijskim kanalima raspoređenim od strane organizacije za komunikaciju s kupcima i drugim interesnim skupinama. Njen najopsežniji pojam obuhvaća komunikacijske napore od strane menadžmenta, zaposlenika i ponašanje proizvoda, kao i usmenu predaju te konkurentske i digitalne komentare (Illia i Balmer, 2012).

*Interesne skupine* jesu element kategorije korporativnog marketinga koji uzima u obzir pripadnost potrošača jednoj ili više organizacijskih interesnih skupina (zaposlenika, investitora, lokalnoj zajednici i sl.). Uspješnost organizacije ovisi o ispunjavanju želja tih grupa na način da pazi na interne i vanjske interesne skupine i zajednice.

*Konceptualizacija* se odnosi na percepcije koje o organizaciji imaju različiti dionici. Latentna percepcija dionika utjecat će na njihov pogled i ponašanje prema organizaciji, a sama percepcija je različita u svakom dioniku, stoga organizacija mora razlikovati konstrukte percepcije i potrebe. Korporativni imidž i korporativna reputacija predstavljaju dimenzije ovog elementa korporativnog miksa.

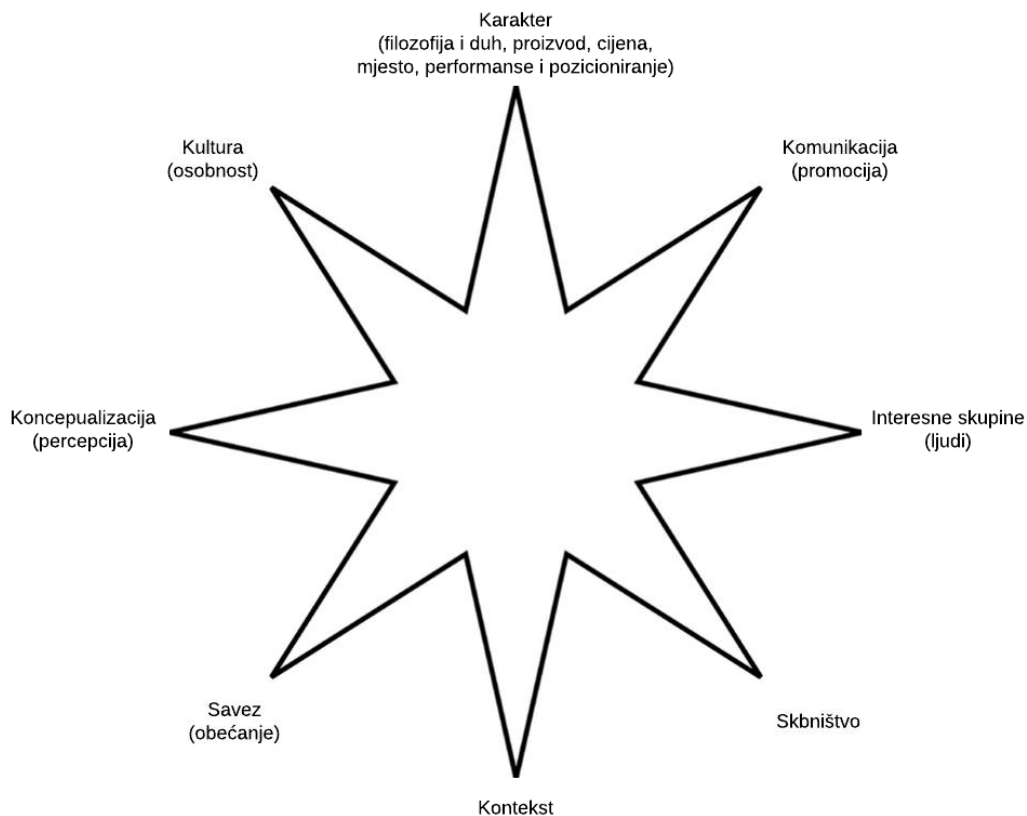
*Savez* se odnosi na korporativnu marku. Prema Balmer i Gray (2003), korporativna marka je potpomognuta snažnim ugovorom koji se može smatrati savezom budući da kupci i ostali dionici imaju izrazito visoku lojalnost prema korporativnoj marki.

*Kontekst* predstavlja sučelje s poslovnim okruženjem i drugim identitetima, gdje razmatra političko, ekonomsko, socijalno, tehnološko, etičko i pravno okruženje s nadređenim i podređenim entitetima (zemlja porijekla, industrijski sektor, dobavljači, marke zamjenskih proizvoda te marke usluga i dr.)

*Skrbništvo* je element koji daje odgovornost za korporativni marketing višim menadžerima, a odgovornost svih zaposlenika unutar organizacije je održavanje i provođenje korporativne marketinške filozofije.

Šest elemenata miksa korporativnog marketinga predstavlja Zvijezdu korporativnog marketinga (engl. *Corporate marketing star*) (Balmer, 2006) koja je predstavljala „6C“. Prema tom načinu prikaza, Slika 12 predstavlja proširenu Zvijezdu korporativnog miksa sa svih osam elemenata („8C“) i termine prijašnje podjele „11P“.

**Slika 12: Zvijezda korporativnog marketinga**



*Izvor:* obrada autorice prema Balmer, J. M. T., Greyser, S. A. (2006) Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation, *European Journal of Marketing*, 40 (7/8), 735 i Balmer, J. M. (2011). Corporate marketing myopia and the inexorable rise of a corporate marketing logic: Perspectives from identity-based views of the firm. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1333.

Ovim opisom elemenata koji karakteriziraju korporativni marketing želi se dati veći naglasak na važnost koncepcije marketinga koji obuhvaća sve dionike organizacije, i koji prati prošlost, sadašnjost i budućnost, uzevši u obzir stratešku i institucionalnu ulogu. Zvijezda korporativnog marketinga objašnjava da tih osam elemenata su simetrični i takav pristup treba koncipirati prema tim elementima, na način da budu ispravno kalibrirani.

#### 4.1.2. Strategija korporativnog marketinga

Razmatrajući suvremeno poslovno okruženje, uviđa se da korporativni identitet, korporativna marka, korporativne komunikacije i korporativna reputacija „mogu dati institucijama stratešku prednost“ (Balmer, 2009:545). U menadžerskoj literaturi, koncept strategije često se definira ovisno o promatranoj perspektivi. Strategija predstavlja unificiranu, kompaktnu cjelinu, no postoji temeljno neslaganje autora u pristupu formiranja iste. Razlike su nastale zbog konteksta, procesa, ali i same prirode nastajanja korporativne strategije. Ako je definicija strategije usmjerena na proces racionalnog planiranja, to se smatra tradicionalnim pristupom strategiji, tj. preskriptivnim pristupom (engl. *prescriptive approach*). Suvremeni pristup koji polazi od Mintzberga (1987) kritizira definicije strategije temeljene na planiranju, budući da on definira strategiju kao uzorak u obliku odluka ili akcija, od kojih namijenjena strategija ne mora biti realizirana te je pod utjecajem emergentnih, neplaniranih strategija i tako se definira emergentni pristup (engl. *emergent approach*). Prema Stacey (1993), svrha strategije nije smanjiti razinu iznenađenja, već povećati razinu predviđanja, i na taj način poboljšati sposobnosti top menadžmenta u suočavanju s nepredvidljivostima. Iako je korporativni marketinški miks definiran pomoću „8C“, viši rukovoditelji ne trebaju težiti za krutim usklađivanjem preko tih elemenata: cilj je da elementi budu definirani široko, na način da njihovo usklađivanje bude dinamično. Stoga, za potrebe korporativnog marketing miksa emergentni pristup prati ukorak promjene koje okolina organizacije nameće.

Balmer (2009) predlaže jednostavni pristup sa četiri faze koji bi trebao poduprijeti proces usklađivanja unutar organizacije i planiranja provedbe korporativnog marketinga u sklopu strateškog menadžmenta. Taj se proces zove REDS zbog akronima engleskih glagola koji opisuju svaku pojedinu fazu (engl. *Reveal, Examine, Diagnose, Select*) i sastoji se od sljedećih ključnih aktivnosti (Balmer i Soenen, 1999; Balmer, 2001a):

- otkriti ključne podatke koji se odnose na svaki element korporativnog marketing miksa;
- ispitati odnose između različitih elemenata za eventualne neusklađenosti;
- dijagnosticirati poravnjanja koja su potrebna i zahtijevaju intervenciju menadžmenta;
- odabrati strategiju u cilju postizanja dinamičkog kalibriranja.

Prema mišljenju Balmer i Greyser (2006), korporativni marketing predstavlja brigu upravljačkog odbora i CEO, no odgovornost za korporativni marketing trebala bi biti proširena na cijelu instituciju i ne bi trebala biti dodijeljena određenom odjelu ili upravi. Autori naglašavaju da je cijelo osoblje zaduženo za ispravno upravljanje korporativnim marketingom.

Iako je u posljednjih nekoliko godina porastao interes prema korporativnom marketingu, područje sinergije između korporativnog marketinga i strateškog menadžmenta predstavlja prostor za daljnja istraživanja. Svaki element korporativnog marketinga može doprinijeti u performansama organizacije te imati strategijsku važnost koju donositelji odluke u višem menadžmentu trebaju prepoznati. Konstrukti korporativnog marketinga od posebne važnosti za ovaj rad, korporativni identitet i korporativni imidž, objasnit će se u nastavku da bi se naknadno mogao prikazati njihov međudnos.

## **4.2. Korporativni identitet**

Budući da se identitet definira kao individualna karakteristika prema kojoj se osoba ili objekt prepoznaje, korporativni identitet predstavlja artikulaciju onoga što poduzeće jest, na koji način radi te se veže s načinom na koji organizacije obavljaju svoje poslovne aktivnosti kao i strategije koje u poslovanju usvajaju i primjenjuju. Kroz sljedeća potpoglavlja objasnit će se njegova definicija i pojam, elementi koji sačinjavaju korporativni identitet te ciljevi menadžmenta i upravljanje organizacijskim naporima za postizanje željenog korporativnog identiteta.

### 4.2.1. Definicija i pojam korporativnog identiteta

Korporativni identitet (engl. *corporate identity*) je prezentacija samog poduzeća javnosti i sredstvo razlikovanja tog poduzeća od svih ostalih (Markwick i Fill, 1997:847). Korporativni identitet nastaje kao koncept iz područja dizajna i počeo je privlačiti menadžerski interes kao dizajnerski problem 1970-ih godina (Melewar, 2003). To je dovelo do toga da se ta tematika sve više istražuje i analizira te se korporativni identitet smatra kao strateški alat i izvor konkurentske prednosti.

Balmer i Soenen (1997), Balmer i Gray (2003), Chun (2005), Perez i del Bosque (2014) analizirali su različitosti između organizacijskog identiteta (engl. *organizational identity*) i korporativnog identiteta (engl. *corporate identity*). Budući da je organizacijski identitet termin organizacijskog ponašanja, korporativni identitet je identitet na strateškoj razini ili željeni identitet. Prema Hatch i Shultz (1997) organizacijski identitet pokazuje što unutrašnji dionici osjećaju i misle o svom poduzeću dok se korporativni identitet odnosi na to kako poduzeće posluje s uobičajenim zajedničkim shvaćanjima i ciljevima. Cornelissen *et al.* (2007) uočili su četiri perspektive korporativnog identiteta: vizualni identitet (engl. *visual identity*), korporativni identitet (engl. *corporate identity*), organizacijski identitet (engl. *organizational identity*) i identitet organizacije (engl. *organization's identity*) koji se razlikuju po konceptualizaciji, fokusu analize i fokusima istraživanja. Njihova poveznica dana je u prijedlogu „quindrivium“, autora Balmer (2008), što doslovno znači „mjesto gdje se susreće pet cesta“:

- *Korporativni identitet*, identitet organizacije;
- *Komunicirani korporativna identifikacija*, identifikacija iz organizacije;
- *Identifikacija dionika*, identifikacija pojedinca ili utjecajno interesnih skupina s organizacijom;
- *Kulturološka identifikacija dionika*, identifikacija pojedinca ili utjecajno interesnih skupina s korporativnom kulturom;
- *Predviđeni identitet i identificiranja*, široka kategorija koja se odnosi na to kako organizacija predviđa obilježavanje identiteta drugih organizacija.

Analiza razvoja konstrukta korporativnog identiteta može se sagledati iz šest različitih perspektiva i škola misli, prikaz u Tablici 7.

**Tablica 7: Konceptualne teorije korporativnog identiteta**

<b>Autori</b>	<b>Perspektiva</b>	<b>Škola misli</b>
<i>Balmer (1995)</i>	Sedam škola misli	1. strateška; 2. strateško vizualna; 3. bihevioralna; 4. vizualno bihevioralna; 5. korporativna komunikacija; 6. strateška komunikacija; 7. modni dizajn.
<i>van Riel and Balmer (1997)</i>	Tri perspektive u izučavanju identiteta	1. grafički dizajn; 2. integrirane korporativne komunikacije; 3. interdisciplinarnost.
<i>Moingeon and Ramanantsoa (1997)</i>	Francuska škola misli	1. korporativna osobnost; 2. kulturološka definicija korporativnog identiteta.
<i>Leitch and Motion (1999)</i>	Tradicionalni pristup vs. Postmodernoj teoriji	1. tradicionalni pristup (teorija korporativnog identiteta); 2. postmoderna teorija.
<i>Cornelissen (2000)</i>	Tri metaforičke perspektive	Korporativni identitet kao: 1. izraz korporativne osobnosti; 2. organizacijska stvarnost; 3. svi izrazi organizacije.
<i>He and Balmer (2005, 2007)</i>	Pet perspektiva	1. vizualni identitet; 2. korporativni identitet; 3. multidisciplinarni identitet; 4. kolektivni organizacijski identitet; 5. organizacijska identifikacija.

*Izvor:* Perez, A., del Bosque, I. R. (2014) Organizational and Corporate Identity Revisited: Toward a Comprehensive Understanding of Identity in Business, *Corporate Reputation Review*, 17, 15

Proizlazeći iz različitih perspektiva i škola, autori su uvidjeli da korporativni identitet pokriva široki spektar karakteristika organizacije. Ta činjenica objašnjava raznovrsne definicije korporativnog identiteta.

Perez i del Bosque (2014) analizirali su iskazane definicije korporativnog identiteta u dosadašnjoj literaturi i uočili pet aspekata koji dominiraju u percepciji identiteta:

- Identitet kao organizacijska osobnost;
- Identitet kao vizualni imidž;
- Identitet kao skup korporativnih komunikacija;
- Identitet kao integrativni koncept;
- Identitet kao organizacijski imidž.

*Identitet kao organizacijska osobnost* (engl. *identity as organizational personality*) odgovara na pitanje „tko smo mi kao organizacija?“ i Abratt (1989:64) ga definira kao „skup vizualnih znakova- fizičkih i bihevioralnih- koji čine organizaciju različitom od ostalih. Ovi znakovi su simbolizirani i predstavljaju organizaciju“. Upravo u tim karakteristikama koje predstavljaju specifičnost organizacije, pronalazi se visoka identifikacijska vrijednost. Identitet kao organizacijska osobnost sakuplja zajednička uvjerenja, kolektivni mentalni sklop, kognitivno mapiranje i kolektivne reflektivne pripovijesti.

*Identitet kao vizualni imidž* (engl. *identity as visual image*) referira se na simboliku, logotip i imidž marke organizacije i sve ostale vizualne manifestacije identiteta (pakiranja, nazivi, posjetnice, uniforme, unutrašnji dizajn, zgrade, arhitektura i sl.). Predstavlja strateško isplanirano i svrhovito predstavljanje organizacije na način da se stvori pozitivan imidž organizacije u javnosti (Alessandri i Alessandri, 2004). Na taj način, korporativni identitet se odnosi na sve vidljive i mjerljive elemente koji se manifestiraju u svojoj vizualnoj prezentaciji.

*Identitet kao skup korporativnih komunikacija* (engl. *identity as a collection of corporate communication means*) referira se na skup simbola, ponašanja i verbalne komunikacije (van Riel, 1995). Prema Karaosmanoglu i Melewar (2006) korporativni identitet predstavlja strateški promijenjene izraze korporativne osobnosti koje se komuniciraju putem simbola, organizacijskog ponašanja i komunikacije.

Identitet kao integrativni koncept (engl. *identity as an integrative concept*) sagledava identitet sa strane multidisciplinarnog pristupa. S tog aspekta, korporativni identitet je strateška manifestacija organizacije na razini vizije i misije, utemeljena na strategijama koje korporacija koristi u svom poslovanju ili proizvodnji. Zarebska (2010:11) ga opisuje kao „sustav koji obuhvaća sve vizualne, verbalne i najave ponašanja koje organizacija šalje svojoj unutrašnjoj i/ili vanjskoj okolini, koja izražava vrijednosti i uvjerenja koje organizacija slijedi u svom svakodnevnom poslovanju kojima je cilj stvaranje razlike između ove organizacije i drugih, kao i na gradnji konkurentske prednosti uzimajući posebno mjesto u svijesti potrošača“.

*Identitet kao organizacijski imidž* (engl. *identity as organizational image*) odgovara na pitanje „što želimo da drugi misle tko smo mi kao organizacija?“ i tako predstavlja skup vrijednosti i načela koja unutrašnji dionici žele stvoriti i prenijeti u vanjsku sliku. Melewar i Karaosmanoglu (2006:196) definiraju ga kao „predstavljanje organizacije svakom dioniku; čimbenik što čini organizaciju jedinstvenom i uključuje komunikaciju, dizajn, kulturu, ponašanje, strukturu, identitet industrije i strategiju organizacije“. Napominju također da je korporativni identitet suštinski povezan s korporativnom osobnosti i korporativnim imidžom.

Za potrebe ovog rada i zbog važnosti korporativnog identiteta u izgradnji korporativnog imidža, Tablica 8 donosi pregled najznačajnijih definicija korporativnog identiteta kao organizacijskog imidža.

**Tablica 8: Definicije korporativnog identiteta kao organizacijski imidž**

<b>Autori</b>	<b>Definicija</b>
<i>Albert and Whetten (1985)</i>	Kako članovi organizacije izražavaju kulturne vrijednosti i razvijaju kolektivnu samo-definiciju organizacije na temelju svojih CED atributa (engl. CED: <i>central, enduring and distinctive</i> )
<i>Fombrun (1996)</i>	Skup vrijednosti i načela koja zaposlenici i menadžeri asociraju s organizacijom
<i>Hatch and Schultz (1997)</i>	Što članovi vide, osjećaju i misle o svojoj organizaciji
<i>Bromley (2000)</i>	Način na koji ključni članovi shvaćaju svoju organizaciju
<i>Fombrun and van Riel (2004)</i>	Skup (1) značajki koje zaposlenici smatraju da zauzimaju središnje mjesto u organizaciji, (2) značajki koje čine organizaciju različitom od ostalih organizacija (u očima zaposlenika) i (3) značajki koje su trajne ili kontinuirane, povezujući sadašnjost i prošlosti prema budućnosti
<i>Dhalla (2007)</i>	Pogled organizacijskih članova na organizaciju kojoj pripadaju i njihov kolektivni vjerovanje i razumijevanje onoga što je organizacija
<i>Price et al. (2008)</i>	Vjerovanje članova što su oni kao organizacija, što se može korisno vidjeti kao specifičan slučaj korporativnog imidža

*Izvor: kompilacija prema Perez, A., del Bosque, I. R. (2014) Organizational and Corporate Identity Revisited: Toward a Comprehensive Understanding of Identity in Business, Corporate Reputation Review, 17, 3-27*

Iz Tablice 8 vidljivo je da se kroz definiciju korporativnog identiteta stvara temelj za izgradnju korporativnog imidža. Iako organizacija nema dovoljno snage za direktno odrediti korporativni imidž u očima šire javnosti, može utjecati na njegov nastanak pravilnim



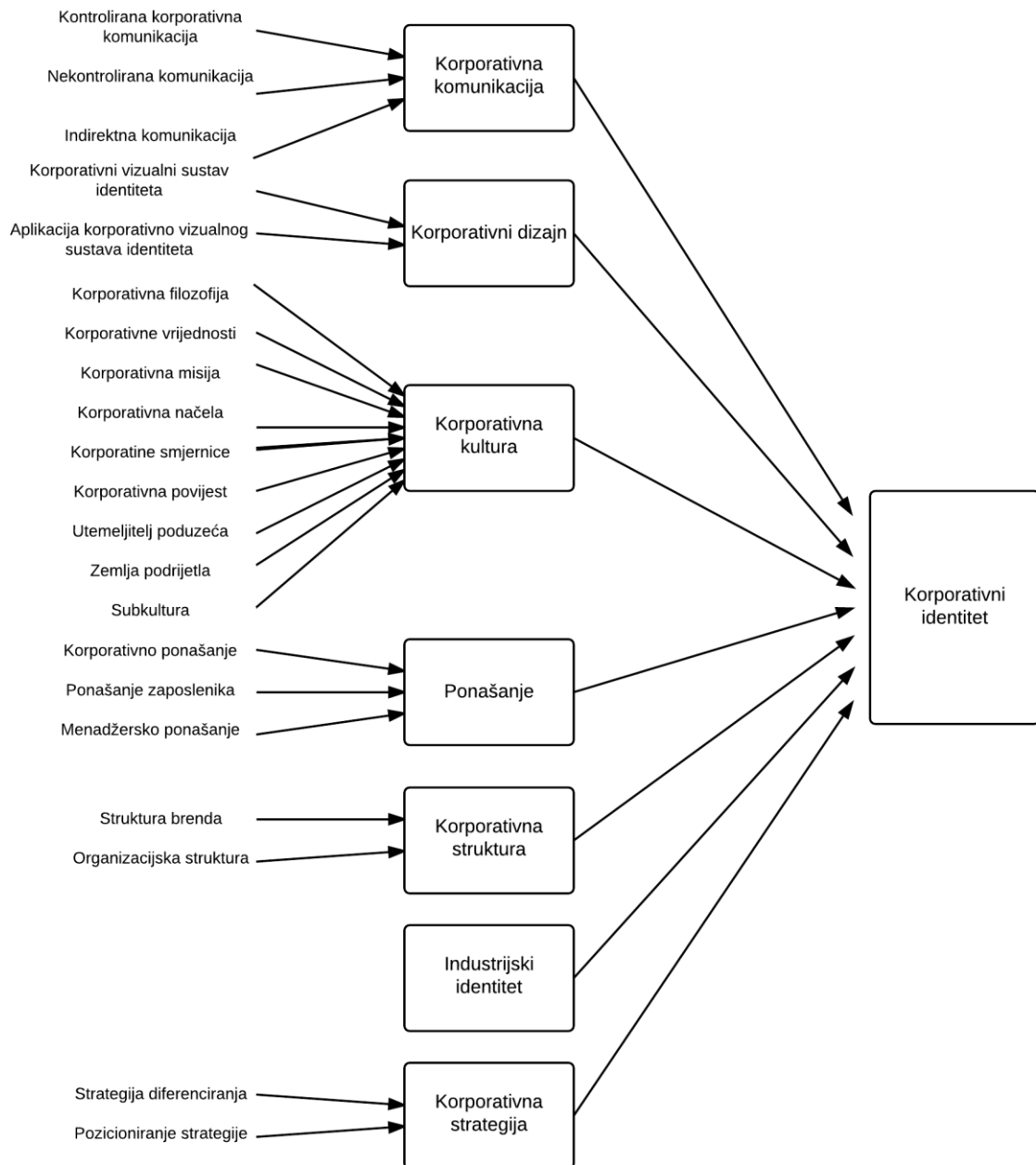
upravljanjem korporativnog identiteta (van Riel, 1995; Karaosmanoglu i Melewar, 2006). Da bi se moglo upravljati korporativnim identitetom, potrebno je izlučiti njegove elemente.

#### 4.2.2. Elementi korporativnog identiteta

Razvojem konstrukta korporativnog identiteta, različite discipline kao što su ponašanje, kultura i komunikacija uključuju se u njegovu definiciju. Stoga, korporativni identitet je multidimenzionalni koncept koji obuhvaća različite aspekte organizacije kao što s strategija, filozofija upravljanja, korporativna kultura, ponašanje u korporativni dizajn, a sve u interakciji jedni s drugima da bi to rezultiralo razlikovanjem od konkurencije. Upravo da bi se izbjegla zabuna između konstrukata kao što su korporativni imidž, osobnost, reputacija, korporativne komunikacije i odnosi s javnošću, potrebno je definirati elemente koji su dio djelovanja korporativnog identiteta i koji ga, na taj način, izgrađuju.

Melewar (2003) je ponudio definiciju holističkog konstrukta korporativnog identiteta koji proizlazi iz opsežnog pregleda literature, što je prikazano u Slici 13.

**Slika 13: Prijedlog taksonomije korporativnog identiteta**



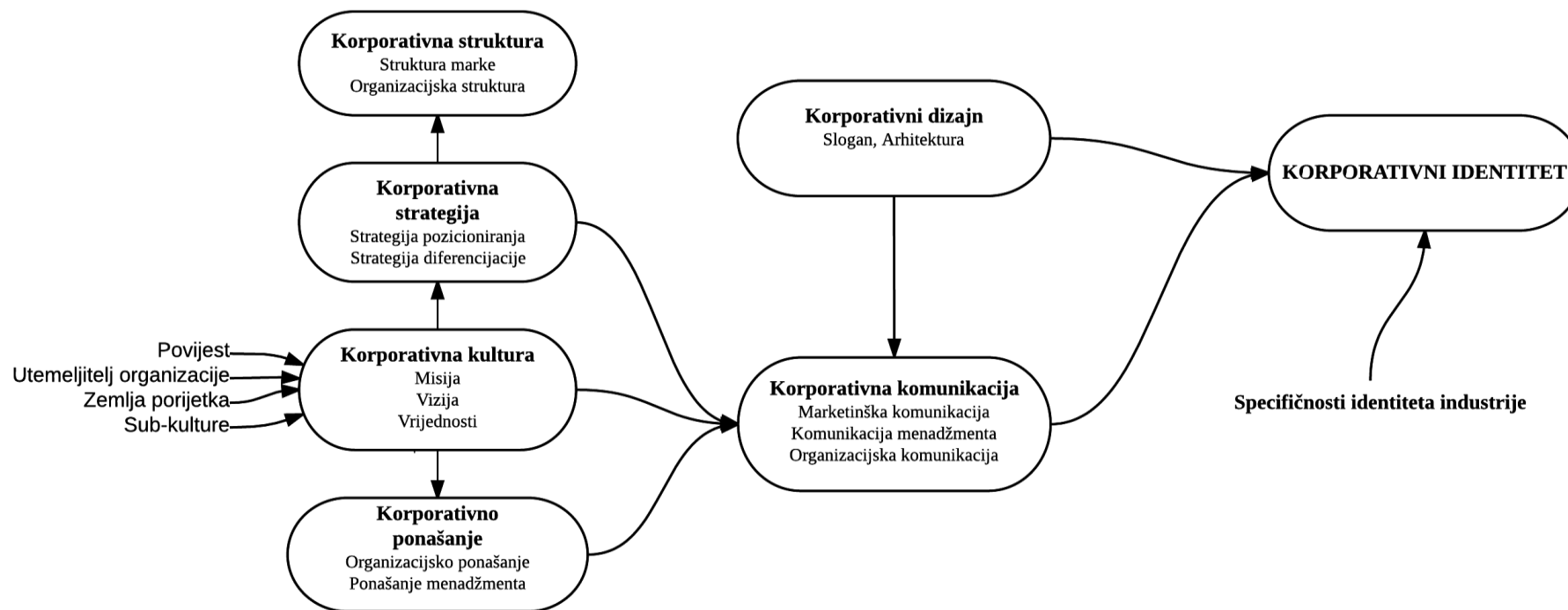
*Izvor:* Melewar, T. C. (2003) Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature, *Journal of marketing communications*, 9, 198

Ovaj prikaz kategorizira elemente koje uključuje i koji utječu na korporativni identitet. Sveukupno 21 interni faktor, grupiran u 7 konstrukata koji predstavljaju organizacijske resurse kao što su korporativni dizajn, korporativna komunikacija, korporativna kultura, ponašanje, korporativna struktura, industrijski identitet i korporativna strategija te grade sintagmu korporativnog identiteta. Korporativna osobnost priznata je kao temelj

korporativnog identiteta što znači da je identitet organizacije upravlján od strane organizacijske kulture, vrijednosti i načela.

U svojem kasnije radu, Melewar i Karaosmanoglu (2006) istražuju međusobne veze koje sačinjavaju korporativni identitet opisan u Slici 14. Dubinskim intervjuom menadžeri organizacija iz različitih industrijskih sektora, zaključuju da se viđenje znanstvenika i ljudi iz prakse razlikuje posebice za korporativnu kulturu. Ona proizlazi iz povijesti, osnivača organizacije, zemlje porijekla i subkulture, sastavljena od misije, vizije i vrijednosti, utječe na korporativnu strategiju (implementacija strategije i diferencijacija strategije) i na korporativno ponašanje (ponašanje organizacije, ponašanje menadžmenta, ponašanje zaposlenika). Iz korporativne strategije iskazuje se korporativna struktura za strukturu marke i za organizacijsku strukturu, koje direktno utječu na korporativni dizajn (slogan, arhitektura, izgled ureda, pozicija, web stranica). Korporativna strategija, korporativna kultura i korporativno ponašanje stvaraju korporativnu komunikaciju (marketing, menadžment i organizacijska komunikacija) stvaraju, zajedno s korporativnim dizajnom, korporativni identitet (Slika 14).

**Slika 14: Kategorizacija dimenzija korporativnog identiteta**



Izvor: Melewar, T. C., Karaosmanoglu, E. (2006) Seven dimensions of corporate identity: A categorisation from the practitioners' perspectives, *Journal of marketing communications*, 9, 856

Slika 14 prikazuje revidiranu kategorizaciju dimenzija korporativnog identiteta, s njegovim supkategorijama. Taj je prikaz rezultat iskustva menadžera koji vide identitet industrije kao najutjecajniji vanjski faktor. Korporativna osobnost je temelj korporativnog identiteta na način da organizacijska kultura, vrijednosti i načela upravljaju njegovo formiranje. Menadžeri imaju tendenciju usredotočiti se na materijalne aspekte korporativnog identiteta, koji su relativno lakši za upravljanje, što je vidljivo iz činjenice da se većina menadžera fokusirala na korporativne komunikacije i korporativni dizajn (Melewar i Karaosmanoglu, 2006).

#### 4.2.3. Menadžment korporativnog identiteta

Menadžment korporativnog identiteta (engl. *corporate identity management*, CIM) donosi poveznicu korporativnog identiteta i korporativne strategije, čiji ciljevi su „uspostaviti povoljnu reputaciju u očima dionika te organizacije što će se pretvoriti u volju dionika da kupe proizvod ili uslugu te organizacije, da za nju rade ili da u nju ulažu“ (van Riel i Balmer, 1997:341-342). Menadžment korporativnog identiteta ima za cilj utjecati na dionike i poticanje pozitivnog ponašanja prema društvu (Simões, 2016).

Korporativni identitet, kao pitanje iz područja dizajna, počeo je privlačiti interes menadžera 1970-ih godina prošlog stoljeća te se razvijao u važan alat i izvor za konkurentnu prednost (Dowling, 1986). Korporativni identitet je strateški resurs za izgradnju povjerenja i podrške među različitim dionicima i stjecanja konkurentne prednosti u poslovnom okruženju. Povećanim interesom istraživača za područje korporativnog identiteta, različiti su autori empirijskim istraživanjima dokazali važnost izgradnje korporativnog identiteta kroz sljedeće prednosti (Melewar, 2003):

- privlačenje i zapošljavanje visoko renomiranih menadžera;
- svjesnost dionika poslovne sposobnosti organizacije, njenih prednosti, upravljanja, konkurenata te razlikovanja proizvoda i usluga upravo različitim odrazom njegova identiteta;
- informiranost potrošača oko kvalitete proizvoda, što će zauzvrat pružiti podršku marki i organizaciji, gradeći lojalnost;
- mogućnost korporativnog identiteta u stvaranju jake korporativne marke koja donosi odanost dionika;

- shvaćanje organizacije od strane financijske zajednice, što dodatno privlači investitore i olakšava put novom kapitalu.

S aspekta zaposlenika, korporativni identitet može djelovati kao središnja motivacijska snaga, tako da se jasnije razumije svrha, smjer i posebnost organizacije u kojoj osoblje radi, što će se iskazati ponosom i podrškom menadžmentu. Važna korisnost korporativnog identiteta je i lakša prilagodba zaposlenika postojećoj kulturi većom osjetljivošću i brža integracija novoj kulturi ukoliko dođe do spajanja ili akvizicije (Dowling, 1986). Gioia i Thomas (1996) dokazali su da je percepcija članova organizacije, a napose zaposlenika o korporativnom identitetu, ključna za interpretaciju percepcije vanjskog imidža, kao i željenog imidža.

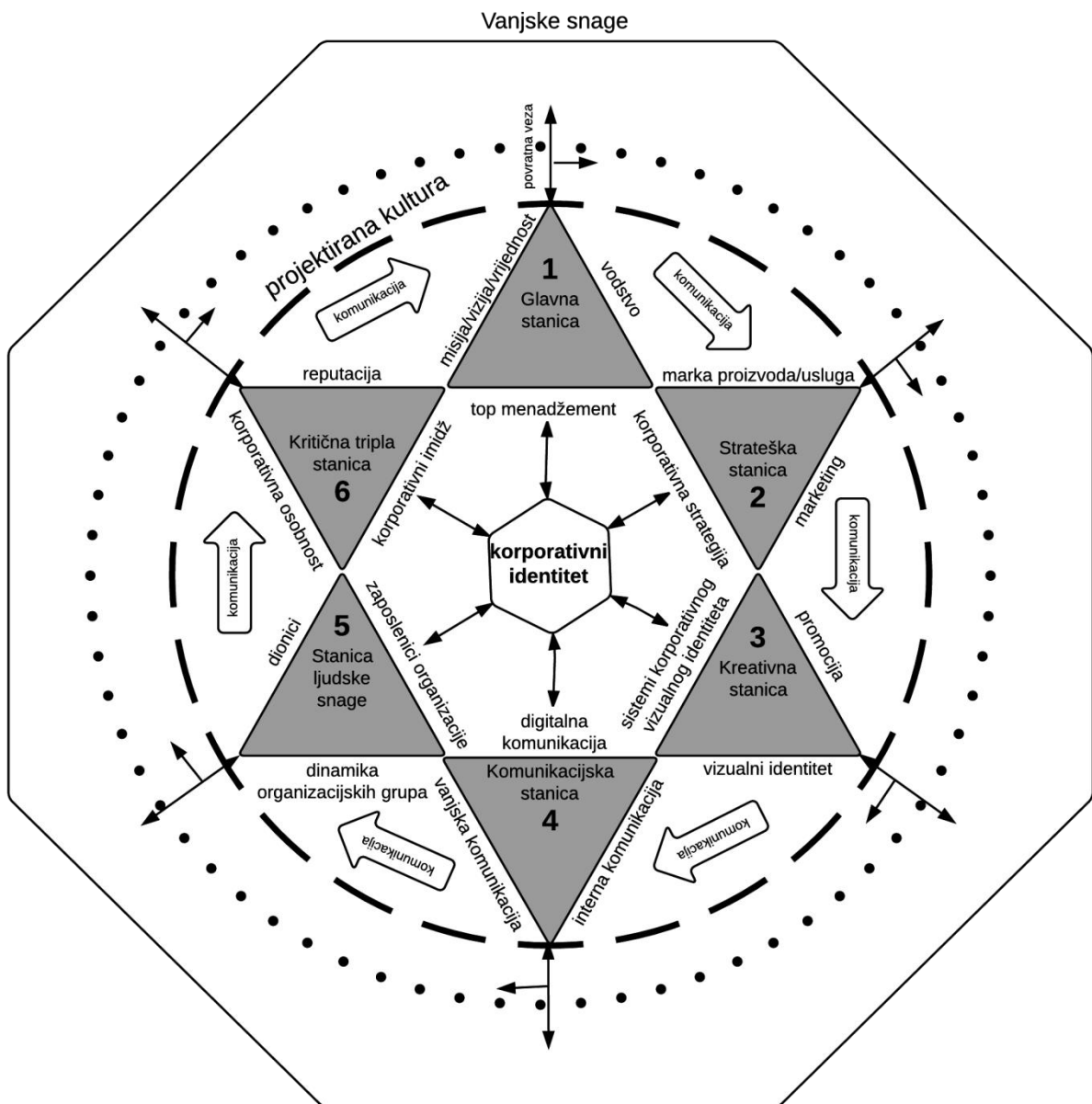
Prema Alessandri (2001) korporativnim identitetom bave se podjednako menadžeri i marketinški stručnjaci te su oni postigli konsenzus o važnosti tog instrumenta strateškog menadžmenta. Istaknuti autori (Van Riel, 1995; Marwick i Fill, 1997; Balmer i Greyser, 2003b; Balmer, 2009, He i Balmer, 2013) zaključuju da strategija smisleno oblikuje korporativni identitet, koji mora biti promatran kao sastavni dio procesa strateškog planiranja.

Iako se korporativni identitet može sagledati s aspekta različitih unutrašnjih dionika, autori recentnijeg istraživanja o poveznici korporativnog identiteta s korporativnom strategijom (He i Balmer, 2013) odlučili su se usmjeriti na viši menadžment budući da on predstavlja „kategoriju organizacijskih članova koji imaju posebnu važnost ne samo u kontekstu korporativnog marketinga nego i u kontekstu identiteta budući da mogu značajno oblikovati i promijeniti korporativni identitet organizacije“ (He i Balmer, 2013:404). Koristeći utemeljenu metodu, došli su do zaključka da članovi uprave i drugi viši menadžment upravljaju korporativnim identitetom/korporativnom strategijom pomirujući kognitivna stanja gdje postoji stupanj disonance sa strategijom pomoću važnosti atributa, legitimacijom i finim podešavanjem. Na taj način, korporativni identitet može olakšati i omogućiti strateške promjene, inovacije i učenje. Spoznaje visokog rukovodstva o korporativnom identitetu/sučelju strategije (engl. *corporate identity/strategy interface*) jesu međuovisnost, simbioza i dinamičnost u prirodi. Analizirajući tri financijska poduzeća, autori su uočili da korporativni identitet može olakšati i omogućiti strateške promjene, inovacije i učenje. Također, istraživanje potvrđuje važnost vizije inspirirane prema identitetu poduzeća (engl. *identity based views of the firm*).

Viši menadžment definiran je također od strane Suvatjis *et al.* (2012) kao ključni igrač u postavljanju vrijednosti, stavova i ideja koje će se ogledati u upravnim politikama koje direktno utječu na korporativni identitet. Njihov je stav da top menadžeri formuliraju stratešku viziju organizacije koja vodi i razvija politike u svojim svakodnevnim aktivnostima, a to treba sadržavati dovoljno pojedinosti za održavanje djelatnosti dionika kroz godine koje dolaze. Misija, pak, komunicira opis i imidž organizacije, što će omogućiti trenutnim i budućim zaposlenicima, korisnicima, investitorima i ostalim zainteresiranim članovima određivanje njihove poveznice s organizacijom. Markwick i Fill (1997) polaze od tvrdnje da je korporativna strategija usklađena s osobnošću organizacije te strateški proces ima zadaću ostati na istoj liniji osobnosti, dok se strateški kontekst može često mijenjati.

Model sa šest stanica (engl. *the six-station model*) prikazan Slikom 15 postavili su Suvatjis *et al.* (2012) kao odraz procesa stvaranja i menadžmenta korporativnog identiteta. Sastoji se od šest postaja, od kojih je svaka sastavljena od tri korporativna elementa. Iako su sve stanice neovisne, svaka je u interakciji s drugima tako da se formira „korporativna neuronska mreža“ (engl. *corporate neural network*). Formiranje identiteta uključuje kognitivne i afektivne komponente, a model prikazuje skup poslovnih zadataka i međusobno povezanih sinergija. Model je testiran dualnom tehnikom uključujući kvalitativne i kvantitativne metoda za trijangulacijske svrhe, koje se koristi za istraživanje primjenjivosti modela. U istraživanju sudjelovale su organizacije s godišnjim prihodom od 800 milijuna eura do 1 milijardu eura iz razloga što tako velike tvrtke imaju kvalificirane i iskusne menadžere koji će upitniku odgovorno i ozbiljno pristupiti (Suvatjis *et al.*, 2012:156). U sljedećoj fazi, savjetnici, znanstvenici i menadžeri odgovorili su na upitnik za kvantitativnu fazu istraživanja, gdje su ispitanici potvrdili primjenjivost modela te izlučenje šest faktora koji se podudaraju s komponentama šest stanica u modelu.

**Slika 15: Model korporativnog identiteta sa šest stanica**



*Izvor:* Suvatjjs, J., de Chernatony, L., Halikias, J. (2012). Assessing the six-station corporate identity model: a polymorphic model, *Journal of Product & Brand Management*, 21(3), 157

Prva postaja je Glavna stanica (1), koja uključuje elemente top menadžmenta: misija, vizija, vrijednosti, i stil vođenja. Strateška stanica (2) i njeni mehanizmi vrte se oko korporativne strategije, marki proizvoda/usluga i uloge marketinga. Kreativna stanica (3) sabire vizualni identitet, sustave korporativnog vizualnog identiteta i promociju te na taj način uključuje potrebne korporativne kreativne funkcije i njihov razvoj i povezanost s korporativnim oglašavanjem. Komunikacijska stanica (4) (vanjska, interna i digitalna komunikacija) karakterizirana je uspostavom višedimenzionalnih kanala komunikacije za prijenos i prijem



informacija. Dionici, zaposlenici organizacije i dinamika organizacijskih grupa jesu korporativni elementi koji sastavljaju Stanicu korporativne ljudske snage (5). Kritična trostruka stanica (6) formira korporativnu osobnost, korporativni ugled i korporativni imidž, elementi koji dostižu vanjske dionike. Korporativni ugled je pod utjecajem vanjskih snaga, dok sinergija između strategije, korporativnih marki i marketinga determinira korporativnu strategiju. Top menadžment stoga ima važnu ulogu u povezivanju vodstvo organizacije s misijom, vizijom i vrijednostima. Digitalni medij kao što je internet je glavni izvor vanjske komunikacije i ključni čimbenik u razvoju korporativnog identiteta, dok tradicionalni oblici komunikacije koji uključuju marketinške funkcije ispunjavaju unutarnje i vanjske komunikacijske potrebe. Ljudski doprinos pak uključuje različite uloge i aktivnosti. Model Suvatjisa *et al.* (2012) smatra se korisnim i primjenjivim za menadžere budući da se lako može primijeniti unatoč složenosti na način da uključuje važne čimbenike relevantne za korporativni identitet.

Prema Simões (2016), menadžment korporativnog identiteta izražava ideju postojanja dimenzija korporativnog identiteta koje se mogu kontrolirati i upravljati da bi se učinila razlika između organizacija. Menadžeri moraju biti u mogućnosti prilagoditi se korporativnom okruženju i specifičnosti poslovnog slučaja u mjeri u kojoj upravljaju korporativnim identitetom.

Dimenzije menadžmenta korporativnog identiteta izražavaju se u sljedećim dimenzijama korporativnog identiteta koje treba upravljati interno na razini poslovne jedinice, stvarivši trodimenzionalnu skalu mjerenja razine korporativnog menadžmenta (Simões *et al.* 2005):

- *širenje misije i vrijednosti*: potvrdom dosljednom ponašanju kroz širenje organizacijske misije, vrijednosti i ciljeva;
- *konzistencija implementacije imidža*: izraz i potraga za dosljednošću marke i imidža u simbolima i oblicima organizacijske komunikacije;
- *implementacija vizualnog identiteta*: provođenje, podrška i održavanje vizualnog sustava.

Simões (2016) navodi dvije glavne koristi upravljanja menadžmenta korporativnog identiteta:

- *Opredjeljenje ka dionicima*: Proaktivni menadžment korporativnog identiteta ima za cilj predanost dionika, budući da teorija dionika tvrdi da organizacije imaju odgovornost prema različitim publikama poput dioničara, kupaca/korisnika i zaposlenika. Orijehtacija prema dionicima može se promatrati kao stupanj do kojeg organizacija uzima u obzir i pokušava odgovoriti na očekivanja različitih interesnih skupina. Učinkovito upravljanje korporativnog identiteta dovodi do povoljnog korporativnog imidža među dionicima organizacije. Potrošači postaju spremni kupiti proizvode/usluge i zaposlenici su više predisponirani raditi u takvoj organizaciji. Što je, dakle, viši stupanj orijentacije organizacije prema dionicima, to je potrebna viša razina upravljanja korporativnog identiteta. Na taj način, potiče se predanost dionika koja se odražava u onoj mjeri u kojoj su interesne skupine sklone kontinuirano pozitivno odgovarati prema organizaciji.
- *Poslovne performanse*: strategija uključuje razvoj neusporedivog i korisnog položaja za organizaciju. Korporativni identitet i identitet marke smatraju se u literaturi kao izvor diferencijacije i konkurentske prednosti. Korporativni identitet može se koristiti za razlikovanje implikacijskih strateških veza. Odabrana strategija predstavlja dakle prethodnu razinu angažmana u menadžmentu korporativnog identiteta, s time da organizacije koje žele raditi ističuću generičke diferencijacije strategije nastoje istaknuti svoj identitet. Na taj način, opće i specifične ishode performansi pripisuju se specifičnosti upravljanja korporativnog identiteta, koji ima pozitivan učinak na prodaju i profitabilnost te pomaže rastu poslovanja. Budući da postoje aspekti korporativnog identiteta kojima nije moguće upravljati iznutra, organizacije koje su proaktivne u svojem menadžmentu korporativnog identiteta predstaviti će višu razinu poslovnih performansi.

S aspekta zaposlenika, Bravo *et al.* (2015) donose rezultate svojeg istraživanja gdje percepcija zaposlenika o menadžmentu korporativnog identiteta ima učinke na njihove stavove i ponašanje, budući da je organizacijska identifikacija ključna varijabla u objašnjenju menadžmenta korporativnog identiteta. Zaposlenikova proaktivna osobnost i otpornost na promjenu stvaraju moderacijski utjecaj te identifikacija s organizacijom dovest će do lojalnosti, osobito u zaposlenicima s tendencijom niskog otpora promjene posla. Pozitivni učinci prikladnog upravljanja korporativnim identitetom, dakle, nisu ograničeni vanjskim dionicima.

#### 4.2.4. Upravljanje organizacijskim naporima ka željenom korporativnom identitetu

Prednosti koje se dobivaju u razvoju korporativnog identiteta jesu motivacija zaposlenika, poboljšanje lojalnosti kupaca i privlačenje ulaganja u organizaciju (Melewar i Karaosmanoglu, 2006). Upravljanje korporativnim identitetom zahtijeva precizno razumijevanje onog što se namjerava postići i kakve bihevioralne i nebihevioralne sinergije su potrebne. Za menadžera raditi na stvaranju i upravljanju korporativnim identitetom je „usporedivo upravljanju za visoku učinkovitost, optimizirajući napore i rezultate“ (Suvatjis *et al.*, 2012:161). Stoga, menadžeri moraju prepoznati koji su organizacijski atributi koji su najviše vrijedni i poželjni unutarnjim i vanjskim dionicima i koji pridonose poželjnim organizacijskim ciljevima.

Korporativni identitet predstavlja strateški resurs za izgradnju povjerenja i podrške među različitim interesnim skupinama i stjecanju konkurentne prednosti u poslovnom okruženju. Korporativna publika oslanja se na organizacijski identitet u izradi investicijskih odluka, odluka vezanih za karijeru i izbora proizvoda. Prema Balmer i Gray (2000) korporativni identitet mora odraziti jedinstvene karakteristike ili korporativnu osobnost duboko usađenu u ponašanje članova organizacije, na način da bi se zaposlenici mogli u potpunosti identificirati s organizacijom. Iz toga može proizaći jaz između percepcije „kako mi vidimo sami sebe“, što se ogledava u korporativnom identitetu, i „kako bismo mi htjeli da nas ostali vide“ što predstavlja željeni korporativni identitet (engl. *desired corporate identity*).

Da bi se znalo kako upravljati resursima organizacije u izgradnji željenog identiteta, potrebno je jasno utvrditi trenutni korporativni identitet i potom uvidjeti razliku sa željenim. U literaturi razvijale su se različite metode koje imaju za cilj otkrivanje stvarnog korporativnog identiteta organizacije. Mnogi od dostupnih načina dolaze od „tradicionalnog“ istraživanja ponašanja potrošača, no takva istraživačka tehnika otkriva vanjski imidž organizacije. Priznate tehnike za utvrđivanje korporativnog identiteta jesu Balmerova revizija afiniteta (engl. *Balmer's affinity audit*, BAA), Test Rotterdamske organizacijske identifikacije (engl. *Rotterdam Organizational Identification Test*, ROIT) i Balmerov ACID i AC2ID test.

*Balmerova revizija afiniteta* ima za cilj objasniti pokretačke sile koje potpomažu korporativnom identitetu. Balmer 1996.godine (prema van Riel i Balmer, 1997) polazi od utemeljene metode i formiranja hipoteza prema osnovnom društvenom psihološkom procesu

na temelju afiniteta. Istraživanje pokazuje da osoblje organizacije ima afinitet s nizom njenih vrijednosti i uvjerenja. Balmer (van Riel i Balmer, 1997) je mišljenja da je korporativni identitet sastavljen od vrijednosti i uvjerenja koja stvaraju korporativnu osobnost, vidljivu kao temeljni korporativni identitet organizacije. Balmerova revizija afiniteta zahtijeva od istraživača da dobije široki pristup unutar organizacije kako bi se otkrili dominantni sustavi vrijednosti i uvjerenja. Istraživanje sustava vrijednosti i uvjerenja postiže se referirajući se na svakodnevni jezik, ideologiju, rituale i vjerovanja osoblja. Kao takav, istraživač se treba osloniti na razne metode prikupljanja podataka, polustrukturirane intervjuje, promatranje i istraživanje organizacijske dokumentacije. Balmerova revizija afiniteta uključuje četiri osnovne faze procesa:

- utvrditi korporativnu misiju i strategiju;
- otkriti dominantne sustave vrijednosti i vjerovanja unutar organizacije;
- procijeniti sustave vrijednosti i vjerovanja koji su protivni korporativnoj misiji i strategiji;
- njegovati one vrijednosti i uvjerenja koja podržavaju korporativnu misiju i strategiju.

Prednost revizije afiniteta jest ta da se otkriva korporativna osobnost organizacije, što je suštinska pretpostavka za razumijevanje identiteta organizacije.

*Test Rotterdamske organizacijske identifikacije* jest skala pomoću koje se mjere identifikacija osoblja s idealima i ciljevima organizacije (van Riel i Balmer, 1997). Učinkovita komunikacija sa zaposlenicima je jedan od načina ostvarenja tog cilja, ali ostali važni elementi su zadovoljstvo poslom, stil upravljanja, korporativna kultura i percipirani organizacijski prestiž. Kako bi se utvrdilo snagu osobne identifikacije s organizacijom, treba utvrditi postoji li: osjećaj pripadnosti, podudarnost između organizacijskih ciljeva i vrijednosti, pozitivno iskustvo članstva u organizaciji, organizacijska potpora, prepoznavanje različitih doprinosa, osjećaj prihvaćanja te sigurnost. Ovaj se model sastoji od središnjih točaka koje uključuju afektivne elemente i namjere ponašanja.

*Balmerov ACID test* razvijen je od Balmer i Soenen (1997, 1999) i procjenjuje stupanj pomaka među različitim vrstama identiteta, istražujući pitanja vezana s različitim definicijama korporativnog identiteta: aktualni (engl. *Actual*), komunicirani (engl. *Communicated*), idealni (engl. *Ideal*) i željeni (engl. *Desired*). Iz engleske inačice imena identiteta proizlazi akronim naziva testa (*ACID*). Razlike između identiteta izrađene su kako bi se omogućilo

menadžerima usmjeravanje i vođenje. Razvijanjem ovog testa, nastala je revidirana verzija koja se zove *Balmerov AC2ID test*, okvir koji uzima u obzir pet umjesto prethodne četiri vrste identiteta (Balmer, 2001). Naime, uz gore navedeni aktualni, komunicirani, idealni i željeni, nadodaje se zamišljeni (engl. *conceived*) korporativni identitet. Namjera ovog novijeg modela je uskladiti pet identiteta tako da budu sukladni jedni s drugima. Ono što se mora uzeti u obzir u ovom procesu usklađivanja je pet pitanja o stvarnosti, komunikacije, percepcije, strategije i vizije. Novi pristup ima za cilj pomiriti pet vrsta identiteta koji zadiru u bilo koju organizaciju.

Ovim testovima za ispitivanje sadašnjeg korporativnog identiteta ističe se glavni cilj korporativnog identiteta: „postizanje željenog imidža iz perspektive kupaca i drugih zainteresiranih strana“ Shahri (2012:292-293). Zbog toga je korporativni identitet temelj i polazna točka za izgradnju korporativnog imidža. To se potvrđuje i u definiciji Cornelissen *et al.* (2007:S2): „identitet poduzeća je zbroj svih načina na koji se ono predstavlja ukupnoj javnosti, tj. strategijska sinteza i bihevioralna komunikacija“. Iako organizacija nema dovoljno snage da se izravno bavi izgradnjom korporativnog imidža, može utjecati na njenu formulaciju kroz adekvatan menadžment poslovnih identiteta (van Riel, 1995). Karaosmanoglu i Melewar (2006) smatraju da se korporativni imidž formira od projekcije svih znakova koji čine identitet organizacije, slijedom toga, korporativni identitet je postao sve važniji koncept u poslovanju, budući da je polazište za formiranje imidža.

### **4.3. Korporativni imidž**

Marketing organizacije sastoji se od djelatnosti kojima je cilj stvoriti, održati ili promijeniti stavove i ponašanje ciljnih potrošača prema organizaciji. Upravo je ulaganje u korporativni imidž glavno sredstvo koje koristi organizaciji u svom predstavljanju javnosti (Kotler *et al.*, 2006:543). Usluge i specifičnosti njenog marketinga, razvijaju neopipljivost imidža više nego materijalni i opipljivi dio kao što je primjer u proizvodnom procesu. Potrebe usmjeravaju korisnike ka evaluaciji usluga prema doživljaju potrošnje, a ne materijalne vrijednosti u uvjetima stvarnosti. Te iste potrebe korisnika, koje su nekad bile dominantne, bile su „zasnovane na materijalnim obilježjima, a danas se stvaraju na simbolici koja uvjetuje da se ponašanje kod korištenja pojedinih usluga preklapa s konceptom vlastitoga imidža“ (Grgić, 2007:591). Na suvremenom tržištu konkurencija želi izraditi svoju komparativnu prednost

koncentrirajući se na necjenovne elemente ponude te se fokusira na izgradnju imidža, koji je neopipljiv čimbenik vrlo težak za imitaciju. Korporativnim imidžom se želi stvoriti osobnost organizacije ili proizvoda/usluge putem preferencija i pozitivnih stavova proizašlih iz karakteristika korporativnog identiteta.

#### 4.3.1. Definicija i pojam korporativnog imidža

Riječ „imidž“ (lat. *imago*) izvorno znači slika, lik, oblik, predodžba. Još u 13. stoljeću europski gradovi su koristili strategiju imidža gradeći katedrale kao simbol napretka i moći (Babić, 2004). Pojam korporativnog imidža (engl. *corporate image*) prvi se put spominje 1953. godine od Newmana (Abratt, 1989:64) koji je postavio problem usporedbe i izjednačavanja osobnosti čovjeka i imidža poduzeća. Sagledavši povijesni razvoj pojma imidža poduzeća (Grgić, 2007), 1958. godine Martineau ističe značaj imidža organizacije i potiče menadžment ozbiljnim bavljenjem tim pojmom, budući da se svaka organizacija na tržištu susreće s različitim oblicima javnosti kojima se mora predstaviti. Također, Martineau razdvaja funkcionalno značenje imidža organizacije kao što su opipljive vrijednosti kvalitete, pouzdanost, usluge i cijene, od njegovog emotivnog značenja tj. subjektivnog osjećaja. Iste godine Harris (prema Abratt, 1989) identificira nekoliko vrsta značajnih imidža: imidž organizacije, institucionalni imidž, imidž proizvoda/usluge, imidž marke, rasprostranjeni (difuzni) imidž i zahtijevani imidž od strane korisnika. Od tih početaka, brojni su istraživači doprinijeli razvitku tog područja, uzevši sve više u obzir i ostale konstrukte za koje se korporativni imidž veže. Worcester svojim radom iz 1972. godine (prema Chun, 2005) predlaže četiri kategorije imidža: imidž klase proizvoda, imidž marke, imidž korisnika i korporativni imidž.

Korporativni imidž se od tada razvijao usporedno kako su nastajale znanosti različitih područja, a ponajviše korporativna komunikacija, korporativni menadžment i korporativni marketing. Prema njihovim saznanjima, mijenjao se i pristup sagledavanju korporativnog imidža, što bi dovelo do izmijenjenog teoretskog očitavanja kao što je vidljivo iz Tablice 9 koja donosi definicije korporativnog imidža.

**Tablica 9: Definicije korporativnog imidža**

<b>Autori</b>	<b>Definicija</b>
<i>Barich i Kotler (1990)</i>	Sveukupni dojam proizveden u umu javnosti organizacije
<i>Dowling (1994)</i>	Sveukupni dojam (vjerovanja i osjećaji) koji organizacija generira u umu javnosti
<i>Meech (1996)</i>	Sveukupni dojam dobiven od pojedinca o organizaciji
<i>Worcester (1997)</i>	Rezultat interakcije svih iskustava, utisaka, vjerovanja, osjećaja i <i>know-how</i> koju ljudi imaju o jednoj organizaciji
<i>Gray i Balmer (1998)</i>	Ukupni dojam ostavljen u svijesti kupaca te prvotna mentalna slika koju publika ima za određenu organizaciju
<i>Davies i Miles (1998)</i>	Zbroj impresija ili percepcija sadržane od strane vanjskih dionika
<i>Minguez (2000)</i>	Skup značenja koja osobu asocira na organizaciju, to jest, korištene ideje za opisati ili podsjetiti na organizaciju
<i>Poon et al. (2000)</i>	Slika organizacijskih akcija, aktivnosti i dosezima u percepciji javnosti
<i>Nguyen i LeBlanc (2002)</i>	Rezultat agregiranog procesa kojim javnost uspoređuje i razlikuje različite attribute organizacija
<i>Davies et al. (2001)</i>	Korporativni imidž predstavlja korporativni karakter
<i>Christensen i Askegaard (2001)</i>	Imidž je tipično povezan s memorijom ili s predočavanjem vizualnog fenomena, a ne s maštom
<i>Santesmases (2004)</i>	Mentalni prikaz; Rezultat percepcija generiranih u javnosti s obzirom na korporativni identitet
<i>Nguyen (2006)</i>	Rezultat ukupnosti procesa kojim kupci uspoređuju i različite attribute organizacije
<i>Richard i Zhang (2012)</i>	Korporativni imidž ovisi o osobnim uvjerenjima, osjećajima, idejama i impresijama. Njegovo stvaranje potpomognuto je informacijama iz organizacije, komunikacijom menadžerskih stavova, ponašanja i filozofije. Imidž se stvara (...) kao iskaz korporativnog identiteta (ono što je organizacija), i čvrsto utemeljen na korporativnoj reputaciji
<i>Wilkins i Huisman (2014)</i>	Korporativni imidž je prvotna slika koju pojedinac ima o organizaciji, dok je korporativna reputacija rezultat konzistentnih korporativnih imidža tijekom vremena

*Izvor: obrada autorice*

U domaćoj literaturi, „imidž se može definirati kao spoznajna slika o poduzeću, proizvodu, osobi, procesu ili situaciji koju pojedinac oblikuje na temelju cjelokupnog prethodnog iskustva, stavova, mišljenja i predodžbi koje su više ili manje usklađenih sa stvarnim obilježjima“ (Kesić, 2003:102). S psihološkog aspekta, imidž predstavlja sklonost „reduciranju velikog broja značenja u zaključak, predložak ili stereotip čime se pojedincu olakšava odnos prema okruženju“ (Babić, 2004:23). Ponekad korporativni imidž u literaturi može biti opisan kao korporativni imidž marke (engl. *corporate brand image*), no uvijek

predstavlja „ukupni dojam ostavljen u umovima korisnika i kupaca, kao *gestalt* i osebujnu kognitivnu konfiguraciju“ (Richard i Zhang, 2012). Iz ovih je definicija vidljivo da je imidž skup percepcija koje se stvaraju u očima šire javnosti. Imidž, dakle, čini spoznajnu sliku o organizaciji koja se oblikuje na temelju prethodnog stava, mišljenja i predodžbi, usklađene sa stvarnim obilježjima. S psihološkog aspekta, imidž predstavlja sklonost reduciranju velikog broja značenja u zaključak, predložak ili stereotip čime se pojedincu olakšava odnos prema okruženju. Prema Wilkins i Huismanu (2014), različiti su se termini tijekom godina stapali u konstrukt korporativni imidž: korporativne asocijacije i korporativna evaluacija (Brown i Dacin, 1997), korporativni identitet (Bhattacharya i Sen, 2003), korporativni imidž, (Brown *et al.*, 2006), imidž (Barich i Kotler, 1991), organizacijski imidž (Hatch i Schultz, 1997), organizacijska reputacija (Scott i Lane, 2000), reputacija (Bick *et al.*, 2003).

#### 4.3.2. Struktura korporativnog imidža

Često se u literaturi korporativni imidž tretira kao jednodimenzionalni konstrukt, no valja istražiti multidimenzionalnost istoga. Kesić (2003) raščlanjuje temeljni konstrukt imidža u percepciju, stav i identitet:

- *Percepcija* (lat. *percipire*: primite u sebi, poprimiti) „predstavlja proces primanja, interpretiranja i pohranjivanja komunikacijskih sadržaja u kognitivnu strukturu pojedinca“ (Kesić, 2003:103). Na taj način pojedinac prima, interpretira i reagira na podražaj iz okruženja, budući da percepcija predstavlja element ljudske psihologije jer je spona između vanjskog svijeta i psihologije pojedinca. Percepcija stvara sliku vanjskih podražaja oblikujući tako stavove i mišljenja te, naposljetku i ponašanje;
- *Stav* jest vjerovanje i spremnost na akciju usklađenu s internim vrijednostima i usmjerenu objektima ili situacijama. Označava emocionalni doživljaj koji se vrlo često formira i pojavljuje, a da osoba nije svjesna njegova nastanka i djelovanja (Zvonarević, 1975);
- *Identitet* upotrijebljen u ovom kontekstu predstavlja skup obilježja, mišljenja i vjerovanja primatelja o obilježjima proizvoda/usluge, organizacije, objekta i zemlje.



Chun i Davies (2006) konceptualiziraju korporativni imidž kao multidimenzionalni konstrukt koji se sastoji od pet dimenzija:

- *kompetencija* (engl. *competence*) označava nadležnost, pouzdanost i učinkovitost putem savjesnosti, visokog pogona i tehnokracije;
- *suglasnost* (engl. *agreeableness*) poima povjerenje i društvenu odgovornost putem topline, empatije i integracije;
- *poduzetnost* (engl. *enterprise*) signalizira inovacije i uzbuđenje zajedno s obilježjima suvremenosti, avanture i odvažnosti;
- *šik* (engl. *chic*) izjednačava se sa sofisticiranošću, elegancijom, prestižem, ali i snobizmom;
- *bezobzirnosti* (engl. *ruthlessness*) ili nemilosrdnost predstavlja jedini negativni element korporativnog imidža budući da odražava organizacijsku autokraciju. Prepoznaje se konstruktima egoizma i dominacije.

U radu Sequeira *et al.* (2015, prema Mat'ova *et al.*, 2015) uz gore navedene elemente nadodaju se nove dvije dimenzije:

- neformalnost (engl. *informality*) koja se odnosi na jednostavnost i opuštenost;
- muževnost (engl. *machismo*) predstavlja muškost, ljutitost i tvrdoću.

Budući da je sve veći pritisak konkurencije i prepoznavanje važnosti društveno odgovornog ponašanja, organizacije u uslužnom sektoru daju poseban naglasak na društvenu odgovornost i pouzdanost (*suglasnost*), inovativnost i uzbudljivost (*poduzetnost*), kao i učinkovitost (*kompetencije*) (Minkiewicz *et al.*, 2011). U istom smjeru, uslužne organizacije određuju strateški smjer, osobito ako odabiru društveno odgovorni put kao ključni dio njihovog imidža, podržavajući uključivanje misije i vizije kao dodatnu dimenziju imidža. Međutim, pružatelji usluga vjerojatno neće identificirati sofisticiranost (*šik*) kao faktor uspjeha u tom sektoru, niti bi željeli biti prepoznati kao nemilosrdni i nepopustljivi (*bezobzirnosti*) od strane svog ciljnog tržišta.

Zbog toga organizacije daju sve veću pozornost na komunikaciju vlastitog korporativnog imidža, proces koji se obrađuje u nastavku.

### 4.3.3. Komunikacija korporativnog imidža

Korporativna komunikacija definira se kao proces zahvaljujući kojem dionici percipiraju od kojih elemenata su sastavljeni organizacijski imidž i reputacija (Balmer i Gray, 2003). Korporativna komunikacija je ključni način prenošenja željenih predodžbi o organizaciji. Komunikacijski proces je najzaslužniji za stvaranje imidža organizacije koji predstavlja strategijski napor te ga je potrebno planski i smisleno voditi, dograđivati i prilagođavati promjenjivim uvjetima okoline. Dok je u prošlosti menadžment pristupao integriranim marketinškim komunikacijama kao taktičko koordiniranje promocijskih elemenata, danas se percipira kao strateška integracija (Herstein *et al.*, 2008).

Korporativne komunikacije, zbog svoje interdisciplinarnosti, mogu se definirati kao sveobuhvatne marketinške komunikacije što čini široki raspon različitih oblika organizacijske komunikacije te menadžerske, odnosno upravljačke komunikacije (Pirić, 2008). Njihov razvoj te brzina širenja informacija je omogućen zahvaljujući informatičkoj tehnologiji tako da obuhvaća brojne načine komuniciranja s lokalnim i globalnim ciljnim skupinama.

Cornelissen (2000) prepoznaje tri dominantna oblika korporativne komunikacije:

- *menadžerska, upravljačka komunikacija*: usmjerena prema internim i eksternim skupinama;
- *marketinška komunikacija*: uključuje oglašavanje, direktan marketing, osobnu prodaju, sponzorsku aktivnost i ostalo;
- *organizacijska komunikacija*: sagledava odnose s javnošću, odnose s investitorima, internu komunikaciju, korporacijsko oglašavanje, kriznu komunikaciju i dr.

Na taj način korporativne komunikacije stvaraju okvir djelovanja za stručnjake iz svih područja komunikacije unutar organizacije i, sa svoje tri razine komunikacije, predstavljaju visoko strukturiranu formu koja obuhvaća sve razine djelovanja. Menadžerska komunikacija često je zanemarena, ali upravo ona može najbliže prenijeti vrijednosti korporativnog imidža, dok marketinška komunikacija predstavlja dominantni pojavni oblik. Organizacijska komunikacija, pak, ima veliku važnost zbog odnosa s javnošću.

Elementi komunikacijskog identiteta značajnog za stvaranje, održavanje i promjenu imidža jesu (Kesić 2003):

- Komuniciranje putem elektroničkih i tiskovnih medija;
- Komuniciranje posredstvom prodavača;
- Komuniciranje menadžera na poslovnim sastancima s partnerima ili putem javnih istupa;
- Izložci, izložbe, štandovi;
- Ambalaža;
- Tiskana sredstva.

Prema Gray i Balmer (1998) organizacija bi trebala koristiti što više kanala i metoda za prenijeti svoju poruku, budući da se na dionike može utjecati višestruko i na više načina. Integrirane marketinške komunikacije formiraju se kao strateška analiza, odabir, implementacija i kontrola svih elemenata marketinške komunikacije koja *efikasno* (resursi korišteni na najbolji način), *ekonomično* (s minimalno troška), i *efektivno* (s maksimalnim rezultatima) utječe na transakciju između organizacije i postojećih i potencijalnih korisnika (Herstein *et al.*, 2008).

Sagledavši elemente marketinškog komunikacijskog miksa (oglašavanje, izravna marketinška komunikacija, unapređenje prodaje, osobna prodaja, odnosi s javnošću, publicitet i vanjsko oglašavanje), valja izdvojiti odnose s javnošću i publicitet te oglašavanje kao najznačajnije aktere u komunikaciji korporativnog imidža (Kesić 2003: 110-112).

*Odnosi s javnošću* predstavljaju komunikacijske napore koji se koriste u dvosmjernoj komunikaciji. Njezin cilj je obavještavanje pojedinih segmenata publike proaktivnim, dugoročno planiranim pristupom radi očuvanja željenog imidža organizacije, imajući potporu svih drugih oblika komunikacije, koji se mogu nadopunjavati i pomagati, ali ne i zamijeniti same odnose s javnošću. Odnosi s javnošću pripremaju tiskovne konferencije, velika otvorenja, sajmove, obilaske za javnost i druge događaje u svrhu postizanja komunikacijskih učinaka kod određene publike. Zbog izrazito jakog utjecaja odnosa s javnošću na korporativni imidž, organizacija pažljivo planira sve svoje aktivnosti i usklađuje ih sa željenom slikom koju šalje u javnost. Dio odnosa s javnošću je *publicitet* koji je oblik promocije koje poduzeće nije izravno platilo. Publicitet se često veže s odnosima s javnošću zbog tiskovnih konferencija, manifestacija i ostalih oblika komunikacije s javnošću, no publicitet predstavlja nesponzoriranu informaciju koju publika prihvaća kao objektivnu jer dolazi u obliku vijesti,

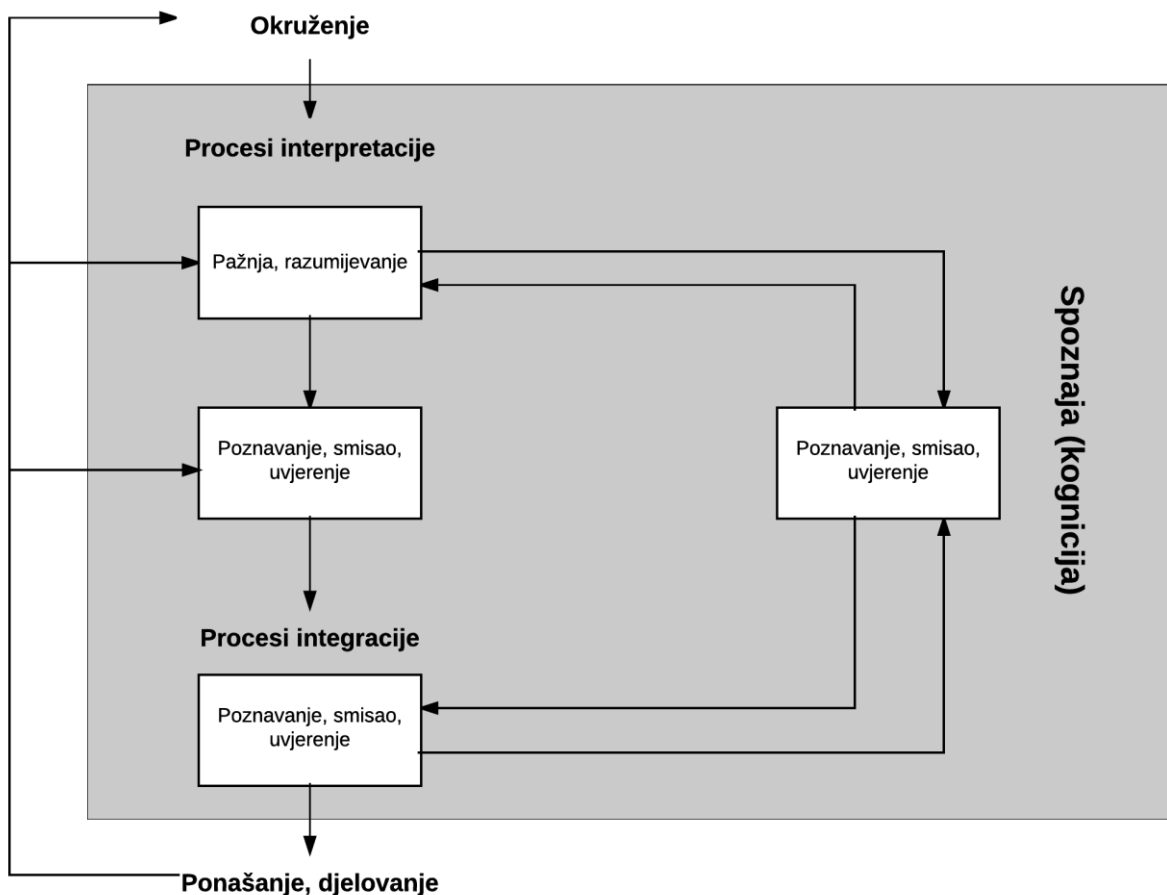
intervjua, novosti i zanimljivosti poduzeća od strane urednika i novinara koji nisu u doticaju s organizacijom.

*Oglašavanje* jest plaćena komunikacija koja ima za cilj postizanje izravnih i neizravnih učinaka. U funkciji kreiranja imidža najznačajniji oblici oglašavanja jesu:

- *institucijsko oglašavanje* usmjereno je oglašavanju organizacije kao cjeline, a ne pojedinih proizvoda ili usluga s ciljem stvaranja upoznatosti, preferencije i pozitivnog stava prema organizaciji;
- *javno iznošenje predmeta diskusije* koristi se kada organizacija predstavlja drugu stranu argumenata u trenutku kada se organizacija susreće s pravnom ili društvenom aktivnošću koja prijeti ugrožavanjem njenoga imidža;
- *oglašavanje usmjereno financijskim institucijama* stimulira interes za investiranje u određene aktivnosti i procese.

Proces komunikacije imidža želi postići cilj u kognitivnom, afektivnom i konativnom prihvaćanju istog. Uvidjelo se da iskustvo i mišljenje (poznavanje, smisao i uvjerenje) predstavljaju ključno mjesto u oba smjera procesa komuniciranja što je opisano u Slici 16. Dva su čimbenika koja su izvan samog procesa komunikacije, okruženje i ponašanje, ali predstavljaju početni impuls i konačni rezultat procesa komuniciranja imidža.

**Slika 16: Procesi komunikacije imidža**



*Izvor: Kesić, T. (2003). Integrirana marketinška komunikacija: oglaševanje, unapređenje prodaje, Internet, odnosi s javnošću, publicitet, osobna prodaja. Opinio, 105*

Za uspješnost djelovanja komunikacije korporativnog imidža potrebna je integracija svih komunikacijskih napora, kao konzistentnost komunikacijskog sadržaja. Također, integracija na svim razinama organizacije nužna je za uspjeh na današnjem tržištu, gdje postoje još nedovoljno istražene i iskorištene metode te kanali prenošenja korporativnih komunikacija.

Prema Pirić (2008:153), organizacija treba „komunicirati strateški“, što znači „temeljito i precizno odrediti i definirati ulogu svih komunikacijskih mehanizama kojima se poduzeće koristi, integrirati ih kako bi se izbjegla fragmentirana komunikacija i postigao sinergijski učinak“. Na taj bi se način realizirali svoji strateški ciljevi, koji se u ispravnom prenošenju korporativnog identiteta očituju u stvaranju korporativnog imidža.

#### 4.3.4. Korporativni imidž i korporativna strategija

Strategija čini središnju kategoriju strateškog menadžmenta, a sam pojam „strategija“ pokriva različite aktivnosti i usmjerenja organizacije koja se mijenjaju i razvijaju kako se mijenja i razvija poslovna praksa te se kontinuirano prilagođavaju novonastalim situacijama na tržištu. Upravo zbog toga vrijedi definicija da „strategija može biti formalno izražena ili tiha, ali uvijek je vidljiva putem radnji i odluka koje organizacija čini“ (Hatten 1982:89). Razni teoretičari su kroz desetljeća objasnili pojam strategije u svom vremenu te tako donijeli sliku tržišta i ekonomije u kojoj strategija nastaje, živi i djeluje. Proučavajući njene različite aspekte, literatura o strategiji postala je „toliko raznolika, kompleksna i velika, da bi bilo kakva revizija podbacila pokrivanje sveukupnosti perspektiva, pogleda i pozicija“ (Bodwell i Chemack, 2010). Budući da je strategija opsežan plan o načinu kako da organizacija ostvari svoju viziju, misiju i ciljeve maksimizirajući konkurentske prednosti i minimizirajući konkurentske slabosti, organizacija obično navodi tri tipa strategije na temelju njihove hijerarhijske razine: korporativna, poslovna i funkcijska strategija (Lynch i Smith, 2006). Za potrebe ovog rada fokus će se staviti na korporativnu strategiju.

*Korporativna strategija* izražava cjelokupno usmjerenje organizacije, opći stav prema rastu i upravljanju različitim poslovima i proizvodnim linijama te „može biti definirana kao identifikacija ciljeva organizacije te planova i akcija kako ih postići“ (Lynch i Smith, 2006:5), gdje se korporativna strategija dijeli na korporativnu razinu strategije i poslovnu razinu strategije. Odluke donesene na toj razini moraju osigurati organizaciji dovoljnu količinu resursa za svaki odjel u skladu sa željenim postignućima i očekivanjima navedenim u korporativnom planu, no moraju sagledavati mogućnost promjena strategije budući da je uvriježeno mišljenje da se korporacijska strategija radi za dulje vremensko razdoblje. Ovo se vremensko razdoblje skraćuje u svjetlu brzih promjena i prilagođava turbulentnom okruženju. Chandler smatra da korporativna strategija nije samo definiranje dugoročnih ciljeva, jer cilj nije strategija (Teece, 2010). Strategija uključuje koherentnu i konzistentnu odluku, koordiniranu alokaciju resursa, akcije koje mogu indirektno pomoći postizanju ciljeva. Rummelt (prema Teece, 2010:300) je Chandlerovu definiciju korporativne strategije sažeo tako da strategija uključuje „dijagnozu, vodeću politiku i koherentnu akciju“.

Neopipljiva imovina organizacije predstavlja jedan od temeljnih elemenata u formiranju strategije i jednu od esencijalnih postojanosti na temelju čega organizacija može ustanoviti

okvir za svoju poslovnu strategiju (Grgić, 2008). Zbog svoje neopipljivosti, korporativni imidž, preveden iz identiteta organizacije gradi se percepcijom odaslanog korporativnog identiteta s nadom da će realizirati namjerom kupnje proizvoda ili usluge, željom za investicijom ili radom u organizaciji (Balmer, 2001, Van Riel, 1995). Imidž dakle predstavlja stratešku vrijednost odnosno imovinu. Organizacije bi trebale ocjenjivati te neopipljivosti tako da njihova upotreba i vrijednost budu planirani i efikasno korišteni (Grgić, 2008:235). Prema Abrattu (1989:63) organizacije „trebaju učiniti zajednički napor za upravljati svoje korporativne imidže“ budući da je menadžment korporativnog imidža ključ za osigurati i održati javno povjerenje. Također navodi da je potrebno razdvojiti funkcionalno značenje imidža organizacije (opipljive vrijednosti kvalitete, pouzdanosti, usluge, cijene) od njegovog emotivnog značenja. Značaj uključivanja imidža u strategiju uočili su mnogi znanstvenici koji su zaključili da imidž utječe na način kojim ljudi percipiraju određene stvari i reagiraju na njih (Christensen i Askegaard 2001; Dowling 1994). Imidžom se želi stvoriti osobnost organizacije putem preferencija i pozitivnih stavova ili negativnih asocijacija i tendencijom za izbjegavanjem. Imidž je, dakle, moćno sredstvo radi postizanja svrhovitog korporativnog ponašanja te se upravljanje imidžom danas na razini strateškog i taktičkog djelovanja marketinga i menadžmenta gleda kao alat s rastućim potencijalom. Jačanje korporativnog imidža u javnosti postaje jedna od temeljnih strategija organizacije budući da, s posebnim naglaskom za korisnika usluge, veću vrijednost ima organizacija s bolje pozicioniranim imidžom i reputacijom na tržištu. To se posebno očituje u uslužnim poduzećima s obzirom na specifičnost usluga, te je tada imidž jedan od najvažnijih elemenata koji utječe na percepciju kvalitete te na korisnikovu procjenu zadovoljstva uslugom i, naposljetku, njegovom lojalnošću (Andreassen i Lindestad, 1998:9-12). Nguyen i Leblanc (2002:243) smatraju da osobe koje se nikad nisu koristile uslugama organizacije stvaraju imidž, prvi dojam o toj organizaciji te da ono može imati utjecaj na njihovu namjeru korištenja usluga te organizacije. Ukoliko se ispravnom strategijom uspije prenijeti javnosti izvorne, osebujne vrijednosti i osobnosti organizacije, stvara se snažan korporativni imidž. U tom procesu prijenosa informacija, Markwick i Fill (1997) naglašavaju da za upravljanje korporativnim imidžom potrebna je menadžerska i marketinška komunikacija. Tada strategijski menadžment predstavlja temelj konstrukcije korporativne osobnosti. Stuart (1999) naglašava kako su korporativna osobnost i identitet vezani strategijom, jer se osobnost zasniva na smjernicama strategijskog menadžmenta.

#### 4.3.5. Razlika korporativnog imidža i korporativne reputacije

Konstrukti „reputacija“ i „imidž“ često mogu stvoriti zabunu budući da se nekad u literaturi koriste istovjetno, a nisu sinonimi. Korporativna reputacija (engl. *corporate reputation*) razvija se tijekom vremena kao rezultat dosljedne izvedbe i ojačane učinkovite komunikacije, dok se korporativni imidž može brže proizvesti kroz dobro osmišljene komunikacijske programe. Gray i Balmer (1998:697) tvrde da reputacija „pokazuje vrijedan sud o organizacijskim atributima“. Prema mišljenju Markwicka i Filla (1997) korporativna reputacija je odraz povijesnih, akumuliranih utjecaja prethodno promatranih znakova identiteta i moguće transakcijskih iskustava. Ostali autori (Chun 2005, Dickinson-Delaporte *et al.*, 2010, Hoejmose *et al.*, 2014), također smatraju da je reputacija dugotrajniji pojam od imidža i može predstavljati relativno konzistentan resurs dobrog glasa i podrške za pozitivne slučajeve ili nepovjerenje i izbjegavanje u nepovoljnim situacijama. Korporativni imidž se može mijenjati relativno brzo kao rezultat organizacijske promjene ili komunikacijskog programa, a reputacija zahtijeva dugotrajno ulaganje i konzistentnost odašiljane poruke. Stoga, za ulaganje u korporacijsku reputaciju, potrebno je sagledati kontinuitet imidža da bi se mogla stvoriti pozitivna reputacija kao preduvjet za stvaranje uspješnog razvoja organizacije.

Korporativna reputacija može se promatrati kao zrcalo povijesti organizacije koja služi za komunikaciju informacijama ciljanim skupinama o kvaliteti svojih proizvoda ili usluga u odnosu na ostale konkurentske proizvode (Nguyen i Leblanc, 2001). Ostali autori smatraju da reputacija može utjecati na financijsko poslovanje (Flanagan *et al.*, 2011), povoljno ponašanje dionika (Money *et al.* 2011) i povjerenje korisnika s namjerom kupnje (Keh i Xie, 2009).

Razliku između korporativnog imidža i reputacije prikazali su Smaiziene i Jucevicius (2009) u Tablici 10.



**Tablica 10: Razlike između korporativnog imidža i reputacije**

	<b>Korporativna reputacija</b>	<b>Korporativni imidž</b>
<i>Predstavlja</i>	...ukupnu evaluaciju koja se prikazuje na razini poštovanja i naklonosti prema organizaciji.	...asocijacije vezane uz marku.
<i>Pozicioniranje</i>	Ne mijenja se tijekom repositioniranja.	Može se lako mijenjati kod repositioniranja.
<i>Promjena</i>	Može se promijeniti i ukoliko se imidž ne mijenja.	Ne mijenja se nužno kad se mijenja reputacija.
<i>Prihvatanje u segmentima</i>	Neovisno o segmentu kojem pripada, potrošač prepoznaje pozitivnu korporativnu reputaciju.	Prihvatanje određenog korporativnog imidža ovisan je o segmentu kojem potrošač pripada.
<i>Ilustracija</i>	Pozitivna reputacija <i>Rolexa</i> priznata je u svim segmentima	Ne svi segmenti se slažu i prihvataju <i>Rolexov</i> imidž o luksuzu.

*Izvor:* Smaiziene, I., Jucevicius, R. (2009). Corporate reputation: Multidisciplinary richness and search for a relevant definition. *Engineering Economics*, 62(2), 97

Prema Cian i Cervai (2013), konstrukt reputacija predstavlja krovni termin koji u sebi sadrži korporativni imidž, projektirani imidž, organizacijski identitet i njihove terminološke sinonime kao organizacijsku kulturu i konstruirani imidž. Njihov model sagledava reputaciju kao čimbenik koji sakuplja mišljenja unutrašnjih i vanjskih dionika. Također, razlikuje odaslani imidž u organizaciji, odaslani imidž prema vanjskom okruženju (željeni korporativni identitet) i korporativni imidž koji predstavlja novu varijablu koja proizlazi iz prethodno spomenuta dva imidža. Sagledavši marketinšku literaturu, označili su tri čimbenika koja termin reputacija predstavlja:

- Na koji način ostali (vanjski dionici) vide organizaciju;
- Kakva je uistinu organizacija;
- Kako organizacija kaže da jest.

Model autora Cian i Cervai (2013) sagledava reputaciju kao čimbenik koji sakuplja mišljenja unutrašnjih i vanjskih dionika. Također, razlikuje odaslani imidž u organizaciji, odaslani imidž prema vanjskom okruženju i korporativni imidž koji predstavlja novu varijablu koja proizlazi iz prethodno spomenuta dva imidža.

Chun (2005) je kategorizirala literaturu korporativne reputacije prema disciplini koja tu istu reputaciju analizira, kao što je prikazano u Tablici 11.

**Tablica 11: Kategorizacija literature o korporativnoj reputaciji**

<b>Disciplina</b>	<b>Kategorizacija reputacije</b>
<i>Računovodstvo</i>	Reputacija se sagledava kao nematerijalna imovina i ona koja može ili treba dati financijsku vrijednost.
<i>Ekonomika</i>	Reputacija promatrana kao osobina ili signali. Percepciju drže vanjski dionici.
<i>Marketing</i>	Razmatra se reputacija prema percepciji krajnjeg korisnika, s naglaskom na način kako se reputacija formira.
<i>Organizacijsko ponašanje</i>	Gledano kao osjetilne odluke vođene iskustvima zaposlenika ili percepciji organizacije koju drže unutarnji dionici organizacije.
<i>Sociologija</i>	Promatrano kao agregatna procjena organizacijskih performansi u odnosu na očekivanja i norme u institucionalnom kontekstu.
<i>Strategija</i>	Reputacija se sagledava kao imovina i prepreka mobilnosti. Budući da se temelji na percepciji, teško je njome upravljati.

*Izvor:* prilagođeno prema Chun (2005) Corporate reputation: Meaning and measurement, *International Journal of Management Reviews*, 7 (2), 92

Prema Herbig i Milewicz (1993), organizacija može imati više reputacija, jednu za svaki atribut, ili pak globalnu reputaciju: na taj način korporativna reputacija se oblikuje kao proces koji sakuplja stavove izgrađene kroz vrijeme iz različitih grupa koje su u interakciji s organizacijom vremena raznih skupina koje su u interakciji s organizacijom. Na istoj liniji razmišljanja, Tischer i Hilderbrandt (2014) koriste korporativnu reputaciju kao „sveukupnu perspektivu“ gdje uključuju sve vanjske dionike (potrošači, dostavljači, investitori, društvo, partneri, zajednica) i unutarnje dionike (vlasnici, menadžeri i zaposlenici). Zbog toga, korporativna reputacija se smatra kao „znak za dionike“ (Hoejmose *et al.*, 2014), u čijem se segmentu analizira vjerodostojnost: identifikacija segmenata koji pokreću percepciju dionika organizacije kao sastavni element za uspješnost menadžmenta reputacije. To se čini s ciljem dobivanja većeg kredibiliteta, gdje menadžeri trebaju razviti razumijevanje kako bi usredotočili svoje napore u izgradnju i upravljanje korporativnom reputacijom (Abratt i Kleyn, 2012).

Chun (2005) smatra da se saznanja sakupljena proteklih godina iz područja korporativne reputacije mogu grupirati u tri škole mišljenja koje različito koriste paradigmu reputacije: evaluativna (engl. *evaluative*), impresijska (engl. *impressional*) i relacijska (engl. *relational*) paradigma reputacije. Razlika se sastoji u tome tko je centralni dionik koji se stavlja u fokalnu točku, više nego njihovo područje rada ili epistemološki temelj. Dionici se često grupiraju kao unutrašnji (zaposlenici, menadžeri) i vanjski (korisnici i dioničari). Dok se u evaluativnoj i

impresijskoj školi težnja stavlja uglavnom na interes pojedinačnog dionika, misao relacijske škole temelji se na teoriji dionika koja priznaje da različiti dionici mogu imati različita očekivanja od organizacije. Relacijska škola usredotočuje se na stavove i internih i vanjskih dionika, dajući nam novi pogled u izgradnji reputacije kao konstrukta.

Reputacija je element koji se ne može imitirati te tako stvara barijeru za kopiranje od strane konkurencije. Za ulaganje u korporacijsku reputaciju potrebno je sagledati kontinuitet imidža da bi se mogla stvoriti pozitivna reputacija kao preduvjet za stvaranje uspješnog razvoja organizacije.

#### **4.4. Međuodnos korporativnih konstrukata**

Konstrukti koji čine korporativni marketing, korporativni identitet, korporativni imidž i korporativnu reputaciju, često se zamjenjuju ili istovjetno koriste, a razlog tomu jest prisutnost i utjecaj drugih termina koji predstavljaju njihove sinonime budući da ujednačena terminologija nije još općeprihvaćena. U namjeri utvrđivanja teoretskog okvira uviđa se važnost razgraničenja područja svakog konstrukta i razumijevanje proceduralnog tijeka razvoja teorije da bi se moglo zaključiti kojim spoznajama raspoložemo danas.

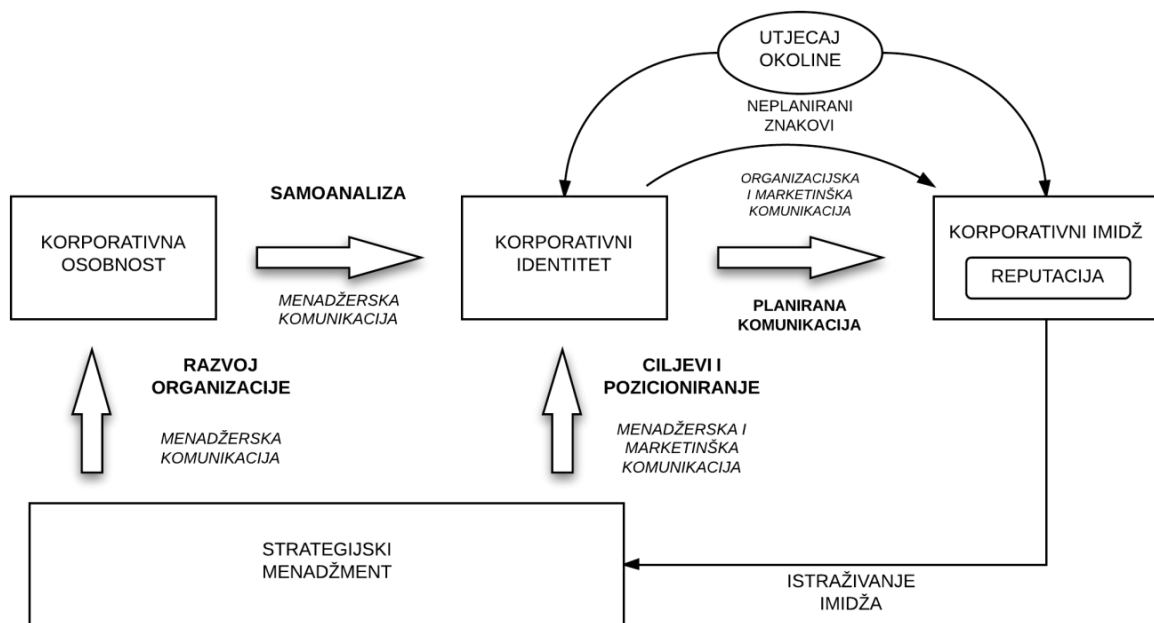
Razvoj svakog konstrukta zasebno, konstrukta korporativnog identiteta, korporativnog imidža i korporativne reputacije kao i njihovih međusobnih veza stručnjaci su pratili kroz više desetljeća, a u nastavku rada prikazani su modeli koji prate uključivanje tih triju, ali i više čimbenika u procesu upravljanja korporativnim marketingom. Zbog nemogućnosti prikaza svih izrađenih modela koji se dotiču ovih konstrukata, uzeti su u obzir konceptualni modeli. Isključeni su istraživački modeli koji analiziraju veze između korporativnog imidža, zadovoljstvo korisnika i kvaliteta usluge (Cameran *et al.*, 2010), korporativno označavanje markom i zaposlenici (Foster *et al.*, 2010), korporativnog imidža u sektoru zabave (Minkiewicz *et al.* 2011) te korporativni imidž u odnosu na elemente uslužnih poduzeća (Tubillejas *et al.*, 2011). Isključeni su također konceptualni modeli koji sagledavaju razvoj jednog konstrukta kao elementa korporativnog marketinga, a to su: proces menadžmenta korporativnog imidža (Abratt, 1989), korporativni identitet i organizacijske performanse (van Riel i Balmer, 1997), semiotičke perspektive korporativnog identiteta i imidža (Christensen i Askegaard, 1999), korporativna komunikacija i korporativni imidž (Cornelissen, 2000),

korporativni identitet i korporativna komunikacija (Balmer i Gray, 2000), menadžment miks identiteta (Balmer 2001), organizacijski identitet i korporativni identitet (Conelissen *et al.*, 2007), socijalni identitet i korporativna reputacija (Walker, 2011), razvoj generičkog korporativnog identiteta (Otubanjo, 2012), korporativni identitet i korporativna strategija (Shahri, 2012), korporativni identitet i snage okoline (Suvačjs *et al.*, 2012), sveobuhvatni okvir za reputaciju (Cian i Cervai, 2013).

Analizirani konceptualni modeli ističu se po namjeri objašnjenja razvoj korporativnih konstrukta s teoretskog poimanja te dotiču barem dva od tri konstrukta (ili njihove terminološke inačice) u fokalnemu interesu,,: model Marwick i Fill (1997), Grey i Balmer (1998), Stuart (1999) te Chun (2005).

Model glavnih elemenata menadžment procesa korporativnog identiteta (engl. *corporate identity management process, CIMP*), predstavlja poveznice i dominirajuće oblike korporativne komunikacije (Slika 17).

**Slika 17: Glavne sastavnice menadžment procesa korporativnog identiteta**



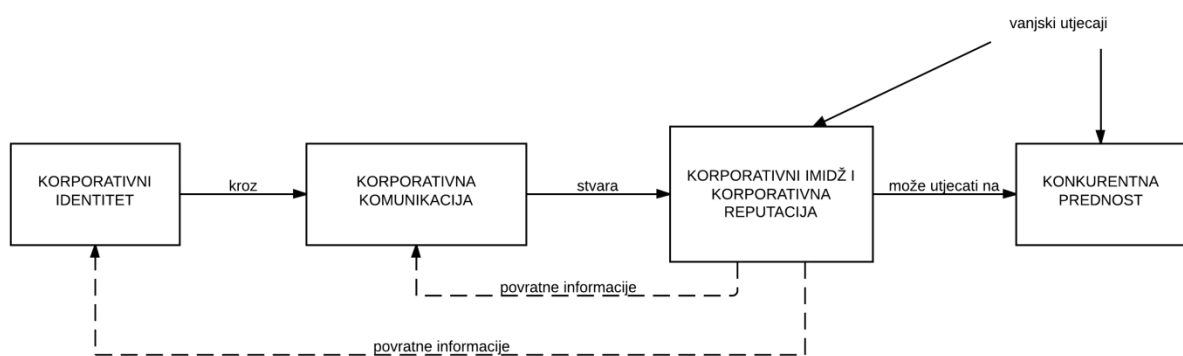
Izvor: Markwick, N., & Fill, C. (1997) Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of marketing*, 31(5/6), 400

Grafička sinteza daje naglasak strategiji poduzeća i strategijskom menadžmentu koji ima veoma značajan udio u izgradnji korporativnog imidža. Mišljenje autora je da ukoliko

organizacija posjeduje osobnost, strategija će varirati kod organizacija koje se razlikuju jedna od druge. Razvojem organizacije i samoanalizom dvaju elemenata koja se dobivaju putem menadžerske komunikacije, doći će do korporativnog identiteta. Time strategijski menadžment predstavlja komponentu koja mora biti posebno prikazana da bi se identitet organizacije jasno razumio, razvili se ciljevi i pozicioniranje i da bi se njime moglo upravljati. Autori daju važnost komunikaciji, koju raščlanjuju u marketinšku i menadžersku (upravljačku) komunikaciju, polazeći od modela autora van Riel (1995). Menadžerska komunikacija ima veći utjecaj pri formiranju korporativne osobnosti i identiteta, dok se za korporativni imidž mora uključiti i marketinška komunikacija. Iz korporativnog identiteta stvara se korporativni imidž pomoću planirane komunikacije i pod utjecajem okoline koja svojim neplaniranim znakovima izlazi iz doseg organizacije. Prednost ovog modela jest prikazivanje temelja konstrukcije korporativne osobnosti, tj. strategijski menadžment, kao i uključivanje komunikacija u proces formiranja imidža. Manjkavost se može iščitati u konstruktu reputacije koja nije zorno prikazana jer predstavlja samo dio korporativnog imidža. Povratna veza, od istraživanja korporativnog imidža vraća se u proces strategijskog menadžmenta.

Sljedeći model se nadovezuje na prethodni i predstavlja korak naprijed u istraživanju važnosti korporativnog imidža i korporativne reputacije (slika 18).

**Slika 18: Operativni model za upravljanje korporativnom reputacijom i imidžom**



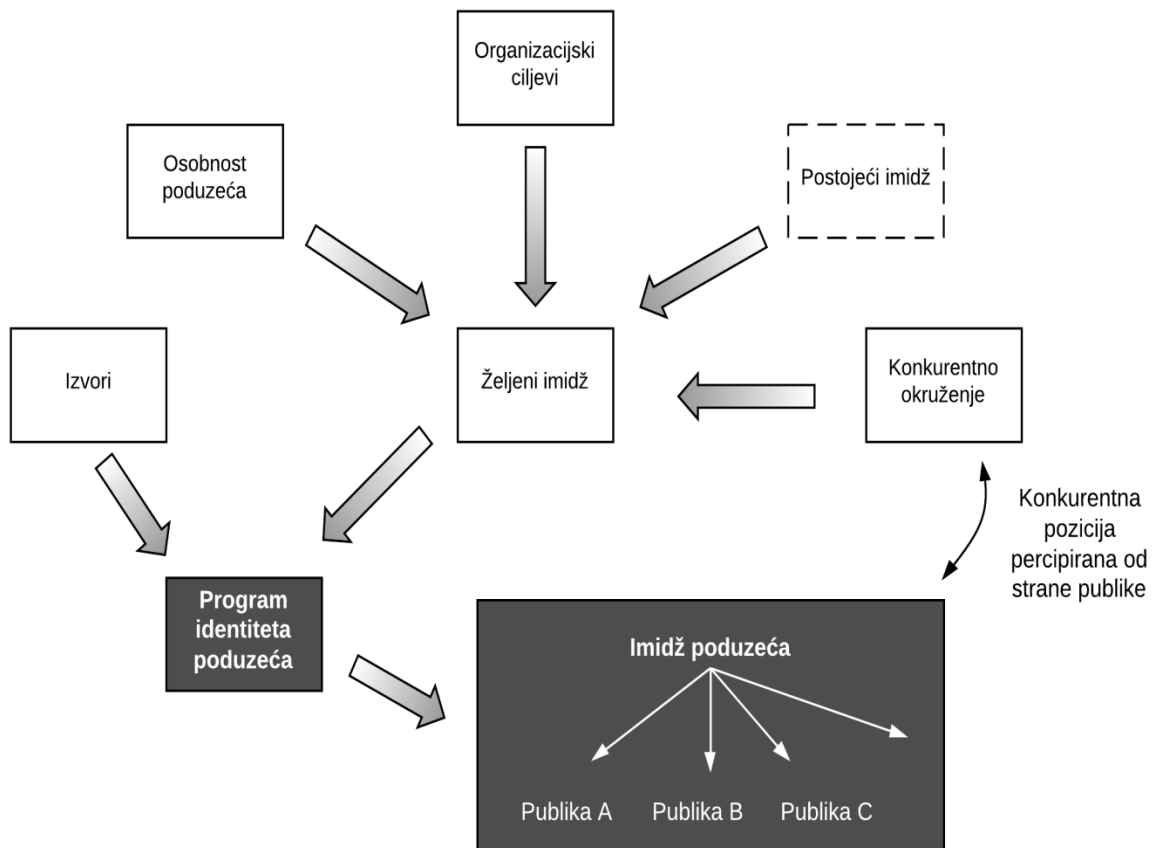
Izvor: Gray, E. R., Balmer, J. M. (1998) Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 696

Ovim modelom Gray i Balmer (1998) žele naglasiti temeljne elemente upravljačkog procesa korporativnog imidža i reputacije: korporativni identitet, komunikacija, imidž i reputacija. Model objašnjava međudnos tih konstrukata i napominje važnost povratne informacije i

korekcije koje su ključne za efikasan proces. Proces prikazan u ovom modelu može, unatoč ili zahvaljujući vanjskim utjecajima, rezultirati konkurentnom prednošću, na način da „korporativni identitet“ putem „korporativne komunikacije“ stvara „korporativni imidž ili reputaciju“. Model iscrtava važnost povratne informacije i korekcija koje su ključne za efikasan proces i polaze od korporativnog imidža i korporativne reputacije prema korporativnoj komunikaciji i korporativnom identitetu. Korporativna komunikacija bilo koje vrste označena je kao jedan od vitalnih čimbenika u izgradnji korporativnog imidža i reputacije koji, sudeći prema modelu, u potpunosti se ujednačuju.

Model Kesić (2003) grafički prikazuje koji elementi utječu na izgradnju željenog imidža, sagledano s unutrašnje strane organizacije: organizacijski ciljevi, osobnost poduzeća i vanjski faktor konkurentskog okruženja (Slika 19). Zanimljivost ovog dijela modela je uključivanje postojećeg imidža kao posebne kategorije, ali putem povratne informacije o percepciji imidža i želje za stvaranjem novog, željenog imidža. Tako stvoren željeni imidž predstavlja polazište za program identiteta poduzeća, zajedno s ostalim izvorima.

**Slika 19: Razvoj programa identiteta poduzeća**

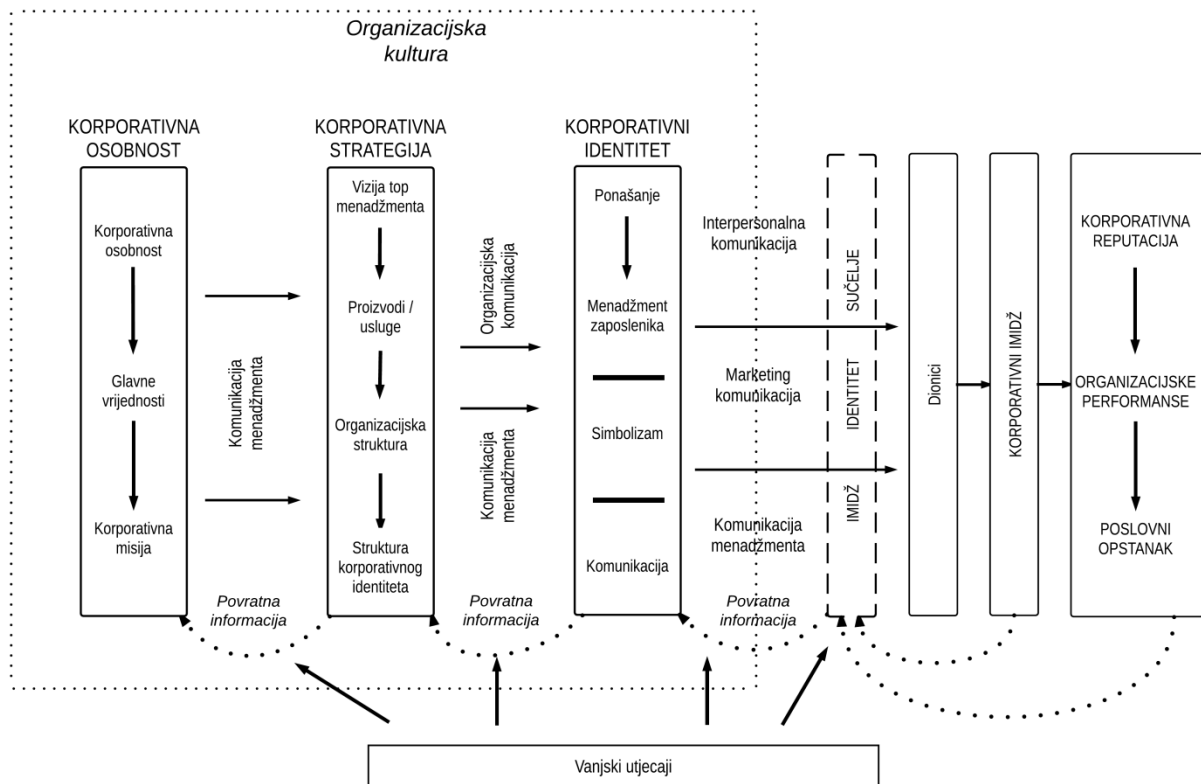


*Izvor: Kesić, T. (2003). Integrirana marketinška komunikacija: oglašavanje, unapređenje prodaje, Internet, odnosi s javnošću, publicitet, osobna prodaja. Opinio, 103*

Od programa identiteta poduzeća, naočigled bez ostalih utjecaja, zajedno s konkurentnim okruženjem stvara se imidž poduzeća koji mora biti konzistentan u svim svojim akcijama i politikama. Iako model se ne zalaže za uključivanjem reputacije, valjalo bi promotriti kako aktivnosti upravljanja imidža poduzeća, kroz vrijeme i zajedno s iskustvom korisnika, stvaraju korporativnu reputaciju. Također, u želji za objašnjenjem korporativnog identiteta, nisu uključeni unutrašnji dionici kao zaposlenici, menadžeri i vlasnici kroz veoma važan i moćan instrument: organizacijsku kulturu.

Model Stuart (1999) predstavlja nadopunu modela istog autora iz 1998. i reviziju Abrattovog modela (Abratt, 1989). Sastavljen je od jedanaest elemenata, od kojih svaki ima svoje dodatne elemente (Slika 20).

**Slika 20: Model procesa korporativnog identiteta**



*Izvor:* Stuart, H. (1999). Towards a definitive model of the corporate identity management process. *Corporate communications: an international journal*, 4(4), 204

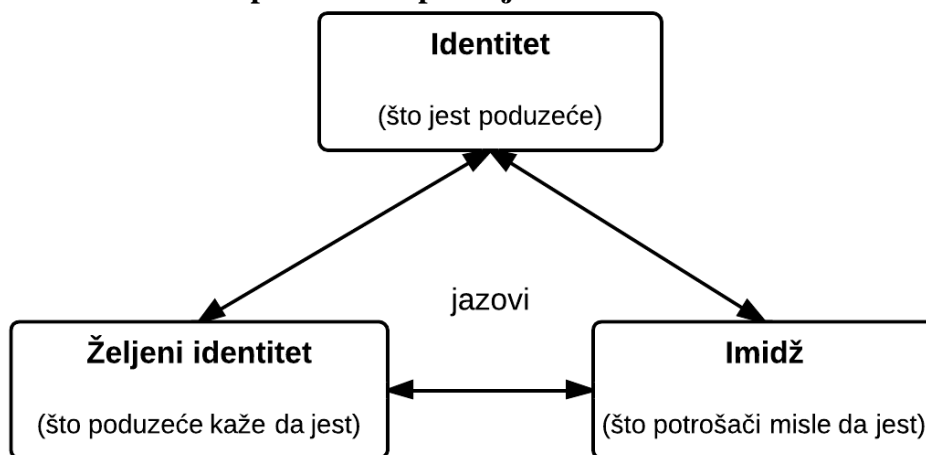
Organizacijska kultura predstavljena je kao okolina koja označava kontekst (a ne varijablu) sastavljenu od korporativne osobnosti (korporativna filozofija, glavne vrijednosti, korporativna misija), korporativne strategije (vizija top menadžmenta, proizvodi/usluge, organizacijska struktura, struktura korporativnog identiteta) i korporativnog identiteta (ponašanje, menadžment zaposlenika, simbolika, komunikacija). Sučelje identitet/imidž predstavlja prijelomnu točku koja kroz koju interpersonalnu komunikaciju, marketinšku komunikaciju i komunikaciju menadžmenta utječe na dionike i stvara se korporativni imidž. Imidž nastavlja svoj razvoj u korporativnu reputaciju, što vodi organizaciju do poslovnog opstanka i financijskih performansi. Vanjski utjecaji djeluju na sve elemente modela, dok se osobnost i simboli organizacije smatraju dijelom identiteta organizacije i stavljaju menadžment zaposlenika u unutarnji dio modela. To pokazuje da je zaposlenikov pogled na korporativni identitet važan u njegovom upravljanju. Korporativna osobnost i identitet vezani su strategijom, budući da Stuart (1999) smatra da je korporativni identitet organizacije izraz njegove osobnosti koja se zasniva na strategijskom menadžmentu. Ovaj model obuhvaća veći



broj konstrukata i objašnjava formulaciju korporativnog imidža i menadžment korporativnog identiteta kao odraz razvoja razmišljanja u kontekstu korporativnog marketinga i menadžmentu korporativnog identiteta. Nije moguće iz ovog prikaza uočiti razlikovni element između korporativnog imidža i korporativne reputacije, dok se korporativni identitet može smatrati sveobuhvatno grafički prikazanim.

Model koji prednjači svojom jednostavnošću i linearnošću je autorice Chun (2005), koja polazi od modela Davies i Miles (1998) gdje se objašnjavaju međudnosni identiteta „što je organizacija“, imidža „što korisnici misle da je“ i željeni identitet „što organizacija kaže da je“. Svi konstrukti su u međudnosu i stvaraju trokut, u sredini kojeg se stvaraju jazovi u razlikama odašiljano-percipirano (Slika 21).

**Slika 21: Elementi korporativne reputacije**

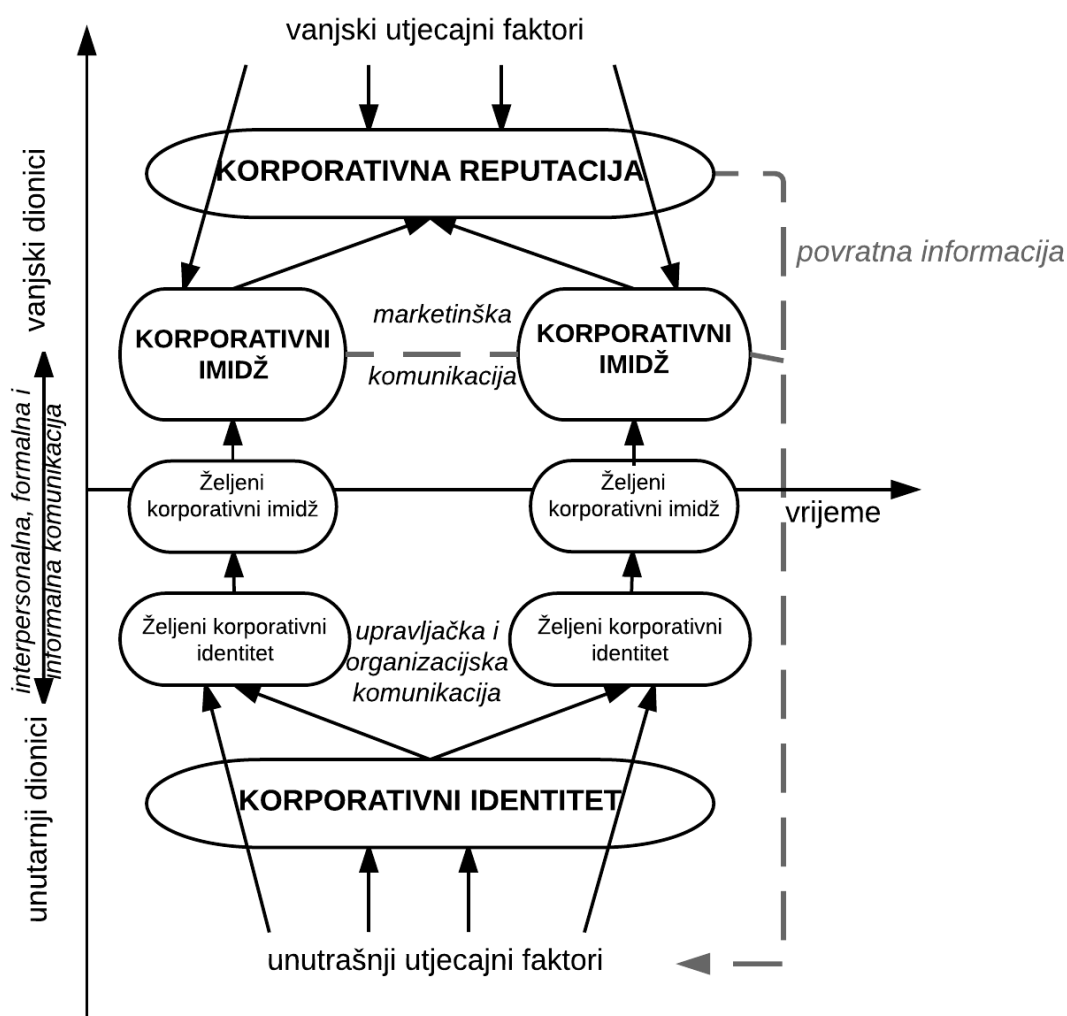


*Izvor:* Chun, R. (2005), Corporate reputation: Meaning and measurement, *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 98

Chun (2005) se na poseban način zalaže za činjenicu da korporativna reputacija nije samo drugi naziv za imidž, već krovni konstrukt koji u sebi sadrži identitet, željeni identitet i imidž, budući da se trokut koji se stvorio od ta tri konstrukta naziva upravo „elementi korporativne reputacije“. Iako će ovaj model biti rijetko korišten u ovom svojem jednostavnom obliku kao konačni model za daljnja istraživanja, uobličuje jasnu i konciznu polaznu točku iz koje autori mogu proširiti svoje istraživačke napore. Predstavlja prekretnicu u razvoju teorije korporativnog marketinga jer izlučuje korporativnu reputaciju u zasebnu cjelinu koja se stvara izvan odnosa između ostalih konstrukata, iako nedostaje u elementima uključivanja komunikacije i vremena.

Uočivši prednosti i manjkavosti obrađenih modela, kao i dosadašnjih spoznaja iz literature, novi konceptualni model (Čuić Tanković, 2015) u sebi sadržava i objašnjava konstrukte korporativni identitet, korporativni imidž i korporativnu komunikaciju, putem dviju dimenzija koje se najčešće koriste u literaturi: dionici i vrijeme (Slika 22).

**Slika 22: Međudnosi korporativnih konstrukata s varijablama dionici i vrijeme**



*Izvor: Čuić Tanković, A. (2015) Interrelationship of Corporate Identity, Corporate Image and Corporate Reputation: a New Stakeholder-Time Based Model. In 34th International Conference on Organizational Science Development: Internationalization and Cooperation, Kranj:Moderna organizacija v okviru Univerze v Mariboru, Fakultete za organizacijske vede, 249*

Ovim se modelom želi grafički prikazati teoretske spoznaje iz literature. Konstrukti korporativnog marketinga sagledani su s aspekta krajnjeg korisnika, a posebice u okviru

marketinške funkcije (Chun 2005). U predloženom dvodimenzionalnom modelu ordinata predstavlja dionike koji su, prema Tischeru i Hilderbrandtu (2014) podijeljeni u vanjske dionike (potrošači, dostavljači, investitori, društvo, partneri, zajednica) i unutarnje dionike (vlasnici, menadžeri i zaposlenici). Korporativni identitet predstavlja konstrukt koji formira strategijski menadžment sa svojim unutrašnjim dionicima i podložan je promjenama budući da je i organizacija, zajedno sa svojom atributima, vrlo živa i promjenjiva. Korporativni identitet šalje široj javnosti željeni korporativni identitet koji postaje željeni korporativni imidž, no vanjskim utjecajima i povećanim brojem novih dionika, više željenih korporativnih identiteta stvaraju jedan korporativni imidž. Uzevši u obzir povijesni aspekt i vrijeme, što predstavlja apscisa, te prethodna stečena iskustva, kao i konkurentsko okruženje, stvara se korporativna reputacija koja predstavlja sporo promjenjiv konstrukt iz perspektive cjelokupne javnosti. Komunikacija prožima svaki proces i polje ovog modela te je ona zaslužna za neprestani tijek procesa: interpersonalna, neformalna i formalna komunikacija između unutrašnjih i vanjskih dionika, menadžerska i organizacijska komunikacija unutar organizacije i unutrašnjih dionika te marketinška komunikacija među vanjskim dionicima. Povratne informacije se vraćaju od stečene slike korporativnog imidža te korporativne reputacije u unutarnje utjecajne faktore koji će predstavljati polaznu točku za daljnje odluke strategijskog menadžmenta.

Ovim modelom uviđa se da je korporativni identitet individualna karakteristika prema kojoj se organizacija prepoznaje, tj. prezentacija same organizacije iz unutrašnjih resursa. Predstavlja polazište za izgradnju korporativnog imidža jer se putem identiteta i njegove percepcije u očima šire javnosti stvara korporativni imidž. U okviru korporativnog marketinga, središnju pozornost zauzimaju dionici koji stvaraju svoju sliku o organizaciji. Korporativna reputacija, pak, predstavlja krovni termin koji u sebi sadržava sumu utjecaja svih vanjskih dionika, oplemenjena za vremensku komponentu te stečena iskustva. Na taj način navedeni konstrukti karakterizirani su iz njihovog međuodnosa u relaciji sa unutrašnji i vanjskim dionicima te vremenom.

Nakon detaljne analize konstrukata koji čine korporativni marketing, u sljedećem poglavlju se korporativni identitet i korporativni imidž spajaju s glazbom unutar fizičkog okruženja.

## 5. GLAZBA, KORPORATIVNI IDENTITET I KORPORATIVNI IMIDŽ POSLOVNE ORGANIZACIJE U USLUŽNIM DJELATNOSTIMA

### 5.1. Senzorni aspekti korporativnih konstrukata

Današnje okruženje je multimedijalno, digitalno i multisenzorno. Komunikacije, transporti te proizvodi i usluge postaju globalni, a diljem svijeta sklonosti potrošačkog života su intenzivne, kratkog vijeka, podložne brzim promjenama. Takvo okruženje nameće sve veću konkurenciju i teži put do svojih korisnika. Zbog toga organizacije pronalaze nova, inovativna rješenja za zadržati sadašnje i privući buduće korisnike. Korporativni vizualni identitet pozitivno se asocira s organizacijom, gdje su vizualni impulsi u središtu projektiranog korporativnog imidža. Zadnjih nekoliko godina nastoji se dati naglasak na ostale senzorne elemente van vizualne dominacije budući da ona „zamućuje važnost ostalih osjeta kao što su zvuk, miris, okus i dodir“ (Balmer, 2001:267). Takva vrsta holističkog percipiranja korporativnih vrijednosti proizlazi iz psihologije gdje se osjetilnost (senzornost) doživljava na pet načina, koliko je i čula: vid, sluh, okus, njuh i opip.

U nastavku ovog rada opisat će se kategorije koje su privukle posebnu pažnju budući da definiraju, analiziraju i objašnjavaju nove dimenzije korporativnog identiteta: menadžment i marketing korporativne estetike te korporativni osjetilni identitet.

#### 5.1.1. Menadžment i marketing korporativne estetike

Menadžment korporativne estetike (engl. *Corporate Aesthetics Management*, CAM) predstavlja strateški okvir za upravljanje cijelim nizom vizualnih i ostalih elemenata koji izlaze prema široj javnosti u obliku proizvoda, logotipa, pakiranja, zgrade, salona, promidžbene poruke, uniforma i ostalo (Schmitt *et al.*, 1995). Taj okvir je sustavan i sveobuhvatan, tako da njegova uspješna provedba dodaje vrijednost organizaciji i daje konkurentsku prednost kroz smanjenje troškova komunikacije, jačanje imidža i povećanje prodaje. Proces planiranja, provedbe i kontrole menadžmenta korporativne estetike može se koristiti za upravljanje korporativnim imidžom i identitetom, kao i za pojedina područja

primjene, kao što su projektiranje misije, stvaranje identiteta marke i izražavanje različitih stupnjeva srodnosti u razgranatu organizaciju.

Simonson i Schmitt (1997) prvi su uveli termin marketing estetike (engl. *marketing aesthetics*) koji se koristi za marketing senzornih iskustava koji se vežu i prenose zajedno s korporativnim proizvodom te doprinose identitetu organizacije ili marke, stavljajući poseban naglasak na zvuk i miris. Ti autori polaze iz etimološkog značenja grčke riječi „*aisthetikos*“ značenja „što se tiče osjećaja, osjetljiv“, koju je njemački filozof Baumgarten u 18.stoljeću počeo koristiti kao posebnu granu filozofije koja želi proizvesti znanost o osjetilnom znanju u suprotnosti s logikom, čiji je cilj istina. Kroz stoljeća se poslije estetika koristila samo u studijama vezanim za umjetnost, no uviđa se veća potreba korištenja njenog originalnog, širokog pojma.

Venkatesh i Meamber (2008) analiziraju koncept estetike s tri različita značenja:

- senzorno iskustvo koje se referira na umjetnost, slikarstvo i ostale vizualne i glazbene umjetnosti;
- senzorno iskustvo povezano sa svakodnevnim pojavama i stvarima;
- široki raspon konceptualnih kategorija koje definiraju estetiku kao što su forme i izrazi, harmonija i red, simbolizam i slika, ljepota, okus i osjećaji.

U trenutku istraživanja povezanosti estetike i korisnika ova se tri različita koncepta spajaju u jedno. Menadžment i marketing estetike polaze od činjenice da se estetska gratifikacija dostiže na osnovi referencijalnosti: funkcije kroz simboliku podsjećaju na neke ugodne i lijepe stvari te stvaraju poveznicu i osjećaj cjelokupnosti (Simonson i Schmitt, 1997). Zadovoljstvo kroz estetiku mogu donijeti svojstvene osobine i strukturne značajke estetike organizacije ili se značenja mogu dostaviti putem estetike organizacije ili marke. Stevens (2012) ističe važnost estetike upravo u uslužnom sektoru budući da estetika i emocije stvaraju posebnu osjetilnu performansu usluga, tijekom koje zaposlenici djeluju isključeni, no to čini da se opuste s klijentima na pozitivan i doista suosjećajan način, bez obzira na to kako se zapravo može osjećati ispod površine.

Marketing estetike djeluje unutar prostornog dizajna i unutar komunikacijskih napora temeljenim na uvjeravanju. Za komunikacijske napore, radi se razlika između dvije vrste poruka, središnja poruka i periferna poruka. Središnja poruka donosi glavna uvjerljiva pitanja

ili argumente, a periferna poruka odnosi se na sve ostale tangencijalne elemente koji nisu dio glavne poruke. Upravo u tim dodatnim sadržajima, koji donose atraktivnosti, ugodu i emocije, kriju se multidimenzionalne, snažne, specifične i opipljive koristi za organizaciju (Schmitt *et al.*, 1995; Simonson i Schmitt, 1997).

Među prednostima koje organizacije mogu zadobiti ukoliko ulažu u korporativnu estetiku ističu se sljedeće (Schmitt *et al.*, 1995; Simonson i Schmitt, 1997):

- *estetika stvara lojalnost*: kada se proizvodi ili usluge doživljavaju kao nediferencirani u smislu njihovih tipičnih atributa, nematerijalna imovina kao što su iskustva postaju ključni;
- *estetika omogućuje više cijene*: jedinstvena estetika koja okružuje različite marke pruža specifična iskustva tako da korisnici mogu vidjeti, čuti, dodirnuti i osjetiti. Za takvu iskustvenu kupnju i uslugu, spremni su platiti više;
- *estetika pronalazi put kroz informacijski nered*: iako je naša okolina pretrpana komunikacijskim porukama, atraktivna estetika reže kroz nered tisuća logotipa, slogana i promocija. Ima izrazitu simboliku koja identificira i opisuje organizaciju;
- *estetika pruža zaštitu od konkurentnih napada*: zakonske i tehničke mjere koje se koriste u borbi protiv zaštite autorskih djela omogućavaju da što je jači estetski dojam koji se više očituje različitim elementima, lakše je za zaštitu sa zakonske perspektive;
- *estetika smanjuje troškove i povećava produktivnost*: kada su estetske smjernice organizacije ujednačene, takav sustav osigurava čvrstu strukturu daljnjih poruka i vodstvo. Njeni stalni i lako prepoznatljivi elementi stvaraju snažan alat i podršku marketingu. S aspekta zaposlenika, estetika privlači vrhunsko kreativno osoblje, koje motivira i uljepšava radno mjesto.

Na menadžerima je prepoznati važnost estetike i uvrstiti ju u obilježja proizvoda i usluge koje pruža njihova organizacija. Takva komunikacija s tržištem poprima multisenzorne aspekte koji prenose iskustvo estetike putem različitih elemenata identiteta poput logotipa, pisama, paketa, rasvjete, zgrade, okoliša, inventara, uniformi, pribora, posjetnica, promocija, oglašavanja, konfiguracije proizvoda, mirisa, glazbe, ukrasa, teksture i drugih medija za stvaranje i slanje informacija.

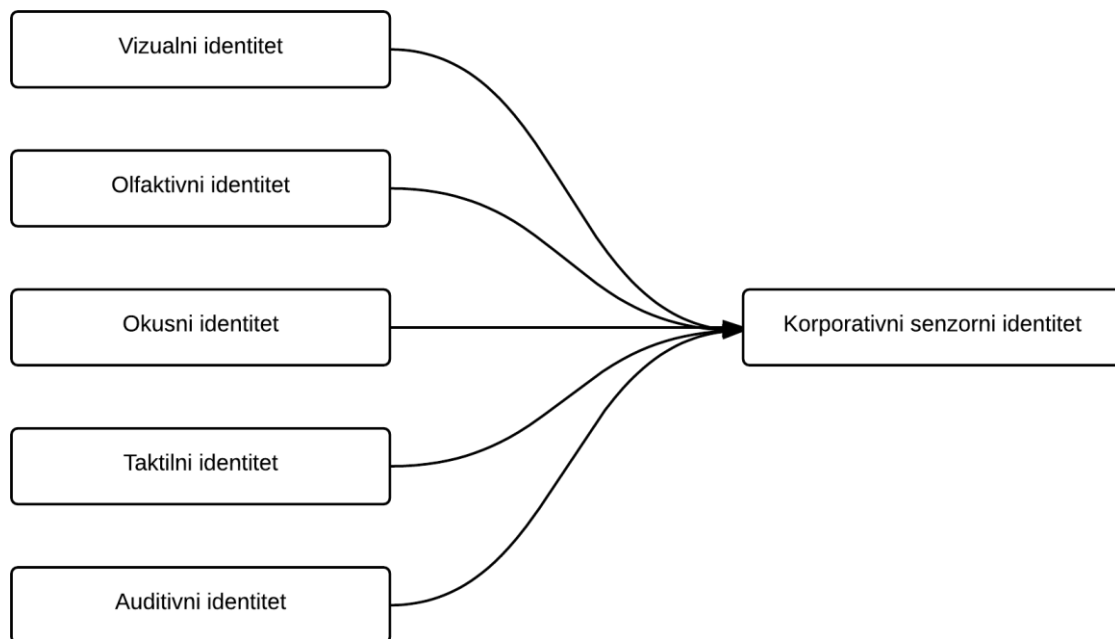
### 5.1.2. Menadžment korporativnog osjetilnog identiteta

Korporativni osjetilni identitet (engl. *corporate sensory identity*) definira se kao ukupnost osjetilnih signala prema kojima publika može raspoznati organizaciju i razlikovati ju od drugih (Bartholme i Melewar, 2007; 2009). Prema Pines (2007) postoji pet tradicionalnih osjetila: vid, sluh, njuh, opip i okus, dok osjetila kao što su bol, toplinska osjetljivost i položaj što se ponekad nadodavaju osjetilima, prema ovom autoru se nadodaju dodiru. Korporativni osjetilni identitet temelji se na multisenzornoj perspektivi koja nudi holistički konceptualni okvir koji se temelji na pet osjetila koja stvaraju pet sljedećih percepcija (Bartholme i Melewar, 2011):

- *vizualna percepcija* može biti najjači prividni način percepcije i izravno je povezana sa svim elementima koje pokrivaju kategorizaciju „korporativnog vizualnog identiteta“. Ova domena obuhvaća sve utvrđene vizualne elemente korporativnog vizualnog identiteta kao što su logotip, pismo i boje, kao i primjenu i kombinaciju tih elemenata;
- *olfaktivna percepcija* opisuje sve dojmove dobivenih mirisa, tako da oni mogu biti povezani s različitim mirisima, da li su primijenjeni na razini arhitekture i interijera ili na razini proizvoda;
- *okusna percepcija* objašnjava osjetilno prepoznavanje kušanjem. Ova percepcija podržava ukusni identitet i koristi se posebno u prehrambenoj industriji;
- *taktilna percepcija* pokriva znanje onoga što je stečeno kroz dodir, tako da prikuplja poticaje na temelju površine proizvoda, arhitekture ili dizajn ambalaže;
- *auditivna percepcija* pokriva sve slušne signale te uključuje osnovne elemente kao što su korporativni zvuk, audio logotipa i korporativna glazba. Ova dimenzija može se proširiti uključivanjem dodatnih zvučnih aplikacija u produkciji zvuka dizajnera i koji se odnose na organizaciju ili njene proizvode, kao što su određeni zvuk automobilskih motora, glazba na telefonske signale, glazba u prodavaonicama, glazba u fizičkom okruženju i drugo.

Svaka od tih pet percepcija stvara svoj zasebni identitet koji se sabire u korporativni senzorni identitet, kako prikazano u Slici 23:

**Slika 23: Korporativni senzorni identitet**



*Izvor: Bartholmé, R.H., Melewar, T.C. (2011) Remodelling the Corporate Visual Identity Construct: A Reference to the Sensory and Auditory Dimension, Corporate Communication: An International Journal, 16 (1), 60*

Prema Slici 23, korporativni senzorni identitet predstavlja cjelinu osjetilnih značajki putem kojih organizacija može projicirati identitet svim svojim unutrašnjim i vanjskim dionicima.

Nastavni radovi posvetili su posebnu pažnju dijelu korporativnog senzornog identiteta koji se temelji na zvuku i glazbi: korporativni auditivni identitet (engl. *corporate auditory identity*) (Bartholme i Melewar 2011; 2014). Budući da se glazbe unutar organizacije koristi za potrebe oglašavanja, loga, web stranica organizacije, glazbe prodajnog prostora, telefonskog poziva i dr. te se proširuju granice utjecaja i uvjeravanja na potrošače i korisnike, glazba postaje žarište s jednim od najvećih emergentnih mogućnosti za buduća istraživanja osjetilnog korporativnog identiteta (Bartholme i Melewar, 2011).

## **5.2. Korporativni identitet i glazba**

Korporativni identitet kao predstavnik karakteristika i osebujnih značajki organizacije, iskazuje svoju važnost u svakom aspektu svog postojanja i djelovanja, a posebno onih elemenata koji dolaze u kontakt s korisnicima. U uslužnom sektoru, zbog neopipljivosti i



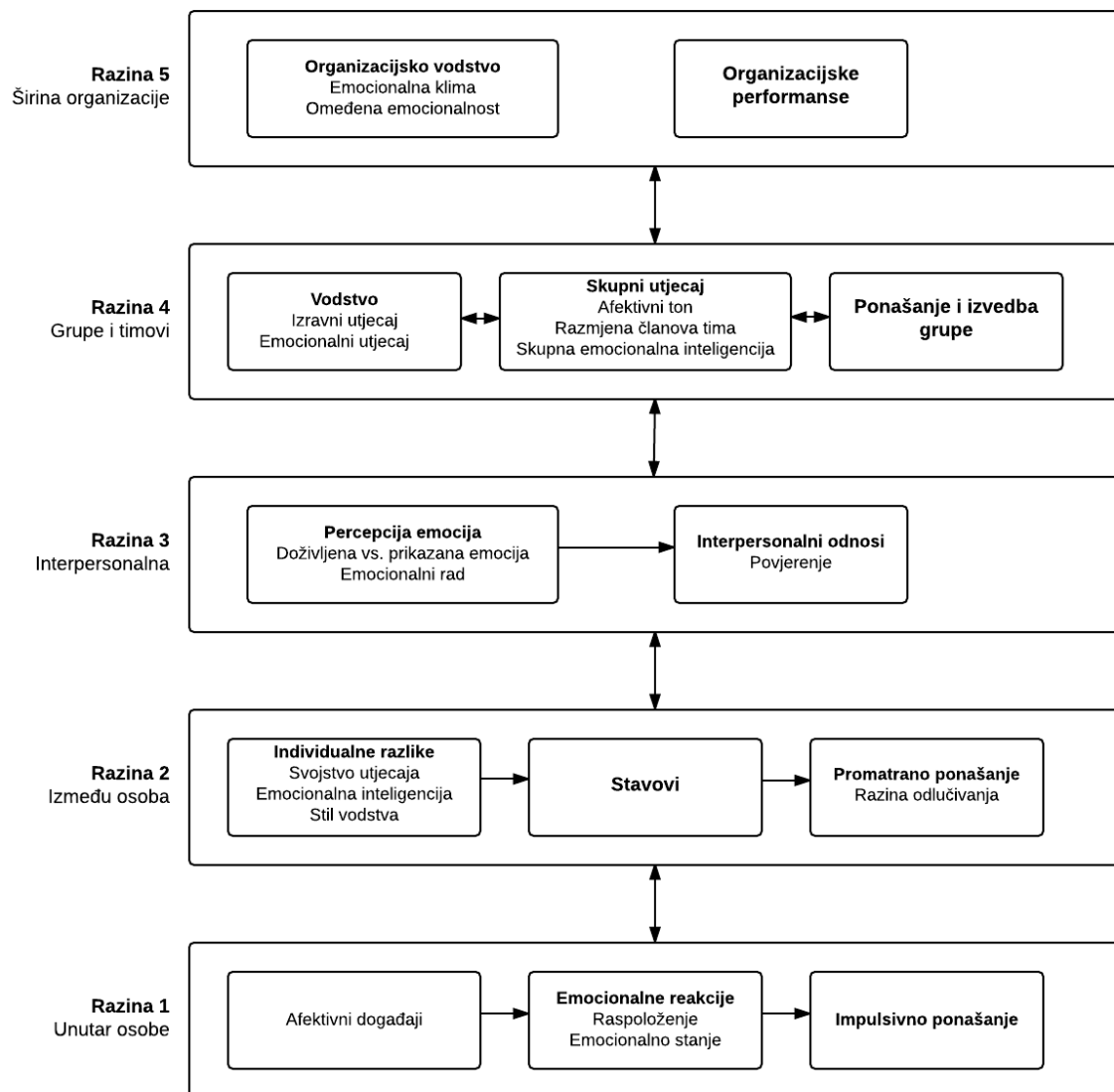
heterogenosti usluge, važno je svim dostupnim kanalima i resursima prenijeti vrijednosti korporativnog identiteta. U uslugama je to moguće putem fizičkog okruženja u kojem se odvija sama usluga, posebice putem ambijenta i glazbe, glazbe koja je najprominentniji element ambijenta. Radovi koji povezuju korporativni identitet i glazbu nisu često zastupljeni te se upravo u toj manjkavosti takvih istraživanja uviđa plodno područje za sljedeća znanstvene napore. Da bi se na što sveobuhvatniji način obradilo područje kongruencije glazbe s odrednicama korporativnog identiteta, iznijet će se saznanja o emocionalnim stanjima kao iskazu korporativnog identiteta te kongruenciju glazbe i korporativnog identiteta.

#### 5.2.1. Emocionalno stanje kao iskaz korporativnog identiteta

Istraživanja o emocijama u organizacijski i organizacijskom ponašanju razvila su se pretežno u posljednjih 15 godina, tako da su autori Ashkanasy i Humphrey (2011), proglasili „afektivnu revoluciju u organizacijskim znanostima“. Stuart (2011) tvrdi da je za dugoročno opredjeljenje korisnika potrebno podržati korporativnu marku koja leži u korporativnom identitetu, identitet koji se temelji na autentičnom bihevioralnom pristupu i koji mora biti emocionalno nabijen.

Trenutni doseg istraživanja o emocijama u području organizacijskog ponašanja temelji se na pet razina analize prikazanih u Slici 24 (Ashkanasy i Humphrey, 2011).

**Slika 24: Model pet razina emocija u organizaciji**



*Izvor:* Ashkanasy, N. M., Humphrey, R. H. (2011) Current emotion research in organizational behavior. *Emotion Review*, 3(2), 215

Slika 24 predstavlja model koji raščlanjuje emocije organizacije na pet razina: unutar osobe, između osoba, interpersonalna razina, grupe i timovi te širina organizacije. Za potrebe ovog rada uzima se u obzir peta razina emocija koja tretira organizaciju kao cjelinu. Na toj vrhovnoj razini emocionalna klima predstavlja fenomen lako opipljiv, opisan od De Rivera (1992, prema Ashkanasy i Humphrey, 2011) kao „kao netko uđe na zabavu ili u grad i osjeti stav dobrog raspoloženja ili depresije, otvorenosti ili straha“. Vrhovna razina kvalitativno je različita od ostalih razina i ima cilj stvoriti pozitivne emocije koje će se održati kroz cijelu organizaciju, na način da obuhvati sve interakcije koje se odvijaju na nižim razinama. Emocionalna klima posebno se usredotočuje na kolektivno raspoloženje organizacijskih

članova prema svojim poslovima, svojim kolegama, organizaciji i upravljanju. Konstrukt emocionalne klime razlikuje se od organizacijske kulture jer je manje stabilan od kulture, a ne odnosi se na uvjerenja, vrijednosti članova i duboko ukorijenjenih pretpostavki. Zdrava organizacija daje jednaku prednost održavanju blagostanja zaposlenika i stvaranju pozitivnih organizacijskih rezultata. Također, zdrava organizacija treba nastojati zadržati negativne emocionalne događaje na minimalnoj razini budući da utječu na zaposlenike.

Polazeći od pretpostavke da svaka organizacija postoji zbog svojih kupaca i korisnika, valja znati upravljati emocionalnim naporima unutar organizacije i van organizacije upravo radi svojih krajnjih korisnika i šire zajednice. Vrhovni menadžment, dakle, upravlja emocijama unutar organizacije ne bi li uspio prenijeti željene emocije na svoje korisnike i potrošače, tako da svim organizacijskim naporima, usklađenim u misiji, ciljevima i vrijednostima, jasno upravlja ka stvaranju željenih emocionalnih reakcija u svojim potrošačima i korisnicima. Budući da su emocije zauzele sve važnije znanstveno područje razvojem MRI skenerom i neuroznanosti, moguće je istražiti utjecaj emocija na razmišljanje pojedinca i njegovo ponašanje. Proizlazeći iz toga, razvio se pojam emocionalne inteligencije (engl. *emotional intelligence*) koja se iz perspektive strategije objašnjava na organizacijskoj razini za procjenu njenih procesa i performansi (Huy, 2012). Huy (2012), analizirajući strateške kontekste u kojima emocije imaju važnu ulogu, raspravlja o upravljanju emocija u većim grupama ili u manjim grupama, razlikujući način upravljanja i efekt koji iz njih proizlazi. Slične emocije u velikim grupama mogu se dogoditi zbog radikalnih promjena, promjena korporativnog identiteta, spajanja i preuzimanja, strateških saveza ili smanjenja obujma rada organizacije. Takve emocije zovu se kolektivne emocije (engl. *collective emotions*) i izražavaju homogenost grupe u osjećajima, stvarajući se iz sličnih interpretacija, iskustava i organizacijske kulture. Emocije se šire poput zaraze (engl. *emotional contagion*) prirodnim mehanizmom putem kojeg prelaze s jednog zaposlenika na drugog, budući da ljudi imaju urođenu prirodnu sklonost da usvoje emocionalna iskustva onih koji ih okružuju. Glazba se definira kao jezik emocija (Altenmueller *et al.* 2002) te predstavlja najbrži kanal za prijenos i doživljaj emocija koji predstavljaju glavninu glazbenog afektivnog poimanja (Low *et al.*, 2012). Putem glazbe, želi se stvoriti kongruencija u prenošenju glavnih vrijednosti i elemenata korporativnog identiteta, s ciljem efikasnog prenošenja emocija korisnicima i potrošačima.

### 5.2.2. Kongruencija glazbe i korporativnog identiteta

Karakteristike glazbe i njena upotreba u uslugama opsežno su opisani u trećem poglavlju ovog rada. Međutim, istraživanja u vezi zvuka i glazbe u korporativnom identitetu i korporativnom imidžu su rijetka. Schmitt *et al.* (1995) sastavlja okvir od „četiri P menadžmenta estetike“ (engl. *four Ps of aesthetics management*) gdje uvrštava glazbu kao element unutar kategorije prezentacije menadžmenta korporativnog imidža. Nakon toga, Schmitt i Simonson (1997) tvrde da glazba u pozadini može stvoriti identitet. Slično tome, Balmer i Gray (2003) tvrde da glazba može biti među ostalima jedan „označitelj marke“, zajedno s imenom, logom i bojama. McDonald *et al.* (2001) tvrde da glazba može stvoriti cjelovitu i dosljednu percepciju među kupcima i na taj način odigrati važnu ulogu kako bi marka bila opipljiva. Unatoč različitim indikacijama za potencijale glazbe i zvuka, malo je istraživanja analiziralo auditivnu dimenziju identiteta do radova Bartholme i Melewar (2007, 2009, 2011, 2014) koji produbljuju njegovo razumijevanje.

Polazeći od pretpostavke holističkog poimanja organizacije, Bartholme i Melewar (2011) uzimaju u obzir sličnost između vizualne i auditivne dimenzije, tako da se korporativni auditivni identitet definira prema korporativnom osjetilnom identitetu: ukupnost zvučnih signala prema kojima publika može raspoznati organizaciju i razlikovati ju od drugih. Na taj način, menadžment korporativnog auditivnog identiteta označava „upravljanje zvučnih signala od strane organizacije, što uključuje kreiranje i provedbu smjernica za korištenje slušnih elemenata identiteta i aplikacija“ (Bartholme i Melewar, 2011). Autori (Bartholme i Melewar, 2011) razvijaju hipoteze za sljedeća istraživanja gdje povezuju korporativni auditivni identitet sa spremnošću organizacije u uvođenju inovacija, poslovnim okruženjem, strategijom diferencijacije, integriranim komunikacijama, korporativnim vizualnim identitetom te uključenosti i ulozi izvršnog direktora. Auditivna percepcija pokriva sve signale koji se čuju te uključuje osnovne elemente kao što korporativni zvuk, audio logo i korporativna glazba. Ova dimenzija može se proširiti uključivanjem dodatnih zvučnih elemenata u produkciji dizajnera zvuka i koji se odnose na cijelu organizaciju ili njene proizvode.

Auditivni identitet predstavlja, dakle, žarišnu točku za daljnja istraživanja uzevši u obzir sveukupnost istraživanja osjetilnog identiteta. Bartholme i Melewar (2014) zaključuju da auditivni identitet ima potencijal u podržavanju i širenju dosljedne odaslane poruke. Također,

prenosi elemente i karakteristike korporativnog identiteta, što posljedično pomiče razumijevanje paradigme integriranih komunikacija.

Monfort *et al.* (2015) tvrdi da korporativni identitet može biti predstavljen različitim simbolima koji stimuliraju memoriju danog obećanja za identitet marke, simbol koji može biti i glazba. Upravo se korištenjem glazbe i auditivnog identiteta želi prenijeti vrijednosti korporativnog identiteta, tako da upravljanjem glazbe i drugih vrsta korporativnih zvukova predstavljaju inovativni menadžerski zadatak za mnoge organizacije (Phillips i Kim, 2009).

Budući da je glazba medij putem kojeg se žele prenijeti vrijednosti korporativnog identiteta, potrebno je da bude u potpunosti kongruentna i sukladna s čimbenicima koji čine korporativni identitet. Oakes and North (2008) predviđaju da glazba može oblikovati percepciju identiteta dok Oakes *et al.*, (2013) tvrdi da je nedostatak glazbe u trgovini uznemirujući faktor te je glazba potrebna za potvrdni dokaz komunikacije između prodavatelja i korisnika. Prema Puccinelli *et al.* (2007), velik broj istraživanja sugerira da kongruencija ima istaknut čimbenik u stvaranju potrošačeva stava i percepcije, a ta se sukladnost odnosi na usklađivanje između aspekata određenog proizvoda ili usluge s aspektima kupca. Najšira konceptualizacija podudarnosti povlači razliku između samo-kongruencije i funkcionalne podudarnosti: samo-kongruencija se odnosi na sukladnost između identiteta kupca i percepciju kupca identiteta tipičnih korisnika. Za razliku od toga, funkcionalna sukladnost se odnosi na korespondenciju između kupca i atributa proizvoda i usluge, što se, kao primjer, uzima stvorena atmosfera u uslužnom ambijentu.

Dvostruki model percepcije okruženja i *Gestalt* teorije (Lin, 2010) upućuje na to da sva iskustva, mirisi, zvukovi, temperatura i ostalo predstavljaju se u jednom perceptivnom prostoru, što podrazumijeva da osoba može doživjeti dodatnu karakteristiku tek nakon što se utvrdi da je to dio okoline. Na taj način, kada glazba djeluje kao jedna od značajki u servisnom okruženju, integrira se u uslužnom okruženju. Budući da percepcija fizičkog okruženja ima holističku prirodu, ne koncentrira se ili usredotočuje na bilo koju komponentu u pozadini. Dakle, kada je glazba integrirana unutar fizičkog okruženja, ona potiče povezanost i sjedinjuje elemente u perceptivnoj organizaciji, što pojačava njenu sposobnost da se istakne u prvi plan (Morin *et al.*, 2007). Kada se percipira u takvoj holističkoj integriranoj pozadini, prisutnost glazbe povećava sposobnost percepcije fizičkog okruženja. Morin *et al.* (2007) tvrdi da ukoliko glazbena vrijednost nije integrirana u stav fizičkog okruženja, ne uspijeva

utjecati na sukladnost sa stavovima pružatelja usluge i direktnu evaluaciju usluge. Odgovarajući podražaji iz ambijenta dovode do viših ocjena evaluacije okruženja, više pozitivnih odgovora u ponašanju i viših razina zadovoljstva nego u situaciji neusklađenosti. Ukoliko se fizičko okruženje percipira kao cjelina, posebni podražaji mogu uvećati njegovu percepciju (Oakes *et al.* 2014). Uspješno oblikovanje fizičkog okruženja treba proizlaziti iz misije organizacije, temeljiti se na potrebama zbog kojih je poduzeće osnovano i koje želi svojim djelovanjem zadovoljiti korisnike. Cjelokupno fizičko okruženje, također, mora imati smisla u kulturnom i ekonomskom aspektu te prenijeti vrijednosti korporativnog identiteta.

### **5.3. Kongruentna glazba i percepcija fizičkog okruženja**

U drugom poglavlju ovog rada objašnjen je pojam fizičkog okruženja (engl. *servicescape*) i sastavnice ambijenta kao dimenzije fizičkog okruženja, dok su u trećem poglavlju opisane sastavnice glazbe te manipulacijom kojih njenih strukturalnih karakteristika glazba utječe na emocionalne, bihevioralne i kognitivne odgovore korisnika i potrošača.

Eiglier i Langeard (1999:57-58) razmatraju problematiku upravljanja uslužnog prostora s aspekta manipulacije prostora i protoka klijenata. Manipulacija prostora je nužna jer uslužno osoblje želi kontrolirati makar jedan dio prostora za potrebe obavljanja procesa (šalteri, ormari, pultovi, zabranjene zone za korisnike itd.) gdje je korisnicima zabranjen pristup. No, s druge strane, korisnika se potiče na sudjelovanje u ostvarivanju usluga te time se određuje da prostor bude široko otvoren javnosti. Također, često su usluge usmjerene različitim tržišnim segmentima te prostor mora odgovarati polivalentnom usluživanju i nesmetanom odvijanju procesa za lagano i brzo posluživanje. Protok klijenata može varirati po osnovi cikličnih kretanja u godini ili unutar dana, a masovne usluge moraju zadržati produktivnost usluživanja i individualnih ugodnosti za korisnike. Zbog toga, važno je uspješno oblikovati fizičko okruženje.

Važni principi za uspješno oblikovanje fizičkog okruženja uslužnog poduzeća jesu (Ozretić Došen 2010:130-131):

- *Uočiti ključne čimbenike oblikovanja*: prepoznati vanjske i unutrašnje elemente koji imaju glavnu ulogu u stvaranju situacije;

- *Usredotočiti pažnju na detalje:* pažnja pridodana detaljima često predstavlja glavnu snagu fizičkog okruženja;
- *Osigurati konzistentnost svih elemenata s konceptom dizajna fizičkog okruženja:* donijeti ispravne odluke što uključiti i što isključiti da bi se maksimizirao utjecaj na korisnike;
- *Održati holističku perspektivu:* važno je postići sinergiju u cilju stvaranja cjelokupnog doma i izazivanja poželjnog ponašanja korisnika.

Fizičko okruženje je u posljednjih nekoliko godina dobilo sve veću menadžersku pozornost u važnosti estetike okruženja (engl. *environmental aesthetics*) (Kozinets *et al.*, 2004). Cjelokupni dojam fizičkog okruženja stvara atmosferu koja se procjenjuje putem osjetila. Za optimalni odabir elemenata koji čine fizičko okruženje te time i uspješno oblikovanje istog, valja odlučiti koje se osjećaje korisnika želi pobuditi te u skladu s time stvoriti atmosferu (Tablica 12).

**Tablica 12: Atmosfera i osjećaji**

Stvorena atmosfera u ambijentu	Reakcije u obliku osjećaja potrošača
Elegantna	Status
Profesionalna	Povjerenje i sigurnost
Srdačna	Sreća i uživanje
Mračna	Potištenost, utučenost
Prijetnja	Zabrinutost
Topla	Udobnost
Zanimljiva	Privlačnost

*Izvor:* Ljubojević, Č. Lj. (1998) Menadžment i marketing usluga, Stylos, Novi Sad, 398

Fizičko okruženje i atmosfera u njemu utječu na korisnika na tri načina (Lovelock i Wirtz, 2007:289):

- Medij koji stvara poruku o osobitoj prirodi i kvaliteti uslužnog iskustva, što olakšava korisnicima predodžbu i stvaranje očekivanja;
- Medij koji privlači pažnju, na način da se time usluga razlikuje od konkurencije i privlači korisnike ciljnog tržišta;

- Medij koji stvara osjećaje kroz boje, teksture, zvukove, mirise, prostorno uređenje, da bi se poboljšalo uslužno iskustvo i/ili povećala želja za korištenjem.

Za upravljanje fizičkim okruženjem i ambijentom sugerira se na poseban način glazba, budući da je ona najprominentniji čimbenik ambijenta (Pine i Gilmore, 1998; Soars, 2009).

Znanstvenih radova koji se bave fizičkim okruženjem i glazbom je do 2013. godine bilo 28 (Mari i Poggesi, 2013). Većina istraživanja koja su ispitala glazbu u uslužnim sredinama su nastojala manipulirati strukturalne komponente glazbe kako bi se mjerili efekti varijabli. Većina empirijskih istraživanja usredotočila se na jedan element fizičkog okruženja, dok su se kasniji radovi bavili kombinacija i međudnosom dvaju elemenata fizičkog okruženja. Mijenjajući tempo pozadinske glazbe u supermarketu (Milliman, 1982) i u restoranu (Milliman, 1986) objašnjava da ukoliko svira kompozicija sporog tempa umjesto brzog tempa, povećava se prodaja, budući da se sporijim kretanjem potrošača kupuje više i povećava se impuls kupnje. Yalch i Spangenberg (1988) proveli su istraživanje koje se nadovezuje na Millimana (1982, 1986) u robnoj kući, usporedivši učinke poznate glazbe (tadašnji Top 40), i pozadinske, instrumentalne glazbe, s kontrolnom skupinom bez glazbe. Kupci ispod 25 godina proveli su više vremena u kupovini dok je svirala instrumentalna glazba, dok su stariji kupci kupovali više kad su svirali aktualni hitovi. Međutim, replika Millimanove studije koja je provjerila interaktive efekte otkriva da nema nikakvih značajnih rezultata u promjeni tempa (Herrington i Capella, 1996). Istraživanja provedena od Millimana (1982, 1986) kritizirana su zbog ignoriranja interaktivnih djelovanja između tempa i drugih elemenata koji mogu utjecati na rezultate (Kellaris i Kent, 1991). North i Hargreaves (1998) koristili su različite glazbene stilove (klasična glazba, pop glazba, instrumentalna jednostavna glazba ili tišina) i pokazali značajan utjecaj na percepciju studenata u školskoj kantini. Dube *et al.* (1995) analiziraju zadovoljstvo i uzbuđenje izazvano učinkom glazbe na potrošače u bankarskom kontekstu: njihovi rezultati pokazuju da zadovoljstvo i uzbuđenje izazvano glazbom može imati nezavisne efekte na želju potrošača povećanja veze u interakciji korisnik-ponuđač. Istraživanja do tada razmatrala su atmosferu u fizičkom okruženju na globalnoj razini i kroz pojedine elemente okruženja te se uvidjela potreba za proučavanjem holističke percepcije cijelog fizičkog okruženja (Oakes *et al.*, 2014).

Holističku percepciju fizičkog okruženja istražili su Mattila i Wirtz (2001) povećanjem elemenata glazbe koji stvaraju uzbuđenje (brzi ili spori tempo), usklađeni s mirisom



(stimulirajući ili opušteni) prisutanim u fizičkom okruženju. Dube i Morin (2001) istražili su mogućnost da užitak iz glazbe može utjecati na evaluaciju trgovine i posljedično na stavove potrošača prema fizičkom okruženju i prodajnom osoblju. Polazeći od prethodnih istraživanja, prva dimenzija usluga koja proizlazi iz utjecaja medijatorskog efekta glazbe na evaluaciju prodajnog mjesta je odnos prema fizičkom okruženju. Oakes *et al.* (2014) ocijenili su da daljnja istraživanja moraju evaluirati interaktivne učinke glazbe s ostalim varijablama okruženja.

Kongruentna glazba koja prenosi vrijednosti korporativnog identiteta mora biti u skladu s fizičkim okruženjem i biti kanal za komunikaciju koju menadžment želi imati s vlastitim korisnicima i potrošačima. Povezanost između glazbe i fizičkog okruženja istražili su Lin i Mattila (2010) koji su svoje znanstvene interese proširili i na uslužne susrete i emocije korisnika. Njihova studija istražuje učinke koji proizlaze iz podudarnosti između dva seta faktora (atmosfera trgovine i vrsta poslužene hrane, vanjski izgled i unutrašnji dekor) i njihov mogući utjecaj na potrošačeve emocije. Lin (2010) je upotrijebila glazbu i boje da bi stvorila četiri situacije u izmišljenom baru hotela i hotelskim sobama da bi istražila interaktivno djelovanje i težnju ka uzbuđenju (engl. *arousal seeking tendency, AST*). Autorica zaključuje da glazba, kao auditorni znak, utječe na ljudske osjećaje, ponašanja i zadovoljstvo kada su u fizičkom okruženju. Istraživanje Andersson *et al.* (2012) upotpunjuje tu tvrdnju na način da potvrđuje da glazba utječe na ponašanje potrošača, ali vrsta usluge i trgovine utječu na njenu jačinu i smjer.

#### **5.4. Kongruentna glazba i percepcija korporativnog imidža**

Da bi se mogla objasniti veza između kongruentne glazbe korporativnom identitetu unutar fizičkog okruženja i korporativnog imidža, valja slijediti nekoliko koraka za lakše raspoznati sukcesivnosti uzročno-posljedičnih veza. Budući da je korporativni imidž nastao iz korporativnog identiteta te se stvara u očima dionika, a pretpostavlja se da je glazba unutar fizičkog okruženja kongruentna korporativnom identitetu i da je određena od strane donositelja odluke uslužne organizacije, potrebno je istražiti međuodnos fizičkog okruženja i imidža te glazbe i korporativnog imidža.

Korporativni imidž rezultat je interakcije svih iskustava, impresija, vjerovanja i osjećaja koje ljudi imaju o nekoj organizaciji te je nedjeljiv od njegova identiteta. Identitetom se projicira imidž organizacije široj javnosti, njime se komunicira i prenose vrijednosti i sama slika organizacije.

Sučelje identitet/imidž (engl. *interface identity/image*) pokazuje da li postoje nedosljednosti između zastupane korporativne etike, ciljeva i vrijednost te percepcijom koju drže ključne organizacijske utjecajne skupine (Balmer, 1998). Kod analize procesa formiranja korporativnog imidža, nerazdvojiva je veza s procesom upravljanja korporativnim identitetom. Ovisno o konstrukt koji je u fokusu znanstvenog interesa (da li identitet ili imidž), neki autori stavljaju naglasak na menadžment korporativnog identiteta, dok drugi naglašavaju formiranje imidža. Dok se neki istraživači odnose na formaciju korporativnog imidža (Dowling, 1986; 1994), ili upravljanje korporativnim imidžom (Abratt, 1989), drugi autori daju veću važnost ulozi identiteta i tako se odnose menadžment korporativnog identiteta (Balmer, 1998; Markwick i Fill, 1997; Stuart, 1999). Razlika u perspektivi daje i različiti pristup istraživanjima.

Korporativni identitet prenosi se komunikacijom uz korištenje svih znakova koji nam stoje na raspolaganju tako da svi naponi budu usklađeni i komunicirani tako da se nadopunjuju i stvaraju željenu sliku organizacije. Sukladno strateškim ciljevima, organizacija modelira svoje fizičko okruženje imajući u vidu ciljno tržište kojemu se usluga nudi, kao i razinu interpersonalnih odnosa koji se javljaju tijekom pružanja usluge. Uspješno oblikovanje fizičkog okruženja pazeći na sve te elemente može se smatrati umjetnošću jer daje predodžbu cjelokupne organizacije. Fizičko okruženje je dio korporativnog identiteta i opipljivi element pružene usluge. Ukoliko se glazbom koja je kongruentna korporativnom identitetu modelira fizičko okruženje, ona prenosi njegove karakteristike i utječe na korporativni imidž. Organizacija ima utjecaj na korporativni identitet, no ne i na korporativni imidž (Tubillejas *et al.* 2011), te je zbog toga važno u što većoj mjeri uskladiti sve napore koji su upućeni korisnicima i dionicima. Tubillejas *et al.* (2011) fokusiraju se na evaluaciji atributa koji determiniraju korporativni imidž na način da nakon pilot istraživanja, izlučuju četiri faktora koji utječu na izgradnju korporativnog imidža u kulturnim uslugama: fizičko okruženje, ponuda usluge, pristup usluzi i kontakt osoblje. Nakon anketiranja korisnika, uvidjelo se da fizičko uslužno okruženje ima najjači utjecaj na korporativni imidž, ali glazba kao čimbenik ambijenta unutar fizičkog okruženja nije istaknuta i zasebno ispitana. Glazba se uzima kao

nezavisna varijabla unutar fizičkog okruženja jer „elementi okruženja organizacije mogu biti korišteni za utvrđivanje ili učvršćivanje imidža, repositioniranje poduzeća u percepciji korisnika, ili utjecaj na zadovoljstvo ili nezadovoljstvo korisnika uslugom koja im se pruža“ (Booms i Bitner, 1982, prema Clarke i Schmidt, 1995:150). LeBlanc i Nguyen (1996) istražili su attribute koji utječu na izgradnju korporativnog imidža u financijskim institucijama te su testirali model gdje su značajni faktori reputacija direktora, ponuda usluge, kontakt osoblje, korporativni identitet i fizičko okruženje. Nguyen (2006) testira važnost radnika i fizičkog okruženja u uslugama, ispitujući dvije uslužne djelatnosti, hotele i putničke agencije. Višestrukom regresijom zaključuje da je odnos između korporativnog imidža i djelatnika zakrivljen, dok je za fizičko okruženje linearan. Chen i Chen (2014) ispituju međuovisnost marketinga odnosa, korporativnog imidža i kvalitete usluga u hotelima. Dekoracija, dizajn i cjelokupna atmosfera nalaze se unutar konstrukta „kvaliteta usluge“ te je bitan zaključak da kvaliteta usluge pozitivno utječe na izgradnju korporativnog imidža. Način na koji fizičko okruženje utječe na imidž uslužne organizacije istražen je u većem broju istraživanja, dok je, prema Rajh (2009) fizičko okruženje vrlo utjecajno u komuniciranju imidža uslužne organizacije potrošačima.

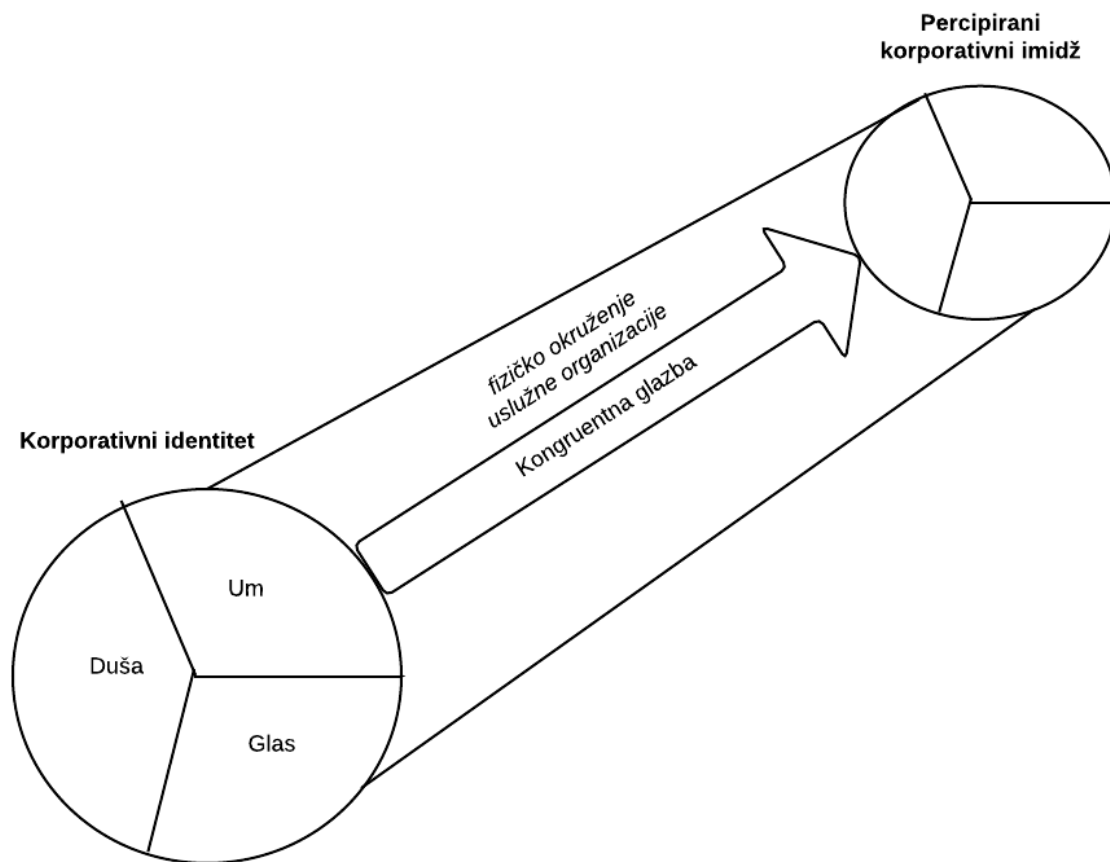
Glazba, kao dio ambijenta stvorenog u fizičkom okruženju, predstavlja vrijedan element istraživanja njenog utjecaja na imidž. Vida *et al.* (2007) istraživali su utjecaj glazbenog značaja na ponašanje potrošača i njihovu evaluaciju ponude i osoblja. Oni su pretpostavili da glazba koja je u skladu sa željenim imidžom može povećati vrijeme provedeno u trgovini. Ipak, nisu testirali učinak na ostale varijable. Stoga, postoji potreba za procjenom utjecaja unutarnjih reakcija i ponašanja prema glazbi koja je kongruentna s više od samo jednog elementa atmosfere u fizičkom okruženju, a napose s karakteristikama korporativnog identiteta. Ugodna glazba ima povoljne učinke na ishode usluga u smislu vrednovanja usluga i namjere kupnje (Morin *et al.*, 2007). Prema Areni (2003), koji je usporedio teoriju i praksu, atmosferska, pozadinska glazba stvara ispravni imidž u skladu s vrstom odabrane glazbe, čini boravak korisnika usluge dužim, privlači ih ili ih udaljava, upravlja percepcijom vremena, potiče ili odvraća antisocijalno ponašanje te blokira dosadne i nametljive pozadinske glazbe. Glazba ima ključnu ulogu u formiranju imidža u trgovini te se u prodajnom mjestu koristi za komuniciranje imidža i pozicioniranje, dok se dizajn ambijenta prilagođava na način da se podudara s profilom svojih korisnika (Jain i Bagdare, 2011). Glazbeni odabir, dakle, može proizaći iz evaluacije imidža atmosfere uslužnog okruženja (Demoulin, 2011). Upravo u toj kongruenciji glazbe leži razlikovna vrijednost u različitim uslugama na način da će

kongruencija ili dosljednost biti učinkovitija u pozitivnom utjecaju na ponašanje potrošača u trgovinama i unutar fizičkog okruženja. Istraživanje provedeno na primjeru prodajnog mjesta dokazuje da atmosfera značajno utječe na percipirani imidž (Sirgy *et al.* 2000, prema Petruzzellis *et al.*, 2015). Što je znak iz fizičkog okruženja odgovarajući, učinkovitiji je utjecaj na ponašanje korisnika (Petruzzellis *et al.*, 2015).

Grafički prikaz iz Slike 25 polazi iz konceptualnog dosega autora Birkigt i Stander (1986, prema Balmer i Soenen, 1999) koji su prikazali tadašnje elemente miksa korporativnog identiteta u projekciji prema korporativnom imidžu. Miks korporativnog identiteta (engl. *corporate identity mix*) sastoji se od tri elemenata (Balmer i Soenen, 1999):

- *Duša* (engl. *soul*): uključuje glavne vrijednosti, kulturu, interni korporativni identitet (i željeni imidž), afinitete zaposlenika te povijest organizacije;
- *Um* (engl. *mind*): vizija i filozofija, strategija, proizvodi i usluge, korporativne performanse, arhitektura marke te korporativno vlasništvo;
- *Glas* (engl. *voice*): kontrolirana i nekontrolirana komunikacija, simbolizam, ponašanje osoblja i korporacijsko ponašanje te indirektna komunikacija.

**Slika 25: Projicirani korporativni identitet prema percipiranom korporativnom imidžu putem kongruentne glazbe**



*Izvor:* obrada autorice

Slika 25 prikazuje kako se korporativni identitet, sastavljen od miksa korporativnog identiteta (Balmer i Soenen, 1999), projicira u percipirani korporativni imidž. Karakteristike korporativnog identiteta prenose se unutar kanala fizičkog okruženja, koji, prema obilježjima objašnjenim u Drugom poglavlju ovog rada, predstavlja opipljiv dio usluge i ima važan utjecaj na percepciju korporativnog imidža. Glazba kao najprominentniji dio ambijenta fizičkog okruženja, prenosi značajke korporativnog identiteta na način da je kongruentna njegovim karakteristikama. Percipirani korporativni imidž ne mora nužno sadržavati iste elemente odaslanog korporativnog imidža (Birkigt i Stander, 1986).

## 6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA GLAZBE NA IZGRADNJU KORPORATIVNOG IMIDŽA POSLOVNE ORGANIZACIJE U USLUŽNIM DJELATNOSTIMA

### 6.1. Metodologija istraživanja

Većina istraživanja koja su obradila percepciju fizičkog okruženja i napose glazbu kao dio fizičkog okruženja uslužnih organizacija uglavnom su se provodila u restoranima (Milliman, 1986; North *et al.*, 1999; Caldwell i Hibbert, 2002; Demoulin, 2011) ili u trgovinama (Yalch i Spangenberg, 1993; Spangenberg *et al.*, 2005; Eroglu *et al.*, 2005; Jacob *et al.*, 2009; Countrymanu i Jangu, 2006; Jain i Bagdare, 2011; Andersson *et al.*, 2012; Hooper *et al.*, 2013). Međutim, ukoliko se promatra literatura koja se odnosi na turizam, može se reći da hotelske organizacije imaju središnju ulogu u turizmu (Pike i Ryan, 2004) te se zbog toga vidi nedostatnost istraživanja uslužnog okruženja hotelske industrije. S aspekta imidža i literature iz područja turizma, imidž se analizira uglavnom s aspekta destinacijskog imidža, dok s aspekta percepcije korporativnog imidža hotela nema puno radova, iako su hotelske usluge jedne od ključnih usluga pruženih u turističkoj destinaciji (Durna *et al.*, 2015). Zbog dokazane važnosti uslužnog okruženja u hotelu (Chen i Chen, 2014; Dedeoglu *et al.*, 2015), odabrana je upravo hotelska industrija za provođenje ovog istraživanja.

Pri odabiru hotela gdje bi se mogle provesti sve faze istraživanje ključna je bila suradnja menadžmenta. Također, budući da je u Hrvatskoj broj noćenja 2014. godine bio 66,5 milijuna, dok je udio noćenja samo u Istri 29,4% (Mirošević, 2015), zadano je da hotel bude na području Istarske županije. S druge strane, vodilo se računa da hotel bude u jednom od najboljih deset trgovačkih društava u Hrvatskoj u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane u 2014. godini (Mirošević, 2015).

Odabran je dizajn hotel s 4 zvjezdice na zapadnoj obali Istre te je upućen mail sa zamolbom odobrenja za provođenje istraživanja. Neovisno što je direktorica hotela prihvatila i odobrila istraživanje, dozvola od strane centraliziranog odjela grupacije kojemu hotel pripada za mijenjanje već postojeće glazbe u predvorju hotela nije došla niti nakon tri mjeseca od predane molbe. Stoga je bilo nužno pronaći drugi hotel koji udovoljava svim gore navedenim kriterijima: poslan je, dakle, upit hotelu s 4 zvjezdice na južnom dijelu Istre (Hotel A) dana 18. lipnja 2015. godine, no ni nakon dva mjeseca nije bilo moguće dobiti odgovor od strane

menadžmenta te je, zbog skorog završetka turističke sezone, bilo potrebno pronaći treći hotel koji bi odobrio istraživanje. Na taj se način dana 24. kolovoza 2015. godine poslao upit Hotelu s 2 zvjezdice na južnom dijelu Istre (Hotel B) koji također pripada najboljim deset trgovačkih društava u Hrvatskoj u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane u 2014. godini (Mirošević, 2015). U kratkom roku, direktor Hotela B je odobrio istraživanje i eksperiment u svim svojim fazama. Istovremeno, dana 25. kolovoza 2015. godine i Hotel A je donio pozitivnu odluku o provođenju istraživanja. Iako istraživanje u svojoj sukcesivnosti zahtjeva analizu jedne organizacije i anketiranje ispitanika iz jedne organizacije u različitim situacijskim čimbenicima tijekom provođenja eksperimenta, kao znak zahvalnosti menadžmentu Hotela A i Hotela B zbog odobrenja istraživanja, odlučilo se provesti cjelovito istraživanje u obje organizacije. Zbog toga će u nastavku prikazivati rezultati za svaki hotel ponaosob.

Zbog povjerljivosti podataka, imena organizacije, intervjuiranih zaposlenika te anketiranih korisnika usluge ostat će anonimni, a hoteli će se imenovati kao Hotel A i Hotel B, čije su deskriptivne karakteristike navedene u Tablici 13.

**Tablica 13: Deskriptivne karakteristike hotela uključenih u istraživanje**

	<b>Hotel A</b>	<b>Hotel B</b>
Kategorizacija	4*	2*
Broj soba	373	222
Pripadnost hotelskom lancu	Da	Da

*Izvor:* menadžment hotela

Istraživanju se postupilo postepeno, na način da su se sve faze istraživanja poštivale i izvodile sukcesivno. Prvenstveno se provelo kvalitativno istraživanje o karakteristikama korporativnog identiteta putem polustrukturiranog intervjua s direktorom hotela i ostalim donositeljima odluka. Dobivenim informacijama stvorila se kongruentna glazba potrebna za provođenje eksperimenta, koji se sastojao od pismenog istraživanja korisnika fizičkog okruženja putem upitnika temeljem dva situacijska čimbenika kada je u predvorju hotela prisutna kongruentna i nekongruentna glazba.

### 6.1.1. Kvalitativno istraživanje

Za istraživanje korporativnog identiteta u literaturi koristile su se različite metode, no nedavno se najučinkovitijom pokazala utemeljena metoda (engl. *grounded theory*) (He i Balmer, 2013), budući da na taj način literatura i teorija pružaju kontekst, a ne platformu gdje su teoretski doprinosi izraženi. Upotrebom utemeljene metode kao metodom istraživanja korporativnog identiteta ne postavljaju se hipoteze koje izvire iz dosadašnjih istraživanja jer je eksplicitni cilj istraživanja teoretski doprinos koji izvire iz samih dobivenih podataka (Strauss i Corbin, 1998). Kvalitativni rezultati koriste se za opisivanje, dekodiranje, prevođenje i dolaženje do značenja na druge načine, a ne frekvencije, nekih više ili manje prirodnih fenomena koji se pojavljuju kao fenomen u društvenom svijetu (van Maanen, 1983:9), što se smatra adekvatnim za ovo istraživanje. Prema Tkalac Verčić *et al.* (2010), kvalitativna istraživanja dozvoljavaju fleksibilniju strukturu koja dopušta promjene u naglasku istraživanja te kretanje od podataka k teoriji, imaju kao cilj što bliže razumijevanje konteksta istraživanja.

Stoga, dobiveni kvalitativni podaci obradili su se induktivnom metodom koja se razlikuje se od deduktivnog istraživanja u kojem je istraživački dizajn planiran, u pravilu, statističkim kriterijima. Slijedeći tradiciju kvalitativnih istraživanja, koristile su se višestruke metode prikupljanja podataka (engl. *multiple data collection methods*) (Strauss o Corbin, 1998). Polazište za prikupljanje podataka bio je polustrukturirani intervju s donositeljima odluka o korporativnom identitetu odabrane organizacije, počevši od direktora i osoba koje on definira kao važne za korporativni identitet. Metodom promatranja ne-sudionika (engl. *non-participant observation method*) analizirane su karakteristike korporativnog identiteta u konstruktima interesa ovog rada: ambijentalni čimbenici fizičkog okruženja (glazba, miris, osvjetljenje, dizajn), specifična obilježja uslužne organizacije (kontakt osoblje i procesi) te ostali elementi od interesa za korporativni identitet prema Melewarovoj klasifikaciji (Melewar, 2003; Melewar i Karaosmanoglu, 2006).

Podaci dobiveni iz nesudioničkog promatranja zabilježeni su u istraživačkom dnevniku (engl. *research diary*) gdje su sakupljena osobna zapažanja o ključnim obilježjima elemenata korporativnog identiteta, događanjima i aktivnostima.



Osmišljeni prijedlog intervjua (Prilog 1) pomogao je boljoj učinkovitosti i djelotvornosti naknadne obrade podataka. Koncipiran je prema Balmerovim ACID i AC2ID testom (Balmer i Soenen, 1999, Balmer i Greysen, 2003, Balmer *et al.*, 2009; Balmer 2012) koji, od prvotnih četiri, sagledava i proširuje do šest vrsta korporativnog identiteta s ciljem razlikovanja i razlučivanja višestrukih karakteristika specifičnih za svaki od njih: aktualni/trenutni identitet (engl. *actual identity*), komunicirani identitet (engl. *communicated identity*), sporazumni/dogovoreni identitet (engl. *covenanted identity*), koncipirani identitet (engl. *conceived identity*), idealni identitet (engl. *ideal identity*), željeni identitet (engl. *desired identity*).

Prijedlog intervjua sastavljen je od 8 demografskih pitanja i pitanja o prirodi posla te 8 otvorenih pitanja vezanih uz korporativni identitet. Također, jedno pitanje želi stvoriti usporedbu između trenutnog, željenog i idealnog identiteta prema šest obilježja organizacije. Nakon odobrenja od strane mentora, prijedlog intervjua je pokazan direktorima Hotela A i B te je za njih dobiveno odobrenje za njegovo provođenje na njima i ostalim zaposlenicima.

Prvi susret bio je s direktorom hotela te je imao za cilj utvrditi osobe koje su, osim njega, donositelji odluke o korporativnom identitetu i koje će osobe biti intervjuirane, kao i raspored intervjua. Pri tom, pazilo se da među sudionicima ispitivanja bude po jedan predstavnik vrhovne, srednje i niže razine menadžmenta. U dogovoru s određenim osobama od strane direktora, obavili su se svi intervjui prema zadanom planu. Prije svakog intervjua objasnio se cilj istraživanja i slijed razgovora, kao i pitanja o povjerljivosti danih podataka i anonimnosti sudionika. Intervjui sa zaposlenicima snimani u cijelosti i naknadno prepisani, a tijekom razgovora ispitaniku su dana pitanja i slijed intervjua.

Za Hotel A se kvalitativno istraživanje provodilo od 26. kolovoza 2015.-5. rujna 2015. godine, dok za Hotel B od 31. kolovoza 2015.-7. rujna 2015. godine.

Tablica 14 prikazuju radna mjesta zaposlenika koji su intervjuirani i njihovo trajanje.

**Tablica 14: Intervjui i njihovo trajanje (Hotel A i Hotel B)**

HOTEL A		HOTEL B	
Funkcija	Trajanje intervjua	Funkcija	Trajanje intervjua
Direktor	28'59"	Direktor	44'10"
Šef recepcije	23'40"	Zamjenica šefice recepcije	14'19"
Voditeljica za odnose s gostima i animacija	31'50"	Koordinator da dodatne usluge recepcije	15'12"
Koordinator za odnose s gostima i animacija	40'46"	Recepcioner	15'01"
Voditeljica domaćinstva	21'51"	Nadsobarica	25'53"
Voditeljica wellnessa	25'50"	Šef kuhinje i sale	15'40"
<b>Sveukupno</b>	<b>2h52'56"</b>	<b>Sveukupno</b>	<b>2h10'15"</b>

Izvor: obrada autorice

Iz Tablice 14 vidljivo je da je za Hotel A i B sveukupno trajanje preko 2 sata, gdje je za Hotel A najkraći intervju trajao 21'51", a najduži 40'46". Za Hotel B je najkraći intervju bio 15'01" i najduži 44'10".

Intervjui i dokumentarni dokazi iz kvalitativnog primarnog istraživanja analizirani su pomoću analize sadržaja (engl. *content analysis*), koja se objašnjava kao „proces identifikacije, kodiranja i kategorizacije primarnih uzoraka podataka“ (Patton, 1990:381). Emergentno kodiranje se koristilo za procjenu odgovora, a kategorije su uspostavljene nakon prethodne evaluacije podataka. Određeni široko opisni kodovi su kasnije redefinirani, a indikativni podkodovi unutar opisnih kodova su razvijeni kako je istraživač bivao sve više upoznat s podacima. Za sukcesiju kodiranja i analizu podataka korišten je softverski paket NVivo 7.0.

### 6.1.2. Kvantitativno istraživanje

Da bi testirali postavljene hipoteze, proveo se eksperiment na terenu u predvorju Hotela A i Hotela B. Dizajn eksperimenta koncipiran je tako da se uspoređuju percepcije imidža tijekom dvije situacije: kada je u pozadini glazba koja je kongruentna korporativnom identitetu i kada je glazba koja nije kongruentna korporativnom identitetu.

Prema dobivenim rezultatima i sugestijama menadžmenta, obilježja željenog korporativnog identiteta povezana su s kombinacijom svih strukturalnih karakteristika glazbe kao i njenom unutarnjom konzistentnošću s ciljem stvaranja i odabira kongruentne glazbe metodom operacionalizacije koja stvara specifične definicije i određuje obilježja po kojima se uređuju opažanja korporativnog identiteta i stvaranja glazbene kongruencije. Na taj način, kongruentna glazba unutar fizičkog okruženja predstavljala je auditivnu sliku organizacije korištenu tijekom eksperimenta.

U suradnji s menadžmentom hotela, dogovoreni su termini za provođenje eksperimenta. Prema mišljenju menadžmenta, odabrana razdoblja su slična s aspekta broja gostiju i popunjenosti soba. Pri tom, pazilo se da termini ispitivanja budu u slično vrijeme tako da osvjetljenje i ostali uvjeti u ambijentu fizičkog okruženja ostaju nepromijenjeni. Prema dogovoru, u razdoblju trajanja eksperimenta nisu se mijenjale boje i mirisi, osvjetljenje i dizajn u fizičkom okruženju, tako da bi jedina manipulativna varijabla bila glazba.

Za prikupljanje podataka koristio se pisani upitnik, izveden u obliku strukturirane ankete od kojeg su sakupljeni primarni kvantitativni podaci, kojeg su gosti ispunjavali u samom fizičkom okruženju. Populaciju predstavljaju svi korisnici usluge koji se u trenutku eksperimenta nalaze na području predvorja hotela. Budući da se u oba hotela u predvorju nalazi aperitivni kafić i salon sa stolovima i stolicama, odlučilo se pristupiti gostima koji su barem dvije minute sjedili u predvorju i koji su bili voljni ispuniti anketu. Svakom se sudioniku prišlo osobno i tako se za svakog sudionika isključila mogućnost da ima problema sa sluhom. Autorica je provodila istraživanje osobno te je način bio ujednačen za sve sudionike. Objasnila se anketa i način njena popunjavanja te je autorica bila na raspolaganju ukoliko je bilo kakvih nejasnoća. Tom metodologijom, sve sakupljene povratne ankete bile su važeće. Pri predaji ispunjene ankete, sudionici su dobili na dar kao znak zahvalnosti ručno rađene mirišljave vrećice autohtone lavande.

Raspored provođenja eksperimenta bio je dogovoren s menadžmentom te su prikazani datumi i sati prema situacijskom čimbeniku u Tablici 15.

**Tablica 15: Raspored provođenja eksperimenta u Hotelu A i Hotelu B**

HOTEL A		HOTEL B	
Nekongruentna glazba	Kongruentna glazba	Nekongruentna glazba	Kongruentna glazba
8.9.2015., 17-19h	18.9.2015., 19-22h	9.9.2015., 20-22h	19.9.2105., 20-23h
9.9.2015., 17-19h	20.9.2015., 19-21h	10.9.2015., 20-22h	20.9.2105., 21.15-23h
11.9.2015., 17-19h	21.9.2015., 19-22h	11.9.2015., 20-22h	22.9.2105., 21.15-23h
12.9.2015., 17-20h	22.9.2015., 19-21h	12.9.2015., 20.30-23h	24.9.2105., 20-23h
14.9.2015., 17-19.30h	23.9.2015., 20-22h	14.9.2015., 20-22h	26.9.2105., 21.15-23h
15.9.2015., 17-19h	25.9.2015., 19-21h	15.9.2015., 20-22h	27.9.2105., 22.15-23h
16.9.2015., 17-19h	27.9.2015., 19-21h	17.9.2015., 20-22h	28.9.2105., 20-23h
Sveukupno sati		Sveukupno sati	
15,5h	15h	14,5h	15h

Izvor: obrada autorice prema istraživačkom dnevniku

Sveukupno trajanje eksperimenta za oba hotela je 61 sat kroz 20 dana.

Kroz 7 termina za nekongruentnu i 7 termina za kongruentnu glazbu u Hotelu A i isto toliko u Hotelu B sakupljeno je 510 ispravno popunjenih anketa sumirano prikazanih u Tablici 16.

**Tablica 16: Broj ispravno popunjenih anketa za Hotel A i Hotel B**

	Hotel A	Hotel B	Sveukupno
<b>Nekongruentna glazba</b>	112	117	228
<b>Kongruentna glazba</b>	124	157	280
<i>Sveukupno</i>	236	274	<b>510</b>

Izvor: obrada autorice

Nakon provedbe eksperimenta i prikupljanja ispunjenih anketa, uslijedio je proces digitalizacije podataka iz papirnatih anketa i unos istih u program Excel, za što je bilo potrebno 70 sati rada.

Podaci dobiveni iz kvantitativnog primarnog istraživanja su analizirani u dva koraka: prvo su analizirani mjerni modeli pojedinih teorijskih konstrukata kako bi se utvrdila psihometrijska prikladnost pojedinih mjernih ljestvica pomoću analize valjanosti i pouzdanosti. Nakon toga, utvrđen je strukturni model radi testiranja postavljenih hipoteza i veza između pojedinih teorijskih konstrukata. Korišteni su softverski paketi IBM SPSS 22.0 i SmartPLS 3.

## 6.2. Deskripcija i interpretacija rezultata kvalitativnog istraživanja

Na početku intervjua sa svakim zaposlenikom bilježila su se demografske karakteristike i karakteristike posla koje su zbirno prikazane za Hotel A i Hotel B u tablici 17.

**Tablica 17: Demografske karakteristike intervjuiranih zaposlenika za Hotel A i Hotel B**

Kategorije		Hotel A (u %)	Hotel B (u %)
Godine starosti	18-25	0	16,67
	26-30	16,67	16,67
	31-35	33,33	16,67
	36-40	16,67	0
	41-45	33,33	0
	46-50	0	33,33
	51 i više	0	16,67
Stupanj obrazovanja	SSS	16,67	83,33
	Stručno doškoloavanje i VŠS	33,33	0
	VSS	50	16,67
Priroda posla	Neodređeno	66,67	16,67
	Određeno	16,67	0
	Stalni sezonac	16,67	50
Radni staž	Prosječni radni staž unutar organizacije	8,16 g.	14,67 g.
	Prosječni ukupni radni staž	12,33 g.	24,16 g.

Izvor: obrada autorice

Iz Tablice 17 vidljivo je da je struktura zaposlenika koja donosi odluku o korporativnom identitetu mlađa u Hotelu A, s prosjekom godina od 36, dok je za Hotel B prosjek 40,6 godina. Također, gotovo je dvostruko veći prosječni radni staž unutar organizacije i sveukupni radni staž za Hotel B (24,16 godina) u odnosu na Hotel A (12,33 godina). Što se stupnja obrazovanja tiče, polovica ispitanika (50%) ima VSS u Hotelu A, dok je 83,34% SSS u Hotelu B. U Hotelu A donosioci odluka vezanih uz korporativni identitet imaju pretežno ugovor na neodređeno vrijeme (66,67%), dok su u Hotelu B kao stalni sezonci (50%). U nastavku će se podaci prikazati odvojeno za Hotel A i Hotel B.

### Hotel A

Iz intervjua zaposlenika Hotela A proizlazi da donosioci odluka o korporativnom identitetu uočavaju visoki stupanj vrijednosti i kvalitete pružene uslugom te se namjeravaju što više

približiti svojim korisnicima. Put ka tomu je uvidjeti svoje kompetencije tako da organizacija dođe do ključne odrednice, kvalitete, koja je na samom vrhu ciljeva njihovih napora. U uočavanju elemenata korporativnog identiteta zaposlenici se vode misijom i vizijom organizacije, na način da sva svoja djelovanja budu u skladu s misijom, koja glasi „*Inspirirati goste kroz individualni pristup i strast*“. Hotel A za sebe smatra da je hotel na dobrom glasu, s posebnim naglaskom na kapacitet i asortiman ponude. Kod svojih korisnika žele izazvati osjećaj da su dobrodošli te pobuditi u njima efekt iznenađenja. Temeljne vrijednosti koje za sebe ističu i koje čine okvir njihova poslovanja jesu: povjerenje, timski rad, briga, entuzijizam, povezanost. Na taj način žele stvoriti otvoreno radno ozračje, poštene odnose, lojalnost između svih razina menadžmenta i poštenje. Svoje ciljno tržište ispitanici su opisali kao:

*„viša srednja klasa, gosti koji znaju prepoznati prave vrijednosti i koji su spremni izdvojiti više nego što su predviđeli na temelju onog što im je pruženo“;*  
*„[naše ciljno tržište] nisu obitelji s djecom, najčešće su to parovi, a glavninom su to osobe od 25/30 do 50 godina.“*

Ovisno o razdoblju u godini, razlikuju dvije grupe gostiju: prvo razdoblje, intenzivnije i s većom posjećenošću je od početka mjeseca travnja do kraja rujna/početka listopada, gdje prevladavaju odmorišni gosti, kojima je cilj odmor, sunce, more, priroda i uživanje. Drugo razdoblje predstavlja zimske mjesece gdje su najčešći poslovni gosti koji borave u Hotelu A zbog kongresnog ili poslovnog turizma, ali i zbog *wellness* programa hotela ili pak restorana.

Od 2012. godine Hotel A dio je velike međunarodne hotelske grupacije te je u potpunosti renoviran i adaptiran te radi tijekom cijele godine. Neovisno o pripadnosti hotelskom lancu, zadržao je razinu samostalnosti u razvijanju vlastite usluge i u koncepciji izgradnje doživljaja gostiju. Zbog toga su se u posljednjih godina fokusirali na animacijski program i kreativne radionice, kao i usluge *wellnessa*. Prije tri godine započeli su s tri nova *wellness* programa kojima žele svojim gostima upotpuniti mogućnost potpune relaksacije i odmora tijekom boravka u hotelu. S druge strane, besplatno za sve goste hotela nude se svakog dana, tijekom jutarnjih i popodnevni sati, razne sportske aktivnosti, radionice, kvizovi, filmovi i ostalo čime se valorizira grad i Istra kao turistička destinacija u sklopu sektora Odnosi s gostima i animacija. Time se naglašava događaj novog i pojačano iskustvo boravka u Hotelu A. Sportske aktivnosti uključuju biciklističke ture te izlete pješke, brodom i kayakom. Radionice se dotiču povijesti Istre, izradom tipičnih Istarskih proizvoda i suvenira, pripremom i

kuhanjem fuža i fritula, degustacijom te doživljajem lokalne hrane i mediteranske prehrane. Također, zaposlenici u sektoru Odnosa s gostima i animacija imaju poseban dio susreta pored recepcije i na raspolaganju su za sva pitanja gostiju. Njihov posao karakterizira individualni pristup, promptna reakcija i proaktivno rješavanje problema, informiranost i sugestije o svim događajima u turističkoj destinaciji te prilagodljivost zahtjevima gosti. Među njima nalazi se i zaposlenik koji ima ulogu Inspiratora: njegova je misija upravo inspirirati goste, ali i same zaposlenike, podsjetiti ih na ciljeve i misiju, biti na raspolaganju gostima za sve njihove sugestije i kritike te ih uputiti nadređenima koji su zaduženi za njihovu korekciju. Zaposlenici u ovom sektoru moraju imati izraženu originalnost i inovativnost, ali napose srdačnost i pristup prema gostima te time aktivno sudjeluju u izgradnji onoga što organizacija jest i po čemu je različita od konkurencije:

*„zaposlenici u ovom sektoru [odnosa s gostima i animacija] mogu jako doprinijeti u izgradnji korporativnog identiteta“.*

Zaposlenici svih sektora su veoma važni u izgradnji korporativnog identiteta. Na njima je zaduženje da kroz temeljne vrijednosti hotel raste i razvija se, ali i sami zaposlenici, koji su potaknuti na osobni razvoj. Njihove karakteristike su usredotočenost i orijentiranost prema gostu, izrazita ljubaznost te lojalnost prema organizaciji:

*„[važan je] pristup prema gostu, spremnost pomoći gostima, pokušati shvatiti njihovu situaciju“.*

Viši menadžment potiče zaposlenike na informiranost i povezanost, tako da svi imaju težnju ka krajnjem cilju:

*„Težnja ka rezultatima, na način da svim djelatnicima bude jasno“.*

Očekivani rezultati, kao i dnevne obveze u dinamičnom okruženju prenose se na dnevnoj razini putem individualnih sastanaka. Takva komunikacija posebno je učestala na nivou srednjeg menadžmenta. Tjedni sastanci, pak, sakupljaju više odgovornih zaposlenika kojima se prenose vrijednosti, ciljevi, zadaci te mjesečna planiranja i kretanja poslovanja. Povezanost zaposlenika i usredotočenost na izgradnju korporativnog identiteta potiče se izgradnji timova (engl. *team buildings*) koji se odvijaju prije i poslije sezone, a edukativnog su karaktera na temelju primjera dobre prakse. Vrijednosti i odrednice korporativnog identiteta prenose se unutarnjim dionicima i *newsletterom*, pisanim dokumentom koji obavještava o svim događanjima u organizaciji i dobiva ga svaki zaposlenik jednom mjesečno u trenutku kada mu

se uručuje mjesečna plaća. Neformalna druženja i neformalna komunikacija po odjelima također doprinose vitalnoj funkciji saživljavanja korporativnog identiteta unutar organizacije, na način da je:

*„jako dobra suradnja sa svim kolegama iz svih odjela, tako da reagiramo u najkraćem roku i uklanjamo eventualni nastali problem“.*

Posljednja istraživanja vrijednosti organizacije uočila su iznimno visoko zadovoljstvo i lojalnost zaposlenika. Kontrola provedbe elemenata korporativnog identiteta odvija se dvaput godišnje na korporacijskoj razini te joj je cilj utvrditi koliko su svi djelatnici povezani s korporacijskim vrijednostima. Uz ovo prikupljanje pisanih odgovora, provodi se godišnji individualni intervju s nadređenima i direktno podređenima koji obuhvaća pregled razvoja performansi: poseban naglasak se daje produktivnosti i efikasnosti, ali i analizi radne atmosfere. Prema dosadašnjim rezultatima, svi zaposlenici upijaju vrijednosti organizacije, koja na ispravan način prenosi i educira svoje zaposlenike o svom korporativnom identitetu te oni prate zacrtane smjernice.

Ispitanici uviđaju važnost predvorja hotela kao prvog doticaja unutrašnjosti hotela i velikom utjecaju kojeg ima na percepciju cjelokupnog dojma organizacije. Predvorje predstavlja fizičko okruženje u kojem se usluga odvija i točku susreta za većinu animacijskih programa. Rekonstruiran prije 5 godina, zaposlenici ga karakteriziraju prostranim, s puno svjetla, dinamičnim, prozračnim, luksuznim, ali i jednostavnim te daje osjećaj otvorenosti. Budući da će skoro uslijediti njegova rekonstrukcija, u planu je njegovo obogaćivanje promjenom namještaja, da boravak u njemu bude što ugodniji i privlači pažnju tako da se gosti što duže zadržavaju u predvorju. Upravo se detaljima daje velika vrijednost:

*„činimo razliku kroz sitne stvari, detalje koji su presudni i čine razliku između dobrog, prosječnog i vrhunskog hotela.“*

Mirisu se želi posvetiti veću ulogu budući da zbog velike površine samog predvorja je teško puštati miris istim intenzitetom u svim dijelovima. Također, što se rasvjete tiče u večernjim satima:

*„bilo bi dobro da bismo imali sustav kojim bismo mogli upravljati rasvjetom ovisno o događajima, da bi se moglo pratiti raspoloženje“.*

Što se tiče samog dekoriranja predvorja, zadani su okviri u kojima zaposlenici mogu djelovati:



*„imamo određene boje zadane od strane arhitekata i dizajnera i u skladu s njima biramo cvijeće.“*

Na pitanje koje osjećaje žele pobuditi u svojim gostima, a s posebnim naglaskom na predvorje, odgovori su bili najčešće povjerenje, zatim opuštenost i uroda („casual“ i „kućna atmosfera“), smirenost, zadovoljstvo, osjećaj da su dobrodošli i „wow“ efekt kojim se sva očekivanja ispunjavaju, ali i nadilaze te dolazi do oduševljenja. Oduševljenje je osjećaj koji je teško postići, ali put do toga je kroz doživljaj, iskustvo:

*„Mi ne proizvodimo ništa, to je doživljaj, jedno iskustvo. Da kao gost prođete [predvorjem], da se osjećate dobro, ne nužno da vidite neko odlično umjetničko remek djelo, da čujete super glazbu ili ugodan miris. Mora biti kombinacija svega skupa, da to sve skupa stvori jedan doživljaj. Da niste ni svjesni zašto vam je tako odlično u ambijentu u kojem jeste.“*

Tablica 18 prikazuje razliku između trenutnog, željenog i idealnog korporativnog identiteta prema kategorijama vrijednosti menadžmenta, performansama organizacije, ponašanja zaposlenika, vrsti usluge, kvaliteti usluge i ambijentu fizičkog okruženja predvorja hotela za Hotel A.

**Tablica 18: Odlike trenutnog, željenog i idealnog identiteta u Hotelu A**

	<b>Trenutno</b>	<b>Željeno</b>	<b>Idealno</b>
<b>Vrijednosti menadžmenta</b>	Produktivnost, efikasnost, otvorena komunikacija, poštenje, lojalnost, kvaliteta, strast, rezultati, profesionalnost	Intenzivnija komunikacija, rast kvalitete, proaktivnost, vanjski bazen, kontrola, kontinuirana edukacija	Jednakost, naglašeni timski duh, neformalna komunikacija na svim razinama menadžmenta
<b>Performanse organizacije</b>	Produktivnost, težnja ka kvaliteti	Naglasak na gosta uz efikasno djelovanje, mjesečna izgradnja timova (engl. <i>tim bildinzi</i> ) za menadžment	Individualno praćenje gosta
<b>Ponašanje zaposlenika</b>	Ljubaznost, timski rad, urednost, izgled, lojalnost, visoke kompetencije, informiranost, povjerenje, profesionalnost	Mogućnost ispunjavanja svih želja gostiju (ograničenje u broju zaposlenika i resursima), povezanost na razini organizacije, disciplina	Individualna prilagodljivost gostu, sustav praćenja privrženost gostiju prema zaposlenicima
<b>Vrsta usluge</b>	Novosti u doživljaju, iskustvo, efekt iznenađenja, proširenje usluge van sezone putem kongresnog turizma, diferencirana usluga	Neprestana inovativnosti, suosjećanje i shvaćanje potreba svakog gosta, proširenje ponude na <i>night club</i> i casino	Oduševljenje, stvaranje doživljaja kroz osmišljenje festivala i koncerata
<b>Kvaliteta usluge</b>	Kvaliteta, ali i važnost osoblja, zadovoljenje potreba gostiju, pažnja na sitnicama	Funkcionalnost, naglasak na zabavu i animaciju, praćenje i kontrola rezultata	Cjelokupnost doživljaja lokacije i hotela, informatiziranost, praćenja preferencija gostiju
<b>Predvorje kao fizičko okruženje</b>	Prostran, luksuzan, ugodan, dosta svjetla, jednostavan, dinamičan, hladan, šum, bučno, ritualnost	Toplije, pastelne boje, rasvjeta kojom se lakše može upravljati, prisutniji miris, ugodniji namještaj, više cvijeća, novi namještaj, glazba prisutna, ali nedovoljno prilagođena	Ugodan i funkcionalan

Izvor: rezultati istraživanja

## HOTEL B

Iz intervjua zaposlenika raspoređenih prema razini menadžmenta, proizlazi da Hotel B ima veliku tradicijsku vrijednost i lojalnost svojih gostiju. Izgrađen i otvoren 1972.godine, duži niz godina imao je 5 zvjezdica te je u tom razdoblju primao svjetske čelnike kao što su bili Geddafi, Tito i drugi. Prvi *jumbo jet* koji je sletio u Hrvatsku bio je upravo 1974.godine zbog gostiju koji su boravili u Hotelu B. Od godine izgrađenosti pa do današnjih dana, nikad nije bio adaptiran tako da je s vremenom kategorizacija pala na 4, pa 3 i u konačnici sada ima 2 zvjezdice. Razlog tomu je promjena propisa kvadrature soba i manjak klimatizacije u sobama i predvorju hotela. Zbog sadašnjeg stanja hotela, njegove infrastrukture i razine usluge koje pruža, nužna je adaptacija koja će, prema procjenama menadžmenta i u dogovoru sa stranima investitorima, uslijediti kroz godinu-dvije.

*„Tehnički ne možemo napraviti ništa dok ga ne renoviramo [hotel], ali zato nam ostaje duša. Duša je tu izašla van i ona se pokazuje u najboljem svjetlu. Hoćemo li mi izgubiti dušu i dobiti tehnički napredan hotel, ili pak uspjeti napraviti neki miks, vidjet ćemo prema određenim visibility studijama i krajnjoj odluci investitora“.*

Neovisno o potrebi za adaptacijom, hotel B i dalje ima vrlo dobru popunjenost za cijelo vrijeme svoje otvorenosti, od ožujka do kraja rujna. Najučestaliji gosti u predsezoni su ekskurzije mladih i grupe, dok u sezoni prevladava starija populacija, parovi i obitelji. Hotel B nalazi se na samom moru, u mirnom djelu gdje je prisutna plaža i zeleno raslinje, tako da su mnogim gostima pozicija, prirodno okruženje i prirodne znamenitosti od presudne važnosti za odabir upravo ovog hotela.

*„Gosti većinom samo prespavaju u sobama tako da ta infrastruktura njima nije toliko bitna“;*

*„Sama pozicija i pogled ga [hotel] izvlači za sve ono što hotel nije“.*

Dok se ne krene u postupak adaptacije kompleksa, strategija je zadržati lojalnost stalnih gostiju koji se svake godine redovito vraćaju i zadržati svoji tržišni udio strategijom cjenovnog vodstva. Gosti se vraćaju ne samo zbog prihvatljivih cijena, nego i zbog ljubaznosti osoblja, budući da se ljudskom faktoru daje posebna pažnja:

*„dajemo naglasak na ljudske resurse, to je jedino što možemo“;*

*„imamo velike pohvale gostiju za hranu i ljubaznost osoblja“.*

Ljubaznost zaposlenika i uslužnost, trud da se ugodi gostu i timski rad čine glavne smjernice djelovanja Hotela B. Također, kvaliteta hrane je na razini drugih hotela više kategorizacije koji također pripadaju hotelskom lancu kojem pripada i hotel B:

*„mi [zaposlenici] dajemo 100%“;*

*„hrana je za 3, čak 4 zvjezdice: time želimo kompenzirati manjak moderne infrastrukture“;*

*„našim gostima uvijek izlazimo ususret u svih njihovim malim zahtjevima na koje domaćinstvo može odgovoriti. Cilj je da gost bude zadovoljan, ne gledamo toliko standarde i ako gostu čak i ne pripada jedan sapunčić više, damo im to. Gostima puno znači ako im nudimo čiste ručnike svaki drugi dan i ako im se promijeni posteljina svaki četvrti dan. Malo ih kokolamo (tetošimo, op.a.)“*

Komunikacija korporativnog identiteta i odrednica strategije se odvija na tjednoj razini sa srednjim menadžmentom, koji je detaljno upoznat od strane vrhovnog menadžmenta o rezultatima i performansama te daljnjem usmjerenju organizacije. Također, pronalaze se rješenja problema ukoliko do njih dođe. Nakon toga, šefovi odjela imaju sastanak sa svojim podređenima, dok niže razine menadžmenta obavljaju sastanke sa svojim zaposlenicima na dnevnoj razini, gdje se utvrđuju rasporedi obveza i odgovornosti prema potrebama posla. Zaposlenici navode da se *bottom-up* sugestije uvažavaju te je komunikacija i suradnja između svih razina menadžmenta vrlo dobra, s profesionalnim i korektnim odnosom. Dvaput godišnje, na početku sezone u svibnju i na kraju sezone u rujnu, provodi se istraživanje na razini cijele korporacije u kojem ne sudjeluju zaposlenici koji rade u hotelu manje od 3 tjedna. Iz tih anonimnih web anketa prema kojima se zaposlenike razlikuje prema pripadnosti posla i odjelima, dobiveni su izvrsni rezultati što se tiče menadžmenta, brige o zaposlenicima i radne atmosfere. Neprestano se ulaže u edukaciju zaposlenika tako da se provode triput godišnje edukacije i izgradnja timova u trajanju od 5 do 10 dana: u zimskom razdoblju, tijekom i na kraju sezone.

Dosadašnja odgoda adaptacije rezultirala je ne nužno samo negativnim osobinama hotela B, budući da su neki gosti kao i sami zaposlenici, uvidjeli tradicijsku vrijednost hotela i izvor posebnosti:

*„dobili smo pohvalu i pisanu zahvalu od gošće nakon povratka kući koja je hotel nazvala „stara dama“. Rekla je da bi bilo lijepo da se malo uredi, ali malo, ne toliko da se pokvari njegov identitet“;*

*„mi njemu [hotelu] moramo nešto vratiti, a bez da izgubi svoj identitet“;*

Sukladno tomu, naponi menadžmenta i zaposlenika jesu u stvaranju ugodne, domaćinske atmosfere, pokušavajući valorizirati taj staromodni štih uređenja predvorja i soba tako da se gosti osjećaju zadovoljno i opušteno:

*„Želimo da naši gosti prepoznaju naš trud, našu emociju koju im prenosimo“*

Tablica 19 prikazuje razliku između trenutnog, željenog i idealnog korporativnog identiteta prema kategorijama vrijednostima menadžmenta, performansama organizacije, ponašanja zaposlenika, vrsti usluge, kvaliteti usluge i ambijentu fizičkog okruženja predvorja hotela za Hotel B.

**Tablica 19: Odlike trenutnog, željenog i idealnog identiteta u Hotelu B**

	<b>Trenutno</b>	<b>Željeno</b>	<b>Idealno</b>
<b>Vrijednosti menadžmenta</b>	Suosjećanje i briga prema zaposlenicima, efikasnost, iskustvo, pronicljivost, gost na prvom mjestu	Povećanje standarda, produktivnost i efikasnost, timski rad, zaposlenici mlađe dobi	Briga prema zaposleniku i efikasnost ujedno, lojalnost, inovativnost
<b>Performanse organizacije</b>	Zadržati pozitivnu balancu, produktivnost, ljubaznost, štednja, financijska sigurnost	Optimalno iskorišteni kapaciteti, efikasnost, produktivnost, modernizacija, češće promjene	Prisnost i posvećenost gostima, inovacije, veći raspon usluge, efikasnost i efektivnost
<b>Ponašanje zaposlenika</b>	Ljubaznost, profesionalnost, smirenost, efikasnost, djelotvornost, dobra volja, pristojnost, uslužnost	Bolji uvjeti rada i bolja kvaliteta pružane usluge, profesionalnost, timski rad, veći broj personala, lojalnost	Predanost, lojalnost, timski rad, pripadnost
<b>Vrsta usluge</b>	Korektnost, uredno, srednja klasa kvalitete, ne šteti se na	Poboljšanje infrastrukture, klima, veće sobe i novi namještaj, inovativnost	Nadogradnja popratnih usluga ka cjelovitom doživljaju
<b>Kvaliteta usluge</b>	Popratni sadržaji kvalitetni, posebno hrana koja je bolja od kategorizacije	Povećanje broj zaposlenika, adaptacija infrastrukture	Raznovrsnost, klimatizacija i <i>wi-fi</i> u sobama
<b>Predvorje kao fizičko okruženje</b>	Bogata prošla vremena, slavna prošlost, stara dama, <i>retro</i> štih, tamni ambijent zbog drva, nizak, topao, prostran	Potrebna adaptacija, povećanje prirodnog svjetla, klimatizacija	Ugoda i funkcionalnost, cjelokupnost

*Izvor:* rezultati istraživanja

Temeljem dobivenih podataka iz kvalitativnog primarnog istraživanja u Hotelu A i Hotelu B pristupa se formulaciji kongruentne glazbe i primarnom kvantitativnom istraživanjem.

### 6.3. Formulacija instrumenta istraživanja

#### 6.3.1. Odabir glazbe u skladu s dobivenim rezultatima kvalitativnog istraživanja

Odabir kongruentne glazbe koja će se puštati tijekom eksperimenta ključna je za uspjeh istraživanja.

U prethodnim istraživanjima u literaturi, autori Jacob *et al.* (2009) na primjeru cvjećarnice, odredili su sljedeći način za određivanje kongruentne glazbe: ispitivanje prolaznika na cesti koji su odgovarali na jedino pitanje „Koja je prema Vašem mišljenju najprikladnija glazba koja se može puštati u cvjećarnici da bi se stvorio sklad između glazbe i prodajne robe?“. Takvom su metodologijom autori željeli ispitati javno mnijenje, ali se zanemaruju određene osobnosti i razlikovne vrijednosti koje svaka cvjećarnica može njegovati da bi se istaknula iz konkurencije. Tijekom istraživanja Demoulin (2011) u francuskom restoranu korištena je fokus grupa sastavljena od šest stalnih korisnika restorana koja je trebala definirati samu atmosferu restorana. Njihov cilj bio je identificirati nekoliko atributa koji opisuju atmosferu restorana, da bi poslije vlasnik restorana sa svojim zaposlenicima odabrali glazbu koja odgovara dobivenim epitetima atmosfere. Izbor glazbe je tada podvrgnut preispitivanju istih šest stalnih korisnika koji su činili fokus grupu, zatim se prosuđivalo da li takva glazba zadovoljava njihovu percepciju o atmosferi restorana. Autori North *et al.* (2015) tijekom svojeg eksperimenta odabrali su glazbene stilove da bi se stvorila kongruencija, tako da posebne pjesme iz glazbenih žanrova semantički vežu pojmove u pamćenju. Metodologija odabira glazbe iz svakog posebnog žanra nije posebno opisana budući da je najprominentniji čimbenik glazbe upravo žanr iste.

U ovom istraživanju, da bi se stvorila kongruentna glazba nije bilo moguće upotrijebiti prethodno korištenu glazbu u prijašnjim istraživanjima, budući da se stavlja naglasak na netipiziranu, u potpunosti usklađenu glazbu samom korporativnom identitetu i ambijentu fizičkog okruženja hotela. Kako je svaki hotel drugačiji i stvara svoj osebujan korporativni identitet, tako i glazba mora biti različita, jer ono što je kongruentna glazba u jednoj organizaciji, ne mora biti i u drugoj. Da bi se stvorila glazba kongruentna korporativnom identitetu i željenom ambijentu u fizičkom okruženju, potrebno je znanje iz marketinga i glazbe tako da je odabir kongruentne glazbe izvršila stručna osoba, s akademskim obrazovanjem iz područja glazbe i ekonomije, a dobiveni podaci iz kvalitativnog istraživanja

čine polazište određivanja kongruentne glazbe. Svaki kod dobiven iz kvalitativnog istraživanja koji je bitan za odabir glazbe stavljen je u međuodnos s glazbenom karakteristikom prema doprinosima Bruner (1990) te Čuić Tanković i Alerić (2011), kao i željena stvorena atmosfera u ambijentu s željenom reakcijom u obliku osjećaja prema Ljubojević (1998). Za kongruentnu glazbu važan čimbenik imale su značajke iz korporativnog identiteta i karakteristike fizičkog okruženja.

Odabrana kongruentna glazba zatim je evaluirana od strane direktora i prethodno intervjuiranih zaposlenika organizacije.

Zasebno objašnjenje kongruentne glazbe bit će prikazano za Hotel A i Hotel B u nastavku.

### **Hotel A**

U Hotelu A je konstantno prisutna glazba koja se čuje u cijelom predvorju putem ugrađenih zvučnika. Definirana je od strane vanjske organizacije koja prodaje glazbenu aparaturu i određuje vrstu pjesama. Ta se glazba ne razlikuje u razdobljima dana (jutro, popodne, večer, noć) niti pjesme pripadaju istom žanru ili vrsti glazbe. Intervjuirani zaposlenici karakterizirali su trenutno prisutnu glazbu kao *lounge*, ambijentalnu, *funky* i pop, što ukazuje da ne mogu u potpunosti unificirati definirati glazbu. Ne radi se razlika između vokalne i instrumentalne glazbe te glasnoću definiraju zaposlenici, što također može stvoriti zbrku ovisno o količini buke koja je prisutna u predvorju. Zaposlenici su složni u tomu da je trenutno prisutna glazba nedovoljno prilagođena ambijentu fizičkog okruženja i emocijama koje se u njemu žele pobuditi. Dakle, glazba koja se kontinuirano pušta u Hotelu A od strane glazbenog automata će se za potrebe ovog eksperimenta smatrati nekongruentnom.

Korporativni identitet svog hotela zaposlenici su opisali kroz temeljne vrijednosti kao što su kvaliteta, entuzijizam i strast. Budući da Hotel A daje posebnu pozornost bogatoj animacijskoj ponudi koja je na raspolaganju svakog dana, naglasak se daje doživljaju. U tom aspektu njeguju razvoj vlastite usluge u koncepciji izgradnje novine iskustva gostiju.

Predvorje je iznimno bitno Hotelu A budući da se u njemu odvija prvi susret s organizacijom, ali i mnoge aktivnosti u sklopu animacijskog programa, kao i usluge kafića te razgovor s Odjelom odnosa s gostima. Predvorje je definirano od strane zaposlenika s pridjevima



„prostrano“, „s puno svjetla“, „dinamično“, „prozračno“, „luksuzno“, „jednostavno“, „daje osjećaj otvorenosti“. Prikaz predvorja Hotela je u Slikama 26, 27, 28 i 29.

**Slika 26: Predvorje Hotela A (pogled s recepcije)**



*Izvor: autorica*

**Slika 27: Predvorje Hotela A (pogled s ulaza)**



*Izvor: autorica*

**Slika 28: Predvorje Hotela A (pogled iz kafića)**



*Izvor: autorica*

**Slika 29: Predvorje Hotela A (pogled iz restorana)**



*Izvor: autorica*

Emocije koje se ambijentom žele pobuditi u gostima jesu povjerenje, opuštenost i uroda, zadovoljstvo, s posebnim naglaskom na „wow“ efekt kojim se želi stvoriti iskustvo i doživljaj.

Kubacki i Croft (2011) istražili se važnost glazbene izvedbe u živo u fizičkom okruženju za stvaranje usluge koja pruža doživljaj, a iskustvo usluge kao dramu (engl. *service experience as a drama*) opisali su kao poželjnom performansom organizacije. Polazeći od toga, želi se staviti naglasak na glazbu uživo koja podiže vrijednost same usluge i smatra se značajnijom nego niže cijene usluge (Kubacki i Croft, 2011). Zbog želje voditeljstva i intervjuiranih zaposlenika o prenošenju doživljaja i iskustva gostima u iskazanim značajkama korporativnog identiteta, odlučilo se da će se kongruentna glazba smatrati glazba uživo koja se pruža tijekom večernjih sati. Pri tom, odabrale su se večeri koje su u svom programu imale vokalnu i instrumentalnu glazbu uživo (ne samo instrumentalnu i ne samo vokalnu s matricom). Izvođači odabranih sastava imali su minimalno glavni vokal, prateći vokal, perkusije i gitaru, te nijedna grupa izvođača nije imala instrument koji bi mogao odskakati kao što može biti flauta, violina, saksofon i dr. Svi sastavi izvodili su poznate pop hitove na engleskom jeziku.

Odabrana kongruentna glazba za Hotel A potvrđena je od strane direktora i prethodno intervjuiranih zaposlenika organizacije te je odobreno provođenje eksperimenta.

## **Hotel B**

Hotel B nema prisutnu glazbu u svom predvorju. Tišina se smatra nepoželjnom situacijom u uslugama budući da izaziva izolaciju, prijetnju i nesigurnost (Oakes *et al.*, 2013) te se ona u ovom slučaju uzima kao primjer nekongruencije s korporativnim identitetom. Zbog toga se u prvom dijelu istraživanja Hotela B, pod „nekongruentna glazba“ smatra situacijski čimbenik tišine koja nije u kongruenciji sa značajkama korporativnog identiteta i željenim izazvanim emocijama unutar ambijenta fizičkog okruženja.

Iz podataka dobivenih iz intervjua uviđa se povijesna vrijednost Hotela B i dizajn Sedamdesetih godina prošlog stoljeća, što je vidljivo iz Slika 30, 31, 32 i 33 koje prikazuju predvorje Hotela B.

### **Slika 30: Predvorje Hotela B (pogled s ulaza)**



*Izvor:* autorica



**Slika 31: Predvorje Hotela B (pogled iz prodavaonice)**



*Izvor: autorica*

**Slika 32: Predvorje Hotela B (pogled s recepcije)**



*Izvor: autorica*

**Slika 33: Predvorje Hotela B (pogled sa stepeništa soba)**



*Izvor:* autorica

Značajke korporativnog identiteta koje se uočavaju iz intervjua zaposlenika Hotela B jesu tradicijska vrijednosti i ljubaznost osoblja. Zaposlenici su samo predvorje opisali kao „bogata prošla vremena“, „slavna prošlost“, „stara dama“, „retro štih“, „tamni ambijent zbog drva“, „nizak“, „topao“ i „prostran“.

Da bi se glazbom stvorila kongruencija s trenutnim izgledom i korporativnim identitetom Hotela B, odlučilo se koristiti glazbu koja bi valorizirala stariji štih dekora i dizajna. Na taj način, nastojalo se iskoristiti trenutno ne adaptirano stanje predvorja i cijelog kompleksa. Odabrana je, stoga, lagana glazba iz 70.-ih godina, *evergreeni* iz tog vremenskog razdoblja odsvirani samo instrumentalno, u orkestralnoj verziji. Odabrana glazba je zatim evaluirana od strane direktora i zaposlenika koji su sudjelovali u kvalitativnom istraživanju te su odabranu glazbu kao kongruentnu za svoj hotel. Budući da Hotel B nema adekvatnu aparaturu za puštanje glazbe u predvorju, u dogovoru s tehničkom službom montirani su zvučnici u uglovima predvorja te se zatim krenulo u provođenje eksperimenta.

### 6.3.2. Formulacija instrumenta anketiranja tijekom eksperimenta

Temeljni okvir za sastavljanje upitnika je utvrđena i proučena baza istraživanja. Na temelju teorijskih spoznaja izrađena je prva verzija upitnika koja je dorađena uz konzultacije s mentorom. Prilikom njegove izrade, konzultirali su se i određeni stručnjaci iz znanstvenih područja koja se istražuju u okviru ove disertacije. Na poseban se način obratila pozornost prema istraživanju tržišta, ponašanju potrošača, psihologiji glazbe, psihologiji fizičkog okruženja te statistici. Njihove sugestije su ugrađene u anketni obrazac što je pridonijelo egzaktnosti ankete kao istraživačkog instrumenta.

Anketni obrazac je izvorno sastavljen na engleskom jeziku zbog dostupnosti literature te je kasnije preveden na hrvatski, talijanski i njemački jezik, budući da su najvjerniji gosti u Istri gosti iz Njemačke i Italije (Mirošević, 2015) a, prema menadžmentu Hotela A, najčešći gosti tog hotela su iz Ujedinjenog Kraljevstva. Anketa je poslana ovlaštenim prevoditeljima za engleski, talijanski i njemački jezik. Anketa na engleskom, talijanskom, njemačkom i hrvatskom jeziku je poslana odabranim 5 osoba za svaki jezik kojima je određeni jezik materinski, a svi su poznavatelji engleskog jezika tako da mogu konzultirati i usporediti originalni anketni obrazac. Sve nedoumice i nejasnoće iz prijevoda su uklonjene na taj način da sve izjave, tvrdnje i pitanja iz ankete ispitanicima budu u potpunosti jasni.

Budući da se eksperiment proveo na mjestu pružanja usluge u sklopu fizičkog okruženja, pazilo se na duljinu upitnika i predviđenom vremenu koje je potrebno da bi se odgovorilo na sva pitanja.

Anketa obrazac je visoko strukturirani upitnik sačinjen od zatvorenih pitanja: standardni oblik zatvorenih pitanja, dihotomna pitanja i pitanja uz korištenje intervalne ljestvice, Likertove skale s ocjenama od 1 do 7. Anketa ne sadržava pitanja o samoj glazbi, ali se ispunjava dok se određena glazba pušta u predvorju hotela te se tako isključuje utjecaj samog istraživanja na ispitanike i na taj način predstavlja prikriveno terensko istraživanje.

Anketa se temelji na prethodnim istraživanjima, prilagođena je potrebama i ciljevima ovog istraživanja te se sastoji od dva dijela.

*Prvi dio* ankete sastavljen je od 30 tvrdnji na koje će korisnici iskazati svoje slaganje ili neslaganje pomoću Likertove skale sa sedam vrijednosti (gdje 1 označava „u potpunosti se ne slažem“, a 7 „u potpunosti se slažem“) i sastoji se od percepcije fizičkog okruženja i percepcije korporativnog imidža, svaki od njih s određenim podkategorijama.

- *Percepcija fizičkog okruženja* podijeljena je prema Bitnerovim (1992) dimenzijama okruženja (engl. *environmental dimensions*). Iz istraživanja Siu *et al.* (2012) su oblikovane varijable iz sljedećih elemenata: ambijent (engl. *ambient*), cjelokupna funkcionalnost (engl. *functionality-overall*) te znakovlje i simboli (engl. *signs and symbols*). Dodatne varijable prilagođene su prema Harris i Ezeh (2008), LeBlanc i Nguyen (1996) i Nguyen (2006). Percepcija fizičko uslužnog okruženja broji sveukupno 15 tvrdnji.
- *Percepcija korporativnog imidža* mjeri se prilagodbom i kombinacijom varijabli percepcija organizacije, percepcija menadžmenta i percepcija usluge iz LeBlanc i Nguyen (1996), Nguyen (2006) te Huang i Lien (2012). Za specifičnosti hotela, kao organizacije gdje se provodi istraživanje, dodatno se koriste iz skale imidža hotela, razvijene od strane Chowdury *et al.* (2001) te Chen i Chen (2014). Sveukupno, korporativni imidž ispitan je pomoću 15 tvrdnji.

Kao dodatnu manipulativnu provjeru, na kraju prvog dijela ankete da bi se izbjegla pristranost odgovora, postavljaju se dvije tvrdnje o kongruenciji glazbe koje će ispitanici ocijeniti pomoću Likertove skale sa sedam vrijednosti, prilagođene prema Heckler i Childers (1992) i Demoulin (2011).

*Drugi dio* upitnika služi za identifikaciju demografskih i psihografskih karakteristika, kao i dihotomo pitanje o učestalosti boravka u hotelu u kojem se istraživanje provodi. Drugi dio ankete sadrži 8 pitanja.

Sagledavši kritički anketu kao obrazac za prikupljanje podataka, vidljivo je da su pitanja kvalitetno pripremljena i utemeljena na teorijskim saznanjima te, kao takva, omogućuju dobivanje egzaktnih odgovora.



### 6.3.3. Razvoj strukturnog modela

Kao odgovor na nove znanstvene dosege u formulaciji strukturnih modela, za potrebe ovog rada razvijen je strukturni model višeg reda (engl. *higher order structural model*) koji odgovara ciljevima istraživanja i formulaciji instrumenta istraživanja. Strukturno modeliranje konstrukata višeg reda koristi derivirane rezultate faktora koji predstavljaju konstrukte prvog reda. Hijerarhijski ili višedimensionalni konstrukti često su ograničeni na drugi red hijerarhijske strukture te se mogu definirati kao konstrukti koji uključuju više od jedne dimenzije (Wilson, 2009). Kao takvi, razlikuju se od jednodimenzionalnih konstrukata koje karakterizira samo jedna temeljna dimenzija.

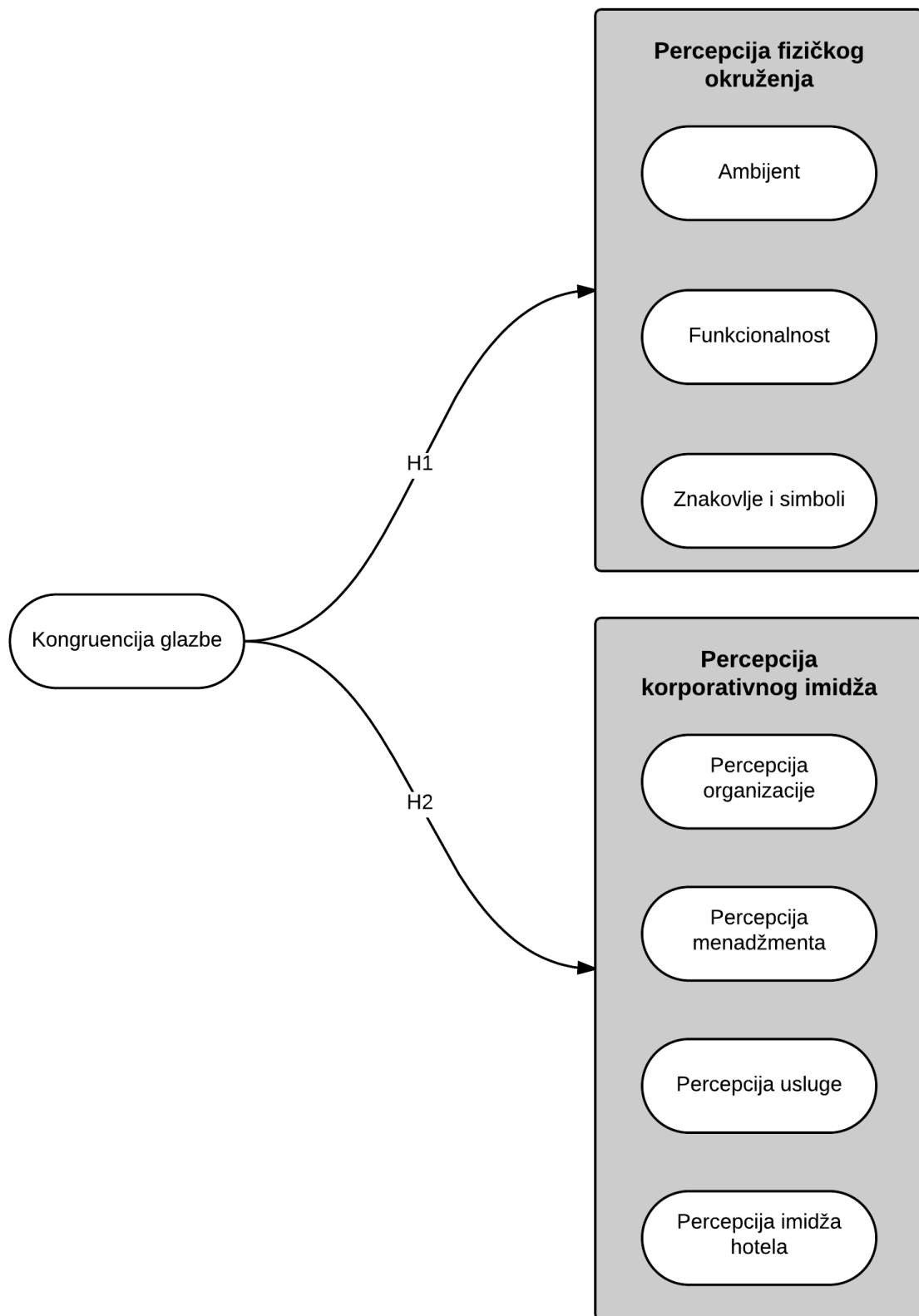
Prema Wetzels *et al.* (2009) u literaturi su pretežito prisutni modeli drugog reda hijerarhijske strukture, no strukturni model višeg reda donosi višestruke prednosti u teorijskim i empirijskim okvirima:

- u *teorijskim okvirima* omogućuje veću štedljivost i smanjenje kompleksnosti modela, što se objašnjava terminom „teorijska korisnost“ (engl. *theoretical utility*), termin koji objašnjava da teorija zahtjeva opće konstrukte koji se sastoje od određenih dimenzija ili aspekata. Na taj način, usko je povezan s razmjenom između točnosti i generalizacije;
- u *empirijskim okvirima* strukturni model višeg reda omogućuje dodatno mjerenje specifičnosti (engl. *specificity*), koja se odnosi na odgovarajući nivo apstrakcije za prediktorske i kriterijske varijable. Također, strukturni model višeg reda može pokazivati viši stupanj validnosti mjernih kriterija (engl. *criterion-related validity*).

U strukturnom modelu višeg reda konstrukti mogu poslužiti ili kao uzrok ili posljedica koji se ugrađuju u nomologičku mrežu (engl. *nomological network*) (Wilson, 2009). Ovaj pristup omogućuje prepoznavanja neizravnih učinaka konstrukata ili dimenzija nižeg reda na rezultate višeg reda konstruirati kao parni proizvodi opterećenja, pogotovo jer korištena SEM metoda omogućuje izričitu specifikaciju smjera odnosa između manifestnih varijabli i latentnih varijabli.

Na taj način, strukturni model višeg reda ima 2 glavne hipoteze, H1 i H2 te sedam pomoćnih hipoteza (H1a, H1b, H1c; H2a, H2b, H2c i H2d) (Slika 34).

**Slika 34: Strukturni model**



*Izvor: izrada autorice*

Iz Slike 34 vidljiva je multidimenzionalnost modela tako da su Percepcija fizičkog okruženja i Percepcija korporativnog imidža koncipirani kao konstrukti višeg reda koji se sastoji od više dimenzija.

Glavne hipoteze, dakle, jesu:

*H1*: Kongruencija glazbe pozitivno utječe na percepciju fizičkog okruženja

*H2*: Kongruencija glazbe pozitivno utječe na percepciju korporativnog imidža

Pomoćne hipoteze koje objašnjavaju konstrukt Percepcije fizičkog uslužnog okruženja vezane su za njegove dimenzije, a to su ambijent, funkcionalnost te znakovlje i simboli kao konstrukti nižeg reda. Na taj način, pomoćne hipoteze jesu:

*H1a*: Percepcija fizičkog okruženja pozitivno utječe na ambijent

*H1b*: Percepcija fizičkog okruženja pozitivno utječe na funkcionalnost prostora

*H1c*: Percepcija fizičkog okruženja pozitivno utječe na znakovlje i simbole

Pomoćne hipoteze koje objašnjavaju konstrukt Percepcije korporativnog imidža tiču se njegovih konstrukata nižeg reda, a to su dimenzije percepcije menadžmenta, percepcije organizacije, percepcije usluge i percepcije imidža hotela. Stoga, pomoćne hipoteze jesu:

*H2a*: Percepcija korporativnog imidža pozitivno utječe na percepciju organizacije

*H2b*: Percepcija korporativnog imidža pozitivno utječe na percepciju menadžmenta

*H2c*: Percepcija korporativnog imidža pozitivno utječe na percepciju usluge

*H2d*: Percepcija korporativnog imidža pozitivno utječe na percepciju imidža hotela

Tablica 20 prikazuje detaljnu razradu konstrukata višeg i nižeg reda te njihove odgovarajuće tvrdnje.

**Tablica 20: Razrada konstrukata višeg i nižeg reda s tvrdnjama**

Konstrukt višeg reda	Konstrukt nižeg reda	Indikator	Tvrdnje
Percepcija fizičkog okruženja	<i>Ambijent</i>	AMB1	Temperatura prostora je udobna
		AMB2	Kvaliteta zraka prostora je dobra
		AMB3	Miris prostora je ugodan
		AMB4	Rasvjeta prostora je adekvatna
		AMB5	Ambijentalni uvjeti prostora čine ugodan boravak
	<i>Funkcionalnost</i>	FUNK1	Boje unutarnjih zidova i podnih shema su atraktivne
		FUNK2	Arhitektura prostora daje prostoru atraktivan karakter
		FUNK3	Prostor nudi izvrsne sadržaje za potporu usluge
		FUNK4	Raspored prostora olakšava dolazak do mjesta gdje želite ići
		FUNK5	Prostor nudi adekvatnu opremu koja Vam je potrebna
	<i>Znakovlje i simboli</i>	SIM1	Signalizacija u prostoru je jednostavna za razumjeti
		SIM2	Prostor se održava čistim
		SIM3	Namještaj u prostoru je dobro raspoređen
		SIM4	Namještaj u prostoru je stilski adekvatan
		SIM5	Unutrašnji dizajn prostora je atraktivan
Percepcija korporativnog imidža	<i>Percepcija organizacije</i>	ORG1	Ova organizacija je pouzdana
		ORG2	Ova organizacija je profesionalna
		ORG3	Ova organizacija je poznata
		ORG4	Ova organizacija je cijenjena u javnosti
	<i>Percepcija menadžmenta</i>	MEN1	Ugled direktora je visok
		MEN2	Način vodstva je adekvatan
		MEN3	Direktori imaju pri srcu najbolje interese korisnika
		MEN4	Organizacija je uključena u aktivnosti važne zajednici
		MEN5	Organizacija potiče brigu za ekološke probleme
	<i>Percepcija usluge</i>	USL1	Ova organizacija nudi uslugu visoke kvalitete
		USL2	Ova organizacija nudi uslugu visoke vrijednosti
		USL3	Ova organizacija nudi kompletnu paletu usluga
	<i>Percepcija imidža hotela</i>	HOT1	Hotel je visoko rangiran
		HOT2	Hotel ima vrlo visoku vidljivost
		HOT3	Hotel često osvaja naklonost i pokroviteljstvo slavnih

Izvor: rezultati istraživanja

Kvaliteta ovog strukturnog modela bit će procijenjena putem analize unutarnje pouzdanosti te konvergentne i diskriminantne validnosti da bi, na posljetku, model bio testiran i evaluiran.

## 6.4. Rezultati istraživanja i interpretacija rezultata

### 6.4.1. Opravdanost korištenja PLS-SEM metode

Prikupljeni podaci kvantitativnog primarnog istraživanja analizirani su putem metode analize parcijalnih najmanjih kvadrata, (engl. *Partial Least Square*, PLS) analize strukturnih jednadžbi (SEM) metode koja omogućava istovremeno modeliranje više direktnih, moderatorskih i medijatorskih utjecaja. SEM je, prema Hair *et al.* (2011:139), „postao kvazi-standard u istraživanjima u marketingu i menadžmentu kada je riječ o analizi uzročno-posljedičnih odnosa između latentnih konstrukata“. SEM je kontinuirano usvojen od strane vrhunskih časopisa iz marketinga i ponašanja potrošača (Ashman i Patterson, 2015), budući da se složeni odnosi mogu ispitati pomoću potpunih i istovremenih ispitivanja odnosa između konstrukata. SEM koristi modele za predstavljanje odnosa između promatranih varijabla da bi se kvantificiralo jesu li propisane hipoteze istraživača podržane, što omogućava istraživaču da kombinira i suočava teoriju s podacima na način da bi se unaprijedilo naše razumijevanje složenih odnosa među konstruktima (Schumacker i Lomax, 2010). Fornell i Larcker (1981) smatraju da je SEM korisna metoda za izgradnju teorije, dobro prilagođena stalnom razvoju znanja podjednako efikasno i efektivno. I ostali autori se slažu da je modeliranje u srži marketinške znanosti, kroz svoju sposobnost približavanja psihometrijskih i ekonometrijskih analiza te očuvanja najbolje od oba pristupa. PLS je korištena umjesto SEM temeljen na kovarijanci (CB-SEM) jer omogućuje simultanu analizu međuodnosa više latentnih varijabli odnosno analizu kompleksnih modela s puno manifestnih varijabli i teorijskih konstrukata. Osim toga, PLS-SEM nema problema s identifikacijom odnosa između pojedinih teorijskih konstrukata kod malih uzoraka (<250) (Reinartz *et al.*, 2009) te nema posebnih zahtjeva vezanih uz distribuciju manifestnih varijabli jer je neparametarska metoda. Na posljetku, PLS SEM je primjerenija u situacijama kada je cilj i naglasak analize usmjeren na objašnjenje varijance, odnosno modela predviđanja prognozom konstrukata (Hair *et al.*, 2011). Prikladan je kada je cilj razviti teoriju, predvidjeti strukturni odnos (a ne samo striktno ga potvrditi) i identificirati glavne pokretače modela (engl. *key driver*). Unatoč različitostima CB-SEM i PLS-SEM, ukoliko modeli imaju provjerene i odgovarajuće mjere, dolazi do vrlo sličnih

rezultata (Hair *et al.*, 2011). Podaci su analizirani u dva koraka: prvo su analizirani mjerni modeli pojedinih teorijskih konstrukata kako bi se utvrdila psihometrijska prikladnost pojedinih mjernih ljestvica. Nakon toga, utvrđeni strukturni model s postavljenim hipotezama i vezama između pojedinih teorijskih konstrukata je testiran.

Za analizu podataka putem opisane PLS-SEM metode korišten je SmartPLS 3 (Ringle *et al.*, 2015).

#### 6.4.2. Demografska obilježja uzorka

Opis uzorka za demografsko psihografske karakteristike ocrtat će se prema zemlji porijekla, spolu, godinama starosti, stupnju obrazovanja, radnom i bračnom statusu, mjesečnom prihodu kućanstva i broju boravaka u hotelu.

Promatrajući frekvenciju dvaju nezavisnih uzoraka koji imaju dihotomna svojstva unutar istog hotela nastojat će se ustanoviti da li se statistički razlikuju ti uzorci. Da bi se to testiralo provest će se hi-kvadrat test ( $\chi^2$ ) putem IBM-SPSS 22.0 statističkog paketa.

Hi-kvadrat spada u grupu statističkih testova za ispitivanje nezavisnosti (engl. *independence*) dvije varijable ili faktora, slučajnosti (engl. *randomness*) te prikladnost podudaranja (engl. *goodness-to-fit*). Nulta hipoteza za hi-kvadrat test je da nema razlike između dva uzorka. Kad se ne bi našla nikakva razlika između dva nezavisna uzorka, izraz  $\chi^2$  bio bi nula. Na taj način, što je hi-kvadrat manji, to je vjerojatnije da postavljenu hipotezu prihvaćamo.

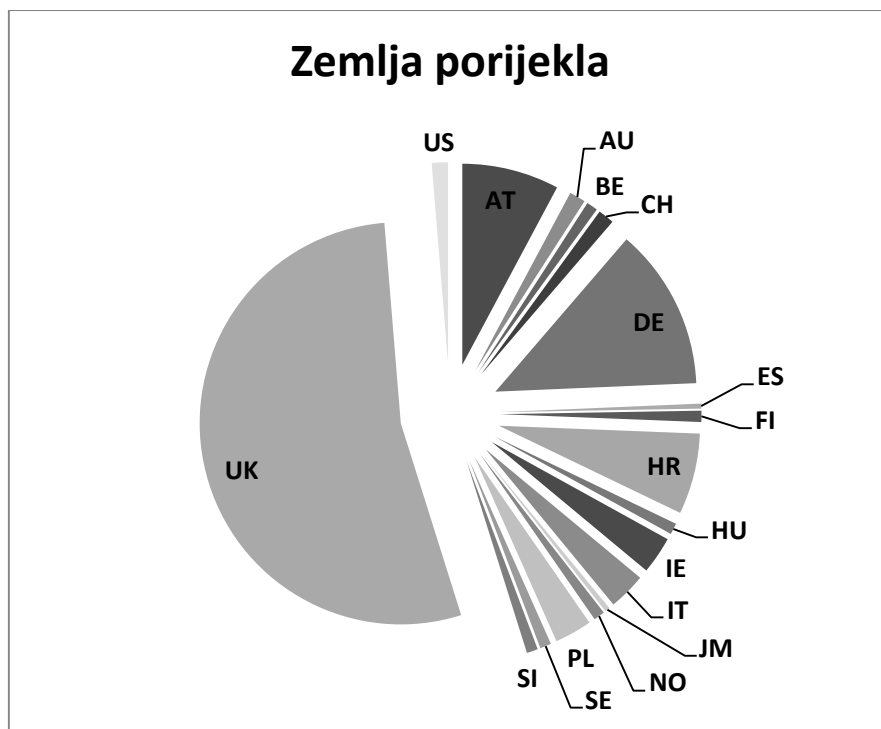
U nastavku prikazat će se rezultati za Hotel A i Hotel B.

#### **Hotel A**

Gosti uključeni u istraživanje (N=236) dolaze iz više država Europe (97%), dok njih 1,3% iz Australije, 0,4% iz Jamaike i 1,3% iz SAD-a. Kao što je vidljivo u Grafikonu 1, najčešći gosti iz cjelokupnog uzorka (N=236) dolaze iz Ujedinjenog Kraljevstva (53,5%), 13% gostiju je iz Njemačke, 7,8% iz Austrije, 6,5% iz Hrvatske te podjednaki postotak od 3% imaju gosti iz Irske, Italije i Poljske. Iz Švicarske prisutnih gostiju je 1,3%, dok iz Belgije, Finske,

Mađarske, Švedske, Slovenije i Norveške je po 0,9% ispitanika. Estonija broji 0,4% gostiju uključenih u istraživanje.

**Grafikon 1: Zemlja porijekla gostiju ispitanika za Hotel A**



*Izvor:* rezultat istraživanja

Tablici 21 donosi prikaz rezultata demografsko-psihografskih karakteristika ispitanika za Hotel A.

**Tablica 21: Demografske karakteristike gostiju sudionika za Hotel A**

KATEGORIJE		HOTEL A (N=236)	
		Nekongruentna glazba (N=112) (u %)	Kongruentna glazba (N=124) (u %)
<i>Spol</i>	<i>Muško</i>	54,05	54,03
	<i>Žensko</i>	45,95	45,97
<i>Godine starosti</i>	<i>18-21</i>	2,71	0,80
	<i>21-30</i>	14,41	13,72
	<i>31-40</i>	13,51	15,32
	<i>41-50</i>	20,72	18,55
	<i>51-60</i>	33,33	22,58
	<i>61 i više</i>	15,32	29,03
<i>Stupanj obrazovanja</i>	<i>OŠ i niže</i>	6,30	7,25
	<i>SSS</i>	31,53	27,43
	<i>VŠS i prvostupnik</i>	15,32	17,74
	<i>VSS i magistar struke</i>	31,53	27,42
	<i>Magistar specijalist, MBA, magistar znanosti, doktorat znanosti</i>	15,32	20,16
<i>Radni status</i>	<i>Zaposlen/a</i>	81,09	67,74
	<i>Nezaposlen/a</i>	1,80	1,61
	<i>Umirovljenik/ca</i>	10,81	27,42
	<i>Student</i>	6,30	3,23
<i>Bračni status</i>	<i>Oženjen/udana</i>	52,25	62,10
	<i>Neoženjen/neudana</i>	37,84	25,00
	<i>Rastavljen/a i udovac/ica</i>	9,91	12,90
<i>Mjesečni prihod kućanstva</i>	<i>Manji od 1.800 kn</i>	1,80	7,26
	<i>1.801-3.500 kn</i>	3,60	0,81
	<i>3.501-5.500 kn</i>	2,70	2,41
	<i>5.501-8.000 kn</i>	7,20	1,61
	<i>8.001-11.000 kn</i>	11,73	2,42
	<i>11.001-15.000 kn</i>	9,01	14,52
	<i>15.000-25.000 kn</i>	22,52	14,52
	<i>Više od 25.000 kn</i>	41,44	56,45
<i>Broj boravka u hotelu</i>	<i>Prvi put</i>	88,29	83,87
	<i>Drugi ili više puta</i>	11,71	16,13

*Izvor: rezultati istraživanja*

Većina ispitanika u Hotelu A za situacijski čimbenik nekongruentne glazbe (N=112) i kongruentne glazbe (N=124) je muškog spola i više od polovice je u životnoj dobi od 41 i više godina. Isti postotak osoba ima srednju stručnu spremu te visoku ili magisterij struke u nekongruentnoj glazbi (31,53%) i u kongruentnoj glazbi (27,42%). Postotak od 81,09%



sudionika u eksperimentu s nekongruentnom glazbom je u radnom odnosu, dok je taj postotak nešto niži u kongruentnoj glazbi (67,74%), na način da se povećava udio umirovljenika. U oba situacijska čimbenika preko polovice sudionika je oženjeno i kućanstvo zarađuje više od 15.000kn mjesečno. Preko 80% ispitanika u obje situacije boravilo je u hotelu po prvi put.

Analizirajući razliku između dva nezavisna uzorka, uspoređuju se njihove demografske i psihografske karakteristike prema situacijskom čimbeniku kongruentne (N=112) i nekongruentne (N=124) glazbe. Nulta hipoteza ( $H_0$ ) je da nema statistički značajne razlike između uzorka tijekom kongruentne i nekongruentne glazbe. Što je hi-kvadrat manji, to je vjerojatnije da treba prihvatiti postavljenu hipotezu, a što je hi-kvadrat veći, to je vjerojatnije da postavljenu hipotezu treba odbaciti jer se opaženi rezultati znatno razlikuju od onih koje bismo pod određenom hipotezom očekivali. Rezultati hi-kvadrat testa ( $\chi^2$ ) prikazani su u Tablici 22.

**Tablica 22: Hi-kvadrat test za Hotel A**

	$\chi^2$	Stupnjevi slobode
<i>Spol</i>	0,230	1
<i>Godine starosti</i>	8,940	5
<i>Stupanj obrazovanja</i>	3,361	5
<i>Radni status</i>	11,792*	3
<i>Bračni status</i>	3,200	2
<i>Mjesečni prihod kućanstva</i>	10,505	7
<i>Broj boravka u hotelu</i>	0,324	1

\*  $p < 0,05$

Izvor: rezultati istraživanja

Tablica 22 prikazuje rezultate hi-kvadrat testa i stupnjeva slobode. Kod hi-kvadrata smatra se da je razlika između opaženih frekvencija statistički značajna ako je dobiveni hi-kvadrat veći od granične vrijednosti u tablici hi-kvadrata uz određeni broj stupnjeva slobode. Iz Tablice 22 je vidljivo da samo u jednoj kategoriji, radni status, postoji statistički značajna razlika između dvaju uzoraka ( $p < 0,05$ ). Vrijednost  $\chi^2$  za kategoriju radnog statusa je 11,792, što je malo iznad potrebne granice za određivanje statističke razlike. S druge strane, za čak šest drugih kategorija, tj. spol, godine starosti, stupanj obrazovanja, bračni status, mjesečni prihod kućanstva i broj boravka u hotelu ne postoji statistički značajna razlika između uzoraka i vrijednosti hi-kvadrata su dosta niže od potrebne vrijednosti za utvrđivanje statistički značajne

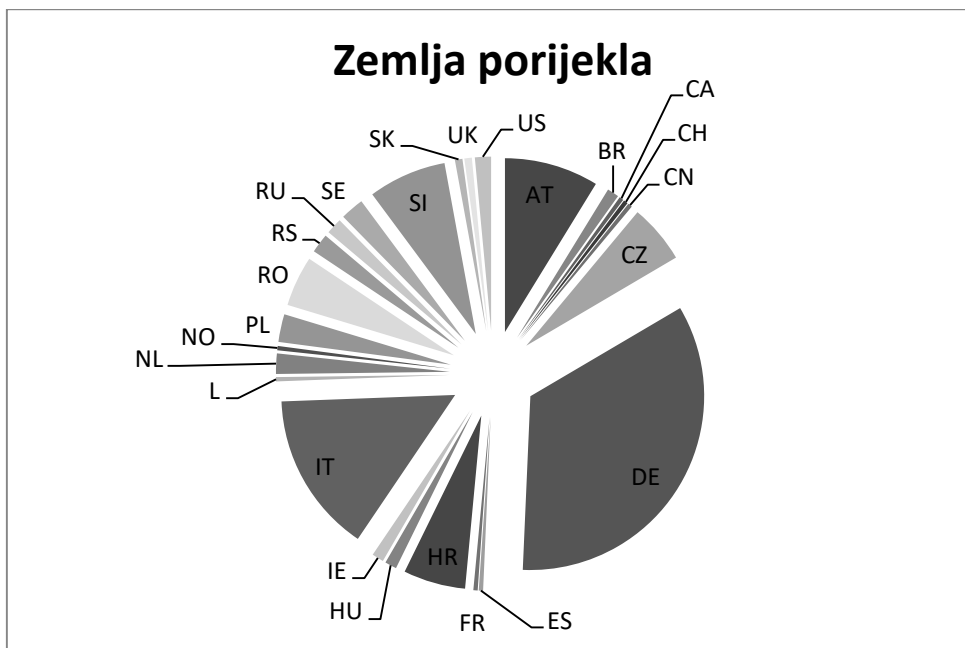
razlike prema tablici za hi-kvadrat. Također, što je vrijednost hi-kvadrata bliža nuli, to je stupanj razlike između uzoraka manji, a u primjeru Hotela A dvije ključne kategorije, spol ( $\chi^2=0,230$ ) i broj boravaka u hotelu ( $\chi^2=0,324$ ), su neznatno iznad nule.

Prema svemu navedenom, nulta hipoteza ( $H_0$ ) za Hotel A je potvrđena tako da se može nastaviti s daljnjim tijekom istraživanja.

## Hotel B

Gosti uključeni u istraživanje ( $N=274$ ) dolaze iz Europe (96,6%), dok 0,4% iz Kine, 1,5% iz Rusije, 0,4% iz Kanade i 1,1% iz Brazila. Kao što je vidljivo u Grafikonu 2, najčešći gosti iz cjelokupnog uzorka ( $N=274$ ) dolaze iz Njemačke (34,3%) i nakon toga iz Italije (15%). Manje od 10% je iz Austrije (8,8%), Slovenije (7,3%), Hrvatske (5,8%) i Češke (5,8%). Manje od 5% sudionika jesu gosti iz sljedećih zemalja: Rumunjska (4,7%), Poljska (2,6%), Švedska (2,2%), Nizozemska (1,9%), Srbija (1,8%) te Mađarska i Irska (1,1%). Podjednaki postotak od 0,7% imaju gosti iz Ujedinjenog Kraljevstva i Slovačke, u istom omjeru (0,4%) su prisutni iz Švicarske, Estonije, Francuske, Lituanije i Norveške.

**Grafikon 2: Zemlja porijekla gostiju sudionika za Hotel B**



Izvor: rezultat istraživanja

U Tablici 23 prikazuju se rezultati demografsko psihografskih karakteristika za Hotel B.

**Tablica 23: Demografske karakteristike gostiju sudionika za Hotel B**

KATEGORIJE		HOTEL B (N=274)	
		Nekongruentna glazba (N=117) (u %)	Kongruentna glazba (N=157) (u %)
<i>Spol</i>	<i>Muško</i>	51,28	46,15
	<i>Žensko</i>	48,72	53,85
<i>Godine starosti</i>	<i>18-21</i>	9,04	35,90
	<i>21-30</i>	23,08	17,31
	<i>31-40</i>	14,53	11,54
	<i>41-50</i>	11,96	10,26
	<i>51-60</i>	25,64	14,10
	<i>61 i više</i>	15,38	10,90
<i>Stupanj obrazovanja</i>	<i>OŠ i niže</i>	6,84	5,13
	<i>SSS</i>	35,90	48,08
	<i>VŠS i prvostupnik</i>	11,11	10,90
	<i>VSS i magistar struke</i>	23,08	19,23
	<i>Magistar specijalist, MBA, magistar znanosti, doktorat znanosti</i>	19,66	11,54
<i>Radni status</i>	<i>Zaposlen/a</i>	73,50	51,92
	<i>Nezaposlen/a</i>	3,42	1,28
	<i>Umirovljenik/ca</i>	11,11	10,26
	<i>Student</i>	11,97	36,54
<i>Bračni status</i>	<i>Oženjen/udana</i>	52,14	53,21
	<i>Neoženjen/neudana</i>	41,03	39,10
	<i>Rastavljen/a i udovac/ica</i>	6,84	7,69
<i>Mjesečni prihod kućanstva</i>	<i>Manji od 1.800 kn</i>	10,26	3,85
	<i>1.801-3.500 kn</i>	5,98	21,15
	<i>3.501-5.500 kn</i>	7,69	7,69
	<i>5.501-8.000 kn</i>	3,42	5,77
	<i>8.001-11.000 kn</i>	14,53	12,82
	<i>11.001-15.000 kn</i>	24,79	11,54
	<i>15.000-25.000 kn</i>	17,09	18,59
	<i>Više od 25.000 kn</i>	16,24	18,59
<i>Broj boravka u hotelu</i>	<i>Prvi put</i>	80,34	82,05
	<i>Drugi ili više puta</i>	19,66	17,95

Izvor: rezultati istraživanja

Osobe muškog spola bile su zastupljenije u situacijskom čimbeniku nekongruentne glazbe (51,28%, N=117), dok za kongruentnu glazbu (N=157) većina je ženskog spola (53,85%). Što se godina tiče, ispitanici su ravnomjerno raspoređeni u svih životnih razinama, s time da

tijekom nekongruentne glazbe najveći postotak imaju sudionici od 51-60 godina (25,64%), dok za kongruentnu glazbu mlađi uzorak od 18 do 21 godine (35,90%). Najzastupljenija stručna sprema je srednja škola i tijekom nekongruentne (35,90%, N=117) i tijekom kongruentne glazbe (48,08%, N=157), gdje su zaposleni 73%(N=117), a za kongruentnu glazbu (N=157) 51,92%. U oba situacijska čimbenika oženjeni sudionici za malo prelaze većinu, a njihov mjesečni prihod kućanstva prelazi 8.000 kn. Preko 80% ispitanika u obje situacije boravilo je u hotelu po prvi put.

Analizirajući razliku između dva nezavisna uzorka, uspoređuju se njihove demografske i psihografske karakteristike prema situacijskom čimbeniku kongruentne (N=117) i nekongruentne (N=157) glazbe. Nulta hipoteza ( $H_0$ ) je da nema statistički značajne razlike između uzorka tijekom kongruentne i nekongruentne glazbe. Rezultati hi-kvadrat testa ( $\chi^2$ ) i stupnjevi slobode prikazani su u Tablici 24.

**Tablica 24: Hi-kvadrat test za Hotel B**

	$\chi^2$	Stupnjevi slobode
<i>Spol</i>	0,615	1
<i>Godine starosti</i>	26,452*	5
<i>Stupanj obrazovanja</i>	6,838	5
<i>Radni status</i>	21,738*	3
<i>Bračni status</i>	0,163	2
<i>Mjesečni prihod kućanstva</i>	12,460	7
<i>Broj boravka u hotelu</i>	0,355	1

\*  $p < 0,05$

Izvor: rezultati istraživanja

Iz Tablice 24 vidljive su vrijednosti hi-kvadrata za kategorije godine starosti ( $\chi^2=26,452$ ) i radni status ( $\chi^2=21,738$ ) te da postoji statistički značajna razlika između dva uzorka utvrđena na razini od 5%. Uzevši u obzir granične vrijednosti u tablici hi-kvadrata uz određene brojeve stupnjeva slobode za te dvije kategorije, vidljivo je da su vrijednosti hi-kvadrata i dalje male. Vrijednost  $\chi^2$  za drugih pet kategorija (spol, stupanj obrazovanja, bračni status, mjesečni prihod kućanstva i broj boravka u hotelu) je ispod potrebne granice za utvrđivanje statistički značajne razlike prema tablici za hi-kvadrat i zaključuje se da za tih pet kategorija ne postoji razlika između dva uzorka. Što je hi-kvadrat manji, to je vjerojatnije da treba prihvatiti postavljenu nultu hipotezu i da je razlika između uzoraka manja. Na taj način, što je vrijednost

hi-kvadrata bliža nuli, to je stupanj razlike između uzoraka statistički manje značajna. Iz Tablice 24 je vidljivo da su čak tri kategorije, spol ( $\chi^2=0,615$ ), bračni status ( $\chi^2=0,163$ ) i broj boravaka u hotelu ( $\chi^2=0,355$ ) malo iznad nule, što daje važan dokaz za potvrđivanje hipoteze.

Budući da za pet od sedam razlikovnih kategorija iz dva situacijska čimbenika nije utvrđena statistički značajna razlika između dva uzorka te za ključne kategorije kao što su spol i broj boravka u hotelu je vrijednost hi-kvadrata blizu nule, potvrđuje se nulta hipoteza ( $H_0$ ) za hotel B i nastavlja se s daljnjim tijekom istraživanja.

#### 6.4.3. Evaluacija mjernog modela

Prije testiranja modela provjerena je kvaliteta modela, odnosno njegova unutarnja pouzdanost (engl. *internal consistency reliability*), konvergentna validnost (engl. *convergent validity*) i diskriminantna validnost (engl. *discriminant validity*) da bi se poslije mogla izvršiti evaluacija strukturnog modela.

Za procjenu unutarnje pouzdanosti i konvergentne validnosti izračunati su faktori opterećenja, standardna devijacija, t-vrijednost, kompozitna pouzdanost (engl. *Composite Reliability, CR*), Cronbach alpha koeficijent i izvedena prosječna varijanca (engl. *Average variance extracted, AVE*). Time se udovoljava trima kriterijima za procjenu konvergentne validnosti (Fornell i Larcker, 1981):

- faktorsko opterećenje (engl. *factor loadings*) za sve stavke treba biti statistički značajno i iznositi više od 0,70;
- kompozitna pouzdanost CR za svaku varijablu modela treba prelaziti 0,80;
- izvedena prosječna varijanca AVE za svaku varijablu modela treba prelaziti 0,50.

Za potrebe racionalizacije mjernih ljestvica korištena je eksplorativna faktorska analiza s namjerom čišćenja mjernih ljestvica radi racionalizacije broja varijabli indikatora. Taj postupak osigurava da su mjerne ljestvice valjane i pouzdane prije testiranja hipoteza.

Diskriminantna validnost između varijabli modela utvrđena je na temelju Fornell-Larcker kriterija i to da na osnovi AVE pokazatelja i kvadriranih koeficijenata korelacije između pojedinih konstrukata (Fornell i Larcker, 1981). Pri tome treba napomenuti da su percipirano

fizičko okruženje i percipirani korporativni imidž konstrukti višeg reda te stoga nije potrebno testirati diskriminacijsku validnost između konstrukata nižeg i višeg reda (Hair *et al.* 2013:231). Kao varijable indikatora konstrukta višeg reda korištene su varijable indikatori svih konstrukata nižeg reda.

Diskriminantna validnost prikazuje se također izračunom *heterotrait-monotrait* (HTMT) omjerom korelacije koji je relativno novi pokazatelj za procjenu diskriminantne validnosti konstrukta u PLS modelima koji je prema istraživanjima superiorniji od Fornell Larcker kriterija i provjere *cross-loadingsa*. Navedeni pokazatelj predstavlja prosjek *heterotrait-hetero* metode korelacije (korelacija pokazatelja preko konstrukta koji mjere različite fenomene, u odnosu na prosjek o *monotrait-hetero* metode korelacije (korelacija pokazatelja unutar istih konstrukata) (Henseler *et al.*, 2015:121). HTMT test zahtijeva izračun omjera prosječne korelacije između konstrukata na geometrijske sredine prosječnih korelacija unutar indikatora istih konstrukata. HTMT je predložen kao sveobuhvatnija metoda i test s manje ograničenja u ispitivanju diskriminantne validnosti. Ključni kriterij za HTMT test jest da li se HTMT omjer približava vrijednosti 1,0. Vrijednost blizu 1,0 (ili da prelazi 1,0) će se tumačiti kao povreda diskriminacijske validnosti.

U nastavku će se prikazati rezultati svih navedenih testiranja modela odvojeno za Hotel A i Hotel B.

### **Hotel A**

Prije provođenja analize sve manifeste varijable provjerene su s obzirom na postojanje *outliera*. Utvrđeno je da ne postoje *outlieri*, odnosno vrijednosti koje su veće od +/- 3 standardne devijacije od aritmetičke sredine pojedine varijable. Ne postoje varijable koje imaju faktorsko opterećenje manje od 0,7 ili imaju značajna faktorska opterećenja na više faktora. Zbog toga nijedna varijabla nije isključena iz daljnje analize. Ovakav postupak osigurava da su mjerne ljestvice valjane i pouzdane prije testiranja hipoteza te su rezultati prikazani u Tablici 25.

**Tablica 25: Analiza mjernih modela za Hotel A**

Konstrukt	Indikator	Faktorsko opterećenje	Standardna devijacija	t-vrijednost	Cronbach alpha	C.R.	AVE
<i>Ambijent</i>	AMB1	0,841	0,040	21,012	0,932	0,949	0,787
	AMB2	0,922	0,021	44,562			
	AMB3	0,889	0,027	32,565			
	AMB4	0,900	0,019	46,922			
	AMB5	0,882	0,023	37,767			
<i>Funkcionalnost</i>	FUNK1	0,887	0,017	51,327	0,912	0,934	0,740
	FUNK2	0,887	0,017	53,417			
	FUNK3	0,856	0,027	31,125			
	FUNK4	0,834	0,027	31,073			
	FUNK5	0,836	0,028	29,727			
<i>Znakovlje i simboli</i>	SIM1	0,776	0,048	16,220	0,906	0,930	0,729
	SIM2	0,830	0,035	23,790			
	SIM3	0,899	0,019	46,873			
	SIM4	0,886	0,020	45,279			
	SIM5	0,870	0,020	43,146			
<i>Percepcija organizacije</i>	ORG1	0,835	0,038	21,902	0,852	0,900	0,693
	ORG2	0,866	0,016	53,189			
	ORG3	0,779	0,039	20,170			
	ORG4	0,847	0,022	38,304			
<i>Percepcija menadžmenta</i>	MEN1	0,876	0,027	32,539	0,925	0,944	0,771
	MEN2	0,898	0,018	50,675			
	MEN3	0,882	0,021	42,805			
	MEN4	0,911	0,026	35,033			
	MEN5	0,820	0,038	21,524			
<i>Percepcija usluge</i>	USL1	0,950	0,012	81,516	0,947	0,966	0,905
	USL2	0,967	0,006	0,967			
	USL3	0,936	0,018	52,796			
<i>Percepcija imidža hotela</i>	HOT1	0,917	0,011	86,502	0,859	0,914	0,781
	HOT2	0,940	0,007	136,870			
	HOT3	0,787	0,034	22,913			
<i>Kongruencija glazbe</i>	KON1	0,946	0,010	97,876	0,867	0,937	0,882
	KON2	0,933	0,017	55,527			

Izvor: rezultati istraživanja

Prema rezultatima iz Tablice 25 moguće je zaključiti da su korištene mjerne ljestvice jednodimenzionalne i pouzdane. Svih sedam reflektivno mjerenih konstrukata imaju zadovoljavajuću razinu pouzdanosti putem unutarnje dosljednosti i pokazuju zadovoljavajuću razinu konvergentne validnosti. Sva faktorska opterećenja varijabli indikatora na pripadajući

faktor su blizu ili veća od 0,8, što je više od preporučene razine od 0,7 i statistički značajna na razini od 5%. Statistička signifikantnost faktorskih opterećenja utvrđena je putem *bootstrapping* procedure na temelju 5000 poduzoraka. Kompozitna pouzdanost (CR) za sve faktore premašuje potrebni minimum 0,80, s najnižom vrijednošću od 0,900 za potvrđivanje. AVE vrijednosti za sve varijable modela su veće od 0,50 i najniža AVE vrijednost iznosi 0,693 za percipiranu vrijednost organizacije. Dakle, zadovoljena su sva tri uvjeta za konvergentnu validnost.

Tablica 26 prikazuje procjenu prema Fornell Larcker kriteriju (engl. *assessment of the Fornell Larcker criterion*) za Hotel A.



**Tablica 26: Fornell Larcker kriterij za Hotel A**

	Ambijent	Funkcionalnost	Kongruencija glazbe	Korporativni imidž hotela	Percepcija menadžmenta	Percepcija organizacije	Percepcija usluge	Znakovlje i simboli
Ambijent	<b>0,887</b>							
Funkcionalnost	0,735	<b>0,860</b>						
Kongruencija glazbe	0,393	0,420	<b>0,939</b>					
Korporativni imidž hotela	0,499	0,655	0,390	<b>0,884</b>				
Percepcija menadžmenta	0,432	0,527	0,317	0,621	<b>0,878</b>			
Percepcija organizacije	0,639	0,691	0,383	0,714	0,667	<b>0,832</b>		
Percepcija usluge	0,622	0,727	0,465	0,715	0,699	0,730	<b>0,951</b>	
Znakovlje i simboli	0,797	0,831	0,467	0,632	0,518	0,697	0,740	<b>0,854</b>

*Izvor: rezultati istraživanja*

Na dijagonali Tablice 26 prikazani su drugi korijeni AVE indikatora te ispod dijagonale korelacije između pojedinih konstrukata. Najviša korelacija između bilo kojeg para varijabli u modelu je između Znakovlje i simboli i Funkcionalnost te iznosi 0,831. Ukupno korijeni AVE indikatora za sve konstrukte su veći od korelacija tih konstrukata s ostalim konstruktima u modelu čime je zadovoljen Fornell-Larcker kriterij (Fornell i Larcker, 1981).

U Tablici 27 prikazani su *cross-loadingsi* pojedinih varijabli indikatora. Diskriminantna validnost pojedinih konstrukata potvrđena je time što su indikatori faktora opterećenja veći na pripadajući konstrukt od *cross-loadingsa* za ostale konstrukte.

Tablica 27: *Cross-loadings* za Hotel A

Indikator	Ambijent	Funkcionalnost	Znakovlje i simboli	Percepcija organizacije	Percepcija menadžmenta	Percepcija usluge	Korporativni imidž hotela	Kongruencija glazbe
AMB1	<b>0,841</b>	0,544	0,639	0,483	0,356	0,437	0,323	0,299
AMB2	<b>0,922</b>	0,633	0,713	0,554	0,363	0,559	0,428	0,333
AMB3	<b>0,756</b>	0,787	0,685	0,574	0,437	0,591	0,531	0,386
AMB4	<b>0,900</b>	0,693	0,718	0,627	0,415	0,584	0,481	0,424
AMB5	<b>0,882</b>	0,732	0,748	0,583	0,407	0,598	0,504	0,386
FUNK1	0,656	<b>0,887</b>	0,685	0,574	0,437	0,591	0,531	0,386
FUNK2	0,642	<b>0,887</b>	0,719	0,588	0,450	0,661	0,585	0,365
FUNK3	0,626	<b>0,856</b>	0,685	0,639	0,501	0,664	0,605	0,384
FUNK4	0,623	<b>0,834</b>	0,760	0,649	0,472	0,613	0,557	0,301
FUNK5	0,616	<b>0,836</b>	0,725	0,522	0,407	0,599	0,539	0,371
SIM1	0,615	0,641	<b>0,776</b>	0,544	0,450	0,585	0,503	0,359
SIM2	0,750	0,633	<b>0,830</b>	0,587	0,393	0,594	0,487	0,359
SIM3	0,711	0,723	<b>0,899</b>	0,635	0,452	0,667	0,543	0,424
SIM4	0,665	0,740	<b>0,886</b>	0,621	0,486	0,655	0,583	0,427
SIM5	0,659	0,803	<b>0,870</b>	0,586	0,432	0,655	0,579	0,421
ORG1	0,634	0,636	0,681	<b>0,835</b>	0,541	0,686	0,604	0,342
ORG2	0,705	0,732	0,679	<b>0,866</b>	0,553	0,744	0,686	0,364
ORG3	0,312	0,400	0,353	<b>0,779</b>	0,494	0,389	0,494	0,257
ORG4	0,428	0,495	0,456	<b>0,847</b>	0,626	0,565	0,575	0,302
MEN1	0,345	0,432	0,402	0,630	<b>0,876</b>	0,545	0,571	0,261
MEN2	0,449	0,541	0,529	0,621	<b>0,898</b>	0,668	0,624	0,316
MEN3	0,413	0,496	0,496	0,609	<b>0,882</b>	0,697	0,576	0,311
MEN4	0,338	0,426	0,429	0,524	<b>0,911</b>	0,578	0,481	0,245
MEN5	0,339	0,405	0,408	0,533	<b>0,820</b>	0,570	0,459	0,254
USL1	0,593	0,699	0,710	0,714	0,687	<b>0,950</b>	0,700	0,431
USL2	0,596	0,685	0,698	0,716	0,678	<b>0,967</b>	0,709	0,459
USL3	0,587	0,692	0,706	0,649	0,629	<b>0,936</b>	0,629	0,437

HOT1	0,535	0,662	0,663	0,711	0,555	0,716	<b>0,917</b>	0,361
HOT2	0,484	0,638	0,615	0,667	0,618	0,700	<b>0,940</b>	0,375
HOT3	0,268	0,404	0,358	0,492	0,463	0,445	<b>0,787</b>	0,292
KON1	0,391	0,412	0,395	0,440	0,447	0,306	0,411	<b>0,946</b>
KON2	0,345	0,375	0,441	0,321	0,289	0,414	0,317	<b>0,933</b>

*Izvor: rezultati istraživanja*

U Tablici 27 prikazani su *cross-loadingsi* pojedinih varijabli indikatora. Diskriminantna validnost pojedinih konstrukata potvrđena je time što su indikatora faktora opterećenja veći na pripadajući konstrukt od *cross-loadingsa* na ostale konstrukte.

Tablici 28 pokazuje dikriminantnu validnost reflektivnih mjera (engl. *reflective measures*) prema HTMT omjeru korelacije za Hotel A.

**Tablica 28: HTMT omjer korelacije za Hotel A**

	<b>HTMT omjer</b>	<b>2.5%</b>	<b>97.5%</b>
<i>Funkcionalnost → Ambijent</i>	0,795	0,713	0,860
<i>Kongruencija glazbe → Ambijent</i>	0,434	0,292	0,569
<i>Kongruencija glazbe → Funkcionalnost</i>	0,472	0,334	0,615
<i>Korporativni imidž hotela → Ambijent</i>	0,540	0,414	0,656
<i>Korporativni imidž hotela → Funkcionalnost</i>	0,727	0,637	0,810
<i>Korporativni imidž hotela → Kongruencija glazbe</i>	0,447	0,330	0,574
<i>Percepcija menadžmenta → Ambijent</i>	0,462	0,343	0,581
<i>Percepcija menadžmenta → Funkcionalnost</i>	0,571	0,467	0,670
<i>Percepcija menadžmenta → Kongruencija glazbe</i>	0,352	0,212	0,489
<i>Percepcija menadžmenta → Korporativni imidž hotela</i>	0,690	0,574	0,803
<i>Percepcija organizacije → Ambijent</i>	0,698	0,585	0,786
<i>Percepcija organizacije → Funkcionalnost</i>	0,771	0,688	0,841
<i>Percepcija organizacije → Kongruencija glazbe</i>	0,439	0,310	0,565
<i>Percepcija organizacije → Korporativni imidž hotela</i>	0,820	0,733	0,903
<i>Percepcija organizacije → Percepcija menadžmenta</i>	0,747	0,647	0,851
<i>Percepcija usluge → Ambijent</i>	0,659	0,522	0,780
<i>Percepcija usluge → Funkcionalnost</i>	0,783	0,682	0,878
<i>Percepcija usluge → Kongruencija glazbe</i>	0,512	0,386	0,640
<i>Percepcija usluge → Korporativni imidž hotela</i>	0,778	0,663	0,893
<i>Percepcija usluge → Percepcija menadžmenta</i>	0,744	0,660	0,823
<i>Percepcija usluge → Percepcija organizacije</i>	0,796	0,689	0,900
<i>Znakovlje i simboli → Ambijent</i>	0,867	0,792	0,923
<i>Znakovlje i simboli → Funkcionalnost</i>	0,814	0,873	0,955
<i>Znakovlje i simboli → Kongruencija glazbe</i>	0,527	0,397	0,661
<i>Znakovlje i simboli → Korporativni imidž hotela</i>	0,700	0,596	0,796
<i>Znakovlje i simboli → Percepcija menadžmenta</i>	0,565	0,444	0,675
<i>Znakovlje i simboli → Percepcija organizacije</i>	0,776	0,686	0,855
<i>Znakovlje i simboli → Percepcija usluge</i>	0,799	0,683	0,903

Izvor: rezultati istraživanja

HTMT odnos za svaki par analiziranih konstrukata iznosi manje od preporučene vrijednosti od 0,9 te je gornja granica ispravljenog intervala pouzdanosti (engl. *bias corrected confidence interval*) za HTMT omjer manji od 1 čime je pruženo dovoljno dokaza o postojanju diskriminantne validnosti modela.

## **Hotel B**

Sve manifestne varijable provjerene su s obzirom na postojanje *outliera* ili imaju značajna faktorska opterećenja na više faktora. Utvrđeno je ne da postoje *outlieri*, odnosno vrijednosti koje su veće od +/- 3 standardne devijacije od aritmetičke sredine pojedine varijable. Za varijable koje imaju faktorsko opterećenje manje od 0,7, indikatori SIM1 i SIM2, provjerilo se da li bi njihovim izbacivanjem povećale vrijednosti koeficijenata CR i AVE. Budući da do toga ne bi došlo, nijedna varijabla nije isključena iz daljnje analize. Ovakav postupak osigurava da su mjerne ljestvice valjane i pouzdane prije testiranja hipoteza te su rezultati prikazani u Tablici 29.

**Tablica 29: Analiza mjernih modela za Hotel B**

Konstrukt	Indikator	Faktorsko opterećenje	Standardna devijacija	t-vrijednost	Cronbach alpha	C.R.	AVE
<i>Ambijent</i>	AMB1	0,692	0,046	15,168	0,815	0,872	0,578
	AMB2	0,842	0,022	38,796			
	AMB3	0,817	0,024	33,416			
	AMB4	0,720	0,036	19,974			
	AMB5	0,716	0,043	16,690			
<i>Funkcionalnost</i>	FUNK1	0,732	0,038	19,521	0,838	0,885	0,608
	FUNK2	0,838	0,019	43,606			
	FUNK3	0,807	0,025	31,725			
	FUNK4	0,776	0,028	27,474			
	FUNK5	0,740	0,034	21,755			
<i>Znakovlje i simboli</i>	SIM1	0,652	0,043	15,170	0,790	0,857	0,547
	SIM2	0,661	0,044	14,985			
	SIM3	0,809	0,022	36,559			
	SIM4	0,794	0,030	26,487			
	SIM5	0,767	0,031	24,922			
<i>Percepcija organizacije</i>	ORG1	0,861	0,022	39,650	0,894	0,926	0,759
	ORG2	0,883	0,017	52,373			
	ORG3	0,854	0,021	40,662			
	ORG4	0,886	0,015	57,232			
<i>Percepcija menadžmenta</i>	MEN1	0,848	0,022	39,036	0,901	0,927	0,717
	MEN2	0,863	0,023	36,978			
	MEN3	0,851	0,024	34,903			
	MEN4	0,858	0,026	33,163			
	MEN5	0,811	0,029	28,146			
<i>Percepcija usluge</i>	USL1	0,949	0,008	122,282	0,936	0,959	0,887
	USL2	0,958	0,006	153,614			
	USL3	0,918	0,012	75,329			
<i>Percepcija imidža hotela</i>	HOT1	0,862	0,019	46,566	0,784	0,874	0,698
	HOT2	0,848	0,020	42,063			
	HOT3	0,796	0,030	26,698			
<i>Kongruencija glazbe</i>	KON1	0,963	0,008	124,603	0,898	0,951	0,906
	KON2	0,941	0,015	63,143			

Izvor: rezultati istraživanja

Prema rezultatima iz Tablice 29 moguće je zaključiti da su korištene mjerne ljestvice jednodimenzionalne i pouzdane. Svih sedam reflektivno mjerenih konstrukata imaju zadovoljavajuću razinu pouzdanosti putem unutarnje dosljednosti i pokazuju zadovoljavajuću razinu konvergentne validnosti. Sva faktorska opterećenja varijabli indikatora na pripadajući

faktor su veći od preporučene vrijednosti 0,7, dok su se indikatori SIM1 i SIM2 čija je vrijednost 0,652 i 0,661 zadržane jer se prema Hair *et al.* (2013) faktorsko opterećenje koje se kreće između 0,4 i 0,7 zadržavaju ukoliko se vrijednosti C.R. i Cronbach alpha koeficijenta ne povećavaju iznad preporučene razine od 0,7, a AVE indikatora iznad 0,5, a eliminacija tih varijabli ne donosi značajno povećanje vrijednosti navedenih koeficijenta. Statistička signifikantnost faktorskih opterećenja utvrđena je putem *bootstrapping* procedure na temelju 5000 poduzoraka i svi indikatori su značajni ( $p < 0,05$ ). Kompozitna pouzdanost (CR) za sve faktore premašuje potrebni minimum 0,80, s najnižom vrijednošću od 0,857 za potvrđivanje. AVE vrijednosti za sve varijable modela su veće od 0,50 i najniža AVE vrijednost iznosi 0,547 za znakovlje i simbole. S time su zadovoljena su sva tri uvjeta za konvergentnu validnost.

Tablica 30 prikazuje procjenu prema Fornell Larcker kriteriju za Hotel B.



**Tablica 30: Fornell Larcker kriterij za Hotel B**

	Ambijent	Funkcionalnost	Kongruencija glazbe	Korporativni imidž hotela	Percepcija menadžmenta	Percepcija organizacije	Percepcija usluge	Znakovlje i simboli
Ambijent	<b>0,760</b>							
Funkcionalnost	0,558	<b>0,779</b>						
Kongruencija glazbe	0,248	0,238	<b>0,952</b>					
Korporativni imidž hotela	0,378	0,584	0,325	<b>0,835</b>				
Percepcija menadžmenta	0,354	0,501	0,291	0,599	<b>0,847</b>			
Percepcija organizacije	0,383	0,522	0,186	0,545	0,726	<b>0,871</b>		
Percepcija usluge	0,427	0,629	0,255	0,678	0,640	0,687	<b>0,942</b>	
Znakovlje i simboli	0,533	0,655	0,144	0,510	0,503	0,635	0,598	<b>0,740</b>

*Izvor: rezultati istraživanja*

Na dijagonali Tablice 30 prikazani su drugi korijeni AVE indikatora te ispod dijagonale korelacije između pojedinih konstrukata. Najviša korelacija između bilo kojeg para varijabli u modelu je između Percepcije organizacije i Percepcije menadžmenta te iznosi 0,726. Ukupno korijeni AVE indikatora za sve konstrukte su veći od korelacija tih konstrukata s ostalim konstruktima u modelu čime je zadovoljen Fornell-Larcker kriterij (Fornell i Larcker, 1981).

U Tablici 31 prikazani su *cross-loadingsi* pojedinih varijabli indikatora. Diskriminantna validnost pojedinih konstrukata potvrđena je time što su indikatora faktora opterećenja veći na pripadajući konstrukt od *cross-loadingsa* na ostale konstrukte.

Tablica 31: *Cross-loadings* za Hotel B

Indikator	Ambijent	Funkcionalnost	Znakovlje i simboli	Percepcija organizacije	Percepcija menadžmenta	Percepcija usluge	Korporativni imidž hotela	Kongruencija glazbe
AMB1	<b>0,692</b>	0,320	0,267	0,227	0,291	0,327	0,223	0,277
AMB2	<b>0,842</b>	0,404	0,390	0,296	0,298	0,354	0,315	0,209
AMB3	<b>0,817</b>	0,483	0,531	0,351	0,308	0,382	0,329	0,152
AMB4	<b>0,720</b>	0,409	0,402	0,283	0,204	0,252	0,246	0,145
AMB5	<b>0,716</b>	0,482	0,395	0,281	0,244	0,300	0,307	0,185
FUNK1	0,416	<b>0,732</b>	0,480	0,262	0,315	0,407	0,404	0,155
FUNK2	0,493	<b>0,838</b>	0,540	0,376	0,379	0,453	0,489	0,121
FUNK3	0,488	<b>0,807</b>	0,492	0,459	0,409	0,566	0,465	0,203
FUNK4	0,395	<b>0,776</b>	0,522	0,484	0,465	0,470	0,442	0,220
FUNK5	0,375	<b>0,740</b>	0,519	0,453	0,383	0,555	0,475	0,237
SIM1	0,428	0,460	<b>0,652</b>	0,497	0,436	0,475	0,335	0,111
SIM2	0,411	0,365	<b>0,661</b>	0,452	0,342	0,434	0,319	0,099
SIM3	0,467	0,486	<b>0,809</b>	0,490	0,392	0,423	0,399	0,114
SIM4	0,328	0,473	<b>0,794</b>	0,441	0,336	0,417	0,374	0,094
SIM5	0,340	0,617	<b>0,767</b>	0,469	0,354	0,466	0,448	0,113
ORG1	0,309	0,402	0,540	<b>0,861</b>	0,580	0,566	0,425	0,118
ORG2	0,427	0,478	0,602	<b>0,883</b>	0,614	0,624	0,456	0,147
ORG3	0,289	0,473	0,536	<b>0,854</b>	0,635	0,595	0,504	0,180
ORG4	0,309	0,464	0,535	<b>0,886</b>	0,696	0,606	0,511	0,200
MEN1	0,202	0,377	0,405	0,652	<b>0,848</b>	0,526	0,528	0,242
MEN2	0,394	0,504	0,432	0,624	<b>0,863</b>	0,607	0,574	0,286
MEN3	0,313	0,419	0,410	0,593	<b>0,851</b>	0,545	0,463	0,209
MEN4	0,296	0,397	0,438	0,613	<b>0,858</b>	0,514	0,512	0,269
MEN5	0,289	0,420	0,444	0,592	<b>0,811</b>	0,514	0,451	0,223
USL1	0,395	0,588	0,579	0,683	0,618	<b>0,949</b>	0,650	0,212
USL2	0,430	0,593	0,548	0,650	0,602	<b>0,958</b>	0,658	0,256
USL3	0,379	0,596	0,562	0,605	0,588	<b>0,918</b>	0,605	0,252

HOT1	0,400	0,564	0,491	0,515	0,539	0,666	<b>0,862</b>	0,238
HOT2	0,320	0,477	0,437	0,486	0,487	0,574	<b>0,848</b>	0,310
HOT3	0,206	0,409	0,336	0,350	0,473	0,436	<b>0,796</b>	0,272
KON1	0,259	0,228	0,135	0,223	0,319	0,278	0,319	<b>0,963</b>
KON2	0,209	0,226	0,140	0,121	0,226	0,198	0,299	<b>0,941</b>

*Izvor: rezultati istraživanja*

Tablici 32 pokazuje diskriminantnu validnost reflektivnih mjera prema HTMT omjeru korelacije.

**Tablica 32: HTMT omjer korelacije za Hotel B**

	<b>HTMT ratio</b>	<b>2.5%</b>	<b>97.5%</b>
<i>Funkcionalnost → Ambijent</i>	0,668	0,558	0,767
<i>Kongruencija glazbe → Ambijent</i>	0,295	0,163	0,425
<i>Kongruencija glazbe → Funkcionalnost</i>	0,277	0,138	0,417
<i>Korporativni imidž hotela → Ambijent</i>	0,457	0,331	0,588
<i>Korporativni imidž hotela → Funkcionalnost</i>	0,713	0,598	0,813
<i>Korporativni imidž hotela → Kongruencija glazbe</i>	0,389	0,250	0,517
<i>Percepcija menadžmenta → Ambijent</i>	0,413	0,287	0,539
<i>Percepcija menadžmenta → Funkcionalnost</i>	0,576	0,463	0,672
<i>Percepcija menadžmenta → Kongruencija glazbe</i>	0,317	0,174	0,446
<i>Percepcija menadžmenta → Korporativni imidž hotela</i>	0,709	0,604	0,800
<i>Percepcija organizacije → Ambijent</i>	0,200	0,091	0,329
<i>Percepcija organizacije → Funkcionalnost</i>	0,641	0,522	0,746
<i>Percepcija organizacije → Kongruencija glazbe</i>	0,807	0,741	0,865
<i>Percepcija organizacije → Korporativni imidž hotela</i>	0,487	0,362	0,608
<i>Percepcija organizacije → Percepcija menadžmenta</i>	0,712	0,626	0,788
<i>Percepcija usluge → Ambijent</i>	0,273	0,135	0,397
<i>Percepcija usluge → Funkcionalnost</i>	0,779	0,684	0,859
<i>Percepcija usluge → Kongruencija glazbe</i>	0,696	0,614	0,770
<i>Percepcija usluge → Korporativni imidž hotela</i>	0,750	0,653	0,829
<i>Percepcija usluge → Percepcija menadžmenta</i>	0,655	0,556	0,751
<i>Percepcija usluge → Percepcija organizacije</i>	0,802	0,680	0,898
<i>Znakovlje i simboli → Ambijent</i>	0,172	0,065	0,313
<i>Znakovlje i simboli → Funkcionalnost</i>	0,638	0,502	0,754
<i>Znakovlje i simboli → Kongruencija glazbe</i>	0,599	0,483	0,705
<i>Znakovlje i simboli → Korporativni imidž hotela</i>	0,759	0,676	0,831
<i>Znakovlje i simboli → Percepcija menadžmenta</i>	0,699	0,576	0,794
<i>Znakovlje i simboli → Percepcija organizacije</i>	0,668	0,558	0,767
<i>Znakovlje i simboli → Percepcija usluge</i>	0,295	0,163	0,425

Izvor: rezultati istraživanja

HTMT odnos za svaki par analiziranih konstrukata iznosi manje od preporučene vrijednosti od 0,9 te je gornja granica ispravljenog intervala pouzdanosti (engl. *bias corrected confidence interval*) za HTMT omjer manji od 1 čime se može potvrditi diskriminantnu validnost modela.

#### 6.4.4. Analiza strukturnog modela

Nakon procjene unutarnje pouzdanosti te konvergentne i determinantne validnosti, analiziran je strukturni model i testirane su postavljene hipoteze.

Procjena kvalitete modela temelji se na njegovoj sposobnosti predviđanja endogenih konstrukata. Sljedeći kriteriji olakšavaju ovu procjenu (Hair *et al.*, 2014): koeficijent determinacije ( $R^2$ , engl. *coefficient of determination*), koeficijent unakrsno validirane redundancije ( $Q^2$ , engl. *cross-validated redundancy*), i veličina učinka ( $f^2$ , engl. *size effect*).

*Koeficijent determinacije* ( $R^2$ ) je mjera prediktivne točnosti modela i upućuje na značajnost veze između istih varijabla. „Path“ metoda koja je zadana u statističkom programu SmartPLS maksimizira  $R^2$  vrijednost endogenih latentnih varijabli u trenutnom modelu, s time da su latentne varijable procijenjene na temelju regresije. Drugi način za prikaz  $R^2$  je da predstavlja zajednički učinak egzogene varijable na endogene varijable. Taj efekt je u rasponu od 0 do 1 gdje „1“ predstavlja potpunu prediktivnu točnost.

*Prediktivna relevantnost* strukturnog modela utvrđena je putem *blinifolding* procedure koristeći pristup unakrsno validirane redundancije na način da su izračunate vrijednosti Stone-Geisser  $Q^2$  (Geisser, 1974; Stone, 1974). Koeficijent validirane redundancije ( $Q^2$ ) je sredstvo za procjenu prediktivnog značaja unutrašnjeg modela. Ova mjera se temelji na tehnici ponovne upotrebe uzorka (engl. *re-use technique*) koja izostavlja dio matrice podataka, procjenjuje parametre modela i predviđa propušteni dio pomoću procjene. Što je manja razlika između predviđene i izvorne vrijednosti, to je veći  $Q^2$  i, posljedično, prediktivna točnost modela. Ukoliko  $Q^2$  ima vrijednost veću od nule za određeni endogeni konstrukt, ukazuje na prediktivni značaj „path“ modela za taj konstrukt. No, valja napomenuti da usporedbom endogenog konstrukta s nulom ne dobivamo informacije o kvaliteti predviđanja.

Provedbom procjene PLS modela dani su „path“ koeficijenti koji predstavljaju odnose hipoteza koje povezuju konstrukte. Vrijednosti „path“ koeficijenata standardizirani su u rasponu od -1 do +1, tako da koeficijenti bliži +1 predstavljaju jake pozitivne odnose, dok koeficijenti bliže -1 ukazuje na jake negativne odnose. Hair *et al.* (2014) napominje da sama provjera o značajnosti odnosa nije dovoljna te istraživač treba uzeti u obzir smisao strukturnih koeficijenata.

Veličina učinka ( $f^2$ ) za svaki „path“ model može se odrediti izračunavanjem Cohenovog  $f^2$ , koji se izračunava prateći promjene u  $R^2$  kada se iz modela eliminira jedan specifičan konstrukt (Cohen, 1988). Za izračun  $f^2$ , istraživač mora procijeniti dva PLS modela. Prvi model jest puni oblik modela kao što je specificirano od strane hipoteza, s uključenom vrijednošću  $R^2$ . Drugi model bi trebao biti identičan osim što se odabrani egzogeni konstrukt eliminira iz modela, s uključenom vrijednošću  $R^2$  reduciranog modela. Na temelju vrijednosti  $f^2$ , veličina učinka izostavljenog konstrukta za određeni endogeni konstrukt može se odrediti tako da vrijednost 0,02 predstavlja male, 0,15 srednje i 0,35 velike učinke (Cohen, 1988).

Dodatno, radi procjene kvalitete strukturnog modela izračunata je vrijednost standardizirane prosječne kvadratne kovarijance reziduala (engl. *standardized root mean square residual*, *SRMR*). U ovom istraživanju, budući da je korišten PLS, sagledava se SRMR vrijednost kompozitnog modela (engl. *Composite model SRMR*), koja omogućava procjenu prosječne veličine razlika između promatranih i očekivanih korelacija kao apsolutnu mjeru adekvatnosti modela. Prema Hair *et al.* (2014), vrijednost manja od 0,10 se tretira kao dobro pristajanje (engl. *good fit*).

Statistička značajnost pojedinih parametara strukturnog modela utvrđena je na originalnom uzorku budući da nakon *bootstrapping* metode putem 5000 poduzorka, s opcijom „bez promjene u predznaku“ (engl. *no sign changes*) te nije bilo značajne razlike od originalnog uzorka. Statistička značajnost utvrđena je na 5% ( $p < 0,05$ ) te su rezultati za glavne i pomoćne hipoteze prikazani prema gore objašnjenim indikatorima za svaki hotel zasebno.

## **Hotel A**

Relevantne vrijednosti nakon provedbe analize strukturnog modela prikazane su u Tablici 33.

**Tablica 33: Rezultati analize strukturnog modela za Hotel A**

	Hipoteze	$\beta$ -originalni uzorak	t-vrijednost	95% interval pouzdanosti	R <sup>2</sup>	f <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>	Prihvatanje hipoteza
H1	KG → PFO	0,461*	7,546	0,339-0,578	0,212	0,270	0,133	Prihvaća se
H2	KG → PKI	0,118**	2,329	0,020-0,219	0,573	0,026	0,336	Prihvaća se

KG=kongruencija glazbe; PFO=percepcija fizičkog okruženja; PKI= percepcija korporativnog imidža  
\* p<0,001, \*\* p<0,05

Izvor: rezultati istraživanja

Prema rezultatima analize strukturnog modela postavljena glavna hipoteza H1: *Kongruencija glazbe pozitivno utječe na percepciju fizičkog okruženja* se prihvaća zbog značajne empirijske veze ( $\beta=0,461$ ) koja je statistički značajna na razini od 0,1%. 95%-tni interval pouzdanosti prikazuje raspon mogućih vrijednosti unutar kojeg se s izvjesnom vjerojatnošću nalazi statistička mjera populacije, te za ovu varijablu je [0,339 - 0,578], dok t-vrijednost iznosi 7,546. Kongruencija glazbe obuhvaća 21% varijance percepcije fizičkog okruženja. Veličina učinka (f<sup>2</sup>) konstrukta kongruencije glazbe u objašnjenju percepcije fizičkog okruženja iznosi 0,270. Budući da je veći od 0,15, efekt učinka kongruencije glazbe na percepciju fizičkog okruženja se definira “srednjim”. Q<sup>2</sup> vrijednost iznosi 0,133 što upućuje na zadovoljavajuću razinu prediktivnog značaja modela.

Druga glavna postavljena hipoteza H2: *Kongruencija glazbe pozitivno utječe na percepciju korporativnog imidža* također se prihvaća zbog značajne empirijske veze ( $\beta=0,118$ ) koja je statistički značajna na razini od p<0,05. Interval pouzdanosti unutar 95% kojeg se s izvjesnom vjerojatnošću nalazi statistička mjera je [0,020 - 0,573] te t-vrijednost iznosi 7,546. Kongruencija glazbe objašnjava visokih 57% percepcije korporativnog imidža. Veličina učinka (f<sup>2</sup>) konstrukta kongruencije glazbe u objašnjenju percepcije korporativnog imidža je malen, dok Q<sup>2</sup> vrijednost nije nula te model ima zadovoljavajuću razinu prediktivnog značaja.

Pomoćne hipoteze koje objašnjavaju konstrukt višeg reda Percepcija fizičkog okruženja, H1a, H1b, H1c su sve potvrđene na razinu od p<0,001. Percepcija fizičkog okruženja statistički značajno utječe na dimenziju Ambijenta (H1a:  $\beta=0,912$ ; [0,869 - 0,939], p<0,001) te se objašnjava s 93% njegove varijance (R<sup>2</sup>) i ima t-vrijednost od 51,084. Postavljena pomoćna H1b hipoteza: *Percepcija fizičkog okruženja pozitivno utječe na funkcionalnost prostora*



potvrđena je s vrijednošću značajne empirijske veze (H1b:  $\beta=0,461$ ), [0,901 - 0,942],  $p<0,001$ ) čija je vrijednost koeficijenta  $R^2$  0,851. Znakovlje i simboli statistički značajno opisuju konstrukt Percepcije fizičkog okruženja (H1c:  $\beta=0,945$ ; [0,924 - 0,963],  $p<0,001$ ) s koeficijentom  $R^2=0,851$  s veoma visokom t- vrijednošću (95,908) što upućuje na značajnost veze. Za sve tri pomoćne hipoteze koje objašnjavaju Percepciju fizičkog okruženja vrijednost  $Q^2$  veća od nule: za ambijent 0,645, funkcionalnost 0,625 te 0,650 za znakovlje i simbole. Sve tri hipoteze pomoćne hipoteze *H1a*, *H1b*, *H1c* imaju vrijednost  $R^2>0,90$  te razina prediktivne točnosti je „znatna“ (engl. *substantial*).

Pomoćne hipoteze koje objašnjavaju konstrukt više reda Percepcija korporativnog imidža, *H2a*, *H2b*, *H2c* i *H2d* su također sve potvrđene na razinu od  $p<0,001$ . Percepcija korporativnog imidža statistički značajno utječe na dimenziju Percepcije organizacije (*H2a*:  $\beta=0,881$ ; [0,837 - 0,918],  $p<0,001$ ) te se objašnjava s 73% njegove varijance ( $R^2$ ) i ima t- vrijednost od 42,272. Pomoćna *H1b* hipoteza: *Percepcija korporativnog imidža pozitivno utječe na percepciju menadžmenta* potvrđena je s vrijednošću značajne empirijske veze (*H2b*:  $\beta=0,878$ ), [0,832 - 0,914],  $p<0,001$ ) čija je vrijednost koeficijenta  $R^2$  0,770 i t- vrijednost 42,080. Percepcija usluge statistički značajno opisuju konstrukt Percepcije korporativnog imidža (*H2c*:  $\beta=0,895$ ; [0,864 - 0,921],  $p<0,001$ ) s koeficijentom  $R^2=0,800$  i s najvišom t- vrijednošću među dimenzijama Percepcije korporativnog imidža, 61,595, što daje naglasak na značajnost veze. Također, Percepcija imidža hotela (*H2d*:  $\beta=0,847$ ; [0,782 - 0,896],  $p<0,001$ ) ima statističku značajnost na razini od 0,1%, t- vrijednost je 28,951 i objašnjava 77% varijance ( $R^2$ ) konstrukta Percepcije korporativnog imidža. Za pomoćne hipoteze *H2a*, *H2b*, *H2c* i *H2d* vrijednost  $Q^2$  veća od nule i to, prema redosljedu: 0,531; 0,589; 0,721 i 0,555. Hipoteze *H2a*, *H2b*, *H2c* i imaju vrijednost  $R^2>0,75$  i znatnu razinu prediktivne točnosti, dok *H2d* ima  $R^2>0,50$  što karakterizira „umjerenu“ (engl. *moderate*) razinu prediktivne točnosti.

Radi procjene kvalitete strukturnog modela izračunata je SRMR vrijednost kompozitnog modela te iznosi 0,098 pri  $p<0,000$  te, budući da je manja od 0,10, tretira se kao dobra procjena prosječne veličine razlika između promatranih i očekivanih korelacija kao apsolutnu mjeru adekvatnosti modela.

## Hotel B

Prema rezultatima analize strukturnog modela prihvaćene su obje glavne hipoteze te relevantne vrijednosti prikazane u Tablici 34.

**Tablica 34: Rezultati analize strukturnog modela za Hotel B**

	Hipoteze	$\beta$ -originalni uzorak	t-vrijednost	95% confidence intervals	R <sup>2</sup>	f <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>	Prihvaćanje hipoteza
H1	KG → PFO	0,249*	3,979	0,124-0,370	0,062	0,066	0,025	Prihvaća se
H2	KG → PKI	0,139**	3,008	0,048-0,228	0,490	0,036	0,273	Prihvaća se

KG=kongruencija glazbe; PFO=percepcija fizičkog okruženja; PKI= percepcija korporativnog imidža

\* p<0,001

\*\* p<0,005

Izvor: rezultati istraživanja

Značajna empirijska veza podupire H1: *Kongruencija glazbe pozitivno utječe na percepciju fizičkog okruženja* te se ona prihvaća na razini od 0,1% ( $\beta=0,249$ ). Interval pouzdanosti na 95% je [0,124 - 0,370] prikazuje raspon mogućih vrijednosti unutar kojeg se s izvjesnom vjerojatnošću nalazi statistička mjera populacije te ne smije sadržavati nulu. T-vrijednost iznosi 3,979, dok je veličina učinka ( $f^2$ ) konstrukta kongruencije glazbe u objašnjenju percepcije fizičkog okruženja iznosi 0,066. Budući da je veći od 0,02, efekt učinka kongruencije glazbe na percepciju fizičkog okruženja se definira “srednjim”. Q<sup>2</sup> vrijednost iznosi 0,025 što je veće od nule te time pokazuje relevantnost predviđanja od strane nezavisne varijable.

Postavljena glavna hipoteza H2: *Kongruencija glazbe pozitivno utječe na percepciju korporativnog imidža* također se prihvaća zbog značajne empirijske veze ( $\beta=0,138$ ) koja je statistički značajna na razini od 0,5%. Interval pouzdanosti unutar 95% kojeg se s izvjesnom vjerojatnošću nalazi statistička mjera je [0,048 - 0,228] te t-vrijednost iznosi 3,008. Kongruencija glazbe objašnjava 49% percepcije korporativnog imidža. Veličina učinka ( $f^2$ ) konstrukta kongruencije glazbe u objašnjenju percepcije korporativnog imidža je malen (0,036), dok Q<sup>2</sup> vrijednost nije nula (0,273) te model ima zadovoljavajuću razinu prediktivnog značaja.

Sve pomoćne hipoteze koje objašnjavaju konstrukt više reda Percepcija fizičkog okruženja, *H1a*, *H1b*, *H1c* potvrđene su na razinu od 0,1%. Postavljena pomoćna *H1a* hipoteza: Percepcija fizičkog okruženja pozitivno utječe na percepciju ambijenta potvrđena je s vrijednošću značajne empirijske veze (*H1a*:  $\beta=0,807$ ),  $[0,755 - 0,850]$ ,  $p<0,001$ ) čija je vrijednost koeficijenta  $R^2$  je 0,851 i t-vrijednost 52,731. Percepcija fizičkog okruženja statistički značajno utječe na dimenziju Funkcionalnost (*H1b*:  $\beta=0,883$ ;  $[0,849 - 0,912]$ ,  $p<0,001$ ) te se objašnjava s 78% njegove varijance ( $R^2$ ) i ima t-vrijednost od 55,857. Postavljena pomoćna *H1c* hipoteza: *Percepcija fizičkog okruženja pozitivno utječe na znakovlje i simbole* potvrđena je s vrijednošću značajne empirijske veze (*H1c*:  $\beta=0,856$ ),  $[0,814 - 0,892]$ ,  $p<0,001$ ) čija je vrijednost koeficijenta  $R^2=0,733$  s t- vrijednošću od 42,371. Za sve tri pomoćne hipoteze koje objašnjavaju Percepciju fizičkog okruženja vrijednost  $Q^2$  veća od nule: za ambijent 0,365, funkcionalnost 0,472 te 0,397 za znakovlje i simbole. Sve tri hipoteze pomoćne hipoteze *H1a*, *H1b*, *H1c* imaju vrijednost  $f^2>1$  te je razina prediktivne točnosti „znatna“ (engl. *substantial*).

Pomoćne hipoteze koje objašnjavaju konstrukt višeg reda Percepcija korporativnog imidža, *H2a*, *H2b*, *H2c* i *H2d* su također sve potvrđene na razinu od  $p<0,001$ . Percepcija korporativnog imidža statistički značajno utječe na dimenziju Percepcije organizacije (*H2a*:  $\beta=0,880$ ;  $[0,843 - 0,907]$ ,  $p<0,001$ ) te se objašnjava s 77% njegove varijance ( $R^2$ ) i ima t-vrijednost od 42,272. Pomoćna *H1b* hipoteza: *Percepcija korporativnog imidža pozitivno utječe na percepciju menadžmenta* potvrđena je s vrijednošću značajne empirijske veze (*H2b*:  $\beta=0,892$ ),  $[0,858 - 0,920]$ ,  $p<0,001$ ) čija je vrijednost koeficijenta  $R^2$  0,796 i t-vrijednost 56,374. Percepcija usluge statistički značajno opisuje konstrukt Percepcije korporativnog imidža (*H2c*:  $\beta=0,865$ ;  $[0,828 - 0,896]$ ,  $p<0,001$ ) s koeficijentom  $R^2=0,748$  i s t-vrijednošću od 50,102. Percepcija imidža hotela (*H2d*:  $\beta=0,781$ ;  $[0,718 - 0,830]$ ,  $p<0,001$ ) ima statističku značajnost na razini od 0,1%, t-vrijednost je 26,646 i objašnjava 61% varijance ( $R^2$ ) konstrukta Percepcije korporativnog imidža. Za pomoćne hipoteze *H2a*, *H2b*, *H2c* i *H2d* vrijednost  $Q^2$  je veća od nule i to, prema redoslijedu: 0,585; 0,568; 0,661 i 0,420; dok je vrijednost  $f^2$  također veća od nule i, sukcesivno: 2,971; 1,563; 3,893; 3,415.

SRMR vrijednost kompozitnog modela izračunata je radi procjene kvalitete strukturnog modela te iznosi 0,095 pri  $p=0,000$ . Zbog svoje vrijednosti manje od 0,10, smatra se kao dobra procjena prosječne veličine razlika između promatranih i očekivanih korelacija kao apsolutnu mjeru adekvatnosti modela.

## 7. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Provedena istraživanja žele doprinijeti dosadašnjem znanju i empirijski dokazati veze između korporativnog identiteta i korporativnog imidža, povezanost kongruentne glazbe i percepcije fizičkog okruženja te kongruentne glazbe i percepcije korporativnog imidža.

Iz rezultata istraživanja vidljivo je da ukoliko se u uslužnim organizacijama odabire i stvara glazba koja je kongruentna karakteristikama željenog i odaslanog korporativnog identiteta, ta kongruentna glazba pozitivno utječe na stvaranje percepcije fizičkog okruženja i percepcije korporativnog imidža.

Zaključci i rezultati provedenih istraživanja doprinose dosadašnjim dosezima znanosti i praksi te otvaraju vrata za buduća istraživanja.

### 7.1. Diskusija

Za potrebe istraživanja uzeta su u obzir dva hotela koji se nalaze u istom gradu, istraživanja su provedena u gotovo istom vremenskom razdoblju oba hotela imaju pretežito odmorisne goste kao najzastupljenije klijente. Hotel A i Hotel B se razlikuju u kategorizaciji i u samoj prezentaciji svoje organizacije tako da Hotel A ima 4, a Hotel B 2 zvjezdice te se njihova najveća razlika uočava u vrednovanju vizualnog identiteta, opremi, dizajnu i pažnji za detalje. Hotel A je nedavno renoviran i fokusira se na goste srednje-visokog cjenovnog ranga, dok Hotel B nije bio renoviran preko 30 godina i privlači goste kojima je niska cijena prioritet. Prema toj razlici vidljiva je vrijednost istraživanja koje predstavlja zaključke za hotelsku industriju na temelju različitih kategorizacija hotela i odabranih strategija.

Iako je za validiranje rezultata eksperimenta potrebno od 30 do 50 ispitanika po situacijskom čimbeniku, vrijednost ovog istraživanja uviđa se u velikom broju uključenih sudionika u svakom različitom čimbeniku i u svakom hotelu zasebno, dosegom od 510 ispravno ispunjenih anketa sveukupno. Također, provedba eksperimenta odvila se upravo u samom mjestu i ambijentu gdje se usluga pruža, tako da je istraživanje održano u stvarnim, terenskim uvjetima, a ne u laboratoriju ili odvojenom prostoru gdje je znanje i svjesnost ispitanika o

provođenju istraživanja puno veća i može utjecati na rezultate istog. Ispitanici nisu bili upoznati s ciljevima istraživanja i koja je glavna manipulativna varijabla te je anketni obrazac bio tako formuliran i strukturiran da su sva pitanja i tvrdnje o percepciji fizičkog okruženja i percepciji korporativnog imidža bila prije pitanja o kongruenciji glazbe. Dva istraživanja, i kvalitativno i kvantitativno, u cijelosti su provedena od strane autorice, tako da su svi intervjuirani zaposlenici i anketirani sudionici eksperimenta bili izloženi istom pristupu i zamolbi za sudjelovanje u istraživanju. Budući da je autorica bila prisutna cijelo vrijeme tijekom provedbe eksperimenta i ispunjavanja anketa, bila je na raspolaganju za eventualna pitanja o popunjavanju ankete što je rezultiralo da su svi ispitanici predali u potpunosti ispunjenu i valjanu anketu.

Sudionici u terenskom eksperimentu dolaze iz različitih zemalja što doprinosi istraživanju jer takav pristup uklanja barijere kulturoloških razlika poimanja kongruentne glazbe, iako je bitno naglasiti da je za oba hotela dominantni broj ispitanika iz Europe (Hotel A 97%, Hotel B 96,6%). Budući da se radilo o različitim gostima koji su bili uključeni u uzorcima s izmijenjenim situacijskim čimbenikom glazbe, nije smjela biti statistički značajna razlika između dva uzoraka u svakom hotelu. Prema sedam ispitanih kriterija, u Hotelu A je samo jedan kriterij imao razliku između uzoraka, dok je Hotel B imao dva kriterija sa statistički značajnom razlikom, no vrijednosti tih razlika neznatno su iznad granice s obzirom na stupnjeve slobode. Budući da niti jedan hotel nije imao preko 50% kriterija gdje je bila izražena razlika među uzorcima, a oba hotela su imala niske vrijednosti hi-kvadrata za sve kriterije te su vrijednosti hi-kvadrata za kategorije „spol“ i „broj boravka u hotelu“ blizu nule, prihvaća se nulta hipoteza da ne postoji statistički značajna razlika između uzorka. Ova važna provjera u demografskim i psihografskim karakteristikama dvaju uzoraka potrebna je za provjeru ujednačenosti u terenskim eksperimentalnim istraživanjima. U prethodnim istraživanjima u literaturi ova analiza se ne provodi tako detaljno već samo u iskazivanju postotaka te pretežito za spol i godine starosti, no u ovom istraživanju provedeno je za čak sedam kriterija što dodatno ističe valjanost provedenog eksperimenta.

Korišteni anketni obrazac formuliran je kompozicijom raznih dosadašnjih validiranih testova iz literature, ali i prilagodbom prema potrebama istraživanja te za hotel kao poslovnu organizaciju uslužnog sektora na kojem se primjenjuje istraživanje. Validiran je pomoću testova za unutarnju pouzdanost, konvergentnu validnost i diskriminantnu validnost. Značaj upitnika iskazuje se u činjenici da su testovi pouzdanosti i validnosti provedeni dvaput, za

Hotel A i Hotel B te u oba slučaja nema faktorskih opterećenja manja od 0,7, odnosno 0,4 i niti jedan *outlier* nije isključen u daljnjem istraživanju. Provedenim testovima, mjerne ljestvice za sve konstrukte prema svim kriterijima pokazale su se valjane i pouzdane za testiranje hipoteza na primjeru oba hotela.

Rezultati istraživanja dokazuju da glazba koja je u kongruenciji s korporativnim identitetom pozitivno utječe na percepciju fizičkog okruženja, za oba hotela na razini od  $p=0,001$ . Ta je veza, dakle, jača nego utjecaj glazbe na percepciju korporativnog imidža koja je također empirijski značajna, ali na razini od  $p=0,05$ . S druge strane, kongruentna glazba objašnjava dimenziju korporativnog imidža u većoj mjeri nego što objašnjava fizičko okruženje budući da koeficijent determinacije za Hotel A objašnjava 57% i za Hotel B 49% korporativnog imidža, što predstavlja visoku prediktivnu točnost, što potvrđuje i vrijednosti koeficijenta validirane redundancije za oba hotela je veći od nule. Korištena metoda SEM-PLS dokazana je kao adekvatna budući da je vrijednost standardizirane prosječne kvadratne kovarijance reziduala na primjeru oba hotela manja od 0,10 što se smatra dobrim pristajanjem.

Prednost istraživanja sagledava se u njegovoj generalnoj primjeni konstrukata percepcije fizičkog okruženja i percepcije korporativnog imidža jer je primijenjen strukturni model višeg reda. Na taj način, smanjena je kompleksnost teoretskih doprinosa tako da su doprinosi svedeni na opće konstrukte koji se sastoje od određenih dimenzija: za konstrukt percepcije fizičkog okruženja to su dimenzije ambijenta, funkcionalnosti te znakovlja i simbola, dok za konstrukt percepcije korporativnog imidža dimenzije su percepcija organizacije, percepcija menadžmenta, percepcija usluge i percepcija imidža hotela. Sagledavši empirijsku vrijednost modela, pokazan je viši stupanj validnosti mjernih kriterija, kao i potvrdu predviđenih smjera odnosa. S time u vezi, sve pomoćne hipoteze, tri za konstrukt percepcije fizičkog okruženja i četiri za konstrukt percepcije korporativnog imidža su potvrđene na primjeru oba hotela na razini od 0,01% sa znatnom razinom prediktivne točnosti.

Formulaciji glazbenog stimulansa koji predstavlja glazbu kongruentnu korporativnom identitetu pristupilo se za svaki hotel zasebno budući da se predvorja obrađenih hotela razlikuju, kao što se razlikuju i odlike njihovih korporativnih identiteta ocrtane rezultatima iz kvalitativnog istraživanja. Čimbenik „nekongruentna glazba“ koja izražava početno, zatečeno stanje što se prisutnosti i vrsti glazbe tiče, različit za dva hotela. Za Hotel A to je ambijentalna glazba koja se pušta putem posebnog sustava u predvorju, a za Hotel B je potpuna odsutnost

glazbe. Važnost potvrđenih glavnih hipoteza u oba hotela gdje je dokazano da kongruentna glazba pozitivno utječe na percepciju fizičkog okruženja i korporativnog imidža ima poseban značaj upravo zbog različitih situacija stavljenih u usporedbu jer je u Hotelu A glazba već bila prisutna. Takva razlika podcrtava da glazba unutar fizičkog okruženja ne smije biti bilo kakva ili odabrana od strane osobnih preferencija i subjektivnih nahođenja, nego, kao što se to čini za vizualni identitet gdje se angažiraju stručne osobe u vidu dizajnera, dekoratera i arhitekata interijera, na isti način i istu važnost treba dobiti i glazba. Pomni odabir glazbe od strane stručne osobe doprinosi percepciji korporativnog imidža i fizičkog okruženja. Na primjeru Hotela B, situacijski čimbenik tišine i nepostojanja glazba u predvorju mogao se smatrati poželjnim ambijentalnim uvjetom jer je predvorje jedino mjesto u Hotelu B gdje postoji bežična konekcija internetu koja je gostima bila primarni razlog boravka u predvorju. Kako su gosti dolazili u predvorje najčešće nešto pročitati ili obaviti koristeći svoje pametne telefone ili prijenosna računala, menadžment hotela smatrao je da glazba neće biti poželjan dodani element ambijentu fizičkog okruženja. No, rezultati istraživanja ukazuju na drugačiji ishod od predviđenog od strane vodstva Hotela B. Dakle, kongruentna glazba se integrira u uslužnom okruženju te se korisnik ne koncentrira na pojedinu istaknutu komponentu. Iz tog primjera se također uviđa važnost glazbe kongruentne korporativnom identitetu jer ona ni u čemu ne odskaače od cjelovitog, holističkog poimanja organizacije i fizičkog okruženja, već pozitivno i statistički značajno povećava percepciju samog fizičkog okruženja i korporativnog imidža.

Kongruencija glazbe i korporativnog identiteta utječe na percepciju fizičkog okruženja i na percepciju korporativnog imidža tako da povezuje i sjedinjuje elemente korporativnih vrijednosti u izgradnji perceptivnih senzornih poticaja organizacije. Time se fizičko okruženje oblikuje iz temeljnih strateških odrednica organizacije, a korporativni imidž oblikuje iz glazbe kao medija prijenosa korporativnog identiteta, što predstavlja dosljednost odaslane komunikacijske poruke u svakom segmentu djelovanja organizacije.

## 7.2. Teorijske i menadžerske implikacije provedenog istraživanja

Rezultati istraživanja dokazuju da je glazba moćan instrument ne samo za buđenje emocija kao što je to dokazano u radovima Jeong *et al.* (2011), First Komen *et al.* (2015), Čuić Tanković i Alerić (2011) te Monfort *et al.* (2015), već predstavlja medij koji prenosi vrijednosti menadžmenta na korporativnoj razini. Menadžerima je dan novi komunikacijski kanal širokog raspona korištenja kojim mogu upravljati za komunikaciju sa svojim ciljnim tržištem.

Ovo istraživanje nudi empirijsku potvrdu teoretskih doprinosa Ashkanasy i Humphrey (2011) koji objašnjavaju emocionalnu razinu organizacije na vrhovnoj razini kao emocionalnu klimu i organizacijske performanse. Iz rezultata kvalitativnog istraživanja provedenog na direktoru i ostalim zaposlenicima hotela koji doprinose i izgrađuju korporativni identitet, uvidjela se važnost prijenosa emocija gostu kao i percepciju fizičkog okruženja, predvorja hotela u kojem gost doživljava prvu emociju pružene usluge te tako stvara svoju prvu sliku percepcije organizacije. Istraživanje McDonald *et al.* (2001) koristilo je glazbu za stvaranje cjelovite i dosljedne percepcije marke proizvoda, te se u ovom istraživanju potvrđuje da se ta percepcija može prenijeti i na korporativnoj razini. Provedeno kvalitativno istraživanje potvrđuje autore koji se zalažu za multisenzorne karakteristike korporativnih konstrukata (Pines, 2007) gdje se upravo korporativni identitet odvaja od dominacije vizualnih podražaja i daje se prostora glazbi kroz korporativni auditivni identitet (Bartholme i Melewar, 2011; 2014). Ovim istraživanjem prepoznaje se glazba kao komunikacijski kanal organizacije putem perceptivnih podražaja, što daje mogućnost daljnje upotrebe glazbe u različitim okolnostima multisenzorne perspektive i holističkog konceptualnog okvira temeljenog na osjetilima.

Napori uslužnog sektora koncentriraju se na nadoknadu neopipljivih karakteristika usluge gdje se daje posebna važnost fizičkom okruženju i njegovom ambijentu radi stvaranja holističke percepcije usluge. Spajanje korporativnog identiteta i glazbe u harmoničnu kongruenciju unutar fizičkog okruženja prednjači u nastojanjima stvaranja komunikacijskih kanala između korporativne razine organizacije i direktnog kontakta s klijentima. Prethodna istraživanja u uslužnom sektoru (Schmitt *et al.*, 1995; Simonson i Schmitt, 1997; Stevens, 2012) ističu važnost estetike upravo u uslugama jer estetika i emocije daju prostora posebno osjetilnoj performansi, što je u ovom istraživanju upotrebom glazbe i potvrđeno. Zbog



predviđanja sve veće uključenosti ostalih perceptivnih podražaja, menadžeri ne smiju zanemariti ne samo auditivne korporativne karakteristike organizacije, već njegovati i olfaktivne i taktilne elemente svoje ponude.

Glazba koja je kongruentna karakteristikama korporativnog identiteta pozitivno utječe na percepciju fizičkog okruženja, čime se djelomično potvrđuje istraživanje Lovelock i Wirtz (2007) koji su iskazali da se fizičkim okruženjem olakšava stvaranje predodžbe i percepcije, ali bez da su koristili glazbu kao medij. Iako je istraživanje glazbe u fizičkom okruženju često vođeno izlučenjem određene strukturalne karakteristike, ovo istraživanje se nadovezuje novijem i adekvatnijem pristupu glazbi tako da se, prema Oakes *et al.* (2014) proučava holistička percepcija fizičkog okruženja i glazbe kao cjelokupnog pojma. Budući da je ovo prvo istraživanje koje glazbu stvara prema korporativnom identitetu, daje široki raspon mogućnosti daljnjim istraživanjima i primjenama glazbe u uslužnim organizacijama. Ovo istraživanje, također, ima vrijednost potvrde dimenzija koje definiraju percepciju fizičkog okruženja kroz ambijent, funkcionalnost te znakovlja i simbola. Validiranim anketnim obrascem potvrđuju se dijelovi istraživanja percepcije fizičkog okruženja iz Bitner (1992), dok su dimenzije ambijenta, funkcionalnost te znakovlje i simboli od Siu *et al.* (2012) Harris i Ezeh (2008) i Nguyen (2006). Time menadžeri i istraživači imaju instrument za saznanje kakvu perceptivnu vrijednost o fizičkom okruženju imaju njihovi gosti.

Povezanost kongruentne glazbe i percepcije korporativnog imidža dokazana je statistički značajnom vezom, što se udaljava zaključku Areni (2003) da variranjem atmosferske, pozadinska glazba na utječe na percepciju imidža hotela ili kafića. Objašnjenje te razlike uočava se u odabiru glazbe te budući da ova glazba nosi značajke korporativnog identiteta, utječe i na percepciju korporativnog imidža. Ovo se istraživanje razlikuje od istraživanja Demoulin (2011), koja je kongruentnu glazbu odabrala iz evaluacije imidža atmosfere uslužnog okruženja, dok je u ovom slučaju glazba proizašla iz vrijednosti organizacije te utjecala na stvaranje percepcije na korporativni imidž. Ovaj se tijek smatra adekvatnim zbog istraživačkih interesa i ciljeva istraživanja samog rada. Validirane su dimenzije percepcije korporativnog imidža tako da se potvrđuje istraživanja LeBlanc i Nguyen (1996) provedeno u financijskim institucijama i Nguyen (2006) na primjeru hotelskih organizacija i turističkih agencija za percepciju menadžmenta, percepciju usluga i percepciju organizacije dok se prema Chen i Chen (2014) potvrđuje značaj percepcije imidža hotela na konstrukt percepcije

korporativnog imidža. Time se uviđa potreba naglašavanja istraživačima i menadžerima za uključivanjem posebnosti sektora i djelatnosti koja se ispituje.

U ovom istraživanju kongruencija između korporativnog identiteta i glazbe prenosi korporativne vrijednosti, gdje se potvrđuje tvrdnja Puccinelli *et al.* (2007) kojom objašnjava važnost kongruencije u stvaranju percepcije korisnika. Kongruentna glazba je simbol koji stimulira pamćenje značajki korporativnog identiteta, budi željene emocije i predstavlja novi kanal za upravljanjem fizičkim okruženjem i korporativnim imidžom. Stoga najvažnija menadžerska implikacija ovog istraživanja vidljiva je u ključnoj važnosti kongruencije između glazbe i korporativnog identiteta. Glazba koja se emitira treba biti dobro promišljeni izbor jer ima utjecaj na percepciju fizičkog okruženja i korporativnog imidža. Pozitivna percepcija fizičkog okruženja i korporativnog imidža stvorit će, posljedično, veći osjećaj ugone, sigurnosti i povjerenja prema organizaciji, na način da će gosti htjeti duže ostati u hotelu ili se vraćati u isti nakon završetka njihova boravka. Pored poboljšanja cjelokupne percepcije korporativnog imidža, menadžeri u hotelijerstvu mogu utjecati i na ostale dionike procesa usluživanja što može polučiti dodatnim pozitivnim efektima. Sam odabir glazbe mora biti vođen dosadašnjim znanstvenim istraživanjima tako da se ne bi osobnom percepcijom i subjektivnošću narušila osjetljiva kongruencija s vrijednostima korporativnog identiteta. Također, preporuča se savjetovanje sa stručnom osobom u području glazbe i ekonomije u procesu traženja kongruencije između glazbe i karakteristika korporativnog identiteta tako da bi se te sugestije mogle evaluirati od strane zaposlenika i donositelja odluke. Svaka promjena u samom fizičkom okruženju trebala bi biti adekvatna s izmjenom ostalih karakteristika osjetilnih podražaja koji se odvijaju u procesu pružanja usluge, a to su upravo glazba, osvjetljenje, buka, miris i temperatura. Pažnja njihovog stalnog sklada iskazuje brigu prema korisnicima i dosljednost u strategiji pružanja usluge.

### **7.3. Ograničenja provedenog istraživanja i preporuke za buduća istraživanja**

Provedena istraživanja imaju određena ograničenja koja otvaraju vrata daljnjim istraživanjima u ovom području.

Što se korporativnog identiteta tiče, valjalo bi obuhvatiti veći broj sudionika i uključiti sve stalne zaposlenike ne bi li se dobilo cjelovito predstavljanje vrijednosti organizacije, kao i ukomponirati značajke identiteta iz analize strateških dokumenata. Korporativni identitet predstavlja zanimljivo područje analize organizacijske klime, mijenjanje korporativnih usmjerenja i prilagodbe organizacijskih vrijednosti te jedan od budućih koraka predstavlja formulacija i validiranje instrumenta mjerenja i kategorizacije korporativnog identiteta. Nova znanstvena postignuća dostigla bi se ponavljanjem analize korporativnog identiteta kroz nekoliko godina u longitudinalnom istraživanju da bi se uvidjelo poklapanje u kreiranju željenog i usmjerenje ka idealnom identitetu.

Glazba koja je kongruentna korporativnog identitetu otvara vrata za mnoga druga istraživanja kongruencije glazbe koja poprima karakteristike elemenata čije vrijednosti želi predstaviti. U uslužnom sektoru, restorani i trgovine su često zastupljeni, ali veliko zanimanje bude zdravstvene ustanove, osiguravajuće kuće i edukativno obrazovne organizacije svih razina te bi bilo interesantno uvidjeti da li prijenos korporativnih značajki putem medija glazbe vrijedi i u drugim uslužnim organizacijama.

Ovim se istraživanjem uzeo u obzir samo jedan element ambijenta fizičkog okruženja koji je postavljen kao simbol i nositelj dominantnih vrijednosti. Valjalo bi istražiti u kojim aspektima i putem kojih osjetilnih stimulansa je moguće ostvariti pozitivnu statističku vezu s korporativnim imidžom i fizičkim okruženjem.

Potvrđene glavne hipoteze ispitane su kroz dimenzije istraženih konstrukata, a plodno tlo za uvidjeti razloge njihovog percipiranja je u otkrivanju prirode i intenziteta emocionalnih stanja. To se može provesti putem semantičkog diferencijala u PAD modelu, mogućnošću iskazivanja slaganja s određenim tvrdnjama Likertovom skalom ili pismenim nestrukturiranim izražavanjem svojih emocija koje se kasnije obrađuju analizom sadržaja.

Budući da u ovom radu poimanje glazbe predstavlja harmoničan zvuk, isključeni su iz analize percepcije i evaluacije zvukovi, ljudski glas i prirodni zvukovi ambijenta, koji su također prisutni u fizičkom okruženju, iako zanemareni. Također, situacijski čimbenici varirani s glazbom mogu biti prošireni na tri situacije gdje bi se varirala kongruentna i nekongruentna glazba te tišina kao kontrolna varijabla. Valjalo bi istražiti razliku poimanja kongruentne glazbe od strane stručne osobe i kongruentne glazbe od strane zaposlenika i/ili stalnih gostiju da bi se moglo definirati čija verzija kongruentnosti više odgovara zadovoljstvu gostiju.

Ispitane dimenzije percepcije fizičkog okruženja i korporativnog imidža nisu istražene u rezultatima tih izmijenjenih percepcija: koliko utječu na evaluaciju kvalitete usluge, na percepciju ljubaznosti osoblja, na namjeru ponovnog dolaska, poticaj širenja pozitivnih informacija i preporuka hotela, duži boravak u predvorju i hotelu te spremnost plaćanja više cijene za istu uslugu i dr. Na taj se način otvara cijelo novo područje analize percepcije fizičkog okruženja i percepcije korporativnog imidža kroz prizmu njihovih posljedičnih veza.

U ovom istraživanju nema varijabli moderatora između kongruentne glazbe i percepcije fizičkog okruženja te percepcije korporativnog imidža, u kojima bi se mogla uključiti moderatorska veza dobivenih preporuka, stvorenih očekivanja, prijašnjih iskustava s organizacijom i izvori dobivenih informacija.

Ponovljenim istraživanjem isključivo na gostima koji su već boravili u hotelu i oplemenjeni su za iskustvo boravka, mogle bi se sumirati značajke pojedinih korporativnih imidža u stvaranju dugotrajne percepcije korporativne reputacije. Zbog toga se preporuča provedba ovog istraživanja i na druge konstrukte korporativnog marketinga i strateškog menadžmenta.

## LITERATURA

### Knjige

1. Andreis, J. (Ed.). (1957) *Muzička enciklopedija*, Jugoslavenski leksikografski zavod, Zagreb
2. Babić, M. (2004) *Korporativni imidž*, Adamić d.o.o., Rijeka
3. Baker, S., Bass, M. (2003) *New Consumer Marketing: Managing a Living Demand System*, John Wiley Sons, London
4. Balmer, J., Greyser, S. (2003a) *Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*, Taylor & Francis e-Library
5. Balmer, J., Greyser, S. (2003b) *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation and Corporate Branding*, Routledge, New York
6. Balmer, J.M.T., Soenen, G.B. (1997) Operationalizing the concept of corporate identity: articulating the corporate identity mix and the corporate identity management mix, *International Center for Corporate Identity Studies, Studies, University of Strathclyde, Glasgow*
7. Bateson, J. E. G., Hoffman, K. D. (2012) *Marketing usluga*, prijevod s engleskog Bojana Radenković Šošić, SP Print, Beograd
8. Berry, L. L. (1995) *On Great Service*. Glencoe, IL: The Free Press,
9. Damjanov, J. (1991) *Vizualni jezik i likovna umjetnost*, Školska Knjiga, Zagreb
10. Deutsch, D. (Ed.). (2013). *Psychology of music*. Elsevier.
11. Dibb, S., Simkin, L., Pride W. M., Ferrell, O. C. (1995), *Marketing*, Mate, Zagreb
12. Divković, M. (1997) *Latinsko hrvatski rječnik*, Osmo izdanje, Naprijed, Zagreb
13. Dowling, G.R (1994) *Corporate Reputations, Strategies for Developing the Corporate Brand*, Kogan Page, London
14. Eiglier, P., Langeard, E. (1999), *Marketing usluga: strategija i menadžment*, Vitagraf d.o.o., Rijeka
15. Eisemann, L. (2000) *Pantone's Guide to Communicating with Color*. How Books
16. Franzen, G., Bouwman, M. (2001) *The mental world of brands*. Oxfordshire, UK:World Advertising Research (WARC)
17. Gronroos, C. (1990) *Service Management and Marketing- managing the moments of truth in services Competition*, Maxwell Macmillan, International Editions, Lexington Book

18. Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., Sarstedt, M. (2013) *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications
19. Jackson, D., Fulberg, P. (2003) *Sonic branding: An essential guide to the art and science of sonic branding*. Palgrave Macmillan
20. Juslin, P. N., Sloboda, J. (urednici). (2011) *Handbook of music and emotion: Theory, research, applications*. Oxford University Press.
21. Kesić, T. (2003). *Integrirana marketinška komunikacija: oglaševanje, unapređenje prodaje, Internet, odnosi s javnošću, publicitet, osobna prodaja*. Opinio d.o.o., Zagreb
22. Kotler, P. (2000) *Marketing management*, The Millenium Edition, Tenth Edition, Prentice Hall, New Jersey
23. Kotler, P. (2006) *Osnove marketinga*, Četvrto europsko izdanje, Mate, Zagreb
24. Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C. (2010) *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, Četvrto izdanje, Mate, Zagreb
25. Kotler, P., Keller, K.L. (2008) *Upravljanje marketingom*, Dvanaesto izdanje, Mate, Zagreb
26. Lanza, A (2002), *Le Garzantine: Enciclopedia della Musica*, Garzanti, Torino
27. Lovelock, C. (2001) *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, Forth Edition, Prentice Hall, New York
28. Lovelock, C., Wirtz, J. (2004) *Service Marketing*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York
29. Lovelock, C., Wirtz, J. (2007) *Service Marketing: People, Technology, Strategy*, Person Prentice Hall, New York
30. Lynch, R. L., Smith, J. R. (2006). *Corporate strategy*. Harlow, England: FT/Prentice Hall.
31. Ljubojević, Č. Lj. (1998) *Menadžment i marketing usluga*, Stylos, Novi Sad
32. Maanen, J. V. (1983). *Qualitative methodology*. Beverly Hills: Sage
33. Mehrabian, A. (1976) *Public places and private spaces: the psychology of work, play, and living environments*. New York: Basic Books
34. Mehrabian, A., Russell, J. A. (1974) *An approach to environmental psychology*, MIT Press, Michigan
35. Motte-Haber, H. de la (1999) *Psihologija glazbe*, Slap, Jasterbarsko

36. Mudie, P., Pirrie, A. (2006) *Services Marketing Management*, Third Edition, Elsevier, Oxford
37. Norman, R (2001) *Service Management- Strategy and Leadership in Service Business*, Third Edition, John Wiley Sons, London
38. Olins, W. (1995) *The New Guide to Identity*, Gower, Aldershot
39. Ozetić Došen, Đ., Previšić, J. (2004) *Marketing*, Adverta, Zagreb
40. Ozretić Došen, Đ. (2010) *Osnove marketinga usluga*, Drugo izdanje, Mikrorad d.o.o., Zagreb
41. Ozretić-Došen, Đ. (2002) *Osnove marketinga usluga*, Mikrorad, Zagreb
42. Ringle, C. M., Wende, S., Will, A. (2015). *SmartPLS 2*. Hamburg: SmartPLS. Retrieved, 1
43. Schiffman, L. G., Kanuk, L. L. (2007) *Consumer behaviour*, 9th edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey
44. Schumacker, R., & Lomax, R. G. (2010). *Structural equation modeling*. NY. Routledge.
45. Simonson, A., & Schmitt, B. H. (1997). *Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brands, Identity, and Image*. Simon and Schuster.
46. Strauss, A., Corbin, J. (1998) *Basics of qualitative research: Procedures and techniques for developing grounded theory*, Thousand Oaks, CA: Sage
47. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N. (2010) *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada u društvenim istraživanjima: kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje*, MEP doo, Zagreb
48. Treasure, J. (2011) *Sound business*. Management Books 2000 Limited
49. Van Riel, C.B.M. (1995) *Principles of Corporate Communications*, Prentice-Hall, London.
50. Wirtz, J., Chew, P., Lovelock, Ch. (2013) *Essentials of Services Marketing*, Pearson Education South Asia Pte Ltd, Singapore
51. Zaltman, G. (2003) *How Customers Think*, Harvard Business School Press, Boston, MA
52. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. (1996) *Services Marketing*, First Edition, McGraw-Hill, United States of America
53. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D. (2003) *Services Marketing*, First Edition, McGraw-Hill, New Jersey
54. Zelenika, R.(2000) *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Ekonomski fakultet, Rijeka
55. Zvonarević, M. (1975), *Socijalna psihologija*, Školska knjiga, Zagreb

## Web stranice

1. American Marketing Association, *AMA*, [www.ama.org](http://www.ama.org), 7.1.2015.
2. Hrvatski zavod za statistiku, [www.hzs.hr](http://www.hzs.hr), 3.1.2015.
3. <http://www.oxforddictionaries.com>, 24.1.2015.



## Znanstveni članci

1. Abratt, R. (1989) A New Approach to the Corporate Image Management Process, *Journal of Marketing Management*, 5(1), 63-76
2. Abratt, R., Kleyn, N. (2012) Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: Reconciliation and integration, *European Journal of Marketing*, 46(7/8), 1048-1063
3. Alessandri, S. W., Alessandri, T. (2004) Promoting and protecting corporate identity: the importance of organizational and industry context. *Corporate Reputation Review*, 7(3), 252-268
4. Alessandri, S.W. (2001) Modeling corporate identity: a concept explication and theoretical explanation, *Corporate Communications: An International Journal*, 6 (4), 173-182
5. Alpert, J., Alpert M. (1990) Contribution from a Musical Perspective on Advertising and Consumer Behavior, *Advances in Consumer Research*, 18 (2), 232-238
6. Andersson, P. K., Kristensson, P., Wästlund, E., Gustafsson, A. (2012) Let the music play or not: The influence of background music on consumer behavior. *Journal of retailing and consumer services*, 19(6), 553-560
7. Andreassen, T. W., Lindestad, B. (1998) The effect of corporate image in the formation of customer loyalty. *Journal of Service Research*, 1(1), 82-92
8. Areni, C. S. (2003) Exploring managers' implicit theories of atmospheric music: comparing academic analysis to industry insight. *Journal of Services Marketing*, 17(2), 161-184
9. Areni, C. S., Kim, D. (1993) The influence of background music on shopping behavior: classical versus top-forty music in a wine store. *Advances in consumer research*, 20(1), 336-340
10. Ashkanasy, N. M., Humphrey, R. H. (2011) Current emotion research in organizational behavior. *Emotion Review*, 3(2), 214-224
11. Ashman, R., & Patterson, A. (2015) Seeing the big picture in services marketing research: infographics, SEM and data visualisation. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 613-621

12. Baker, J., Cameron, M. (1996) The effects of the Service Environment on Affect and Consumer Perception of Waiting time: an integrative review and research propositions, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (4), 338-349
13. Balmer, J. M. (1998) Corporate identity and the advent of corporate marketing. *Journal of Marketing Management*, 14(8), 963-996
14. Balmer, J. M. (2011) Corporate marketing myopia and the inexorable rise of a corporate marketing logic: Perspectives from identity-based views of the firm. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1329-1352
15. Balmer, J. M. T. (2001) From the Pentagon: a new identity framework. *Corporate Reputation Review*, 4(1), 11-22
16. Balmer, J. M. T. (2001a) Corporate identity, corporate branding and corporate marketing Seeing through the fog, *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), 248-291
17. Balmer, J. M. T. (2008) Identity based views of the corporation, *European Journal of Marketing*, 42(9/10), 879-906
18. Balmer, J. M. T., (2009) Corporate marketing: apocalypse, advent and epiphany, *Management Decision*, 47(4), 544-572
19. Balmer, J. M. T., Gray, E. R, (2000) Corporate identity an corporate communications: creating a competitive advantage, *Industrial and Commercial Training*, 32(7), 256-261
20. Balmer, J. M. T., Gray, E. R, (2003) Corporate brands: what are they? What of them?, *European Journal of Marketing*, 37 (7/8), 972-997
21. Balmer, J. M. T., Greyser, S. A. (2006) Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation, *European Journal of Marketing*, 40 (7/8), 730-741
22. Balmer, J. M., Burghausen, M. (2015) Introducing organisational heritage: Linking corporate heritage, organisational identity and organisational memory. *Journal of Brand Management*, 22(5), 385-411
23. Balmer, J. M., Soenen, G. B. (1999) The acid test of corporate identity management™. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 69-92
24. Barich, H., Kotler, P. (1990) A framework for marketing image management. *Sloan management review*, 32(2), 94-104

25. Bartholmé, R. H., Melewar, T. C. (2009) Adding new dimensions to corporate identity management and corporate communication: exploring the sensory perspective, *The Marketing Review*, 9(2), 155-169
26. Bartholmé, R. H., Melewar, T. C. (2014) The end of silence? Qualitative findings on corporate auditory identity from the UK. *Journal of Marketing Communications*, 1-18
27. Bartholmé, R.H., Melewar, T. C. (2007) Reconfiguration of the Corporate Identity Construct: A Corporate Sensory Identity Perspective, *Proceedings of the Academy of Marketing 2007 Conference*, Egham, Surrey, England, 53-64
28. Bartholmé, R.H., Melewar, T. C. (2009) A Qualitative Examination of Corporate Auditory Identity and Perceived Consequences of Auditory Identity Management - The Perspective of Practitioners, *Proceedings of the 5th Thought Leaders International Conference on Brand Management*, Athens, Greece
29. Bartholmé, R.H., Melewar, T. C. (2011) Remodelling the Corporate Visual Identity Construct: A Reference to the Sensory and Auditory Dimension, *Corporate Communication: An International Journal*, 16(1), 53-64
30. Bitner, M. J. (1990) Evaluating service encounters: the effect of physical surroundings and employee responses, *Journal of Marketing*, 54(4), 69-82
31. Bitner, M. J. (1992) Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees', *Journal of Marketing*, 56, 57-71
32. Bodwell, W., Chermack, T. J. (2010) Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(2), 193-202
33. Booms, B. H., Bitner, M. J. (1982) Marketing services by managing the environment, *Fornell Hotel and Restaurant Administration Quartely*, 35-40
34. Bravo, R., Matute, J., Pina, J. M. (2015) Corporate identity management and employees' responses, *Journal of Strategic Marketing*, 1-13
35. Bruner, G. (1990) Music, Mood and Marketing, *Journal of Marketing*, 32 (10), 94-104
36. Burke, M. J., Gridley, M. C. (1990) Musical preferences as a function of stimulus complexity and listeners'sophistication. *Perceptual and Motor Skills*, 7(2), 687-690
37. Caldwell, C., Hibbert, S. (2002) The Influence of Music Tempo and Musical Preference on Restaurant Patrons' Behavior, *Psychology and Marketing*, 19 (2) 895-917

38. Cameran, M., Moizer, P., Pettinicchio, A. (2010) Customer satisfaction, corporate image, and service quality in professional services, *The Service Industries Journal*, 30, (3), 421-435
39. Cameron, M., Baker, J., Peterson, M. (2013) Waiting for service: The effects of music volume and gender. *Services Marketing Quarterly*, 34(4), 257-273
40. Chen, W.-J., Chen, M.-L. (2014) Factors Affecting the Hotel's Service Quality: Relationship Marketing and Corporate Image, *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 23, 77-96
41. Chiu, H.-C. (2002) A study on the cognitive and affective components of service quality. *Total Quality Management*, 13(2), 265–274
42. Christensen, L. T., Askegaard, S. (2001) Corporate identity and corporate image revisited, *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 292-315
43. Chun, R. (2005), Corporate reputation: Meaning and measurement, *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91-109.
44. Chun, R., Davies, G. (2006) The influence of corporate character on customers and employees: exploring similarities and differences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 138-146
45. Cian, L., Cervai., S. (2013) Under the reputation umbrella. An integrative and multidisciplinary review for corporate image, projected image, construed image, organizational identity, and organizational culture, *Corporate Communications: An international Journal*, 19 (2), 182-199
46. Clore, G. L., Huntsinger, J. R. (2007) How emotions inform judgment and regulate thought. *Trends in cognitive sciences*, 11(9), 393-399
47. Cornelissen, J. (2000) Corporate image: an audience centred model. *Corporate Communications: An International Journal*, 5(2), 119-125
48. Cornelissen, J. P., Haslam, S. A., Balmer, J. M. T. (2007), Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patternings and Products, *British Journal of Management*, 18, S1-S16
49. Countryman, C. C., Jang, S. (2006) The effects of atmospheric elements on customer impression: the case of hotel lobbies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(7), 534-545
50. Čuić Tanković, A. (2015) Interrelationship of Corporate Identity, Corporate Image and Corporate Reputation: a New Stakeholder-Time Based Model. In *34th International*

51. Čuić Tanković, A., Alerić, D. (2011) Music influence on product perception in advertising. In *Proceedings from 22nd Cromar congress: Marketing Challenges in New Economy, CROMAR and Juraj Dobrila University of Pula, Department of Economics and Tourism "Dr. Mijo Mirković"*, Pula, 184-204
52. Davies, G. and Miles, L. (1998) *Reputation management: theory versus practice.* *Corporate Reputation Review*, 2(1), 16–27
53. Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V., Roper, S. (2001) The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 4(2), 113-127
54. De Chernatony, L., Segal-Horn, S. (2003).The criteria for successful services brands. *European journal of Marketing*, 37(7/8), 1095-1118
55. Dedeoğlu, B. B., Küçükergin, K. G., Balıkçioğlu, S. (2015) Understanding the relationships of servicescape, value, image, pleasure, and behavioral intentions among hotel customers. *Journal of Travel & Tourism Marketing*,32(sup1), S42-S61
56. Demoulin, N. T. M. (2011) Music congruency in a service setting: The mediating role of emotional and cognitive responses, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18, 10-18
57. Dickinson-Delaporte, S., Beverland, M., Lindgreen, A. (2010) Building corporate reputation with stakeholders: Exploring the role of message ambiguity for social marketers, *European Journal of Marketing*, 44 (11/12), 1856-1874
58. Dong, P., Siu, N. Y.-M. (2014) Servicescape elements, customer predispositions and service experience: The case of theme park visitors, *Tourism Management*, 36, 541-551
59. Dowling, G. R. (1986) Managing your corporate images. *Industrial marketing management*, 15(2), 109-115
60. Dube, S., Morin, S. (2001) Background Music Pleasure and Store Evaluation Intensity Effects and Psychological Mechanisms, *Journal of Business Research*, 54 (3), 107-113
61. Duncan Herrington, J. (1996) Effects of music in service environments: a field study. *Journal of Services Marketing*, 10(2), 26-41

62. Duncan Herrington, J., Capella, L. M. (1994) Practical applications of music in service settings. *Journal of Services Marketing*, 8(3), 50-65
63. Durna, U., Dedeoglu, B. B., Balikçioğlu, S. (2015) The role of servicescape and image perceptions of customers on behavioral intentions in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1728-1748
64. Eroglu, S. A., Machleit, K. A., Chebat, J. C. (2005) The interaction of retail density and music tempo: Effects on shopper responses. *Psychology Marketing*, 22(7), 577-589
65. F. Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., G. Kuppelwieser, V. (2014) Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121
66. Fiore, S. G., Kelly, S. (2007) Surveying the use of sound in online stores: Practices, possibilities and pitfalls for user experience. *International Journal of Retail Distribution Management*, 35(7), 600-611
67. First Komen, I., Šepac, M., Vujičić, M. (2015) Music, emotions and first impression perceptions of a healthcare institutions' quality: An experimental investigation. *Ekonomski vjesnik/Econviews-Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues*, 28(2), 71-90
68. Fisher, S., Fisher, R. L. (1951) The effects of Personal Insecurity on Reactions to Unfamiliar Music, *Journal of Social Psychology*, 34 (1), 265-273
69. Flanagan, D. J., O'Shaughnessy, K., Palmer, T. B. (2011) Re-Assessing the Relationship between the Fortune Reputation Data and Financial Performance: Overwhelming Influence or Just a Part of the Puzzlequest. *Corporate Reputation Review*, 14(1), 3–14
70. Fornell, C., Larcker, D. F. (1981) Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 39-50
71. Foster, C., Punjaisri, K., Cheng, R. (2010) Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409
72. Garlin, F. V., Owen, K. (2006) Setting the tone with the tune: A meta-analytic review of the effects of background music in retail settings. *Journal of Business Research*, 59(6), 755-764
73. Geisser, S. (1974) A predictive approach to the random effect model. *Biometrika*, 61(1), 101-107

74. Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., Corley, K. G. (2013) Organizational identity formation and change. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 123-193
75. Gorn, G. J. (1982) The effects of music in advertising on choice behavior: A classical conditioning approach. *The Journal of Marketing*, 94-101
76. Gorn, G., Pham, M. T., Sin, L. Y. (2001) When arousal influences ad evaluation and valence does not (and vice versa). *Journal of consumer Psychology*, 11(1), 43-55
77. Gray, E. R., Balmer, J. M. (1998) Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695-702
78. Grgić, D. (2008) Instrumenti mjerenja reputacije poduzeća. *Tržište*, (Vol. 20/2), 231-249
79. Hafez, N., Ling, P. M. (2006) Finding the Kool Mixx: how Brown Williamson used music marketing to sell cigarettes. *Tobacco Control*, 15(5), 359-366
80. Hahn, M., Hwang, I. (1999) Effects of tempo and familiarity of background music on message processing in TV advertising: A resource-matching perspective. *Psychology Marketing*, 16(8), 659-675
81. Hair, J. F., Ringle, C. M., Sarstedt, M. (2011) PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152
82. Hatch, M. J., Schultz, M. (2003) Bringing the corporation into corporate branding, *European Journal of Marketing*, 37 (7/8), 1041-1064
83. Hatten, M. L. (1982) Strategic management in not-forprofit organizations. *Strategic Management Journal (pre-1986)*, 3(2), 89
84. He, H. W., Balmer, J. M. T. (2007) Identity studies: Multiple perspectives and implications for corporate-level marketing, *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 765–785
85. He, H-W., Balmer, J.M.T. (2013) A grounded theory of the corporate identity and corporate strategy dynamic: a corporate marketing perspective, *European Journal of Marketing*, 67 (3/4), 401-430
86. Henseler, J., Ringle, C. M., Sarstedt, M. (2015) A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135
87. Herbig, P., Milewicz, J., (1993) The relationship of reputation and credibility to brand success, *Journal of Consumer Marketing*, 10(1), 5-10
88. Herrington, J.D., Capella, L. (1994), Practical Applications of Music in Service Settings, *Journal of Services Marketing*, 8 (3), 50-65

89. Herrington, J.D., Capella, L. (1996) Effects of Music in Service Environments: a Field Study, *Journal of Services Marketing*, 10(6), 26-41
90. Herstein, R., Mitki, Y., Jaffe, E. D. (2008) Corporate image reinforcement in an era of terrorism through integrated marketing communication. *Corporate Reputation Review*, 11(4), 360-370
91. Hoejmose, S. U., Roehrich, J. K., Grosvold, J. (2014) Is doing more doing better? The relationship between responsible supply chain management and corporate reputation. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 77-90
92. Hooper, D., Coughlan, J., Mullen, M. R. (2013) The servicescape as an antecedent to service quality and behavioral intentions. *Journal of services marketing*, 27(4), 271-280
93. Hung, K. (2001) Framing meaning perceptions with music: The case of teaser ads. *Journal of advertising*, 30(3), 39-49
94. Huy, Q. N. (2012) Emotions in strategic organization: Opportunities for impactful research. *Strategic Organization*, 10(3), 240-247
95. Illia, L., Balmer, J.M. (2012) Corporate communication and corporate marketing, *Corporate Communications: An International Journal*, 17(4), 415 – 433
96. Jacob, C., Gueguen, N., Boulbry, G., Sami, S. (2009) „Love is in the air“, congruence between background music and good in a florist, *The international Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 19 (1), 75-79
97. Jain, R., Bagdare, S. (2011) Music and consumption experience: a review. *International Journal of Retail Distribution Management*, 39(4), 289-302
98. Jeong, J. W., Diwadkar, V. A., Chugani, C. D., Sinsoongsud, P., Muzik, O., Behen, M. E., Chugani, H. Chugani, D. C. (2011) Congruence of happy and sad emotion in music and faces modifies cortical audiovisual activation. *NeuroImage*, 54(4), 2973-2982
99. Joyce Stuart, H. (2011) An identity-based approach to the sustainable corporate brand. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), 139-149
100. Karaosmanoglu, E., Melewar, T. C. (2006) Corporate communications, identity and image: A research agenda, *Journal of Brand Management*, 14, 195-206
101. Kaupinnen-Raisanen, H., Rindell, A., Aberg, Ch. (2014) Conveying conscientiousness: Exploring environmental images across servicescapes, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21, 520-528
102. Kawakami, A., Furukawa, K., Katahira, K., Okanoya, K. (2013) Sad music induces pleasant emotion. *Frontiers in psychology*, 4(311), 1-15



103. Keh, H. T., Xie, Y. (2009) Corporate reputation and customer behavioral intentions: The roles of trust, identification and commitment, *Industrial Marketing Management*, 38(7), 732–742
104. Kellaris, J. J., Altsech, M. B. (1992) The experience of time as a function of musical loudness and gender of listener. *Advances in consumer research*, 19(1), 725-729
105. Kellaris, J. J., Kent, R. J. (1992) The influence of music on consumers' temporal perceptions: does time fly when you're having fun?. *Journal of Consumer Psychology*, 1(4), 365-376
106. Kellaris, J. J., Cox, A. D., Cox, D. (1993) The effect of background music on ad processing: A contingency explanation, *The Journal of Marketing*, 57, 114-125
107. Kellaris, J. J., Rice, R. C. (1993) The influence of tempo, loudness, and gender of listener on responses to music. *Psychology & Marketing*, 10(1), 15-29
108. Kotler, P. (1974) Marketing during periods of shortage. *The Journal of Marketing*, 38(7), 20-29
109. Kozinets, R.V., Sherry, J.F., Storm, D., Duhachek, A., NuttaVuthisit, K. DeBerry-Spence, B. (2004) Ludic agency and retail spectacle, *Journal of Consumer Research*, 31(3), 658-672
110. Kubacki, K., Croft, R. (2004) Mass Marketing, Music, and Morality, *Journal of Marketing Management*, 20(5), 577-590
111. Kubacki, K., Croft, R. (2011) Markets, music and all that jazz. *European Journal of Marketing*, 45(5), 805-821
112. Lai, C. J., Wu, Y. L., Hsieh, M. Y., Kung, C. Y., Lin, Y. H. (2011) Effect of background music tempo and playing method on shopping website browsing. In *Intelligent decision technologies*, Springer Berlin Heidelberg, 439-447
113. Lavack, A. M., Thakor, M. V., Bottausci, I. (2008) Music-brand congruency in highand low-cognition radio advertising. *International Journal of Advertising*, 27(4), 549-568
114. Law, D., Wong, C., Yip, J. (2012) How does visual merchandising affect consumer affective response? An intimate apparel experience. *European Journal of Marketing*, 46(1/2), 112-133
115. LeBlanc, G., Nguyen, N. (1996) Cues used by customers evaluating corporate image in sevice firms: an empirical study in financial institutions, *International Journal of Service Industry Management*, 7 (2), 44-56

116. Lichtle, M. C. (2007) The effect of an advertisement's colour on emotions evoked by attitude towards the ad: The moderating role of the optimal stimulation level. *International Journal of Advertising*, 26(1), 37-62
117. Lin, I. Y. (2004) Evaluating a servicescape: the effect of cognition and emotion, *International Journal of Hospitality Management*, 23(2), 163-178
118. Lin, I. Y. (2010) The interactive effect of *Gestalt* situations and arousal seeking tendency on customers' emotional responses: matching color and music to specific servicescapes, *Journal of Services Marketing*, 24(4), 294-304
119. Lin, I. Y., Mattila, A. S. (2010) Restaurant servicescape, service encounter, and perceived congruency on customers' emotions and satisfaction. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(8), 819-841
120. Lindstrom, M. (2005) Follow your nose to marketing evolution, *Advertising Age*, 76 (23), 136
121. MacInnis, D. J., Park, C. W. (1991) The differential role of characteristics of music on high-and low-involvement consumers' processing of ads. *Journal of consumer Research*, 161-173
122. Markwick, N., Fill, C. (1997) Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of marketing*, 31(5/6), 396-409
123. Mařová, H., Dzian, M., Triznová, M., Paluš, H., Parobek, J. (2015) Corporate Image Profile. *Procedia Economics and Finance*, 34, 225-230
124. Mattila, A. S., Wirtz, J. (2001) Congruency of scent and music as a driver of in-store evaluations and behavior. *Journal of retailing*, 77(2), 273-289
125. McDonald, M.H.B., DeChernatony, L. (2001) Corporatemarketing and servicebrands – moving beyond the fast moving consumer goods model, *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 335-52
126. McDonnell, J., (2007) Music, Scent and Time Preferences for Waiting Lines, *International Journal of Bank Marketing*, 25(4), 223-237
127. Meech, P. (2006) Corporate identity and corporate image, *Public relations critical debates and contemporary practice*. London, Lawrence Erlbaum, 389-404
128. Mehrabian, A. (1996) Pleasure-Arousal-Dominance: A General Framework for Describing and Measuring Individual Differences in Teperament, *Current Psychology*, 14(4), 261-292
129. Melewar, T. C. (2003) Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature, *Journal of marketing communications*, 9, 195-220

130. Melewar, T. C., Karaosmanoglu, E. (2006) Seven dimensions of corporate identity: A categorisation from the practitioners' perspectives. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 846-869
131. Melewar, T.C., Karaosmanoglu, E., Paterson, D. (2005) Corporate identity: Concept, components and contribution, *Journal of General Management*, 3(1), 59-81
132. Milliman, R. E. (1982) Using background music to affect the behavior of supermarket shoppers. *The journal of Marketing*, 7(2), 86-91
133. Milliman, R. E. (1986) The influence of background music on the behavior of restaurant patrons. *Journal of consumer research*, 13(2), 286-289
134. Minkiewicz, J. Evans, J., Bridson, K., Mavondo, F. (2011) Corporate image in the leisure services sector, *Journal of Services Marketing*, 25(3), 190-201
135. Mintzberg, H. (1987) The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, 30(1), 11-24
136. Mirošević, H. (2015) Sektorske analize: turizam. *Ekonomski institut, Zagreb*, 41(4), 2-16
137. Money, K., Hillenbrand, C., Day, M., Magnan, G. M. (2010) Exploring reputation of B2B partnerships: Extending the study of reputation from the perception of single firms to the perception of inter-firm partnerships, *Industrial Marketing Management*, 39(5), 761-768
138. Monfort, A., Sebastián, A., López, B. (2015) Corporate identity in the brand co-creation era. *Communication Papers*, 4(8), 31-40
139. Morin, S., Dubé, L., Chebat, J. C. (2007) The role of pleasant music in servicescapes: A test of the dual model of environmental perception. *Journal of Retailing*, 83(1), 115-130
140. Morrison, M. (2001) The power of music and its influence on international retail brands and shopper behaviour: a multi case study approach. In *Australia and New Zealand Marketing Academy Conference 2001*
141. Morrison, M., Gan, S., Dubelaar, C., Oppewal, H. (2011) In-store music and aroma influences on shopper behavior and satisfaction. *Journal of Business Research*, 64(6), 558-564
142. Nefat, A., Paus, N. (2008) Odrednice zadovoljstva korisnika susretom s uslugom. *Tržište*, 20(2), 195-210
143. Nguyen, N. (2006) The collective impact of service workers and servicescape on the corporate image formation, *Hospitality Management*, 25, 227-244

144. Nguyen, N., Leblanc, G. (2001) Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of retailing and Consumer Services*, 8(4), 227-236
145. Nguyen, N., Leblanc, G. (2002) Contact personnel, physical environment and the perceived corporate image of intangible services by new clients. *International Journal of Service Industry Management*, 13(3), 242-262
146. North, A. C., Hargreaves, D. J. (1998) The effect of music on atmosphere and purchase intentions in a cafeteria. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(24), 2254-2273
147. North, A. C., Hargreaves, D. J., McKendrick, J. (1999) The influence of in-store music on wine selections. *Journal of Applied psychology*, 84(2), 271
148. Oakes, S. (2000) The Influence of the Musicscape within Service Environments, *Journal of Services Marketing*, 14 (7), 535-556
149. Oakes, S. (2007) Evaluating Empirical Research into Music in Advertising: A Congruity Perspective, *Journal of Advertising Research*, 3(5), 38-50
150. Oakes, S., North, A. C. (2008) Reviewing congruity effects in the service environment musicscape. *International Journal of Service Industry Management*, 19(1), 63-82
151. Oakes, S., Brownlie, D., Dennis, N. (2014) Ubiquitous music A summary and future research agenda. *Marketing Theory*, 14(2), 141-145
152. Oakes, S., Patterson, A., Oakes, H. (2013) Shopping soundtracks: evaluating the musicscape using introspective data, *Arts Marketing: An International Journal*, 3(1), 41-57
153. Otubanjo, O. (2012) Conceptual Insight into Generic Corporate Identity in the Banking Industry and a Semiotic Evidence of Its Presence in Professional Services Firms (PSFS), *International Journal of Marketing Studies*, 4(6), 66-78
154. Perez, A., del Bosque, I. R. (2014) Organizational and Corporate Identity Revisited: Toward a Comprehensive Understanding of Identity in Business, *Corporate Reputation Review*, 17, 3-27
155. Petruzzellis, L., Chebat, J. C., Palumbo, A. (2015) "Hey Dee-Jay Let's Play that Song and Keep me Shopping All Day Long". The Effect of Famous Background Music on

- Consumer Shopping Behavior. In *Ideas in Marketing: Finding the New and Polishing the Old*, Springer International Publishing, 756-765
156. Pike, S., Ryan, C. (2004) Destination positioning analysis through a comparison of cognitive, affective, and conative perceptions. *Journal of travel research*, 42(4), 333-342
  157. Pine, B.J. and Gilmore, J.H. (1998) Welcome to the experience economy, *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105
  158. Poon Teng Fatt, J., Wei, M., Yuen, S., Suan, W. (2000) Enhancing corporate image in organisations. *Management Research News*, 23(5/6), 28-54
  159. Puccinelli, N. M., Deshpande, R., Isen, A. M. (2007) Should I stay or should I go? Mood congruity, self-monitoring and retail context preference. *Journal of Business Research*, 60(6), 640-648
  160. Quinn, J. B., Baruch, J, Paquette, P. C (1987) Technology in Services, *Scientific American*, 257 (6), 50-58
  161. Rajh, E. (2009) Razvoj mjernih ljestvica za mjerenje specifičnih elemenata marketinškog miksa usluga. *Ekonomski Vjesnik/Econviews: Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues*, 22(2), 340-350
  162. Reinartz, W., Haenlein, M., Henseler, J. (2009) An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of research in Marketing*, 26(4), 332-344
  163. Richard, J.E., Zhang, A. (2012) Corporate image, loyalty, and commitment in the consumer travel industry, *Journal of Marketing Management*, 28(5/6), 568-593
  164. Rosenberg, M. J., Hovland, C. I. (1960) Cognitive, affective, and behavioral components of attitudes. In C. I. Hovland, M. J. Rosenberg (Eds.), *Attitude organization and change: An analysis of consistency among attitude components*, New Haven, CT: Yale University Press, 1–14
  165. Santos, E. B. A., Freire, O. B. L. (2013) The influence of music on consumer purchase behavior in retail environment, *Independent Journal of Management and Production*, 4(2), 537-548
  166. Schmitt, B. H., Simonson, A., Marcus, J. (1995) Managing corporate image and identity. *Long Range Planning*, 28(5), 82-92
  167. Shahri, M. H. (2012) A Theoretical Framework for Strategic Dimensions of Interaction Strategy and Corporate Identity, *World Journal of Social Sciences*, 2(4), 291-302

168. Sharma, A., Stafford, T. F. (2000) The Effect of Retail Atmospherics on Customers' Perceptions of Salespeople and Customer Persuasion:: An Empirical Investigation. *Journal of Business Research*, 49(2), 183-191
169. Simões, C. (2016) Drivers and Outcomes of Corporate Identity Management. In *Looking Forward, Looking Back: Drawing on the Past to Shape the Future of Marketing*, International Publishing, 102-102
170. Simoes, C., Dibb, S., Fisk, R. P. (2005) Managing corporate identity: an internal perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2), 153-168
171. Smaiziene, I., Jucevicius, R. (2009) Corporate reputation: Multidisciplinary richness and search for a relevant definition. *Engineering Economics*, 62(2), 91-100
172. Soars, B. (2009) Driving sales through shoppers' sense of sound, sight, smell and touch. *International Journal of Retail Distribution Management*, 37(3), 286-298
173. Souiden, N., Kassim, N. M., Hong, Heung-Ja (2006) The effect of corporate branding dimensions on consumers' product evaluation: A cross-cultural analysis. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 825–845
174. Spangenberg, E. R., Grohmann, B., Sprott, D. E. (2005) It's beginning to smell (and sound) a lot like Christmas: the interactive effects of ambient scent and music in a retail setting, *Journal of Business Research*, 58, 1583-1589
175. Stacey, R. (1993) Strategy as order emerging from chaos. *Long range planning*, 26(1), 10-17
176. Stevens, L. (2012) “Feeling bodies” in marketing: Aesthetics, emotions and gender. *The Marketing Review*, 12(2), 141-159
177. Stone, M. (1974) Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the royal statistical society. Series B (Methodological)*, 111-147
178. Stuart, H. (1999) Towards a definitive model of the corporate identity management process. *Corporate communications: an international journal*, 4(4), 200-207
179. Suvatjis, J., Chernatony, L., Halikias, J. (2012) Assessing the six-station corporate identity model: a polymorphic model, *Journal of Product Brand Management*, 21(3), 153-166
180. Suvatjis, J., de Chernatony, L., Halikias, J. (2012) Assessing the six-station corporate identity model: a polymorphic model. *Journal of Product and Brand Management*, 21(3), 153-166
181. Teece, D. J. (2010) Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2), 172-194

182. Tischer, S., Hildebrandt, L. (2014) Linking corporate reputation and shareholder value using the publication of reputation rankings, *Journal of Business Research*, 67, 1007–1017
183. Tkalac Verčič, A., Kuharić Smrekar, A. (2007) Discussing the role of color as a mediating variable in the process of communication. *Tržište*, 19(2), 201-211
184. Tseng, M. M., Qin Hai, M., Su, C. J. (1999) Mapping customers' service experience for operations improvement. *Business Process Management Journal*, 5(1), 50-64
185. Tubillejas, B., Cuadrado, M., Frasquet, M. (2011) A Model of Determinant Attributes of Corporate Image in Cultural Services, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(2), 356-376
186. van Riel, C. B., Balmer, J. M. (1997) Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European journal of marketing*, 31(5/6), 340-355
187. Vanderark, S. D., Ely, D. (1993) Cortisol, biochemical, and galvanic skin responses to music stimuli of different preference values by college students in biology and music. *Perceptual and motor skills*, 77(1), 227-234
188. Venkatesh, A., Meamber, L. A. (2008) The aesthetics of consumption and the consumer as an aesthetic subject. *Consumption, Markets and Culture*, 11(1), 45-70
189. Walker, K. A. (2010) Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory, *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357–387
190. Ward, J. C., Bitner, M. J., Gossett, D. (1989) SEEM: measuring the meaning of service environments, *Designing a Winning Service Strategy*, AMA; Chicago, 34-39
191. Webster, G. D., Weir, C. G. (2005) Emotional responses to music: Interactive effects of mode, texture, and tempo. *Motivation and Emotion*, 29(1), 19-39
192. Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., Van Oppen, C. (2009) Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 177-195
193. Wilkins, S., Huisman, J. (2014) Corporate images' impact on consumers' product choices: The case of multinational foreign subsidiaries, *Journal of Business Research*, 67, 2224-2230
194. Williamson, V. (2013), The Science Of Music-Why Do Songs In A Minor Key Sound Sad? Resource document, na [www.nme.hr](http://www.nme.hr), 20.3.2015.

195. Wilson, B. (2010). Using PLS to investigate interaction effects between higher order branding constructs. In *Handbook of partial least squares*, Springer Berlin Heidelberg, 621-652
196. Worcester, R. M. (1997) Managing the image of your bank: the glue that binds, *International Journal of Bank Marketing*, 15(5), 146-152
197. Yalch, R. F., Spangenberg, E. (1993) Using store music for retail zoning: a field experiment. *Advances in consumer research*, 20(1), 632-636
198. Yalch, R. F., Spangenberg, E. (2000) The effects of music in a retail setting on real and perceived shopping times. *Journal of business Research*, 49(2), 139-147
199. Yalch, R., Spangenberg, E. (1990) Effects of store music on shopping behavior. *Journal of Consumer Marketing*, 7(2), 55-63
200. Yeoh, J. P., North, A. C. (2010) The effect of musical fit on consumers' memory. *Psychology of Music*, 38(3), 368-378
201. Zarebska, A. (2010) Practical problems of managing corporate identity of capital structures in Poland. *The International Business & Economics Research Journal*, 9(1), 9-18
202. Zissman, A., Neimark, E. (1990) The influence of familiarity on evaluations of liking and goodness of several types of music. *The Psychological Record*, 40(4), 481-490



## POPIS TABLICA

Tablica 1: Percepcija boja prema klasifikaciji toplih i hladnih boja .....	39
Tablica 2: Stupanj topline, prirodni simbol i uobičajena asocijacija na boje.....	40
Tablica 3: Strukturalne karakteristike glazbe u funkciji različitih emocionalnih stanja .....	59
Tablica 4: Izabrana obilježja glazbe u funkciji različitih emocionalnih stanja .....	61
Tablica 5: Usporedba glavnih komponenata korporativnog marketinga .....	67
Tablica 6: Elementi korporativnog miksa .....	71
Tablica 7: Konceptualne teorije korporativnog identiteta.....	77
Tablica 8: Definicije korporativnog identiteta kao organizacijski imidž.....	79
Tablica 9: Definicije korporativnog imidža .....	94
Tablica 10: Razlike između korporativnog imidža i reputacije .....	104
Tablica 11: Kategorizacija literature o korporativnoj reputaciji .....	105
Tablica 12: Atmosfera i osjećaji.....	126
Tablica 13: Deskriptivne karakteristike hotela uključenih u istraživanje .....	134
Tablica 14: Intervjui i njihovo trajanje (Hotel A i Hotel B).....	137
Tablica 15: Raspored provođenja eksperimenta u Hotelu A i Hotelu B .....	139
Tablica 16: Broj ispravno popunjenih anketa za Hotel A i Hotel B .....	139
Tablica 17: Demografske karakteristike intervjuiranih zaposlenika za Hotel A i Hotel B ....	140
Tablica 18: Odlike trenutnog, željenog i idealnog identiteta u Hotelu A .....	145
Tablica 19: Odlike trenutnog, željenog i idealnog identiteta u Hotelu B.....	149
Tablica 20: Razrada konstrukata višeg i nižeg reda s tvrdnjama .....	163
Tablica 21: Demografske karakteristike gostiju sudionika za Hotel A.....	167
Tablica 22: Hi-kvadrat test za Hotel A.....	168
Tablica 23: Demografske karakteristike gostiju sudionika za Hotel B .....	170
Tablica 24: Hi-kvadrat test za Hotel B.....	171
Tablica 25: Analiza mjernih modela za Hotel A.....	174
Tablica 26: Fornell Larcker kriterij za Hotel A.....	176
Tablica 27: <i>Cross-loadings</i> za Hotel A .....	178
Tablica 28: HTMT omjer korelacije za Hotel A .....	180
Tablica 29: Analiza mjernih modela za Hotel B .....	182
Tablica 30: Fornell Larcker kriterij za Hotel B.....	184
Tablica 31: <i>Cross-loadings</i> za Hotel B .....	186
Tablica 32: HTMT omjer korelacije za Hotel B .....	188
Tablica 33: Rezultati analize strukturnog modela za Hotel A.....	191

Tablica 34: Rezultati analize strukturnog modela za Hotel B.....	193
--	-----

## POPIS SLIKA

Slika 1: Konceptualni model istraživanja.....	10
Slika 2: Klasifikacija usluga.....	19
Slika 3: Usluživanje uslužne organizacije.....	22
Slika 4: Tradicionalna organizacijska piramida (a) i obrnuta organizacijska piramida (b).....	24
Slika 5: Trokut marketinga usluga .....	26
Slika 6: Model fizičkog okruženja .....	32
Slika 7: Model psihološkog utjecaja fizičkog okruženja .....	33
Slika 8: Glazbeno uslužno okruženje .....	46
Slika 9: Zavisnosti unutar glazbenog uslužnog okruženja .....	48
Slika 10: Glazbeni učinci na iskustvo usluge .....	49
Slika 11: Prošireni marketinški miks ("11P") .....	70
Slika 12: Zvijezda korporativnog marketinga .....	73
Slika 13: Prijedlog taksonomije korporativnog identiteta.....	81
Slika 14: Kategorizacija dimenzija korporativnog identiteta.....	83
Slika 15: Model korporativnog identiteta sa šest stanica .....	87
Slika 16: Procesi komunikacije imidža .....	100
Slika 17: Glavne sastavnice menadžment procesa korporativnog identiteta .....	107
Slika 18: Operativni model za upravljanje korporativnom reputacijom i imidžom.....	108
Slika 19: Razvoj programa identiteta poduzeća .....	110
Slika 20: Model procesa korporativnog identiteta .....	111
Slika 21: Elementi korporativne reputacije .....	112
Slika 22: Međuodnosi korporativnih konstrukata s varijablama dionici i vrijeme .....	113
Slika 23: Korporativni senzorni identitet .....	119
Slika 24: Model pet razina emocija u organizaciji .....	121
Slika 25: Projicirani korporativni identitet prema percipiranom korporativnom imidžu putem kongruentne glazbe .....	132
Slika 26: Predvorje Hotela A (pogled s recepcije).....	152
Slika 27: Predvorje Hotela A (pogled s ulaza).....	153
Slika 28: Predvorje Hotela A (pogled iz kafića) .....	153
Slika 29: Predvorje Hotela A (pogled iz restorana) .....	154
Slika 30: Predvorje Hotela B (pogled s ulaza) .....	155
Slika 31: Predvorje Hotela B (pogled iz prodavaonice).....	156
Slika 32: Predvorje Hotela B (pogled s recepcije) .....	156

Slika 33: Predvorje Hotela B (pogled sa stepeništa soba).....	157
Slika 34: Strukturni model .....	161

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1: Zemlja porijekla gostiju ispitanika za Hotel A .....	166
Grafikon 2: Zemlja porijekla gostiju sudionika za Hotel B .....	169

## PRILOZI

### Prilog 1: Obrazac polustrukturiranog intervjua

**INTERVJU** (*ime i prezime*) \_\_\_\_\_

**Datum:** \_\_\_\_\_

**Hotel:** \_\_\_\_\_

**Početak-završetak intervjua:** \_\_\_\_\_

Hvala Vam što ste se odazvali ovom pozivu i što ste izdvojili Vaše vrijeme za odgovor na nekoliko pitanja vezana uz izgradnju korporativnog identiteta organizacije u kojoj radite. Podaci iz ovog intervjua koristit će se isključivo u znanstvene svrhe i neće biti izdvojeni iz cjelokupnih zaključaka, tako da je Vaša anonimnost zajamčena. Također, povjerljivost podataka neće se iznositi u javnosti budući da će ime Vaše organizacije ostati tajno.

- Godine starosti \_\_\_\_\_
- Stupanj obrazovanja \_\_\_\_\_
- Dužnost koju obavljate- opis radnog mjesta \_\_\_\_\_
- Odjel kojem organizacijski Vaše radno mjesto pripada \_\_\_\_\_
- Priroda posla: određeno, neodređeno, vanjski suradnik/poslovno savjetovanje
- Radni staž unutar organizacije ili suradnje s organizacijom (*vanjski*) \_\_\_\_\_
- Cjelokupni radni staž: \_\_\_\_\_

1. Koji su elementi koji, prema Vašem mišljenju, karakteriziraju i izgrađuju korporativni identitet Vaše organizacije?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. Na koji način i u kojem omjeru možete utjecati na elemente korporativnog identiteta, promjenom postojećih i/ili uvođenjem novih karakteristika?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
3. Pojasnite i opišite one karakteristike korporativnog identiteta gdje ste najviše angažirani i gdje je Vaš utjecaj najviši.
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
4. Da li ste ikad istraživali korporativni identitet Vaše organizacije?  
- Ako da: kada, zašto i kako?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
5. Na koji način upravljate korporativnim identitetom?

6. Ukoliko biste opisali odlike **trenutnog, željenog i idealnog** identiteta, kako biste opisali sljedeće karakteristike za Vašu organizaciju?

	<b>Trenutno</b>	<b>Željeno</b>	<b>Idealno</b>
Vrijednosti menadžmenta			
Performanse organizacije			
Ponašanje zaposlenika			
Vrsta usluge			
Kvaliteta usluge			
Ambijent u kojem se usluga pruža			

7. Koji elementi korporativnog identiteta proizlaze iz dogovora s lancem kojim pripadate (*ukoliko organizacija pripada lancu*)?

8. Na koji način i putem kojih kanala komunicirate korporativni identitet

a) unutarnjim dionicima (zaposlenicima, vlasnicima, menadžerima);

b) vanjskim dionicima (korisnicima, dobavljačima/suradnicima, zajednici...)?

9. Koje osjećaje biste voljeli pobuditi u svojim korisnicima?

*Hvala Vam na suradnji!*

## Prilog 2: Anketa na engleskom jeziku

Dear guests,

Thank You for participating in this study, which will take You only a few minutes. The answers are strictly confidential and Your anonymity is guaranteed. Your help is crucial since filling out this questionnaire You contribute to my doctoral thesis' research.

Ana Čuić Tanković, [anact@fthm.hr](mailto:anact@fthm.hr)

**Please mark your level of agreement or disagreement with the following statements in a way that is grade 1 "strongly disagree" and 7 "strongly agree"**

### SERVICESCPE'S PERCEPTION

	1	2	3	4	5	6	7
Temperature is comfortable							
The air quality is good							
The odour is pleasant							
The lighting is adequate							
The ambient condition makes it comfortable to stay inside							

	1	2	3	4	5	6	7
The interior wall and floor colour schemes are attractive							
The architecture gives it an attractive character							
The facility offers excellent facilities to support service							
The layout makes it easy to get to where you want to go							
The facility offers adequate equipment what I need							

	1	2	3	4	5	6	7
The signage is easy to be understood							
The facility is kept clean							
The furnishing the facility is well distributed							
	1	2	3	4	5	6	7
Style of furnishings of the facility is adequate							
The interior design is appealing							

### PERCEPTION OF THE CORPORATE IMAGE

	1	2	3	4	5	6	7
This organization is trustworthy							
This organization is professional							
This organization is well-known							
This organization is well regarded publicly							



	1	2	3	4	5	6	7
The reputation of directors is high							
The manner in which institution is directed is adequate							
Directors have customers' best interests at heart							
The organization is involved in the community							
The organization promotes concern for environmental issues							

	1	2	3	4	5	6	7
This organization offers a high quality service							
Very good valued service							
Complete range of services							

	1	2	3	4	5	6	7
Hotel is highly ranked							
Hotel has a very high visibility							
Hotel often wins the favour and patronage of celebrities							

#### MUSIC

	1	2	3	4	5	6	7
For this ambient, the music broadcast suits well							
I'm not surprised to hear this music in this ambient							

#### Your gender is:

- Female
- Male

#### Your age is:

- 18-21
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61- and more

**Country of origin:**

---

**Your employment status:**

- Employed
- Unemployed
- Retiree
- Student

**Your educational level is:**

- Elementary school or no elementary school
- High school
- Bachelor degree
- College degree
- Master degree
- PhD, Master of science, MBA

**Your marital status:**

- Married
- Unmarried
- Divorced/Separated

**Your monthly household income is:**

- Less than 250 EUR
- 251-450 EUR
- 451-700 EUR
- 701-1000 EUR
- 1001-1450 EUR
- 1451-2000 EUR
- 2001-3250 EUR
- More than 3250 EUR

**How many times have you been in this hotel?**

- First time
- More than once

*Thank You!*

### Prilog 3: Anketa na hrvatskom jeziku

Poštovani,

Hvala Vam što ste odlučili sudjelovati u ovom istraživanju koje će Vam oduzeti svega par minuta. Odgovori su strogo povjerljivi te je Vaša anonimnost zajamčena. Vaša pomoć je ključna budući da ispunjavanjem ovog upitnika doprinosite izradi moje doktorske disertacije na čemu Vam najsrdačnije zahvaljujem!

Ana Čuić Tanković, [anact@fthm.hr](mailto:anact@fthm.hr)

**Molimo Vas, označite Vaš stupanj slaganja ili neslaganja sa sljedećim tvrdnjama, na način da je ocjena 1 „uopće se ne slažem“ i 7 „u potpunosti se slažem“**

#### PERCEPCIJA FIZIČKOG OKRUŽENJA

	1	2	3	4	5	6	7
Temperatura prostora je udobna							
Kvaliteta zraka prostora je dobra							
Miris prostora je ugodan							
Rasvjeta prostora je adekvatna							
Ambijentalni uvjeti prostora čine ugodan boravak							

	1	2	3	4	5	6	7
Boje unutarnjih zidova i podnih shema su atraktivne							
Arhitektura prostora daje prostoru atraktivan karakter							
Prostor nudi izvrsne sadržaje za potporu usluge							
Raspored prostora olakšava dolazak do mjesta gdje želite ići							
Prostor nudi adekvatnu opremu koja Vam je potrebna							

	1	2	3	4	5	6	7
Signalizacija u prostoru je jednostavna za razumjeti							
Prostor se održava čistim							
Namještaj u prostoru je dobro raspoređen							
Namještaj u prostoru je stilski adekvatan							
Unutrašnji dizajn prostora je atraktivan							

#### PERCEPCIJA KORPORATIVNOG IMIDŽA

	1	2	3	4	5	6	7
Ova organizacija je pouzdana							
Ova organizacija je profesionalna							
Ova organizacija je poznata							
Ova organizacija je cijenjena u javnosti							

	1	2	3	4	5	6	7
Ugled direktora je visok							
Način vodstva je adekvatan							
Direktori imaju pri srcu najbolje interese korisnika							
Organizacija je uključena u aktivnosti važne zajednici							
Organizacija potiče brigu za ekološke probleme							

	1	2	3	4	5	6	7
Ova organizacija nudi uslugu visoke kvalitete							
Ova organizacija nudi uslugu visoke vrijednosti							
Ova organizacija nudi kompletnu paletu usluga							

	1	2	3	4	5	6	7
Hotel je visoko rangiran							
Hotel ima vrlo visoku vidljivost							
Hotel često osvaja naklonost i pokroviteljstvo slavnih							

#### KONGRUENCIJA GLAZBE

	1	2	3	4	5	6	7
Emitirana glazba dobro odgovara prostoru							
Nisam iznenađen/a čuti ovu glazbu u ovom prostoru							

#### Vaš spol je:

- Muško
- Žensko

#### Vaše godine života jesu:

- 18-21
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61- i više

#### Zemlja porijekla:

---

**Vaša stručna sprema:**

- OŠ ili niže
- SSS
- VŠS i prvostupnik
- VSS i magistar struke
- magistar specijalist, MBA, magistar znanosti, doktor znanosti

**Vaš radni status:**

- Zaposlen/a
- Nezaposlen/a
- Umirovljenik
- Student

**Bračni status:**

- Udana/oženjen
- Neudana/ neoženjen
- Rastavljen/a ili udovac/ica

**Mjesečni prihodi kućanstva jesu:**

- Manji od 1.800 kn
- 1.801-3.500 kn
- 3.501-5.500 kn
- 5.501-8.000 kn
- 8.001-11.000 kn
- 11.001-15.000 kn
- 15.000-25.000 kn
- Više od 25.000 kn

**Koliko puta ste boravili u ovom hotelu?**

- Prvi put
- Više od jedamput

*Hvala Vam na suradnji!*

#### Prilog 4: Anketa na talijanskom jeziku

*Gentili ospiti, grazie per aver deciso di partecipare a questo questionario che vi porterà solo un paio di minuti. Le risposte sono strettamente confidenziali e il Vostro anonimato è garantito. Il vostro aiuto è fondamentale in quanto compilando questo questionario contribuite alla tesi del mio dottorato di ricerca e per questo Vi ringrazio cordialmente!*

*Ana Čuić Tanković, anact@fthm.hr*

**Contrassegnate il Vostro livello di accordo o disaccordo con le seguenti affermazioni, dove il voto 1 è “pienamente in disaccordo” e 7 è “pienamente d’accordo”.**

##### PERCEZIONE DELL’AMBIENTE FISICO

	1	2	3	4	5	6	7
La temperatura è confortevole							
La qualità dell'aria è buona							
L'odore è gradevole							
L'illuminazione è adeguata							
La condizione dell’ambiente rende comoda la permanenza							

	1	2	3	4	5	6	7
Il colore delle pareti e del pavimento sono attraenti							
L'architettura dà un carattere attraente							
La struttura sostiene il servizio in maniera eccellente							
La configurazione dell’ambiente rende facile l’arrivo dove si vuole andare							
La struttura offre un equipaggiamento adeguato per quello che mi serve							

	1	2	3	4	5	6	7
La segnaletica è facile da essere compresa							
La struttura viene tenuta pulita							
L'arredamento della struttura è ben distribuito							
Lo stile dell’arredamento è adeguato							
Il design degli interni è attraente							

##### PERCEZIONE DELL’IMMAGINE AZIENDALE

	1	2	3	4	5	6	7
Questa organizzazione è affidabile							
Questa organizzazione è professionale							
Questa organizzazione è ben nota							
Questa organizzazione ha una buona reputazione							

	1	2	3	4	5	6	7
La reputazione dei dirigenti è alta							
La direzione dell'istituzione è adeguata							
I direttori hanno a cuore gli interessi dei clienti							
L'istituzione è impegnata nella comunità							
L'istituzione promuove la preoccupazione per le questioni ambientali							

	1	2	3	4	5	6	7
Questa organizzazione offre servizi di qualità							
I servizi sono molto bene apprezzati							
Offre la gamma completa di servizi							

	1	2	3	4	5	6	7
L'albergo è altamente classificato							
L'albergo ha una visibilità molto alta							
L'albergo spesso ha il favore ed il patrocinio delle celebrità							

	1	2	3	4	5	6	7
Per questo ambiente, la musica trasmessa si adatta bene							
Non sono sorpreso di sentire questa musica in questo ambiente							

**Il Suo sesso è:**

- Femminile
- Maschile

**La Sua età è:**

- 18-21
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61- e più

**Il Suo paese d'origine:**

---

**Il Suo rapporto di lavoro è:**

- Occupato/impiegato/a
- Disoccupato/a
- Pensionato/a
- Studente/essa

**Il Suo livello d'istruzione è:**

- Scuola media o meno
- Scuola media superiore
- Laurea triennale
- Diploma di laurea
- Laurea specialistica
- Dottorato, master specialistico, MBA

**Il Suo stato civile:**

- Celibe/nubile
- Sposato/a
- Separato/a o divorziato/a

**Il Suo reddito familiare complessivo è:**

- Meno di 250 EUR
- 251-450 EUR
- 451-700 EUR
- 701-1000 EUR
- 1001-1450 EUR
- 1451-2000 EUR
- 2001-3250 EUR
- Più di 3250 EUR

**Alloggia in questo albergo:**

- per la prima volta
- più di una volta

*Grazie per la collaborazione!*



## Prilog 5: Anketa na njemačkom jeziku

*Sehr geehrte Damen und Herren, Vielen Dank für die Teilnahme an dieser Studie, die Ihnen nur ein paar Minuten nehmen wird. Die Antworten sind streng vertraulich und Ihre Anonymität ist gewährleistet. Ihre Hilfe ist entscheidend, da Sie durch das Ausfüllen dieses Fragebogens dazu beitragen, meine Doktorarbeit zu vollenden. Ich bedanke mich im Vorhinein! Ana Čuić Tanković, anact@fthm.hr*

**Bitte markieren Sie Ihr Niveau der Zustimmung oder Ablehnung der folgenden Aussagen, 1 steht für "stimme überhaupt nicht zu" und 7 für "stimme völlig zu".**

### WAHRNEHMUNG DER PHYSISCHEN UMGEBUNG

	1	2	3	4	5	6	7
Temperatur ist angenehm							
Die Luftqualität ist gut							
Der Geruch ist angenehm							
Die Beleuchtung ist ausreichend							
Die Umgebungsbedingungen machen das Hotel zu einem angenehmen Aufenthalt							

	1	2	3	4	5	6	7
Die Farben der Innenwände und Bodensysteme sind attraktiv							
Die Architektur des Raumes gibt dem Gebiet einen attraktiven Charakter							
Die Umgebung bietet ausgezeichnete Möglichkeiten für Support-Dienstleistungen							
Das Layout des Hotels macht es einfacher zu den gewünschten Räumen zu gelangen							
Die Anlage bietet angemessene Ausrüstungen die Sie benötigen							

	1	2	3	4	5	6	7
Die Beschilderung ist leicht zu verstehen							
Die Anlage wird sauber gehalten							
Die Möbel in den Räum sind gut platziert							
Die Möbel sind stilvoll und angemessen							
Das Innendesign ist ansprechend							

### WAHRNEHMUNG DES UNTERNEHMENSBIODES

	1	2	3	4	5	6	7
Diese Organisation ist vertrauenswürdig							
Diese Organisation ist professionell							
Diese Organisation ist bekannt							
Diese Organisation ist öffentlich gut angesehen							

	1	2	3	4	5	6	7
Der Ruf der Direktoren ist hoch							
Der Führungsstil ist angemessen							
Die Direktoren haben am Herzen die Interessen der Kunden							
Die Organisation ist in Aktivitäten beteiligt die für die Gemeindegewichtig ist							
Die Organisation fördert die Sorge um Umweltfragen							

	1	2	3	4	5	6	7
Diese Organisation bietet einen qualitativ hochwertigen Service							
Diese Organisation bietet einen Service von hohem Wert							
Diese Organisation hat eine komplette Palette von Dienstleistungen							

	1	2	3	4	5	6	7
Das Hotel ist hoch rangiert.							
Das Hotel verfügt über eine sehr hohe Sichtbarkeit.							
Das Hotel gewinnt oft die Gunst und Schirmherrschaft von Prominenten.							

	1	2	3	4	5	6	7
Die gespielte Musik passt gut zur Umgebung.							
Ich bin nicht überrascht, diese Musik in dieser Umgebung zu hören.							

**Ihr Geschlecht:**

- Weiblich
- Männlich

**Ihr Alter:**

- 18-21
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61- und mehr

**Herkunftsland:**

---

**Ihr Beschäftigungsstatus:**

- Angestellte/r
- Arbeitslose/r
- Rentner/in
- Schüler/Student

**Ihr Bildungsniveau ist:**

- Grundschule oder niedriger
- Gymnasium
- Bachelor-Abschluss
- Universitätsabschluss
- Master Abschluss
- Ph.D., Master in Wissenschaften, MBA

**Ihr Familienstand:**

- ledig
- verheiratet
- geschieden

**Ihre monatlichen Haushaltseinkommen:**

- Weniger als 250 EUR
- 251-450 EUR
- 451-700 EUR
- 701-1.000 EUR
- 1.001-1.450 EUR
- 1.451-2.000 EUR
- 2.001-3.250 EUR
- Mehr als 3.250 EUR

**Wie oft waren Sie in diesem Hotel?**

- Das erste Mal
- mehr als einmal

*Vielen Dank!*

**Prilog 6: Tablice za svaki indikator analize modela Hotel A**

**„Path“ koeficijenti**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kongruencija glazbe -> Percepcija fizičkog okruženja	0,461	0,462	0,061	7,546	0,000
Kongruencija glazbe -> Percepcija korporativnog imidža	0,118	0,118	0,051	2,329	0,020
Percepcija fizičkog okruženja -> Ambijent	0,912	0,910	0,018	51,084	0,000
Percepcija fizičkog okruženja -> Funkcionalnost	0,923	0,923	0,011	86,720	0,000
Percepcija fizičkog okruženja -> Percepcija korporativnog imidža	0,695	0,694	0,048	14,486	0,000
Percepcija fizičkog okruženja -> Znakovlje i simboli	0,945	0,945	0,010	95,908	0,000
Percepcija korporativnog imidža -> Korporativni imidž hotela	0,847	0,847	0,029	28,951	0,000
Percepcija korporativnog imidža -> Percepcija menadžmenta	0,878	0,878	0,021	42,080	0,000
Percepcija korporativnog imidža -> Percepcija organizacije	0,881	0,882	0,021	42,272	0,000
Percepcija korporativnog imidža -> Percepcija usluge	0,895	0,895	0,015	61,595	0,000

**Interval pouzdanosti**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
Kongruencija glazbe -> Percepcija fizičkog okruženja	0,461	0,462	0,339	0,578
Kongruencija glazbe -> Percepcija korporativnog imidža	0,118	0,118	0,020	0,219
Percepcija fizičkog okruženja -> Ambijent	0,912	0,910	0,869	0,939
Percepcija fizičkog okruženja -> Funkcionalnost	0,923	0,923	0,901	0,942
Percepcija fizičkog okruženja -> Percepcija korporativnog imidža	0,695	0,694	0,591	0,781
Percepcija fizičkog okruženja -> Znakovlje i simboli	0,945	0,945	0,924	0,962
Percepcija korporativnog imidža -> Korporativni imidž hotela	0,847	0,847	0,782	0,896
Percepcija korporativnog imidža -> Percepcija menadžmenta	0,878	0,878	0,832	0,914
Percepcija korporativnog imidža -> Percepcija organizacije	0,881	0,882	0,837	0,918
Percepcija korporativnog imidža -> Percepcija usluge	0,895	0,895	0,864	0,921

R<sup>2</sup>

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Ambijent	0,831	0,829	0,032	25,778	0,000
Funkcionalnost	0,851	0,852	0,020	43,434	0,000
Korporativni imidž hotela	0,717	0,719	0,049	14,603	0,000
Percepcija fizičkog okruženja	0,212	0,217	0,056	3,785	0,000
Percepcija korporativnog imidža	0,573	0,575	0,049	11,751	0,000
Percepcija menadžmenta	0,770	0,772	0,036	21,158	0,000
Percepcija organizacije	0,776	0,778	0,037	21,241	0,000
Percepcija usluge	0,800	0,802	0,026	30,859	0,000
Znakovlje i simboli	0,894	0,894	0,019	48,120	0,000

### Interval pouzdanosti

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
Ambijent	0,831	0,829	0,755	0,882
Funkcionalnost	0,851	0,852	0,811	0,887
Korporativni imidž hotela	0,717	0,719	0,612	0,803
Percepcija fizičkog okruženja	0,212	0,217	0,115	0,334
Percepcija korporativnog imidža	0,573	0,575	0,477	0,666
Percepcija menadžmenta	0,770	0,772	0,692	0,836
Percepcija organizacije	0,776	0,778	0,700	0,842
Percepcija usluge	0,800	0,802	0,747	0,849
Znakovlje i simboli	0,894	0,894	0,853	0,926

f<sup>2</sup>

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kongruencija glazbe -> Percepcija fizičkog okruženja	0,270	0,284	0,095	2,841	0,005
Kongruencija glazbe -> Percepcija korporativnog imidža	0,026	0,030	0,023	1,131	0,258
Percepcija fizičkog okruženja -> Ambijent	4,920	5,041	1,109	4,435	0,000
Percepcija fizičkog okruženja -> Funkcionalnost	5,730	5,880	0,920	6,227	0,000
Percepcija fizičkog okruženja -> Percepcija korporativnog imidža	0,891	0,913	0,220	4,047	0,000
Percepcija fizičkog okruženja -> Znakovlje i simboli	8,423	8,693	1,677	5,024	0,000
Percepcija korporativnog imidža -> Korporativni imidž hotela	2,533	2,664	0,646	3,923	0,000
Percepcija korporativnog imidža -> Percepcija menadžmenta	3,357	3,498	0,721	4,657	0,000
Percepcija korporativnog imidža -> Percepcija organizacije	3,472	3,623	0,773	4,495	0,000
Percepcija korporativnog imidža -> Percepcija usluge	4,012	4,128	0,678	5,918	0,000

### Izvedena prosječna varijanca (AVE)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Ambijent	0,787	0,785	0,034	22,968	0,000
Funkcionalnost	0,740	0,739	0,027	27,580	0,000
Korporativni imidž hotela	0,882	0,881	0,022	40,266	0,000
Percepcija fizičkog okruženja	0,781	0,781	0,021	36,402	0,000
Percepcija korporativnog imidža	0,645	0,644	0,035	18,590	0,000
Percepcija menadžmenta	0,597	0,598	0,029	20,655	0,000
Percepcija organizacije	0,771	0,772	0,026	29,840	0,000
Percepcija usluge	0,693	0,694	0,032	21,859	0,000
Znakovlje i simboli	0,905	0,904	0,019	46,464	0,000

### Kompozitna pouzdanost (CR)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Ambijent	0,949	0,948	0,010	92,881	0,000
Funkcionalnost	0,934	0,934	0,009	107,620	0,000
Korporativni imidž hotela	0,937	0,937	0,012	75,340	0,000
Percepcija fizičkog okruženja	0,914	0,914	0,010	90,378	0,000
Percepcija korporativnog imidža	0,964	0,964	0,005	179,270	0,000
Percepcija menadžmenta	0,956	0,956	0,005	186,261	0,000
Percepcija organizacije	0,944	0,944	0,008	120,776	0,000
Percepcija usluge	0,900	0,900	0,014	66,280	0,000
Znakovlje i simboli	0,966	0,966	0,007	129,284	0,000

### SRMR kompozitnog modela

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
	0,092	0,098	0,006	15,934	0,000

### Prediktivna relevantnost

	SSO	SSE	$Q_i \frac{1}{2} (=1-SSE/SSO)$
Ambijent	1.180,000	418,454	0,645
Funkcionalnost	1.180,000	442,161	0,625
Kongruencija glazbe	472,000	472,000	
Korporativni imidž hotela	708,000	314,777	0,555
Percepcija fizičkog okruženja	3.540,000	3.069,892	0,133
Percepcija korporativnog imidža	3.540,000	2.350,493	0,336
Percepcija menadžmenta	1.180,000	484,405	0,589
Percepcija organizacije	944,000	442,364	0,531
Percepcija usluge	708,000	197,484	0,721
Znakovlje i simboli	1.180,000	413,328	0,650

## Prilog 7: Tablice za svaki indikator analize modela Hotel B

### „Path“ koeficijenti

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kongruencija glazbe -> Percepcija fizičkog okruženja	0,249	0,249	0,063	3,979	0,000
Kongruencija glazbe -> Percepcija korporativnog imidža	0,139	0,139	0,046	3,008	0,003
Percepcija fizičkog okruženja -> Ambijent	0,807	0,807	0,024	33,125	0,000
Percepcija fizičkog okruženja -> Funkcionalnost	0,883	0,884	0,016	55,857	0,000
Percepcija fizičkog okruženja -> Percepcija korporativnog imidža	0,653	0,653	0,038	17,360	0,000
Percepcija fizičkog okruženja -> Znakovlje i simboli	0,856	0,857	0,020	42,371	0,000
Percepcija korporativnog imidža -> Korporativni imidž hotela	0,781	0,781	0,029	26,646	0,000
Percepcija korporativnog imidža -> Percepcija menadžmenta	0,892	0,892	0,016	56,374	0,000
Percepcija korporativnog imidža -> Percepcija organizacije	0,880	0,880	0,017	52,731	0,000
Percepcija korporativnog imidža -> Percepcija usluge	0,865	0,865	0,017	50,102	0,000

### Interval pouzdanosti

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
Kongruencija glazbe -> Percepcija fizičkog okruženja	0,249	0,249	0,124	0,370
Kongruencija glazbe -> Percepcija korporativnog imidža	0,139	0,139	0,048	0,228
Percepcija fizičkog okruženja -> Ambijent	0,807	0,807	0,755	0,850
Percepcija fizičkog okruženja -> Funkcionalnost	0,883	0,884	0,849	0,912
Percepcija fizičkog okruženja -> Percepcija korporativnog imidža	0,653	0,653	0,575	0,724
Percepcija fizičkog okruženja -> Znakovlje i simboli	0,856	0,857	0,814	0,892
Percepcija korporativnog imidža -> Korporativni imidž hotela	0,781	0,781	0,718	0,830
Percepcija korporativnog imidža -> Percepcija menadžmenta	0,892	0,892	0,858	0,920
Percepcija korporativnog imidža -> Percepcija organizacije	0,880	0,880	0,843	0,907
Percepcija korporativnog imidža -> Percepcija usluge	0,865	0,865	0,828	0,896



R<sup>2</sup>

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Ambijent	0,651	0,652	0,039	16,643	0,000
Funkcionalnost	0,780	0,782	0,028	28,021	0,000
Korporativni imidž hotela	0,610	0,611	0,045	13,433	0,000
Percepcija fizičkog okruženja	0,062	0,066	0,031	1,975	0,048
Percepcija korporativnog imidža	0,490	0,494	0,044	11,034	0,000
Percepcija menadžmenta	0,796	0,796	0,028	28,286	0,000
Percepcija organizacije	0,774	0,774	0,029	26,501	0,000
Percepcija usluge	0,748	0,749	0,030	25,148	0,000
Znakovlje i simboli	0,733	0,735	0,034	21,295	0,000

### Interval pouzdanosti

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
Ambijent	0,651	0,652	0,570	0,723
Funkcionalnost	0,780	0,782	0,722	0,832
Korporativni imidž hotela	0,610	0,611	0,515	0,690
Percepcija fizičkog okruženja	0,062	0,066	0,015	0,137
Percepcija korporativnog imidža	0,490	0,494	0,405	0,578
Percepcija menadžmenta	0,796	0,796	0,736	0,846
Percepcija organizacije	0,774	0,774	0,711	0,823
Percepcija usluge	0,748	0,749	0,686	0,802
Znakovlje i simboli	0,733	0,735	0,662	0,796

f<sup>2</sup>

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kongruencija glazbe -> Percepcija fizičkog okruženja	0,066	0,072	0,037	1,790	0,074
Kongruencija glazbe -> Percepcija korporativnog imidža	0,036	0,040	0,025	1,445	0,148
Percepcija fizičkog okruženja -> Ambijent	1,863	1,912	0,328	5,673	0,000
Percepcija fizičkog okruženja -> Funkcionalnost	3,552	3,668	0,594	5,979	0,000
Percepcija fizičkog okruženja -> Percepcija korporativnog imidža	0,784	0,802	0,154	5,081	0,000
Percepcija fizičkog okruženja -> Znakovlje i simboli	2,751	2,834	0,496	5,545	0,000
Percepcija korporativnog imidža -> Korporativni imidž hotela	1,563	1,604	0,304	5,141	0,000
Percepcija korporativnog imidža -> Percepcija menadžmenta	3,893	3,990	0,693	5,619	0,000
Percepcija korporativnog imidža -> Percepcija organizacije	3,415	3,500	0,573	5,966	0,000
Percepcija korporativnog imidža -> Percepcija usluge	2,971	3,037	0,478	6,214	0,000

#### Izvedena prosječna varijanca (AVE)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Ambijent	0,578	0,578	0,028	20,789	0,000
Funkcionalnost	0,608	0,608	0,025	23,856	0,000
Korporativni imidž hotela	0,906	0,906	0,017	53,044	0,000
Percepcija fizičkog okruženja	0,698	0,698	0,026	27,138	0,000
Percepcija korporativnog imidža	0,416	0,417	0,024	17,573	0,000
Percepcija menadžmenta	0,564	0,564	0,026	21,893	0,000
Percepcija organizacije	0,717	0,717	0,029	24,652	0,000
Percepcija usluge	0,759	0,759	0,023	32,595	0,000
Znakovlje i simboli	0,887	0,887	0,013	65,715	0,000

### Kompozitna pouzdanost (CR)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Ambijent	0,872	0,871	0,013	66,627	0,000
Funkcionalnost	0,885	0,885	0,011	80,506	0,000
Korporativni imidž hotela	0,951	0,950	0,009	100,558	0,000
Percepcija fizičkog okruženja	0,874	0,873	0,014	64,231	0,000
Percepcija korporativnog imidža	0,914	0,913	0,008	115,718	0,000
Percepcija menadžmenta	0,951	0,950	0,005	188,680	0,000
Percepcija organizacije	0,927	0,927	0,010	94,366	0,000
Percepcija usluge	0,926	0,926	0,009	105,919	0,000
Znakovlje i simboli	0,959	0,959	0,005	181,487	0,000

### SRMR kompozitnog modela

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
	0,095	0,103	0,005	19,122	0,000

### Prediktivna relevantnost

	SSO	SSE	$Qi_{\frac{1}{2}} (=1-SSE/SSO)$
Ambijent	1.370,000	870,157	0,365
Funkcionalnost	1.370,000	722,753	0,472
Kongruencija glazbe	548,000	548,000	
Korporativni imidž hotela	822,000	476,509	0,420
Percepcija fizičkog okruženja	4.110,000	4.008,085	0,025
Percepcija korporativnog imidža	4.110,000	2.987,081	0,273
Percepcija menadžmenta	1.370,000	591,174	0,568
Percepcija organizacije	1.096,000	455,113	0,585
Percepcija usluge	822,000	278,471	0,661
Znakovlje i simboli	1.370,000	826,523	0,397

# ŽIVOTOPIS

## EUROPEAN CURRICULUM VITAE FORMAT



### OSOBNI PODACI

Prezime / Ime	Čuić Tanković Ana
Telefon	051/689-312
E-mail	anact@fthm.hr
Državljanstvo	Hrvatsko i talijansko
Datum rođenja	15. studenog 1986., Pula
Matični broj znanstvenika	<b>343916</b>

### OBRAZOVANJE

Datum	2011.- do danas
Mjesto	Pula, Hrvatska
Naziv ustanove	Odjel za Ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“, Poslijediplomski doktorski studij
Datum	2008.-2010.
Mjesto	Pula
Naziv ustanove	Odjel za Ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“, Diplomski studij, smjer Management i poduzetništvo Prosjeck ocjena: 4.94, Diplomski rad naziva “Pristupi i teorije formuliranja korporativne strategije” mentorica: prof.dr.sc. Marli Gonan Božac
Naziv stečene kvalifikacije	Magistra ekonomije (mag. oec.)
Datum	2005.-2008.
Mjesto	Pula
Naziv ustanove	Odjel za Ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“, Preddiplomski studij, smjer Management i poduzetništvo Prosjeck ocjena: 4.76, Završni rad naziva “Glazba i marketing”, mentorica: doc.dr.sc. Ariana Nefat
Naziv stečene kvalifikacije	Sveučilišna prvostupnica ekonomije (univ. bacc. oec.)
Datum	2008.- 2011.
Mjesto	Trst, Italija
Naziv ustanove	Conservatorio di musica classica „G. Tartini“, Biennio interpretativo di II livello (Diplomski interpretativni studij II stupnja), smjer interpretativno-solistički klavir
Naziv kvalifikacije	<i>Dottoressa magistrale in pianoforte</i> (mag. mus.)

Datum	2005.-2008.
Mjesto	Trst, Italija
Naziv ustanove	Conservatorio di musica classica „G. Tartini“, Studij klavira, Diplomirala ocjenom: 10L / 10 ( <i>summa cum laude</i> ), mentor: M <sup>o</sup> Massimo Gon
Naziv stečene kvalifikacije	<i>Maestro in pianoforte</i> (diplomirana pijanistica)

Datum	2001.-2005.
Mjesto	Pula
Naziv ustanove	Scuola media superiore italiana „Dante Alighieri“, <i>Liceo generale</i> (Talijaska opća gimnazija) Oslobodena polaganja mature zbog odličnog uspjeha i uzornog vladanja tijekom cijelog školovanja

Datum	1993.-2001.
Mjesto	Pula
Naziv ustanove	Scuola elementare italiana „Giuseppina Martinuzzi“, (Talijanska osnovna škola) Ostvaren prosjek ocjena od 5.0 u svim razredima

### STRUČNO USAVRŠAVANJE

Godina	17.-21. Veljače 2014
Naziv ustanove	Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
Naziv programa	Kvantitativne metode istraživanja u turizmu
Predavači	dr.sc.Tea Baldigara, dr.sc. Ana Štambuk, Sveučilište u Rijeci

Godina	21.-22.veljače 2014.
Naziv ustanove	Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
Naziv programa	Znanstvena metodologija za istraživanje u marketingu održivog i eko turizma
Predavači	dr.sc.Sonja Sibila Lebe, dr.sc. Borut Milfelner, Sveučilište u Mariboru

### NAGRADE, PRIZNANJA I STIPENDJE

Godina	Akadska godina 2011-2014
Naziv ustanove	Unione Italiana, Università Popolare di Trieste
Stipendija	Borsa studio per corsi post laurea

Godina	Akadska godina 2010/2011
Naziv ustanove	Tjednik Nacional pod visokim pokroviteljstvom predsjednika Republike Hrvatske
Nagrada/Stipendija	Top stipendija za Top studente
Opis	Odabrana između 30 najboljih studenata sa svih Sveučilišta i Veleučilišta RH

Godina	Akadske godine 2008/2009 i 2009/2010
Naziv ustanove	Tjednik Nacional pod visokim pokroviteljstvom predsjednika Republike Hrvatske
Priznanje	Top 100
Opis	Odabrana između 100 najboljih studenata sa svih Sveučilišta i Veleučilišta RH

Godina	2010.
Naziv ustanove	Fondazione Filantropica ANANIAN, Trst
Nagrada	Nagrada za izvrsnost u studiju

Godina	Akadska godina 2008/2009
Naziv ustanove	Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za Ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“
Nagrada	Rektorova nagrada
Opis	Treća godina preddiplomskog sveučilišnog studija, najbolji student
Godina	2009.
Naziv ustanove	Udruga za marketing CROMAR
Nagrada	I.nagrada za najbolji Završni rad na području marketinga u razdoblju od 2007.-2009. godine
Godina	Akadske godine 2006/2007-2007/2008
Naziv ustanove	Grad Pula
Stipendija	Stipendija za izvrsne studente
Godina	Akadske godine 2008/2009- 2009/2010
Naziv ustanove	Republika Hrvatska
Stipendija	Stipendija za izvrsne studente (A kategorija)
Godina	Akadska godina 2006/2007
Naziv ustanove	Sveučilište u Rijeci, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“
Nagrada	Dekanova nagrada
Opis	Prva godina preddiplomskog sveučilišnog studija, najbolji student
Godina	Akadske godine 2005/2006- 2009/2010
Naziv ustanove	Unione Italiana, Università Popolare di Trieste
Stipendija	Borsa studio per il corso di pianoforte
Godina	2000- do danas
Nagrada	Više nacionalnih i međunarodnih nagrada na natjecanjima klavira, kompozicije skladbi za djecu i dirigiranje zborova te izdan CD

## RADNO ISKUSTVO

• Datum (od - do)	siječanj 2014.-do danas
Naziv poslodavca	Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija
Radno mjesto	Asistentica na Katedri za marketing
• Datum (od - do)	siječanj 2013.-siječanj 2014.
Naziv poslodavca	Superius d.o.o., Pula
Radno mjesto	Marketinški referent
• Datum (od - do)	rujan 2010.- lipanj 2011., rujan 2012.-siječanj 2013.
Naziv poslodavca	Glazbena škola Ivan Matetić-Ronjgov, Pula
Radno mjesto	Nastavnica klavira
• Datum (od - do)	lipanj 2011.- rujan 2012.
Naziv poslodavca	Nekretnine d.o.o., Pula
Radno mjesto	Prodajni referent

• Datum (od - do)	Akadske godine od 2005./2006. do 2008./2009.
Naziv poslodavca	Odjel za Ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“, Preradovićeveva 1/1, 52100 Pula
Radno mjesto	Demonstratorica pravnih predmeta kod prof. dr. sc. Ljiljane Maurović

### OSOBNJE VJEŠTINE I KOMPETENCIJE

Materinski jezik **Hrvatski i talijanski**

Ostali jezici

Jezik	<b>Engleski</b>
Govor	Izvrstan
Pisanje	Izvrstan
Razumijevanje	Izvrstan

Jezik	<b>Njemački</b>
Govor	Dobar
Pisanje	Dobar
Razumijevanje	Dobar

### DRUŠTVENE VJEŠTINE I KOMPETENCIJE

Komunikacijske sposobnosti, timski duh, motivacija suradnika, empatija

### ORGANIZACIJSKE VJEŠTINE I KOMPETENCIJE

Vodstvo, fleksibilnost

### RAČUNALNE VJEŠTINE I KOMPETENCIJE

Microsoft Office, SPSS, Smart PLS, NVivo

### VOZAČKA DOZVOLA

B kategorija

### DODATNE INFORMACIJE

Udana, majka troje djece

## OBJAVLJENI RADOVI

### Popis radova i aktivnih sudjelovanja na znanstvenim skupovima:

1. Gonan Božac, M., Čuić Tanković, A. (2016) Corporate Identity, Green Strategy and Customer Perception, *Change Management: A International Journal*, 15(4), 13-34
2. Paulišić, M., Čuić Tanković, A., Hrvatin, M. (2016) Managing the Service Concept in Creating an Innovative Tourism Product, *Congress Proceedings of the 23 biennial International Congress "Tourism & Hospitality Industry 2016"*, 232-249
3. Čuić Tanković, A. (2015) Interrelationship of Corporate Identity, Corporate Image and Corporate Reputation: a New Stakeholder-Time Based Model. In *34th International Conference on Organizational Science Development: Internationalization and Cooperation*. 239-250
4. Benazić, D., Čuić Tanković, A. (2015) Impact of Perceived Risk and Perceived Cost on Trust in the Online Shopping Websites and Customer Repurchase Intention, *Proceedings of the 24th CROMAR congress: Marketing Theory and Practice - Building Bridges and Fostering Collaboration*, 104-122
5. Gonan Božac, M., Paulišić, M., Čuić Tanković, A. (2014) Jadran-Galenski laboratorij- ulaganje u zaposlenike i širenje na nova tržišta, in *Poslovni slučajevi iz strateškog menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, 147-163
6. Bašan, L., Lončarić, D., Čuić Tanković, A. (2014) Local Residents as Visitors to Exhibitions: Investigating Motivation and Attitudes towards Traditional Food Festivals, Recent Advances in Applied Economics, *Proceedings of the 6th International Conference on Applied Economics and Development (AEBD '14)*, 27-33
7. Lončarić, D., Čuić Tanković, A., Ramić, M. (2014) Primjena web marketinga u promociji kontinentalne turističke destinacije, *Društvo i tehnologija 2014. – Dr. Juraj Plenković*, 543-552
8. Čuić Tanković, A. (2014): Defining Strategy Using Vision and Mission Statements of Croatian Organizations in Time of Crisis, *Economic research*, 26(sup1), 331-342
9. Petrić, V., Čuić Tanković, A., Novak, D. (2014) Doctoral dissertations on physical education: croatian case, *Proceedings of the 7th International Scientific Conference on Kinesiology*, 291-230



10. Čuić Tanković, A., Alerić, D. (2011): Music influence on product perception in advertising, In *Marketing Challenges in New Economy*. Juraj Dobrila University of Pula, Department of Economic and Tourism „Dr. Mijo Mirković“, 277-294

**Prihvaćeni rad u postupku objavljivanja:**

1. Agušaj, B., Čuić Tanković, A. (2016) The Relationship Between Employee Intention to Quit and Perceived Corporate Reputation in User-Generated Content in Hotel Industry, presented on *The 7th International Conference „European Union Future Perspectives“: Innovation, Entrepreneurship and Economic Policy*