

# Komunikacija s poslovnim klijentima na međunarodnom turističkom tržištu

---

**Perkov Svilan, Marina**

**Professional thesis / Završni specijalistički**

**2023**

*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:137:916359>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-09**



*Repository / Repozitorij:*

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



SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI

FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA

»DR. MIJO MIRKOVIĆ«

MARINA PERKOV SVILAN

**KOMUNIKACIJA S POSLOVNIM KLIJENTIMA NA  
MEĐUNARODNOM TURISTIČKOM TRŽIŠTU**

POSLIJEDIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI RAD

PULA, 2022.

SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI

FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA

»DR. MIJO MIRKOVIĆ«

# **KOMUNIKACIJA S POSLOVNIM KLIJENTIMA NA MEĐUNARODNOM TURISTIČKOM TRŽIŠTU**

POSLIJEDIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI RAD

Poslijediplomant: Marina Perkov Svilan

JMBAG: 0303100055

Studij: Poslijediplomski specijalistički studij Marketing usluga

Predsjednik komisije: prof.dr.sc. Danijela Križman Pavlović

Mentor: izv.prof.dr.sc. Erik Ružić

Član komisije: izv.prof.dr.sc. Dragan Benazić

Datum obrane: 11. siječnja 2023.

## PODACI I INFORMACIJE O POSLIJEDIPLOMANTU

Prezime i ime: Perkov Svilan Marina

Datum i mjesto rođenja: 14.03.1981. Pula

Naziv završenog fakulteta i godina diplomiranja: Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Pula, 2010.godine

## PODACI O POSLIJEDIPLOMSKOM SPECIJALISTIČKOM RADU

1. Vrsta studija: Poslijediplomski specijalistički studij
2. Naziv studija: Marketing usluga
3. Naslov rada: Komunikacija s poslovnim klijentima na među narodnom turističkom tržištu
4. UDK: \_\_\_\_\_
5. Fakultet na kojem je rad obranjen: Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“

## POVJERENSTVA, OCJENA I OBRANA RADA

1. Povjerenstvo za ocjenu teme:
  1. prof.dr.sc. Danijela Križman Pavlović -predsjednica povjerenstva
  2. izv.prof.dr.sc. Erik Ružić – član povjerenstva
  3. izv.prof.dr.sc. Dragan Benazić – član povjerenstva

Datum prihvaćanja teme:

Mentor:

2. Povjerenstvo za ocjenu rada:
  1. prof.dr.sc. Danijela Križman Pavlović -predsjednica povjerenstva
  2. izv.prof.dr.sc. Erik Ružić – član povjerenstva
  3. izv.prof.dr.sc. Dragan Benazić – član povjerenstva

3. Povjerenstvo za obranu rada:

1. prof.dr.sc. Danijela Križman Pavlović -predsjednica povjerenstva
2. izv.prof.dr.sc. Erik Ružić – član povjerenstva
3. izv.prof.dr.sc. Dragan Benazić – član povjerenstva

Datum obrane rada: 11. siječnja 2023.



## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Ja, dolje potpisana Marina Perkov Svilan, kandidat za postdiplomanta studija Marketing usluga ovime izjavljujem da je ovaj Postdiplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Postiplomatskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student  
Marina Perkov Svilan

U Puli, studeni 2022. godine



**IZJAVA**  
**o korištenju autorskog djela**

Ja, Marina Perkov Svilan dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom „**KOMUNIKACIJA S POSLOVNIM KLIJENTIMA NA MEĐUNARODNOM TURISTIČKOM TRŽIŠTU**“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 30 Studeni 2022.

Potpis

---

# SADRŽAJ

|                                                                                         |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>PREDGOVOR .....</b>                                                                  | <b>I</b>   |
| <b>SAŽETAK.....</b>                                                                     | <b>II</b>  |
| <b>SUMMARY .....</b>                                                                    | <b>III</b> |
| <b>1. UVOD.....</b>                                                                     | <b>1</b>   |
| 1.1. Problem istraživanja.....                                                          | 1          |
| 1.2. Cilj istraživanja .....                                                            | 3          |
| 1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja .....                                              | 4          |
| 1.4. Korištene metode .....                                                             | 5          |
| 1.5. Struktura rada .....                                                               | 6          |
| 1.6. Očekivani rezultati istraživanja .....                                             | 7          |
| 1.7. Primjena rezultata istraživanja .....                                              | 8          |
| <b>2. OSNOVE MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE NA POSLOVNOM TRŽIŠTU.....</b>                     | <b>9</b>   |
| 2.1. Oblici i alati komunikacije.....                                                   | 11         |
| 2.2. Ponašanje poslovnog kupca.....                                                     | 21         |
| 2.3. Marketing odnosa.....                                                              | 26         |
| <b>3. MARKETINŠKA KOMUNIKACIJA NA MEĐUNARODNOM TRŽIŠTU.....</b>                         | <b>32</b>  |
| 3.1. Međunarodni marketing.....                                                         | 32         |
| 3.2. Obilježja međunarodnog poslovnog okruženja .....                                   | 36         |
| 3.3. Značajni aspekti komunikacije na poslovnom tržištu .....                           | 39         |
| 3.4. Izravna i interaktivna poslovna komunikacija .....                                 | 41         |
| <b>4. MEĐUNARODNA TURISTIČKA TRŽIŠTA I DESTINACIJSKE MENADŽMENT<br/>KOMPANIJE .....</b> | <b>47</b>  |
| 4.1. Motivi međunarodnih putovanja .....                                                | 47         |
| 4.2. Značaj međunarodnih turističkih tržišta .....                                      | 50         |
| 4.3. Istraživanje stavova i potrošnje turista u Republici Hrvatskoj .....               | 51         |
| 4.4. Uloga Hrvatske turističke zajednice na međunarodnim emitivnim tržištima.....       | 55         |
| 4.5. Destinacijska menadžment kompanija.....                                            | 58         |

|                                                                                                                        |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>5. ISTRAŽIVANJE ULOGE IZVORNOG GOVORNIKA U PRODAJNOJ KOMUNIKACIJI NA MEĐUNARODNOM B2B TURISTIČKOM TRŽIŠTU .....</b> | <b>60</b>  |
| 5.1. Metodologija istraživanja.....                                                                                    | 60         |
| 5.2. O destinacijskoj menadžment kompaniji „Uniline“ d.o.o.....                                                        | 62         |
| 5.3. Analiza rezultata istraživanja.....                                                                               | 62         |
| 5.4. Implikacije provedenog istraživanja.....                                                                          | 87         |
| 5.5. Ograničenja provedenog istraživanja i prijedlozi za buduća istraživanja .....                                     | 89         |
| <b>6. ZAKLJUČAK .....</b>                                                                                              | <b>91</b>  |
| <b>LITERATURA.....</b>                                                                                                 | <b>95</b>  |
| <b>POPIS SLIKA I TABLICA .....</b>                                                                                     | <b>101</b> |
| <b>PRILOZI .....</b>                                                                                                   | <b>102</b> |
| <b>ŽIVOTOPIS .....</b>                                                                                                 | <b>109</b> |



## **PREDGOVOR**

Turizam se živi. On je vječita inspiracija, jednako putniku kao i kreatoru turističke usluge. Turističku ponudu označava prodaja snova i doživljaja, a za pravog prodavača snova to podrazumijeva uključenost u posao 24 sata dnevno, 365 dana u godini.

Upravo je život u žiži turizma i bio povod odabiru teme ovoga rada. Cjelovit, kvalitetan i detaljistički pristup isporuci usluge u turizmu od iznimne je važnosti, kako bi doživljaj bio isporučen korisniku u svom najboljem izdanju.

Istraživanje koje je provedeno u sklopu pisanja Specijalističkog poslijediplomskog rada „Komunikacija s poslovnim klijentima na međunarodnom turističkom tržištu“ u pojedinim je fazama zahtijevalo timski rad i suradnju s nizom stručnjaka, koji su svakodnevno uključeni u oblikovanje i isporuku turističkih snova. Stoga se ovim putem zahvaljujem svim kolegama s kojima sam dijelila uspjehe u čarobnom svijetu prodaje snova i doživljaja. Zahvalu upućujem i svojoj obitelji, koja me pratila i podržavala pri svakom koraku poduzetom na putu poslijediplomskog specijalističkog obrazovanja.

U Puli, studeni 2022.

Marina Perkov Svilan

## SAŽETAK

Umijeće poslovanja se, prije svega, sastoji u prepoznavanju potreba klijenta, proaktivnom tržišnom djelovanju, kao i profesionalnom te kulturi i uzancama prilagođenom pristupu klijentu. Cilj je ostvariti uzajamne ciljeve klijenata i kompanije, uz mogućnost dugoročnog poslovanja.

Usluga mora biti izvrsna već od prvog susreta klijenta s kompanijom. Navedeno iziskuje dobro poznavanje jezika klijenta i pravila društvenog ophođenja u međunarodnim poslovnim odnosima. Ukoliko izvorni govornik prisustvuje poslovnom sastanku s klijentom, pretpostavka je da će se s lakoćom realizirati svaka faza međunarodnih poslovnih pregovora. Izvorni govornik obično dobro poznaje pravila društvenog ophođenja karakteristična za određenu nacionalnu ekonomiju, što zasigurno smanjuje osjećaj nelagode s obje strane pregovaračkog stola i pomaže u građenju povjerenja među poslovnim partnerima.

U poslijediplomskom specijalističkom radu provedeno je istraživanje čimbenika uspješnog komuniciranja na međunarodnom poslovnom turističkom tržištu, a posebice angažiranja izvornog govornika kao pregovarača odnosno prodavača za pojedina tržišta. Kako bi se pružila teorijska osnova istraživanoj problematici, u radu su iznijeti i analizirani najznačajniji teorijski okviri iz područja komunikacije, marketinga i ponašanja korisnika usluga. Metodom intervjua se, na primjeru odabrane destinacijske menadžment kompanije odnosno turoperatora, nastojalo dobiti odgovore na postavljena istraživačka pitanja.

Pri pisanju rada korištena je znanstvena i stručna literatura kako domaćih tako i stranih autora. Zbog oskudnosti destinacijskih menadžment kompanija koje bi mogle dati relevantne odgovore na postavljena istraživačka pitanja, intervju je proveden na primjeru jednog od vodećih hrvatskih turoperatora – Uniline d.o.o. iz Pule. Kvalitativnim tehnikom dubinskog intervjua došlo se do konkretnih odgovora na postavljena istraživačka pitanja. Rad pridonosi marketinškoj teoriji i praksi u području razmjene na međunarodnom poslovnom turističkom tržištu. Dane su preporuke međunarodnim turističkim poduzećima, poput destinacijskih menadžment kompanija i turoperatora, glede toga kako poboljšati rezultate poslovanja slijeđenjem metodologije koja je primijenjena u radu i primjenom dobivenih rezultata istraživanja.

**Ključne riječi:** komunikacija, međunarodno turističko poslovno tržište, zapošljavanje izvornog govornika.

## SUMMARY

The art of business is based primarily on recognizing client needs, proactive market activity, and a professional approach to clients that considers culture and social norms. The objective is to reach the mutual goals of clients and the company and provide for the possibility of long-term cooperation.

At the point of the initial contact between client and company, the service has to be outstanding. This requires sound familiarity with the client's language and rules of social conduct in international business relations. When the native speaker attends the meeting with a client, each phase of international business negotiations gets easily realized. The native speaker usually has a good understanding of the social conduct characteristics of a national economy, which certainly eases discomfort on both sides of the negotiation table and helps build trust between business partners.

In post-graduate specialist final thesis research has been conducted on factors of successful communication in the international tourism business market, especially on hiring a native speaker as a negotiator, i.e., a salesperson for specific markets. Most significant theoretical frameworks in the communication, marketing, and behaviour of service users have been provided and analysed in this paper to provide a theoretical basis for the researched issue. In an attempt to find answers to defined research questions, the interview method was applied in an example of the selected destination management company, i.e., tour operator.

Scientific and professional bibliography of both domestic and foreign authors was used in the writing of this paper. Due to the scarce availability of destination management companies that could provide relevant answers to the raised research questions, the interview was conducted on the example of one of the biggest Croatian tour-operating companies – Uniline d.o.o. from Pula. A qualitative interview provided specific answers to the raised research questions. The paper contributes to marketing theory and practice in the area of exchange in the international business tourism market. Recommendations are provided for international tourism companies, such as destination management companies and tour operators, about improving business results by applying the methodology used in this paper and honouring research results.

**Keywords:** communication, international tourism business market, hiring a native speaker.

# 1. UVOD

## 1.1. Problem istraživanja

Poslovanje na međunarodnom turističkom tržištu iziskuje sve veću posvećenost ponuđača detaljima prodajnog procesa. Razmjena na poslovnom tržištu (engl. *Business-to-Business* – B2B) podrazumijeva sklapanje komercijalne transakcije između najmanje dvaju poslovnih subjekata. To se na međunarodnom poslovnom (B2B) turističkom tržištu obično događa kada:

- jedan poslovni subjekt treba uslugu drugog poslovnog subjekta iz operativnih razloga, npr. turistička agencija sklapa ugovor s vlasnikom smještajnog objekta kako bi mogla pružati uslugu smještaja turistima,
- jedan poslovni subjekt prodaje uslugu koju će pružiti drugi poslovni subjekt, npr. turistička agencija prodaje izlet u organizaciji neke druge turističke agencije.

Suvremeni su turisti jako dobro informirani o ponudi na međunarodnom turističkom tržištu, s obzirom da prate tržišne trendove i sve više istražuju. Shodno tome, inozemni turisti, kao krajnji kupci turističkog proizvoda, od lokalnog organizatora putovanja očekuju mnogo.

Promjene tržišnih trendova su poznat termin i pojava u marketinškoj teoriji i praksi, no nikada kao dosad promjene na turističkom tržištu nisu bile toliko složene i odvijale se tako brzo. Poslovni subjekti koji djeluju na međunarodnom turističkom tržištu moraju se brzo prilagoditi promjenama i za poslovnog partnera birati onoga tko im može biti pouzdani suradnik, a sve u svrhu zadovoljenja očekivanja turista, dobre recenzije pružene turističke usluge te, naravno, dobrih rezultata poslovanja.

Promjene koje se trenutno događaju na međunarodnom turističkom tržištu posljedica su novih trendova u ponašanju turista i poslovnih kupaca te jačanja konkurencije. Od nekadašnjih tek nekoliko velikih dolaznih (engl. *incoming*) turističkih agencija, danas ih posluje mnoštvo malih, specijaliziranih, izrazito tržišno probojnih i snalažljivih. Poslovni subjekti u nastupu na međunarodnom B2B turističkom tržištu moraju preduhitriti konkurenciju u razumijevanju tržišnih trendova, odnosno načina dodavanja vrijednosti uslugama, kako bi bili što atraktivniji potencijalnim krajnjim potrošačima i poslovnim kupcima te ispunili, ili čak premašili, njihova očekivanja.

Zaposlenici pri poslovnoj komunikaciji prezentiraju sebe, ali i poduzeće u kojemu rade. Svojim postupanjem svakodnevno oblikuju imidž poduzeća na tržištu. Stoga se jedno od istraživačkih pitanja postavljenih u radu odnosi, osim na utvrđivanje važnosti verbalne komunikacije, na utvrđivanje važnosti neverbalne komunikacije prodajnog pregovarača u njegovom radu. Iz prakse je poznat slučaj da ljudi prvo vide i reagiraju, a zatim slušaju. Kada ljudi jedno govore a ponašaju se drugačije, tada komunikacijski proces nije potpun i razumljiv, ne postiže se povjerenje kod sugovornika i cilj prenošenja informacije ili prodaje usluge neće biti postignut.

Uspješno marketinško upravljanje zahtijeva da se poduzeća povežu s potrošačima na odgovarajući način i da u potpunosti razumiju njihove potrebe. Istraživanjem se pokušalo saznati ubrzava li izvrsno poznavanje običaja i drugih elemenata nacionalne kulture proces rada prodajnog pregovarača na međunarodnom poslovnom turističkom tržištu, odnosno smanjuje li spomenuto poznavanje mogućnost pogrešnog tumačenja očekivanja poslovnih kupaca.

Budući da je međunarodno B2B turističko tržište izrazito konkurentno, poslovnim je subjektima koji se na njemu natječu najveći izazov postati prepoznatljivima. Stoga je za njih stvaranje razlike u odnosu na konkurente i priopćavanje te razlike ciljnom tržištu veoma važan korak u marketinškom procesu.

Na međunarodnom B2B turističkom tržištu izbjegava se brzopleto privlačenje i zadržavanje pažnje ciljnog kupca. Naglasak se prvenstveno stavlja na ostvarenje postavljenih ciljeva, zatim na razvijanje povjerenja među partnerima te na poštenu (engl. *fair play*) suradnju.

Ključ uspješnog natjecanja na međunarodnom B2B turističkom tržištu nalazi se upravo u prepoznatoj diferencijaciji poslovnog subjekta u odnosu na konkurenciju. Stoga se ovim istraživanjem utvrđuje kako se zapošljavanjem izvornog govornika na mjestu prodajnog pregovarača izgrađuje vrijednost ponude i unaprjeđuje njena kvaliteta. Razvojem kulturalne empatije kod prodajnih pregovarača na međunarodnom B2B turističkom tržištu, moguće je eliminirati sramotne pogreške u poslovanju, ali i steći određenu tržišnu prednost koja izvire iz kulturalne različitosti.

Procjenjuje se da je tek nekolicina domaćih poslovnih subjekata shvatila značaj izvornog govornika za uspješnost prodaje na međunarodnom poslovnom turističkom tržištu. S druge strane, literatura se uglavnom ne bavi istraživanjem utjecaja kojeg

angažman izvornog govornika ima na uspješnost prodaje na međunarodnom turističkom tržištu. Postojeća istraživanja su svakako ograničena ili usko fokusirana.

## 1.2. Cilj istraživanja

Cilj rada je utvrditi jesu li poznavanje kulture i načina putovanja turista s pojedinih emitivnih tržišta značajan preduvjet uspjeha na međunarodnom poslovnim turističkom tržištu i to već od prve faze prodajnog procesa. Nadalje, istraživanjem se utvrđuje da poslovni uspjeh na međunarodnom B2B turističkom tržištu može biti izuzetan ukoliko se na radno mjesto prodajnog pregovarača zaposli osoba koja je izvorni govornik. Za razliku od neizvornog govornika, pretpostavka je da će izvorni govornik svojim prodajnim pristupom lakše pridobiti povjerenje potencijalnog poslovnog partnera s određenog govornog područja te određene kulture, religije i poslovnih manira.

U radu je istražen:

- utjecaj angažmana izvornog govornika kao pregovarača na uspješnost prodaje koja se odvija na međunarodnom B2B turističkom tržištu,
- utjecaj svih aspekata komunikacije na učinkovitost prodajnih pregovora na međunarodnom turističkom tržištu,
- utjecaj poznavanja običaja zemlje klijenta na uspješnost prodaje na međunarodnom B2B turističkom tržištu.

Naime, na temelju provedenog istraživanja, utvrđeno je kako odlično poznavanje pisma i govora, kulture i običaja poslovnog partnera pregovaraču daje iznimnu prednost prilikom prodajnog pregovaranja. Sugovorniku se takvim pristupom daje do znanja koliko će se putovanje moći prilagoditi očekivanjima i standardima određenog tržišta. Različite kulture imaju različit pristup prodajnom pregovaranju i putovanju te je stoga iznimno važno znati na koji će se način sugovornik postaviti od samog početka poslovnog pregovaranja. Navedeno je važno kako namjere prodajnih pregovarača ne bi bile krivo shvaćene, odnosno kako organizirane marketinške aktivnosti ne bi bile neadekvatne ili uvredljive.

Većina promotivnih i drugih tekstova koji se pišu za potrebe turističkog sektora dio su prodajne komunikacije ili marketinške strategije. Stoga moraju imati obilježja uvjerljivog

pisanja i pozivati potencijalne poslovne partnere, a u krajnjem slučaju i potencijalne turiste, na željeno djelovanje. Za završnu kontrolu prevedenih tekstova na strani jezika uvijek se angažiraju izvorni govornici koji su kreativni i iskusni u prenošenju informacija i prevođenju u turizmu, te mogu prenijeti značenje teksta krajnjem korisniku u duhu jezika.

Samo iskusan izvorni govornik može osigurati isporuku i plasiranje zadovoljavajućeg pisanog teksta na inozemno turističko tržište. Postoje brojna lokalna imena, povijesni senzibiliteti i kulturalni aspekti koje je važno uzeti u obzir pri komunikaciji kako bi se izazvala pozitivna reakcija ciljne javnosti. Uz to, u slučaju nepredvidivih okolnosti tijekom putovanja, s izvornim je govornikom puno lakše doći do odgovarajućeg, odnosno očekivanog rješenja iznenadnog problema.

### **1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja**

Ozretić Došen (2010.) je analizirala važnost kulturoloških razlika za marketinško ponašanje, gdje poslovna kultura kao dio kulturalnog okruženja definira pravila ponašanja, granicu između etičnog i neetičnog. Stoga je nužno poznavati kulturološko okruženje na svakom inozemnom tržištu na kojem se želi poslovati. Vlastita kultura obično čini prvu i najveću prepreku za razumijevanje drugih kultura, različitih od vlastite. Druge kulture čovjek pokušava razumjeti kroz vlastitu kulturu, uspoređujući sličnosti i razlike. Žele li biti učinkoviti, poslovni ljudi moraju napustiti svoj etnocentrizam i nastojati shvatiti kulturu i poslovne običaje inozemnih partnera koji često imaju drugačija pravila ponašanja. Od pokušaja da se promijeni ponašanje stranaca treba odustati, iako nam se to ponašanje može učiniti pogrešnim.

Coles i Hall (2008.) te Adler i Gundersen (2008.) pojašnjavaju menadžment kulturalnih različitosti (engl. *cross cultural management*) kao izučavanje ponašanja ljudi u organizacijama različitih kultura i naroda diljem svijeta. Istraživanja obuhvaćaju opis organizacijskog ponašanja u zemljama i kulturama, usporedbu organizacijskog ponašanja u pojedinim zemljama i kulturama te interakciju s ljudima iz različitih zemalja. Gržinić (2014.) smatra kako je od izuzetne važnosti za turističke menadžere

učenje takvih smjernica kako bi se izbjegli potencijalni nesporazumi i neugodnosti u B2B i B2C odnosima s međunarodnim partnerima, tj. korisnicima usluga.

Previšić i Ozretić Došen (2004.) ističu kako se strategija međunarodnog tržišnog komuniciranja ne može provoditi bez poznavanja inozemne komunikacijske sredine. U svjetskim mjerilima komunikacijska infrastruktura i sredstva javnog komuniciranja koja su na raspolaganju znatno se razlikuju, što dovodi do specifičnosti realizacije komunikacijskog procesa na pojedinim regionalnim tržištima. Teško je planirati učinak promotivne akcije na inozemnim tržištima ako nisu poznate kulturološke razlike koje treba uzeti u obzir u promotivnom stilu. Tradicija, običaji, društvena organizacija, religija te ostali društveni i kulturološki činitelji imaju važnu ulogu pri stvaranju odnosa prema marketinškoj komunikaciji. Zbog nedovoljnog poznavanja lokalne kulture, navika i običaja, krivom promocijom poduzeće može na stranim tržištima doživjeti neuspjeh.

Miljković, Rijavec i Krečar (2018.) navode kako interkulturalna kompetencija podrazumijeva odgovarajuće znanje, vještine i stavove o određenim kulturama i njihovoj uspješnoj primjeni u praksi. Također, ona podrazumijeva stalnu prilagodbu vlastitih obrazaca doživljavanja i ponašanja u kontaktu s pripadnicima drugih kultura, temeljem iskustva međusobne interakcije i temeljem aktivnog proučavanja raznih dostupnih sadržaja o specifičnoj kulturi. Ova se vrsta inteligencije može usavršavati cijeli život, temeljem prikupljanja novih iskustava i znanja te njihove primjene u praksi.

Kako bi se produbile dosadašnje, gore navedene spoznaje, provedeno je istraživanje s ciljem utvrđivanja važnosti angažiranja izvornog govornika kao prodajnog pregovarača za pojedina inozemna B2B turistička tržišta. Pretpostavlja se da izvorni govornik vlastitim iskustvom i kulturom najbolje razumije poslovanje specifičnog turističkog tržišta, te da zbog toga može s manje napora i grešaka djelovati u smjeru prihvatljivih društvenih i poslovnih normi.

#### **1.4. Korištene metode**

Za potrebe ovog istraživanja korištene su različite znanstveno-istraživačke metode, među kojima se ističu: induktivna metoda, metoda generalizacije, metoda dokazivanja



metoda studije poslovnog slučaja te metoda osobnog intervjua. Primjenom induktivnog načina zaključivanja, na temelju analize pojedinih činjenica, došlo se do zaključka o općem sudu. Od zapažanja konkretnog, pojedinačnog slučaja došlo se do općih zaključaka o istraživanoj problematici. Kauzalnom indukcijom analizirana je uzročna veza između pojava koje prethode i koje slijede, odnosno uzročno-posljedični odnosi promatranih pojava.

Primjenom metode generalizacije, temeljem pojedinačnih zapažanja izveli su se uopćeni zaključci. Tako izvedeni zaključci su realni samo ako imaju oslonac u stvarnosti. Metodom dokazivanja se utvrđivala točnost određenih teorijskih i praktičnih spoznaja. Konačno, primjenom metode studije slučaja i intervjua prikupljeni su primarni podaci neophodni za realizaciju postavljenih ciljeva empirijskog dijela istraživanja.

## **1.5. Struktura rada**

Rad se sastoji iz trinaest dijelova, pri čemu je uža tematika rada obrađena u šest poglavlja. Preostali dijelovi rada su Predgovor, hrvatska i engleska inačica Sažetka, Literatura, Popis tablica, slika i grafikona te Životopis autorice.

U Uvodu je predstavljen problem istraživanja. Nastavno su iznijeti postavljeni ciljevi istraživanja, dana je ocjena relevantnih istraživanja drugih autora te su navedene i opisane primijenjene metode znanstveno-istraživačkog rada. Teorijske osnove marketinške komunikacije na poslovnom tržištu obrađene su u drugom poglavlju. Opisani su oblici i alati komunikacije na poslovnom tržištu, ponašanje organizacijskog kupca i koncepcija marketinga odnosa. U trećem se poglavlju pojašnjavaju posebnosti marketinške komunikacije na međunarodnom tržištu, i to: obilježja međunarodnog B2B okruženja, značajni aspekti komunikacije na poslovnom tržištu te izravna i interaktivna B2B komunikacija. Četvrto poglavlje obrađuje temu međunarodnih turističkih tržišta i destinacijskih menadžment kompanija. Tu se polazi od opisa motiva međunarodnih putovanja, potom se ukazuje na značaj međunarodnih turističkih tržišta te iznose i interpretiraju rezultati Istraživanja stavova i potrošnje turista u Republici Hrvatskoj (TOMAS). Na kraju poglavlja opisuje se uloga Hrvatske turističke zajednice u promoviranju Hrvatske kao turističke destinacije na međunarodnim turističkim tržištima te djelatnost destinacijskih menadžment kompanija. U petom je poglavlju obrađen

poslovni slučaj jednog od najvećih hrvatskih dolaznih turoperatora odnosno destinacijske menadžment kompanije. Pomoću strukturiranog intervjua prikupljeni su primarni podaci koji su poslužili u analiziranju uloge i važnosti angažiranja izvornog govornika kao prodajnog pregovarača za uspješno poslovanje na međunarodnom poslovnom turističkom tržištu. U šestom se dijelu iznose zaključna razmatranja glede istraživane tematike.

## **1.6. Očekivani rezultati istraživanja**

Očekuje se da će provedeno istraživanje pridonijeti ovom nedovoljno istraženom području u teorijskom i aplikativnom smislu. Svakako će koristi od istraživanja imati menadžeri u turizmu, jer će temeljem rezultata moći prilagoditi strategije zapošljavanja te osigurati dodatne edukacije zaposlenih poradi povećanja njihovih interkulturalnih kompetencija.

Pretpostavka je da prezentacija poduzeća i njegovih proizvoda odnosno usluga na inozemnom poslovnom tržištu može biti kvalitetnije osmišljena i izvedena ukoliko informacije prenosi izvorni govornik, koji poznaje materijalni život, socijalne odnose, jezik, estetiku, moral, religiju, ponos i predrasude specifične za pojedino kulturološko okruženje. Naime, ponašanje kupaca i prodajnih pregovarača na B2B tržištu uvjetovano je njihovom kulturološkom pripadnošću. Vlastita kultura često čini najveću prepreku za razumijevanje drugih nacionalnih kultura. Stoga, ukoliko se komunikacija odvija između osoba istih ili sličnih kultura i jezika, strategije međunarodnog marketinga moći će biti uspješnije provedene.

Međunarodna poduzeća zasigurno utječu na promjene u kulturi poslovanja, no isto je tako važno kod poduzeća osvijestiti postojanje kulturoloških razlika na inozemnim tržištima. Pažljivo istraživanje, spremnost prilagodbe i angažiranje izvornog govornika kao prodajnog pregovarača, pomoći će u prevladavanju sumnjičavosti kod poslovnog partnera na međunarodnom B2B turističkom tržištu i osvajanju njegova povjerenja.

## **1.7. Primjena rezultata istraživanja**

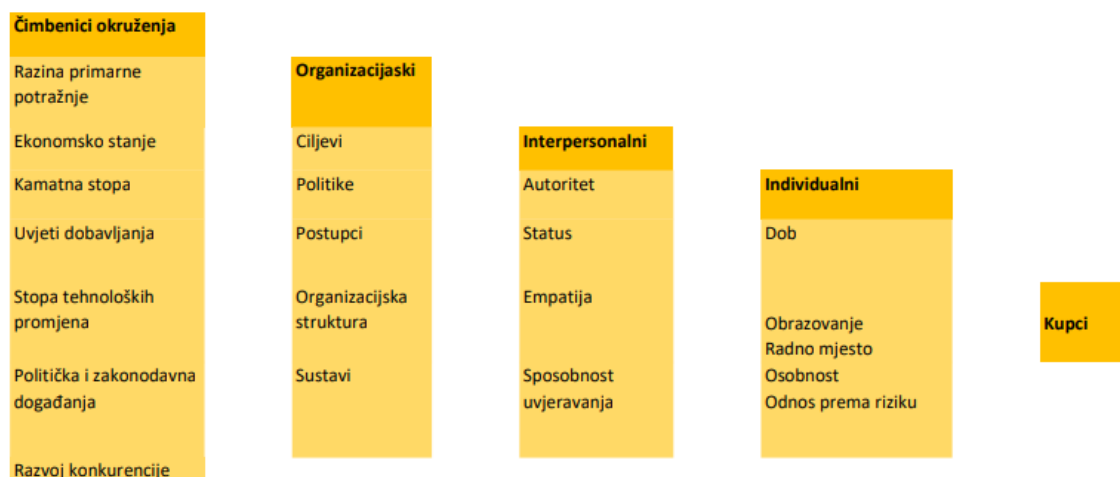
Rezultati istraživanja trebaju potaknuti međunarodna turistička poduzeća na usvajanje danih preporuka i postizanje boljih rezultata poslovanja. Globalna tržišta postaju sve raznolikija, što povećava potrebu za boljim razumijevanjem kulturološkog podrijetla kupaca i komuniciranje s njima na što lakši način. Navedeno uključuje govor jezika kojeg klijent najbolje razumije. Za cjelokupan proces jezičnog približavanja kupcu podjednaku važnost imaju uređenost mrežne stranice i privlačnost pisanog teksta na određenom jeziku. Navedeno može biti presudan čimbenik pri odabiru proizvoda određenog poduzeća u uvjetima oštre konkurencije.

## 2. OSNOVE MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE NA POSLOVNOM TRŽIŠTU

U razmjeni na poslovnom tržištu ne sudjeluju krajnji potrošači, već profitne i neprofitne organizacije, vlada i njezine institucije. Kupci na tržištu poslovne potrošnje „podložni su mnogim utjecajima kada donose odluke o kupnji. Neki marketinški stručnjaci pretpostavljaju da su glavni utjecaji oni ekonomski. Misle da će kupci favorizirati onog dobavljača koji ponudi najnižu cijenu, najbolji proizvod ili najveći broj usluga. Oni se koncentriraju na ponudu jakih ekonomskih beneficija kupcima. Ipak, kupci na tržištu poslovne potrošnje zapravo su podložni i ekonomskim i osobnim čimbenicima. Nipošto hladni, proračunati i bezlični, kupci na tržištu poslovne potrošnje su i ljudski i društveni. Reagiraju i na razum i na emocije“ (Kotler et al., 2003., str. 311).

Slika 1. prikazuje glavne čimbenike ponašanja poslovnih kupaca. Moguće ih je podijeliti u čimbenike okruženja, organizacijske čimbenike te interpersonalne i individualne čimbenike.

Slika 1. Glavni čimbenici ponašanja poslovnih kupaca



Izvor: Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., *Osnove marketinga*, Mate d.o.o., Zagreb, 2003., str. 311.

Specifična priroda komunikacije na poslovnim tržištima pruža jedinstvene izazove i prilike marketinškim stručnjacima, a o njihovu umijeću i vještini ovisi koliko uspješno njome upravljaju. Prema Eaglyju i Chaikenu (citirano u: Previšić, Ozretić Došen, 2004., str. 234) komunikacija se može definirati na različite načine: „kao protok informacija, razmjena ideja ili kao proces uspostavljanja jedinstva misli između pošiljatelja i primatelja. Proces komunikacije često je vrlo složen, a njegova uspješnost ovisi o prirodi poruke, primateljevoj interpretaciji poruke, kao i okolini u kojoj je poruka primljena. Primateljeva percepcija izvora i medija korištenih za prenošenje poruke također može imati utjecaja na učinkovitost komunikacije, kao i brojni drugi čimbenici. Riječi, slike, zvukovi ili boje mogu prenositi različita značenja različitoj publici, pri čemu percepcija i interpretacija tih čimbenika varira od osobe do osobe“.

Osnovni cilj svakog profitno usmjerenog poslovnog subjekta je ostvariti planirane ciljeve prodaje. Uz svoju osnovnu funkciju – usluživanje kupaca, prodajni tim prikuplja korisne informacije koje prosljeđuje ostalim sektorima poduzeća. Zbog stalnog i bliskog dodira s pojedinačnim kupcima, prodajni je tim u stanju otkriti nezadovoljene potrebe, uspostaviti i njegovati odnose s kupcima, istražiti razinu njihova zadovoljstva, uočiti područja mogućih poboljšanja i prilagodbe vlastite ponude, pratiti učinke ostalih marketinških aktivnosti, kao i nadzirati marketinške napore konkurencije. Iz prethodnog se može zaključiti „kako o uspješnosti upravljanja prodajom često puta ovisi sudbina cijelog poduzeća. Manjkave metode prodaje mogu ugroziti uložene napore svih prethodnih sudionika u lancu dodavanja vrijednosti. U uvjetima kada se sve ostalo vrlo lako i brzo kopira, superiorna prodaja može predstavljati bitnu osnovu diferencijacije jednog ponuđača od drugog, odnosno može biti, i sve češće jest, sredstvo ostvarenja konkurentne prednosti. Vještine potrebne za uspješnu prodaju temelje se uglavnom na učinkovitoj međuljudskoj komunikaciji i kao takve vrlo su korisne za različite vrste zanimanja“ (Previšić, Ozretić Došen, 2004., str. 235).

Učinkovita komunikacija uvelike pomaže u poslovanju. Prednosti su sljedeće (Bouvee, Thill, 2012., str. 4-5):

- „kvalitetnije odlučivanje temeljeno na pravovremenim, pouzdanim informacijama,
- brže rješavanje problema, pri čemu se manje vremena troši na razumijevanje problema a više na iznalaženje rješenja,

- ranije otkrivanje potencijalnih problema, od rastućih troškova poslovanja do kritičkih sigurnosnih pitanja,
- povećana produktivnost i smanjenje troškova,
- stvaranje i održavanje poslovnih veza,
- jasnije i uvjerljivije marketinške poruke,
- unapređenje profesionalnog imidža zaposlenika i kompanije,
- veća povezanost zaposlenika s poslovima koje obavljaju, što vodi većem zadovoljstvu i smanjenju fluktuacije radne snage,
- bolji financijski rezultati i bolja isplativost za investitore.“

Pandemija COVID-19 zauvijek je promijenila trendove u komunikaciji, jer je pokazala da postoje drugačiji načini komuniciranja i poslovanja, koji su itekako održivi. Naime, „upravo tijekom krize ili bilo koje vrste izazova potrebno je dodatno ulagati u vidljivost, promociju i pozicioniranje, jer je krajnji cilj zadržati dobro poslovanje i ostati u svijesti kupaca i potrošača. I tu je ključna uloga kvalitetnih komunikacijskih stručnjaka – onih koji će vas usmjeriti, sugerirati kako da optimizirate budžet, u što da uložite, a u što ne, jednom riječju – biti podrška u poslovanju i težiti izvrsnosti u svakom području“ (Barać, 2021.).

## 2.1. Oblici i alati komunikacije

Prema Ćurković (2016.), komunikacija označava „proces razmjene informacija i ona je sastavni dio međuljudskih odnosa. Ne možemo ne komunicirati. Riječ komunikacija dolazi od latinske riječi *communicare* koja označava dijeljenje, zajednički rad, priopćavanje. Komunikacija je uspješna ako postignuto djelovanje odgovara namjeri osobe koja je poslala informaciju.

No, komunikacija je puno više od izgovorenih riječi. Riječi predstavljaju samo mali dio izražajnih sposobnosti ljudskog bića. Cjelokupnu komunikaciju čine:

- 55 % neverbalna komunikacija – govor tijela, držanje, geste, mimika
- 38 % paraverbalna komunikacija – intonacija
- 7 % verbalna komunikacija – sadržaj.

Kad svim kanalima (sadržajno, intonacijom i govorom tijela) prenosimo istu poruku, tada smo kongruentni, što je preduvjet za uspješnu komunikaciju. Ti će se odnosi razlikovati od situacije do situacije, ali je posve jasno da govor tijela i intonacija mnogo pridonose utisku i značenju onoga što govorimo. Bitno je kako nešto kažemo, a ne o čemu se radi.“

Fox (2006.) ističe kako se s obzirom na ulogu jezika komunikacija može podijeliti u dvije kategorije: verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Verbalna komunikacija obično podrazumijeva govor i pisanje, a medij prenošenja verbalne poruke je jezik. Slušanje i čitanje također spadaju u verbalnu komunikaciju. Njezina je temeljna prednost fleksibilnost i brzina povratne informacije.

U neposrednoj komunikaciji pošiljalatelj poruke koristi se i elementima neverbalne komunikacije, tako da primatelj poruke može istodobno iščitavati te elemente kao dodatne elemente poruke, što svakako pridonosi njenom boljem razumijevanju. Prednosti pisane komunikacije su preciznost izražavanja i pravna relevantnost te pisani trag.

Da bismo doista znali određeni jezik, „nije dovoljno poznavati skup lingvističkih pravila, već i sociokulturalne norme vezane uz njegovo korištenje. Brojna istraživanja ovog područja, identificirala su razne ključne elemente razlikovanja tipične forme i sadržaja komunikacije pripadnika različitih kultura. Govoreći o formi, kulture se razlikuju s obzirom na:

- prikladan stupanj izravnosti, odnosno jasnoće u komunikaciji - i u postavljanju pitanja i odgovaranju na njih,
- stupanj protočnosti komunikacije,
- stupanj ritualiziranosti komunikacije: koliko se striktno slijede pravila oslovljavanja, pozdravljanja, pravila autoriteta, izmjena poklona itd.
- pravila popratnog neverbalnog komuniciranja (npr. koliko je prihvatljivo iskazivanje emocija tijekom razgovora“ (Miljković, Rijavec, Miljković Krečar, 2018.).

Miljković, Rijavec i Miljković Krečar (2018., str. 181-182) govoreći o sadržaju komunikacije, kažu kako „kultura također diktira:

- koje su teme uopće dozvoljene, a koje su tabu,

- koliko duboko je prikladno propitivati ili prorađivati određenu temu razgovora sa sugovornikom,
- kakvu strukturu govor tipično slijedi-linearnu (s glavom i repom) ili raspršenu ( s čestim digresijama),
- kako se iznose argumenti i kakvima se više vjeruje (npr. oslanjanje na činjenice ili na osjećaje),
- kako se reagira na tuđu kritiku (npr. šutnjom ili povlačenjem iz razgovora ili izravnom konfrontacijom ili propitivanjem),
- kakve se jezične figure tipično koriste (npr. metafore, poslovice, narodne mudrosti, pozivanje na vjerski ili drugi autoritet, upotreba humora)“.

Većina spomenutih čimbenika razlikovanja formalnog aspekta komunikacije (i verbalne i neverbalne) „obuhvaćena je temeljnom podjelom na tzv. kulture visokog konteksta i kulture niskog konteksta. Kulture visokog konteksta (japanska, kineska, indonezijska, indijska, arapska i latinoamerička) karakterizira okolišanje u govoru i dvosmislenost. Kod tih kultura mnogo toga ostaje neizgovoreno i nedorečeno. Pri točnom tumačenju poruka slušatelj treba veću pažnju pridati kontekstu, tj. načinu (neverbalna komunikacija) i uvjetima u kojima je poruka izrečena“ (Miljković, Rijavec, Miljković Krečar, 2018., str. 183). Kod navedenih je kultura zasigurno sudjelovanje izvornog govornika još i važnije.

Komunikacija među pripadnicima bliske kulture je puno lakša. Mogućnost krive interpretacije odaslane poruke je u tom slučaju bitno manja.

Kulture niskog konteksta „(Sjeverna Amerika i Europa) cijene vrlo izravnu i jednoznačnu verbalnu komunikaciju, koja slijedi linearni tijek, s uvodom, sredinom i krajem. Govornik je taj koji je odgovoran za to je li slušatelj razumio poruku.

Pri komunikaciji sa strancima posebno oprezan treba biti i u korištenju humora. U različitim kulturama, različite se stvari smatraju duhovitima, te svakako treba izbjegavati pričanje bilo kakvih etničkih, seksističkih, rasnih, političkih, kulturalnih i vjerskih šala pripadnicima druge kulture.

Kod poslovnog komuniciranja, što je komunikacija neke kulture više ruralizirana, to je pripadnik drugačije kulture više u (ne)prilici nehotice povrijediti norme ponašanja. Kinezi najčešće pregovaraju preko posrednika ili treće strane, a potpisani ugovor ne



smatraju krajem pregovora. Na sastancima su uvijek točni, formalno odjeveni i obraćaju se drugima s prezimenom ili titulom. Pri početnim su kontaktima oprezniji te dojam o osobi većim dijelom stvaraju s obzirom na njeno kulturalno porijeklo. Pitanja koja postavljaju su više neizravna, odgovori su prikriiveni, a cijela komunikacija je manje protočna i jasna. Čak i kada sugovornik (ukoliko je pripadnik kulture niskog konteksta) postavi izravno pitanje, na njega neće dobiti jasan odgovor. U pojedinim azijskim kulturama reći nekome izravno NE smatra se grubom gestom, koja narušava socijalne odnose. Stoga se koriste zamjenske riječi (poput možda, ne znam) ili se ne daje nikakav komentar. Od sugovornika se očekuje da sami naslute ova pravila“ (Miljković, Rijavec, Miljković Krečar, 2018., str. 186).

Neverbalna komunikacija uključuje ton, izraz lica, položaj i pokrete tijela, geste, fizički izgled (odjeću, frizuru, nakit, obuću) i uporabu prostora. Podrazumijeva tako sve što se događa u ljudskoj komunikaciji mimo izgovorenih ili napisanih riječi. Vještina neverbalne komunikacije dio je socijalne kompetencije.

Rijavec i Miljković (2002.) ističu kako su riječi pod našom svjesnom kontrolom, a neverbalni znakovi to nisu (osim ako ljudi nisu posebno uvježbani). Kao što nismo svjesni vlastitih neverbalnih znakova, tako često nismo svjesni da čitamo tuđe neverbalne znakove. Poznavanje neverbalnih znakova može nam pomoći da bolje razumijemo ljude i smanjimo nesporazume u komunikaciji. To nam također može pomoći da poboljšamo svoju neverbalnu izražajnost tako da nas drugi bolje razumiju, te da izbjegnemo one znakove koji ostavljaju loš dojam i otežavaju komunikaciju.

Tako, primjerice, Japancima tišina ima istu važnost kao i govor. To je vrijeme koje koristimo kako bismo razumjeli što je upravo rečeno i odgovorili nakon što razmislimo. Kod nas tišina uglavnom izaziva neugodu i ljudi je žele što prije prekinuti. Ako razgovarate s Japancem, najbolje je ne prekidati tišinu jer možete djelovati neiskreno. Lica Japanaca u razgovoru su prilično bezizražajna. Oni smatraju da je u javnosti nepristojno pokazivati svoje osjećaje. Japanci se ne smiješe samo kad im je ugodno. Dapače, u neugodnim situacijama smiješkom često pokušavaju prikriti svoje prave osjećaje.

U zapadnoj kulturi kontakt očima je znak za iskrenosti i samopouzdanje. No, Japanci u mnogim slučajevima gledanje u oči smatraju nepristojnim ponašanjem koje pokazuje

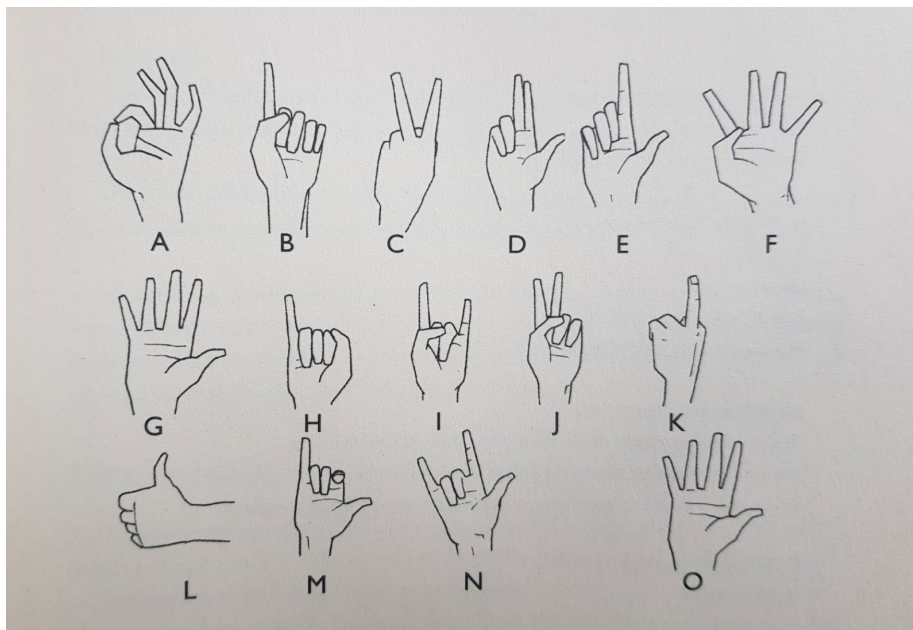
prkos i izazivanje. Kada žele pokazati poštovanje prema drugoj osobi, oni skreću ili spuštaju pogled.

U početku je najbolje suzdržati se od dodira, poput tapšanja po leđima ili grljenja. Japanci u javnosti ne pokazuju svoje emocije niti znakove naklonosti. Mladi se ponekad drže za ruke, ali za sve je neugodno ako se bračni partneri poljube. Stvarima druge osobe Japanci iskazuju isto toliko poštovanja kao i samoj osobi. Oni neće šarati po vašoj posjetnici, pažljivo će objesiti vaš kaput, papir u koji ste zamotali poklon neće zgužvati i baciti.

Slika 2. prikazuje nekoliko neverbalnih znakova. Svaki od njih ima različito značenje u pojedinim kulturama. Tako, primjerice, znak prikazan pod:

- **A** se u Europi i Sjevernoj Americi tumači kao „OK“, u Tunisu, Francuskoj i Belgiji kao „nula“, dok u Japanu on znači „novac“,
- **E** u Europi znači „2“, u SAD-u je to „poziv za konobara“, dok je u Japanu navedeni znak „uvreda“,
- **F** u zapadnim zemljama znači „4“, dok je u Japanu to „uvreda“,
- **H** na Baliju ima značenje „loš“, u Južnoj Americi „mršavko“, a u Japanu „žena“,
- **L** u Europi znači „1“, diljem svijeta „auto-stopiranje“, a u Japanu „muškarac“.

Slika 2. Prikaz odabranih neverbalnih znakova



Izvor: Pease, A., Pease, B., *Velika škola govora tijela*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2014., str. 109.

Rijavec i Miljković (2002.), također, ističu važnost načina na koji se osoba odijeva i kako pokušava izgledati. Svojom odjećom se tako poručuje:

- Financijsko stanje
- Razina obrazovanja
- Koliko nam se može vjerovati
- Socijalni status
- Koliko smo profinjeni
- Uspjeh u životu
- Kakva smo ličnost.

Nadalje, stav tijela treba biti opušten i uspravan kako bi odali dojam da vjerujemo u sebe. Ukoliko želimo da nam osoba vjeruje, treba koristiti otvoreni položaj tijela, a osoba će nas prije prihvatiti ako tokom razgovora zauzmemo sličan položaj tijela kao i ona.

Kretnje prstiju, stopala i dlanova najviše odaju dojam o osobi. Najmanje su pod našom svjesnom kontrolom pa ih u trenucima napetosti treba nastojati što više kontrolirati.

Najmoćnije sredstvo neverbalnog komuniciranja ipak je osmijeh. Iskrene pozitivne emocije obično se odražavaju kao brz osmijeh koji obuhvaća cijelo lice. Ljudima koji se smiješe skloni smo tolerirati mnogo toga, jer oni svojim osmijehom pokazuju da ne žele ništa loše i da se neće ponašati loše bez dobrog razloga.

Za oči i pogled Rijavec i Miljković (2002.) ističu kako su neka pravila univerzalna i vrijede u svakom kontekstu i bilo gdje u svijetu. Tako, primjerice:

- Ako predugo gledate nekoga u oči (buljite), osoba će smatrati da želite pokazati kako ste jači, moćniji i superiorniji od nje. Mnogi će takav pogled interpretirati i kao uvredljiv i prijeteći.
- Ako osobu ne gledate u oči ili to činite rijetko, izgledat će kao da je ne slušate, da ste nepristojni, neiskreni ili stidljivi.
- Spuštanje pogleda obično se tumači kao znak popuštanja.

S obzirom na vrstu pogleda razlikujemo (Rijavec, Miljković, 2002.):

- Poslovni pogled – ako se dok gledate sugovornika vaš pogled usredotoči oko trokuta koji oblikuju njegove oči i usta, takav pogled pokazuje da razgovarate na službenoj osnovi.
- Društveni pogled – ako nam se pogled kreće oko trokuta koji oblikuju sugovornikove oči i sredina prsnog koša, taj pogled pokazuje da nam je razgovor neusiljen i prirodan.
- Intimni pogled – ako nam pogled luta po cijelom sugovornikovom tijelu, to može značiti da nam njegova prisutnost nije ugodna ili da želimo završiti razgovor. U muško-ženskim odnosima može biti i znak zavođenja.

Jurković Majić i Kliment (2014.) ističu kako je neverbalna komunikacija vrlo složeno i raznovrsno područje u kojemu svaki komunikacijski čin podliježe osobnoj procjeni pojedinca, društvenom i kulturnom kontekstu, pa je stoga i čest izvor nesporazuma. Isti pokret, ista gesta ili izraz može se u različitom kontekstu drugačije interpretirati. U jednoga poslovnog partnera može izazvati simpatije, a u drugog nepovjerenje.

Da bi se to izbjeglo, potrebno je brinuti se o usklađenosti neverbalnih elemenata poruke s verbalnim. Neverbalna je komunikacija neodvojivi dio ukupnoga komunikacijskog procesa i treba je analizirati u sklopu cjelokupne komunikacijske situacije. To je posebno važno u međunarodnom poslovanju jer se komunicira s poslovnim partnerima iz različitih kultura.

Za pravilno oblikovanje i razumijevanje poruke jednako su važni njezini verbalni i neverbalni instrumenti, kao i oni vokalni i nevokalni. Hozo (2013.) ističe kako je verbalna komunikacija često različite jačine, tempa i intonacije glasa. Oni uz mimiku dodatno utječu na poruku i informiranost. Paraverbalna komunikacija i paraverbalne poruke su način na koji izgovaramo riječi, odnosno to su brzina, ritam, jačina i druge osobine glasa.

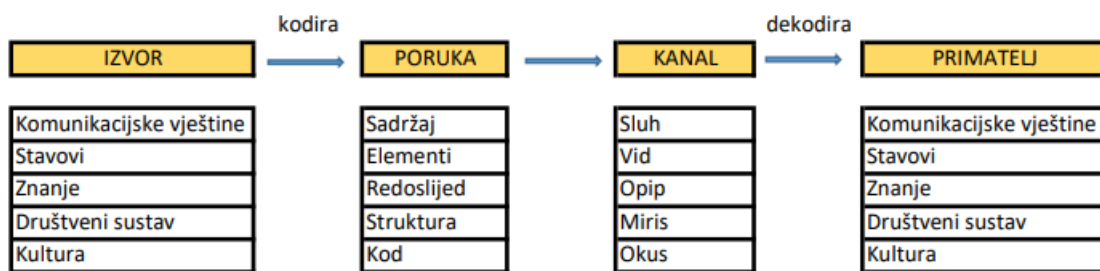
Paraverbalne poruke, jednako kao i neverbalna komunikacija, sugovornicima šalju vrlo jasnu poruku, bez obzira na stvarno značenje izgovorenih riječi. Hozo (2013.) nadalje navodi kako su istraživanja pokazala da paraverbalnoj komunikaciji pripada čak 38 % ukupne komunikacije. Osjećaji, napetost, smirenost i uzbuđenost našem govoru daju

posebne karakteristike, koje slušatelji puno snažnije doživljavaju i kojima vjeruju više nego verbalnim porukama.

Iz paraverbalnih poruka možemo osjetiti emocije govornika čak i ako ne razumijemo niti riječi jezika kojim on govori. Vještine paraverbalne komunikacije i paraverbalnih poruka neizostavan su svakodnevni alat menadžera, voditelja organizacijskih jedinica, voditelja projekata i svih zaposlenih koji u svom radu svakodnevno komuniciraju i dolaze u kontakt sa suradnicima, kolegama i partnerima, bilo izravno, telefonskim ili elektronskim putem.

Komunikacija se smatra kontinuiranim procesom, čiji su osnovni elementi: pošiljalatelj poruke, poruka, komunikacijski kanal i primatelj poruke. Slika 3. prikazuje elemente komunikacijskog procesa.

Slika 3. Elementi komunikacijskog procesa



Izvor: Berlo, D., *The Process of Communication*, Holt, Rinehart i Winston, New York, 1960., citirano u: Dwyer, J., *Communication for Business and the Professions: Strategies and Skills*, Pearson, London, 2013., str. 11.

Sva civilizirana društva su kulturološki heterogena. Kulturološke razlike unutar jednog društva uvjetovane su geografskim i kulturalnim čimbenicima. Fox (2006.) navodi da je kultura u stalnoj promjeni, u stanju interakcije s demografskom slikom društva, gospodarstvom i politikom. Isto vrijedi i za pravila društvenog ophođenja i komuniciranje u poslovnim odnosima. Riječ je o skupu općeprihvaćenih pravila ponašanja koja se temelje na društvenim normama i važan su segment poslovne kulture svake radne sredine.

Za svaki se poslovni sastanak potrebno posebno pripremiti. Ukoliko se radi o sastanku sa stranim poslovnim partnerom, s drugačijim običajima i pravilima društvenog ophođenja, tada je potrebno obratiti pozornost na sljedeće:

- Ne kasniti na dogovoreni sastanak
- Paziti na rukovanje i predstavljanje
- Ugasiti ili stišati mobitel
- Osmijeh da, cerekanje ne
- Ne prelaziti granicu privatnosti
- Izbjegavati osjetljive teme (npr. političke, vjerske i sl.)
- Neobavezni razgovor (engl. *small talk*) koji daje kratak uvod u temu
- Pripremiti se za sastanak
- Zadržati smirenost i raspoloženje
- Ukoliko se radi o novom klijentu, informirati se o detaljima
- Pokazati zainteresiranost.

Alati komunikacije „su podložni promjenama društvenih navika i inovacijama na tržištu telekomunikacija. Tehnologija ljudima olakšava povezivanje sa suradnicima, kao i dobivanje potrebnih informacija. Neki to ostvaruju bez stalnoga ureda, stolnoga računala, pa čak i bez velikoga ormara za arhiviranje. Takvo redefiniranje ureda može se ostvariti kroz pet alata. Dakle, alati za djelotvornu komunikaciju dijele se na: alate za redefiniranje ureda, alate za suradnju, alate za dijeljenje najnovijih informacija i alate za interakciju s klijentima.

Nadalje, rad u timu ključan je u gotovo svakom poslu. Međutim, timski rad može postati kompliciran kada članovi tima rade u različitim dijelovima poduzeća, različitim vremenskim zonama, pa čak i za različita poduzeća.

Tehnologija, dakle, pomaže da se prebrodi udaljenost te omogućava *brainstorming*, sudjelovanjem u virtualnim sastancima i dijeljenjem dokumenata s vrlo udaljenih lokacija. Komunikacijska tehnologija kompanijama pomaže uštedjeti novac na skupim poslovnim putovanjima, bez gubitka prednosti koje donosi komunikacija licem u lice. Zatim, poduzeća koriste brojnu komunikacijsku tehnologiju kako bi stvorila proizvode i usluge te ih dostavila klijentima.

Mogućnost jednostavnog pristupa i dijeljenja informacija poboljšava tijek i pravovremenost zaliha, smanjuje operativne troškove i poboljšava financijske rezultate poslovanja. Jednostavan pristup informacijama pomaže poduzećima i da promptno reagiraju na potrebe klijenata, pruže pravovremene i točne informacija te dostave prave proizvode u pravo vrijeme.

Zaključno, održavanje otvorenog dijaloga s klijentima izvrstan je način razumijevanja njihova ukusa. Današnje komunikacijske tehnologije klijentima olakšavaju interakciju s kompanijom kad god, gdje god i na koji god način oni to žele. Dobro koordiniran pristup telefonu, internetu i komunikaciji u poslovanju pomaže poduzeću da izgradi čvršće veze sa svojim postojećim klijentima, što uvećava izgleda za povećanje poslovanja sa svakim od njih“ (Jurković, Marošević, 2013.). Navedeno prikazuje Slika 4.

Slika 4. Alati za djelotvornu poslovnu komunikaciju



Izvor: Jurković, Z., Marošević, K., Utjecaj informacijske tehnologije na poslovnu komunikaciju, *Ekonomski vjesnik*, 26(2), 2013., str. 500.

Miljković, Rijavec i Miljković Krečar (2018.) kažu kako interkulturalna kompetencija podrazumijeva odgovarajuća znanja, vještine i stavove o određenim kulturama i njihovu uspješnu primjenu u praksi. Također, ona podrazumijeva stalnu prilagodbu vlastitih obrazaca doživljavanja i ponašanja u kontaktu s pripadnicima drugih kultura, temeljem iskustva međusobne interakcije i temeljem aktivnog proučavanja raznih

dostupnih sadržaja o specifičnoj kulturi. Ova se vrsta inteligencije može usavršavati cijeli život, temeljem prikupljanja novih iskustava i znanja te njihove primjene u praksi.

Pandemija COVID-19 povećala je potrebu „da se komunikacijski kanali prilagode krajnjim potrošačima. Treba spomenuti kako većina ljudi već funkcionira i komunicira različitim *online* kanalima, ali to primarno podrazumijeva i znatno ulaganje u vidljivost poruka te brzu adaptaciju. Većina klijenata to jako dobro razumije i davno su društvene mreže prestale biti kanal koji se ne shvaća ozbiljno“ (Barać, 2021.).

Što se tiče općenite komunikacije, *online* sastanci putem *Zooma*, *Teamsa* ili drugih aplikacija postali su dio poslovne svakodnevice. To je najbolji pokazatelj kako su prilagodljivost i agilnost ključne značajke u izazovnim vremenima.

## **2.2. Ponašanje poslovnog kupca**

Poslovni kupac je poduzeće ili institucija koja djeluje u svojstvu potrošača. Poput krajnjeg kupca, poslovni kupac svakodnevno donosi odluke o tržišnoj razmjeni proizvoda i usluga.

Poslovno tržište sastoji se „od svih poduzeća koja su u potrazi za dobrima i uslugama koje koriste za proces proizvodnje drugih proizvoda ili usluga koje prodaju, iznajmljuju ili isporučuju drugima. Mnogo veći iznosi i daleko više različitih stavaka prelazi iz ruke u ruku u procesu prodaje kupcima iz područja poslovne potrošnje nego što je to slučaj kod individualnih potrošača“ (Kotler, Keller, Martinović, 2014., str. 184).

S obzirom na brojnost izazova s kojima se susreću ponuđači i specifičnost visoke konkurencije na poslovnom tržištu, razumijevanje potreba potrošača i njihovih sustava vrijednosti od izuzetnog su značaja za prodavače. Postoje i značajne razlike tržišta poslovne potrošnje u odnosu na tržište krajnje potrošnje, a na poslovnom tržištu postoje sljedeće specifičnosti (Kotler, Keller, Martinović, 2014.):

- manji broj većih kupaca,
- blizak odnos između dobavljača i potrošača,
- profesionalna kupnja (slijeđenje poslovne politike nabave unutar poduzeća),
- višestruki utjecaji prilikom kupnje (utjecaj više ljudi unutar kompanije),



- višestruki prodajni pozivi (ponekad se mjeri u godinama),
- izvedena potražnja (potražnja za poslovnom robom izvedena je iz potražnje za proizvodima na tržištu krajnje potrošnje),
- neelastična potražnja (nije u velikoj mjeri pod utjecajem promjene cijena),
- fluktuirajuća potražnja (potražnja za robama i uslugama na tržištu poslovne potrošnje ima tendenciju biti promjenjivija u odnosu na onu prisutnu na tržištu krajnje potrošnje),
- zemljopisno koncentrirani kupci (marketinški stručnjaci trebaju pomno pratiti regionalna premještanja pojedinih industrija na tržištu poslovne potrošnje),
- izravna nabava (poslovni kupci češće kupuju izravno od proizvođača nego od preprodavača).

Kupci na tržištu poslovne potrošnje suočavaju se „s mnogobrojnim odlukama prilikom kupnje. Koliko će tih odluka biti, ovisi o kompleksnosti samog problema kojeg treba riješiti, novitetima u odnosu na zahtjeve nabave, broju ljudi koji je uključen u proces kupnje te samom vremenu koje stoji na raspolaganju odnosno koje je potrebno da se proces obavi. Tri su vrste kupovnih situacija:

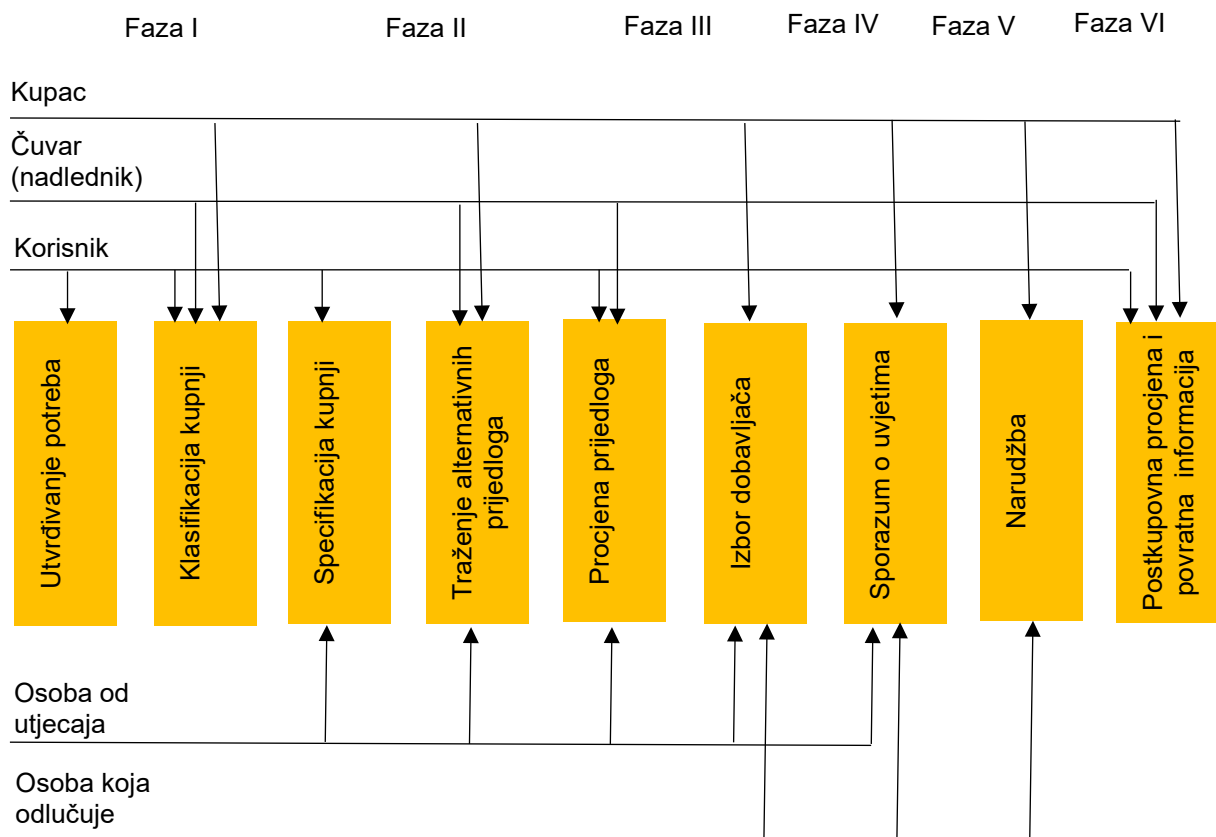
- Izravna ponovljena kupnja (postojeći dobavljači nastoje održati istu razinu kvalitete, dok novi dobavljači pokušavaju ponuditi nešto novo ili iskoristiti trenutak nezadovoljstva poslovnog kupca),
- Modificirana ponovljena kupnja (postojeći dobavljači štite svoje interese, novi dobavljači pokušavaju dobiti posao),
- Novi zadatak (što je veći trošak ili rizik, veći je broj sudionika, te je samim time i proces prikupljanja informacija daleko sveobuhvatniji, a vrijeme potrebno za donošenje odluke znatno dulje).

Marketinški stručnjaci na tržištu poslovne potrošnje također prepoznaju važnost svojih marki te važnost izvrsnog tržišnog nastupa na brojnim područjima jer se samo tako može osigurati tržišni uspjeh“ (Kotler, Keller, Martinović, 2014., str. 186).

Previšić i Ozretić Došen (1999.) navode da su odluke o kupnji na tržištu poslovne potrošnje uvjetovane brojnim međusobno povezanim čimbenicima ekonomskog, zakonskog, organizacijskog, individualnog i bihevioralnog karaktera. Proces odlučivanja (Slika 5.) sadrži šest faza. Prva faza procesa uključuje utvrđivanje problema ili potreba. U drugoj fazi precizno se određuje priroda kupnje (ponovljena,

modificirana ili nova). Treća faza uključuje određivanje specifikacije proizvoda, opisivanje i količinsko određivanje potrebnog proizvoda. U četvrtoj fazi počinje potraga za proizvodima i mogućim dobavljačima. Izbor dobavljača i izdavanje narudžbe događaju se u petoj fazi, a u posljednjoj fazi dolazi do procjene proizvoda u odnosu na konkurentsku alternativu. Vrsta i tehničko-tehnološka složenost proizvoda te cijena i rizik kupnje određuju vremenski tijek kupnje poslovnog kupca, broj osoba koje će biti uključene u proces i hoće li pri prevladati utjecaj racionalnih ili emocionalnih elemenata.

Slika 5. Proces donošenja odluke o kupnji na tržištu poslovne potrošnje



Izvor: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., *Međunarodni marketing*, Masmedia, Zagreb, 1999., str. 315.

U turističkom sektoru valja spomenuti ulogu posrednika odnosno turoperatora, koji su specijalizirani za posredovanje između turističke ponude i potražnje. Oni u svoje ime i za svoj račun organiziraju putovanja na veliko. U turističkom sektoru jednu od važnih faza poslovne potrošnje zasigurno predstavlja pregovaranje.

Kao detaljni poznavatelji tržišta ponude „posrednici približavaju ovu heterogenu strukturu također heterogenoj turističkoj potražnji. Najvažnija odluka turoperatora kod formiranja paket aranžmana je ona o ciljnom tržištu. Turističke agencije se pritom postavljaju kao produžena ruka turoperatora gdje prodaju vrše u svoje ime, a za tuđi račun uz dogovorenu proviziju. Putem stabilne organizacije poslovanja, tj. vlastite prodajne mreže, detaljističkih turističkih agencija, kao i valjane marketinške prezentacije ostvaruju se tržišna partnerstva, tj. vertikalna tržišna integracija“ (Gržinić, 2014., str. 32).

U partnerskom odnosu s turoperatorom (grosistom), poslovanje turističkih agencija (detaljista) vezuje se uz manje rizike poslovanja (npr. neprodanih kapaciteta), a naglasak se stavlja na lokaciju objekta te informativno savjetodavnu funkciju, tj. odnos s klijentima. Turooperatori pritom prihoduju od prodaje kreiranih proizvoda, ali uz višu dozu rizika i nedostatak izravne komunikacije s klijentima (ali putem snažne promocije, masovnom i specijaliziranom prodajom). Lokacija se ovdje postavlja kao manje značajan čimbenik u poslovanju (Gržinić, 2014.).

S obzirom da turooperatori posluju po principu ekonomije obujma, zadovoljstvo klijenata nastoje postići nuđenjem usluga prepoznate kvalitete te dobrim poznavanjem destinacije. Zbog široko rasprostranjene turističke ponude na globalnoj razini, turooperatori (za razliku od detaljističkih agencija) nastupaju kao dionici koji hotelijerima postavljaju cjenovne uvjete utemeljene na pregovaračkoj moći (Gržinić, 2014.).

Dakle, uloga je posrednika (turoperatora) na turističkom tržištu da prilagodi usluge iz oblika koji nije prikladan i prihvatljiv potrošaču u oblik kojeg potrošač želi i treba. Posrednik je u mogućnosti utjecati na tržište kroz kanale distribucije, zadovoljavajući pritom potrebe davatelja usluga, ali i cjelovite, katkad kompleksne potrebe krajnjih potrošača.

Gržinić (2014.) navodi kako su vertikalna i horizontalna integracija simbol poslovanja suvremenih turističkih posrednika. Horizontalna integracija predstavlja kontrolu kompanije nad kompanijama iste razine u distribucijskom lancu ili u istoj industriji. Vertikalna integracija podrazumijeva povezivanje više različitih ponuđača usluga u lancu u svrhu zadovoljenja krajnjeg korisnika, tj. stvaranja dodane vrijednosti. Dijagonalna integracija može biti ostvarena povezivanjem turističkih posrednika sa

zračnim prijevoznicima, financijskim poslovnim subjektima, prodavateljima usluga i dr. Budućnost turizma odvijat će se na način da će velike kompanije integracijom postajati sve veće, male će preživljavati, a srednje će biti istisnute s tržišta.

U posljednje vrijeme, uslužna poduzeća čije je poslovanje snažno orijentirano ka korisnicima, zadovoljstvo korisnika i učinkovitost poslovanja mjere u različitim točkama uslužnog susreta korisnika i poduzeća. Razvoj informacijske tehnologije i sve veća uporaba društvenih medija pri međusobnom komuniciranju korisnika usluga moglo bi potaknuti uslužna poduzeća na osmišljavanje takvih marketinških strategija koje će biti još više usmjerene ka potrebama i željama korisnika usluga. Točke uslužnog susreta korisnika i poduzeća temelje se na sljedećim konceptima (Rajagopal, 2020.):

- 4A<sup>1</sup> – svjesnost korisnika o svojstvima, dostupnosti i prihvatljivosti inovativnih usluga,
- 4C<sup>2</sup> – trošak kojem je korisnik usluge izložen, praktičnost izvedbe usluge, komunikacija osoblja s korisnicima usluga i njihova posvećenost rješavanju sukoba,
- 4V<sup>3</sup> – vrednovanje usluge od strane prijatelja, temeljenje vrijednosti usluge na percepciji, uređenost prostora u kojem se pružanje usluga ugovara te usklađenost usluge s najnovijim društvenim trendovima,
- 4E<sup>4</sup> – emocije, iskustvo, empatija i uključenost korisnika u sukreiranje usluga te suupravljanje procesom pružanja usluga.

Uslužna poduzeća iz domene turizma i industrije slobodnog vremena, čije je poslovanje snažno usmjereno ka korisnicima, povremeno analiziraju informacije o različitim točkama uslužnog susreta korisnika i poduzeća. Do takvih informacija poduzeća dolaze pomoću rudarenja teksta na platformama društvenih medija i kvalitativnih ispitivanja korisnika usluga. Tako prikupljene informacije uslužna poduzeća često dijele sa svojim korisnicima, upravo kako bi mogli zajednički kreirati marketinšku strategiju poduzeća (Rajagopal, 2020.). Mišljenje korisnika iznijeto u društvenim medijima smatra se nematerijalnom imovinom poduzeća. Ta se imovina

---

<sup>1</sup> 4A – engl. awareness, attributes, availability and adoptability.

<sup>2</sup> 4C – engl. cost to the customer, convenience, communication and personal attention dedicated to customers in resolving conflicts.

<sup>3</sup> 4V – engl. peer validation, values based on perception, place (physical evidence for contracting services) and vogue to match contemporary social trends

<sup>4</sup> 4E – engl. emotions, experience, empathy and engagement towards co-creation, and co-management of services

nadalje koristi za zajedničko kreiranje marketinške strategije poduzeća i povećanje angažmana korisnika.

Većinu točaka uslužnog susreta s korisnikom poduzeće može iskoristiti kao referencu pri marketinškoj komunikaciji i pridobivanje novih korisnika. U tom se smislu analiza točaka uslužnog susreta nametnula kao temeljni pokazatelj uspješnosti menadžmenta u uslužnim djelatnostima (Rajagopal, 2020).

### 2.3. Marketing odnosa

Marketing odnosa predstavlja relativno novu poslovnu filozofiju, razvijenu unatoč dotadašnjoj orijentiranosti poduzeća na transakcije. Takav razvoj uzrokovan je pojavom agresivne konkurencije. U toj novoj paradigmi marketing se promatra kao interaktivna aktivnost koja uključuje osoblje unutar poduzeća s naglaskom na izgradnju i održavanje dugoročnih odnosa s potrošačima. U Tablici 1. navode se odlike transakcijskog marketinga i marketinga odnosa.

Tablica 1. Odlike transakcijskog marketinga i marketinga odnosa

| Transakcijski marketing                  | Marketing odnosa                                                                         |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ostvarivanje transakcije                 | Ostvarivanje <i>win-win</i> situacije i uspostavljanje odnosa kao osnove buduće suradnje |
| Potenciranje cijene                      | Komuniciranje vrijednosti                                                                |
| Kratkoročna orijentacija                 | Dugoročna orijentacija                                                                   |
| Razvoj poslovanja utemeljen na ugovorima | Razvoj poslovanja utemeljen na odnosima                                                  |
| Akvizicija novih potrošača               | Zadržavanje potrošača                                                                    |
| Nepostojanje strukture                   | Uspostavljene strukture koje podržavaju odnose                                           |
| Orijentacija na prodaju                  | Orijentacija na odnos                                                                    |
| Poticaaji za provođenjem transakcije     | Poticaaji za održavanje dugoročnih odnosa                                                |
| Koncentracija na proizvod ili uslugu     | Koncentracija na očekivanja i percepcije potrošača                                       |
| Prodaja je završetak odnosa              | Prodaja je početak dugoročnog partnerskog odnosa                                         |

Izvor: Vlašić, G., Mandelli, A., Mumel, D., *Interaktivni marketing*, PeraGO, Zagreb, 2007., str. 422.

Može se reći da marketing odnosa obuhvaća „identifikaciju, specifikaciju, inicijaciju i održavanje (nekada i prekid) dugoročnih odnosa s ključnim potrošačima i partnerima kroz razmjenu i ispunjenje obećanja uz držanje uspostavljenih normi u odnosu kako bi se ostvarili i ciljevi i obogatila iskustva uključenih.

Jedna od najvažnijih promjena u marketinškoj praksi ikada jest promjena s transakcijske orijentacije na koncepciju marketinga odnosa, gdje poduzeća vide potrošače kao najvažniju imovinu. Koncept marketinga odnosa razvio se iz šest osnovnih smjerova istraživanja:

- Istraživanje u području usluga,
- Istraživanje unutar organizacijske analize odnosa,
- Analiza kanala distribucije,
- Istraživanje mrežnih odnosa,
- Strateške analize uloge odnosa u lancu vrijednosti,
- Strateškog utjecaja informacija na odnose.

Kao kulminacija navedenih područja istraživanja razvila se ideja o odnosu kao ključnoj vrijednosti.

Osnova personalizacije odnosa je definiranje i ponuda vrijednosti koju potrošači žele te pružanje iskustava koja će osigurati vrijednost potrošaču kroz:

- Definiranje vrijednosti za potrošača koje poduzeće može ponuditi,
- Razumijevanje relativne važnosti pojedinih vrijednosti za potrošača,
- Definiranje utjecaja ponude vrijednosti i na poduzeće i na potrošača,
- Komuniciranje i pružanje adekvatnih vrijednosti,
- Mjerenje rezultata.

Razvoj tehnologije omogućava efikasnije upravljanje bazama podataka potrošača i povratni odgovor potrošaču u stvarnom vremenu, zasnovanom na informacijama koje ujedno olakšavaju istraživanje tržišta“ (Vlašić, Mandelli, Mumel, 2007., str. 426-428).

Razni čimbenici „mogu utjecati na uspješnost primjene koncepcije marketinga odnosa. Među njima su posebno važni povjerenje i predanost“ (Music Marketing Money, 2022.). Povjerenje se uspostavlja i razvija kroz interakciju i međuljudsku razmjenu koja odražava temeljne vrijednosti, pretpostavke i principe svake strane koja sudjeluje u razmjeni (Brower, Schoormanb, Tan, 2000.). Budući da se marketing odnosa temelji na izgradnji i njegovanju dugoročne suradnje i partnerstva, a ne na kratkoročnom

dobitku, da bi ova dugoročna suradnja potrajala, sposobnost kompanije da razvije povjerenje kod svojih kupaca i ostalih dionika – dobavljača, tržišnih posrednika, zaposlenika, javnosti – od vitalne je važnosti (Raval, Gronroos, 1996.). Povjerenje pomaže u održavanju bilo kakvih dugoročnih odnosa, poboljšava suradnju među ljudima i omogućuje uspostavu uspješnijih veza (Music Marketing Money, 2022.). Spekman, Isabella i MacAvoy (2000.) su istaknuli nezamjenjivu ulogu povjerenja i predanosti u izgradnji moćnih saveza. Oni vode ka učinkovitijoj komunikaciji i boljoj suradnji među članovima saveza. Partnerima omogućuju da se učinkovito koriste resursima i racionaliziraju postupak poslovanja. Stoga, da bi uspješno primijenila koncepciju marketinga odnosa, poduzeće bi trebalo prepoznati osobine uspješne relacijske razmjene, poput povjerenja, predanosti, suradnje, držanja dane riječi i zajedničkih vrijednosti (Music Marketing Money, 2022.).

Marketing odnosa prvenstveno stavlja naglasak „na zadržavanje kupca i na njegovo zadovoljstvo, prepoznaje dugoročnu vrijednost odnosa s kupcima i proširuje komunikaciju izvan nametljivog oglašavanja i promotivnih poruka. Dobavljači i kupci na tržištu poslovne potrošnje ispituju različite načine kako bi upravljali poslovnim odnosima.

Njegovanje ispravnih odnosa s poslovnim suradnicima imperativ je svakog holističkog marketinškog programa. Marketinški stručnjaci na tržištu poslovne potrošnje izbjegavaju brzoplete pristupe privlačenja pažnje i zadržavanja kupaca te su daleko više usmjereni na pokušaj ispunjavanja njihovih ciljeva i razvijanja pristupa kvalitetnog marketinga odnosa.

Izgradnja povjerenja osnovni je preduvjet za dugoročan odnos. Znanje koje je specifično i važno za partnere u takvom odnosu također predstavlja važan čimbenik što se tiče snage internih povezanosti unutar samog poduzeća.

Brojne sile utječu na razvoj odnosa između poslovnih partnera. Četiri važna čimbenika su raspoloživost alternativa, važnost isporuke, kompleksnost isporuke i dinamičnost tržišta isporuke“ (Kotler, Keller, Martinović, 2014., str. 202).

Izazovi na tržištu poslovne potrošnje iziskuju drugačije marketinške pristupe od onih na tržištu krajnje potrošnje. Stoga se na tržištu poslovne potrošnje moraju stvoriti snažne poveznice, kako bi se odnosi s poslovnim potrošačima pojačali te kako bi se, uz uzajamno povjerenje, gradio dugoročan poslovni odnos.

Globalna pandemija COVID-19 utjecala je „na gotovo svaki ekonomski sektor ili regiju, ali na vrlo različite načine. Kroz tu neviđenu promjenu načina na koji živimo i poslujemo, određene industrije naglo i snažno rastu, dok su druge na rubu kolapsa bez značajne državne intervencije. U vremenu kada je izravan ljudski kontakt ograničen, poslovni subjekti sposobni za udaljeno povezivanje sa zaposlenicima i kupcima te udaljeno upravljanje pokazale su zavidnu razinu otpornosti. Tržište je steklo povjerenje pa bi takve organizacije trebale ne samo preživjeti trenutnu situaciju, već možda i rasti“ (KPMG d.o.o., 2021.).

U prošlosti je bit marketinga bila „u tome da se poduzeću ili njegovom proizvodu ime objavi. No 2022. godine bit će riječ o stvaranju učinkovitog brenda, uvjerljivom pripovijedanju i mjerenju uspjeha te priče. Više nije dovoljno stvoriti brend i očekivati da će se prodati.

Učinkovite marketinške taktike u prošlosti vrtjele su se oko korištenja pravih platformi za promociju, stvaranja oglasa koji su ciljali na određenu publiku ili demografiju putem ključnih riječi i *hashtagova* na stranicama društvenih medija s kampanjama za ponovno ciljanje gdje je to moguće. Marketing u 2022. zahtijevat će od vlasnika poduzeća koji su spremni riskirati, da ulažu u svoje brendiranje, pozornije nego ikad prije slušaju kada su u interakciji s kupcima na mreži ili da se suoče s neuspjehom, jer konkurencija nastavlja rasti neviđenom brzinom. Učinkovit marketing zahtijeva i dugoročno razmišljanje i kratkoročne brze pobjede, zbog čega će učinkovito pripovijedanje biti još važnije za uspjeh“ (KPMG d.o.o., 2021.) poduzeća u budućnosti.

KPMG (2021.) navodi sedam trendova koje treba slijediti kako bi se postigao poslovni uspjeh:

- Video-marketing postat će ključan za uspjeh marketinškog plana. Video-marketing je budućnost marketinga. *Google* je objavio da *YouTube* doseže više 18-34 i 18-49-godišnjaka od bilo koje druge kabelaške mreže u SAD-u. *Facebook* izvještava da video-objave u prosjeku dobivaju šest puta više angažmana publike od objava fotografija ili poveznica, dok je *Twitter* zabilježio povećanje pregleda videa za preko 160%. To znači da poduzeće koje ne uključi video u svoju strategiju propušta veliku priliku povezati se sa svojom publikom i izgraditi kod nje povjerenje. Video je ključan za stvaranje odnosa s kupcima jer dodaje brendu ljudski glas, čime se gradi kredibilitet i lojalnost kupaca.



- *Content* marketing jedan je od najvažnijih aspekata svake digitalne strategije. Sadržaj je postao moćan način povezivanja s kupcima, njihova angažiranja i izgradnje povjerenja kod njih. Loš sadržaj, s druge strane, može biti poguban za imidž poduzeća, njegove robne marke i osjećaj kupaca prema toj marki ili proizvodu. Dobar sadržaj s vremenom izgrađuje vjerodostojnost poduzeća i/ili proizvoda odnosno usluge na tržištu. S druge strane, ako posjetitelji web stranica utvrde da su objavljene informacije niske kvalitete, mogli bi potpuno izgubiti vjeru u poduzeće, što će ih prilikom pretraživanja sličnih artikala na mreži odvesti na web stranice konkurenata. Drugim riječima, to je aspekt marketinga koji nikada ne bi trebalo olako shvatiti. Učinkovito pripovijedanje može pomoći izgraditi brend poduzeća.
- Analitika podataka bit će važna osnova pri donošenju odluka marketinških timova. Marketinški stručnjaci trebaju pristup svim vrstama brojeva kako bi stvarno proučili tko je njihova publika i što ih pokreće. Važno je da marketinški timovi, prije nego što poduzmu bilo kakve velike poteze kada su u pitanju napori za brendiranje i razvoj proizvoda, točno razumiju što ljudi misle i rade.
- Sadržaji društvenih medija postat će još važniji. Društveni mediji, poput *Facebooka* i *Instagrama*, dramatično su se promijenili od njihova nastanka. Publika tako brzo lista *feedove* da je brendovima postalo teško privući njihovu pozornost na dulje vrijeme. Vrijeme velike prodaje putem društvenih medija odavno je prošlo pa je to razlog zbog čega bi poduzeća trebala usvojiti pristup vođen pričom umjesto tradicionalnog pristupa prodaji. Društveni mediji također su postali vizualno vođeni, što znači da je za uspjeh brendova bitno stvoriti visokokvalitetne slike i videozapise kako bi privukli interes potencijalnih kupaca. Marketinški stručnjaci stoga svoju pozornost moraju usmjeriti na stvaranje zanimljivog sadržaja koji će korisnici dijeliti izvan samog brenda.
- Marketing će se manje baviti proizvodom, a više potrebama kupaca. Kako bi počela ostvarivati uspjeh sa svojim marketinškim strategijama, poduzeća će morati prestati gurati svoje proizvode ljudima i usredotočiti se na potrebe i želje svoje ciljne publike. Ljudi žele da im se pristupi kao pojedincima, tj. onakvima kakvi oni jesu, a ne samo kao kupcima. Imajući to na umu, poduzeća bi se trebala usredotočiti na izgradnju odnosa i pružanje vrijednosti kupcima prije nego što ponude svoje proizvode ili usluge. U suprotnom moguć očekivati niže stope konverzije. Veliki podaci i internet omogućuju stvaranje hiper-

personaliziranih iskustava na temelju onoga što korisnici rade na mreži. Ova sposobnost poduzeća da razumiju svoje kupce omogućuje im izgradnju boljih dugoročnih odnosa s njima. To vodi ka većoj odanosti kupaca robnoj marki i u konačnici do većih mogućnosti generiranja prihoda.

- Marketinški timovi usko će surađivati s timovima za razvoj proizvoda kako bi poboljšali korisničko iskustvo i povećali stope konverzije. Suradnja s timom za razvoj proizvoda može pružiti višestruke prednosti za dizajn i oglašavanje proizvoda. Timovi proizvoda obično su oduševljeni dizajniranjem izvrsnog korisničkog sučelja ili uzbudljive nove web-aplikacije, ali prečesto se usredotočuju na te aspekte svog rada nauštrb razvoja dobre marketinške kopije. Zdravo partnerstvo između dviju polovica vaše organizacije – jedne usmjerene na istraživanje i UX dizajn, a druge na strategiju razmjene poruka – znači da ćete moći učinkovito i efikasno plasirati svoj proizvod na tržište. Iskustvo potrošača sada je na vrhu liste prioriteta svake tvrtke, što znači da svi odjeli moraju biti usredotočeni na njegovu učinkovitu isporuku. Ovo preusmjeravanje je izazovno, ali kada su dostupni odgovarajući resursi, može stvoriti nezaboravno korisničko iskustvo – što dovodi do povećane svijesti o robnoj marki i veće prodaje.
- Uloge marketinških stručnjaka se razvijaju – oni postaju edukatori i vođe, a ne samo oglašivači. Nekada je marketinški stručnjak bio samo netko tko bi prodavao proizvode, no danas on ima drugačiju ulogu. Marketinški stručnjaci moraju početi razmišljati poput edukatora. Moraju odvojiti vrijeme i educirati ljude zašto bi trebali željeti proizvod. To nikako nije lako, ali je postalo nužno ako poduzeća žele ostati relevantna i konkurentna u odnosu na veće korporacije koje su financijski moćnije.

Praćenje inovacija i trendova je stoga od iznimne važnosti za održavanje koraka poduzeća s potrebama tržišta.

### **3. MARKETINŠKA KOMUNIKACIJA NA MEĐUNARODNOM TRŽIŠTU**

Osnovni ciljevi komunikacije svakog poslovnog subjekta su stvaranje i održavanje potražnje za proizvodima te skraćivanje prodajnog ciklusa. Poslovni uspjeh zavisi od učinkovitog priopćavanja vrijednosti proizvoda i brenda potencijalnim kupcima.

#### **3.1. Međunarodni marketing**

Previšić, Ozretić Došen i Krupka (2012.) definiraju međunarodni marketing kao koordinirano izvođenje marketinških aktivnosti u više od jedne zemlje, kako bi se obavila razmjena koja zadovoljava ciljeve pojedinaca, organizacija i društva u cjelini. Međunarodni marketing je dio marketinga, ali bitan razlikovni element nije u području nego u načinu djelovanja.

Koncepcija marketinga te metode i tehnike djelovanja koje poduzeće koristi u provedbi marketinških akcija slične su i na stranom i na domaćem tržištu. Razlike između međunarodnog i domaćeg marketinga iznimno su važne (Previšić, Ozretić Došen i Krupka, 2012.):

- Međunarodno okruženje – drukčiji rizici, jezik, kultura, zakoni, valute, stupanj razvoja
- Različita uporaba marketinških principa, koncepcija, metoda i tehnika marketinga
- Posebne metode i tehnike – odabir stranog tržišta, taktike vođenja poslovnih pregovora, osiguranje od valutnih rizika, internacionalizacija poslovanja poduzeća
- Međunarodna konkurencija – na stranim je tržištima jača nego na domaćem
- Razlike između pojedinih stranih tržišta – često poduzeće mora prilagoditi svaki element marketinškog miksa (proizvod, cijena, distribucija, promocija) svakom od odabranih stranih tržišta

- Koordinacija planova marketinga na svakom stranom tržištu – u cilju ispunjavanja globalnih ciljeva grupe, integracije marketinških programa na stranim tržištima u jedinstveni globalni program.

Nadalje, Previšić, Ozretić Došen i Krupka (2012.) navode kako je u međunarodnom marketingu upravljanje marketinškim miksom stvaranje takve kombinacije proizvoda, cijene, distribucije i promocije koja će u najvećoj mogućoj mjeri zadovoljiti potrebe pojedinih skupina potrošača i segmenata stranih tržišta. Budući da se kupci na stranim tržištima razlikuju prema iskazanim potrebama, upravljanje marketinškim miksom treba nuditi različita rješenja za različite kupce. Uspješna međunarodna poduzeća razvijaju spletove (miksajući elemente marketinga) za ona ciljna tržišta koja s obzirom na svoje resurse mogu najbolje zadovoljiti. U međunarodnom marketingu najbitnije je smjestiti elemente marketinškog miksa u okruženje stranih tržišta te uzeti u obzir, za svako strano tržište, konkurenciju i zahtjeve potrošača.

Veliki utjecaj na rezultate i poslovanje poduzeća ima i okruženje u kojem poduzeće razvija svoje poslovne aktivnosti. Rast, razvoj i način poslovanja svakog poduzeća omeđuje i diktira svaka pojedina država svojim društvenim, političkim, pravnim i ekonomskim sustavom. S obzirom da poduzeća ne mogu mijenjati okruženja stranih država u kojima žele poslovati, ona ih moraju dobro istražiti i shvatiti kako bi shodno tome mogla prilagoditi im svoje marketinške aktivnosti.

Previšić i Ozretić Došen (2004.) ističu kako se strategija međunarodnog tržišnog komuniciranja ne može provoditi bez poznavanja inozemne komunikacijske sredine. U svjetskim mjerilima, komunikacijska infrastruktura i sredstva javnog komuniciranja koja su na raspolaganju znatno se razlikuju, što dovodi do specifičnosti realizacije komunikacijskog procesa na pojedinim regionalnim tržištima. Teško je planirati učinak promotivne aktivnosti na inozemnim tržištima ako nisu poznate kulturološke razlike koje treba uzeti u obzir prilikom oglašavanja. Tradicija, običaji, društvena organizacija, religija te ostali društveno kulturni činitelji imaju važnu ulogu pri stvaranju odnosa spram marketinške komunikacije. Zbog nedovoljnog poznavanja lokalne kulture, navika i običaja, mogu se dogoditi pogreške u promociji na stranim tržištima, a poduzeća iskusiti neuspjeh.

Marketinški menadžment, kao i definiranje i provođenje procesa marketinga u turizmu, pruža poduzećima i organizacijama u turizmu sredstva za utjecanje na potražnju s ciljnih tržišta. To je „složeno područje koje zahtjeva stručnost i iskustvo kako samog menadžmenta, tako i turističkih djelatnika.

Tamo gdje je usvojen koncept marketinga, težište je stavljeno na razvijanje punog razumijevanja dinamike ponašanja potrošača. Valja istaknuti da poslovni subjekti koji koriste marketing nisu samo komercijalne kompanije. Marketinške tehnike koriste turističke destinacije, muzeji, dobrotvorne organizacije koje organiziraju besplatne ili subvencionirane odmore za starije ili hendikepirane.

Međutim, one organizacije koje su se najuspješnije prilagodile suvremenim promjenama na tržištu učinile su to usmjeravajući menadžment na istraživanje tržišta i trendova potrošača, te poboljšavanjem kanala distribucije i komunikacije. Priroda turističke ponude je takva da su običaji i tradicija posebno jaki kod interpersonalnog pružanja turističkih usluga“ (Cooper et al., 2008., str. 416-417).

Pružatelji usluga često koriste cijene za razlikovanje svojih proizvoda ili usluga od konkurencije, no strategija niskih cijena ne dovodi dugoročno do održive prednosti. Relevantnim poduzećima diferencijacija usluge predstavlja osobiti izazov. Obilježja usluge, poput neopipljivosti i nedjeljivosti, znače da potrošači rijetko mogu prije korištenja usluge vidjeti razliku u privlačnosti ili vrijednosti konkurentskih usluga. Potrebno je stoga jasno diferencirati ponudu, izvedbu usluge kao i njen imidž. Usluga može sadržavati inovativne osobine kao osnovu diferencijacije od konkurenata, koje se temelje na načinu ophođenja s korisnicima usluge, razini kvalitete, osoblju i procesu rada.

Kotler et al. (2003.) smatraju kako je za uspjeh uslužnih poduzeća na međunarodnom tržištu važno provoditi interni i interaktivni marketing, zajedno s prihvaćanjem vanjskog marketinškog fokusa. Ključ leži u sposobnosti menadžmenta poduzeća da razvije kulturu kvalitete i da učinkovito operacionalizira prošireni marketinški splet, koji dovodi do superiorne diferencijacije i kvalitete usluge.

Poduzeća iz djelatnosti turističkih putovanja također su prirodno ušla u međunarodne operacije. Usporedo s globalizacijom uslužnih djelatnosti pojavio se jedan trend koji pred pružatelje usluga postavlja izazove i prilike. To je trend izmiještanja (engl. *outsourcing*) visokokvalificiranih stručnih usluga na prekomorske lokacije. Tu praksu

primjenjuje sve veći broj poduzeća radi poboljšanja učinkovitosti i smanjenja troškova poslovanja.

Brza ekspanzija međunarodnog tržišta pruža uslužnim poduzećima mnoge mogućnosti. No, ta ekspanzija postavlja i osobite izazove. Uslužna poduzeća koja žele poslovati u drugim zemljama nisu uvijek dočekana raširenih ruku. Dok su proizvođači roba obično suočeni s jednostavnim tarifama, kvotama ili deviznim ograničenjima, pružatelji usluga, kada pokušavaju isporučiti svoje usluge na tržište neke druge zemlje, nailaze na suptilnije prepreke. U nekim slučajevima, pravila i propisi koji utječu na međunarodna uslužna poduzeća odražavaju tradiciju zemlje domaćina. U drugim slučajevima čini se da vlade nekih zemalja zaštićuju mlade, domaće uslužne djelatnosti od velikih svjetskih konkurenata s jačim resursima.

Očito je da se uslužna poduzeća suočavaju s mnogim poteškoćama kada pokušavaju ući na strana tržišta. Priznajući te probleme, dogovori u sklopu Općeg sporazuma o carinama i trgovini (GATT – *General Agreement on Tariffs and Trade*) proširili su pravila za međunarodnu trgovinu i na usluge, povrh fizičkih proizvoda.

Cooper et al. (2008.) navode sljedeće koristi od određivanja ciljnog tržišta za kreiranje i uspješno provođenje marketinške strategije:

- Osigurava se potpunije razumijevanje jedinstvenih karakteristika i potreba ciljnog tržišta kojem se proizvod nudi. Ciljno tržište je referentna skupina prema kojoj se donose marketinške odluke, posebno kod planiranja marketinških akcija. Ovo treba dovesti do veće učinkovitosti akcija i osigurati uspješnost programa.
- Postiže se bolje razumijevanje konkurencije, jer je moguće uočiti one koji su učinili sličnu selekciju ciljnog tržišta. Ako neko poduzeće ne definira jasno tržište na koje cilja, može smatrati svako poduzeće u svom sektoru ravnopravnim konkurentom. Kada se uoči glavni konkurent, njegovi se marketinški naponi mogu slijediti ili se može primijeniti *benchmarking*.
- Bolje je razumijevanje promjena na ciljnom tržištu i usmjeravanje potrebnog razvoja poslovanja. Promatranje je usmjereno ka aktivnostima ciljnih skupina i njihovim reakcijama na marketinško djelovanje poduzeća.

Marketinška će komunikacija na međunarodnom turističkom tržištu ovisiti o ciljnom tržištu, vodeći računa o specifičnim potrebama ciljne publike, odnosno skupine kupaca. Ključna je, dakle, vještina osmišljavanja ponude i duboko razumijevanje ciljnog tržišta.

### 3.2. Obilježja međunarodnog poslovnog okruženja

Međunarodno poslovno okruženje, za razliku od onog domaćeg, istovremeno je pod utjecajem različitih čimbenika. Na svakom međunarodnom tržištu različiti su društveni, politički, ekonomski i pravni sustavi, a posebice kultura. Također, međunarodna konkurencija je jača.

Ekonomsko okruženje je „značajan čimbenik okoline u međunarodnom poslovanju. Njegova obilježja i promjene bitno utječu na odluke o internacionalizaciji poslovanja, bez obzira radi li se o makro ili mikro aspektu ovog okruženja. Analiza makroekonomskog okruženja daje uvid u stanje cjelokupne ekonomske situacije u nekoj zemlji, a provodi se analiziranjem ekonomskih pokazatelja kao što su bruto domaći proizvod, nacionalni dohodak, indeks industrijske proizvodnje, stupanj ekonomskog rasta, kretanje inflacije, stanje (suficit/deficit) vanjskotrgovinske bilance, podaci o nezaposlenosti itd. Analiza mikroekonomskog okruženja otkriva obilježja i uvjete na tržištu određenog proizvoda. Provodi se kao analiza izvora i vrsta konkurencije te utvrđivanje konkretnih konkurentskih prednosti poduzeća“ (Previšić, Ozretić Došen, 1999., str. 241).

Političko okruženje nije statično, a promjene mogu biti od presudnog značenja za internacionalizaciju poslovanja poduzeća. Vlada svojom politikom utječe na sve aspekte poslovanja u zemlji. Ona određuje koje će industrije zaštititi a koje će biti izložene oštroj konkurenciji.

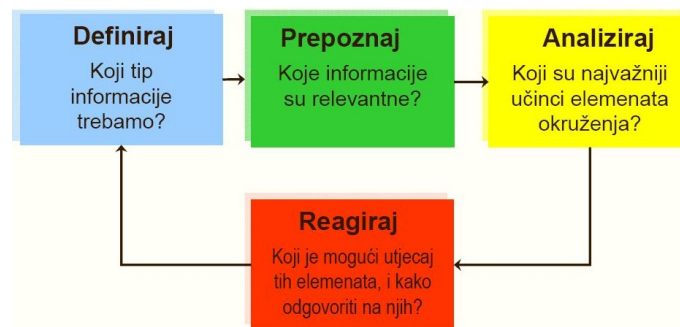
Prilikom planiranja i izvođenja aktivnosti međunarodnog marketinga poduzeće se treba pridržavati zakona zemlje iz koje potječe, zakona zemalja u kojima posluje, kao i važećih međunarodnih sporazuma i konvencija. Nije na odmet, „ukoliko je to moguće, angažirati pravne stručnjake za savjetodavne usluge pri obavljanju poslovnih aktivnosti na inozemnim tržištima“ (Previšić, Ozretić Došen, 1999., str. 279).

Potpuna i iscrpna „analiza kulturnog okruženja nezaobilazan je, a može biti i presudan element u pripremi uspješnih planova i programa međunarodnog marketinga. Značenje kulturnih dimenzija i varijabli za aktivnosti međunarodnog marketinga leži u činjenici da baš one određuju razlike između onoga što poduzeće želi i onoga što može učiniti na konkretnom inozemnom tržištu“ (Previšić, Ozretić Došen, 1999., str. 298).

Za razvoj i provedbu dobrog marketinškog miksa potrebno je otkrivanje i razumijevanje potreba potrošača, odnosno njihovo dobro poznavanje i shvaćanje. Menadžeri moraju

konstantno „iznalaziti pristup informacijama iz relevantnog okruženja, kako bi mogli bolje predvidjeti promjene. Širenje granica (engl. *boundary spanning*) je praksa povezivanja s osobama izvan organizacije, kako bi se od njih, na ovaj ili onaj način, dobile informacije korisne za organizaciju, a posebno one koje mogu dovesti do povećanja kompetitivne prednosti, ili do smanjenja rizika unazađivanja tržišnog položaja“ (Sabolić, 2007., str. 7).

Slika 6. Ciklus proučavanja okruženja poduzeća



Izvor: Jones, G. R., George, J. M., Hill, C. W. L. *Contemporary Management*, 2nd ed., Irwin McGraw-Hill, 2000., citirano u: Sabolić, D., *Poslovno okruženje i tržište*, Nastavni materijal iz kolegija „Management u inženjerstvu“, Fakultet elektrotehnike i računarstva Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2007. str. 7. <[https://www.fer.unizg.hr/download/repository/Poslovno\\_okruzenje\\_-\\_nastavni\\_materijal.pdf](https://www.fer.unizg.hr/download/repository/Poslovno_okruzenje_-_nastavni_materijal.pdf)> (17. 3. 2022.)

Slika 6. i Slika 7. pokazuju kako je poduzeće u stalnoj interakciji s okruženjem. Promjene okruženja u svakom slučaju utječu na poduzeće.

Slika 7. Međudjelovanje poduzeća i okruženja



Izvor: Jones, G. R., George, J. M., Hill, C. W. L. (2000). *Contemporary Management*, 2nd ed. Irwin McGraw-Hill. citirano u: Sabolić, D. (2007). *Poslovno okruženje i tržište*. Nastavni materijal iz kolegija „Management u inženjerstvu“. Zagreb: Fakultet elektrotehnike i računarstva Sveučilišta u Zagrebu. str. 7. <[https://www.fer.unizg.hr/download/repository/Poslovno\\_okruzenje\\_-\\_nastavni\\_materijal.pdf](https://www.fer.unizg.hr/download/repository/Poslovno_okruzenje_-_nastavni_materijal.pdf)> (17. 3. 2022.)



Mihić (2010.) iznosi kako je pregovaranje proces donošenja odluka putem kojeg kupci i prodavači rješavaju konfliktne situacije i dolaze do sporazuma. Procjenjuje se da na pregovaranje otpada oko 50 % ukupno utrošenog vremena u poslovnom procesu. S obzirom na teritorijalnu pripadnost sudionika u poslovnom pregovaranju, razlikuje se interkulturalno pregovaranje (pregovori u domaćim okvirima) i međunarodno tj. kroskulturalno pregovaranje. Kroskulturalno poslovno pregovaranje je znatno teže, obuhvatnije i zahtjevnije, nego ono na domaćem tržištu, što se dobrim dijelom može pripisati razlikama među sugovornicima, uvjetovanim njihovim kulturološkim okruženjem.

Obilježja i specifičnost međunarodnog B2B turističkog tržišta mogu se analizirati direktnim pristupom. Odlazak na poslovne turističke sajmove u inozemstvo i posjet inozemnim poslovnim partnerima u njihovim uredima pružaju značajan broj informacija o mogućnostima i ograničenjima pojedinog tržišta na makro i mikro razini.

Specijalizirani turistički sajmovi su manifestacije na kojima izlagač (poslovni subjekt) susreće poslovne partnere (postojeće i potencijalne) te je tu osobito važna uspješnost vlastitog predstavljanja. Informacije koje tijekom sajma prikupi osoblje zaposleno na štandu nikako ne smiju biti zanemarene. Naime, na sajmovima se svakodnevno, tijekom kraćih ili dužih razgovora s postojećim ili potencijalnim partnerima, mogu prikupiti važne informacije o stranim tržištima, koje je često teško pronaći u pisanim izvorima.

S obzirom da se na turističkim sajmovima okuplja sva značajnija konkurencija, poduzeća temeljem metode promatranja mogu provesti komparativnu analize širine i dubine turističke ponude, procijeniti imidž pojedinih poduzeća i ostalih elemenata koje je moguće uočiti osobnom prisutnošću na sajmu. Organizatori većine turističkih sajmova provode ispitivanje zadovoljstva posjetitelja i izlagača sajmom. Na temelju takvih podataka poduzeće može poraditi na vlastitoj diferencijaciji u odnosu na konkurenciju i približit vlastitu ponudu osobitostima koje određeno emitivno tržište iziskuje.

Sastanci na sajmovima služe kao odličan prvi kontakt s potencijalnim poslovnim partnerom. No, s obzirom na buku, velik broj posjetitelja na štandu, kao i često vrlo gust raspored dogovorenih sastanaka, za bolje upoznavanje, mirniji razgovor i

konkretne dogovore, preporuča se naredni sastanak održati na drugom, mirnijem mjestu.

Posjetom poslovnog partnera u njegovom uredu, ili na nekom mirnijem mjestu, može se ostaviti puno dublji dojam, bolje istaknuti razliku u odnosu na konkurenciju, ali i dosta naučiti o načinu poslovanja i specifičnostima tog partnera. Kod organizacije posjeta potencijalnih, novih poslovnih partnera poduzeću, izuzetno je važan način na koji se odvija susret. Prikladnim predstavljanjem sebe i poduzeća koje predstavlja te dobrim poznavanjem tržišta s kojega poslovni partner dolazi, turistički djelatnik može otvoriti put ka sklapanju posla s ciljnim poslovnim partnerom.

### **3.3. Značajni aspekti komunikacije na poslovnom tržištu**

Kupci na poslovnom tržištu ulaze u proces komunikacije, odnosno kupnje, motivirani ekonomskim razlozima, za razliku od krajnjih potrošača, čiji su motivi kupnje vezani uz zadovoljavanje osobnih potreba. Razumljivo je dakle da su transakcije na poslovnom tržištu puno rizičnije, s obzirom da se nabavljaju velike količine proizvoda, odnosno sirovina, za što treba izdvojiti značajnija sredstva. Poslovna komunikacija vrlo je važan dio poslovanja, organizacije i upravljačkoga sustava, a valja naglasiti da informacijska tehnologija otvara suvremenu ili 2.0 poslovnu komunikaciju u potpuno novoj okolini procesa poslovnoga komuniciranja (Jurković, Marošević, 2013.). Za djelotvornu uporabu novoga pristupa poslovnoj komunikaciji, potrebno je dobro poznavanje različite komunikacijske tehnologije.

Konstantnom se suradnjom na poslovnom tržištu razvijaju partnerski odnosi. Odnos između prodavača i kupca na poslovnom tržištu „obilježen je suradnjom. Odnos karakterizira standardizirani pristup u procesu kupnje, a međusobne su relacije prodavač – kupac individualizirane. Relacije koje se uspostavljaju između prodavača i kupca na poslovnom tržištu tendiraju biti stabilne i dugoročne tako da se javljaju elementi partnerstva i vjernosti“ (Grbac, Lončarić, 2010., str. 211).

Na Slici 8. vidljivo je kako su temeljni ciljevi za sve kupce na poslovnom tržištu stabilnost kvalitete proizvoda, pouzdanost poslovnog subjekta koji isporučuje

proizvode, korisnost proizvoda koji se kupuje, adekvatna razina cijena te isporuka u dogovorenom roku.

Slika 8. Temeljni ciljevi poslovnih kupaca



Izvor: Grbac, B., Lončarić, D., *Ponašanje potrošača na tržištu krajnje i poslovne potrošnje*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2010., str. 218.

Bitno je naglasiti da se prilikom razmjene na poslovnom tržištu stvaraju osobne preferencije. Određene kupovne situacije ovise o tome jesu li odnosi između prodavača i kupaca profesionalno prisniji i temelje li se na dugoročnim odnosima. Komunikacija je u tom slučaju puno ležernija, birokracija se može svesti na minimum, a dobar prodavač će u svakom trenutku razumjeti što njegov kupac želi, te mu uz osnovnu naručenu robu ili usluge moći ponuditi i dodatnu vrijednost (engl. *added value*). Kada između poduzeća i poslovnog kupca postoji dobra dugogodišnja komunikacije, kupac (partner) će u većini slučajeva biti voljan isprobati novi proizvod ili uslugu, prije svega radi povjerenja i dobrih partnerskih odnosa. Svakako nije zanemariva i razina tolerancije kod minimalnih pogrešaka s obje strane. Ona je kod dobre poslovne komunikacije puno veća. Toleriranje različitosti osoba uključenih u poslovnu komunikaciju, mogućnost prilagodbe zahtjevima partnera, kao i želja za razumijevanjem poslovnog partnera jako su bitni za razvoj partnerskog odnosa između sudionika razmjene na poslovnom tržištu.

### 3.4. Izravna i interaktivna poslovna komunikacija

Kako bi na najbolji mogući način prikazala vrijednost i kvalitetu vlastitog poslovanja, poduzeća žele izravno komunicirati s partnerima na poslovnom tržištu. Prodavač koji je dobro istreniran i educiran, dobro poznaje proizvod kojeg prodaje, te je uz to i motiviran, najuspješnije će izvršiti zadane mu prodajne zadatke izravnim pristupom potencijalnom poslovnom kupcu. Poslovnom će partneru, s druge strane, uvjeren i educiran zaposlenik dati do znanja da pregovara s ozbiljnim poduzećem.

Izravnom se komunikacijom značajno ubrzava proces rada, ostavlja mogućnost postavljanja dodatnih pitanja i kreativnih rješenja. Ono što je najznačajnije, gradi se partnerski odnos.

Slika 9. prikazuje četiri vrste interakcija koje se događaju na tržištu. Kod B2B interakcije poslovni potrošač cilja poslovnog potrošača, kod C2C interakcije krajnji potrošač cilja krajnjeg potrošača, dok kod C2B interakcije krajnji potrošač cilja poslovnog potrošača (Kotler et al., 2003.).

Slika 9. Vrste interakcija na tržištu

| Nositelj inicijative               | Ciljano krajnjim potrošačima                         | Ciljano poslovnim potrošačima                         |
|------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Na inicijativu poslovnog potrošača | <b>B2C</b><br>(poslovni potrošač krajnjem potrošaču) | <b>B2B</b><br>(poslovni potrošač poslovnom potrošaču) |
| Na inicijativu krajnjeg potrošača  | <b>C2C</b><br>(krajnji potrošač krajnjem potrošaču)  | <b>C2B</b><br>(krajnji potrošač poslovnom potrošaču)  |

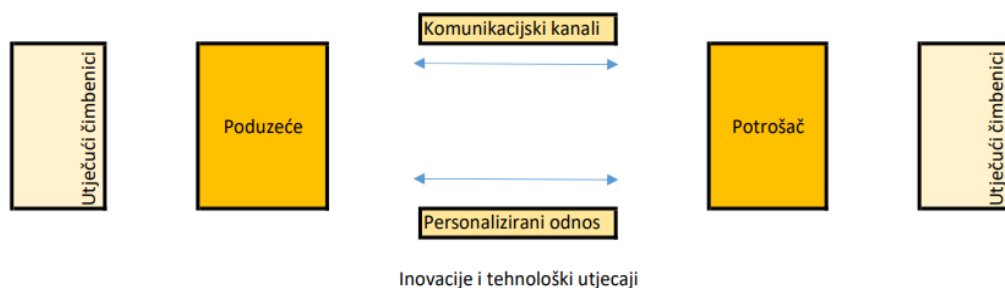
Izvor: Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2003). *Osnove marketinga*. Zagreb: Mate d.o.o. str. 137.

Grbac i Lončarić (2010.) ističu kako je povjerenje među partnerima ključna dimenzija dobrih odnosa. Povjerenje se zasniva na vjerovanju u dobre odnose koji se razvijaju među partnerima, odnosno na pretpostavci i uvjerenju da u poslovnom odnosu partneri djeluju u smjeru ostvarivanja najboljeg interesa za obje strane. Povjerenje dakle predstavlja očekivanja partnera da će u međusobnom odnosu oba uložiti dodatnu energiju kojom će se osigurati ostvarenje zajedničkih planova i razvijati poslovni odnos.

Kod poslovne (B2B) komunikacije važna je interakcija obje strane. Interaktivni pristup poslovnoj komunikaciji ima u fokusu razvijanje odnosa između kupca i prodavača. S obzirom da su u suvremenim uvjetima poslovanja utjecaji koji dolaze iz okruženja i pritisak konkurencije sve veći, poduzećima jedino interaktivnost, odnosno stalni i dugoročni odnos s partnerima, omogućuje poslovnu učinkovitost.

Vlašić, Mandelli i Mumel (2007) kažu kako je interaktivni model komunikacije onaj gdje postoje dva komunicatora koja između sebe imaju uspostavljen interaktivni komunikacijski kanal i gdje su svi elementi ovog modela pod utjecajem tehnoloških napredaka. U takvom modelu mogućnost trenutačne i neposredne interakcije preduvjet je razvoja odnosa s potrošačima na individualnoj osnovi (Slika 10.).

Slika 10. Interaktivni model marketinške komunikacije



Izvor: Vlašić, G., *Interaktivna marketinška komunikacija kao čimbenik personalizacije odnosa s potrošačem*, Magistarski rad, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2005.

Isti autori nadalje ističu kako je marketinška komunikacija ključni element interaktivnog marketinga. Bez nje poduzeća ne bi mogla dobiti potrebne informacije od potrošača. Kao rezultat toga, poduzeća uopće ne bi mogla personalizirati ostale elemente interaktivnog marketinga (poput proizvoda, cijene, distribucije, ali i drugih elemenata koje ističu razni autori) te bi marketinški napori poduzeća zanemarivali moderne marketinške paradigme.

Osnovne postavke koje povezuju interaktivnu marketinšku komunikaciju i personalizaciju odnosa s informacijskim tehnologijama su sljedeći (Vlašić, Mandelli, Mumel, 2007.):

- Tehnologija utječe na poslovne aktivnosti i odnose preko utjecaja na komunikaciju i koordinaciju između partnera,

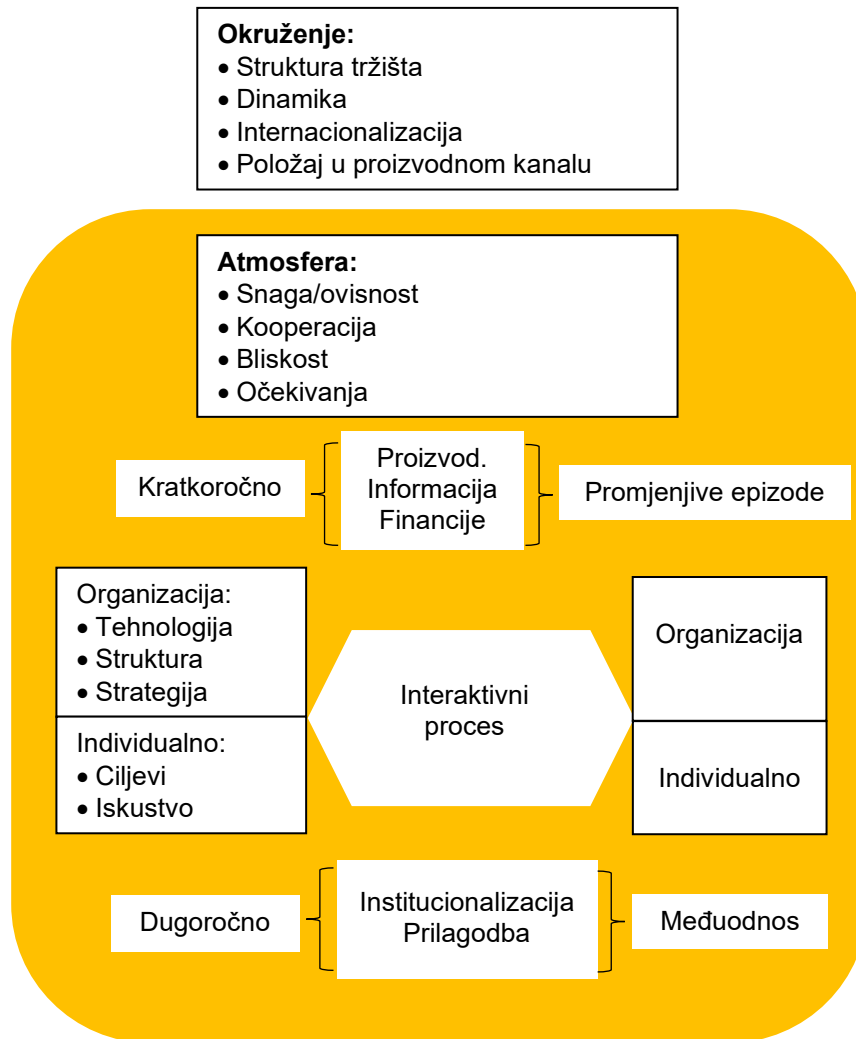
- Informacijske tehnologije i sustavi predstavljaju osnovu za razvoj uspješnih odnosa,
- Personalizacija odnosa omogućava velike uštede i smanjuje potrebu za popravcima i naknadnim prilagodbama,
- Automatizacija komunikacije omogućava sniženje troškova i, uz tehnološka unapređenja, uspostavljanje troškovno efikasne interaktivne komunikacije,
- Interaktivnost omogućava smanjenje troškova ali i nesigurnosti tj. rizika,
- Tehnološki razvoj nije moguće ignorirati, već ga treba uključiti u sve aspekte poslovanja, a posebice marketinšku komunikaciju i upravljanje odnosima s kupcima,
- Svi sudionici lanca stvaranja vrijednosti imaju koristi od interaktivne marketinške komunikacije i uspostavljanja personaliziranih odnosa,
- Tehnologija je važan dio svakog poduzeća,
- Efikasnost personalizacije odnosa značajno raste s upotrebom tehnologije,
- Efikasnost marketinške komunikacije značajno ovisi o implementaciji.

Hakansson (citirano u: Grbac, Lončarić, 2010., 304-305) u obradi interaktivnog pristupa (Slika 11.) ukazuje da „poslovni kupci nisu više pasivni promatrači već u zajedništvu s prodavačima aktivni su učesnici u transakciji. Odnosi poslovnih kupaca i prodavača su temeljeni na dugoročnim odnosima koji su pretežito bazirani na povjerenju a manje na formalnim ugovorima. Međutim, kako ističe Hakansson, zbog izrazito složenih odnosa i interakcija koji se javljaju između poslovnih kupaca i prodavača, obje strane više su usmjerene na razvijanje odnosa nego na neposrednu kupnju i prodaju. Na tim osnovama moguće je proces kupnje promatrati kao interakciju četiri ključna područja: interaktivni proces koji se javlja između poslovnog kupca i dobavljača, subjekti koji razvijaju interakciju, okruženje i atmosferu.“

Nadalje, Grbac i Lončarić (2010.) ističu kako se međuovisnost u relacijskim odnosim prodavača i poslovnih kupaca vezuje za koncept moći u tim odnosima. Naime, najčešće se na poslovnom tržištu javlja situacija gdje surađuju partneri koji nemaju istu snagu, odnosno jedni su jači i dominiraju nad drugima. Ta se dominacija koristi u definiranju uvjeta poslovanja kao što su rokovi isporuke, kvaliteta proizvoda, cijena, držanje zaliha i slično. Drugim riječima, kada u odnosu između dva partnera ne postoji

ravnoteža, tada se može govoriti o ovisnosti jednog partnera o drugom. Neuravnoteženost raspodjele moći je zapravo sposobnost jednog partnera da natjera drugog da učini ono što uobičajeno ne čini u poslovnoj praksi.

Slika 11. Ključna područja interaktivnog pristupa razmjeni na tržištu poslovne potrošnje



Izvor: Hakansson, H. (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*. New York: John Wiley. citirano u: Grbac, B., Lončarić, D. (2010). *Ponašanje potrošača na tržištu krajnje i poslovne potrošnje*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci. str. 305.

Komunikacija, kao i upravljanje odnosom s kupcima, treba biti ujednačena i jasno definirana u svim segmentima poslovanja poduzeća. Integrirano upravljanje djelatnicima, procesima i tehnologijom mora imati isti zajednički cilj, a to je unaprjeđenje odnosa s kupcima, posebice onim najprofitabilnijim.

Kao okosnicu upravljanja odnosim s kupcima Grbac i Lončarić (2010.) navode strateško planiranje, ali i informacijsku tehnologiju. Pritom je strateški CRM (engl. *Customer Relationship Management*) fokusiran na razvitak kupcu orijentirane poslovne strukture, a analitički CRM koristi raspoložive podatke o kupcima kako bi poduzeće osiguralo veću vrijednost za kupca ali i za sebe, dok je operativni CRM usmjeren k automatizaciji postupaka.

Uzimajući kao primjer izravnu i interaktivnu komunikaciju u poslovanju turoperatora, jasno je kako će turoperator imati puno veće koristi i mogućnosti pregovaranja s poslovnim partnerom (npr. s hotelskim kućama i dr.) komunicira li s njime direktno. Naime, rizik gubitka dijela informacija ili njihove krive interpretacije u tom je slučaju znatno manji. Isto tako, turoperator će zahvaljujući izravnoj komunikaciji s poslovnim partnerima biti u neposrednijem dodiru s novim tržišnim trendovima te će im se moći prilagoditi u relativno kratkom roku.

Veliki će turoperator pak s lakoćom plasirati manjim turističkim agencijama svoje paket aranžmane direktnim kontaktom i dominantnim odnosima. Dobar CRM sustav za praćenje postojećih subagenata i novih potencijalnih partnera omogućuje turoperatorima plasiranje proizvoda po mjeri svakog značajnijeg partnera, veću kreativnost, mogućnost kvalitetnijeg praćenja tržišta i njegove ekspanzije.

Značajnu ulogu u izravnoj komunikaciji imaju voditelji ključnih kupaca (engl. *Key account manager* – KAM), koji su u potpunosti posvećeni najznačajnijim kupcima poduzeća, prate njihov rad i mogućnost daljnjeg rasta. Zajedno s poslovnim partnerima razvijaju nove proizvode, rješavaju eventualne reklamacije te su njihov glavni kontakt za sve eventualne nedoumice. Razvijaju i održavaju visoko kvalitetne odnose s ključnim kupcima, koordiniraju i nadziru prodajne aktivnosti (dogovaranje uvjeta i promotivnih aktivnosti), prikupljaju informacije i prate stanje na tržištu.

KAM savjetuje idealna rješenja i predstavlja osobu od povjerenja za ključne kupce, održavajući konstantnu izravnu i interaktivnu komunikaciju. Cilj KAM-a je dobro upoznati svoje ključne kupce (saznati i neke privatne podatke o njima, poput toga koje su im omiljene destinacije za godišnji odmor, kada im je rođendan, imaju li djecu i dr.) te tako steći veći manevarski prostor u poslovnim pregovorima, imati bolju i ležerniju komunikaciju s kupcem i, ono što je najvažnije, učvrstiti odnos s njime.



S druge strane, Vlašić, Mandelli i Mumel (2007.) ističu kako bi poslovni kupci željeli imati partnere koji će:

- biti zainteresirani da ponude rješenja, a ne samo proizvode
- slušati, a ne samo nuditi,
- predlagati nova rješenja, a ne odgovarati na postojeće situacije,
- brinuti za dobrobit klijenata, a ne isključivo za profit,
- imati ujednačenu kvalitetu usluge na svim razinama, a ne varirati u kvaliteti isporučene usluge odnosno proizvoda,
- fokusirat se na korisnost za klijenta, a ne na razvijanje osobnih „prijateljskih“ odnosa.

Snaga odnosa s kupcima ovisi o kvaliteti odnosa, vrijednostima, povjerenju i međusobnom poštovanju. Kada KAM ima savršen odnos s kupcem, moći će bolje ispuniti kupčeve potrebe, te tako ispuniti očekivanja kako kupca tako i vlastitog menadžmenta po postavljenim točkama ključnih pokazatelja uspješnosti (KPI).

## **4. MEĐUNARODNA TURISTIČKA TRŽIŠTA I DESTINACIJSKE MENADŽMENT KOMPANIJE**

Način funkcioniranja turističkog tržišta je ono što ga čini drugačijim od ostalih. Karakteriziraju ga posebna obilježja ponude i potražnje te dobara koja se na njemu razmjenjuju, ali i specifični čimbenici u okruženju. Prema globalnim predviđanjima očekuje se da će ukupno B2B turističko tržište porasti sa 19 250,20 milijuna USD u 2019. godini na 39.758,57 milijuna USD do kraja 2025., uz složenu godišnju stopu rasta (CAGR) od 12,84 % (ReportLinker, 2020.).

Kako bi zadovoljio svoje potrebe i želje za putovanjem, turist mora napustiti mjesto svog stalnog boravka i doći u željeno mjestu kako bi kupio turistički proizvod. Bez direktnog susreta ponude i potražnje, nema aktivnosti turističkog tržišta.

### **4.1. Motivi međunarodnih putovanja**

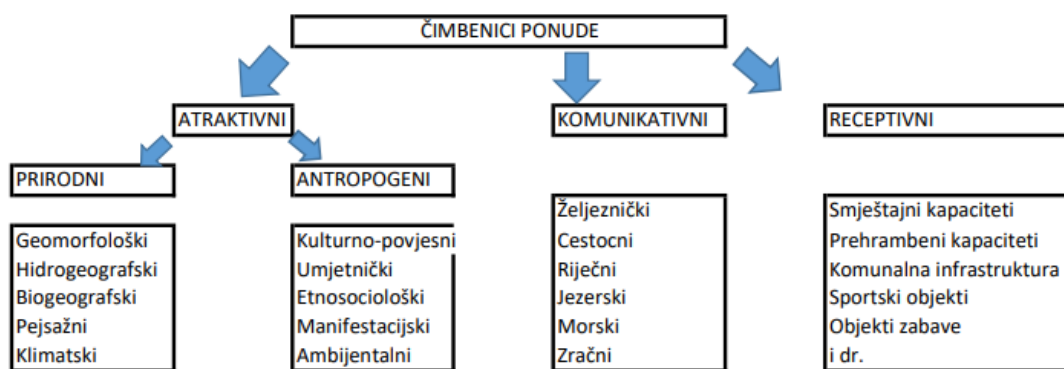
Turizam ne poznaje granice, pa je prepoznavanje glavnog motiva putovanja određenog emitivnog tržišta „važno za kvalitetno udovoljavanje turističkih potreba. Upravo dobro razumijevanje međunarodnog turizma može poslužiti kao alat za unapređenje odnosa zemalja ali i njihovih ekonomija.

Poslovanje na različitim međunarodnim tržištima predstavlja veliki izazov za svako poduzeće. Bez obzira na zemljopisni položaj pojedinih tržišta, znatne su razlike u kulturološkim, ekonomskim, političkim, zakonodavnim, društvenim i inim čimbenicima koji ih obilježavaju. Svi prethodno navedeni čimbenici predstavljaju okvir unutar kojega poslovni subjekt mora djelovati i od presudnoga su značenja za njegov uspjeh. Zbog toga se za sva ona poduzeća koja se odluče poslovati na međunarodnome tržištu proces segmentacije nameće sam po sebi. Za segmentaciju na stranim tržištima moguće je koristiti se ekonomski, političkim i pravnim čimbenicima, no isto tako i na temelju kulturnih varijabli kao što su jezik, religija, vrijednosti, stajališta, običaji i sl. Na taj način moguće je formirati homogene skupine potrošača koje će biti istovjetne po svojim obilježjima, bez obzira na njihovu zemljopisnu lokaciju“ (Renko, 2005., str. 219).

Diferencijacija ponude provodi se s obzirom na način dolaska turista u određenu destinaciju. Različita ponuda se kreira za poslovne partnere čiji turisti primjerice dolaze autom iz susjedne Slovenije u odnosu na one čiji turisti moraju nekoliko puta presjedati da bi doputovali avionom iz Novog Zelanda. Sljedeće što se uzima u obzir prilikom formiranja ponude jest vrsta putovanja (primjerice, zdravstveni, kulturni, sportski, nautički ili neki drugi selektivni oblik turizma), zatim trajanje putovanja te financijska mogućnost turista.

Bilen (2001.) ističe skupinu čimbenika koji kod čovjeka stvaraju želju za putovanjem ili barem dolazi do aspiracija za putovanjima radi zadovoljavanja rekreacijskih, kulturnih i drugih potreba. Riječ je, dakle, o čimbenicima koji djeluju na čovjeka da postane turist. No, nikako se ne smije zanemariti ulogu čimbenika koji djeluju na receptivnom turističkom tržištu, tj. čimbenika ponude, bez obzira radi li se o domaćim ili inozemnim turističkim kretanjima (Slika 12.).

Slika 12. Čimbenici turističke ponude



Izvor: Bilen, M., *Tržište proizvoda i usluga*, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 2001., str. 270.

Kad je riječ o međunarodnim turističkim putovanjima, „na usmjeravanje turističkih kretanja, intenzitet i masovnost putovanja, oblik turističkih putovanja i strukturu turista djeluju isti čimbenici, ali i neki drugi među kojima izdvajamo: prednost geografsko-turističkog položaja neke zemlje i udaljenost od zemalja emisije turista, prometna povezanost, tradicija, kulturne, zdravstvene i sportske veze, političke prilike i relativni troškovi“ (Bilen, 2001., str. 270).

Gržinić (2014.) kazuje kako je turistička potražnja obilježena izrazitom nelojalnošću i nepredvidljivošću te iznimno visokom cjenovnom osjetljivošću. Stoga se razvoj turoperatora temelji na:

- Stvaranju lojalnosti kod kupaca, iako ju je teško graditi i očekivati kod izrazito cjenovne osjetljivosti tržišta,
- Razvoju visoko specijaliziranih proizvoda s visokom dodanom vrijednošću, uz internacionalizaciju kvalitete, bolje pokrivanje fiksnih troškova, dodatna ulaganja. Ovakva putovanja ne moraju nužno biti i skupa iz razloga što agenti imaju ugovorene popuste (etablirane odnose) kod dobavljača (sudionika u lancu distribucije) usluga čiji proizvod postaje široko dostupan,
- I dalje grupnim putovanjima iako stagniraju s niskim cijenama, proizvodima s niskom maržom ali dodanom vrijednošću za korisnika i ponuđača (usluživanje turista od zračne luke do destinacije),
- Savjetodavnoj usluzi, pomoći (asistenciji), isticanju uloge lokalnih zajednica u održivom razvoju, jer su konkurentski (*online*) agenti uspješni stoga što ne kreiraju proizvode nego ih samo distribuiraju, zbog čega postižu bolju cijenu (niski fiksni troškovi, ekskluzivni proizvodi i kupovina i prodaja najjeftinijih proizvoda).

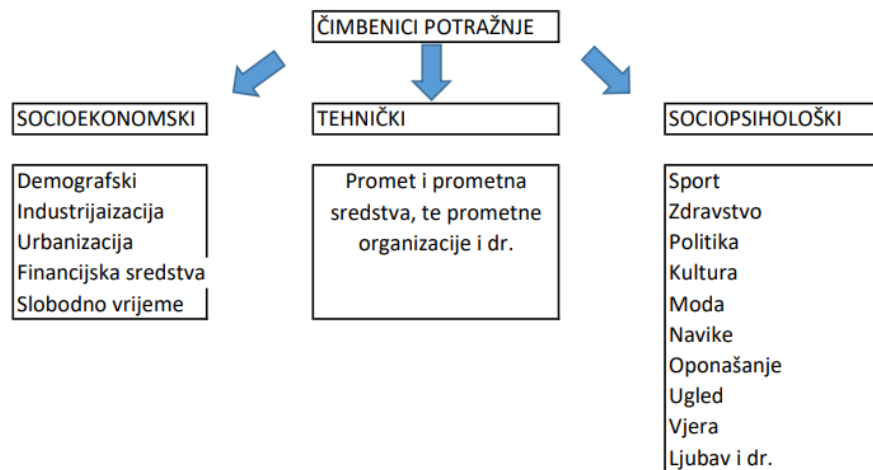
Nadalje, Gržinić (2014.) ističe kako će budućnost donijeti rastući značaj turističkih agencija u kreiranju i plasmanu fleksibilnih turističkih putovanja. Psihološki aspekt i osoblje – kao živa riječ i glas iskustva, zatim prethodno iskustvo turista, kao i garancija sigurnosti od zlouporabe podataka na internetu su prednosti s kojima turoperator može biti konkurentniji u razdoblju poslovne neizvjesnosti.

Inovativni procesi u turističkoj industriji se obično odnose na poboljšanje usluge korisnicima i ulaganje u informacijsko komunikacijsku tehnologiju (IKT). Nove tehnologije olakšavaju dostupnost turističkih usluga većem broju ljudi te omogućuju oblikovanje usluga bolje prilagođenih željama korisnika. Iako se turistički biznis smatra pionirskom u usvajanju novih tehnologija, istraživanja su pokazala da nove tehnologije često znaju biti neadekvatne, a njihov utjecaj nesustavno procijenjen (Labanauskaitė, Fiore, Stašys, 2020.).

Bilen (2001.) također ističe da kada je riječ o pokretačkim čimbenicima ili čimbenicima potražnje koji djeluju u regijama ili zemljama odakle turisti dolaze, onda oni mogu biti

neovisni od ponašanja pojedinaca, ali i odraz njegovih sklonosti i mogućnosti. Među brojnim čimbenicima potražnje izdvajaju se: razina životnog standarda, stupanj industrijalizacije i urbanizacije, slobodno vrijeme, različite povlastice koje nudi država ili pojedina poduzeća i organizacije te brojni čimbenici koji su subjektivne naravi, poput mode, oponašanja, ugleda, vjere, ljubavi, navika i dr. (Slika 13.).

Slika 13. Čimbenici turističke potražnje



Izvor: Bilen, M., *Tržište proizvoda i usluga*, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 2001., str. 273.

Na kraju, Bilen (2001.) ističe veliko značenje posredničkih čimbenika u turizmu, tj. organizatora putovanja i turističkih agencija. Oni doprinose pravilnijem, bržem i kvalitetnijem funkcioniranju turističkih kretanja. Agencije posreduju u pribavljanju isprava i dokumenata potrebnih za putovanje i boravak turista u određenoj destinaciji, ali imaju i promidžbeno informativnu zadaću te savjetodavnu ulogu.

## 4.2. Značaj međunarodnih turističkih tržišta

Od početka 20. stoljeća „ekonomski razvoj karakterizira postepeno smanjenje značenja primarnih djelatnosti uz tendenciju porasta značenja sekundarnih djelatnosti. U posljednjim desetljećima 20. stoljeća dolazi do izrazito dinamičnog razvoja svjetske ekonomije, a dominantan ekonomski sektor postaju uslužne djelatnosti. Roba, usluge, kapital i znanje ne poznaju granice – ukratko svijet postaje globalno selo“ (Blažević, Peršić, 2009., str. 6).

Blažević i Peršić (2009.) ističu da u uslužnom sektoru turizam zauzima značajno mjesto. Turizam ima veliki ekonomski značaj za brojne zemlje, posebno za mala gospodarstva sa slabije diversificiranom ekonomskom strukturom, u kojima je devizni priljev od turizma značajan za pokrivanje vanjskotrgovinskog deficita.

Turistička potrošnja je pod utjecajem velikog broja čimbenika, a osobito ekonomskih uvjeta koji vladaju na emitivnim i receptivnim turističkim tržištima. Općenito vrijedi pravilo: kada su ekonomija i ukupna proizvodnja u ekspanziji, raste i raspoloživi dohodak te se veći dio dohotka troši na putovanja. Vrijedi i suprotno. Kontrakcija ekonomske aktivnosti dovodi do očekivanog smanjenja turističke potrošnje.

Sve je veća ovisnost malih zemalja o turističkim rezultatima i uspjesima u odnosu na veća i ekonomski diversificirana tržišta, što dovodi do potrebe dodatnog promišljanja i usmjeravanja politike održivog razvoja malih zemalja. Također, nesigurnost na globalnom tržištu utječe i na kretanje turističkog tržišta.

#### **4.3. Istraživanje stavova i potrošnje turista u Republici Hrvatskoj**

Istraživanje stavova i potrošnje turista u Republici Hrvatskoj (TOMAS istraživanje) je longitudinalno, primarno kvantitativno istraživanje koje provodi Institut za turizam iz Zagreba. Riječ je o istraživanju „u okviru kojeg se podaci prikupljaju osobnim intervjuom s turistima (uz korištenje strukturiranog upitnika), a provode se s ciljem identifikacije stavova i potrošnje turista u hrvatskim turističkim destinacijama.

TOMAS istraživanja provode se od 1987. godine, a posljednje u nizu, pod nazivom TOMAS Hrvatska 2019., po prvi je puta provedeno na području cijele zemlje, od svibnja 2019. do ožujka 2020. godine, tako da ujedno donosi rezultate obilježja putovanja i boravka turista u Hrvatskoj izvan razdoblja ljetne turističke sezone“ (Hrvatska turistička zajednica, TOMAS istraživanja, 22. 3. 2022.). Od recentnijih turističkih istraživanja, objavljeni su i TOMAS Zdravstveni turizam 2018., odnosno Stavovi i potrošnja korisnika usluga zdravstvenog turizma u Hrvatskoj, te TOMAS Ljeto 2017., odnosno stavovi i potrošnja turista koji su boravili tijekom ljeta 2017. godine na području 7 primorskih županija Republike Hrvatske.

Napori istraživačkog tima Instituta za turizam iz Zagreba od početka provođenja TOMAS istraživanja bili su usmjereni ka (Marušić, Prebežac, Mikulić, 2019., str. 84):

- „širenju obuhvata istraživanja na segmente turističke potražnje vezane uz posebne oblike turizma kako bi se istraživanjima, osim ljetne odmorišne potražnje, obuhvatila potražnja drugih oblika turizma te tako pratio cjeloviti razvoj turizma u Hrvatskoj,
- sadržajnom prilagođavanju istraživanja promjenama turističke ponude i potražnje kako bi rezultati istraživanja bili relevantni i usklađeni s trendovima, te
- širenju vremenskog i geografskog obuhvata istraživanja, produžavajući vrijeme prikupljanja podataka i povećavajući broj lokacija/destinacija u kojima se prikupljaju podaci, kako bi se istraživanjem dobila cjelovita slika turističke potražnje u Hrvatskoj, ali i mogućnost ukazivanja na razlike u tržišnim segmentima potražnje prema sezonama i/ili regijama.“

Metodološki okvir istraživanja TOMAS Hrvatska 2019. je proširen u odnosu na prethodna istraživanja TOMAS Ljeto. Njegova su glavna obilježja sljedeća (Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj – TOMAS Hrvatska 2019., 2020.):

- Istraživanje je primarno i ima kvantitativni karakter, a podaci se prikupljaju metodom osobnog intervjua s turistima, uz korištenje strukturiranog upitnika.
- Provedeno je na uzorku od 13.582 ispitanika u hotelima, hostelima, kampovima i obiteljskom smještaju u 143 mjesta diljem Hrvatske.
- Obuhvaćeni su domaći turisti i turisti 24 najvažnija emitivna tržišta.
- Rezultati istraživanja reprezentativni su za turističku potražnju u Hrvatskoj na razini regije, sezone, vrste objekta i zemlje porijekla turista; reprezentativnost je postignuta utežavanjem rezultata istraživanja podacima sustava *eVisitor*; rezultati istraživanja TOMAS Hrvatska za Jadransku Hrvatsku usporedivi su s rezultatima prijašnjih istraživanja TOMAS Ljeto.

Sažeti pregled rezultata istraživanja TOMAS Hrvatska 2019. prikazan je u Tablica 2.

Tablica 2. Sažetak nalaza Istraživanja stavova i potrošnje turista u Hrvatskoj - TOMAS Hrvatska 2019.

|                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sociodemografski profil turista</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 43 godine je prosječna starost turista</li> <li>• 55 % turista je u dobi od 30 do 49 godina, 15 % mlađe je od 30, a 30 % starije od 50 godina</li> <li>• 43 % turista je fakultetski obrazovano</li> <li>• 48% gostiju ima mjesečna primanja na razini kućanstva viša od 3.000 eura</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Motivacija</b>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• more (81 %) i priroda (56 %) su najvažniji motivi dolaska u Jadransku Hrvatsku, slijede <i>city break</i> (24 %), <i>touring</i> (21 %), sport i rekreacija (15 %), kultura i umjetnost (13 %), gastronomija (7 %), zabava i festivali (6 %) te niz drugih motiva</li> <li>• U Kontinentalnoj Hrvatskoj najzastupljeniji motivi dolaska su priroda (32 %), <i>touring</i> (26 %), <i>city break</i> (26 %), sport i rekreacija (24 %), posao (22 %), kultura i umjetnost (16 %), planinarenje i sela (po 10 %), gastronomija (7 %), manifestacije i događanja (6 %) i drugi</li> </ul>                                                                                                                       |
| <b>Lojalnost turista Hrvatskoj i izvori informacija</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• više od 50 % inozemnih turista već je posjetilo Hrvatsku tri ili više puta</li> <li>• 33 % inozemnih turista je bilo prvi puta u Hrvatskoj</li> <li>• 55 % turista prikuplja informacije putem interneta; slijede preporuke rodbine i prijatelja (25 %) i prijašnji boravak (22 %)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Obilježja putovanja</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 43 % turista u Jadransku Hrvatsku dolazi u krugu obitelji, 40 % u pratnji partnera, 11 % s prijateljima i 7 % bez pratnje</li> <li>• 38 % turista u Kontinentalnu Hrvatsku dolazi bez pratnje, 32 % u pratnji partnera, 16 % s prijateljima i 14 % u krugu obitelji</li> <li>• 73 % turista u Jadransku Hrvatsku dolazi automobilom, 19 % zračnim prijevozom i 6 % autobusom</li> <li>• 49 % turista u Kontinentalnu Hrvatsku dolazi automobilom, 37 % zračnim prijevozom i 9 % autobusom</li> </ul>                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Boravak u destinaciji</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 7,3 noćenja turisti u prosjeku ostvaruju u hrvatskim destinacijama (7,6 noćenja Jadranskoj Hrvatskoj, a 2,9 noćenja u Kontinentalnoj Hrvatskoj)</li> <li>• u Jadranskoj Hrvatskoj glavne aktivnosti su plivanje/kupanje, razgledavanje gradova, odlazak u restorane, posjet povijesnim građevinama, posjet nacionalnim parkovima, brodski izleti, pješaćenje te niz drugih sportskih, rekreativnih, zabavnih i kulturnih aktivnosti</li> <li>• u Kontinentalnoj Hrvatskoj glavne aktivnosti su odlazak u restorane, razgledavanje gradova, posjeti nacionalnim parkovima, povijesnim građevinama, muzejima i galerijama, pješaćenje i ostale sportske, rekreativne, zabavne i kulturne aktivnosti</li> </ul> |



|                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 53 % turista odlazi na samostalno organizirane izlete (54 % u Jadranskoj i 39 % u Kontinentalnoj Hrvatskoj), a 19 % na izlete organizirane posredstvom turističke agencije</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Zadovoljstvo ponudom</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ljepota prirode i krajolika, ljepota mjesta, osobna sigurnost, atmosfera i ugođaj te gostoljubivost lokalnog stanovništva najbolje su ocijenjeni elementi ponude Hrvatske</li> <li>• vrlo je visoko i zadovoljstvo ukupnim boravkom</li> <li>• na razini Hrvatske, visoko su ocijenjeni uređenost mjesta, čistoća, opremljenost i uređenost plaža, smještajni objekt, ekološka očuvanost, prometna dostupnost destinacije, gastronomska ponuda, informacije u destinaciji, pješačke staze i mogućnost kvalitetnog kretanja pješice u destinaciji, prilagođenost destinacije djeci, označavanje znamenitosti te ponuda kulture i umjetnosti</li> <li>• u Kontinentalnoj Hrvatskoj turisti su najmanje zadovoljni ponudom zabave, prilagođenosti destinacije osobama s posebnim potrebama, biciklističkim rutama i stazama te informacijama u zaštićenim prirodnim područjima</li> <li>• u Jadranskoj Hrvatskoj turisti su najmanje zadovoljni prometom u mjestu (vrlo niska ocjena) te ponudom zabave, prilagođenosti destinacije osobama s posebnim potrebama i mogućnostima za kupnju</li> <li>• između 6 % i 8 % turista je tijekom boravka u destinaciji zasmetala gužva (na kupališnom prostoru i/ili na javnim površinama), neprimjereno odloženo smeće, nemogućnost razdvajanja otpada, neugodni mirisi iz kontejnera i/ili buka</li> </ul> |
| <b>Prosječni dnevni izdaci u destinaciji</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 98 eura po osobi i noćenju iznosi prosječna dnevna potrošnja turista u destinaciji (115 eura u Kontinentalnoj i 97 eura u Jadranskoj Hrvatskoj)</li> <li>• 54 % izdataka odnosi se na uslugu smještaja, 17 % na uslugu hrane i pića izvan smještajnog objekta, a 29 % na sve ostale usluge, podjednako u obje regije</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

Izvor: Izrada autorice prema: Institut za turizam Zagreb, *Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj – TOMAS Hrvatska 2019.*, Institut za turizam Zagreb, Zagreb, 2020., str. 9.

Longitudinalno istraživanje TOMAS „otkriva velik broj znanstveno utemeljenih, relevantnih i pouzdanih informacija o stalnim mijenama agregatne turističke potražnje u Hrvatskoj, neophodnih za strateško planiranje i donošenje odluka vezanih uz razvoj turizma u Hrvatskoj, od segmentacije tržišta i razvoja inovativnog turističkog proizvoda, do ocjene konkurentne pozicije Hrvatske i utjecaja turističke aktivnosti na hrvatsko gospodarstvo“ (Marušić, Prebežac, Mikulić, 2019.).

#### **4.4. Uloga Hrvatske turističke zajednice na međunarodnim emitivnim tržištima**

Hrvatska turistička zajednica (HTZ) je „nacionalna turistička organizacija koja je osnovana s ciljem stvaranja i promicanja identiteta i ugleda hrvatskog turizma u zemlji i svijetu. Aktivnosti HTZ-a obuhvaćaju planiranje i provedbu promotivne strategije, predlaganje i izvedbu promidžbenih aktivnosti koje su od zajedničkog interesa za sve subjekte u turizmu te podizanje razine kvalitete cjelokupne turističke ponude Hrvatske.

Između ostalih, najznačajnije zadaće HTZ-a obuhvaćaju ustroj, provedbu i nadzor svih poslova vezanih za brendiranje i promociju turističkog proizvoda Republike Hrvatske, objedinjavanje sveukupne hrvatske turističke ponude, provedbu operativnih istraživanja tržišta za potrebe promocije hrvatskog turizma i analizu provedenih promotivnih aktivnosti. U djelokrug rada HTZ-a spada i upravljanje sustavom *eVisitor* te drugim turističkim informacijskim sustavima, ali i koordinacija svih turističkih zajednica, kao i svih gospodarskih te drugih subjekata u turizmu koji djeluju neposredno i posredno na unapređenju i promidžbi turizma u Hrvatskoj“ (HTZ, 2022) Hrvatska turistička zajednica ima sjedište u Zagrebu i 19 predstavništava i ispostava u svijetu: Frankfurt (Njemačka), München (Njemačka), Beč (Austrija), Ljubljana (Slovenija), Milano (Italija), Prag (Češka), Bratislava (Slovačka), Varšava (Poljska), Pariz (Francuska), London (Velika Britanija), Budimpešta (Mađarska), Amsterdam (Nizozemska), Bruxelles (Belgija), Stockholm (Švedska), Moskva (Rusija), New York (SAD), Los Angeles (SAD), Shanghai (Kina), Seoul (Južna Koreja). Tijela upravljanja su joj Skupština, Turističko vijeće i predsjednik, čiju dužnost obnaša ministar turizma. HTZ djeluje na temelju godišnjeg Programa rada i Financijskog plana koje donosi Skupština, a ostvaruje prihode iz sljedećih izvora: turističke pristojbe, članarine, državnog proračuna i ostalih izvora (Hrvatska turistička zajednica, O nama, 2022.).

Hrvatska turistička zajednica (HTZ), na temelju Programa dodjele potpora male vrijednosti (*de minimis*) za razvoj turističkog sektora u 2022., „destinacijskim menadžment kompanijama dodjeljuje novčana sredstva namijenjena programima razvoja i uvođenja na tržište složenih turističkih proizvoda za tržište posebnih interesa s ciljem aktiviranja manje korištenih turističkih resursa i kreiranja novih motiva dolazaka turista na području cijele Hrvatske, obogaćivanja turističke ponude, razvoja inovativnih

proizvoda koji omogućavaju produljenje turističke sezone i smanjenje sezonalnosti te povećanja turističkog prometa, posebice u razdoblju pred i posezone te na kontinentu, stvaranja prepoznatljivog imidža Hrvatske kao destinacije turizma posebnih interesa i tržišnoj valorizaciji složenih turističkih proizvoda kao razloga dolaska turista u pojedinu destinaciju u Hrvatskoj.

Nadalje, HTZ kao nacionalna turistička organizacija, organizira promotivnu kampanju sa strateškim partnerima (turoperatori i prijevoznici) na inozemnim tržištima u 2022. godini. Svojim promidžbenim aktivnostima želi podići svijest o Hrvatskoj kao atraktivnoj turističkoj destinaciji tijekom cijele godine, te time ujedno utjecati na povećanje potražnje za hrvatskim turističkim proizvodima, povećanje turističkog prometa i opće potrošnje. U skladu s tim, HTZ planira uspostaviti suradnju s partnerima iz turističke industrije, te aktivno promovirati hrvatsku turističku ponudu s ciljem privlačenja većeg broja gostiju po načelu ostvarenja opće koristi za sve nositelje ponude destinacije. Suradnja sa strateškim partnerima ima za cilj podići svijest o turističkom brendu Hrvatske na odabranom tržištu ciljajući potencijalne goste zajedničkim kampanjama vezanim uz program strateških partnera za Hrvatsku, te koristeći promotivne kanale, alate i iskustvo strateških partnera u segmentu organiziranih turističkih putovanja“ (Hrvatska turistička zajednica, 2022.).

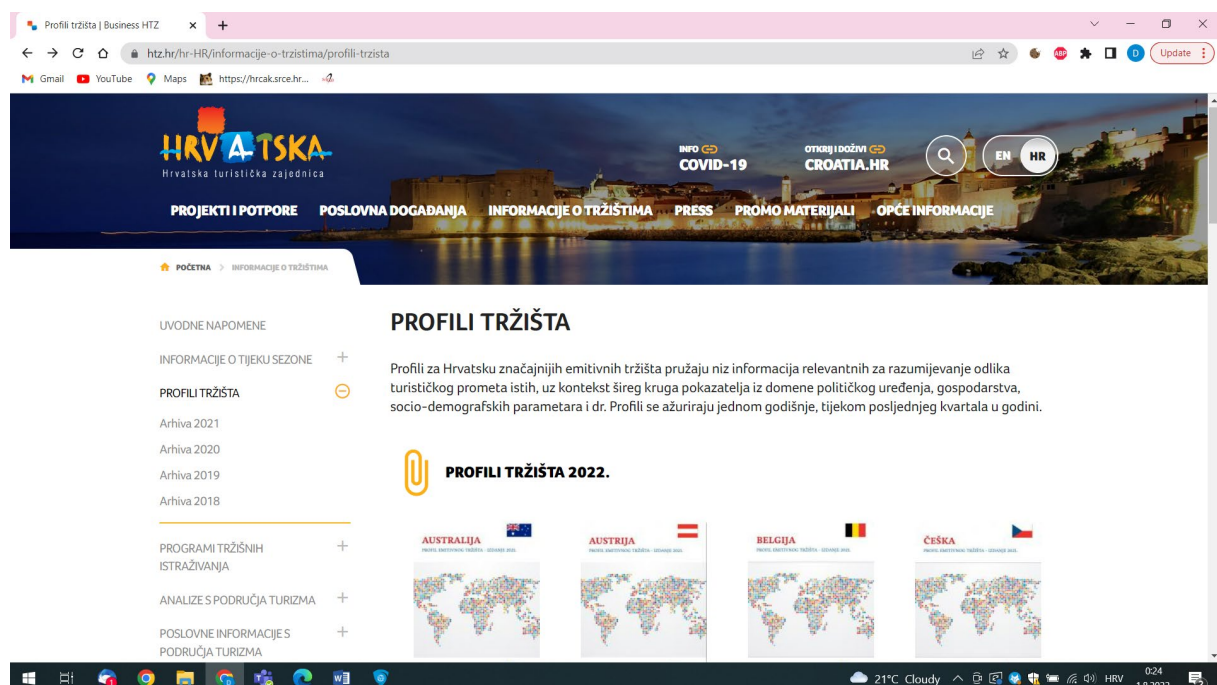
Osim sudjelovanja na međunarodnim turističkim sajmovima (Prilog 2.), HTZ organizira i radionice *Buy Croatia* i *Sell Croatia*. Riječ je o radionicama na kojima domaći poslovni turistički subjekti predstavljaju svoje proizvode na inozemnom B2B tržištu, odnosno strani B2B subjekti imaju mogućnost posjetiti destinaciju i u sklopu posjeta im se organizira poslovni susret s domaćom turističkom poslovnom ponudom.

Predstavništva HTZ-a u svijetu imaju vrlo bitnu ulogu, a to je uloga turističkih ambasadora. Osnivaju se u svrhu promocije, analize tržišta i drugih stručnih aktivnosti povezanih s promocijom hrvatskog turizma. Predstavništva i ispostave obavljaju svoje poslove turističke promocije hrvatskog turizma u inozemstvu sukladno strateškom marketinškom planu hrvatskog turizma te temeljem programa rada i financijskog plana za tekuću godinu. U obavljanju promidžbenih i drugih aktivnosti od interesa za Republiku Hrvatsku, predstavništva i ispostave Hrvatske turističke zajednice u državi

u kojoj su osnovane surađuju s diplomatskim misijama i konzularnim uredima Republike Hrvatske.

Na mrežnim stranicama HTZ-a nalaze se vrijedne informacije o značajnim emitivnim tržištima Republike Hrvatske (Slika 14.) kao i analiza profila tržišta (Prilog 2.). Za svako takvo tržište se na godišnjoj razini izrađuje i objavljuje dokument „Profil emitivnog tržišta“. Riječ je o dokumentu koji sadrži niz informacija relevantnih za razumijevanje odlika turističkog prometa pojedine emitivne zemlje, kao i širi krug pokazatelja iz domene političkog uređenja, gospodarstva, sociodemografskih parametara i dr.

Slika 14. Prikaz mrežne stranice Hrvatske turističke zajednice - Profili tržišta



Izvor: Hrvatska turistička zajednica, Profili tržišta (n. d.), <<https://www.htz.hr/hr-HR/informacije-o-trzistima/profil-trzista>> (23.03.2022.)

Također, na mrežnim stranicama se nalaze objave za medije, novosti, informacije o tijeku sezone, razni programi tržišnih istraživanja, poslovne informacije s područja turizma i analize s područja turizma. Moguće je i preuzimanje specijaliziranih brošura, te video i foto datoteka, koji se tu objavljuju sa svrhom omogućavanja pristupa kvalitetnim uradcima i najudaljenijim poslovnim partnerima.

## 4.5. Destinacijska menadžment kompanija

Destinacijska menadžment kompanija (engl. *Destination Management Company* - DMC) ili DMK je poduzeće koje upravlja nizom proizvoda i usluga na određenom turističkom odredištu. DMK su obično manje, lokalne organizacije koje godinama rade na jednom specifičnom odredištu. Ostalim turističkom kompanijama donose ključno lokalno znanje i iskustvo, dajući međunarodnim partnerima (ali i partnerima izvan specifične regije) uvid koji im je potreban za stvaranje sigurnih i uzbudljivih proizvoda.

Brojne promjene koje se događaju u suvremenom društvu „bilo da su ekonomske, tehnološke, klimatske, političke ili neke druge naravi, na različite načine utječu na relativno osjetljivo turističko tržište. Potražnja se mijenja u smislu zahtjevnosti i putovi do zadovoljnog turista danas su potpuno drugačiji nego možda samo prije desetak godina. To je uvelike uvjetovano promjenama u sustavu vrijednosti pa se tako više cijeni 'zdravo', 'ugodno', 'novo', 'drugačije', 'jednostavno', 'prirodno' i što je više moguće prilagođeno specifičnim željama potencijalnih tržišnih segmenata. Kupci žele naučiti, spoznati, zapamtiti nešto što će im produbiti znanja, obogatiti ih, oplemeniti i pridonijeti kvaliteti njihovog života. Pri tome imaju velike mogućnosti izbora i usporedbe, a do informacija dolaze lakše i brže nego ikada prije“ (Čorak, Trezner, 2014., str. 9). DMK tako ostalim turističkom kompanijama donose ključno lokalno znanje i iskustvo, dajući međunarodnim partnerima (ali i partnerima izvan specifične regije) uvid koji im je potreban za stvaranje sigurnih i uzbudljivih proizvoda.

Hipersegmentacija tržišta „i sve snažniji zahtjevi za diversifikacijom proizvoda uvjetovali su drugačiji pristup kod destinacijskih menadžment kompanija koje su fokusirane, odnosno specijalizirane za određeni proizvod. Njihovo društveno umreženje, korištenje resursa, kompetencije zaposlenih i unutarnji procesi usmjereni su na jednu ili na manji broj srodnih linija proizvoda kao što su pustolovne aktivnosti, promatranje biljaka i životinja, gastronomija i enologija, lov i ribolov, kreativne aktivnosti, kulturna baština i slično. Takve destinacijske menadžment kompanije uspjeh temelje na vrlo specifičnim kompetencijama svojih zaposlenih i suradnika u području teme/tema za koje su specijalizirane.

Budući da pokrivaju manji broj proizvodnih linija, one ih razvijaju u dubinu zahvaćajući širem spektru potencijalnih korisnika u okviru odabrane teme, uključujući i one najzahtjevnije. Ujedno, mogu efikasno djelovati i na širem području više destinacija

budući da nisu ograničene ukupnom, nego specifičnom resursnom osnovom. Takve destinacijske menadžment kompanije uglavnom posluju na tzv. tržištu turističkih proizvoda posebnih interesa i kreiraju proizvode visoke vrijednosti za uske tržišne niše“ (Čorak, Trezner, 2014., str. 17).

Iako su osnovni koncepti turoperatora „laka za razumijevanje, tj. povezuje se prijevoz i smještaj radi stvaranja turističkog paketa koji se može ponuditi u brošuri, ipak praktični dio turoperatorskog ciklusa zahtjeva pažljivo planiranje, pripremu i koordinaciju. Velik broj poslova mora biti pravodobno provedeno, i to ne samo od strane pojedinih odjela unutar „tour“ kompanije, već i od vanjskih suradnika i dobavljača. Zadaća koordiniranja svih ovih aktivnosti uglavnom se nalazi u rukama marketinškog odjela“ (Cooper et al., 2008., str. 333).

Temeljna startna pozicija za kreiranje uspješne marketinške strategije je osigurati jasnu definiciju ciljnog tržišta. U ovom slučaju tržište je sačinjeno od aktualnih i potencijalnih potrošača, tj. B2B partnera.

## **5. ISTRAŽIVANJE ULOGE IZVORNOG GOVORNIKA U PRODAJNOJ KOMUNIKACIJI NA MEĐUNARODNOM B2B TURISTIČKOM TRŽIŠTU**

### **5.1. Metodologija istraživanja**

U empirijskom dijelu istraživanja cilj je bio odgovoriti na sljedeća ključna pitanja:

- Utječe li angažman izvornog govornika kao pregovarača na uspješnost prodaje koja se odvija na međunarodnom B2B turističkom tržištu?
- Kakva je važnost neverbalne komunikacije spram one verbalne prilikom vođenja prodajnih pregovora na međunarodnom B2B turističkom tržištu?
- Ubrzava li izvrsno poznavanje običaja svojstvenih nekom inozemnom B2B turističkom tržištu proces rada prodajnog osoblja?
- Umanjuje li izvrsno poznavanje običaja svojstvenih nekom inozemnom B2B turističkom tržištu vjerojatnost pogrešnog tumačenja očekivanja klijenata s tog tržišta?
- Ispunjava li prodavač koji je izvorni govornik bolje očekivanja klijenata s određenog inozemnog B2B turističkog tržišta?

Autorica rada je do odgovora na navedena pitanja došla tako što je provela kvalitativno istraživanje. Radi sistematičnog pristupa istraživanoj tematici, primarni su podaci prikupljeni primjenom strukturiranog dubinskog intervjua. U literaturi se ova metoda istraživanja ističe kao osnovna, odnosno poželjna, kada se istraživanje provodi u kontekstu razmjene na B2B tržištu. Smatra se da se ovom metodom može doći do kvalitetnijih primarnih podataka potrebnih za donošenje odluka iz domene međunarodnog poslovanja, odnosno kada se razmatra ulazak na novo geografsko tržište ili želi bolje spoznati karakteristike novog tržišnog segmenta (Schwab, 2021.)

Istraživanje je provedeno na primjeru destinacijske menadžment kompanije Uniline d.o.o., o kojoj će više govora biti u narednom poglavlju. Odabir poduzeća Uniline d.o.o. za provođenje ispitivanja opravdava se činjenicom da je riječ o najvećem hrvatskom turoperatoru (i destinacijskoj menadžment kompaniji) mjereno visinom ostvarenog ukupnog prihoda (Tablica 3.), s poslovanjem rasprostranjenim na međunarodnom turističkom tržištu, s podružnicama lociranim na više kontinenata i sa zaposlenim

velikim brojem izvornih govornika na mjestima prodavača. Nije rijedak slučaj da se pri provođenju kvalitativnih istraživanja u razmatanje uzme samo jedan poslovni subjekt, odnosno do njih deset, a da se rezultati istraživanja smatraju relevantnima (Marshall et al., 2015).

Tablica 3. Top 5 poduzetnika u djelatnosti putničkih agencija, organizatora putovanja (turoperatora) i ostalih rezervacijskih usluga te djelatnostima povezanih s njima prema ukupnom prihodu u 2018. g.

| Red. br. | Naziv                        | Broj zaposlenih | Ukupan prihod (u tisućama kuna) | Dobit razdoblja (u tisućama kuna) |
|----------|------------------------------|-----------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| 1.       | Uniline d.o.o.               | 139             | 416.660                         | 11.266                            |
| 2.       | Kompas d.o.o.                | 98              | 345.952                         | 3.992                             |
| 3.       | Atlas d.d.                   | 213             | 345.538                         | 0                                 |
| 4.       | Katarina line d.o.o.         | 48              | 280.137                         | 28.891                            |
| 5.       | Meeting Point Croatia d.o.o. | 40              | 255.444                         | 3.115                             |

Izvor: Fina, Registar godišnjih financijskih izvještaja, obrada GFI-a za 2018. godinu, citirano u: Fina, „Kod poduzetnika u djelatnosti putničkih agencija od 2016. godine raste broj poduzetnika, zaposlenih, ukupni prihodi i dobit“, (8. 6. 2022.), <<https://www.fina.hr/-/kod-poduzetnika-u-djelatnosti-putnickih-agencija-od-2016.-godine-raste-broj-poduzetnika-zaposlenih-ukupni-prihodi-i-dobit>>, (5. 12. 2022.)

Dana 18. ožujka 2022. u prostorijama destinacijske menadžment kompanije Uniline d.o.o. vođen je intervju sa 6 djelatnica kompanije, i to: Elisom Grubissa Jurman (Izvršna direktorica prodaje i produkcije), Majom Grgorinić Lisjak (Voditeljica tržišta Azija), Davorkom Rebić (*Senior Production and Operation Specialist*), Samantom Rojnić (*Senior Key Account Manager* za talijansko tržište), Irenom Mikulić (*Senior Key Account Manager* na DACH tržištu) te Martinom Klunić Barlek (*Senior Product Manager*). Riječ je o osobama s dugogodišnjim radnim iskustvom na poslovima prodaje u turističkom sektoru. Intervju se sastojao od 21 originalno definirano pitanja. Autorici rada je od velike pomoći bilo osobno radno iskustvo na mjestu prodajnog predstavnika destinacijske menadžment kompanije na inozemnom B2B turističkom tržištu. Intervju je sveukupno trajao 280 minuta, a djelatnice su ispitane zasebno. Autorica rada je dobivene odgovore direktno bilježila u računalo, neposredno nakon što su ih ispitanice iznijele. Zabilježeni odgovori kasnije su pregledani i uređeni na način da su uočene tipkarske i pravopisne pogreške ispravljene.



## 5.2. O destinacijskoj menadžment kompaniji „Uniline“ d.o.o.

Uniline d.o.o. je velika destinacijska menadžment kompanija sa sjedištem u Puli. Riječ je o profitno orijentiranom poduzeću koje se bavi organiziranjem, prodajom i realizacijom turističkih paket aranžmana, prodajom i posredovanjem u prodaji ugostiteljskih i turističkih usluga, posredovanjem u pružanju usluga putovanja i boravka te obavljanjem drugih s njima povezanih usluga. Nadalje, poduzeće se bavi prihvatom i prijevozom putnika (transferi), prodajom i posredovanjem u prodaji karata ili mjesta za sva prijevozna sredstva, rezervacijom smještaja i drugih usluga u ugostiteljskim objektima, te najmom automobila, organizacijom sportskih događanja, kongresa, krstarenja i *charter* operacija.

Uniline d.o.o. je vodeća turistička kompanija (Laslavić, 2022.) u osmišljavanju i ponudi inovativnih doživljaja na području jugoistočne Europe. Ciljno tržište su joj poslovni kupci s područja Europe, Bliskog i Dalekog istoka te prekomorskih zemalja. Za ta se emitivna tržišta organiziraju grupni i individualni dolasci u Republiku Hrvatsku. Kriteriji segmentacije tržišta koje ovo poduzeće primjenjuje u svom poslovanju su kupovna moć klijenata te razina životnog standarda (niski, srednji i visoki standard).

Interakcije poduzeća Uniline d.o.o. s klijentima su osobnog i organizacijskog tipa. Poduzeća međusobno sklapaju ugovore i dogovaraju način poslovanja, dok djelatnici poduzeća svakodnevnom poslovnom komunikacijom ostvaruju osobne kontakte, koji su izričito bitni u slučajevima kada je potrebno rješavati nastale probleme (Intervju, Uniline d.o.o., 2022.).

## 5.3. Analiza rezultata istraživanja

U ovom se poglavlju iznose pitanja postavljena djelatnicama kompanije Uniline d.o.o. i odgovori koji su prilikom intervjua dobiveni i zabilježeni. Pitanja i odgovori se iznose u nastavku, nanizani kronološkim redoslijedom postavljanja odnosno bilježenja:

### 1. *Možete li ukratko opisati poduzeće?*

- Uniline d.o.o. je destinacijska menadžment kompanija s preko 25 godina poslovnog iskustva u turizmu. Kompanija od osnutka posluje kao *incoming* turistička agencija. U početku je pružanje usluga bilo

ograničeno na područje Republike Hrvatske, dok se zadnjih 10 godina ono proširilo na prostor cijele jugoistočne Europe.

- Uniline d.o.o. pruža kompletnu turističku uslugu, od smještaja turista do servisnih usluga i transfera. Više od 10 godina poduzeće je nositelj *Europcar* franšize.
- Uniline d.o.o. je internacionalna kompanija kojoj je glavni segment poslovanja u sektoru turizma. Većinom se radi o receptivnom turizmu na regionalnom tržištu (zemlje članice bivše Jugoslavije) te bliže jugoistočne zemlje. Govorimo o DMK koji u ljetnim mjesecima zapošljava i do 100-tinjak djelatnika.
- Uniline d.o.o. je jedna od vodećih putničkih kompanija u Hrvatskoj, s poslovnica i predstavništva diljem svijeta. Svoj je rad započela još 1996. godine, a danas se o klijentima brine više od 200 turističkih stručnjaka. Nudi široki spektar usluga, a stečeno znanje i iskustvo omogućuje da svojim klijentima ponudi vrhunsku uslugu.
- Uniline d.o.o. nudi široki spektar usluga, a stečeno znanje i iskustvo omogućuje da svojim klijentima ponudi vrhunsku uslugu.
- Pokrivamo sve turističke usluge prateći trendove putovanja u sadašnjem vremenu.

## **2. Koja je Vaša uloga u poduzeću?**

- Već duži niz godina obavljam funkciju Izvršnog direktora prodaje i produkcije. Ovo radno iskustvo mi omogućuje realnu procjenu prodajnog potencijala kompanije na međunarodnom B2B turističkom tržištu.
- Voditelj sam tržišta koje obuhvaća nekoliko zemalja iz Azije.
- *Senior Production and Operation specialist* – bavim se obradom rezervacija agencija partnera i to od inicijalnog upita, preko izrade ponude, kroz praćenje realizacije usluge pa sve do izdavanja finalne fakture, čime se proces rezervacije završava.
- Moja funkcija u kompaniji je *Senior Key Account Manager*, tj. bavim se održavanjem odnosa s ključnim partnerima na talijanskom tržištu.
- *Senior Key Account Manager* na DACH tržištu (kratica za tržište Njemačke, Austrije i Švicarske).

- Moje je radno mjesto *Senior Product Manager*.

### **3. Na kojim sve emitivnim tržištima Uniline d.o.o. posluje?**

- Uniline d.o.o. kao touroperator posluje na svim važnim turističkim tržištima, od nama bližih i vrlo značajnih europskih tržišta, poput Njemačke, Italije, Francuske i Austrije, do tržišta Dalekog istoka, kao npr. Južne Koreje, Japana i Kine, te tržišta Sjeverne i Južne Amerike, gdje kompanija već niz godina ima svoje predstavnike.
- Poslujemo s azijskim tržištem, točnije s partnerima iz Japana, Tajvana, Singapura i Kine.
- Tijekom devetogodišnje zaposlenosti u Uniline d.o.o. radila sam u grupnom i FIT segmentu, pokrivajući tržišta Azije i Pacifika (uključujući NR Kinu, Tajvan, Singapur, Japan, Maleziju i Tajland) te zapadnoeuropska tržišta, Skandinaviju (Švedska, Danska, Finska, Island), Ujedinjeno Kraljevstvo i Irsku, zatim baltičke zemlje i zemlje Beneluksa.
- Poslujem s talijanskim tržištem, te u manjoj mjeri s poslovnim partnerima iz Grčke i Albanije.
- Primarno radim s DACH tržištem (Njemačka, Austrija i Švicarska) te Beneluks tržištem, povremeno sudjelujem u projektima koji su vezana i za druga europska tržišta.
- Tržišta *Overseas* (Sjeverna i Južna Amerika), Južna Koreja, Kina, Tajland, Tajvan, Hong Kong, Singapur, Malezija, Indonezija i Cipar.

### **4. Jeste li za poslovanje na određenim specifičnim tržištima (govornim područjima) imali potrebe zaposliti izvorne govornike?**

- Poslovanje s poslovnim korisnicima organizirano je na način da izvrsni ili izvorni govornici surađuju s određenim tržištima. Posebno je to bitno za komunikaciju s azijskim agentima. Iskustvo je pokazalo da izvorni govornik uvijek uspostavi kvalitetniju komunikaciju s poslovnim klijentima nego izvrsni govornik stranog jezika. Na turističkom je tržištu neminovno podređivanje međunarodnim mjerilima uspješnosti poslovanja. Prilikom komunikacije na japanskom jeziku važno je učini jezičnu razliku ovisno o

tome obraćate li se podređenoj, nadređenoj ili bliskoj osobi. Jezikom treba dobro vladati kako bi se točno interpretirala poruka suprotne strane. Odluka o zapošljavanju izvornih govornika na mjestu pregovarača odnosno prodanih predstavnika uvelike je kompaniji olakšalo prevladati prepreke kao što su:

- nedostatak znanja o stranim tržištima, njihovim kulturama i načinu poslovanja
- nedostatak kadrovskog potencijala za izravan nastup na inozemnim tržištima (sajmovi, posjete partnerima, brošure)
- strah od poslovnih rizika i potencijalnih skupih pogrešaka.

Znanje i iskustvo izvornog govornika s lakoćom se prenosilo na ostale članove prodajnog tima.

- Za japansko tržište smo zaposlili osobe koje govore japanski jezik kako bismo olakšali te pospješili poslovanje na tom tržištu. Također, u Kini imamo predstavnika za kinesko tržište sa sjedištem u Šangaju.
- Kada govorimo o azijskom tržištu, gdje spadaju Japan, Južna Koreja, Kina i ostale zemlje u okruženju koje ne mogu u potpunosti prihvatiti komunikaciju na engleskom jeziku kao službenu komunikaciju, potreban je izvorni govornik za kvalitetnu poslovnu komunikaciju.
- Naravno, to je od iznimne važnosti za bolju komunikaciju i poslovnu suradnju.
- Zapošljavali smo izvorne govornike na mjestima prodajnog pregovarača i za njemačko govorno područje.
- Da, zapošljavali smo izvorne govornike za potrebe prodaje na tržištu Kine, Indonezije, Južne Koreje i Južne Amerike.

Može se zaključiti kako se u turističkom poslovnom svijetu angažiranje izvornog govornika za prodajnu komunikaciju na inozemnom B2B turističkom tržištu smatra važnim čimbenikom poslovne uspješnosti. Posebice se to odnosi na tržišta Dalekog istoka.

## **5. Koji su izazovi zahtijevali donošenje takve poslovne odluke?**

- Poduzeće je već ranije imalo određeno iskustvo u poslovanju na europskim tržištima. Čim je donijeta odluka o širenju poslovanja na daleka emitivna tržišta, odmah je bilo jasno da poduzeće neće moći samo temeljem vlastitog iskustva pridobiti nove poslovne kupce i da bi upoznavanje njihovih kultura i običaja trajalo previše dugo. Temeljna pitanja od kojih smo pritom krenuli bila su:
  - Koja strana tržišta odabrati kao ciljna?
  - Kakve marketinške strategije odabrati za ulazak na strana tržišta?
  - Kako odabrati optimalne strategije ulaska na pojedina nepoznata tržišta?

Jasno je bilo da paralelno trebamo zaposliti izvornog govornika kako bi zajedno mogli organizirati i realizirati prodajne aktivnosti, spojiti iskustvo i poznavanje jezika i običaja, što je zasigurno dobitna kombinacija koju u kompaniji Uniline d.o.o. konstantno njegujemo. S obzirom na raspoložive resurse, stabilnost u poslovanju i fleksibilne poslovne sustave, poduzeće je brzo povećalo inovativnost uslužnih postupaka.

Činjenica da se u prodajnom timu nalazi osoba koja je izvorni govornik pomogla je kompaniji da pravovremeno pribavi točne i pouzdane informacije s tržišta, kako one o poslovnim potezima konkurenata, tako i one o potrebama i ukusima kupaca. Za vrijeme pandemije COVID-19 kompanija je zadržala aktivnima sva svoja predstavništva u inozemstvu, iako na nekim tržištima već dvije godine nije ostvarena nikakva prodaja. Procjena menadžmenta je bila da je poduzeće jako puno uložilo u ta emitivna tržišta da bi sada odustalo od poslovanja na njima. Pored toga, za uspješnost poslovanja iznimno je bitno održavati konstantnu komunikaciju s partnerima i to osobito u kriznim periodima.

Uz uobičajena pitanja koja poslovni partneri postavljaju u „normalnim“ uvjetima poslovanja, sada su se pojavila i neka puno osjetljivija pitanja vezana uz COVID-19 uvjete putovanja. Stranim poslovnim partnerima je puno kompliciranije proučavati mrežne stranice više europskih zemalja, nego imati jedno poduzeće od povjerenja (u ovom slučaju Uniline d.o.o.)

koje će im znati detaljno pojasniti sve uvjete i detalje vezane uz putovanja na određenom prostoru, te po potrebi javljati ažurirane informacije. Inače, već je iz ranijih istraživanja tržišta bilo poznato da se npr. japansko tržište u više od 80 % slučajeva organiziranja odmora (posebice onog u dalekim destinacijama) oslanja na turoperatora/turističku agenciju. Stoga je za poslovanje na tom tržištu od iznimne važnosti imati dobru suradnju s lokalnim agencijama, umjesto isključivog oslanjanja na vlastite prodajne kanale.

- Većina partnera iz Japana odnosno Kine priželjkuje komunikaciju na njihovom izvornom jeziku jer većina partnera ne poznaje dobro engleski jezik. Kako bi komunikacija bila lakša i ubrzanija te kako bi se ostvarila bolja poslovna suradnja i proširilo poslovanje na azijskom tržištu, bilo je nužno u prodaji zaposliti izvorne govornike.
- Ovaj korak je bio neophodan za ulazak na tako velika tržišta koja su kulturološki i jezično različita od naših, zapadnih. Radi se o tome da izvorni govornik lakše pristupa potencijalnom poslovnom partneru, poznaje bolje poslovnu kulturu zemlje iz koje dolazi i tim pristupom lakše dopire do krajnjeg, ciljanog partnera kojemu se obraća. Prema rezultatima koje imamo, takav prodavač prilagođava uvijete poslovanja i pregovaranja lokalnim običajima te balansira između „dva različita“ svijeta.
- Jedan od većih izazova kompanije bio je ulazak na azijsko tržište.
- Izazov su bile promjene na tržištu rada i u potražnji, koja se mijenja brže nego nekada, zatim prilagodba zahtjevima globalne konkurencije, potrebna veća fleksibilnost zaposlenika, izbjegavanje jezične barijere te poznavanje kulture i običaja tržišta.
- Sva navedena tržišta imaju svoj materinji jezik, a komunikacija isključivo na engleskom jeziku kod njih nije opcija. Naime, kod većine klijenata osoblje zaduženo za proizvode i prodaju za našu regiju ima slabo ili nikakvo znanje engleskog jezika. Nadalje, većina potencijalnih klijenata na navedenim tržištima nije bila upoznata s našom kompanijom i njenim proizvodima. Stoga je u navedenim zemljama postojala izuzetna potreba za zapošljavanjem prodajnih predstavnika koji poznaju jezik, mentalitet i

potrebe klijenata te imaju formiranu bazu kontakata koja je poduzeću Uniline d.o.o. poslužila za širenje mreže poslovne suradnje. Spomenula bih kako je kod neki klijenti s tržišta Južne Koreje uvjet za potvrdu suradnje i novih poslova bio taj da imamo u našem uredu zaposlenog izvornog govornika korejskog jezika.

Iz dobivenih je odgovora razvidno kako je destinacijska menadžment kompanija zahvaljujući angažiranju izvornih govornika prevladala određene poslovne izazove, što je u konačnici imalo za posljedicu širenje obima poslovanja i jačanje partnerskih veza. Kompanija je zahvaljujući navedenom angažmanu pravovremeno s tržišta pribavila točne i pouzdane informacije, kako one o poslovnim potezima konkurenata, tako i one o potrebama i ukusima kupaca, bez bojazni i rizika eventualne krive interpretacije.

#### **6. Kakva je bila prvotna reakcija Vaših poslovnih partnera na zapošljavanje izvornog govornika u prodajnom timu?**

- Partneri su uvijek vrlo pozitivno prihvaćali izvornog govornika u ulozi prodavača. Iako je bilo slučajeva manjih nesporazuma, komunikacija je u takvim okolnostima u pravilu otvorenija a suradnja kvalitetnija, uz obostrano zadovoljstvo. Izvorni govornik može lakše steći povjerenje suprotne strane i pridobiti njenu naklonost.  
Predstavništva u inozemstvu imaju određenu autonomiju nastupa na tržištu, uz korištenje programa koji se kreiraju u matičnoj kući. Na taj se način podružnicama daje mogućnost određene doze fleksibilnosti u radu, što partner u konačnici cijeni kao personalizirani pristup prodaji.
- Partneri su jako zadovoljni činjenicom da imamo osobu koja govori njihov izvorni jezik, odnosno osobu koja je iste nacionalnosti kao i oni. Time je zasigurno omogućeno bolje i brže međusobno razumijevanje.
- Prva reakcija je bila iznenađenje i odobravanje tog prvog, važnog koraka učinjenog za olakšanu komunikaciju. Time smo pokazali da smo kao kompanija prilagodljivi i profesionalni te da buduće poslovanje shvaćamo ozbiljno i dugotrajno.
- Reakcija je bila svakako pozitivna, budući da je, kako sam već prethodno spomenula, od iznimne važnosti imati izvorne govornike kao prodavače za pojedina inozemna tržišta koja pripadaju sržnoj djelatnosti kompanije.

- Iznimno pozitivna reakcija, povećanje obujma poslovanja te povjerenje.
- Reakcije su bile pozitivne. Partneri su nas podržali u toj odluci.

Zapošljavanje izvornog govornika kao prodajnog pregovarača na inozemnom B2B turističkom tržištu olakšava komunikaciju kompanije s poslovnim partnerima te doprinosi jačanju međusobne povezanosti i povjerenja poslovnih partnera. Komunikacija među poslovnim partnerima je brža, jer tijekom razgovora ne postoji potreba za dodatnim prijevodom i interpretacijom, a razumijevanje je istovremeno bolje, što zasigurno pridonosi kvaliteti partnerskog odnosa, zbližavanju poslovnih partnera i generiranju dodatnih kreativnih rješenja u prodaji.

### ***7. Koji su bili kriteriji koje ste koristili prilikom zapošljavanja izvornih govornika na mjestu prodavača?***

- Kod zapošljavanja izvornog govornika kao člana prodajnog tima za određeno govorno područje najbitnije je bilo znanje stranog jezika, zatim radno iskustvo i proaktivan prodajni pristup.

Prilikom selekcije kandidata za posao, naša kompanija pridaje posebnu pozornost karakteristikama i vještinama osobe, potencijalu osobe za učenje i prilagodbu poslu, profesionalnim interesima i motivaciji osobe, potencijalu za napredovanje, ali i općoj usklađenosti radnog mjesta i osobe. U slučaju zapošljavanja izvornog govornika u prodajnom timu svakako se računa na dugotrajno zaposlenje, a ne samo sezonsko, iako je u turističkoj industriji fluktuacija zaposlenika dosta velika.

Poznavanje destinacije nije presudno pri odabiru kandidata za posao. Važnije je poznavanje načina života stanovnika neke zemlje, običaja kojih se drže prilikom putovanja i načina na koji pojedini narod putuje. Primjerice, vrijeme provedeno za stolom tijekom obroka drastično se razlikuje kod talijanskih i japanskih turista. Normativi izrade jela u restoranima mogu predstavljati uvredu za neku nacionalnu kulturu. Izbor jela ili vrsta mesa može se protiviti religijskim načelima nekih turista i slično. Razlike postoje i u preferenciji kategorije hotela kao smještajnog objekta (uočeno kod američkih i istočnoeuropskih turista), broju gradova koje se želi posjetiti tijekom jednog dana ili tjedna boravka u destinaciji, količini slobodnog vremena kojeg se želi imati na raspolaganju, razmaku



između sjedala u autobusu kojeg se smatra standardnim itd. Iz svega navedenog može se zaključiti da su pri organizaciji putovanja uz iskustvo potrebne i mnoge druge spoznaje.

U doba prije pandemije COVID-19 Uniline d.o.o. je često organizirao studijska putovanja za vlastite djelatnike, gdje se zaposlenom izvornom govorniku, koji često ne poznaje destinaciju, omogućilo da bolje upozna destinaciju i usluge koje svakodnevno prodaje, te na taj način o njima priča sigurnije. Na taj se način uspijevalo osigurati ono što nam je u konačnici i najvažnije u svakodnevnom radu – kvalitetno informiranog i educiranog zaposlenika.

- Najbitnije je dobro poznavanje jezika, njihove kulture, nekakvo opće znanje o turizmu, te da osoba posjeduje prodajne vještine kao što su komunikativnost, proaktivnost, poznavanje destinacije itd
- Kod zapošljavanja azijskih izvornih govornika osnovni kriterij odabira bio je da su kandidati podrijetlom iz ciljane zemlje zbog izvornog jezika u govoru i pismu. Nadalje, tražilo se poznavanje engleskog jezika radi što točnijeg prijenosa informacija od poslovnog partnera prema nama. Uzimalo se u obzir i raspolaganje određenim znanjem o regionalnom tržištu i zemljama koje kompanija prezentira te dodatno znanje o turizmu i specifičnostima turističkog poslovanja. Neki od kandidata za posao su već živjeli u Hrvatskoj tako da je bilo lakše odraditi testiranja i donijeti odluku o zapošljavanju zbog radnih dozvola i ostalih zakonskih regulativa. Za tržište Narodne Republike Kine zaposlili smo izvornu govornicu – kolegicu Mary Huang, koja živi i radi u Šangaju, gdje Uniline d.o.o. ima svoju poslovnicu. Isto tako, imamo zaposlene kolegice i kolege u Seulu (Južna Koreja), gdje također imamo otvorenu poslovnicu, kao i u Singapuru.
- Osnovni kriteriji je naravno savršeno poznavanje jezika kako u govoru tako i u pismu. No, naglasak je svakako i na ostalim osobinama od kojih ističem komunikativnost, organiziranost i timski rad.
- Životopis, zamolba, motivacijsko pismo, preporuke, usmeni razgovor, pismeno testiranje, potrebne kvalifikacije.

- Uz poznavanje potrebnog stranog jezika određene zemlje, aktivno poznavanje engleskog jezika u govoru i pismu (poznavanje hrvatskog jezika bio bi dodatni plus), minimalno iskustvo u poslovnoj komunikaciji i korespondenciji, a radno iskustvo u području turizma je bio dodatni plus, ukoliko je ono postojalo.

Pri selekciji kandidata – izvornih govornika za posao prodavača na međunarodnom B2B turističkom tržištu u obzir se uzima više kriterija. Najvažnijim se kriterijem smatra dobro poznavanje jezika u govoru i pismu. Poznavanje kulture i načina ophođenja smatra se posebice važnim kriterijem pri izboru izvornih govornika za posao prodaje na tržištima Bliskog i Dalekog istoka. Poželjnim se čimbenikom, uz navedeno, smatra i raspolaganje temeljnim znanjima o turizmu, te posjedovanje prodajnih vještina poput komunikativnosti i proaktivnosti.

**8. Na koje ste početne izazove naišli s poslovnim partnerom, a koje ste s lakoćom riješili s izvornim govornikom unutar Vašeg tima?**

- Najznačajniji izazovi su se pojavili pri poslovanju s agentima iz Azije. Naime, tu je od presudnog značaja imati u prodajnom timu osobu koja je izvorni govornik, i to ne samo u ulozi prevoditelja, nego i kao osobu koja pozna i ispravno tumači običaje i kulturu zemlje. Izvorni govornik usmjerava i prilagođava ponudu zahtjevima i očekivanjima kupca. Tako je primjerice poznato da turisti iz Azije preferiraju hotelske sobe s odvojenim ležajevima i kadom u kupaoni, kao i da gosti iz Indije neće ispoštovati dogovoreni program putovanja i satnicu, s obzirom da su Indijci skloni kašnjenju i mijenjanju programa putovanja u zadnji tren.
- Otežana i sporija komunikacija zbog različite kulture, nepoznavanja jezika itd.
- Najbitniji je bio jezik tj. dijalekti koji su kod prijevoda na engleski jezik znali predstavljati problem, zatim oslovljavanje poslovnog partnera te pisana poslovna komunikacija, budući da kod nje vrijede drugačija pravila. U takvim okolnostima lakše su se i brže dogovarale izmjene uvjeta poslovanja, dobivala objašnjenja u kulturološkim razlikama itd.
- Izvorni govornik je osoba koja je živjela ili radila u određenoj državi pa stoga do srži poznaje kulturu i specifičnosti tog naroda. Vrlo je bitno

poznavanje životnih navika i društvenih trendova određenog naroda, što dovodi do boljeg i bržeg razumijevanja, bez mogućnosti nesporazuma. To u konačnici vodi brže do postavljenog poslovnog cilja, odnosno sklapanja određenog posla.

- Jezične barijere, te shodno tome nerazumijevanje traženog od strane partnera, otežano postizanje planova i ciljeva vezanih uz poslovanje na tom tržištu i dr.
- Postoji niz problema koje takva funkcija donosi, no obje strane, i klijent i kompanija, svjesno ulaze u posao znajući da će biti poteškoća u komunikaciji, no alternative nema. U ovom poslu je to jedini način da se posao odradi, stoga mora postojati razumijevanje s obje strane i mnogo obostrane jasne komunikacije, kako uz predviđene teškoće ne bi bilo i nepredviđenih komplikacija u radu. Kod izvornih govornika često je prisutno slabo poznavanje naše regije i naših proizvoda te ih se tijekom svakodnevnog rada, uz moju podršku i podršku ostalih kolega, educira o tome kako će i o čemu informirati klijenta.

Početni izazovi koji su se javili pri poslovanju s partnerima na međunarodnom B2B turističkom tržištu, a koji su zahvaljujući angažmanu izvornog govornika od strane kompanije riješeni odnosili su se prije svega na usmjeravanje i prilagođavanje ponude zahtjevima i očekivanjima kupca. Očekivanja se mogu znatno razlikovati od ponude (i same realizacije) ukoliko se dovoljno dobro ne razjasne detalji i ukoliko se ne poznaje kultura putovanja pripadnika određenih emitivnih tržišta. Postoje svakako neka nepisana pravila i očekivanja koja može poznavati samo izvorni govornik, odnosno osoba koja dobro poznaje kulturu i jezik određenog emitivnog tržišta.

### **9. Koje ste prepreke na taj način prevladali?**

- Kao što smo i očekivali, proces komunikacije s poslovnim partnerima je ubrzan, broj pogrešaka u radu je smanjen, očekivanja kupaca su se bolje predvidjela, a poslovanje lakše planiralo. Frustracije pregovarača su puno manje kada se zna što se u pregovorima može očekivati i kada se unaprijed mogu pripremiti obrasci ponašanja prodajnog osoblja odnosno pružatelja usluge.

U kompaniji se posebna pozornost pridaje načinu upravljanja poslovanjem kako ono ne bi postalo kočnicom razvoja. Fleksibilnim pristupom tržištima i kontinuiranim osluškivanjem potreba kupaca nastoji se pruži konstantna potpora prodajnim predstavništvima te izvornim govornicima unutar poduzeća.

Koordiniranim djelovanjem poduzeća i zaposlenika, u dugogodišnjem se poslovanju uspješno svladati niz prepreka i vanjskih utjecaja, poput prostorne udaljenosti, različitosti poslovnih kupaca na međunarodnom tržištu, kao i specifične pravne regulative pojedinih zemalja (npr. vizni režim za Kinu i Indiju). U tumačenju posljednjeg navedenog čimbenika veliku ulogu imaju ljudski resursi, posebice izvorni govornici.

- Ubrzali smo komunikaciju i pospješili poslovanje. U prednosti smo jer osoba poznaje tržište te je svakodnevno uključena u najnovija zbivanja u zemlji i događanja na tržištu.
- Jedna od njih je ta da veliki dio stanovnika Azije – iz Kine, Japana, Tajvana i dr., ne može naučiti govoriti engleski jezik toliko dobro da ga sugovornik može razumjeti na prvu. Njihov alfabet nema tako čvrste i tvrde glasove za izgovor poput onih u hrvatskom jeziku – r, č, ž, š, lj, nj i dr., pa primjerice moje ime – Davorka, često u usmenoj ali i pismenoj komunikaciji poprimi drugačiji oblik budući da ne mogu izgovoriti dva suglasnika odjednom. Puno njih nema mogućnost učenja engleskog jezika na duže vrijeme da ga može savladati kvalitetno.
- Ponajviše komunikacijske, no i sve ostale koje bi se svakako bile pojavile bez izvornog govornika, odnosno izvrsnog poznavatelja kulture određene zemlje.
- Brža i efikasnija komunikacija, jednostavnije rješavanje eventualne problematike, povećanje obujma posla, novi partneri, proširenje prodaje proizvoda na tržištu.
- Prevladane su prije svega komunikacijske zamke i razumijevanje delikatnih detalja.

Prepreke koje su u poslovnom odnosu prevladane odnose se ponajprije na komunikacijski dio i njegove pozadinske zamke. Frustracije pregovarača su puno

manje kada se zna što se u pregovorima može očekivati i kada se unaprijed mogu pripremiti obrasci ponašanja prodajnog osoblja odnosno pružatelja usluge.

**10. Jeste li primijetili da poslovni partner cijeni to što ste zaposlili izvornog govornika?**

- Da, partneri su svi bili vrlo zadovoljni s predmetnim poslovnim potezom. Na taj im se način dalo do znanja da se dodatno ulaže u poslovnu suradnju i da je kod poduzeća prisutna intencija uspostavljanja kvalitetnog i dugotrajnog poslovnog odnosa. Iako su neka međunarodna B2B turistička tržišta sklona ležernijem pristupu poslovanju i spremna na prilagodbu, kod azijskih se tržišta i dalje traži potpuna prilagodba njihovom načinu poslovanja i komuniciranja, kako onog usmenog tako i onog pismenog.

Tu je dakako važan i način komuniciranja kojeg netko tko nije izvorni govornik u većini slučajeva teško može razumjeti. Primjerice, samo će izvorni govornik razumjeti osvrt azijskog B2B partnera na suradnju odnosno realizaciju turističkog putovanja, ovisno o tome koje je riječi partner upotrijebio pri pisanju dopisa. Kod izazovnih situacija, inozemni partneri ipak preferiraju imati sugovornika koji ih u potpunosti razumije, kako ne bi sebe doveli u nezgodnu situaciju izlazeći iz okvira svojeg uobičajenog načina komuniciranja (u ovom slučaju indirektnog).

- Primijetili smo na način da su nam partneri vjerni i odani dugi niz godina, te iz godine u godinu povećavamo obujam posla.
- Apsolutno, poneki partneri zahtijevaju da ispunimo taj uvjet kako bi započeli suradnju s nama.
- Svaki poslovni partner cijeni izvornog govornika, te se posebno vezuje za njega, što olakšava rad i povećava lojalnost.
- Da, jer svima olakšava poslovanje i dodatno im daje na važnosti.
- Apsolutno, kao što sam već navela, na nekim je tržištima to "must" ukoliko se sa tim tržištima želi raditi.

Odluka kompanije da na poslovima prodajnog pregovarača zaposli izvornog govornika rezultirala je zadovoljstvom inozemnih poslovnih partnera na međunarodnom turističkom tržištu, povećanjem njihove lojalnosti ali i ispunjenjem uvjeta za sklapanje poslovne suradnje. Najvećom koristi koja je iz takve odluke proizašla svakako je veći obim posla i zadovoljni poslovni partneri.

**11. Je li zapošljavanje izvornog govornika utjecalo na poslovni rast Vašeg poduzeća?**

- Zapošljavanje izvornog govornika u prodaji, koji poznaje jezik, kulturu i običaje određenog emitivnog tržišta, u kombinaciji s iskustvom djelatnika koji poznaju destinacije i usluge, bilo je od iznimnog značaja za uspješnost prodaje. Naša je kompanija zbog toga postala prepoznatljiva kao pružatelj cjelokupne turističke usluge i u dalekim destinacijama. Sve navedeno je dakako imalo utjecaja i na poslovni rast poduzeća. Izvorni je govornik svakako utjecao i na organizacijsku kulturu poduzeća i to u pozitivnom smislu. Obogatila se međunarodna kultura poduzeća te se svakako dogodila i obostrana kulturna razmjena. Menadžerima i djelatnicima unutar prodajnih timova se omogućio razvoj na međunarodnoj razini. Time se utjecalo i na pojedina uvjerenja, shvaćanja, životne stilove i način ophođenja zaposlenih. Smatram kako se kultura poduzeća obogatila kako na vidljivoj tako i na nevidljivoj razini.
- Tako je, dobrom međusobnom suradnjom iz godine u godinu ostvarujemo sve veći rast poslovanja.
- Je, jer je dovelo do povećanja opsega poslovanja.
- Svakako je utjecalo na rast i razvoj kompanije.
- Da, zapošljavanje izvornih govornika je doprinijelo porastu sklopljenih poslova, proširenju poslovanja, te povećanju prometa i zarade.
- Da, povećao se obim posla i novih poslovnih suradnji.

Zapošljavanje izvornog govornika u prodajnom timu kompanije pridonijelo je uspješnosti prodaje i njenom rastu. Poslovni je rast u tom smislu mjerljiv kroz broj uspostavljenih novih poslovnih suradnji i povećanje obima posla s postojećim stranim poslovnim partnerima.

**12. Jeste li primijetili da je zapošljavanje izvornih govornika utjecalo na smanjenje određenih troškova prodaje (npr. trošak reklamacija)?**

- Indirektno je takvo zapošljavanje sigurno utjecalo na smanjenje nepotrebne komunikacije radi rješavanja problema ili nesporazuma, te je posvećeno više vremena ugovaranju i jačanju suradnje s poslovnim partnerima. Isto tako, partneri su uvidjeli kako smo se posvetili kvaliteti i detaljima u poslovanju, čime smo ojačali njihov osjećaj povjerenja prema kompaniji. Smanjenje troškova osjetilo se s različitih aspekata poslovanja. Primjerice, ubrzano je rješavanje problema, smanjen je broj reklamacija, povećan je broj narudžbi, smanjen je broj otkazanih rezervacija.
- S obzirom da osoba poznaje tržište te sklonosti i preferencije klijenata, uspjeli smo smanjiti reklamacije na minimum, brzom i pravovremenom reakcijom.
- Djelomično da, ali ne i u potpunosti.
- Apsolutno da, s obzirom da se u inicijalnoj fazi ugovaranja posla jasno i puno brže mogu priopćiti sve potrebe, što u konačnici dovodi do zadovoljnog klijenta koji nema potrebe za reklamacijom.
- Ne, nije došlo do smanjenja troškova, no brže i lakše su se rješavali problemi, reklamacije i sl.
- Nisam primijetila da je angažiranje izvornog govornika u prodajnom timu dovelo do smanjenja troškova poslovanja na spomenutim tržištima. Dapače, to sa sobom donosi određene dodatne troškove. Ali cilj ovakvog poteza je povećati obim poslovanja na takvim, velikim tržištima i ostvariti veći profit. Stoga, takva poslovna odluka i akcija sa sobom na koncu donosi veliku korist cijeloj kompaniji.

Generalno gledajući, iako zapošljavanje izvornog govornika na mjestu prodajnog pregovarača predstavlja dodatni trošak za kompaniju, ono u konačnici ipak dovodi do smanjenja nekih drugih troškova poslovanja i povećanja prihoda od prodaje. Primjerice, nastali problemi se u poslovanju brže rješavaju, broj reklamacija je smanjen, broj narudžbi je povećan, a broj otkazanih rezervacija je smanjen.

### **13. Kako je to utjecalo na eventualnu brzinu ugovaranja ili odrađivanja određenih poslova?**

- Ukoliko je izvorni govornik istovremeno samostalni i iskusni turistički djelatnik, tada je njegov angažman najbolja opcija za uštedu vremena u obavljanju posla. Ako je izvorni govornik prvenstveno kulturni i jezični prevoditelj, onda je korist njegovog zapošljavanja više kvalitativnog karaktera, tj. ne održava se na brzinu obavljanja posla. S obzirom da je vrlo važno pružiti izvrsnu uslugu poslovnom partneru već od prvog susreta odnosno razgovora, tada je izvorni govornik odlična polazišna točka za poslovne pregovore.

Tijekom dosadašnjih godina poslovanja, poduzeće je ulagalo i u edukaciju djelatnika o destinaciji za koju su zaduženi, kako bi se kvaliteta pružene usluge odnosno razina ugovaranja dovela na zavidnu razinu.

- Poslovanje je prilično ubrzano iz razloga što je komunikacija jasna i brža, te se većina uvjeta i parametara dogovori odmah prilikom upoznavanja i uspostavljanja međusobne suradnje.
- Upiti su se obrađivali puno brže, ponude su se brže slale krajnjem korisniku te su se brže zaprimale povratne informacije od klijenata. Danas je jako bitno da informacije teku što brže i što točnije, da se kod prevođenja teksta ne gubi vrijeme na dodatna pojašnjenja.
- Kako sam već istaknula, povećala se brzina ugovaranja posla, lojalnost klijenata je porasla, a poslovni odnos je postao bolji i dugoročniji.
- Utjecalo je tako što je došlo do smanjenja pogrešno shvaćenih potreba inozemnih klijenta. Omogućeno je brže djelovanje, što je za posljedicu imalo smanjenje utjecaja konkurencije, jaču prisutnost na tržištu i bolje poslovanje.
- Ugovaranje i ostali zadatci se nakon zaposlenja takvog kadra odrađuju brže i efikasnije nego prije.

Točnost i brzina davanja odgovora na upite poslovnih partnera na međunarodnom B2B turističkom tržištu ima vrlo važnu ulogu. Riječ je o kriterijima temeljem kojih poslovni partneri vrednuju kvalitetu pružene usluge. Stoga je angažiranje izvornog govornika na poslovima prodaje već od prvog susreta odnosno razgovora prodajnog



tima s poslovnim partnerom izvrsna polazišna točka u prodajnom procesu, ali i u ostalim poslovnim aktivnostima.

**14. Smatrate li da je zapošljavanje izvornog govornika na mjestu prodavača povećalo povjerenje inozemnih poslovnih partnera prema kompaniji?**

- Naši partneri su prepoznali izbor zapošljavanja izvornog govornika kao značajan ulog u partnerstvo i kvalitetu. Mogućnost komunikacije bez jezičnih i kulturoloških barijera s vremenom pomaže stvaranju prisnijeg odnosa i većeg povjerenja među poslovnim partnerima.  
Izvorni govornici koji govore i poznaju jezike emitivnih tržišta mnogo su bolje prihvaćeni od onih koji nemaju to znanje. Turistički partner koji prevodi svoje materijale na specifičan inozemni jezik ostavlja dojam pouzdanog i sigurnog partnera te ulijeva povjerenje.  
Neupitna sigurnost u govoru i tumačenju kako receptivnih kultura i običaja tako i onih emitivnih, omogućuju izvornom govorniku iznimno velike mogućnosti glede svladavanja vidljivih i nevidljivih prepreka te sprječavanja neugodnih situacija.
- Kompanija je poznata diljem svijeta te većina poslovnih partnera reagira jako pozitivno na činjenicu da zapošljavamo ljude različite nacionalne pripadnosti.
- Da, točno tako. Ali i mi lokalci smo zahvaljujući takvom zapošljavanju bolje upoznali određenu kulturu i prihvatili njenu različitost.
- Tako je, smatram da je utjecalo na povećanje povjerenja.
- Smatram da je zapošljavanje izvornih govornika u prodajnom timu svakako pozitivno utjecalo na povjerenje naših inozemnih partnera.
- Apsolutno. Kao što sam već spomenula, pojedini klijenti žele pregovarati samo s osobom koja govori njihov materinji jezik. Stoga je to neophodan poslovni potez kod tržišta s takvim zahtjevima.

S obzirom na višegodišnje prisustvo kompanije na većem broju inozemnih turističkih tržišta, brend Uniline je postao poznatiji u međunarodnom turističkom sektoru. Neupitna sigurnost prodajnih predstavnika kompanije prilikom govora i tumačenja kulture i običaja pojedinih receptivnih ali i emitivnih tržišta postignuta je angažiranjem izvornih govornika na poslovima prodaje, što je uvelike pridonijelo jačanju pozitivnog

korporativnog imidža. Stoga je izbor zapošljavanja izvornog govornika prepoznat i kao čimbenik poboljšanja korporativnog imidža kompanije.

**15. Smatrate li da je kod određenih zahtjevnijih poslovnih situacija prisustvo izvornog govornika pomoglo?**

- Da, svakako je pomoglo, ne samo u prijevodu nego i u tumačenju običaja, vrijednosti, uzanci i nepisanih zahtjeva i pravila prilikom poslovanja. Kao primjer može se navesti poznavanje poslovnog bontona prilikom posjete partnerovih poslovnih prostora, pravila vezana uz konzumiranje alkohola nakon pregovora, značaj kojeg imaju rukovanje ili zagrljaj prilikom poslovnog susreta, uloga žene u B2B procesu i slično. Na međunarodnom B2B turističkom tržištu odluke se moraju donositi na način da se uvažava svojstva kulturološkog okruženja, kako neprihvatljivo poslovno ponašanje u tom smislu ne bi spriječilo realizaciju posla. Naša je kompanija svjesna razlika koje postoje na međunarodnom tržištu, te zapošljavanjem izvornih govornika želi u potpunosti prilagoditi svoje djelovanje na kulturološkom polju, u socijalnim odnosima, poslovnoj etici i, u konačnici, u samom jeziku komunikacije.
- Svakako je pomoglo. Postignuto je brže i bolje međusobno razumijevanje tijekom vođenja poslovnih pregovora.
- Naravno, osobito u slučajevima kada se radi o većim poslovima koji zahtijevaju veliku preciznost i duži period pripreme. Tada se stvara i jače povjerenje između nas i krajnjeg klijenta.
- Tako je. Smatram da je utjecalo na način da se problematika koja bi se pojavila mogla puno brže shvatiti te samim time i riješiti.
- Da, smatram da je kod određenih zahtjevnijih ili kompliciranijih situacija uvelike pomoglo prisustvo izvornog govornika. Povećalo se povjerenje klijenata te je omogućena brza i kvalitetnija komunikacija.
- Nažalost, moram priznati da je kod većih poslova, poput ugovaranja *incentive*-a ili serijala, prisustvo izvornog govornika uvelike otežalo komunikaciju našeg ureda s klijentom s obzirom da prodajni predstavnik obično ne posjeduje osnovna znanja o predmetu i proizvodima koje pokušavamo ugovoriti. Primijetili smo da bi mnogo lakše bilo kada bismo

mi mogli direktno komunicirati s klijentom, no to nije moguće zbog jezične barijere. Stoga se racionalno mirimo sa situacijom, svjesni da je ovakav način rada neophodan i jedina moguća opcija.

Na međunarodnom B2B turističkom tržištu poslovne se odluke moraju donositi uz uvažavanje posebnosti kulturološkog okruženja, kako neprihvatljivo poslovno ponašanje u tom smislu ne bi spriječilo realizaciju posla. S izvornim je govornikom moguće postići efikasnije i kvalitetnije međusobno razumijevanje, pogotovo kada je riječ o poslovima koji zahtijevaju veliku preciznost i duži period pripreme.

**16. Je li Vas nešto vezano uz suradnju s izvornim govornikom u Vašem prodajnom timu pozitivno iznenadilo?**

- Kod europskih izvornih govornika nismo imali iznenađenja, dok kod izvornih govornika iz Azije trebalo je malo vremena da se i u timu uspostavi kvalitetna komunikacija i kohezija. Prevladavanje emocionalne distance najbolja je nagrada i otvoreni put ka novim poslovima.

U međunarodnom poslovanju među sudionicima razmjene ipak nije u pitanju samo jezična barijera, nego i kulturološke razlike koje na samom početku uspostave kontakta treba upoznati i prihvatiti. Kada govorimo o prekomorskim tržištima i tržištima Azije, postoje i razlike u vremenskim zonama, koje sa sobom donose i određene kompromise kada su u pitanju *online* ili telefonski sastanci, kao i vremenski razmak u davanju odgovora na dobivenu elektronsku poštu. U velikom broju slučajeva izvorni su govornici bili voljni prilagoditi svoje radno vrijeme potrebama poslovnog partnera.

Dosta je bilo slučajeva kada su izvorni govornici zaposleni u našem poduzeću ponosno isticali kulturu i običaje svoje domovine i istovremeno obleručke prihvatili neke naše običaje ili gastronomiju, te se na taj način lakše uklopili u okolinu, ali i razbili određene predrasude.

- Veseli nas kulturna različitost te mogućnost učenja o nekoj drugoj kulturi, ponašanju, ophođenju prema poslu i klijentima itd.
- Radeći s kolegom iz Japana mnogo sam puta smatrala da me propituje nepotrebna pitanja. Na kraju sam shvatila koliko su postavljena pitanja

bitna i koliko je u poslu važno biti što precizniji, jer ako u startu posvetiš malo više vremena takvim pitanjima odnosno odgovorima, kasnije, kada su gosti na terenu, mala je mogućnost za javljanje greške i reklamacije. Naučio me da pazim na svaki detalj koji se možda ne čini bitnim, ali baš ta sitnica koju sam smatrala nevažnom često je znala dovesti do reklamacije.

- Naravno, od izvornog govornika, ali i poznavatelja kulture i navika određenog naroda, može se puno naučiti. Ponekad se takva saznanja mogu primijeniti i pri rješavanju problema nastalim na drugim tržištima i sa drugim poslovnim partnerima.
- Da. Kao primjer mogu navesti discipliniranost u radu, odgovornost prema načinu poslovanja, te posvećenost organizaciji poslovnih procesa koje smo prilagodili postojećim i potencijalnim poslovnim partnerima.
- Da, spremnost da bude 0-24 sata u kontaktu sa klijentima. Prvenstveno se to odnosi na azijska tržišta gdje zbog velike vremenske razlike te njihovog "mentaliteta umreženosti" nailazimo na situaciju da je to praktički posao svaki dan 0-24.

U velikom broju slučajeva izvorni su govornici bili voljni prilagoditi svoje radno vrijeme potrebama poslovnog partnera. Uz discipliniranost u radu, osjetna je i njihova predanost projektima i dostupnost 0-24 sata. Izvorni su govornici ponosno isticali kulturu i običaje svoje domovine i istovremeno objeručke prihvaćali neke domaće običaje ili gastronomiju. Na taj su se način lakše uklopili u okolinu, ali i razbili određene predrasude.

***17. Jeste li koristili izvornog govornika za poboljšanje prijevoda Vaših promotivnih materijala (npr. web stranice)?***

- Web stranica je prvenstveno usmjerena na individualne turiste pa se prijevodi odrađuju kada je to moguće. U našem je poslovanju fokus više usmjeren na prodaju i komunikaciju s B2B partnerima.

S druge strane, velika se važnost pridaje točnom prijevodu teksta (u duhu jezika) kod finalnih itinerera i predstavljanja destinacije u radnim brošurama i na sajmovima, kako bi ciljnom tržištu destinacije bile predstavljene na njima interesantan i razumljiv način.

- Koristili smo ih za prijevode teksta na web stranici, za brošure kompanije, razne prezentacije, ponude, itinerare itd.
- Da, naravno. Koristili smo njihovu stručnost u svakodnevnom poslovanju, za sve potrebne dokumente i materijale.
- Da, znanja izvornog govornika su svakako poslužila za prijevod teksta na web stranici kompanije, ali i drugih poslovnih dokumenata i sadržaja.
- Da, svakodnevno koristimo izvorne govornike za prijevode.
- Da, svakodnevno i to za sve dokumente potrebne u provedbi poslovnih procesa, kod svakodnevne komunikacije s partnerima, prilikom ugovaranja posla, ali i u operativnim procesima.

Izvorni su govornici dakako i najbolji prevoditelji web stranica, promotivnog materijala ali i svakodnevnih dopisa. Svakako se na taj način partneru prezentira sav materijal u „duhu jezika“ i dostavljaju se ispravne informacije.

**18. Jeste li primijetili bolju posjećenost Vašeg štanda na turističkim sajmovima od kad ste zaposlili izvornog govornika?**

- Da, partneri su se duže zadržavali jer im je komunikacija bila jednostavnija. Partneri su mogli postavljati detaljnija pitanja, te na njih dobiti točne odgovore, bez mogućnosti krive interpretacije.  
Kada su natpisi i brošure napisani na njihovom jeziku, posjetiteljima je štand interesantniji te su sigurniji da će moći dobiti informacije koje im inače nisu dostupne iz drugih izvora poradi jezičnih i kulturoloških barijera. Na taj se način otvaraju mnoge mogućnosti za sklapanje novih poslova, ali je moguća i analiza konkurentskih prednosti i nedostataka na licu mjesta, uz direktan pristup informacijama. Izvorni govornik, ležernim i tečnim lokalnim govorom, može isto tako doći i do određenih važnih informacija za poduzeće.
- Partneri su jako zadovoljni kada na štandu vide odnosno susretnu osobu iste nacionalnosti, jer su svjesni da će komunikacija biti brža i jednostavnija.
- Na dalekim tržištima Azije da, naravno.
- Naravno, budući da se izvorni govornik pojavljuje više puta tijekom godine na različitim sajmovima i *workshopovima* koji se održavaju u

različitim mjestima unutar iste države. Na taj je način ista osoba u kontinuiranom kontaktu s postojećim poslovnim partnerima, a nerijetko se tim putem dolazi i do novih potencijalnih klijenata.

- Na sajmovima su većinom prisutne osobe koje koriste matični jezik države u kojoj se sajam održava, no generalno govoreći – da.
- Fokus, vrijeme zadržavanja ali i sam interes poslovnih posjetitelja na štandu je dakako veći kada se susreću sa izvornim govornikom, koji ujedno i poznaje destinaciju koju zastupa.

U poslovnom odnosu partneri se prvenstveno vezuju za ljude iz kompanije. Stoga je zadržavanje fokusa poslovnih partnera na sajmu zasigurno duže ako na štandu naiđu na izvornog govornika porijeklom s emitivnog tržišta kojeg poslovni partneri zastupaju. Nadalje, na taj se način otvara mogućnost sklapanja novih poslova, direktan pristup informacijama te analiza konkurentskih prednosti i nedostataka na licu mjesta. Izvorni govornik, ležernim i tečnim lokalnim govorom, može isto tako doći i do određenih važnih informacija za poduzeće.

**19. Jeste li primijetili da je odaziv klijenata na poslovne sastanke bolji otkad imate izvornog govornika unutar prodajnog tima?**

- Kod starih partnera to nije presudno, dok kod novih i potencijalnih partnera izvornik govornik jednostavnije dođe do potvrde sastanka. Prilikom prvog susreta lakše se riješe prvi neugodni trenuci te su uvodni ili neobavezni razgovori (tzv. *small talks* ili *off-the-records*) puno ležerniji i iskreniji.

Način odvijanja poslovnog sastanka među različitim kulturama bitno se razlikuje. Pravila poslovnog ponašanja, posebice ona nepisana, dolaze do izražaja u direktnom poslovnom komuniciranju i vođenju poslovnih razgovora.

Tako se pozdravljanje i ljubaznost prilikom razgovora, položaj tijela, darivanje, odijevanje i ostalo, bitno razlikuju iz perspektive europskog, azijskog ili američkog poslovnog svijeta. Izvorni govornik s lakoćom i bez previše razmišljanja može prevladati sve ove prepreke, ali i obučiti ostatak prodajnog tima o određenim pravilima ponašanja.

Primjerice, dogovorenom sastanku s potencijalnim poslovnim partnerom iz Japana prisustvovao je kolega izvorni govornik i kolegica koja je dugogodišnji zaposlenik u kompaniji. Kolega je dao konkretne upute o tome kako žena mora sjediti prilikom sastanka, kakva razina osmjeha je dozvoljena, o izuvanju pri ulasku u poslovni prostor, načinu davanja i uzimanja posjetnice pri susretu te načinu ispijanja čaja tijekom sastanka.

Glavninu poslovnog razgovora s potencijalnim partnerom vodio je kolega kao muškarac japanskog podrijetla i to na japanskom jeziku. Iako se na sastanku pričalo o Hrvatskoj kao receptivnoj turističkoj destinaciji, izravna se suradnja kao takva nije spominjala. Kolegici je, s obzirom na uvaženu činjenicu da je strankinja, bilo dopušteno postaviti izravna pitanja, no na njih nije dobila izravne odgovore. Unatoč svemu, kolega je zaključio kako je razgovor prošao iznimno dobro, s obzirom na vrijeme provedeno u partnerovom uredu, te samom kontekstu i tijeku razgovora. Kolegica nije dobila nikakve konkretne i točne informacije, no uz pomoć interpretacije svega viđenog, rečenog i ne rečenog, kolega je predočio kako je sastanak uistinu bio uspješan.

- Tako je, veći je odaziv klijenata na sastanke zbog lakšeg i bržeg sporazumijevanja.
- Da, ali i dobro poznavanje destinacija koje predstavljamo.
- Svakako je, budući da izvorni govornik poznaje komunikacijske vještine, kojima brže i lakše dolazi do potvrde sastanka s potencijalnim klijentom.
- Definitivno je prednost imati izvornog govornika u prodajnom timu, no drugi čimbenici više utječu na odaziv klijenata.
- Da, svakako je odaziv klijenata na sastanak bio veći.

S obzirom da se način odvijanja poslovnog sastanka među različitim kulturama bitno razlikuje, potvrda sastanka s izvornim govornikom zasigurno zvuči prihvatljivije i ulijeva veće povjerenje na međunarodnom turističkom tržištu. Pravila poslovnog ponašanja, posebice ona nepisana, dolaze do izražaja u direktnom poslovnom komuniciranju i vođenju poslovnih razgovora.

**20. Jeste li primijetili određene razlike u neverbalnom govoru tijela prilikom održavanja fizičkih sastanaka?**

- Da, Talijani više gestikuliraju, Španjolci imaju više bliskih kontakata, dok Azijati izbjegavaju fizičke kontakte kod sastanaka uživo. Britanci smatraju krajnje nepristojno gestikuliranje, te visoku razinu poslovne komunikacije ocjenjuju uspješnom ukoliko postoji umijeće verbalne komunikacije. Među kulturama također postoje razlike u načinu rukovanja, gestikulaciji, ali i načinu ponašanja prilikom poslovnih obroka. U komunikaciji s talijanskim partnerima vrlo se brzo prelazi na „ti“, dok se u engleskom govornom području ne razlikuje „You“.

Pri pregovorima s poslovnim partnerima kod kojih je prisutna jezična barijera, uključanjem izvornog govornika u pregovarački tim postiže se veća opuštenost i izravniji način komuniciranja (izravnost prilagođena naravno određenoj kulturi).

U Aziji je tumačenje osmijeha poprilično teško. Smješkaju se tokom cijelog poslovnog sastanka, te je nekome tko nije izvorni govornik teško „pročitati“ ima li ispred sebe zadovoljnog ili nezadovoljnog govornika i je li poslovni susret shodno tome bio uspješan ili ne. U istočnoeuropskim zemljama namrgođenost je izraz ozbiljnog nastupa, dok se ležernost (smijanje) tumači kao neprofesionalni pristup.

- S obzirom na kulturološke razlike uočila sam kod klijenata određene različitosti glede držanja i govora tijela, pokreta ruku, naklona prilikom upoznavanja, izbjegavanja kontakta očima itd.
- Naravno, to je također jedan od razloga zbog kojeg jezična barijera nije jedini uvjet za „prolaz“ kod klijenta, već je važno i poznavanje kulture poslovanja i poslovnog ponašanja. Kao što je kod nas prilikom upoznavanja važno pružanje ruke i gledanje u oči, tako je u Japanu i Kini važan naklon i ne gledanje u oči. Ovo je samo dio različitosti kojima smo uspjeli doskočiti zapošljavajući kolegice odnosno kolege iz drugih zemalja kao izvorne govornike u prodajni tim.
- Da, primijećena je razlika i u govoru tijela, npr. povećana ili smanjena gestikulacija u ovisnosti o podrijetlu poslovnog partnera.



- Da, partneri ili potencijalni klijenti su tijekom razgovora s izvornim govornikom na sastanku opušteniji te su više fokusirani na razgovor.
- Radi se o sitnim detaljima koji svakako čine veliku razliku.

Prilikom vođenja poslovnih pregovora kod kojih među partnerima postoji jezična barijera, uključanjem izvornog govornika u pregovarački tim postiže se veća opuštenost i izravniji način komuniciranja. Na taj je način fokus na samom razgovoru, a ne na neverbalnom govoru tijela. Pregovarači osjećaju veću slobodu te se lakše postižu pozitivni rezultati.

## **21. Želite li podijeliti neku interesantnu informaciju/anegdotu vezanu uz zapošljavanje izvornog govornika na mjestu prodavača?**

- Izvorni govornici u prodajni tim svakako donose neku svoju energiju i običaje. Najvidljivija je svakako ona posebnost vezana uz običaje prehrane, gdje Azijati donose svoje specifične kuhane obroke na posao, izuvaju se tijekom radnog vremena i spavaju za stolom tokom pauze.

Prilikom službenih putovanja po Aziji, kolege su nam često donosili autohtone slatkiše. S obzirom na šarene natpise i atraktivne prikaze, u samim smo ih počecima s radošću degustirali. No, ubrzo smo shvatili kako autohtoni slatkiši smeđe boje zapravo nisu čokoladni, već da su napravljeni iz smjese smeđeg graha, a da su slani zalogaji u većini slučajeva riblji čipsevi.

Najinteresantnija kulturološka posebnost vezana je uz smisao za humor koji je različit u različitim kulturama, no posebnost su i životne priče ljudi koji su odlučili napustiti svoj kontinent i očarani Hrvatskom nastaniti se u njoj.

- Jedan kolega iz Japana je imao naviku skinuti cipele te bos šetati po uredu.
- Navela bih primjer suradnje s kolegom iz Japana. Kada je došao raditi kod nas, u upravnu zgradu u Puli, trebalo ga je provesti kroz grad i uputiti ga u lokalne ustanove, važnije znamenitosti, kulturu ponašanja ljudi itd. Ja sam to s njim odradila u svoje slobodno vrijeme. Navedeno je dotičnom kolegi ostalo u jako pozitivnom sjećanju, budući da sam svoje

privatno vrijeme posvetila njemu, s namjerom da mu olakšam prilagodbu življenja u novoj sredini. Na takve stvari nije bio naviknut, kao ni na to da može bilo koga od nas kolega pitati za pomoć ako mu bilo što zatreba ili ne zna na koji način nešto učiniti. Svi smo mu uvijek rado pomogli kada mu je zatrebalo, te se brzo prilagodio našem načinu života, iako je zadržao neke tradicionalne vrijednosti iz svoje kulture.

- Mogu samo reći da je više anegdota bilo pri zapošljavanju izvornih govornika iz azijskih zemalja, nego u slučaju zapošljavanja izvornih govornika iz europskih zemalja.
- Interesantno je raditi u istom uredu sa kolegama drugačijih kultura.
- Anegdota ima zbilja mnogo kada svakodnevno radite u uredu s kolegom koji potječe iz drugačijeg kulturološkog okruženja. Najprimjetnije su zasigurno anegdote vezane uz način ishrane, kada kolege donose na posao tradicionalne obroke skuhanе kod kuće (sa sastojcima koje nije moguće nabaviti u hrvatskim trgovinama), koji ponekad imaju čudnovat miris.

U nastavku se iznose implikacije i ograničenja provedenog istraživanja te preporuke za buduća istraživanja.

#### **5.4. Implikacije provedenog istraživanja**

Autorica je provela empirijsko istraživanje na primjeru poduzeća Uniline d.o.o. Odabrala je kao primjer upravo ovu destinacijsku menadžment kompanija zbog činjenice da ima veoma rasprostranjeno međunarodno poslovanje te da zapošljava veći broj izvornih govornika na poslovima prodaje, kako u svom sjedištu tako i u podružnicama lociranim na više kontinenata. U empirijskom dijelu istraživanja cilj je bio dobiti što opširnije i detaljne odgovore na postavljena pitanja te osigurati maksimalnu slobodu u izražavanju intervjuiranih osoba.

Analizom činjenica iz konkretnog poslovnog slučaja došlo se do općih zaključaka. Kauzalnom indukcijom analizirala se uzročna veza pojava koje prethode i koje slijede,

odnosno uzročno-posljedični odnosi među pojavama. Metodom generalizacije su se od pojedinačnih zapažanja izveli uopćeni zaključci.

Iz dobivenih se odgovora jasno da iščitati kako je **potvrđena** primarno postavljena teza, koja glasi: poduzeće i njegovi proizvodi odnosno usluge mogu biti kvalitetnije predstavljeni tržištu s aspekta materijalnog života, socijalnih odnosa, jezika, estetike, morala, religije, ponosa i predrasuda, ukoliko informacije prenosi izvorni govornik.

Ponašanje kupaca i prodavača na međunarodnom B2B tržištu uvjetovano je kulturom kojoj pripadaju, a vlastita kultura često čini najveću prepreku za razumijevanje drugih kultura. Stoga, ukoliko se komunikacija odvija između osoba istih ili sličnih kultura i jezika, strategije međunarodnog marketinga moći će biti uspješnije provedene.

Vidljivo je da turistička kompanija mora jasno definirati tržišne segmente kojima će se izravno obratiti, te pozicionirati svoju uslugu u obliku koji će omogućiti zadovoljenje želja i potreba odabrane ciljne skupine, na najbolji mogući način. Različite karakteristike osoba uključenih u poslovnu komunikaciju, njihova mogućnost prilagodbe zahtjevima tržišta i želja za razumijevanjem poslovnog partnera jako je bitna u razvijanju partnerskog odnosa na međunarodnom B2B turističkom tržištu.

Istraživanje je provedeno s namjerom da dobiveni rezultati pridonese teoriji i praksi ovog nedovoljno istraženog područja. Istraživanje pridonosi teoriji marketinga usluga na način da je na originalan način povezalo koncepte marketinške komunikacije, međunarodnog marketinga i razmjene na tržištu poslovne potrošnje. Spoznaje do kojih je ono dovelo osobito imaju utjecaja na razvoj osoblja kao jednog od sedam instrumenata marketinškog miksa usluga. Smatra se da će koristiti od rezultata provedenog istraživanja imati različiti dionici, među kojima ponajviše menadžeri u turizmu, jer će moći prilagoditi strategije zapošljavanja rezultatima istraživanja, osigurati dodatne edukacije iz domene kulture i običaja za zaposlene, osobito prodajno osoblje i sl.

Međunarodna poduzeća zasigurno utječu na promjene u kulturi poslovanja, međutim jako je važno kod poduzeća osvijestiti postojanje kulturoloških razlika i specifičnosti na inozemnim tržištima. Pažljivo istraživanje stranog tržišta, spremnost na prilagodbu kulturološkim i drugim posebnostima stranog tržišta i zapošljavanje izvornog govornika na mjestu prodajnog pregovarača pomoći će prevladavanju sumnjičavosti kod poslovnih partnera na međunarodnom B2B tržištu i razvoju međusobnog povjerenja.

Rezultati istraživanja trebaju potaknuti međunarodna turistička poduzećima na primjenu danih preporuka u radu i postizanje boljih rezultata poslovanja. Globalna tržišta postaju sve raznolikija, što povećava potrebu za razumijevanjem kulturološkog podrijetla kupaca i komuniciranje s njima na što lakši način. To uključuje govor jezika kojeg klijent najbolje razumije. Za cjelokupan proces jezičnog približavanja kupcu podjednaku važnost imaju primjerice uređenost web stranice i privlačnost teksta na jeziku kupca, što bi mogao biti presudan čimbenik u izboru proizvoda odnosno usluge poduzeća u uvjetima oštre konkurencije.

## **5.5. Ograničenja provedenog istraživanja i prijedlozi za buduća istraživanja**

Rezultate svakog istraživanja, pa tako i ovoga, potrebno je interpretirati u skladu s metodološkim kontekstom istraživanja koje ih je iznjedrilo. Za ovo je istraživanje specifično to što je provedeno kvalitativnom metodom, koju obično karakterizira mali uzorak, aktivna uloga i subjektivnost istraživača, nepostojanje statističke obrade podataka, već se sve tumači kroz dojmove i iskustva ispitanika. U suvremenim istraživanjima trend su kvantitativna istraživanja. Mogućnost generalizacije rezultata je puno veća kod kvantitativnih istraživanja, jer je tu uloga istraživača pasivna i objektivna, uzorci su veći, a predmet istraživanja uži. S obzirom da se dosadašnja istraživanja, koliko je autorici poznato, nisu bavila istraživanjem utjecaja angažmana izvornog govornika na uspješnost razmjene profitno orijentiranog poduzeća na međunarodnom poslovnom turističkom tržištu, odabrana je metoda kvalitativnog istraživanja, kako bi se pomoću strukturiranog dubinskog intervjua dobio što bolji uvid u istraživani fenomen i procese.

Ograničenja provedenog istraživanja proizlaze iz vrste tržišta odnosno djelatnosti koja je bila u fokusu istraživanja, veličine uzorka te prostornog i vremenskog obuhvata istraživanja. Naime, rezultate istraživanja treba tumačiti u kontekstu turističkog tržišta odnosno djelatnosti destinacijskih menadžment kompanija. Intervju je proveden s djelatnicima, premda velikog, ali ipak samo jednog poslovnog subjekta. Istraživanje je provedeno na prostoru Republike Hrvatske, u doba pandemije COVID-19.

Predlaže se provođenje daljnjih, kvantitativnih istraživanja u kojima će se na temelju informacija koje su dobivene ovim istraživanjem postaviti i provjeriti određene hipoteze. Neke od hipoteza bi se mogle odnositi na nove trendove u razmjeni na međunarodnom turističkom poslovnom tržištu, kao i na nove načine komunikacije i promocije u turizmu. Svakako se preporuča provesti istraživanje na prostoru Europe, u razdoblju oporavka turističkog tržišta od pandemije. Nadalje, uzorak bi trebao obuhvatiti veći broj destinacijskih menadžment kompanija.

Dodatna je preporuka proširiti istraživanje i na druge djelatnosti, poput hotelijerstva, (avio) prometa i sl., kako bi se dobila puno šira slika kako jezičnih tako i kulturoloških ograničenja koja još uvijek postoje i utječu na međunarodno poslovanje.

## 6. ZAKLJUČAK

Angažiranje izvornog govornika kao prodajnog pregovarača na međunarodnom B2B turističkom tržištu ima za krajnji cilj ostvarenje tržišne razmjene. Naime, odlično poznavanje pisma i govora te nacionalne kulture i običaja stranog poslovnog partnera daje prodajnom pregovaraču iznimnu prednost u vođenju poslovnih pregovora. Sugovorniku se daje do znanja koliko će se putovanje u turističku destinaciju moći prilagoditi očekivanjima i standardima određenog emitivnog tržišta.

Pripadnici različitih nacionalnih kultura imaju različit pristup vođenju poslovnih pregovora i različito se ponašaju pri turističkom putovanju. Stoga je iznimno važno već kod uspostave prvog kontakta s inozemnim poslovnim partnerom odabrati ispravan način komuniciranja kako poslovne namjere ne bi bile krivo shvaćene, odnosno kako organizirane prodajne aktivnosti ne bi bile neprimjerene ili uvredljive. Većina tekstova koje turistička poduzeća koriste pri komunikaciji na međunarodnom tržištu moraju imati obilježja uvjerljivog pisanja te na ispravan način pozivati potencijalne poslovne partnere i krajnje kupce na željeno djelovanje. Za završnu doradu prijevoda nekog promotivnog teksta nužno je angažirati izvorne govornike, koji su dovoljno kreativni i iskusni u prevođenju da krajnjim korisnicima mogu prenijeti informacije u duhu njihovog materinjeg jezika.

Samo iskusni izvorni govornik može osigurati plasiranje zadovoljavajućeg sadržaja ciljanom inozemnom tržištu. Postoje brojna lokalna imena, povijesni senzibiliteti i kulturološki aspekti koje je važno uzeti u obzir pri tržišnoj komunikaciji kako bi se izazvala pozitivna reakcija određenog emitivnog tržišta. U slučaju nepredvidivih okolnosti tijekom putovanja, s izvornim je govornikom puno lakše doći do odgovarajućeg, odnosno očekivanog rješenja iznenadnog problema.

Cilj rada bio je utvrditi jesu li poznavanje kulture i načina putovanja turista s pojedinih emitivnih tržišta značajan preduvjet uspjeha na međunarodnom poslovnim turističkom tržištu i to već od prve faze prodajnog procesa. Primjenom tehnike strukturiranog dubinskog intervjua dokazalo se da poslovni uspjeh na međunarodnom B2B turističkom tržištu može biti izuzetan ukoliko se na radno mjesto prodajnog pregovarača zaposli osoba koja je izvorni govornik.

U radu je stoga istražen utjecaj angažmana izvornog govornika kao pregovarača na uspješnost prodaje koja se odvija na međunarodnom B2B turističkom tržištu. Također, istražen je utjecaj svih aspekata komunikacije na učinkovitost prodajnih pregovora na međunarodnom B2B turističkom tržištu, kao i utjecaj poznavanja običaja zemlje klijenta na uspješnost prodaje.

Postavljeni ciljevi rada su realizirani. Iz rezultata istraživanja jasno se da iščitati kako je potvrđeno primarno postavljeno istraživačko pitanje, koje glasi: poduzeće i njegovi proizvodi odnosno usluge mogu biti kvalitetnije predstavljene tržištu, s aspekta materijalnog života, socijalnih odnosa, jezika, estetike, morala, religije, ponosa i predrasuda, ukoliko informacije prenosi izvorni govornik.

Propitivanjem važnosti angažiranja izvornog govornika kao pregovarača za uspješnost prodaje na međunarodnom B2B turističkom tržištu spoznalo se da je korist od toga svakako kvalitativnog karaktera. Poslovna je komunikacija u tom slučaju jednostavnija, čemu uvelike pogoduje poznavanje specifičnog poslovnog bontona. Neupitna je dakle i sama sigurnost u govoru i tumačenu informacija, što u konačnici pogoduje većem povjerenju i jačoj suradnji poslovnih partnera.

Ispitivanje uloge neverbalne komunikacije u vođenju prodajnih pregovora na međunarodnom B2B turističkom tržištu rezultiralo je potvrdom postavljenog istraživačkog pitanja. Naime, kod poslovnih sastanaka koji se odvijaju među pripadnicima različitih kultura pravila ponašanja se bitno razlikuju. U direktnom poslovnom komuniciranju i vođenju poslovnih razgovora posebice dolaze do izražaja nepisana pravila u pojedinim kulturama. Tako se pozdravljanje i ljubaznost prilikom razgovora, položaj tijela, darivanje, odijevanje i ostalo, bitno razlikuju iz perspektive europskog, azijskog ili američkog poslovnog svijeta. Izvorni govornik s lakoćom i bez previše razmišljanja može prevladati sve ove prepreke, ali i obučiti ostatak prodajnog tima o određenim pravilima ponašanja.

Istraživanjem je nadalje potvrđeno da izvrsno poznavanje običaja svojstvenih nekom inozemnom B2B turističkom tržištu ubrzava proces rada prodajnog osoblja. Naime, izvorni govornik, uz svoju prodajnu i pregovaračku funkciju, može pomoći ostalim kolegama iz tima u prevladavanju prepreka i boljem razumijevanju specifičnosti i različitosti pojedinog tržišta, te time ubrzati rad cijelog tima. Ključna je dakle i edukacija

djelatnika o destinaciji (i pojedinoj kulturi) za koju su zaduženi, kako bi se kvaliteta pružene usluge odnosno razina ugovaranja dovela na zavidnu razinu.

Istraživanjem je nadalje potvrđeno da izvrsno poznavanje običaja svojstvenih nekom inozemnom B2B turističkom tržištu umanjuje vjerojatnost pogrešnog tumačenja očekivanja klijenata s tog tržišta. Točnije, običaji koji se odnose na način sjedenja prilikom vođenja poslovnog sastanka, razinu osmjeha koja je dozvoljena, izuvanje pri ulasku u poslovni prostor, načinu davanja i uzimanja posjetnice pri susretu, načinu ispijanja čaja i slične situacije.

Ustanovljeno je i da prodavač koji je izvorni govornik može bolje ispuniti očekivanja klijenata s određenog inozemnog B2B turističkog tržišta nego obučeni pregovarač koji nije izvorni govornik. U tom je slučaju poslovnom partneru moguće detaljnije objasniti svoje planove, potencijalni klijenti se duže zadržavaju na sajamskom štandu i omogućena je fleksibilnija komunikacija, počevši od uvodnog razgovora (engl. *small talks*). Uključenjem izvornog govornika u pregovarački tim postiže se veća opuštenost i izravniji način komuniciranja među poslovnim partnerima, te se u konačnici mogu bolje ispuniti očekivanja novih i postojećih klijenata s različitih tržišta.

Rezultati provedenog istraživanja pridonose teoriji i praksi marketinga usluga. Teorijski se doprinos istraživanja sastoji u analizi i sistematizaciji prikupljene literature, povezivanju koncepata marketinške komunikacije, međunarodnog marketinga i razmjene turističkih usluga na tržištu poslovne potrošnje, te u osmišljavanju originalnih pitanja za vođenje strukturiranog dubinskog intervjua pri istraživanju predmetne problematike. Korist od ovoga rada mogu imati različiti poslovni subjekti, poput turoperatora, destinacijskih menadžment kompanija te drugih poduzeća koja posluju na međunarodnom B2B tržištu. Preporučuje se da u prodajne aktivnosti uključe zaposlenike koji su izvorni govornici te da kontinuirano jačaju interkulturalnu inteligenciju prodajnog osoblja poradi ostvarivanja boljih poslovnih rezultata. Nadalje, rezultati ovog istraživanja mogu biti korisni drugim istraživačima tako što će im poslužiti kao osnova za daljnja istraživanja u ovom području.

Preporuke za buduća istraživanja proizlaze prije svega iz ograničenja ovoga rada. Potrebno je ponoviti istraživanje na većem broju destinacijskih menadžment kompanija iz zemlje i inozemstva kako bi se utvrdila vjerodostojnost rezultata dobivenih ovim istraživanjem. Postojeća literatura se uglavnom ne bavi istraživanjem utjecaja izvornog



govornika na uspješnost razmjene turističkih poduzeća na međunarodnom poslovnom tržištu. Prema saznanjima autorice dosadašnja su istraživanja u tom području prilično oskudna. Ona slična imaju vrlo uski fokus i odnose se na pojedinačni kulturološki kontekst.

Boljim poznavanjem kulturoloških posebnosti pojedinog inozemnog tržišta moguće je bolje prilagoditi usluge potrebama pripadnika tog tržišta, te posljedično postići kvalitetniju izvedbu usluge i veće zadovoljstvo korisnika usluge. Zadovoljan korisnik usluge skloniji je preporučiti istu uslugu drugima i biti lojalan istom pružatelju usluga u budućem razdoblju. Navedeno u konačnici rezultira većom poslovnom uspješnošću turističkih poduzeća, a to je dakako cilj svake turističke organizacije i destinacije.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Adler, N. J., Gundersen, A. *International Dimensions of Organizational Behavior*, Thomson/South-Western, Mason (OH), 2008.
2. Alfirević, N., Pavičić, J., Vlašić, G., *Marketinška komunikacija i upravljanje novim medijima*, ZaMirNET, Zagreb, 2004.
3. Bilen, M., *Tržišta proizvoda i usluga*, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 2001.
4. Blažević, B., Peršić, M., *Turistička regionalizacija u globalnim procesima*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, 2009.
5. Bouvee, C., Thill, J., *Suvremena poslovna komunikacija*, Mate d.o.o., Zagreb 2012.
6. Calvin, R. J., *Sales management*, Mc Graw-Hill, New York, 2001.
7. Coles, T., Hall, C. M., *International Business and Tourism: Global Issues, Contemporary Interactions*, Routledge, London, 2008.
8. Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., Wanhill, S., *Ekonomija turizma: načela i praksa*, Ekokon d.o.o., Split, 2008.
9. Čorak, S., Trezner, Ž., *Destinacijske menadžment kompanije, DMK – Priručnik za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa*, Hrvatska turistička zajednica, Zagreb, 2014.
10. Dwyer, J., *Communication for Business and the Professions: Strategies and Skills*, Pearson, London, 2013.
11. Fox, R., *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učilište Zagreb, Zagreb, 2006.
12. Gavranović, A., *Mediji, turizam, javnost: uvijek nedovršena, nanovo ispričana priča*, Visoka poslovna škola Libertas, Zagreb, 2015.
13. Geić, S., *Međunarodni turizam: osnove, organizacija, ekonomika*, Split: Aspira – visoka škola za menadžment i dizajn, 2016.
14. Grbac, B., Lončarić, D., *Ponašanje potrošača na tržištu krajnje i poslovne potrošnje*, Ekonomski fakultet u Rijeci, Promarket, Rijeka, 2010.

15. Grönroos, C., *Service Management and Marketing*, John Wiley & Sons, Hoboken, 2007.
16. Gržinić, J., *Međunarodni turizam*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, 2014.
17. Jones, G. R., George, J. M. C. W. L. Hill, *Contemporary management*, 2nd ed, Irwin McGraw-Hill, Maidenhead, 2000.
18. Jurković Majić, O., Kliment, A., *Poslovne komunikacije 2*, Školska knjiga, Zagreb, 2014.
19. Kesić, T., *Ponašanje potrošača*, Opinio, Zagreb, 2006.
20. Kesić, T., *Integrirana marketinška komunikacija: oglašavanje, unapređenje prodaje, Internet, odnosi sa javnošću, publicitet, osobna prodaja*, Opinio, Zagreb, 2003.
21. Kotler, P., Keller, P. L., Martinović, M., *Upravljanje marketingom*, Mate d.o.o., Zagreb, 2014.
22. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., *Osnove marketinga*, Mate d.o.o., Zagreb, 2003.
23. Lewicky, R. J., Saunders, D. M., Berry, B., *Pregovaranje*, 5. izdanje, MATE, Zagreb, 2009.
24. Lucas, R. W., *Customer Service*, 6th Ed., McGrawHill International Edition. 2015.
25. Ljubojević, Č., *Menadžment marketinga usluga*, Stylos, Novi Sad, 1988.
26. Martinović, M., *Upravljanje marketingom*, Mate d.o.o., Zagreb 2014
27. Marušić, M., Prebežac, D., Mikulić, J., *Istraživanje turističkih tržišta*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet 2019.
28. Mihić, M., *Kroskulturalno ponašanje potrošača i marketinška komunikacija*, Ekonomski fakultet Split, Split, 2010.
29. Miljković, D., Rijavec, M., Miljković Krečar, I., *Psihologija u turizmu*, Printera Zagreb, 2018.
30. Miljković, D., Rijavec, M., *Neverbalna komunikacija – jezik koji svi govorimo*, IEP, Zagreb, 2002.

31. Morris, D., *Manwatching* (prev: Otkrivanje čoveka kroz gestove i ponašanja), Izdavački zavod Jugoslavija, Beograd, 1979.
32. Ozretić Došen, Đ., *Osnove marketinga usluga*, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 2010.
33. Pease, A., Pease, B., *Velika škola govora tijela*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2014.
34. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., *Marketing*, 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Adverta, Zagreb, 2004.
35. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., *Međunarodni marketing*, Masmedia, Zagreb, 1999.
36. Renko, N., *Strategije marketinga*, Naklada Ljevak, Zagreb, 2005.
37. Spekman, R. E., Isabella, L. A., MacAvoy, T. C., *Alliance Competence: Maximising the Value of Your Partnerships*, John Wiley & Sons Ltd., New York, 2000.
38. Swartzlander, A., *Serving internal and external customers*, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2003.
39. Tomašević Lišanin, M., *Profesionalna prodaja i pregovaranje*, Hrvatska udruga profesionalaca u prodaji, Zagreb, 2010.
40. Vitale, P. R., Giglierano, J., Pfoertsch, W., *Business-ToBusiness Marketing: Analysis and Practice*, Prentice Hall, Hoboken, 2010.
41. Vlašić, G., Mandelli, A., Mumel, D., *Interaktivni marketing*, PeraGO, Zagreb, 2007.

#### **Članci u časopisima:**

1. Brower, H., Schoormanb, F., Tan, H., „Model relacijskog vođenja: Integracija povjerenja i razmjene vođa i članova“, *Tromjesečnik vodstva*, 11 (2), 2000., str. 227–250.
2. Gorievskaya, L., „Building Effective Marketing Communications in Tourism“, *Studia commercialia Bratislavensia*, 9(35), str. 252-265.
3. Jurković, Z., Marošević, K., „Utjecaj informacijske tehnologije na poslovnu komunikaciju“, *Ekonomski vjesnik*, 26(2), 2013., str. 496-507.

4. Labanauskaitė, D., Fiore, M., Stašys, R., „Use of e-marketing tools as communication management in the tourism industry“, *Tourism Management Perspectives*, Volume 34, April, (100652), 2020.
5. Marshall, B., Cardon, P., Poddar, A., Fontenot, R. (2013) Does Sample Size Matter in Qualitative Research?: A Review of Qualitative Interviews in IS Research. *Journal of Computer Information Systems*, 54(1), str. 11-22.
6. Rajagopal, „Editorial: Customer touch-points and marketing strategy in the services industry“. *International Journal of Leisure and Tourism Marketing*, 7(1), 2020, str. 1-2.
7. Ravald, A., Gronroos, C., „Koncept vrijednosti i marketing odnosa“, *Europski časopis za marketing*, 1996., str. 19-30.

#### **Internetski izvori:**

1. Andújar, A., „Build content for your B2B Tourism company“, n. d., Amara marketing, <<https://www.amara-marketing.com/travel-blog/content-marketing-b2b>> , (15. 3. 2022.)
2. Barać, I., „Pandemija je zauvijek promijenila trendove u komunikaciji“, (9. 5. 2021.), Privredni.hr, <<https://privredni.hr/pandemija-je-zauvijek-promijenila-trendove-u-komunikaciji>>, (5. 4. 2022.)
3. Clement, J., „Daily social media usage worldwide 2012-2019“, (2020.), <<https://www.statista.com/statistics/433871/daily-social-media-usage-worldwide/>>, (5. 3. 2022.)
4. Ćurković, R., „Kako uspješno komunicirati?“, ZICER – Plavi ured, (20. 9. 2016.), <<https://plaviured.hr/kako-uspjesno-komunicirati/>>, (17. 3. 2022.)
5. Fina, „Kod poduzetnika u djelatnosti putničkih agencija od 2016. godine raste broj poduzetnika, zaposlenih, ukupni prihodi i dobit“, (8. 6.2022.), <<https://www.fina.hr/-/kod-poduzetnika-u-djelatnosti-putnickih-agencija-od-2016.-godine-raste-broj-poduzetnika-zaposlenih-ukupni-prihodi-i-dobit>>, (5. 12. 2022.)

6. Hrvatska turistička zajednica, „O nama“, (n. d.), <<https://www.htz.hr/hr-HR/opce-informacije/o-nama>>, (22. 3. 2022.).
7. Hrvatska turistička zajednica, „Profili tržišta“, (n. d.), <<https://www.htz.hr/hr-HR/informacije-o-trzistima/profili-trzista>>, (25. 3. 2022.)
8. Hrvatska turistička zajednica, „Sajmovi“, (n. d.), <<https://www.htz.hr/hr-HR/poslovna-dogadanja/sajmovi/2022>>, (25. 3. 2022.)
9. Hrvatska turistička zajednica, „TOMAS istraživanja“, (n. d.), <<https://www.htz.hr/hr-HR/informacije-o-trzistima/programi-trzisnih-istrazivanja/tomas-istrazivanja>>, (22.03.2022.)
10. Karabatić, S., „Komunikacija u medicini: Odnos liječnika i pacijenta/bolesnika 5. – Paraverbalno komuniciranje“, Upravljanje znanjem i komunikacijom, (6. 10. 2018.), <<http://skarabatic.blogspot.com/2018/10/komunikacija-u-medicini-odnos-lijecnika.html>>, (22.03.2022.)
11. KPMG d.o.o., „Poslovna transformacija u okvirima nove realnost“, (2021.), <<https://home.kpmg/hr/en/home/insights/2021/01/poslovna-tranformacija-u-okvirima-nove-realnosti.html>>, (5. 4. 2022.).
12. Laslavić, Ž., „U 1000 najvećih opstala samo jedna putnička agencija“, Lider, (25. 6. 2022.), <<https://lidermedia.hr/biznis-i-politika/u-1000-najvecih-opstala-samo-jedna-putnicka-agencija-143557>> (4. 10. 2022.)
13. Minsky, L., Quesenberry K. A., „How B2B Sales Can Benefit from Social Selling“, Harvard Business Review, (10. 11. 2016.), <<https://hbr.org/2016/11/84-of-b2b-sales-start-with-a-referral-not-a-salesperson>>, (20. 3. 2022.)
14. Music Marketing Money, „Marketing odnosa i njegova primjena: slučaj Zara“, (n. d.), <<https://hr.musicmarketingmoney.com/relationship-marketing#menu-6>> (4. 7. 2022.)
15. Newberry, C., Olafson, K., „Social Selling: What it is, Why You Should Care, and How to Do It Right“, Hootsuite, (26. 5. 2021.), <<https://blog.hootsuite.com/what-is-social-selling/#care>>, (16. 3. 2022.)
16. ReportLinker, „The Global B2B Travel Market is expected to grow from USD 19,250.20 million in 2019 to USD 39,758.57 million by the end of 2025 at a

- Compound Annual Growth Rate (CAGR) of 12.84%", (14. 4. 2020.),  
<<https://tinyurl.com/4p3j6dra>>, (20. 3. 2022.)
17. Schwab, P.-N., „Qualitative interviews in B2B: what is the budget?“  
(21.12.2021.), <<https://www.intotheminds.com/blog/en/qualitative-interviews-b2b-budget/>> , (20.10.2022.)
18. World Travel Market (WTM) London, (n. d.), <<https://www.wtm.com/>>  
(25.03.2022.)

#### **Ostalo:**

1. *Intervju s Izvršnom direktoricom prodaje i produkcije Uniline d.o.o., Uniline d.o.o.*, (18. 3. 2022.), Pula.
2. Ryyänen, J., *Discovering market potential for virtual reality as a marketing communication tool for B2B clients*, Bachelor's Thesis, Haaga Helia, Finland, 2017.
3. Sabolić, D., *Poslovno okruženje i tržište*, Nastavni materijal iz kolegija „Management u inženjerstvu“. Fakultet elektrotehnike i računarstva Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2007.,
4. Sheerazi, K., *B2B marketing in tour operations*, A Project Report, Department of Tourism Studies School of Management, Pondicherry University, India, 2014-2016.
5. Vlašić, G., *Interaktivna marketinška komunikacija kao čimbenik personalizacije odnosa s potrošačem*, Magistarski rad, Ekonomski fakultet Zagreb, 2005.

## POPIS SLIKA I TABLICA

### Popis slika

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1. Glavni čimbenici ponašanja poslovnih kupaca.....                                     | 9  |
| Slika 2. Prikaz odabranih neverbalnih znakova .....                                           | 15 |
| Slika 3. Elementi komunikacijskog procesa .....                                               | 18 |
| Slika 4. Alati za djelotvornu poslovnu komunikaciju.....                                      | 20 |
| Slika 5. Proces donošenja odluke o kupnji na tržištu poslovne potrošnje .....                 | 23 |
| Slika 6. Ciklus proučavanja okruženja poduzeća.....                                           | 37 |
| Slika 7. Međudjelovanje poduzeća i okruženja .....                                            | 37 |
| Slika 8. Temeljni ciljevi poslovnih kupaca .....                                              | 40 |
| Slika 9. Vrste interakcija na tržištu .....                                                   | 41 |
| Slika 10. Interaktivni model marketinške komunikacije .....                                   | 42 |
| Slika 11. Ključna područja interaktivnog pristupa razmjeni na tržištu poslovne potrošnje..... | 44 |
| Slika 12. Čimbenici turističke ponude .....                                                   | 48 |
| Slika 13. Čimbenici turističke potražnje .....                                                | 50 |
| Slika 14. Prikaz mrežne stranice Hrvatske turističke zajednice - Profili tržišta.....         | 57 |

### Popis tablica

|                                                                                                                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablica 1. Odlike transakcijskog marketinga i marketinga odnosa .....                                                                                                                                         | 26 |
| Tablica 2. Sažetak nalaza Istraživanja stavova i potrošnje turista u Hrvatskoj - TOMAS Hrvatska 2019. ....                                                                                                    | 53 |
| Tablica 3. Top 5 poduzetnika u djelatnosti putničkih agencija, organizatora putovanja (turoperatora) i ostalih rezervacijskih usluga te djelatnostima povezanih s njima prema ukupnom prihodu u 2018. g. .... | 61 |



## **PRILOZI**

### **Prilog 1. Analiza profila europskog i azijskog tržišta**

Za potrebe provođenja detaljnije analize potražnje na emitivnim tržištima, odnosno za adekvatniji pristup ugovaranju posla na svakom pojedinom emitivnom tržištu, svakako se kao polazna osnova mogu upotrijebiti informacije objavljene na mrežnim stranicama Hrvatske turističke zajednice. Iz niže prikazane analize razvidno je da su europski turisti koji posjećuju Republiku Hrvatsku – povratnici. Dolaze prije svega radi mora, a prilikom rezervacije smještaja sve se više oslanjaju na izravan kontakt sa pružateljem usluge smještaja. Glavna aktivnost tijekom boravka u destinaciji im je kupanje u moru.

Turoperator svoj način djelovanja i komuniciranja treba uglavnom usmjeravati ka poslovnim partnerima u inozemstvu. Primjerice, prvotno treba nuditi brodske ture i degustacije lokalnih proizvoda, a tek potom razgleda povijesnih znamenitosti. Prilagođavanje ponude specifičnostima određenog tržišta dovodi do veće šanse za uspjehom na konkretnom tržištu.

Gosti koji posjećuju Europu, pa tako i Hrvatsku, a porijeklom su iz azijskih zemalja, dolaze tu prije svega radi posjete raznim povijesnim znamenitostima i nacionalnim parkovima. Japanci primjerice zaziru od pretjeranog izlaganja suncu. U namjeri da sačuvaju svoju bijelu put, može ih se čak i tijekom ljetnih mjesecima vidjeti kako šeću sa šeširima širokog oboda na glavi, zatim s rukavicama (čak i prije pandemije) i u odjeći dugih rukava. Imajući na umu navedeno, turoperator neće japanskom partneru isticati smještaj u hotelu pored plaže niti mogućnost provođenja slobodnog vremena u kupanju u moru. Naglašavat će mu se mogućnost razgleda većeg broja znamenitosti u jednome danu i prilagoditi program užurbanom tempu razgleda kako bi se stigao obići što veći broj znamenitosti koje goste zanimaju.

Azijski gosti vole organizaciju putovanja povjeriti specijaliziranoj putničkoj agenciji prvenstveno radi velike udaljenosti destinacije od domicila. Često je to i zato jer gosti posjećuju Hrvatsku po prvi puta, u tako velikom broju i žele obaviti veliki broj aktivnosti tijekom jednog posjeta.

Organizacija odmora za turiste s europskog tržišta, posebice za auto-goste, puno je jednostavnija. Imajući u vidu činjenicu da puno takvih turista spada u kategoriju

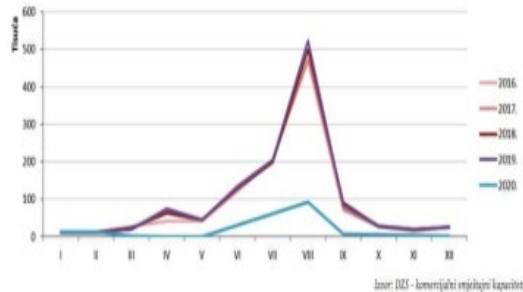
povratnika, pa već znaju što u Hrvatskoj mogu očekivati, oni će se lakše upustiti u direktan dogovor s pružateljem usluge smještaja, s brodarom ili plaćanje posjete bilo kojoj atrakciji na licu mjesta.

|                                                                                                                      | NJEMAČKA | ITALIJA | JAPAN  | KINA   | PROSJEK ZA STRANA TRŽIŠTA |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------|--------|--------|---------------------------|
| <b>UČESTALOST DOLASKA U HRVATSKU</b>                                                                                 |          |         |        |        |                           |
| Prvi posjet                                                                                                          | 23,80%   | 15,60%  | 87,60% | 89,50% | 33,30%                    |
| Drugi posjet                                                                                                         | 12,20%   | 16,60%  | 4%     | 5%     | 15,40%                    |
| 3-6 posjeta                                                                                                          | 23,40%   | 24,20%  | 2,10%  | 2,90%  | 20,10%                    |
| 7 i više posjeta                                                                                                     | 40,50%   | 43,60%  | 6,20%  | 2,70%  | 31,20%                    |
| <b>MOTIV DOLASKA</b>                                                                                                 |          |         |        |        |                           |
| More                                                                                                                 | 86,80%   | 77,40%  | 7%     | 19%    | 79,10%                    |
| Priroda                                                                                                              | 61,80%   | 59,60%  | 14,30% | 24,70% | 56,20%                    |
| Gradovi (city break)                                                                                                 | 19,60%   | 22,70%  | 34,50% | 37,60% | 24,80%                    |
| Touring, sightseeing                                                                                                 | 16,60%   | 18%     | 24,40% | 52,10% | 22,30%                    |
| <b>IZVORI INFORMACIJA</b>                                                                                            |          |         |        |        |                           |
| Internet                                                                                                             | 54,20%   | 56,20%  | 50,70% | 59,50% | 58,70%                    |
| Preporuke rodbine ili prijatelja                                                                                     | 21,90%   | 25,60%  | 15,10% | 17,20% | 20,20%                    |
| prijašnji boravak                                                                                                    | 24%      | 21,40%  | 3,10%  | 3,10%  | 31,80%                    |
| Treporuke TA ili kluba                                                                                               | 8%       | 10,70%  | 45,40% | 47%    | 5,50%                     |
| <b>NAČIN REZERVACIJE SMJEŠTAJA</b>                                                                                   |          |         |        |        |                           |
| Posredstvom turističke ili putničke agencije, turoperatora-<br>osobno, telefonom, e-mailom                           | 16,30%   | 17,20%  | 27,90% | 29,60% | 9,70%                     |
| Posredstvom turističke ili putničke agencije, turoperatora-<br>online booking(ne e-mailom), uključujući booking.com, | 41,80%   | 45,90%  | 56,80% | 42,20% | 51,80%                    |
| Izravno sa smještajnim objektom                                                                                      | 17,70%   | 16,40%  | 0,30%  | 4,40%  | 17,80%                    |
| <b>TRENUTAK REZERVACIJE SMJEŠTAJA</b>                                                                                |          |         |        |        |                           |
| Manje od tjedan dana prije dolaska                                                                                   | 5,50%    | 6,40%   | 4,90%  | 2,10%  | 5,90%                     |
| 1 do 4 tjedna prije dolaska                                                                                          | 15,20%   | 17,10%  | 27,20% | 15,80% | 22,30%                    |
| 1 do 3 mjeseca prije dolaska                                                                                         | 28,30%   | 33%     | 24,50% | 42,80% | 35,50%                    |
| 3 do 6 mjeseci prije dolaska                                                                                         | 29,30%   | 27,60%  | 23,70% | 28%    | 25,40%                    |
| više od 6 mjeseci prije dolaska                                                                                      | 21,70%   | 15,90%  | 19,70% | 11,30% | 10,90%                    |
| <b>AKTIVNOSTI TIJEKOM BORAVKA U DESTINACIJI</b>                                                                      |          |         |        |        |                           |
| Plivanje, kupanje                                                                                                    | 82,60%   | 57,40%  | 8,20%  | 23,50% | 76,50%                    |
| Razgledavanje gradova                                                                                                | 47,30%   | 49,60%  | 52,90% | 73,60% | 53,80%                    |
| Odlazak u restorane                                                                                                  | 49,70%   | 46,80%  | 44,90% | 51,90% | 50,40%                    |
| Posjet povijesnim gradovima                                                                                          | 16%      | 15,20%  | 31,60% | 38,30% | 23,40%                    |

Promatrajući distribuciju dolazaka turista po mjesecima u godini, jasno je vidljivo da gosti s azijskog tržišta predstavljaju cjelogodišnju klijentelu, dok potražnja s europskog tržišta svoju kulminaciju doživljava u vrijeme ljetnih školskih praznika. Turoperatori stoga ponudu namijenjenu azijskom tržištu trebaju prilagoditi cjelogodišnjoj potražnji. Primjerice, trebaju organizirati posjet karnevalima, Festivalu tartufa, Danima pršuta, Danima mladoga vina, smotrama folkloru i slično. Maštovitost i originalnost ponude

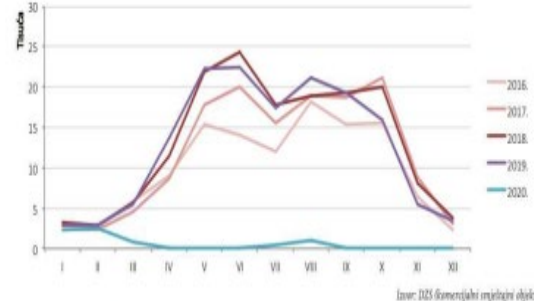
svakako mogu biti samo popratni dio osnovnom sadržaju ponude, kao što je posjet mjestima pod UNESCO-ovom zaštitom i nacionalnim parkovima.

Dolasci po mjesecima - Italija



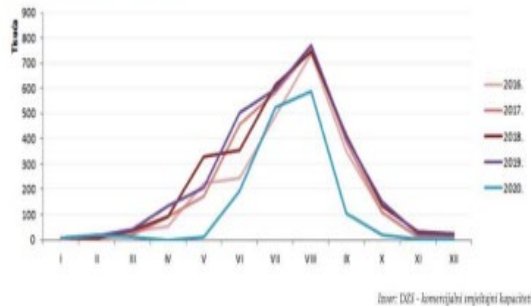
Izvor: DES - komercijalni smještajni kapaciteti

Dolasci po mjesecima - Japan



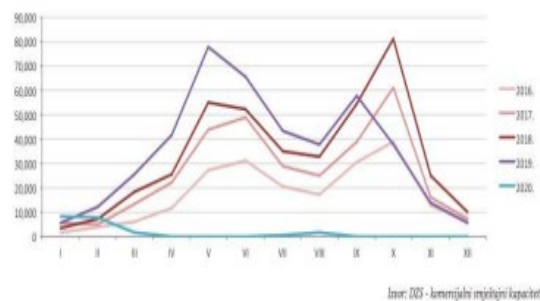
Izvor: DES (komercijalni smještajni objekti)

Dolasci po mjesecima - Njemačka



Izvor: DES - komercijalni smještajni kapaciteti

Dolasci po mjesecima - Kina

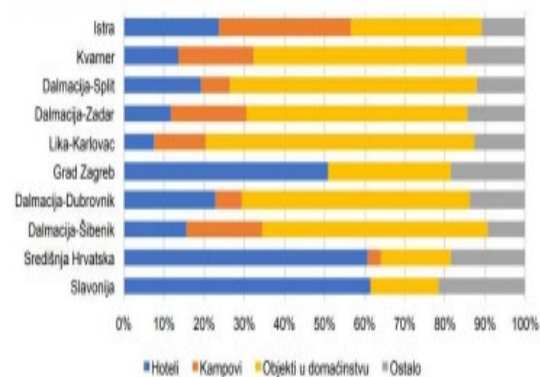


Izvor: DES - komercijalni smještajni kapaciteti

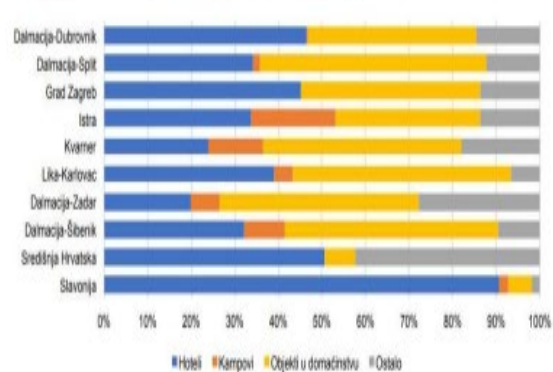
Izvor: Hrvatska turistička zajednica, „Profili tržišta“, (n. d.), <<https://www.htz.hr/hr-HR/informacije-o-trzistima/profili-trzista>>, (25. 3. 2022.)

Kada se razmatraju preferencije turista glede tipa smještajnog objekta, onda se uočava da na europskom tržištu počinje sve više prevladavati potražnja za smještajem u kampovima i objektima privatnog smještaja, dok azijsko tržište preferira smještaj u hotelima.

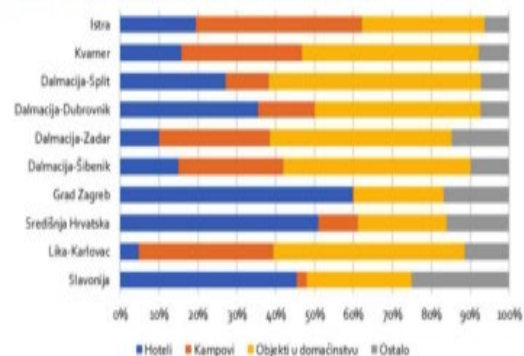
Noćenja talijanskih turista po klasterima prema vrstama smještaja, 2021.



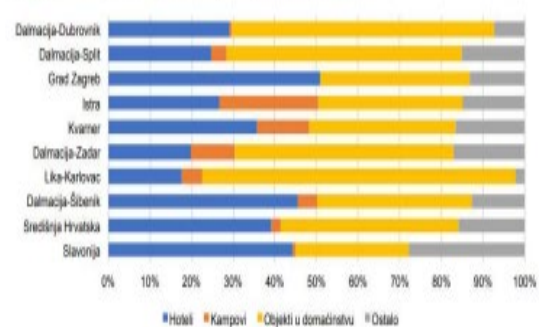
Noćenja japanskih turista po klasterima prema vrstama smještaja, 2021.



Noćenja njemačkih turista po klasterima prema vrstama smještaja, 2021.



Noćenja kineskih turista po klasterima prema vrstama smještaja, 2021.



Izvor: Hrvatska turistička zajednica, „Profili tržišta“, (n. d.), <<https://www.htz.hr/hr-HR/informacije-otrztistima/profili-trzista>>, (25. 3. 2022.)

## **Prilog 2. Plan sudjelovanja Hrvatske turističke zajednice na turističkim sajmovima 2022. godine**

Na inozemnim turističkim sajmovima na kojima Hrvatska turistička zajednica sudjeluje moguće je djelovati kao suizlagač. Turoperatorima su posebice interesantni sajmovi usmjereni na poslovna tržišta, jer na njima postoji mogućnost susreta s postojećim poslovnim partnerima te mogućnost upoznavanja s novim poslovnim partnerima i sklapanja novih poslova.

U proteklih je par godina, zbog pandemije COVID-19, nažalost velik broj turističkih sajmova u inozemstvu otkazano ili prebačeno u digitalni oblik. Turistički poslovni svijet, uglavnom radi same prirode posla, ne simpatizira virtualni način održavanja sastanaka. U kratkom je vremenu (obično je trajanje svakog sastanka vremenski ograničeno, uz uvjet da veza bude uspostavljena) u virtualnom okruženju prilično izazovno diferencirati se od konkurencije i na sugovornika ostaviti dojam kakav bi bio moguć da se sastanak odvijao licem o lice.

## AUSTRIJA



BEČ

### FERIENMESSE - OTKAZAN

[www.ferien-messe.at](http://www.ferien-messe.at)

Cijena manjeg sudjelovanja mjesta i PUV-om

NAJAM - 419,13 € IZBAVA - 13.000,00 kn

Cijena info putka bez stola i PUV-om

NAJAM - 414,69 € IZBAVA - 10.500,00 kn

17.03.2022. - 20.03.2022.

Turistički sajam za poslovnu i široku publiku

Cijena manjeg sudjelovanja mjesta i PUV-om

NAJAM - 1.239,38 € IZBAVA - 21.000,00 kn

## NJEMAČKA



DÜSSELDORF

### BOOT Düsseldorf - OTKAZAN

<https://www.boot.com>

Cijena manjeg sudjelovanja mjesta i PUV-om

NAJAM - 1.187,50 € IZBAVA - 15.000,00 kn

Cijena info putka bez stola i PUV-om

NAJAM - 638,25 € IZBAVA - 10.500,00 kn

22.01.2022. - 30.01.2022.

Nautički sajam

Cijena manjeg sudjelovanja mjesta i PUV-om

NAJAM - 1.876,50 € IZBAVA - 21.000,00 kn

## ŠPANJOLSKA



MADRID

### FITUR

[www.fitur.es](http://www.fitur.es)

Cijena manjeg sudjelovanja mjesta i PUV-om

NAJAM - 921,00 € IZBAVA - 15.000,00 kn

Cijena info putka bez stola i PUV-om

NAJAM - 640,31 € IZBAVA - 10.500,00 kn

19.01.2022. - 23.01.2022.

Turistički sajam za poslovnu i široku publiku

Cijena manjeg sudjelovanja mjesta i PUV-om

NAJAM - 1.250,63 € IZBAVA - 21.000,00 kn

## ITALIJA



RIMIN

### TTG TRAVEL EXPERIENCE 2022

[www.ttgexpo.it](http://www.ttgexpo.it)

Cijena manjeg sudjelovanja mjesta i PUV-om

NAJAM - 2.700,00 € IZBAVA - 15.000,00 kn

12.10.2022. - 14.10.2022.

Turistički sajam za poslovnu publiku

Cijena manjeg sudjelovanja mjesta i PUV-om

NAJAM - 3.780,00 € IZBAVA - 21.000,00 kn



MÜNCHEN

### F.R.E.E. - Hrvatska zemlja partner-OTKAZAN

[www.free-muenchen.de](http://www.free-muenchen.de)

Cijena manjeg sudjelovanja mjesta i PUV-om

NAJAM - 828,75 € IZBAVA - 15.000,00 kn

Cijena info putka bez stola i PUV-om

NAJAM - 380,13 € IZBAVA - 10.500,00 kn

16.02.2022. - 20.02.2022.

Turistički sajam za široku publiku

Cijena manjeg sudjelovanja mjesta i PUV-om

NAJAM - 1.160,25 € IZBAVA - 21.000,00 kn

## VELIKA BRITANIJA



LONDON

### WTM London

[london.wtm.com](http://london.wtm.com)

Cijena manjeg sudjelovanja mjesta i PUV-om

NAJAM - Cijena će biti dostupna po dostavi svih od organizatora sajma  
IZBAVA - 13.000,00 kn

07.11.2022. - 09.11.2022.

Turistički sajam za poslovnu publiku

Cijena manjeg sudjelovanja mjesta i PUV-om

NAJAM - Cijena će biti dostupna po dostavi svih od organizatora sajma  
IZBAVA - 21.000,00 kn

## NIZOZEMSKA



UTRECHT

### VAKANTIEBEURS - OTKAZAN

[www.vakantiebeurs.nl](http://www.vakantiebeurs.nl)

Cijena manjeg sudjelovanja mjesta i PUV-om

NAJAM - 994,30 € IZBAVA - 15.000,00 kn

Cijena info putka bez stola i PUV-om

NAJAM - 675,18 € IZBAVA - 10.500,00 kn

12.01.2022. - 16.01.2022.

Turistički sajam za poslovnu i široku publiku

Cijena manjeg sudjelovanja mjesta i PUV-om

NAJAM - 1.230,39 € IZBAVA - 21.000,00 kn



ESSEN

### REISE+CAMPING - OTKAZAN

[www.reise-camping.de](http://www.reise-camping.de)

Cijena manjeg sudjelovanja mjesta i PUV-om

NAJAM - 569,20 € IZBAVA - 15.000,00 kn

Cijena info putka bez stola i PUV-om

NAJAM - 298,56 € IZBAVA - 10.500,00 kn

16.02.2022. - 20.02.2022.

Kampings sajam

Cijena manjeg sudjelovanja mjesta i PUV-om

NAJAM - 797,13 € IZBAVA - 21.000,00 kn



BERLIN

### ITB Berlin - DIGITALNO

[www.itb-berlin.de](http://www.itb-berlin.de)

17.03.2022. - 17.03.2022.

Turistički sajam za poslovnu publiku



STUTTGART

### CMT - OTKAZAN

[www.messe-stuttgart.de](http://www.messe-stuttgart.de)

Cijena manjeg sudjelovanja mjesta i PUV-om

NAJAM - 841,25 € IZBAVA - 15.000,00 kn

Cijena info putka bez stola i PUV-om

NAJAM - 588,88 € IZBAVA - 10.500,00 kn

15.01.2022. - 23.01.2022.

Turistički sajam za široku publiku

Cijena manjeg sudjelovanja mjesta i PUV-om

NAJAM - 1.177,75 € IZBAVA - 21.000,00 kn



DÜSSELDORF

### CARAVAN SALON

<https://www.caravan-salon.com/>

Cijena manjeg sudjelovanja mjesta i PUV-om

NAJAM - 940,00 € IZBAVA - 15.000,00 kn

Cijena info putka bez stola i PUV-om

NAJAM - 638,00 € IZBAVA - 10.500,00 kn

26.08.2022. - 04.09.2022.

Turistički sajam za poslovnu i široku publiku

Izvor: Hrvatska turistička zajednica, „Sajmovi“, (n. d.), <<https://www.htz.hr/hr-HR/poslovna-dogadanja/sajmovi/2022>>, (25. 3. 2022.)

Na poslovnim turističkim sajmovima je moguće poslušati izlaganja vrhunskih stručnjaka u industriji, odraditi unaprijed zakazane sastanke sa klijentima, sastaviti nove ugovore i povećati svoju mrežu poslovnih kontakata.

Primjerice, jedan od vodećih poslovnih turističkih sajmova u svijetu - WTM London, omogućio je 2019. godine održavanje milijun sastanaka, što je rezultiralo ugovorima vrijednim oko 3 milijarde funti. Njegov marketing seže sve dublje i dublje, zahvaljujući razvijenosti društvenih mreža, partnerstava i medija.



Izvor: World Travel Market (WTM) London, (n. d.), <<https://www.wtm.com/>> (25.03.2022.)

# ŽIVOTOPIS

## EUROPEAN

## CURRICULUM VITAE

## FORMAT



### OSOBNI PODACI

|                                       |                                                                  |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Ime i prezime                         | Marina Perkov Svilan                                             |
| Adresa                                | Šegotići 6, 52208 Krnica                                         |
| Telefon                               | 0912055267                                                       |
| Telefaks                              | /                                                                |
| Elektronička pošta, Web adresa        | <a href="mailto:marinaperkov@yahoo.it">marinaperkov@yahoo.it</a> |
| Državljanstvo                         | Hrvatsko                                                         |
| Datum rođenja                         | 14.03.1981.                                                      |
| Matični broj iz Upisnika znanstvenika |                                                                  |

### RADNO ISKUSTVO

|                     |                        |
|---------------------|------------------------|
| • Datumi (od – do)  | 11.04.2022. - danas    |
| Ustanova zaposlenja | Pula Herculanea d.o.o. |



|                     |                                                               |
|---------------------|---------------------------------------------------------------|
| Naziv radnog mjesta | Tajnica direktora, Referent za osiguranje kvalitete i razvoja |
| Funkcija            | Tajnica direktora, Referent                                   |
| Područje rada       | Komunalna djelatnost                                          |

**RADNO ISKUSTVO**

|                     |                                          |
|---------------------|------------------------------------------|
| • Datumi (od – do)  | 01.06.2021.-01.03.2022.                  |
| Ustanova zaposlenja | AR Packaging d.d.                        |
| Naziv radnog mjesta | Prodaja, voditelj ključnih kupaca        |
| Funkcija            | Voditelj ključnih kupaca                 |
| Područje rada       | Proizvodnja i prodaja kartonske ambalaže |

**RADNO ISKUSTVO**

|                     |                                               |
|---------------------|-----------------------------------------------|
| • Datumi (od – do)  | 06.2005.-31.05.2021.                          |
| Ustanova zaposlenja | Uniline d.o.o.                                |
| Naziv radnog mjesta | Prodaja, voditelj tržišta Benelux i Francuska |
| Funkcija            | Voditelj tržišta Benelux i Francuska          |
| Područje rada       | Turoperator                                   |

|                     |                     |
|---------------------|---------------------|
| • Datumi (od – do)  | 04.2004.-06.2005.   |
| Ustanova zaposlenja | Obrt Svilan         |
| Naziv radnog mjesta | Voditelj poslovnice |
| Funkcija            | Voditelj poslovnice |
| Područje rada       | Turizam             |

|                     |                  |
|---------------------|------------------|
| • Datumi (od – do)  | 2001.-danas      |
| Ustanova zaposlenja | Individualni     |
| Naziv radnog mjesta | Turistički vodič |
| Funkcija            | Turistički vodič |
| Područje rada       | Turizam          |

### ŠKOLOVANJE

|          |                             |
|----------|-----------------------------|
| Datum    | 2010.                       |
| Mjesto   | Pula                        |
| Ustanova | FET“ Dr Mijo Mirković“ Pula |
| Zvanje   | Diplomirani ekonomist       |

|          |                                                     |
|----------|-----------------------------------------------------|
| Datum    | 1999.                                               |
| Mjesto   | Pula                                                |
| Ustanova | Talijanska srednja škola Pula, Smjer Opća Gimnazija |
| Zvanje   | SSS                                                 |

### USAVRŠAVANJE

|          |                                       |
|----------|---------------------------------------|
| Godina   | 2002.                                 |
| Mjesto   | Pula                                  |
| Ustanova | FET“ Dr Mijo Mirković“ Pula           |
| Područje | Stručni ispit za voditelja poslovnice |

|        |       |
|--------|-------|
| Godina | 2001. |
|--------|-------|

|          |                                                    |
|----------|----------------------------------------------------|
| Mjesto   | Royan, Francuska                                   |
| Ustanova | CAREL                                              |
| Područje | Drugi stupanj u govoru i pisanju francuskog jezika |

|          |                                     |
|----------|-------------------------------------|
| Godina   | 2001.                               |
| Mjesto   | Pula                                |
| Ustanova | FET“ Dr Mijo Mirković“ Pula         |
| Područje | Stručni ispit za turističkog vodiča |

**OSOBNJE VJEŠTINE I  
KOMPETENCIJE**

|                 |          |
|-----------------|----------|
| Materinji jezik | Hrvatski |
|-----------------|----------|

**Strani jezici**

|        |            |
|--------|------------|
| Jezik  | Engleski   |
| Govori | Vrlo dobro |
| Piše   | Vrlo dobro |
| Čita   | Vrlo dobro |

|        |            |
|--------|------------|
| Jezik  | Talijanski |
| Govori | Vrlo dobro |
| Piše   | Vrlo dobro |
| Čita   | Vrlo dobro |

|       |           |
|-------|-----------|
| Jezik | Francuski |
|-------|-----------|

|        |            |
|--------|------------|
| Govori | Vrlo dobro |
| Piše   | Vrlo dobro |
| Čita   | Vrlo dobro |

|        |          |
|--------|----------|
| Jezik  | Njemački |
| Govori | Osnove   |
| Piše   | Osnove   |
| Čita   | Osnove   |

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>SOCIJALNE VJEŠTINE I KOMPETENCIJE</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• timski duh</li> <li>• prilagodba multikulturalnom okruženju zahvaljujući radu i boravku u inozemstvu</li> <li>• dobre komunikacijske vještine zahvaljujući dugogodišnjem radu kao turistički vodič i pratitelj u zemlji i inozemstvu</li> <li>• istančane pregovaračke vještine stečene dugogodišnjim posjetama inozemnim turističkim sajmovima i radnim sastancima</li> <li>• prezentacijske sposobnosti</li> <li>• samostalnost u radu</li> </ul> |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ORGANIZACIJSKE VJEŠTINE I KOMPETENCIJE</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• smisao za organizaciju unutar tima</li> <li>• organizacija poslova s obzirom na prioritete</li> <li>• dobro snalaženje u kaotičnim situacijama gdje je potrebna brza odluka i reakcija</li> <li>• samoinicijativnost i usmjerenost na rješenja</li> </ul> |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                         |                                                             |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <b>TEHNIČKE VJEŠTINE I KOMPETENCIJE</b> | Microsoft office paket (Word, Excel, Power point), Internet |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------|

**VOZAČKA DOZVOLA**

B kategorije

**DODATNI PODACI****Sudjelovanje na radionicama**

- 2021. Edukacija Upravljanje konfliktom, u organizaciji Biondi d.o.o. Zagreb
- 2021. Edukacija Situacijsko vođenje i upravljanje konfliktom, u organizaciji Biondi d.o.o. Zagreb
- 2018. Primjena odredbi Direktive (EU) 2015/2302 o putovanjima u paket aranžmanima i povezanim putnim aranžmanima, u organizaciji UHPE
- 2017. Efikasno davanje povratne informacije zaposleniku, u organizaciji SELECTIO Zagreb
- 2017. Osobna efikasnost i organiziranost, u organizaciji Selectio Zagreb
- 2004. Član tima za izradu projekta "Fundacija Istra 21" za Istarsku razvojnu agenciju
- 2003. Kako pokrenuti vlastiti posao, pri Pučkom otvorenom učilištu Addenda u Puli
- 2003. Komunikacija, u organizaciji udruge ZUM
- 2003. Prezentacija i javni nastup, u organizaciji udruge ZUM