

# UTJECAJ KONKURENCIJE I KONCENTRACIJE NA KVALITETU U AUTOBUSNOM PRIJEVOZU

---

Ilić, Saša

Doctoral thesis / Disertacija

2023

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:002054>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-01**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Doktorski studij Management

Saša Ilić

**UTJECAJ KONKURENCIJE I KONCENTRACIJE  
NA KVALITETU U AUTOBUSNOM PRIJEVOZU**

**DOKTORSKI RAD**

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Doktorski studij *Management*

Saša Ilić

**UTJECAJ KONKURENCIJE I KONCENTRACIJE  
NA KVALITETU U AUTOBUSNOM PRIJEVOZU**

DOKTORSKI RAD

Mentor: prof. dr. sc. Boris Crnković

Osijek, 2023.

University Josip Juraj Strossmayer of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
Doctoral study *Management*

Saša Ilić

**THE IMPACT OF COMPETITION AND  
CONCENTRATION ON QUALITY IN BUSINESS  
TRANSPORT**


DOCTORAL THESIS

Supervisor: Prof. PhD Boris Crnković, full professor with tenure

Osijek, 2023.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem kako je doktorski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje - Nekomercijalno - Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem kako sam suglasan da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. Izjavljujem da sam autor predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan s dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta: Saša Ilić**

**JMBAG: 195**

**OIB: 10562168378**

**e-mail za kontakt: [sasa.ilic.panturist@gmail.com](mailto:sasa.ilic.panturist@gmail.com)**

**Naziv studija: Doktorski studij Management**

**Naslov rada: Utjecaj konkurencije i koncentracije na kvalitetu u autobusnom prijevozu**

**Mentor rada: prof. dr. sc. Boris Crnković**

U Osijeku, travanj 2023. godine



Potpis \_\_\_\_\_

## TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku

Doktorski rad

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

### UTJECAJ KONKURENCIJE I KONCENTRACIJE NA KVALITETU U AUTOBUS- NOM PRIJEVOZU

Saša Ilić

**Mentor/i:** prof. dr. sc. Boris Crnković, redoviti profesor u trajnome zvanju

#### **Kratki sažetak doktorskog rada:**

Autobusni prijevoz predstavlja veliki izazov za mjerenje kvalitete usluge, jer nije uspostavljen pristup parametrima koji su važni za putnika prilikom njegove procjene kvalitete. Odabir ove teme je proizašao iz želje i potrebe za prilagodbom i primjenom poznate znanstvene teorije na zanemareno područje svakodnevnih interakcija s putnicima. Doktorski rad je pridonio stvaranju konkretnog modela koji je prvi put primijenjen u autobusnom prijevozu pomoću kojeg se utvrđivao jaz između percepcije i očekivanja putnika i to prema opipljivim i neopipljivim elementima usluge.

**Broj stranica:** 271

**Broj slika:** 16

**Broj tablica:** 69

**Broj literaturnih navoda:** 368

**Jezik izvornika:** Hrvatski

**Ključne riječi:** kvaliteta usluge, menadžment, autobusni prijevoz, očekivanja putnika

**Datum obrane:** 6. srpnja 2023.

#### **Stručno povjerenstvo za obranu:**

1. izv. prof. dr. sc. Ivan Kristek, izvanredni profesor Ekonomskog fakulteta u Osijeku, predsjednik;
2. prof. dr. sc. Marinko Jurčević, redoviti profesor u trajnom izboru Fakulteta prometnih znanosti Zagreb;
3. izv. prof. dr. sc. Mladen Pancić, izvanredni profesor Ekonomskog fakulteta u Osijeku, član;
4. izv. prof. dr. sc. Martina Briš Alić, izvanredna profesorica Ekonomskog fakulteta u Osijeku, zamjenica člana;
5. prof. dr. sc. Željko Požega, redoviti profesor Ekonomskog fakulteta u Osijeku, zamjenik člana;

**Doktorski rad je pohranjen u:** Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici Zagreb, Ul. Hrvatske bratske zajednice 4, Zagreb; Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek, Europska avenija 24, Osijek; Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Trg sv. Trojstva 3, Osijek; Ekonomskom fakultetu u Osijeku, Trg Lj. Gaja 7, Osijek

## **BASIC DOCUMENTATION CARD**

**Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek**

**PhD thesis**

**Scientific Area: Social Sciences**

**Scientific Field: Economy**

### **THE IMPACT OF COMPETITION AND CONCENTRATION ON QUALITY IN BUSINESS TRANSPORT**

Saša Ilić

**Supervisor/s:** Prof. PhD Boris Crnković, full professor with tenure

#### **Short abstract:**

Bus transport represents a major challenge when measuring service quality, due to the fact that access to parameters which are important for the passengers in their quality assessment has not been established. This topic was selected as a result of the desire and the need to adapt and apply established scientific theory to the neglected area of day-to-day interaction with passengers. The doctoral thesis has contributed to the formation of a specific model which has been applied in bus transport for the first time and used to determine the gap between the passengers' perceptions and expectations, according to the tangible and intangible elements of the service.

**Number of pages:** 271

**Number of figures:** 16

**Number of tables:** 69

**Number of references:** 368

**Original in:** Croatian

**Key words:** Service quality, management, bus transport, passenger expectations

**Date of the thesis defense:** 6. July 2023.

#### **Reviewers:**

1. Associate Prof. PhD Ivan Kristek, associate professor at the Faculty of Economy in Osijek, President;
2. Prof. PhD Marinko Jurčević, full professor with tenure at the Faculty of Transport and Traffic Sciences Zagreb;
3. Associate Prof. PhD Mladen Pancić, associate professor at the Faculty of Economy in Osijek, member;
4. Associate Prof. PhD Martina Briš Alić, associate professor at the Faculty of Economy in Osijek, deputy member;
5. Prof. PhD Željko Požega, full professor at the Faculty of Economy in Osijek, deputy member;

**Thesis deposited in:** National and University Library in Zagreb, Ul. Hrvatske bratske zajednice 4, Zagreb; City and University Library of Osijek, Europska avenija 24, Osijek; Josip

Juraj Strossmayer University of Osijek, Trg sv. Trojstva 3, Osijek; Faculty of Economics and Business in Osijek, Trg Lj. Gaja 7, Osijek

## **Utjecaj konkurencije i koncentracije na kvalitetu u autobusnom prijevozu**

### **SAŽETAK**

Povećana mobilnost putnika ukazuje kako autobusni prijevoz ima sve veći značaj na tržištu te nameće potrebu i obvezu promatranja i djelovanja. Očekivanja putnika sve su veća i zahtjevnija pa se zadovoljavanje njihovih očekivanja ne temelji samo na zadovoljavajućem ili dobrom prijevoznom sredstvu (autobusu), nego na kompletnoj usluzi. Od jednostavne prodaje karata, preko mobilnih i *web*-aplikacija i njihovog ažuriranja pa sve do kvalitetnog i sigurnog vozila s nemalom količinom dodatne opreme te ljubaznog i pristupačnog voznog osoblja. Stvaranje povjerenja u putnika, postiže se opipljivim i neopipljivim elementima pružene usluge. Usluga prije svega mora imati osigurane standarde kvalitete koje će putnici prepoznati i ostati vjerni daljnjem korištenju usluge. Kako bi se osigurala kvaliteta usluge, odnosno ispunile potrebe putnika, menadžment ima ulogu neprestano raditi na uvođenju i poboljšanju elemenata koji podižu razinu kvalitete usluge. Neki od važnih elemenata koji su implementirani u svrhu pružanja bolje kvalitete usluge, uspostavljanje je procedura i procesa koji su prisutni u svim segmentima poslovanja. Kako bi se moglo prilagoditi novim procedurama i procesima, potrebno je napraviti promjenu organizacijske strukture koja će biti spremna sve promjene implementirati pa na samom kraju i kontrolirati. Stoga je ključno razvijanje interne komunikacije među svim zaposlenicima kako bi se podigla svijesti o važnosti kvalitete.

Kontrola kvalitete postala je nezaobilazan dio u oblikovanju usluge, uz pomoć koje menadžment mjeri zadane ciljeve i detektira eventualne opasnosti koje mogu narušiti povjerenje putnika. U autobusnom prijevozu najvažnija je sigurnost putnika i pouzdanost autobusa, stoga je ključna uspostava kontrole kvalitete tehničke ispravnosti. Uz tehnički pregled vozila svaki bi prijevoznik trebao uspostaviti svoju kontrolu tehničke ispravnosti, a licencirani pregledavači su ti koji, s obzirom na to da je nužno svako vozilo preventivno pregledati, redovito u zadanim ciklusima u vlastitim servisima prijevoznika kontroliraju i pregledavaju vozila.

S obzirom na to da se radi o procesima koji utječu na poboljšanje kvalitete, preventivno djelovanje koje na vrijeme otkriva kvarove i na taj način pomaže da se uz minimalne troškove ostvari maksimalna učinkovitost, a ujedno doprinosi i ostvarenju konkurentne prednosti, postala je nužnost.



Kako procesi akvizicije i spajanja u organizaciji s jedne strane predstavljaju priliku za pozicioniranje na tržištu i značaj za gospodarstvo, s druge strane su velik izazov menadžmentu.

Prijevoznici imaju zadaću usmjeriti svoje aktivnosti u postavljanju organizacije koja će moći provesti nove standarde u svim segmentima kako bi moglo doći do povećanja razine kvalitete usluge i odnosa prema korisnicima.

**Ključne riječi:** *kontrola kvalitete, implementacija, menadžment, autobusni prijevoz, pravila i procedure*

Popis kompozicije rada:

1. Uvod
2. Utjecaj akvizicija i spajanja na koncentraciju i konkurenciju
3. Upravljanje kvalitetom u uvjetima organizacijskih promjena
4. Utjecaj korporativnog komuniciranja u autobusnom prijevozu
5. Sustav upravljanja kvalitetom u autobusnom prijevozu
6. Istraživanje autobusnih usluga i koncentracije prijevoznika u Republici Hrvatskoj
7. Istraživanje zadovoljstva putnika u autobusnom prijevozu nakon akvizicije poduzeća
8. Zaključak

# **The impact of competition and concentration on quality in business transport**

## **ABSTRACT**

Considering the increased mobility of passengers, transportation by bus is increasingly gaining relevance on the market. The expectations of passengers are increasing and meeting their requirements is not only based on having a good bus, but also on providing a complete service. Starting with selling tickets in a more convenient way, via mobile and web applications, as well as updates for those apps, all the way to having a safe and high-quality vehicle with accommodating and approachable bus staff. One of the ways to earn the trust of the passengers is through providing tangible and intangible elements of the service.

Primarily, the service must adhere to the guaranteed quality standards which the passengers will recognise and which will ensure their loyalty to the service in the future. In order to ensure the quality of the service, i.e., meet the requirements of the passengers, the role of the management is to continuously work toward introducing and improving the elements that enhance the level of quality of the service. Some of the more important elements which have been implemented for the purpose of providing a higher quality service include establishing procedures and processes that exist in all segments of business. In order to adapt to new procedures and processes, it is necessary to change the organisational structure which will then be ready to implement and ultimately control all the changes. For that reason, it is important to develop the internal communication between all employees, in order to raise awareness about the importance of quality.

Quality control became an unavoidable part of forming the service and it is used by the management to measure the goals that have been set and detect any potential risks that may jeopardise passenger trust. The safety of passengers and the reliability of busses are the most important factors of bus transport; therefore, it is essential to establish a system for controlling the quality of maintaining the vehicles in good working order. Along with the technical inspection of the vehicle, every transport operator should establish its own system for controlling the technical condition of the vehicles, considering that every vehicle must undergo regular preventive inspections according to scheduled inspection cycles, at transport operator's servicing centres by licenced inspectors.

It is important to note that these processes affect the improvement of quality and the preventive actions that are used to detect faults in a timely manner, thereby assisting in

achieving maximum efficiency with minimal costs, and they also contribute to achieving a competitive advantage.

On the one hand, the processes of acquisitions and mergers in an organisation represent an opportunity for market positioning and are significant for the economy, on the other hand, these processes represent major challenges for the management.

The task of transport operators is to focus their activities toward establishing an organisation which will be able to implement new standards in all segments, in order to achieve an increase in the quality of the service and improve the relationship with the users.

**Keywords:** *quality control, implementation, management, bus transport, rules and procedures*

Paper structure list:

1. Introduction
2. The Effect of Mergers and Acquisitions on Concentration and Competition
3. Quality Management During Reorganisation
4. The Effect of Corporate Communication in Bus Transport
5. Quality Management System in Bus Transport
6. Research into Bus Services and Carrier Concentration in Croatia
7. Research into Passenger Satisfaction in Bus Transport after Company Acquisition
8. Conclusion

## PREDGOVOR

U suvremenim uvjetima poslovanja pritisak konkurencije sve je veći pa je time i tržišno natjecanje oštrije i zahtjevnije u kvaliteti proizvoda i usluga. Spajanja i akvizicije transakcije su s visokim investicijskim volumenima i ovise o puno čimbenika koji mogu utjecati na njenu uspješnost, stoga je važno pridržavati se svih postavljenih procesa koji su ključni za uspjeh. Kako bi se izborile i nametnule za svoje mjesto na tržištu, organizacije moraju imati tim stručnjaka koji će uvesti koncept kvalitete i uspješno upravljati ovim pristupom na svim razinama poslovanja. U autobusnom prijevozu, s obzirom na to da se radi o prijevozu ljudi, mjerenje kvalitete pružene usluge predstavlja veliki izazov jer menadžment nije upoznat koje stavke su karakteristične za putnika prilikom njegove procjene kvalitete. Kako bi organizacija kontinuirano radila na poboljšanju proizvoda/usluga, potrebno je mnogo znanja i iskustva te cjeloživotnog učenja i praćenja svjetskih zahtjeva za kvalitetom. U doktorskom radu ukupno je provedeno šest istraživanja.

Prvo istraživanje provedeno je 2013. godine metodom telefonskog intervjuiranja prijevozničkih poduzeća u Republici Hrvatskoj kako bi se ispitalo poznavanje ISO standarda i njihova implementacija. U drugom je istraživanju anketni upitnik proveden početkom 2014. godine na uzorku od 363 putnika u županijskom, međuzupanijskom i međunarodnom autobusnom prijevozu. Anketni upitnik sastavljen je prema upitniku za SERVQUAL (Service Quality Model), mjerni instrument, a za potrebe ovoga rada prilagođen je prema potrebama autobusnog prijevoza. Za ocjenjivanje korištena je Likertova ljestvica od 1 do 5 umjesto od 1 do 7 s obzirom na to da se u Republici Hrvatskoj najčešće koristi ocjenjivanje od 1 do 5 pa bi kao takva bila jednostavnija i prihvatljivija ispitanicima. U prvom dijelu koji se odnosi na očekivanja putnika obuhvaćena su 22 pitanja, dok se drugi dio odnosi na opažanje (percepciju) putnika s istim brojem pitanja. Anketa je također sastavljena od osam općih pitanja, četiri se pitanja odnosilo na demografska obilježja ispitanika.

U trećem je istraživanju sudjelovalo ukupno 925 ispitanika. Anketa među korisnicima usluga poduzeća iz grupacije *Arriva Hrvatska d. o. o. - Autotrans d. o. o., Autoprometno poduzeće d. d. i Panturist d. d.* – provedena je u prvoj polovici 2018. godine.

Četvrto je istraživanje ponovljeno godinu dana kasnije, a iste godine je napravljeno i peto istraživanje, a propitkuju kvalitete usluga kao i stavove menadžmenta zakona u prijevozu.

Glavni cilj provedene ankete bio je usporediti razinu zadovoljstva svim segmentima usluga prije i nakon akvizicije poduzeća. Istraživanje akviziranih poduzeća prema SERVQUAL modelu, provedeno je 2019. godine te je uspoređeno s rezultatima prethodnih istraživanja. Cilj

je bio doći do spoznaja koji su elementi pružene usluge bili poboljšani, a koje elemente treba i na koji način poboljšavati kako bi se postigla željena kvaliteta usluge kao i veće zadovoljstvo putnika.

Šesto istraživanje provedeno je 2022. godine, u cilju utvrđivanja stupnja koncentracije na tržištu autobusnog prijevoza. Istraživanje se temeljilo na analizi ukupne imovine i prihoda iz 2013. godine, gdje su prikazani pokazatelji koncentracije ove industrije uz pomoć apsolutnih i relativnih mjera koncentracije. Time se produbila analiza utjecaja konkurencije i koncentracije autobusnog prijevoza u Republici Hrvatskoj. Na početku teorijskog dijela, odnosno drugog poglavlja, određuju se ključni pojmovi akvizicija i spajanja te njihov utjecaj na konkurenciju i koncentraciju u Republici Hrvatskoj, ali i diljem svijeta. Nadalje, razrađuju se pojmovi konkurencije i koncentracije, njihovog utjecaja na tržištu te provedbe dubinske analize prije akvizicije i spajanja i izazova u postintegracijskom razdoblju. U Republici Hrvatskoj u posljednjih se nekoliko godina tržište autobusnog prijevoza počelo korjenito mijenjati. Dolazak snažne inozemne konkurencije i okrupnjivanje s jedne strane te dolazak novih *startup* firmi s inovativnim načinom poslovanja, no bez voznog parka, s druge strane. Spajanja i akvizicije najzastupljeniji su oblik internacionalizacije poslovanja tijekom posljednjeg desetljeća. U integracijskom procesu, posebnu pažnju treba obratiti pri implementiranju standarda kvalitete koje redovito treba promatrati i pratiti. Kako bi se to moglo ostvariti pored kvalitetne pripreme, jasnog odabira odgovorne osobe kao i tima koji će biti zaduženi za integraciju, ključni su i faktori za uspjeh. U trećem poglavlju prikazana je uloga i značaj kvalitete pri spajanju i akvizicijama u autobusnom prijevozu. Da bi se izborile za svoje mjesto na tržištu, organizacije moraju imati tim stručnjaka koji će uvesti koncept kvalitete i uspješno upravljati ovim pristupom na svim razinama poslovanja. Zahtjevi za upravljanje kvalitetom, utvrđeni standardima predstavljaju minimum koji svako poduzeće mora udovoljiti kako bi mogla sudjelovati u tržišnom natjecanju. Za putnika, kvaliteta čini sveukupno zadovoljstvo konzumiranom uslugom. Pristup teoremu orijentiranom prema korisniku može se postići zadovoljstvom korisnika putem emocionalne komponente ili kvalitetom putem kognitivne varijante. U javnom prijevozu putnika najvažniju ulogu u stvaranju kvalitete usluge ima uključivost i sudjelovanje svih zaposlenih, a pogotovo voznog osoblja koje je u stalnom neposrednom kontaktu s putnicima.

Svaka organizacija bez obzira čime se bavi na tržištu, treba imati kvalitetu kao jednu od osnovnih strategija poduzeća. Kvaliteta treba biti stavljena u prvi plan i biti ta koja će doprinijeti ispunjavanju svih drugih ciljeva te na taj način ispuniti svoju viziju i misiju na tržištu. Važnost sudjelovanja svih zaposlenika u stvaranju kvalitetne usluge, iznesena je u

četvrtom poglavlju. Zaposlenici predstavljaju važnu ulogu u ostvarenju organizacijskih ciljeva pa je stoga ulaganje u ljudske potencijale jedna od temeljnih strategija koju menadžment treba ostvariti. Strategija interne komunikacije također mora pratiti poslovnu strategiju jer će se na taj način stvoriti dodana vrijednost organizacije. Oblikovanje poslovne strategije pomoću korporativnog komuniciranja je u funkciji stvaranja konkurentne prednosti i igra važnu ulogu prilikom zadovoljenja potreba potrošača.

Na početku petog poglavlja istaknuta je važnost osiguranja i održavanja kvalitete u autobusnom prijevozu, kako bi se pozitivno utjecalo na zadovoljstvo putnika. Orijevanost prema kvaliteti usluge i individualni pristup prema putnicima stvaraju povjerenje i osjećaj sigurnosti prilikom korištenja usluge prijevoza. Naglašeno je značenje implementiranosti sustava kvalitete, prema čemu je provedeno i istraživanje o stavovima i uvođenju sustava kvalitete u poslovanje hrvatskih prijevoznčkih poduzeća. Također je provedeno i istraživanje pomoću SERVQUAL mjernog instrumenta prilagođenog autobusnom prijevozu, a mjerio se nerazmjer između očekivanja i percepcije putnika o pruženoj usluzi prijevoznčke tvrtke *Panturist*.

U šestom poglavlju opisana su i prikazana dosadašnja istraživanja u autobusnom prijevozu te implementiranost sustava upravljanja kvalitetom, ali s proširenim pitanjima u odnosu na prvo provedeno istraživanje implementiranosti sustava kvalitete iz kraja 2013. godine i početka 2014. godine. Provedeno je i istraživanje o stupnju koncentracije prema apsolutnim i relativnim mjerama na osnovu analize ukupnih prihoda i ukupne imovine.

U sedmom poglavlju prikazano je istraživanje nakon akvizicije tvrtke *Panturist*, koristeći isti mjerni instrument, a cilj je bio utvrditi je li došlo do povećanja nerazmjera između percepcije i očekivanja i to nakon akvizicije poduzeća. Godinu dana kasnije, istraživanje je ponovljeno kako bi se utvrdile razlike u postakvizicijskom razdoblju. Rezultati će biti uspoređeni istraživanjima od 2014. do 2019. godine. Očekivanja i percepcije putnika dat će određene zaključke na kojim segmentima usluga treba više poraditi u još boljem podizanju razine kvalitete kako bi se u konačnici poboljšala cjelokupna percepcija putnika.

# SADRŽAJ

---

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1. PROBLEM ISTRAŽIVANJA I POSTAVLJENE HIPOTEZE .....	2
1.2. SVRHA I CILJ ISTRAŽIVANJA .....	3
1.3. OCJENA I PRIKAZ DOSADAŠNIJH ISTRAŽIVANJA .....	3
1.3.1. Učinci spajanja i akvizicija na koncentraciju i konkurenciju .....	5
1.3.2. Izazovi upravljanja kvalitetom .....	7
1.3.2.1. Mjerenje kvalitete usluge.....	8
1.3.2.2. Investiranje u kvalitetu .....	9
1.4. KORIŠTENE ZNANSTVENE METODE .....	10
1.5. STRUKTURA RADA I OČEKIVANI ZNANSTVENI DOPRINOS .....	12
<b>2. UTJECAJ AKVIZICIJA I SPAJANJA NA KONCENTRACIJU I KONKURENCIJU</b> .....	<b>14</b>
2.1. TEMELJNE ODREDNICE KONKURENCIJE .....	15
2.1.1. Tržišne strukture .....	16
2.1.2. Izvori konkurentskih prednosti .....	19
2.2. TEMELJNE ODREDNICE KONCENTRACIJE .....	20
2.2.1. Međusobni utjecaj koncentracije i konkurencije .....	23
2.2.2. Istraživanje koncentracije i konkurencije na tržištu .....	25
2.3. MOTIVI ZA UDRUŽIVANJE PODUZEĆA .....	28
2.3.1. Odluka o investiranju.....	32
2.3.2. Dubinska analiza i analiza Capexa .....	34
2.4. DEFINICIJE I VRSTE AKVIZICIJA I SPAJANJA .....	37
2.4.1. Faze spajanja i akvizicija .....	39
2.4.2. Razlozi spajanja/akvizicije poduzeća.....	40
2.4.3. Međunarodni utjecaj na spajanja i akvizicije .....	41
2.4.4. Spajanje i akvizicije u Republici Hrvatskoj .....	43
2.5. IZAZOVI U POSTINTEGRACIJSKOM RAZDOBLJU .....	45
2.5.1. Troškovi kvalitete.....	47
2.5.2. Važnost kvalitete u integracijskom procesu .....	48
2.5.2.1 Faktori kvalitete u integracijskom procesu.....	49
2.5.2.2. Benchmarking kao dio uspješne integracije .....	50
2.6. PROMETNA POLITIKA U REPUBLICI HRVATSKOJ.....	52
2.6.1. Uloga države u prometnoj politici .....	54
2.6.2. Obilježja i odabir prometne usluge .....	55

2.6.2.1. Autobusni prijevoz u Republici Hrvatskoj .....	57
2.6.2.2. Željeznički prijevoz .....	59
<b>3. UPRAVLJANJE KVALITETOM U UVJETIMA ORGANIZACIJSKIH PROMJENA.....</b>	<b>61</b>
3.1. DEFINIRANJE KVALITETE.....	61
3.1.1. <i>Kvaliteta kao razvojni koncept organizacije</i> .....	62
3.1.2. <i>Kvaliteta kao konkurentska prednost</i> .....	65
3.2. STANDARDI ZA UPRAVLJANJE KVALITETOM.....	66
3.2.1. <i>Upravljanje kvalitetom u autobusnom prijevozu</i> .....	69
3.2.2. <i>Standardi za upravljanje kvalitetom u autobusnom prijevozu</i> .....	71
3.2.2.1. Implementiranost standarda kvalitete.....	73
3.2.2.2. Prednosti i nedostaci sustava osiguranja kvalitete.....	74
3.3. VAŽNOST GRUPACIJE U UPRAVLJANJU KVALITETOM .....	75
3.3.1. <i>Elementi za povećanje kvalitete usluge u autobusnom prijevozu</i> .....	76
3.3.2. <i>Revizijski sustav i linije kontrole kvalitete u autobusnom prijevozu</i> .....	77
3.4. IZAZOVI ORGANIZACIJSKIH PROMJENA .....	79
3.4.1. <i>Upravljanje promjenama u organizaciji</i> .....	81
3.4.2. <i>Definiranje i izbor poslovne strategije</i> .....	82
3.5. DUGOROČNO ORIJENTIRANA STRATEGIJA UPRAVLJANJA KVALITETOM U UVJETIMA PROMJENA .....	85
3.5.1. <i>Percepcija i očekivanja putnika</i> .....	87
3.5.2. <i>Vrijednost zadovoljavanja potreba</i> .....	89
<b>4. UTJECAJ KORPORATIVNOG KOMUNICIRANJA U AUTOBUSNOM PRIJEVOZU .....</b>	<b>91</b>
4.1. POJAM KORPORATIVNOG KOMUNICIRANJA.....	91
4.2. SVRHA POSLOVNE KOMUNIKACIJE.....	92
4.2.1. <i>Interna komunikacija</i> .....	94
4.2.1.1. Formalna i neformalna interna komunikacija.....	95
4.2.1.2. Stvaranje zajedničkog identiteta .....	97
4.2.2. <i>Eksterna komunikacija</i> .....	98
4.2.2.1. Formalna i neformalna eksterna komunikacija.....	99
4.2.2.2. Utjecaj korporativnog identiteta, imidža i reputacije.....	100
4.3. OBLIKOVANJE POSLOVNE STRATEGIJE INTERNOM I EKSTERNOM KOMUNIKACIJOM .....	102
4.3.1. <i>Timsko vodstvo u organizaciji</i> .....	103
4.3.2. <i>Organizacijska inteligencija u funkciji konkurentske prednosti</i> .....	105
4.3.3. <i>Važnost korporativnog komuniciranja u autobusnom prijevozu</i> .....	107
4.3.4. <i>Zadovoljenje potreba potrošača</i> .....	109
4.4. STVARANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE .....	110
4.4.1. <i>Definiranje organizacijske kulture</i> .....	112



4.4.2. Svrha i funkcija organizacijske kulture .....	113
4.4.3. Održavanje organizacijske kulture .....	114
<b>5. SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM U AUTOBUSNOM PRIJEVOZU .....</b>	<b>118</b>
5.1. OSIGURANJE KVALITETE U AUTOBUSNOM PRIJEVOZU .....	118
5.1.1. Faze osiguranja kvalitete.....	119
5.1.2. Održavanje kvalitete u autobusnom prijevozu.....	119
5.1.3. Utjecaj kvalitete na zadovoljstvo putnika .....	120
5.2. IMPLEMENTIRANOST SUSTAVA KVALITETE U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	121
5.2.1. Metodologija istraživanja implementacije sustava kvalitete u javnom autobusnom prijevozu u 2013. godini .....	123
5.2.2. Rezultati istraživanja .....	125
5.2.3. Zaključak istraživanja .....	127
5.3. ORIJENTIRANOST PREMA KVALITETI PRUŽENE USLUGE .....	128
5.3.1. Individualni pristup prema putnicima .....	129
5.3.2. Osnovna mjerenja sustava upravljanja kvalitetom.....	130
5.4. PRIMJENA SERVQUAL MODELA U AUTOBUSNOM PRIJEVOZU .....	131
5.4.1. Metodologija istraživanja zadovoljstva putnika u autobusnom prijevozu u 2014. godini .....	133
5.4.2. Rezultati istraživanja zadovoljstva putnika u 2013./2014. godini .....	133
<b>6. ISTRAŽIVANJE AUTOBUSNIH USLUGA I KONCENTRACIJE PRIJEVOZNIKA U REPUBLICI HRVATSKOJ .....</b>	<b>142</b>
6.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA AUTOBUSNIH USLUGA .....	142
6.1.1. Struktura uzorka .....	143
6.1.2. Ispitivanje autobusnih linija.....	143
6.2. SAMOPROCJENA VLASTITE TVRTKE .....	144
6.2.1. Zakon o prijevozu u cestovnom prometu .....	148
6.2.2. Zakon o koncesijama .....	152
6.3. ISTRAŽIVANJE KONCENTRACIJE AUTOBUSNIH PRIJEVOZNIKA.....	155
6.3.1. Analiza ukupnih prihoda.....	157
6.3.2. Pokazatelji koncentracije prema ukupnim prihodima industrije .....	163
6.4. ANALIZA UKUPNE IMOVINE AUTOBUSNIH PRIJEVOZNIKA .....	167
6.4.1. Analiza koncentracije prema ukupnoj imovini .....	168
6.4.2. Pokazatelji koncentracije prema ukupnoj imovini industrije .....	172

<b>7. ISTRAŽIVANJE ZADOVOLJSTVA PUTNIKA U AUTOBUSNOM PRIJEVOZU NAKON AKVIZICIJE PODUZEĆA.....</b>	<b>175</b>
7.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA ZADOVOLJSTVA PUTNIKA U AUTOBUSNOM PRIJEVOZU U 2018. GODINI....	175
7.1.1. <i>Rezultati istraživanja zadovoljstva putnika u 2018. godini</i> .....	176
7.1.2. <i>Zadovoljstvo uslugama Arriva Hrvatska d. o. o. grupacije</i> .....	181
7.2. SERVQUAL MODEL - NERAZMJER IZMEĐU PERCEPCIJE I OČEKIVANJA KORISNIKA .....	201
7.2.1. <i>Usporedba rezultata istraživanja nakon akvizicije poduzeća 2014./2018.</i> .....	209
7.2.2. <i>Zaključak istraživanja zadovoljstva putnika u 2018. godini.</i> .....	211
7.3. METODOLOGIJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA ZADOVOLJSTVA PUTNIKA U AUTOBUSNOM PRIJEVOZU U 2019. GODINI - PONOVLJENO ISTRAŽIVANJE .....	212
7.3.1. <i>Zadovoljstvo uslugama Arriva Hrvatska d. o. o. grupacije</i> .....	217
7.3.2. <i>SERVQUAL model – testiranje percepcije</i> .....	226
7.3.3. <i>Zaključak istraživanja zadovoljstva putnika u 2019. godini.</i> .....	236
7.4. ZAKLJUČAK ISTRAŽIVANJA UTJECAJA KONCENTRACIJE NA KVALITETU U AUTOBUSNOM PRIJEVOZU .....	236
<b>8. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>241</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>247</b>
<b>POPIS TABLICA.....</b>	<b>I</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>IV</b>
<b>POPIS GRAFOVA .....</b>	<b>V</b>
<b>POPIS KRATICA .....</b>	<b>VII</b>
<b>PRILOZI.....</b>	<b>VIII</b>

# 1. UVOD

---

U suvremenim uvjetima poslovanja pritisak konkurencije sve je veći pa je time i tržišna utakmica sve ozbiljnija u pogledu natjecanja, tko će pružiti proizvode i usluge koji će u što boljoj i konkretnoj mjeri zadovoljiti sve ili barem većinu zahtjevnih potreba potrošača. Kako bi organizacija imala pravodobne informacije u kojoj mjeri pruženi proizvodi i usluge zadovoljavaju potrebe potrošača, potrebno je uspostaviti prikladan model mjerenja kvalitete proizvoda/usluge. Autobusni prijevoz po svojoj dinamičnosti u obavljanju djelatnosti, predstavlja veliki izazov za mjerenje kvalitete pružene usluge jer nije uspostavljen pristup parametrima koji su važni za putnika prilikom njegove procjene kvalitete. Neupućenost menadžmenta predstavlja veliki problem s kojim se moraju suočiti kako bi uspješno upravljali kvalitetom usluga, a time i cjelokupnim poslovanjem na organizacijskoj razini. Stoga je odabir ove teme proizašao iz htijenja za prilagodbom i primjenom poznate znanstvene teorije na dosad neupućeno i zanemareno područje svakodnevne interakcije s putnicima, što predstavlja zahtjevan i vrlo slojevit oblik obavljanja djelatnosti u ovom jedinstvenom i pomalo osebujnom sektoru kao što je autobusni prijevoz. Promjene u koncentraciji tržišta često su prisutne u svijetu, stoga nije iznenađujuće da se organizacije moraju brzo prilagođavati novonastalim promjenama koje su dio svakodnevnice. Spajanja i akvizicije velike su investicijske transakcije i ovise o puno faktora koji mogu utjecati na njenu uspješnost. Zato je važno pridržavati se svih postavljenih procesa i standarda koji su ključni za uspješan ishod. Spajanja i akvizicije promjene su koje uvelike utječu kako na organizaciju tako i na konkurenciju. Promjenom koncentracije tržišta dolazi do promjene u tržišnom natjecanju pa je za organizacije koje se nađu u ovim transakcijama od izuzetne važnosti da što prije iskoriste sinergiju poduzeća i prepoznaju kao konkurentsku prednost.

Kvaliteta u ovim procesima nezaobilazna je na svim organizacijskim razinama za uspješnu poziciju na tržištu. Organizacije moraju imati tim stručnjaka koji će uvesti koncept kvalitete i uspješno upravljati ovim pristupom na svim razinama poslovanja. Svaka organizacija treba za cilj postaviti standarde kvalitete kojom će se razlikovati od ostalih konkurenata na tržištu. Kako bi se poboljšala kvaliteta proizvoda/usluga potrebno je mnogo znanja i iskustva, te cjeloživotni koncept usvajanja znanja i praćenje svjetskih zahtjeva za kvalitetom. Kako bi se sustav upravljanja kvalitetom mogao implementirati, nužni su ljudski potencijali i njihovo shvaćanje kao i promjena u načinu promišljanja.

Zanemariti ljudske potencijale znači imati trom sustav u kojem nema procesa stalnih inovacija i znanstveno-tehnološkog progressa (Crkvenac 1993: 306). Međuljudski odnosi dosta su istaknuti u autobusnom prijevozu i to svakodnevnim kontaktima s putnicima, gdje zaposlenici svojim ponašanjem i postupcima uvelike utječu na stvaranje općeg mišljenja o organizaciji na osnovu osobnog odnosa s putnicima. Naime, kvalitetan djelatnik će osobnim pristupom putniku pretvoriti i nepovoljnu situaciju u povoljno okruženje gdje će putnici uvidjeti kvalitetu pružene usluge. Upravljanje kvalitetom usluga svrstava se u jednu od najvažnijih zadaća menadžmenta i marketinga jer podrazumijeva dugoročnu orijentaciju na korisnika usluge i kontinuirano poboljšanje kvalitete koje će stvoriti dodanu vrijednost korisniku usluge.

### **1.1. Problem istraživanja i postavljene hipoteze**

Tema je istraživanja upravljanje kvalitetom u autobusnom prijevozu. Istraživanje pružene usluge provodi se u autobusnom prijevozu tvrtke *Panturist d. d.* prije i nakon akvizicije s poduzećima *Autoprometno poduzeće d. o. o.* i *Autotrans d. o. o.* Problem istraživanja očituje se u nepostojanju jednakovrijednoga modela za mjerenje kvalitete usluge u autobusnom prijevozu.

Glavne i pomoćne hipoteze doktorske disertacije:

**H1:** Nakon akvizicije u autobusnom prijevozu dolazi do povećanja kvalitete pružene usluge.

**H1A:** Nakon akvizicije u autobusnom prijevozu percepcija putnika povećala se u opipljivim i neopipljivim dimenzijama kvalitete usluge.

**H2:** Postoji značajan nerazmjer između percepcije i očekivanja o kvaliteti usluge u autobusnom prijevozu.

**H2A:** U međunarodnom autobusnom prijevozu postoji manja prepreka između percepcije i očekivanja o kvaliteti usluge od županijskog i međužupanijskog prijevoza.

Prva glavna i pomoćna hipoteza zbog utjecaja akvizicije povezane su s koncentracijom i njezinim utjecajem na kvalitetu u autobusnom prijevozu, dok je druga pomoćna hipoteza povezana s konkurencijom i koncentracijom te njezinim utjecajem na kvalitetu u autobusnom prijevozu.

Sukladno postavljenim hipotezama primijenjene su metoda ankete na uzorku putnika tvrtke *Panturist d. d.*, a nakon akvizicije i metoda ankete putnika poduzeća *Panturist d. d.*, *Autotrans d. o. o.* i *Autoprometno poduzeće d. o. o.*

## **1.2. Svrha i cilj istraživanja**

Cilj doktorske disertacije je uspostaviti jednakovrijedan model za mjerenje kvalitete u autobusnom prijevozu. Uz to cilj je bio i izmjeriti utjecaj koncentracije i konkurencije na kvalitetu u autobusnom prijevozu. Utjecaj koncentracije očituje se prema dobivenim rezultatima istraživanja nakon spajanja tri najveća prijevoznika u RH, a utjecaj konkurencije na kvalitetu usluge vidljiv je mjerenjem percepcije i očekivanjem putnika u međunarodnom prijevozu i to uspostavljanjem odgovarajućeg modela za mjerenje kvalitete, što je predstavljalo istraživački problem autobusnog prijevoza. Nadalje, jedno od važnijih odgovora koje je pružilo istraživanje jasna je slika koji elementi pružene usluge su poboljšani, a koje je elemente potrebno unaprijediti i na koji način kako bi se postigla željena kvaliteta usluge i veće zadovoljstvo putnika.

## **1.3. Ocjena i prikaz dosadašnjih istraživanja**

Studije o poduzećima pokazale su kako se ponašanje poduzeća u kratkom/kraćem roku, razlikuje od ponašanja u dugom roku jer u kratkom roku nova poduzeća ne mogu ući na tržište zbog nemogućnosti nabavljanja potrebnih fiksnih *inputa*, dok u dugom roku mogu ući na tržište i postojeća poduzeća mogu napustiti tržište u zavisnosti od toga ostvaruje li se u industriji profiti ili gubici te na taj način mogu utjecati na promjenu ravnotežnog stanja (Pervan 2008: 339).

Svaka tržišna promjena donosi određenu reakciju i mijenja uvjete tržišnog natjecanja koji utječu na sve sudionike u nadmetanju. Ponašanje poduzeća uvelike se razlikuju prema osobinama rukovođenja, odnosno posjedovanja stečenog znanja i vještina koje organizaciju čini različitom u odnosu na konkurenciju. Poduzetničke vještine nesumnjivo pridonose konkurentnosti radne snage na tržištu rada, kao i gospodarstva u cjelini (Smoljić 2011: 252). S obzirom na to da je obilježje poduzetnika inovativnost i stvaranje, nerijetko se odlučuju za nove poslovne pothvate kao što su spajanja i akvizicije jer za organizaciju to predstavlja prelazak iz staroga u novo poslovanje koje će biti obilježeno inovativnom okolinom motiviranom za suočavanje s promjenama, naročito u postakvizicijskom razdoblju, koje je izazovno za cijelu organizaciju.

Jedno je istraživanje pokazalo kako je preklapanje tržišta partnera često dovelo do loših rezultata u savezu, ali do uspjeha kad je riječ o spajanju. Drugim se istraživanjem uočilo da su

najuspješnija spajanja bila ona u kojima je dolazilo do velikog preklapanja poslovnih segmenata i tržišta između partnera (Tipurić i Markulin 2002: 17).

Sinergijski su učinci pogotovo izraženi u području reorganizacije poslovnih procesa, gdje se ukidanjem, tzv. *nepotrebnih koraka* i stvaranjem jedinstvenog načina poslovanja koji se temelji na prisvajanju najboljeg dijela od svake organizacije, gradi učinkovito poslovno okruženje. Prema provedenom istraživanju, podaci o podršci menadžmenta politici spajanja i akvizicija idu u prilog tvrdnji kako su spajanja i akvizicije nedovoljno poznat pojam jer čak jedna trećina ispitanika nije znala odgovor na pitanje postoji li u njihovim poduzećima podrška menadžmenta navedenim procesima ili ne postoji (Lazibat, Baković i Lulić 2006: 77).

**Tablica 1.** Podrška top-menadžmenta u provođenju politike akvizicije

	Broj poduzeća	%
<b>Da</b>	6	9,7
<b>Ne</b>	24	38,7
<b>Nema akvizicija</b>	10	16,1
<b>Bez odgovora</b>	22	35,5
<b>Ukupno</b>	62	100,0

**Izvor:** Lazibat, T.; Baković, T. i Lulić, L. 2006. *Međunarodna spajanja i akvizicije u hrvatskoj gospodarskoj praksi*. Ekonomski pregled. 57 1-2. 75 str.

Prema tablici 1, podrška top-menadžmentu u provođenju politike akvizicije vrlo je mala i zauzima tek nepunih 10 % što potvrđuje tezu o nepoznavanju ovih pojmova u organizaciji, a samim time i nespremnosti za njezino provođenje koje treba rezultirati uspješnim ishodom. Menadžment ima ključnu ulogu prilikom donošenja odluka i upravljanja u postakvizicijskom razdoblju pa ako nisu upoznati s ovim izazovima i nemaju predodređen plan djelovanja, jako teško će izvući dobrobit za organizaciju i iskoristiti prednosti ovih poslovnih pothvata. Prema istraživanjima koja su provedena u Republici Hrvatskoj došlo se do zaključka da su menadžeri odgovorni jer su pojedine funkcije menadžmenta zanemarene, poput upravljanja kvalitetom. S obzirom na to da su nakon akvizicija/spajanja poduzeća menadžeri suočeni s mnogim izazovima, kvalitetu često stavljaju u drugi plan. Stoga, mnoga spajanja rezultiraju neuspjesima jer umjesto da spajanje postigne sinergijske efekte, do izražaja dođu slabosti svake organizacije i kvaliteta proizvoda dosegne nižu razinu, u odnosu na to kada su poduzeća djelovala kao zasebni poslovni subjekti. U Republici Hrvatskoj većina poduzeća nema uveden sustav po normama ISO (ili po nekom sukladnom sustavu), dok istraživanja pokazuju da 2003. godine nije bila razvijena ni kultura kvalitete (Dumičić 2004: 62).

**Tablica 2.** Struktura poduzeća u uzorku prema mišljenju ispitanika o dvije funkcije s najvećom potražnjom za kvalitetnim menadžerima i prema implementiranosti ISO normi

Redni broj	Broj ispitanika	Imaju certifikat prema normama ISO 105	Primaju konzultacije za uvođenje ISO sustava 75	Ostalo 370
1.	Upravljanje ljudskim potencijalima	32 %	39 %	31 %
2.	Marketing	32 %	18 %	22 %
3.	Financije	21 %	21 %	28 %
4.	Proizvodnja i operativni procesi	21 %	24 %	27 %
5.	Menadžment	15 %	21 %	18 %
6.	Odnosi s javnošću	14 %	12 %	9 %
7.	Upravljanje kvalitetom	10 %	18 %	11 %
8.	Informatika i telekomunikacije	8 %	4 %	7 %

**Izvor:** Dumičić, K. 2004. Istraživanje implementiranosti sustava kvalitete u hrvatskim poduzećima. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu. Vol. 2. No. 1. 61 str.

Prema tablici 2 upravljanje kvalitetom nalazi se na pretposljednem mjestu promatrajući potražnju stručnog rukovodstva, slijedom čega se može zaključiti kako još uvijek ne postoji osviještenost potražnje na području upravljanja kvalitetom, kao što je to primjerice u upravljanju ljudskim potencijalima i marketingom. Sve ovo samo potvrđuje spoznaju o neupućenosti menadžera ovom funkcijom upravljanja. Lazibat, prema istraživanju, smatra da je najveća klopka u koju Republika Hrvatska pomalo upada, neispravno razmišljanje kako postoje važniji i veći problemi od osiguranja kvalitete, stoga negativni trend prisutan u dobivanju i zadržavanju ISO certifikata samo potvrđuje tezu kako su država i top-menadžment odgovorni zbog zapostavljenosti kvalitete te još nisu shvatili kako u stjecanju znanja o kvaliteti i vrednovanju svjetskih normi o kvaliteti, leži njihova prilika na domaćem i svjetskom tržištu (Lazibat 2003: 75). Spoznaja o važnosti upravljanja kvalitetom otvara vrata za tržišno natjecanje na razini svjetskih trendova i široke prepoznatljivosti ponude obogaćene uspješnom zadovoljavanju potreba potrošača.

### 1.3.1. Učinci spajanja i akvizicija na koncentraciju i konkurenciju

Koncentracije poduzetnika u pravilu imaju za ishod jačanje tržišnog natjecanja jer doprinose unaprjeđenju proizvodnje i inovacija, a time i konkurentnosti poduzetnika. No, s druge strane neosporno je da u pojedinim slučajevima koncentracije mogu rezultirati značajnim ograničenjima tržišnog natjecanja i slabljenjem konkurencije (Pecotić Kaufman, Akšamović i Pošćić 2010: 970). Pravo konkurencije se između ostalog bavi i pitanjem dopuštenosti

koncentracije kapitala, odnosno u kojoj mjeri se ona može narušiti, ograničiti ili spriječiti na tržištu. To znači da su koncentracije predmet zakonske regulative koju primjenjuju posebna državna tijela nadležna za zaštitu tržišne konkurencije (Imamović-Čizmić 2013: 68). Država se mora uključiti u traženje najboljih razvojnih rješenja, zajedno s privatnim sektorom na partnerskoj osnovi (Dragičević 2012: 173). Cilj nadležnih institucija je da se koncentracijom ostvare pozitivni tržišni učinci u vidu kvalitetnije ponude, inovativnih rješenja, efikasnosti proizvodnih procesa i poticanja konkurencije na pozitivne promjene.

Konkurentni procesi zasnovani na neovisnim željama kupaca i proizvođača te sposobnosti tržišnih cijena da prenesu informacije, postići će učinkovitu alokaciju resursa (Pindyck i Rubinfeld 2001: 590). Zemlje u kojima je ili stvaranje ili gašenje tvrtki otežano, usporavaju dinamične čimbenike koje inovacija donosi u ekonomiji. Stoga, sposobnost inoviranja neraskidivo je povezana s konkurentnošću kako pojedinačnih tvrtki, tako i čitavih gospodarstava - a učinak izostanka inoviranja i na jedno i na drugo veći je nego što je prije bio (Atkinson i Ezell 2014: 135). Inoviranje predstavlja način pristupanja poslovanju, a utjecaj inoviranja ima daleko veće razmjere na razvoj gospodarstva, nego što je imao ranije. Danas se krećemo u drugačijem svijetu od dosad poznatoga, u svijetu u kojemu sirovine više nisu ugljen i čelik, već informacije i u kojemu najvrjedniji proizvodi postaju nove ideje, koje ne proizvode strojevi već ljudska kreativnost i mašta (Dragičević 2012: 17). Ljudski resursi postali su nezamjenjivi u osmišljavanju i unaprjeđivanju ponude te načina na koji organizacija treba funkcionirati. Mjerenje industrijske koncentracije važan je dio u analizi promjena konkurentne strukture (Tipurić, Kolaković i Dumičić 2002: 492). Što je veći broj poduzeća i što je manji njihov tržišni udio, stupanj je koncentracije manji i sve je slabiji utjecaj poduzeća na ukupna industrijska događanja (Tipurić, Kolaković i Dumičić 2002: 475). Isti autori istraživanja promjena u koncentraciji hrvatske bankarske industrije 1993. - 2000. zaključili su da se trend posljednjih godina uklopio s globalnim tendencijama: spajanja i akvizicije povećavaju koncentraciju hrvatskoga bankarstva (Tipurić, Kolaković i Dumičić 2002: 492).

Sukladno tome, spajanja i akvizicije mogu donijeti niz pozitivnih ili negativnih učinaka u odnosu na sudionike koji djeluju na tržištu. Istraživanje omogućava prepoznavanje i/ili pojašnjavanje pitanja iz okruženja u cilju definiranja finog oblikovanja strategije (Tench i Yeomans 2006: 278-279). Najuspješnije tvrtke neprestano vrednuju svoje napore koje ulažu i spremne su na promjenu taktike kako bi ostvarile uspješne rezultate (Knillans 2009: 46).

Spajanja i akvizicije vrlo su zahtjevni procesi koji predstavljaju novi put poslovanja, te pritom imaju velik utjecaj na tržište konkurentnosti. Menadžeri se često puta susreću s



nepripremljenim situacijama gdje nedostatak znanja i manjkavost iskustva može dovesti do donošenja krivih odluka u ključnim trenucima poslovanja.

### 1.3.2. Izazovi upravljanja kvalitetom

Mnogi strani autori bavili su se pitanjima važnosti kvalitete te ostavili značajan trag u primjeni ovakvog načina razmišljanja. Osim osvještenosti o važnosti kvalitete koju ona predstavlja za organizaciju, promijenio se i sustav uvođenja kontrole kvalitete u sveobuhvatnosti poslovnih procesa i upravljanja kvalitetom. Iako se povijesno kontrola kvalitete primarno koristila kao metoda za postanalizu, tj. analizu ishoda procesa unutar organizacije, razvoj tehnologije i znanosti o kvaliteti podrazumijeva da je moguće ugraditi više kontrola u različitim dijelovima organizacijskih procesa čime kontrola kvalitete više nema isključivo reaktivnu ulogu nakon što je do kvara ili problema već došlo (Buntak 2021: 18-19). Kvaliteta je postala sastavni dio implementacije u svakoj točki organizacijskog poslovanja zajedno s podjelom odgovornosti i provedbom podrške nadređenih. Osnova Demingovih učenja bila je ideja kako je kvaliteta odgovornost menadžmenta, dok je poznati američki inženjer Joseph Juran svoj doprinos teoriji kvalitete ostvario stavom da kvaliteta mora biti pragmatična, a ne isključivo usmjerena na korištenje naprednih statističkih modela, naglašavajući važnost uključivanja svih zaposlenika organizacije u ostvarivanje ciljeva kvalitete. Upravo na temelju ovih ideja Armand Feingbaum razvio je koncept potpune kontrole kvalitete (TQC), preteče potpunom upravljanju kvalitetom (TQM). Osim što se u ovoj vrsti koncepta po prvi puta spominje ideja kako kvaliteta mora postati dijelom kulture neke organizacije, uz isti se veže i nastanak ključnih načela kvalitete kao što je usmjerenost na kupca (Buntak 2021: 27).

Promišljanje gore navedenih autora, moguće je sažeti u nekoliko ključnih pojmova, a koji su važni pri razvoju kvalitete:

- uključenost i odgovornost menadžmenta
- osvještenost zaposlenika o važnosti kvalitete na svim hijerarhijskim razinama
- težnja k izvrsnosti
- kvaliteta kao dio korporativne kulture
- okrenutost prema kupcima.

Prema provedenom istraživanju Žabice, Lazibata i Duževića kao najveću potencijalnu prepreku za uspostavljanje sustava upravljanja kvalitetom, menadžeri su u podjednakom omjeru (61,5 %) istaknuli nedostatak financijskih resursa s obzirom na visoke troškove

uvođenja sustava te nedostatne ljudske resurse za provedbu sustava upravljanja kvalitetom (Žabica, Lazibat i Dužević 2014: 17). S jedne strane menadžeri nemaju motivaciju za pokretanje sustava upravljanja kvalitetom i to zbog oskudnih financijskih i vremenskih resursa te dodatnog angažmana jer se nije stvorila svijest o važnosti ovog sustava, a s druge strane postojeći ljudski resursi nisu spremni suočiti se s promjenama koje donosi implementacija novog sustava. Prema tome, funkcija upravljanja kvalitetom predstavlja veliki izazov za menadžere i njihov tim, zato što zahtijeva zavidnu razinu znanja, iskustva i kontinuiranog napretka na ovom području djelovanja.

Izračun koji je napravio Drljača 2000. godine jasno prikazuje kako je najviše certificiranih organizacija među najvećim poduzetnicima u onim gospodarskim granama koje su izložnije konkurenciji u stjecanju što bolje pozicije na inozemnom tržištu. (Drljača 2000). Drljača je također prema svom istraživanju, objavljenom 2008. godine zaključio kako menadžment u organizacijama u područjima intenzivnije gospodarske aktivnosti u većoj mjeri razumije značaj kvalitete sustava upravljanja i kvalitete kao poslovne filozofije. Dokazana je temeljna hipoteza kako postoji visok stupanj pozitivne korelacije između kvalitete sustava upravljanja i regionalnog razvoja u Republici Hrvatskoj te pomoćne da demografsko i gospodarsko okruženje utječe na kvalitetu sustava upravljanja organizacija (Drljača 2008: 18). Upravljanje kvalitetom utječe na gospodarski rast i razvoj, a gospodarsko i demografsko okruženje su važni čimbenici u provođenju sustava upravljanja kvalitetom. U Republici Hrvatskoj većina poduzeća nije prihvatila kulturu kvalitete kao strategiju i jedan je to od glavnih razloga zašto su im potrebni maksimalni napor kako bi implementirali upravljanje kvalitetom (Dumičić, Lazibat i Matić 2005: 631).

Vještina, sposobnost i znanje zaposlenika interni je resurs koji može predstavljati jakost ako je razvijen ili slabost ako je nedovoljno razvijen. Poslovni subjekti razvijaju svoj intelektualni kapital organiziranjem raznovrsnih radionica kao i provođenjem treninga (Grbac 2013: 154). Uključenost zaposlenika u implementaciju upravljanja kvalitetom i to redovnim učenjem, individualnim treninzima i rješavanjem praktičnih zadataka na radionicama, ujedno kod zaposlenika stvara osviještenost o važnosti kvalitete, ali i želju poistovjećivanja s organizacijom koja će biti prepoznata i cijenjena po svom načinu poslovanja.

#### *1.3.2.1. Mjerenje kvalitete usluge*

Poduzeća koja se bave javnim prijevozom putnika, a imaju ustrojenu poslovnu funkciju razvoja, nažalost su rijetkost u domaćim prilikama, u odnosu na njihov ukupni broj i obujam

poslovanja. Posebno treba naglasiti činjenicu kako su vrlo rijetki izvorni znanstveni radovi u kojima se modelira sustav upravljanja kvalitetom u prijevozu putnika na mikrorazini prometnih poduzeća općenito, a posebice na razini cestovnih prometnih poduzeća (Smojver, Ž. 2017: 6). Upravljanje kvalitetom za organizaciju znači rast i razvoj, a uloga menadžmenta je aktivno sudjelovati na ustrojstvu ove jako važne, ali istodobno i zanemarene funkcije. Postoje brojne poteškoće u mjerenju kvalitete usluga, a univerzalni, općeprihvaćeni model i metode za mjerenje ne postoje (Marković 2005: 57). S obzirom na nepostojanost modela kojim će se mjeriti kvaliteta pružene usluge, poduzeća nemaju razvijenu strategiju za upravljanje kvalitetom u promjenjivim tržišnim uvjetima. Tvrtka koja zaista razumije način na koji će potrošači reagirati na određene značajke proizvoda, cijene i privlačnost oglašavanja, ima veliku prednost pred svojim konkurentima (Kotler, Wong, Sanuders i Armstrong 2006: 255). Za poduzeća u čijem je središtu kupac, zadovoljstvo kupaca je cilj, ali i marketinški alat. U današnje vrijeme poduzeća moraju pokazati posebno zanimanje za razinu zadovoljstva kupaca jer internet omogućuju brzo širenje i dobrog, ali i lošeg glasa diljem svijeta (Kotler, Keller i Martinović 2014: 30). Poduzeća koja su snizila troškove kao najlakši izlaz platila su cijenu kada kvaliteta iskustva kupca pati.

Kada je *Northwest Airlines* ukinuo ponudu besplatnih časopisa, jastuka, filmova i malih vrećica grickalica na svojim domaćim letovima, a u isto vrijeme povećao cijene te smanjio broj letova, nedugo se nakon toga našao kao posljednji među američkim zrakoplovnim linijama i u američkom indeksu zadovoljstva kupaca (Kotler, Keller i Martinović 2014: 131). Doktorski rad prikazuje utjecaj koncentracije i konkurencije, točnije akvizicija i spajanja na kvalitetu u autobusnom prijevozu. Bavi se istraživanjem kvalitete prije i poslije akvizicije uspostavljanjem odgovarajućeg modela pri mjerenju kvalitete te daje cjelokupnu sliku utjecaja svih internih i eksternih čimbenika i elemenata za poboljšanje kvalitete pružene usluge. Znanstveni doprinos vidljiv je najviše u istraživanju i obrazlaganju povezanosti kompleksnih ekonomskih pojmova kao što su koncentracijske i konkurencijske sile, zadovoljstvo potrošača, kvaliteta u svim organizacijskim segmentima, važnost korporativne komunikacije, primjena marketinške strategije, prikaz konkretnih elemenata za poboljšanje i sl.

### *1.3.2.2. Investiranje u kvalitetu*

Osvajanje tržišnog udjela postiže se investiranjem u kvalitetu, inovacijom i izgradnjom marke. Na primjer, Mercedes-Benzova C-klasa pomogla je tvrtki pri povećanju prodaje za čak

23 %. U zapadnoj Europi (ne računajući Njemačku), prodaja je porasla za 40 %, u SAD-u za 34 % i za 30 % u Japanu. U Njemačkoj je rast od 38 % omogućio povećanje tržišnog udjela od 2 % (Kotler, Wong, Saunders i Armstrong 2006: 508). Ova investicija rezultirala je povećanje prodaje koja je dovela do povećanja tržišnog udjela, a to je cilj svakog poduzeća, ojačati tržišnu moć.

Razlog svake inovacije njezina je sposobnost stvaranja vrijednosti za kupca, a vrijednost kupnje izražava se kroz jednadžbu onoga što kupac dobiva i troška kojem se kupac izlaže (Trias de Bes i Kotler 2016: 119). Razumijevanje ponašanja korisnika javnog prijevoza i njihova zadovoljstva i očekivanja od usluge javnog prijevoza važno je pitanje za uspostavljanje standarda kvalitete (Ngoc, Hung i Tuan 2017: 4565). Osluškivanje potreba korisnika usluge, odnosno u autobusnom prijevozu putnika, važna je smjernica kojom menadžeri trebaju biti vođeni. Upućenost u poznavanje koje su to varijable važne za trenutne i potencijalne korisnike usluga, menadžerima u javnom prijevozu predstavljaju korisne informacije koje bi trebalo slijediti kako bi nadalje poboljšali svoju uslugu (Olio, Ibeas i Cecin 2011: 226). Prikupljene informacije za organizaciju vrlo su vrijedan resurs koji će upotrijebiti prilikom provedbe nove strategije u cilju poboljšanja tržišne pozicije. Potrošač je svakodnevno izložen mnoštvu informacija i poticaja na kupnju, a za poslovne subjekte značajno je da upravo njihova informacija i poticaj na kupnju bude zabilježena i da izazove pozitivnu reakciju kod potrošača (Grbac 2012: 79). Doživljaj je osjećaj koji putnik stekne prilikom korištenja usluge prijevoza i to vrijeme nije moguće vratiti, a negativno iskustvo je teško ublažiti.

Stoga je važno da osobno iskustvo bude pozitivno jer će putnik svoje zadovoljstvo proširiti, a poduzeće dobiti potvrdu da dobro obavlja svoju djelatnost. Istraživanje provedeno u ekonomiji, marketingu i menadžmentu dokazalo je kako nadmoćna kvaliteta dovodi do visokih performansi organizacije, a time i do dodatnog profita tvrtke (Tellis, Johnson 2007). Analiza rezultata okruženja kvalitete i poslovne izvrsnosti potvrđuje da su uvjeti okruženja u kojima se odvija poslovanje organizacija, značajno utječu na kvalitetu te na ukupnu razvojnu sposobnost organizacije.

#### **1.4. Korištene znanstvene metode**

Za potrebe izrade doktorske disertacije, nakon uspostavljanja teorijskih i funkcionalnih odnosa modela, krenulo se s empirijskim aspektima razvoja modela (Gaynor i Kirkpatrick 1994: 521) kojim su obuhvaćena mnoga istraživanja. U kontekstualnom dijelu disertacije

(prvo, drugo, treće, četvrto i dio petog poglavlja), kao teoretskim okvirom za izradu doktorske disertacije i istraživanog problema koriste se sekundarni podaci (znanstvene i stručne knjige i članci, znanstveni radovi i službeni podaci s mrežnih stranica). Sekundarno istraživanje provedeno je pretraživanjem dostupnih sekundarnih podataka i proučavanjem stručne i znanstvene literature iz područja istraživanja kako bi se dobio teorijski i praktični uvid u istraživani problem u području tržišne koncentracije, konkurencije i upravljanja kvalitetom. Praktični uvid u problem ostvaren je povezivanjem i promatranjem nekoliko znanstvenih radova iz područja istraživanja doktorske disertacije. Prilikom izrade doktorske disertacije u svrhu obrade glavnih i pomoćnih hipoteza, vjerodostojno i konkretno korištene su odgovarajuće metode znanstvenog istraživanja: analiza, sinteza, indukcija, dedukcija, generalizacija, specijalizacija, kompilacija, deskriptivna metoda. Korištena je i metoda komparacije kao i eksplorativno istraživanje sekundarnih izvora podataka.

U empirijskom dijelu rada prikupljeni su primarni podaci pomoću metode ispitivanja od kojih se izdvajaju metoda anketiranja i metoda intevjuiranja. U radu su korištene i statističke metode, a neke od njih su: faktorska analiza i analize pouzdanosti pomoću Cronbachovog alfa-koeficijenta, SERVEXP-SERVPERC, T-test, faktorska analiza uz Varimax rotaciju i koeficijenti korelacije, koeficijenti korelacije nakon korekcije pomoću Cronbach alfa-testa, aritmetičke sredine itd. Stupanj koncentracije mjerio se apsolutnim i relativnim mjerama koncentracije (Koncentracijski omjer, HHI, Ginijev koeficijent, Lorenzova krivulja).

Testiranje pouzdanosti mjernih instrumenata (Likertovih skala), rađeno je Cronbach alfa-testovima SERVQUAL model teoretski postavlja pet dimenzija, no faktorska analiza je suzila taj model na 4 dimenzije. Daljnjim testiranjem pouzdanosti u tom slučaju (Cronbach alfa-testiranjima), bilo je potrebno izbaciti i četvrti faktor pa je ispalo da je model imao tri faktora (dimenzije). Drugim riječima, pokazalo se kako se neke teorijski postavljene dimenzije jednostavno preklapaju, odnosno neke se čestice iz jedne dimenzije podudaraju s drugima i pokazuju određene dosljednosti.

U literaturi se može primijetiti kako neki istraživači čak ne rade faktorsku analizu, nego *a priori* postave ovo kao model kojeg samo istestiraju, neovisno o mogućim reduciranjima navedenih SERVQUAL dimenzija na manji broj dimenzija. Testiranje dimenzionalnosti - SERVQUAL model teorijski je konstrukt koji se vrlo često, odnosno najčešće koristi pri utvrđivanju razine pružene usluge u određenom području. Ovaj model je sa svojim česticama, odnosno tvrdnjama upotrijebljen kako bi se utvrdio, tzv. nerazmjer između percepcije (stvarnog stanja, iskustva, doživljaja i sl.) i očekivanja (onog što korisnici određene usluge traže, smatraju određenim standardom, potrebnom razinom itd.).

Pri testiranju hipoteza korištene su različite statističke procedure poput analize varijance (tzv. ANOVA-test), studentovog t-testa, hi-kvadrat testovi itd. U svakom pojedinom slučaju opisana je korištena statistička procedura. Radi lakšeg iščitavanja podataka rezultati su - gdje je to bilo moguće - prikazivani mjerama centralne tendencije poput aritmetičke sredine, medijanske i modalne vrijednosti i slično, pri čemu su jasno naznačeni rasponi vrijednosti (najčešće od minimalnih 1 do maksimalnih 5). Negdje su korišteni i tzv. post-hoc testovi (kao npr. Tukey HSD koji utvrđuju je li utvrđena statistički značajna razlika među skupinama, možda posljedica razlike jedne skupine nasuprot svih ostalih među kojima razlika nema. U navedenom istraživanju, često se znalo dogoditi da su umirovljenici iskazivali znatno veće zadovoljstvo trenutnim stanjem (percepcijom) od drugih skupina (zaposleni, učenici/studenti, nezaposleni), a koji su u većem broju slučajeva bili gotovo pa istovjetni.

### **1.5. Struktura rada i očekivani znanstveni doprinos**

Na početku drugog poglavlja govori se o promjenama koje su izazvane spajanjem poduzeća. Poblje određeni pojmovi koncentracije i konkurencije kao i akvizicije i spajanja, stvaraju sliku utjecaja na tržište te motive koji pokreću organizacije na ovakve vrste promjena.

Za uspješan integracijski proces ključni čimbenici uspjeha pravovremeni su i detaljno razrađeni planovi dodjeljivanjem zadataka odgovornim osobama koji će uz dobro pripremljen tim uspješno izvršiti dodijeljene im zadatke. U trećem poglavlju opisana je i prikazana uloga i značaj kvalitete pri spajanju i akvizicijama u autobusnom prijevozu. U suvremenim uvjetima poslovanja pritisak konkurencije sve je veći, stoga su potrebna kontinuirana ulaganja u kvalitetu kako bi organizacija opstala na tržištu.

Kako bi se izborile za svoje mjesto na tržištu, organizacije moraju imati tim stručnjaka koji će uvesti koncept kvalitete i uspješno upravljati ovim pristupom na svim razinama poslovanja. Zahtjevi za upravljanje kvalitetom utvrđeni standardima, predstavljaju minimum koji svaka organizacija mora udovoljiti. Za putnika kvaliteta podrazumijeva sveukupno zadovoljstvo konzumiranom uslugom. Pristup teoremu usmjerenom prema korisniku, može se postići zadovoljstvo korisnika emocionalnom komponentom ili kvalitetom ostvarenom putem kognitivne varijante.

U javnom prijevozu putnika najvažniju ulogu u stvaranju kvalitete usluge ima uključenost svih zaposlenih, a pogotovo voznog osoblja koji su u stalnom kontaktu s putnicima.

Svaka organizacija, bez obzira čime se bavi na tržištu, treba imati kvalitetu kao jednu od osnovnih strategija poduzeća. Kvaliteta treba biti stavljena u prvi plan, a svrha joj je

doprinijeti ispunjavanju svih ostalih ciljeva te na taj način ispuniti svoju viziju i misiju na tržištu. Nastavno na važnost sudjelovanja svih zaposlenika u stvaranju kvalitetne usluge komunikacijskim odnosima, prikazano je i pojašnjeno u četvrtom poglavlju. Zaposlenici predstavljaju važnu ulogu u ostvarenju organizacijskih ciljeva pa je stoga ulaganje u ljudske potencijale jedna od temeljnih strategija koju menadžment treba ostvariti.

U petom poglavlju osim što je naglašena važnost kontrole i održavanja kvalitete, provedeno je i istraživanje o implementiranosti sustava kvalitete u hrvatskim prijevoznim poduzećima. Drugo prikazano istraživanje odnosi se na primjenu SERVQUAL modela koji je mjerio nerazmjer između percepcije i očekivanja prije akvizicije tvrtke *Panturist d. d.*

Šesto poglavlje prikazuje istraživanja ostalih prijevoznika, a bave se pitanjima implementiranosti sustava kvalitete, stavovima, samoprocjenama, koncesijama i sl. Slično istraživanje prvo je provedeno istraživanje iz 2013./2014. godine, samo s manjim obujmom pitanja. U istom poglavlju provedeno je i istraživanje analize ukupnih prihoda i ukupne imovine na osnovu kojih je prikazan stupanj koncentracije na tržištu autobusnih prijevoznika u promatranom razdoblju.

Također se istražio utjecaj koncentracije na kvalitetu usluge autobusnog prijevoza i to prije akvizicije poduzeća, nakon akvizicije poduzeća i u ponovljenom istraživanju u 2019. godini.

U sedmom poglavlju iznesena su dosadašnja istraživanja nakon akvizicije poduzeća koja su provedena među putnicima prema SERVQUAL mjernom instrumentu i to metodom anketiranja.

Ova metoda predstavlja postupak kojim se na temelju anketnog upitnika istražuju i prikupljaju podaci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja, odnosno kvaliteti u autobusnom prijevozu (Zelenika 1998: 366). Rezultati su uspoređeni s istraživanjima od 2014. do 2019. godine. Očekivanja i percepcije putnika pridonijeli su određenim zaključcima na kojim sve segmentima usluga treba više raditi u podizanju razine kvalitete kako bi se u konačnici poboljšala cjelokupna percepcija putnika.

Doktorski rad pridonijeo je stvaranju konkretnog modela koji je prvi put primijenjen u autobusnom prijevozu pomoću kojeg se utvrđivao nerazmjer između percepcije i očekivanja putnika i to prema opipljivim i neopipljivim elementima usluge koji je uspostavljen isključivo za autobusni prijevoz. Također su prikazani konkretni elementi koji se trebaju kontinuirano provoditi kako bi se s jedne strane ukazalo na problematiku i način rješavanja, a s druge strane kako bi se povećala kvaliteta usluge. Na osnovi provedenog istraživanja po prvi je puta prikazan cjelovit pristup u sagledavanju važnosti upravljanja kvalitetom u autobusnom prijevozu.

## 2. UTJECAJ AKVIZICIJA I SPAJANJA NA KONCENTRACIJU I KONKURENCIJU

---

Prema Jakovčeviću poslovna spajanja u najširem smislu riječi postala su svjetski trend, globalna uvjetovanost pa su i nacionalne ekonomije izložene takvim procesima u mjeri koju determinira stupanj vlasničke internacionalizacije gospodarskog i financijskog sustava unutar nacionalnog suvereniteta (Jakovčević 2001: 1283-1284). Promjenjivost je tržišta stvorilo novi svjetski trend kojim se stvaraju prilike za rast i razvoj, a spajanja i akvizicije predstavljaju poslovne pothvate čija uspješnost rezultira pozitivnim tržišnim i organizacijskim učincima. Gospodarstvo svake zemlje izrazito je dinamično, a neprestane promjene kojima je izloženo, generiraju nepredvidive fluktuacije (Borozan 2006: 397). Spajanja i akvizicije transakcije su s visokim investicijskim volumenima i ovise o puno čimbenika koji mogu utjecati na njenu uspješnost i zato je važno pridržavati se svih postavljenih procesa koji su ključni za uspjeh (Marten i Mathea 2009: 19). Tvrtke se često odlučuju na pothvat akvizicija i spajanja u potrazi za sinergijskim učincima. To predstavlja snažan strateški korak za poduzeća koja se natječu s tržišnom konkurencijom. Suvremeno poslovanje zahtijeva od organizacija sve veću mogućnost prilagodbe, dok tržište potražuje cjelokupnu i sve potpuniju ponudu (Quien 2012: 303). Organizacije trebaju promišljati kako bi svoju ponudu oblikovali na način da stvaraju dodanu vrijednost koja može uključivati planirane i neplanirane promjene unutar organizacije. U poduzećima promjene mogu obuhvaćati (Tadin 2002: 66):

- promjene tehnologije
- promjenu proizvoda
- promjenu organizacijske strukture
- promjenu sustava rukovođenja i rukovodstva
- promjenu strukture zaposlenih radnika
- promjene mjesta rada
- promjene mjesta poslovanja
- promjene vlasničke strukture
- promjene pravnog oblika poduzeća.

Organizacije su primorane prilagoditi se mnogim promjenama zbog sve zahtjevnijeg tržišta, kao što je promjena tehnologije ili proizvoda, odnosno usluga. Promjene vezane uz



rukovođenje, strukturu zaposlenih ili organizacijsku strukturu, često su izazvane promjenama kao što su akvizicije i spajanja, o čemu se progovara u daljnjem dijelu ovog poglavlja.

## 2.1. Temeljne odrednice konkurencije

Svaki ekonomski subjekt želi na tržištu doseći određene ekonomske prednosti na račun drugoga: poduzeća žele ostvariti dobit, a potrošači životni standard (Reić i Mihaljević 2003: 157). Kako bi poduzeća ostvarila dobit, trebaju imati visokokvalitetne zaposlenike s jasnom vizijom kojom će ostvariti planirane poslovne rezultate, koristeći se poslovnim tehnikama i vještinama za njihovo provođenje. Stoga u praksi snažne vođe imaju i izvrsne menadžerske sposobnosti jer su se jedino na takav način uspjeli nametnuti u visoko konkurentskim poslovnim okolinama (Borožan 2009: 217). Proaktivnost nije za *ziheraše*, nego za ljude sklone riziku (Srića 2010: 71). Uspješna poduzeća nastoje svojom proaktivnošću ostvariti veći tržišni udio nadmetanjem s konkurencijom. Postoji mnogo definicija konkurencije, a neke od njih navedene su u nastavku.

Kada se navodi pojam konkurencija, podrazumijeva se kako je to natjecanje gospodarskih subjekata na strani ponude i na strani potražnje na ograničenom tržištu s istim ili sličnim robama kako bi se ostvario što veći tržišni udio u ponudi, odnosno potražnji roba, što predstavlja sposobnost gospodarskih subjekata u natjecanju (Baban 1992: 172).

Prema Kariću, u ekonomiji konkurencija se može promatrati i tumačiti kao proces međusobnog nadmetanja, bilo prodavatelja (konkurencija ponude), bilo kupaca (konkurencija potražnje), za što bolji tržišni položaj (Karić 2009: 150).

Prema Kuvačiću, konkurencija je istoznačnica za gospodarsko natjecanje ili tržišnu utakmicu u kojoj se poduzetnici međusobno natječu na svojim ciljnim tržištima, kako bi svoje proizvode, robu ili usluge prodali po što je to moguće povoljnijim cijenama te na taj način ostvarili što veće profite (Kuvačić 2005: 331).

Prema navedenim pojmovima mnogi autori konkurenciju shvaćaju kao vrstu tržišnog natjecanja čiji je osnovni cilj biti bolji od ostalih sudionika natjecanja i to ostvarivanjem tržišnih ciljeva prema unaprijed postavljenim poslovnim strategijama.

U mnogim se istraživanjima i literaturi navode pet sila koje utječu na konkurenciju, a putem kojih se može promatrati sadašnje i potencijalne konkurente, to su:

- *konkurenti u industriji*
  - *potencijalni sudionici*
  - *supstituti*
  - *dobavljači*
  - *kupci*
- (Porter 2008: 24).

Konkurenti u industriji predstavljaju izravan izvor konkurencije, a prijetnju predstavljaju i moguća nova poduzeća koja žele ući na tržište. Kupci također posežu za alternativnim rješenjima pa je zamjenjivost ponude važna konkurentna sila. Dobavljači svojom pregovaračkom moći mogu narušiti konkurentnu poziciju, dok je s druge strane moć kupaca, razvojem interneta, drugi izvor konkurencije, npr. transparentnost cijene (Kourdi 2007: 147-150). Kako bi se umanjio utjecaj navedenih sila na postojeće poslovanje, primjenjuju se mnoge poslovne strategije kao što su stvaranje i održavanje čvrstog poslovnog odnosa i vještine pregovaranja s dobavljačima. Pravodobno obavještanje i briga oko kupaca kontinuiranim istraživanjem i praćenjem postojećeg stanja na tržištu, udruživanje s rivalima i pridošlim poduzećima te akvizicijama i spajanjima, praćenjem alternativnih izbora i *osvježavanjem ponude* zadržavat će se postojeći kupci.

### 2.1.1. Tržišne strukture

Pojam tržišne strukture vrlo je slojevite naravi i kao takav podložan je mnogim svjetskim trendovima, a samim time i otvaranju vrata većoj fleksibilnosti i upravljanju promjenama u poduzeću. Struktura tržišta podrazumijeva broj kupaca i prodavatelja na tržištu, stupanj diferencijacije proizvoda, sloboda pristupa tržištu, informiranost proizvođača i potrošača te veličina, odnosno jačina pojedinih proizvođača i potrošača (Grubišić 2000: 2016). Složenijoj strukturi tržišta doprinijela je globalizacija koja je širom otvorila vrata pristupanju tržišta, pojačala obaviještenost diljem svijeta, stvorila dodanu vrijednost proizvodima i uslugama, odnosno nametnula novi trend u tržišnom natjecanju kojem su se morale prilagoditi sve organizacije.

Proces internacionalizacije i globalizacije ekonomskih odnosa ogleda se u sve većoj mobilnosti kapitala (Grgić, Bilas i Franc 2012: 2). Kolanje kapitala pa tako i utjecaj konkurencije, razlikuje se u pojedinim dijelovima svijeta.

Jedna krajnost svjetska su tržišta na kojima djeluje izravno konkurencija iz svih dijelova svijeta, a druga su krajnost ona osamljena tržišta na kojima je isključena svaka izravna konkurencija izdaleka, iako se čak i na njima može osjetiti neizravna i prenesena konkurencija.

Približno na pola puta između tih krajnosti, nalazi se većina tržišta koja ekonomist i privrednik moraju proučavati (Marshall 1987: 210). Stoga su i predmet mnogih proučavanja konkurentski odnosi koji imaju podjednak utjecaj prilikom tržišnog nadmetanja. Utjecaj konkurencije otvara vrata inovativnosti proizvoda i usluga, većoj učinkovitosti u poslovnim

procesima i mnogim drugim aktivnostima kojima poduzeća nastoje ne zaostajati u utrci za uspjehom.

Ekonomist John Maurice Clark poznat je po konceptu modela *ostvarivog tržišnog natjecanja*, koji je u uvjetima stvarnog tržišta definiran kao najpoželjniji oblik tržišnog natjecanja kakvi postoje na stvarnom tržištu, a važan element mehanizma tržišnog natjecanja, koji stvara potrebnu razinu pritiska na poduzetnike jest moguće tržišno natjecanje u vidu slobode ulaska na tržište, kao i tržišno natjecanje nadomjestaka (Šoljan 2004: 92-93). Takvo tržište obilježeno je slobodnom komunikacijom, formiranjem cijena prema ponudi i potražnji, poticanjem diferencijacije proizvoda, preferencijama potrošača i sl. Stoga tržištu pripada ključna uloga pri ostvarivanju održivog razvoja, zato ima sposobnost da procese stvaranja vrijednosti usmjeri, organizira i optimizira (Radermacher 2003: 22-23). Tržište bi trebalo djelovati na način da omogući učinkovitu alokaciju resursa koja će voditi visokoj razini ekonomskog blagostanja (Kersan-Škabić 2015: 289). S obzirom na to da postoji ograničenost resursa, ovi procesi predstavljaju zahtjevan zadatak, pogotovo pod utjecajem konkurentskih odnosa koji na tržištu prevladavaju. Jasno je da je tržište samo po sebi složen mehanizam s mnogo elemenata, kao što je i konkurencija složen pojam s mnogo međusobno uvjetovanih konkurentnih subjekata koji se pojavljuju u svakom pojedinom poslovnom poduhvatu i svakoj pojedinačnoj aktivnosti (Mecanović i Novosel 2012: 65).

Tržišni elementi i sile konkurencije su u svim svojim pothvatima i aktivnostima međusobno povezani i imaju utjecaj koji se odražava brojnim tržišnim promjenama i dinamikom kojom će se one odvijati. Tako je moguće razlikovati sljedeće konkurentske odnose (Dvorski i Kovšca 2011: 366-367):

- *Monopol - jedan ponuđač/proizvođač proizvoda/usluga.*
- *Duopol - monopol dvojice.*
- *Oligopol - nekoliko ponuđača/proizvođača koji imaju podjednaki utjecaj na formiranje cijene.*
- *Monopolistička konkurencija - velik, ali ograničen broj poduzeća proizvodi proizvode koji su u određenoj mjeri diferencirani.*
- *Potpuna konkurencija - veliki broj poduzeća koje proizvode i veliki broj kupaca koji kupuju.*

Potpuna konkurencija najpoželjniji je konkurentski oblik na tržištu, a oligopol najzastupljeniji oblik konkurentskih odnosa. Monopol kao oblik konkurentskog odnosa nije poželjan na tržištu jer zbog svoje pozicije izostaje motivacija za razvijanje različitih strategija putem kojih

se gradi konkurentna prednost. Konkurencija među kapitalistima javlja se u tri glavna oblika (Bowles i Edwards 1991: 119):

- *Cjenovna konkurencija - postizanje prednosti u cijeni.*
- *Prodori - naponi koji će osigurati privremeno zaostajanje konkurenata.*
- *Monopolska moć - eliminacija konkurencije.*

Cijena je potrošačima uvijek važna, ali s druge strane sposobni su prepoznati i napore kojima se postiže prednost različitim segmentima proizvoda, odnosno usluga. Prodori se događaju zbog pravovremenih informacija koje predstavljaju važan resurs za rukovodstvo, zatim istraživanjem tržišne niše kojom će se pridobiti veći tržišni udio te usmjeravanjem ljudskih resursa na osluškivanju potreba potrošača i kontinuiranom unaprjeđenju ponuđene usluge. Ovisno o tome kako se formira, cijena može biti (Grubišić 2000: 216):

- *Konkurentna - formira se na tržištu savršene konkurencije.*
- *Monopolistička - cijenu određuje monopolist, duopolist ili oligopolist.*
- *Državno-administrativna - cijenu određuje država svojim odlukama.*

Slobodno tržište temelji se na formiranju cijene putem ponude od strane ponuđača i potražnje od strane kupaca. Ovo tržište ne pretpostavlja niti želi *uplitanje* države u oblikovanje cijene, već nalaže da tržište svojom nevidljivom rukom odredi točku na presjeku ovih dviju sila. Konkurentna se prednost odnosi na relativni položaj kompanije u odnosu na djelatnost, a pristupi su različiti: troškovna prednost, tržišna i cjenovna prednost, prednost priznate kvalitete i superiorne organizacijske sposobnosti (Van Horne i Wachowicz 1995: 394). Natjecanje služi maksimiranju stvorene vrijednosti (Radermacher 2033: 23). Borba za bolji položaj na tržištu motivira poduzeća kako bi neprestano težila biti bolji, orijentirajući se na ulaganje u znanje koje će doprinijeti oblikovanju novostvorene vrijednosti za kupce. Natjecanje osigurava tržištu proaktivnost u radu, izvrsnost u poslovnim procesima, pomicanje granica ljudskih potencijala.

Monopoli izolirani od konkurencije nisu podložni intenzivnim pritiscima koji pokreću inovaciju, štoviše monopolizacija može rezultirati ne samo neučinkovitošću, nego čak i smanjenim inovacijama (Stiglitz 2009: 129).

Isto tako previše interesnih skupina kao što su struke, sindikati, državna tijela, obrazovne ustanove i sl. u inovaciji vide prijetnju svojoj opstojnosti i pretvaraju opiranje u djelovanje koje usporava inovaciju (Atkinson i Ezell 2014: 274). Gušenje inovacija korak je unatrag ne samo na razini poslovnih aktivnosti, već i međusobnih odnosa koji se grade i učvršćuju

ostvarenjem zajedničkih ciljeva stvarajući osjećaj zajedništva i postignuća koja se ne bi ostvarila bez sinergijskih učinaka.

### 2.1.2. Izvori konkurentskih prednosti

Svijest o stvaranju konkurentne prednosti različitim izvorima, polazi od odgovornosti menadžmenta da svoju funkciju vođenja izvršavaju u skladu s ciljevima organizacije. Postoje mnogi izvori konkurentskih prednosti koje poduzeća mogu primijeniti prilikom odabira poslovne strategije, a neke od potencijalnih prednosti su: • *strateško promišljanje* • *umjeće oblikovanja strategije* • *vodstvo* • *povjerenje* • *znanje i učenje* • *korporativno građanstvo* (Vrdoljak Raguž, Jelenc i Podrug 2013: 15).

**Slika 1.** Potencijalni izvori konkurentne prednosti



**Izvor:** izrada autora prema: Vrdoljak Raguž, Jelenc i Podrug 2013. *Izvori konkurentne prednosti u XXI. stoljeću*. Sveučilište u Dubrovniku. Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju. Dubrovnik.

Kao što se vidi iz slike 1, konkurentna prednost može se graditi iz više izvora, a svaki od izvora stvara potencijal za izgradnju novog izvora. Organizaciji je prije svega potrebno vodstvo koje će imati viziju strateškog promišljanja i gdje će temeljem te vizije oblikovati strategiju koja će se temeljiti na znanju i kontinuiranom učenju.

Učenje na individualnoj razini određeno je kao način na koji ljudi stvaraju značenje i usvajaju znanja i vještine; timsko učenje kao zajedničko stvaranje novog znanja uključujući sposobnost usklađenoga suradničkog djelovanja, a učenje na razini organizacije kao učenje ukorijenjeno

u sustave, politiku, postupke, radne procese i informatičke sustave, organizacijske mentalne modele, sheme i znanje ukorijenjeno u proizvode i usluge (Čepić, Tatalović Vorkapić i Ružić 2016: 13). Zajedničkim djelovanjem individualnog, timskog i organizacijskog učenja, organizacija stvara prednosti, a suočavajući se s prijetnjama otvara prilike u odnosu na konkurenciju. Stvaranje poduzetničkih organizacija zahtijeva da se na pojedinačnoj, ekipnoj i strateškoj razini prizna važnost doživotnog učenja (Turner 2003: 197). Sve će to stvoriti pogodno okruženje s povjerenjem u međusobnim odnosima koji zajedničkim djelovanjem stvaraju korporativno građanstvo.

Sve zahtjevnije tržište nalaže određenu standardizaciju poslovnih aktivnosti koju organizacije moraju zadovoljiti kako bi se mogle natjecati, odnosno biti konkurentne. Prema tome strategija je nužna jer postoje zakoni prema kojima se trebaju ispunjavati stroge specifikacije, odnosno radne norme koje omogućavaju jedinstven, koordiniran i globalni pristup tržištu (Podrug, Filipović i Kovač 2021: 111).

Konkurenciju ne prati samo proizvod do njegove konačne upotrebe, već i cjelokupni proces izuma koji vode zadovoljavanju potreba pa je prema tome jasno da je dinamična ne samo konkurencija, nego i naše poimanje njenog djelovanja (Samuelson 1975: 248). Konačna ponuda proizvoda odnosno usluge, rezultat je cjelokupnog upravljanja poslovnim procesima, dugoročnog ulaganja u znanje i vještine, dostizanje nove razine napretka u poslovnom komuniciranju i motiviranju, uspješnom delegiranju zadataka, a zadovoljstvo koje kupci iskazuju samo je potvrda kako je cijeli niz zadataka odrađen na zadanoj razini koje je odredio menadžment. Konkurencija djeluje povoljno dok se temelji na razboritosti, čudorednosti, pravičnosti i pravu, no kada siđe s ovog temelja, kad nastoji odstraniti svaku stegu, a jedina ravna njoj bude sebičnost, ona postaje štetnom (Lorković 1889: 87). Učinak konkurencije važno je strateško pitanje, stoga razmatranja o potezima konkurencije ima značajan utjecaj na strategiju (Narayanan i Nanda 2007: 47-48). Praćenje konkurencije i istraživanje tržišta važna je zadaća u stvaranju i održavanju poslovne strategije jer oskudne informacije mogu dovesti do neostvarenih ciljeva i tržišnog neuspjeha.

## **2.2. Temeljne odrednice koncentracije**

Pod utjecajem globalizacije, organizacije na tržištu često mijenjaju smjer djelovanja pa su koncentracije vrlo prisutne poslovne mjere na koje se poduzeća odlučuju kako bi ostvarila tržišnu moć. Autori ističu različite definicije koncentracije, a neke od njih navedene su u nastavku. Koncentracija je pojam kojim se sažeto može zaključiti kako se radi o nekom obliku

povezivanja kojim subjekti dolaze pod zajedničku kontrolu te se među njima stvara određeni stupanj ekonomskog zajedništva koji do trenutka udruživanja nije postajao jer su subjekti djelovali, pravno i ekonomski gledano, kao samostalni (Šubić 2009: 297). Temeljna odrednica koncentracije je da čini neki oblik povezivanja ili udruživanja te da se time postigne neki stupanj ekonomskog zajedništva između društava koja su na izvjestan način sudjelovala odnosno bila predmetom transakcije kojom nastaje koncentracija (Ružić 2006: 26).

U ekonomskim je krugovima koncentracija uobičajena mjera tržišne moći u industrijama, a tržišna moć označuje stupanj nadzora koji samo jedno poduzeće ili mali broj poduzeća ima nad ključnim odlukama a u nekoj industriji (Tipurić 2003: 4). Za autore koncentracija predstavlja tržišnu moć, zajedničko djelovanje, odnosno novi oblik povezivanja pod posebnim pravnim i ekonomskim uvjetima. S obzirom na to da se poduzeća udružuju pod djelovanjem različitih pravnih, ekonomskih, organizacijskih i ostalih uvjeta, postoje i različiti oblici, svojstveni određenim uvjetima. Neki od temeljnih pojmova koji se vežu uz koncentraciju su: povezivanje, tržišna moć, ekonomsko zajedništvo, udruživanje. Najpoznatiji oblici koncentracije poduzeća su (Jelavić, Ravlić, Starčević i Šamanović 1993: 94-95):

- *Koncern - udruživanje više pravno samostalnih poduzeća u jednu gospodarsku jedinicu pod jedinstvenom upravom pa članice stoga gube svoju gospodarsku samostalnost.*
- *Holding - udruženje koje kontrolira jednu ili više drugih kompanija, raspoložujući većinskim udjelom njihovih dionica.*
- *Trust - najviši oblik koncentracije poduzeća koji nastaje fuzijom odnosno spajanjem većeg broja poduzeća pri čemu ona gube ne samo svoju gospodarsku nego i pravnu samostalnost.*

Udruživanjem poduzeća žele ostvariti tržišnu moć i približiti se stupnju monopolističke konkurencije te upravo zbog toga postoji Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja koja mora odobriti udruživanje na osnovu analize utjecaja koje će udruživanje imati na tržištu.

Koncentracije kao transakcije s velikim tržišnim volumenima podliježu određenim zakonskim uređenjima kojih se moraju držati svi tržišni sudionici. Faze predviđene zakonskim uređenjem koncentracija su sljedeće (Butorac Malnar i Petrović 2021: 416-417):

- *Utvrđenje je li neka transakcija uopće koncentracija te, ako jest, jesu li ispunjeni pragovi prihoda sudionika koncentracije kao preduvjet za prijavu koncentracije?*
- *Ako su ispunjena oba prethodno navedena uvjeta, tada slijedi obveza prijave koncentracije radi njezine ocjene.*

- *Nakon prijave, koncentraciju ocjenjuje tijelo zaduženo za zaštitu tržišnog natjecanja koje donosi ili rješenje o dopuštenosti koncentracije ili rješenje kojom se koncentracija proglašava zabranjenom.*

Sve navedeno znači:

- Nije svako povezivanje poduzetnika koncentracija, nego samo ono koje ispunjava uvjete koji se traže da bude riječ o koncentraciji.
- Ako i jest riječ o koncentraciji, svaka se koncentracija ne treba prijaviti, već to vrijedi samo za one koncentracije koje ispunjavaju propisima određene uvjete da je prijava obvezatna.
- Nije svaka koncentracija zabranjena jer obveza da ju se prijavi nadležnom tijelu znači samo obvezu da ju se ocijeni, a je li zabranjena, utvrđuje se upravo u tom postupku ocjene: u praksi većina je koncentracija koje se ocjenjuju dopuštene, a samo jedan manji dio njih biva zabranjen, što je i posljedica već prethodne ocjene samih poduzetnika u koje se transakcije ne valja upuštati jer bi mogle biti smatrane zabranjenim koncentracijama.

*Full-function* zajednički pothvat smatra se koncentracijom te se ocjenjuje u skladu sa sljedećim temeljnim kriterijem iz članka 18. ZZTN-a koji glasi:

*Zabranjene su koncentracije kojima se stvara novi ili jača vladajući položaj jednog ili više poduzetnika, pojedinačno ili skupno, ako mogu značajno utjecati na sprječavanje, ograničavanje ili narušavanje tržišnog natjecanja, osim u slučaju ako sudionici koncentracije dokažu da će ta koncentracija dovesti do jačanja tržišnog natjecanja na tržištu koje će biti značajnije od negativnih učinaka stvaranja ili jačanja njihovoga vladajućeg položaja<sup>1</sup> (Pecotić 2005: 92).*

Koncentracije su procesi koji se temelje na okrupnjavanju poduzeća što dovodi do jačanja vladajućeg položaja, stoga se ovi procesi odvijaju pod strogim nadzorom Agencije za zaštitu tržišnog natjecanja koja spriječava negativne učinke koji se mogu odraziti na tržišno natjecanje.

---

<sup>1</sup> Upitna je usklađenost takve definicije zabranjene koncentracije u ZZTN-a s člankom 2. Stavcima 2. i 3. Uredbe 139/2004 o nadzoru koncentracija poduzetnika, osobito s obzirom na drugi dio rečenice u kojemu se uvodi mogućnost dopuštanja koncentracije kojom se stvara ili jača vladajući položaj ako sudionici koncentracije dokažu da će koncentracija dovesti do jačanja tržišnog natjecanja na tržištu koje će biti značajnije od njezinih negativnih učinaka.



### 2.2.1. Međusobni utjecaj koncentracije i konkurencije

Zbog dinamičnosti tržišta, kako bi i dalje bila sposobne za tržišno natjecanje, organizacije su prisiljene prilagođavanju novonastalim tržišnim promjenama. Općenito, sve se odluke poduzeća (o određivanju cijena, količini proizvodnje, promjeni stila, prodajnim aktivnostima, financijskoj politici, investicijskim odlukama), donose u svijetu stvarne, ali i potencijalne konkurencije novopridošlih poduzeća (Koutsoyiannis 1996: 12). Odluke su promjenjive prirode jer prate stanje i ponašanje postojeće i potencijalne konkurencije na tržištu.

U novije vrijeme sve se češće govori o tržišnom udjelu, konkurentskoj sposobnosti i vrijednostima poduzeća kao ciljevima poduzeća (Pavić 2015: 30). Konkurentska sposobnost doprinosi povećanju tržišnog udjela kao i vrijednosti poduzeća, ispunjavajući time neke od planiranih ciljeva poduzeća.

Ekonomska teorija podržava stajalište da je koncentracija industrije u pozitivnom odnosu s učinkovitošću pa se može tvrditi kako će rast koncentracije industrije povećati učinkovitost industrije (Kristek, Pancić i Serdarušić 2017: 321). Koncentracije poduzetnika u pravilu imaju za ishod jačanje tržišnog natjecanja i unaprjeđenje konkurencije jer doprinose unaprjeđenju proizvodnje i inovacijama, a time i konkurentnosti poduzetnika (Akšamović 2008: 1034). Navedeni pozitivni učinci ostvaruju se pod uvjetom da organizacije nisu preuzele vladajući položaj na tržištu, odnosno ako se dokaže da će koncentracija dovesti do jačanja tržišnog natjecanja na tržištu koje će biti značajnije od njezinih negativnih učinaka. Poduzeća trebaju imati konstantnu potrebu za razvijanjem inovacija i razmišljati na inovativni način, kako bi osigurali konkurentsku prednost. Poduzeće koje želi biti sposobno za inovacije, koje želi steći prilike uspjeti i prosperirati u vremenu brzih promjena, mora ugraditi poduzetnički menadžment, odnosno poduzetničko rukovodstvo i način rukovođenja (Drucker 2005: 123). Poduzetničko rukovodstvo je u neprestanoj potrazi za novim rješenjima i inovativnim procesima, stvarajući inovativno okruženje koje se može nositi s pritiscima konkurencije. Imajući u vidu sveukupne učinke inovacija, one služe kao poluga za poboljšanje učinkovitosti svih napora prilagođavanja (Ghemawat 2010: 115). Prilagođavanje tržišnim promjenama neprestano je utrka, a uspjeh leži u poduzetničkom menadžmentu koji je svjestan važnosti uloge koju imaju u stvaranju inovativne organizacije.

Inoviranje je nešto što se neprekidno radi, a odnosi se na objedinjavanje dijelova, ljudi i razmjera na način na koji to prije nije učinjeno (Perez-Breva 2019: 315). Velika organizacija mora naučiti inovirati, inače neće preživjeti. U sve većoj mjeri velike kompanije rastu zahvaljujući savezima i zajedničkim ulaganjima (Drucker 2007: 81). Koncentracija u privredi

se u pravilu objašnjava potrebom racionalizacije i tehničkog razvoja, međutim u raspravama koje je savezno ministarstvo privrede SR Njemačke imalo s međunarodnim stručnjacima za konkurenciju i s poduzetnicima, ustanovilo se kako tehnički razlozi igraju sasvim neznatnu ulogu pri udruživanju poduzeća (Gorupić 1990: 29). Razlozi na koje se stavlja naglasak su sinergijski učinci koji se postižu udruživanjem, kao i smanjeni rizici zbog akumulacije kapitala, čime se jača tržišna snaga poduzeća u odnosu na konkurenciju. Koncentracije su jedno od najvažnijih sredstava pomoću kojih se društva prilagođavaju promjenama na tržištu (Ružić 2006: 26). Posljedica koncentracije jest jačanje dominacije (Baletić 1995: 410). Dominacijom poduzeća jačaju svoju tržišnu moć i time se lakše nose s pritiscima konkurencije. Konkurencija i koncentracija vrlo su jake tržišne sile i promjene koje su njima izazvane, utječu na tržišnu moć i dominaciju poduzeća te najčešće izazivaju promjenu tržišne ravnoteže. Stupanj koncentracije u određenoj gospodarskoj djelatnosti, grani ili na određenom tržištu je sve veći što je manji broj poduzeća koja ih drže pod svojom kontrolom (Karić 2009: 292). Što je veći stupanj koncentracije na tržištu, to je i manji stupanj utjecaja konkurencije na poduzeća koja su u međusobnom natjecanju.

Konkurencija predstavlja prijetnju za organizaciju koja proizvode/usluge plasira svojim trenutnim i potencijalnim kupcima. Dinamična konkurencija ima odraza na stupanj ekonomske koncentracije zato što konkurencija istovremeno i stvara i razgrađuje ekonomsku koncentraciju (Bowles i Edwards 1991: 140). S jedne strane konkurencija stvara koncentraciju tako što svojim obujmom postižu veći profit i na taj način dominiraju nad malim poduzećima. S druge strane ostvarenjem profita stvaraju temelj za privlačenjem drugih konkurenata koji isto tako žele ugrabiti svoj dio kolača na tržištu motivirani profitno orijentiranim ciljevima. Međusobni utjecaj konkurencije i koncentracije svojim djelovanjem utječe kako na ponašanje tako i na odluke potrošača s jedne strane i proizvođača s druge strane. Pretpostavka je da što je veća razina agilnosti poduzeća, odnosno viša učestalost poduzimanja akcija, to je veća vjerojatnost da će poduzeće uspjeti povećati poslovnu uspješnost (Daraboš 2015: 165). Tržište i organizacije su po prirodi dinamične sile i zahtijevaju dinamiku u rukovođenju jer se samo na taj način mogu nositi s izazovima koji dolaze.

Radnje konkurencije usmjerene su kako na unaprjeđivanje osobnog poslovanja, tako i na oštećivanje konkurenata (Zlatović 2009: 47). Logika konkurentnosti vodi u redukciju raznolikosti unutar sustava tako što uklanja one koji se nisu u stanju oduprijeti najjačim silama (Smith i Max-Neef 2012: 45). Konkurencija je prijetnja pa treba na vrijeme shvatiti i ne podcijeniti te prijetnje te osvijestiti menadžment koji će odabranom strategijom pretvoriti ove prijetnje u

prilike i osnažiti svoje djelovanje na tržištu. Konkurencija će prisiliti sve prodavače na snižavanje cijena (unutar određenih granica) kako bi privukli više kupaca pa prirodni rezultat takvog postupanja jesu niže potrošačke cijene i porast ekonomskog blagostanja (Ekelund i Herbert 1997: 103).

Postoji stalna borba cjenovne konkurencije, prema tomu organizacije trebaju ulagati napore poboljšavajući svoje proizvode/usluge unaprjeđenjem ostalih komponenti kako bi se smanjio pritisak na cijenu. Bez konkurentske prednosti, cijena postaje jedinim čimbenikom različitosti, a kada je isključivo cijena ono na što kupac mora obraćati pažnju, on uslugu lako smatra jednakoj konkurenciji, a to vodi ka smanjenju dobiti (Smith 2007: 72). Potaknute ovim zaključkom, organizacije trebaju pronaći i razvijati ostale čimbenike različitosti, odnosno usredotočiti se na diferencijaciju proizvoda/usluga kako bi uspjele održati dobit uz zadržavanje cijene. Kupce treba vezati uz dodanu vrijednost gdje njihova odluka o kupnji neće biti vođena isključivo prema najnižoj tržišnoj cijeni, već će na odluku o kupnji utjecati i drugi čimbenici, koje će organizacija na vrijeme detektirati kao važne i razvijati u skladu s očekivanjima kupaca.

#### 2.2.2. Istraživanje koncentracije i konkurencije na tržištu

Razvoj industrije može se najbolje prosuditi analiziranjem promjena koje se događaju pod utjecajem različitih snaga koje određuju stupanj konkurencije u nekoj industriji (Tipurić 1999: 258). Ekonomska teorija i praksa pokazuju kako na tržištu prijevoznih usluga ne postoje svi nužni uvjeti - ni na strani ponude ni na strani potražnje - za posve slobodno djelovanje ekonomskih zakona pa time ni za neograničenu konkurenciju. Prometna poduzeća mogu djelovati i kao konkurenti i kao monopolisti u isto vrijeme, izazivajući nerijetko rasipanje društvenih sredstava, opadanje kvalitete prijevoznih usluga ili smanjenje pouzdanosti i sigurnosti prijevoza (Padjen 1996: 43). S obzirom na to da je država odgovorna za osiguranje zadovoljenja potreba za javnim prijevozom putnika, prijevoznici često zanemaruju kvalitetu usluga u pojedinim segmentima jer se odluke o sufinanciranju javne usluge donose prema unaprijed dogovorenom planu.

Povećanjem tržišne snage omogućava se povećanje prihoda i profita ostvarivanjem viših cijena i redukcijom konkurencije (Orsag i Gulin 1996: 87). Kako bi tvrtke prošle proceduru spajanja i počele zajednički djelovati na tržištu, potrebno je podnijeti prijavu o namjeri provedbe koncentracije. Prilikom zaprimanja prijave o namjeri provedbe koncentracije

Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja pažljivo će promotriti sve relevantne informacije kako bi utvrdila potencijalne utjecaje i učinke koncentracije. Primjeni pravnih pravila prethodi formiranje uvjerenja o sadržaju relevantnih činjenica (Triva i Dika 2004: 480). Zakon primjerice navodi najznačajnije kriterije koje će primijenjivati pri ispitivanju prijave. U praksi će ispitivanje prijave teći na način na koji Agencija želi sljedeće (Cerovac 2003: 18):

- Definirati konkretno mjerodavno tržište.
- Utvrditi strukturu mjerodavnog tržišta i to za razdoblje prije i za razdoblje nakon provedbe koncentracije:
  - s obzirom na broj tržišnih takmaca,
  - s obzirom na veličinu tržišnih udjela tržišnih takmaca.
- Utvrditi moguće negativne učinke koncentracije sa stanovišta narušavanja, ograničavanja ili sprječavanja tržišnog natjecanja i tržišnog natjecanja na mjerodavnom tržištu i tržišno natjecanje u cjelini.
- Utvrditi moguće pozitivne učinke koncentracije s obzirom na pogodnosti za potrošače i druge poduzetnike (smanjivanje cijena roba i/ili usluga, skraćivanje tijekova i troškova distribucije, specijalizacija proizvodnje i sl.).

Agencija svoj zaključak temelji na pomno promotrenim informacijama, analiziranim parametrima i dugoročnim učincima te shodno tome donosi odluku o prihvaćanju, odnosno neprihvaćanju udruženja. Za mjerenje stvarnog stupnja konkurencije nisu dovoljne samo mjere koncentracije, već je neophodno i korištenje sofisticiranih metoda, uključujući i neposredno testiranje ekonomskih varijabli (Krnić i Radošević 2014: 24). Prikupljanje i obrada potrebnih mikroekonomskih i makroekonomskih podataka putem različitih alata, predstavlja važan korak znanstvenom doprinosu.

Istraživanje tržišne koncentracije, kako navodi Šonje, važno je iz najmanje tri razloga (Šonje 1994: 45-46):

- *Stupanj koncentracije ponude određuje mogućnost poduzećima da podizanjem cijena povećaju profit.*
- *Između stupnja koncentracije ponude na domaćem tržištu i stupnja koncentracije izvozne ponude domaćih poduzeća na stranom tržištu, može postojati veza.*
- *Istraživanje tržišne koncentracije polazi od opće prihvaćene društvene poželjnosti konkurencije, za koju se pretpostavlja da je negativno povezana sa stupnjem koncentracije ponude.*

Kao što se može zaključiti koncentracija ima veliki utjecaj na poslovanje poduzeća u određivanju cijene ponude jer izravno utječe na konkurenciju, stoga je važno da poduzeća imaju sve relevantne informacije o stanju na tržištu kako bi mogli pravovremeno donijeti odluke koje utječu na povećanje profita. Prema rezultatima istraživanja Kastratovića, Lončara i Miloševića o utjecaju koncentracije na profitabilnost, ukazano je statistički značajan utjecaj što ide u prilog tradicionalnoj hipotezi tržišne snage (Kastratović, Lončar i Milošević 2019: 233). Koncentracije doprinose osnaživanju poduzeća jer zajedničkim djelovanjem stvaraju bolju tržišnu poziciju i lakše prevladavaju prepreke koje se nalaze na putu do ostvarenja profita. Koliko je veza između konkurencije i tržišne koncentracije tijesna, govori i činjenica da se pokazatelji tržišne koncentracije često koriste kao mjera stupnja konkurencije na tržištu (Pecotić Kaufman i Slijepčević 2010: 999). Stupanj izračuna koncentracije ponude se koristi prilikom mjerenja monopolske moći u čijem se razmatranju treba uzeti u obzir i konkurenciju, odnosno ponudu inopoduzeća u zemlji, a ne samo domaću proizvodnju (Benić 2011: 172). Kao što je već navedeno, može postojati veza između stupnja koncentracije na domaćem i inozemnom tržištu u vidu izvozne ponude domaćih poduzeća i uvozne ponude inozemnih poduzeća. Prvi činitelj koncentracije apsolutni je broj svih poduzeća koja čine jednu industriju, dok je drugi činitelj distribucija veličina poduzeća u industriji, kad se veličina svakoga odredi razmjerno i relativno u odnosu na cijelu industriju, uzimajući pritom u obzir oba definicijska činitelja prilikom određivanja je li industrija koncentrirana ili nije (Tipurić, Kolaković i Dumičić 2003: 4). Stupanj koncentracije u svakoj industrijskoj grani ili privredi kao cjelini ovisi o tome koji je skup suprotstavljenih sila jači - one sile (prednosti veličine), koje vode k povećanju koncentracije ili one sile (formiranje novih poduzeća) koje vode k erodiranju koncentracije (Bowles i Edwards 1991: 144).

S jedne strane velika poduzeća, svojim udruživanjem stvaraju temelj za povećanje stupnja koncentracije, a s druge strane, stvaranje novih poduzeća u želji za ostvarivanjem svog tržišnog kolača dovode do smanjenja stupnja koncentracije. Koncentracija se može izraziti mnogobrojnim mjerama (Dumičić, Pavković i Akalović Antić 2012: 121). Među najčešćim se razlikuju (Šošić 2004: 124):

- *Apsolutne mjere - koncentracijski omjer; Herfindahlov (Hirschmanov) indeks.*
- *Relativne mjere - Ginijev koeficijent koncentracije.*

Koncentracijski omjer izražava postotak ukupne prodaje 4,8 ili 12 najvećih poduzeća u nekoj djelatnosti koji se može izraziti pomoću formule:

$$K_4 = (TR_4/TR) \times 100$$

gdje je K - koncentracijski omjer; TR<sub>4</sub> – ukupan prihod (4) najveća poduzeća; TR - ukupan prihod čitave djelatnosti. Ako je omjer koncentracije četiri najveća poduzeća manji od 40 %, riječ je o konkurencijskom tržištu. Ako je omjer 40 % do 60 %, radi se o relativno slabom oligopolu. Ako je koncentracijski omjer iznad 60 % do blizu 100 %, očito je riječ o jakom oligopolu. Omjer koncentracije od 100 % označavao bi apsolutni monopol (Čavrak 2003: 169-170).

Mnogi ekonomisti vjeruju kako tradicionalne stope koncentracije ne mogu jednakovrijedno mjeriti tržišnu moć, stoga koriste Herfindahl-Hirschmanov indeks (HHI), koji se računa kao zbroj kvadrata postotaka tržišnih udjela svih sudionika na tržištu, a predstavlja alternativu koja bolje opisuje ulogu dominantnih poduzeća (Samuelson i Nordhaus 2010: 188). Kada je neki sektor u potpuno monopolnom položaju, tada je  $H = 100^2 = 10.000$ . U potpuno konkurentskom sektoru  $H = 0$ .<sup>2</sup> Ovaj indeks se od 1982. godine koristi u SAD-u kao pomoćna mjera prilikom odlučivanja o tome dopustiti ili ne spajanje poduzeća u istom sektoru jer se tom akcijom povećava koncentracija (Čavrak 2003: 170). Herfindahlov indeks bolja je mjera tržišne moći od koncentracijskog omjera zato što uzima u obzir tržišni udio svih poduzeća u grani, a koncentracijski omjer samo četiri, pet ili osam promatranih poduzeća, dok se zanemaruje tržišni udio preostalih poduzeća (Pavić, Benić i Hashi 2009: 488). Nedostatak ovog mjerila koncentracije njegova je neosjetljivost na spajanja poduzeća koja imaju relativno mali tržišni udio, u odnosu na tržišne lidere, na već koncentriranim tržištima (Kristek 2012: 134). Među ostalim mjerama nalazi se Ginijev koeficijent koncentracije, a za razumijevanje te mjere korisno je krenuti od grafičkog prikaza, koji se naziva Lorenzova krivulja (Šošić i Serdar 1992: 68).

Kao posljedica dugogodišnjeg socijalističkog samoupravnog organiziranja, privreda u Hrvatskoj, odnosno sadašnji stupanj koncentracije u hrvatskoj privredi vrlo je velik. Za potrebe ovog rada u izračunu stupnja koncentracije autobusnog prijevoza koristile su se i apsolutne, ali i relativne mjere koncentracije što je jasno vidljivo i prikazano u istraživačkom dijelu.

### **2.3. Motivi za udruživanje poduzeća**

Poduzeća imaju i više nego dovoljno razloga zbog kojih se odlučuju na zajedničko poslovanje i djelovanje na tržištu. Prema Kariću, najčešći motivi zbog kojih poduzeća potiču proces udruživanja i općenito koncentracije jesu sljedeći (Karić 2009: 293):

---

<sup>2</sup> U praksi ne postoji situacija da je H jednak nuli

- *Povećanje kapaciteta poduzeća, kako bi se dostigla viša razina ekonomije razmjera.*
- *Racionalizacija, budući da je jednom poduzeću potrebno manje radnika, menadžera i poslovnog prostora.*
- *Konkurentna sposobnost, velika domaća poduzeća sposobnija su konkurirati velikim stranim poduzećima.*
- *Diverzifikacija proizvodnje (povećanje broja proizvoda radi smanjenja rizika) moguća je u velikim poduzećima.*
- *Smanjenje konkurencije, što se postiže uklanjanjem konkurentskih poduzeća.*

Promjene koje nastaju zbog primjene pojedinih ili više navedenih motiva, otklanjaju prijetnje koje ugrožavaju poslovanje poduzeća te stvaraju poslovne prilike koje će organizaciju bolje pozicionirati na tržištu. Poduzeća, dugoročno promatrajući, imaju i više ciljeva i više zadaća od kojih su neki važniji, neki manje važni, ali ipak vrijedni pokušaja.

Zadaća je poduzeća maksimalizirati profit - realizirati u danim uvjetima maksimalni profit (razlika između ukupnog prihoda i ukupnog troška) (Ferenčak 1998: 66). Međutim, tijekom razvoja poduzetništva i tržišnog gospodarstva uočeno je kako profit nije uvijek u stanju na adekvatan način odgovoriti na zahtjeve svih onih koji svoje interese nalaze i realiziraju u poduzeću i rezultatima njegova poslovanja, te stoga tragajući za prihvatljivim rješenjima poduzeća u suvremenom tržišnom gospodarstvu, uz profit kao svoj cilj, postavljaju i druge ciljeve poput maksimalizacije prihoda i rasta poduzeća te zadovoljavajućeg ponašanja poduzeća (Pavić 2015: 30).

Prepoznavanje važnosti postavljanja i drugih ciljeva kao što je zadovoljavajuće ponašanje poduzeća koje se ogleda u odnosu prema kupcima, zaposlenicima, okolišu i drugim segmentima poslovanja predstavlja važan strateški korak u postizanju poslovnog uspjeha, a u sve većoj mjeri i postavljanje kriterija za poslovanje uopće. Bez cilja svakoj djelatnosti i svakom rezultatu rada, bili oni točni ili pogrešni, nedostaje kriterij procjene prema kojem se može mjeriti trošak rada (Gorupić i Bošković 2006: 17). Zadovoljavajuće ponašanje poduzeća pogotovo na tržištu usluga, može se ogledati njegovanjem i poboljšanjem odnosa s kupcima kao korisnicima usluga i to pogotovo u autobusnom prijevozu putnika gdje vozači predstavljaju sliku poduzeća za koje obavljaju djelatnost. Ukoliko vozači imaju individualni odnos prema putnicima uz profesionalno poslovni pristup rješavanju problema, sagradit će most povjerenja koji će rezultirati zadovoljenjem putnikovih potreba.

Način je to koji predstavlja jedan od doprinosa privrednog razvoja koji se može shvatiti kao stalna utrka između ljudskih potreba i mogućnosti njihova zadovoljenja, u kojoj mogućnosti

nastoje dostići potrebe (Babić 2004: 540). Postoji mnogo utjecajnih skupina koje svojim odlukama djeluju na obavljanje djelatnosti drugih poduzeća u gospodarskom sustavu. Institucije utječu na učinkovitost gospodarstva gotovo na jednak način kao i tehnologija (Barković 2006: 165), shodno tome da bi suvremeni gospodarski sustavi bili uspješni, uz djelovanje tržišnog mehanizma potrebna je dodatna regulacija, a od posebne važnosti je angažiranost države (Benić 2001: 321). Uloga države osobito se ogleda u autobusnom prijevozu jer je ova vrsta poslovanja usko vezana uz suradnju s državom, koja se proteže od korištenja državne infrastrukture pa do sudjelovanja u korištenju državnih subvencija. Postoje dva bitna razloga zašto bi država trebala intervenirati u gospodarstvu - kako bi promovirala učinkovitost te da bi promovirala pravednost, odnosno cilj većine politika je da poveća ekonomsku *tortu* ili da promijeni način na koji se ta *torta* dijeli (Mankiw 2006: 11).

Za zemlje u tranziciji važno je stvoriti stabilno makroekonomsko okruženje, razviti poduzetničku klimu i ukloniti prepreke ulaska inozemnih ulagača koji donose sa sobom kapital, tehnologiju, znanje i vještine, čime će se osnažiti cjenovna konkurentnost, ali i preokrenuti u pravcu razvoja kvalitativne proizvodnje (Škuflić 2005: 55). Kao što se može zaključiti, na motive udruživanja utječu mnoge sile, od tržišnih mehanizama pa do državne regulacije uz pomoć kojih se stvara pogodno gospodarsko okruženje za stvaranje uspješne društvene zajednice.

Kombiniranje poduzeća može se rezultirati povećanjem prihoda u odnosu na pojedinačne prihode koje su tvrtke ostvarivale prije povezivanja. To se povećanje prihoda može ostvariti putem (Orsag i Gulin 1996: 86):

- *marketinških dobitaka*
- *strateških koristi*
- *tržišnih snaga.*

Zajedničkim djelovanjem poduzeća ostvaruju marketinške dobitke jer dodaju novu vrijednost svojim proizvodima i uslugama. Strateški savezi čine poduzeća jačim igračima prilikom tržišnog natjecanja, a stvaranjem veće koncentracije, poduzeća postaju tržišno snažnija. Udruživanjem se ostvaruju prednosti koje u pravilu pružaju dobro osmišljeno povezivanje, a to su (Dvorski, Kovšca i Lacković Vincek 2018: 448):

- *Povećani kapaciteti iskorištavaju se za određene zajednički utvrđene programe.*
- *Pristupa se većoj podjeli rada među integriranim dijelovima i dolazi do specijalizacije.*
- *Ujedinjavanjem nekih funkcija dolazi do boljeg raspoređivanja kadrova.*
- *Koncentracijom kapitala nastaju nove mogućnosti u vođenju politike proširene djelatnosti.*



- *Koncentracijom kadrova ostvaruje se mogućnost boljeg raspoređivanja ili dolazi do stanovite koncentracije za razvojno-istraživačke poslove.*

Za sve navedene prednosti, osim što ih je važno prepoznati, potrebno je imati i kvalitetan menadžment koji će na vrijeme uspjeti ove prednosti organizacijski provesti, a za to im je potreban motiviran tim i unaprijed osmišljeni plan djelovanja. Poduzetnici se prilikom ulaska na tržište suočavaju i s ograničenjima, koja mogu biti prirodno i umjetno izazvana.

Prirodna ograničenja odnose se na ekonomske razloge koji onemogućuju novim konkurentima da se natječu na tržištu (visoki početni troškovi ulaganja, visoki fiksni troškovi, neadekvatan odnos troškova i prinosa na ulaganje, povrat na ulaganje tek nakon dužeg razdoblja, nedovoljno veliko tržište za egzistiranje više konkurenata i slično), dok su umjetno stvorena ograničenja ona koja regulira država (licencirati obavljanje određene djelatnosti, propisivanje ograničenog broja franšiza ili posebnih ugovora za obavljanje pojedinog posla) i ona koja su pod nadzorom privatnog sektora (ekskluzivni ugovori) (Šubić, Proklin i Zima 2010: 207-208). Umjetno izazvana ograničenja potrebno je maksimalno ublažiti kako bi se poticao razvoj poduzetništva, pogotovo tranzicijskih zemalja koja će se itekako osnažiti odgovarajućom razvojnom i poduzetnički orijentiranom politikom.

Spajanjem i akvizicijom brže se realizira razvoj jer se integriraju potencijali organizacije, povećava se tržišni udio i diferencira program usluga (Gutić i Paliaga 2017: 156). Kao što se moglo zaključiti, potreba provedbe koncentracije temeljena je na važnim argumentima, kao što su ulaganja u istraživanje i razvoj, sniženje troškova proizvodnje, razvoj nove tehnologije, navedeni argumenti sami za sebe u pravilu neće biti dostatni za dopuštanje koncentracije, ako se u postupku ocjene koncentracije nesporno utvrdi kako će koncentracija za krajnji ishod imati jačanje vladajućeg položaja poduzetnika i slabljenje konkurencije (Akšamović 2008: 1034). Cilj koncentracije sa stajališta institucija koje odobravaju spajanje poduzeća, poticanje je učinkovitosti koja se ogleda poboljšanjem postojeće ponude, tehnološkim napretkom i težnjom postizanja izvrsnosti. To su ujedno i ciljevi potencijalno udruženih poduzeća, ali uz težnju ostvarenja vladajućeg položaja. Zato je uloga institucija važna u odobravanju koncentracija jer postavljaju granicu kojom sprječavaju da krajnji ishod spajanja ima negativne učinke na ostale tržišne sudionike. Stoga se u posljednjem desetljeću svijet suočio s proliferacijom sustava kontrole koncentracija usmjerenih na osiguranje učinkovitog funkcioniranja tržišta zaštitom slobodnog natjecanje (Butorac Malnar 2008: 852).

Tržišne sile također potiču spajanja i akvizicije, procese u kojima menadžment rijetko preživi bez *ogrebotina*. Takozvana neprijateljska preuzimanja mogu se smatrati čistom

korporativnom demokracijom jer zapravo jedino je neprijateljstvo ono između novih dioničara i menadžmenta koji čuva svoje pozicije (Greenspan 2008: 390). Menadžeri koji su dorasli zahtjevnim promjenama kroz koje prolaze prilikom preuzimanja, uspješno se nose sa svim korporativnim izazovima jer su svjesni kako je fleksibilnost i prihvaćanje promjena dio procesa kroz koji trebaju staloženo proći, uz istodobno kreiranje i ostvarivanje jasne vizije kojom organizacija treba težiti na svom novom putu k uspjehu. Mnoga preuzimanja ne odgovaraju sposobnostima menadžera, stoga istraživanja stalno ukazuju kako preuzimanja različite djelatnosti tržište uglavnom doživljava negativno za razliku od preuzimanja iste ili srodne djelatnosti koje dožive pozitivan učinak na tržište (Narayanan i Nanda 2007: 139). Naime, kada rukovoditelji različitih djelatnosti krenu ostvarivati zajedničku suradnju, suočavaju se s različitim gledištima, događa se sudar različitih kultura, iznose se različite vizije, identične stavke promatraju se iz različitih uglova, a otpor promjenama događa se na svim organizacijskim razinama. Zato istraživanja ukazuju da srodne djelatnosti doživljavaju pozitivniji učinak jer se rukovoditelji lakše nose s integracijskim izazovima, zbog sličnijeg pogleda na poslovanje i organizaciju.

### 2.3.1. Odluka o investiranju

Odluka o investiranju poduzeća za menadžment predstavlja niz promišljenih i pomno isplaniranih aktivnosti, usmjerenih na pravilno donesene zaključke temeljene na prikupljanju informacija, obrađenih podataka i analizi na osnovu koje će se donijeti odluka i to u interesu dobrobiti poduzeća. Investicija je operacija, dakle aktivnost koju predstavlja djelatnost te se bitno razlikuje od ugone jer ulaže se znatni napor, muka i trud (Orsag 2015: 72). Prema Grahamu, investicija je operacija koja nakon temeljite analize, obećava sigurnu glavnicu i primjeren prinos. Operacije koje ne zadovoljavaju te zahtjeve su špekulativne (Graham 2022: 16). Investicijska je politika jedna od najvažnijih komponenti ekonomske politike u prometu, a predstavlja skup mjera kojima društvo usmjerava ulaganja u promet kako bi se ostvarilo određene ciljeve razvoja (Padjen 1996: 114). Ova vrsta ulaganja ogleda se dugoročnim i kontinuiranim usmjeravanjem resursa i aktivnosti, a pozitivni učinci vidljivi su u određenom razdoblju. Zato je važno imati prikladnu i na vrijeme uspostavljenu investicijsku politiku isplaniranu u razvojnim koracima s jasno postavljenim provedbenim planom. Bez sumnje je da ciljevi investitora moraju biti jasno određeni (Foley 1998: 193). Poduzeća uspijevaju ili gube, pobjeđuju ili propadaju, ovisno o tome kakve ciljeve pred sebe postavljaju i koliko energije, znanja i upornosti ulažu u njihovu realizaciju. Pojednostavljeno, uspjeh se gradi na

jasnoj strategiji i na sposobnom vodstvu (Srića 2010: 18). Vodstvo prije svega treba uspostaviti realne i mjerljive ciljeve te svoju strategiju oblikovati prema unaprijed određenom planu, a viziju prenijeti na dobro pripremljen, motiviran i organiziran tim ljudi.

Provedena detaljna analiza društva mora pružiti dovoljno čvrsto jamstvo investitoru od ozbiljnih gubitaka (Orsag 2015: 73). Učinkovitost investicijskih ulaganja očituje se u postizanju optimalnog odnosa između uloženi sredstava i efekata, što zahtijeva postojanje najpovoljnijih rješenja u pogledu troškova izgradnje, brzine aktiviranja investicija, razine tehnike koja će se primjenjivati, prometnih uvjeta, strukture radne snage, blizine tržišta i sirovina, troškova proizvodnje te materijalnih i nematerijalnih faktora proizvodnje (Kubović 1974: 139). Kako bi se obavljale velike poslovne transakcije s drugim poduzećima, potreban je kapital i jednakovrijedno upravljanje njime. Kapital je agent za upravljanje gospodarstvom, a proces upravljanja prometom u gospodarstvu s kapitalnog stajališta sfere moći prelazi s jedne privatne ekonomije na drugu (Schumpeter 1993: 174). Usmjeravanjem kapitala, poduzeća investiraju i iste ili slične poslovne subjekte pod čijim će se zajedničkim djelovanjem stvoriti određeni sinergijski učinci.

Naznaka investicijske uspješnosti ključna je u vrednovanju bilo koje investicijske strategije (Foley 1993: 193). Prilikom odluke o investiranju, cilj svakog investitora bi trebao biti odabir onih investicija koje ispunjavaju četiri uvjeta koje treba ispitati i odvagnuti:

- *potencijal prihoda*
- *likvidnost*
- *sigurnost*
- *rast* (Richardson 1997: 52).

Prije svake odluke o investiranju, rukovoditelji pažljivo proučavaju svaki od navedenih uvjeta, analizirajući time učinke koji će nastupiti u postinvesticijskoj fazi te na koji način će se ti učinci odraziti na buduće poslovne rezultate. Pomnom analizom investitori smanjuju rizik negativnih učinaka, stvarajući poslovne prilike gdje će se zajedničkim djelovanjem ostvariti planirani organizacijski ciljevi. Ciljevi su izazov i zahtijevaju djelovanje, ali oni su istovremeno i mjerilo za procjenu učinka (Gorupić i Bošković 2006: 17). Mjerenjem ostvarenih rezultata koji vode putu ostvarenja ciljeva, organizacije da na vrijeme uočavaju kojom brzinom se trebaju nastaviti kretati te je li na tome putu potrebno izvršiti određene ispravke/korekcije ili promjene koje će pridonijeti ostvarivanju zadanih ciljeva.

Uspješno ulaganje ovisi u velikoj mjeri o osnovnom razumijevanju svih vrsta temeljnih ulaganja i sposobnosti da se to znanje primijeni (Richardson 1997: 94). Pravilno usmjeravanje

kapitala temeljeno na istraživanju, analizi i sposobnosti menadžera stečenim iskustvom, razlikuje uspješnu od neuspješne investicijske odluke. Izvedivost integracije i trošak nedvojbeno su glavni odlučujući faktori krajnjeg uspjeha ili neuspjeha akvizicije (Harding i Rovit 2004: 111). Najveći dio privredne aktivnosti u naprednoj tržišnoj privredi odvija se u korporacijama (Samuelson i Nordhaus 1992: 105). Genijalnost korporacije kao organizacijskog oblika, koji joj je omogućio taj iznimni uspon, oduvijek je u njezinoj sposobnosti da udruži kapital i stoga gospodarsku moć, neograničenog broja ljudi (Bakan 2004: 17). Organizacije se također razlikuju i po stupnju iskorištenog potencijala u investicijskim prilikama pa se često događa da organizacije s manje resursa postignu bolje ekonomske učinke od organizacija koje imaju više resursa, ali ne iskorištavaju puni potencijal i na vrijeme ne prepoznaju tržišne prilike.

Budući da je tržišno gospodarstvo dinamično i da stalno prolazi strukturalne promjene, koncentracija je jedno od sredstava kojima se poduzetnici prilagođavaju tim promjenama na tržištu i tako mogu odgovoriti na uvijek nove tržišne izazove (Butorac Malnar i Petrović 2021: 415). Procesi fuzija i integracija dobivaju stanovito ubrzanje, a motiv profita više nije primarni poticaj, već su sadržaji puno širi, a protežu se na razvoj pa čak i ulogu zaposlenih kao i složene društvene, kulturne i političke sadržaje (Lokin 2009: 105). Stoga je vizionarsko ponašanje i dubine u kojima plivaju vođe postalo prepoznato i poželjno ponašanje koje treba organizaciji da bi mogla opstati. Mijenjaju se prioritete, stavovi i očekivanja zaposlenika, a sve navedene promjene zahtijevaju i novi pristup u vođenju ljudskih potencijala koji se temelji na znanju, komunikacijskim vještinama, kreativnom pristupu i ophođenju prema ljudima na novi i inovativniji način. Specijalizacija i koordinacija upravljanja rizikom u poduzeću, upravo je i dovela do razvoja slobodnog poduzetništva rađajući time modernu korporaciju (Vukičević i Odobašić 2012: 20). Kako bi se smanjio rizik koji nose korporacije koje žele zajednički surađivati, potrebno je izvršiti sve potrebne procedure i analize prije samog pristupanja ovih vrsta transakcija pa je jedna od temeljnih analiza *due diligence*, odnosno dubinsko snimanje poduzeća.

### 2.3.2. Dubinska analiza i analiza Capexa

Dubinskom analizom bit će spriječene potencijalne prijetnje novonastalom poduzeću i bit će osigurani dobri temelji za uspješnu zajedničku suradnju. Za donošenje strateških odluka pri spajanju poduzeća potrebno je napraviti:

- *Analizu poslovnih funkcija, dijelova organizacija i organizacija koje se namjeravaju spojiti.*

- *Ustanoviti bitne razloge zbog kojih se želi integrirati organizacije ili njihove dijelove.*

- *Ustanoviti kriterije koji će se primijeniti pri donošenju odluke o spajanju (Gutić, Stanić i Martić 2017: 184).*

Odluka o spajanju je važan strateški korak pa prema tome treba pristupiti vrlo oprezno, uključujući sve faze koje predstavljaju temelj kvalitetne pripreme prilikom donošenja odluke. Kako bi proces spajanja prošao što uspješnije potrebno je u jednoj od faza napraviti dubinsku analizu, odnosno snimanje poduzeća. Prema Howsonu u rječniku ne postoji definicija *due diligence* niti standardna pravna definicija, ali bi ju većina odvjetnika ugrubo definirali kao proces ispitivanja i istraživanja potencijalnog kupca kojim bi bilo potvrđeno da kupuje ono što misli da kupuje (Howson 2006: 14). Bertoncelj navodi da dubinska analiza u suštini predstavlja detaljnu istragu ciljane tvrtke što uključuje pregovore, procjenu vrijednosti, strukturu te postakvizicijsko planiranje (Bertoncelj i Kovač 2007: 178).

S pravnog stajališta prof. dr. sc. Kecskés, A. smatra kako se provođenjem složene, tzv. *due diligence* provjere (provjere boniteta poduzeća), može doći do zaključka o pouzdanosti i cjelovitosti objavljenih informacija, čime se može ublažiti ili izbjeći pravni rizik (Kecskés i Halász 2015: 184). Odluka o prodaji, odnosno kupnji poduzeća predstavlja zahtjevniju razinu iskustva i znanja menadžmenta. Izbor poslovnog partnera nalaže potrebu za dubinskim snimanjem tvrtke s kojom će se ući u strateški savez. Menadžeri obavljaju analizu potencijalnog poslovnog partnera na temelju detaljnog istraživanja, prikupljaju pouzdane informacije te pomnog planiraju svaki daljnji korak koji će dovesti do konačne realizacije ugovora.

**Slika 2.** Potrebe provođenja *due diligence* analize



**Izvor:** Pancić, Mladen; Kristek, Ivan i Ilić, Saša. Influence of Mergers and Acquisitions on the Quality of *service in Bus Transportation*. Research after Company Acquisition.

Ekonomski vjesnik. Faculty of Economics in Osijek. 2019.

Prema slici 2, postoji više potreba zbog kojih se provodi dubinska analiza, a jedna od njih upravo je spajanje odnosno akvizicija. Nakon odluke o kupnji, odnosno prodaji poduzeća, treba na temelju kvalitetne analize izabrati poslovnog partnera te s njim ući u strateški savez. Poželjni su partneri oni koji svojim ulaskom u koaliciju omogućuju transfer značajnih resursa, stoga nedostatak nekog resursa ili sposobnosti pospješuje ulazak poduzeća u kooperaciju ili savezništvo s konkurencijom (Fabac 2002: 750-751).

Poštivanjem pravila u akvizicijskom i postakvizicijskom razdoblju, poduzeće će znatno spremnije ući u proces spajanja, čime će osigurati pozitivniji ishod odnosno opravdati razloge ulaska u spajanje. Pažljivim planiranjem smanjuju se rizici potencijalnog neuspjeha i nespremnosti ulaska u integraciju s novom organizacijom. Dugoročnost ulaganja, sigurnost i likvidnost određuju rizik financijskog ulaganja (Vukičević i Odošarić 2012: 125). Analiza Capexa pomaže ne samo u planiranju buduće potrebne likvidnosti, već i kreiranju očekivanja buduće profitabilnosti što je jako važan parametar pri odluci o spajanju/akviziranju poduzeća. Za provođenje procesa budžetiranja kapitala potrebna je određena količina novčanih sredstava kojim će se financirati nabava fiksnih faktora koji će sudjelovati u realizaciji poslovnog procesa poduzeća.

Kako se pod terminom *kapital* prema Jurini, podrazumijevaju novčana sredstva kojima se omogućuje realizacija osnovnog cilja poslovanja poduzeća kao ekonomskog entiteta, potrebno je sagledati podrijetlo potrebnog kapitala za podržavanje životnog ciklusa poduzeća, odnosno potencijalne izvore financiranja poslovanja poduzeća (Jurina 2006: 213). Analitičari

moгу do iznosa Capexa doći preko podataka iz revizorskih izvještaja, ali i dodatnih podataka iz standardiziranih finansijskih izvještaja. U slučaju da toga nema, poslužit će se logikom koji proizlazi iz poznavanja finansijskih izvještaja. Analitičarima je zanimljivo uspoređivati utjecaj Capexa kako bi procijenili značaj takvog ulaganja. Uključivanje duga u strukturu kapitala može pomoći da se poduzetnici discipliniraju kako bi generirali dovoljno operativnog prihoda pri plaćanju kamate na dug, stoga bilo koja novostvorena imovina mora generirati dovoljno povrata iz godine u godinu kako bi se generirala gotovina (Sharma i Gupta 2017: 47). Koordinacija ulaganja ovisi o prethodnom skupu odluka o samom programu Capexa te operativnim proizvodnim standardima i ciljevima (Helm 2009: 319). Detaljni Capex plan radi se za svaku godinu, a u autobusnom prijevozu ključni su autobusi i nekretnine. Kod nekretnina većinom se radi o autobusnim kolodvorima koji su u većini slučaja predimenzionirani, dok se ulaganje u autobuse odnosi na pomlađivanje postojećeg voznog parka i na povećanju broja autobusa radi dobivanja novog posla. S obzirom na ograničena finansijska sredstva nužna uvijek je koordinacija ulaganja i raspodjela koja ovisi o strategiji i ciljevima poduzeća. U autobusnom prijevozu najznačajnija stavka kod izrade Capexa su autobusi. Prilikom nabavke autobusa izrađuje se poslovni plan koji mora sadržavati sve podatke koji su potrebni kako bi se mogla procijeniti isplativost i vijek trajanja autobusa. Kod akvizicije ili spajanja Capex ulazi kao glavna stavka u poslovni model, a autobusi i njihovo stanje su ključni prilikom konačne odluke.

Upravo iz tog razloga već se kod *due diligence*, autobuse pregledavaju stručni timovi. Prilikom pregleda vrši se detaljna procjena cijelog voznog parka i postojećeg održavanja. Na osnovu stručnog elaborata tehničke službe, dobiva se vrijednost i vijek cijelog voznog parka koja se potom unosi i u poslovni model.

## **2.4. Definicije i vrste akvizicija i spajanja**

Za razliku od konkurencije, koncentracija predstavlja udruživanje tržišnih sudionika kako bi se postigla određena sinergija, a time i bolje kontrolirala djelatnost od strane poduzeća koja su međusobno počela surađivati na tržištu. Ta vrsta udruživanja zajedničkim nastupom na tržištu nazivaju se i spajanja i akvizicije, čiji su pojmovi objašnjeni u nastavku sa stajališta različitih autora.

Prema Novaku spajanja (konsolidacije), poslovne su kombinacije kojima se dva ili više društava povezuju kako bi stvorili posve novo trgovačko društvo, dok je pripajanje kombiniranje (povezivanje) dvaju trgovačkih društava pri čemu samo jedno društvo

preživljava, a pripojeno društvo nestaje (Novak 2000: 48). Nadalje, Lazibat i Baković o spajanju i akvizicijama govore da nastaju kada se pogonska poduzeća stapaju (stapanje) ili preuzimaju kontrolu (akvizicija) cjelokupnog ili djelomičnog poslovanja drugih poduzeća (Lazibat i Baković 2006: 66).

Thompson, Strickland i Gamble spajanje definiraju kao sažimanje jednakih, dok je preuzimanje kombinacija u kojoj jedno poduzeće, preuzimatelj, kupuje i apsorbira operacije drugoga, stečenog poduzeća (Thompson, Strickland i Gamble 2008: 146). Iz navedenih definicija proizlazi zaključak kako se u poslovnom svijetu na akvizicije i spajanja poslovnih subjekta gleda kao vrlo bliske u jednom dijelu čak i identične pojmove koje za tržište znači učinkovit put ka konkurentskoj prednosti putem osvajanja novih tržišta, tehnološkog napretka, učinkovitosti poslovanja i niza drugih sinergijskih učinaka.

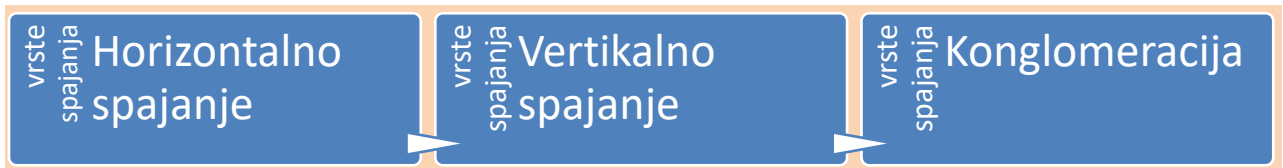
Spajanja i akvizicije događaju se s pretpostavkom kako će dvije spojene organizacije puno veću vrijednost imati zajedno, nego što bi vrijedile odvojeno, a slaba učinkovitost uspješnog spajanja najčešće je u međuovisnosti o ljudskom faktoru, kulturološkim izazovima i nepravilno vođenim postakvizicijskim integracijskim fazama (Durand 2015). Postoji niz motiva zbog kojih se poduzeća odlučuju na akvizicije odnosno spajanje. Zbog toga se ovi poslovni procesi dijele na nekoliko vrsta. Ponekad se poduzeća koja su u izravnoj konkurenciji spajaju da bi bili jači na tržištu, ponekad zbog osvajanja novih tržišta ili proširenja proizvodnih linija.

Promatrajući perspektive poslovnih struktura, postoji čitav niz različitih vrsta spajanja. Nekoliko vrsta koje se razlikuju u odnosu između dvaju poduzeća koja se spajaju su:

- Horizontalno spajanje - dvije tvrtke koje se spajaju su u izravnoj konkurenciji, a razlog spajanja je povećanje snage na tržištu.
- Vertikalno spajanje - kupac i poduzeće ili dobavljač i poduzeće, u odnosu su kupac-prodavač.
- Konglomeracija - dvije tvrtke koje nemaju zajednička poslovna područja i pripadaju različitim djelatnostima i tržištima (Novak 2000: 48).



**Slika 3.** Vrste spajanja



**Izvor:** obrada autor prema: Novak, B. 2000. Spajanja i preuzimanja trgovačkih društava. Ekonomski vjesnik. Review of Contemporary Entrepreneurship, Business and Economic Issues. Vol. 13. No.1-2. 48 str.

Slika 3 prikazuje vrste spajanja poduzeća koja mogu biti horizontalna, vertikalna i konglomeratska spajanja zbog proširenja na druga tržišta ili spajanja zbog proširenja proizvoda.

Osim formalnih, postoji i niz specifičnosti strateških saveza u usporedbi sa spajanjima i akvizicijama pa tako poduzeća mogu osnovati strateški savez samo u jednom segmentu svojega poslovanja, samo u nekom projektu, ali i u cjelokupnom poslovanju (Tipurić i Markulin 2002: 17).

Ovisno za što se organizacija odluči, važno je u svaki strateški savez, kao što sama riječ govori, ući s pomno razvijenom strategijom koja će osigurati uspjeh neovisno o okolnostima koje mogu utjecati na poslovanje. Promjene su nezaobilazan dio kako u radu tako i u statusu tvrtke s aspekta pravne osobe.

#### 2.4.1. Faze spajanja i akvizicija

Istraživanja su pokazala da na svjetskim tržištima velik broj akvizicija završi neuspješno i to je potaknulo na razvoj teorijskih osnova o ključnim faktorima za uspješnu provedbu akvizicije.

Proces akvizicije može se podijeliti u četiri faze (Howson 2006: 12-14):

- Strategija, potraga i pristup – detaljni strateški pregled, prikupljanje informacija o društvima i pristupanje društvu pokretanjem preliminarnih razgovora.
- Preliminarni razgovori prije pregovora – u ovoj fazi važno je provođenje *due diligence* analize, odnosno procjena sklapanja posla s komercijalnog, financijskog i pravnog stajališta.
- Pregovori i sporazum – obuhvaćaju pregovore o prodaji i kupnji te zaključenje uvjeta sklapanja posla potpisivanjem kupoprodajnog dokumenta.
- Nakon zaključenja – menadžment često zanemaruje ovu fazu, no ipak u ovoj fazi *due diligence* bi trebao odigrati glavnu ulogu u oblikovanju plana nakon zaključenja.

Za uspješno provođenje akvizicije/spajanja važno je proći sve faze procesa jer one uključuju kvalitetnu pripremu prije donošenja odluke o spajanju. U navedenim fazama organizacije prolaze sve strateški važne čimbenike koji će utjecati na daljnje poslovanje i zauzimanje pozicije na tržištu. Poduzeće će kao takvo poprimiti i neka druga obilježja koja su navedena određenim redoslijedom u sljedećem tekstu. Spajanje kao statusna promjena ima sljedeća obilježja (Čuveljak 2010: 246):

- Prestanak društva bez likvidacije - kao rezultat spajanja nastaje novo društvo.
- Donošenje odluka o spajanju društva - ovlast se daje skupštini društva.
- Članovi društva koji se spajaju postaju članovi novog društva – poslovni udio mijenja se za udio novog društva.
- Odnosi prema trećima - obveze društva koje se spaja postaju obveze novog društva.
- Prijenos imovine - sva imovina prelazi na novo društvo.
- Zamjena dionica/poslovnih udjela – pogreška u procjeni može štetiti pravima bilo koje od društava koje se spaja.

Sva navedena obilježja imaju svoje faze provedbe određene prema vremenu i načinu provođenja u čemu se ogleda i angažman menadžmenta kako bi sve prošlo u najboljem redu gdje s jedne strane trebaju zadovoljiti odnos sa zaposlenicima, a s druge strane očuvati interese poslovanja.

#### 2.4.2. Razlozi spajanja/akvizicije poduzeća

Svaka organizacija ima razloge zbog kojih se odlučuje na spajanje odnosno akviziciju s drugom organizacijom koja bi trebala doprinijeti stvaranju sinergijskih učinaka na poslovanje. Pozitivni učinci preuzimanja ogledaju se u činjenici da preuzimatelji sa sobom mogu donijeti niz prednosti za organizaciju kao što su (Škuflić i Šokčević 2006: 105):

- *kapital*
- *nova tehnologija*
- *organizacijska znanja*
- *otvorenost prema novim tržištima,*

što će dugoročno rezultirati ubrzanim rastom prihoda i profita, kao i povećanom vrijednosti poduzeća. Svi navedeni motivi u korelaciji su jer se primjerice smanjenjem troškova optimizacijom radnih procesa putem novih tehnologija uz podršku znanja organizacije, povećava učinkovitost, a samim time dolazi i do povećanja prihoda.

Pojedini nedostaci spajanja su (Novak 2000: 48-49):

- Obrnuta sinergija koja smanjuje neto vrijednost kombinirane cjeline (na primjer, prilagođavanja načina plaćanja zaposlenih, troškovi servisiranja duga nastalog preuzimanjem, nedostaci ključnih osoba u preuzetom poduzeću).
- Suprotni financijski učinci jer se predviđene koristi nisu ostvarile, na primjer, nisu ostvarene uštede troškova.
- Antimonopolske aktivnosti koje sprječavaju ili odlažu predloženo spajanje.
- Problemi zbog neslaganja manjinskih dioničara.

Svi navedeni nedostaci mogu se izbjeći ili ublažiti njihov učinak kvalitetnom fazom pripreme koja uključuje definiranje ciljeva, istraživanje tržišta, detaljno provođenje analize, upoznavanje s pravilima i procedurama, priprema zaposlenika i motivaciju na promjene. Uspješno restrukturiranje tehnikama spajanja i preuzimanja uzima u obzir i one činjenice koje se ne mogu pročitati u financijskim izvještajima, a koje iskusan analitičar može pretpostaviti te takvim pristupom osigurati uspješno restrukturiranje na zadovoljstvo zaposlenika, vlasnika, menadžera i šire društvene zajednice (Mijatović 2012: 136-137).

Svaka akvizicija/spajanje donosi sa sobom pozitivne i negativne strane pa je važno procijeniti hoće li negativni utjecaj premašiti očekivanja od udruživanja. Ukoliko u upravi postoji raskol i suprotstavljeni interesi, trpjet će korporativno upravljanje (Greenspan 2008: 390). Obujam i složenost posjedovanja znanja premašili su individualnu sposobnost isporuke koristi na jednakovrijedan, siguran i pouzdan način.

To znači da je potrebna drugačija strategija za prevladavanje neuspjeha, ona koja se temelji na iskustvu i iskorištava znanje koje ljudi imaju, ali također nadoknađuje neizbježnu ljudsku neadekvatnost (Gewande 2009: 13). Negativne strane važno je prepoznati na vrijeme i znati upravljati njima i to znanjem i vještinom rukovoditelja, dok pozitivne strane treba iskoristiti punim potencijalom, ali pritom stvoriti i dodanu vrijednost organizaciji koja će u konačnici biti i motiv te cilj spajanja odnosno akvizicija poduzeća.

#### 2.4.3. Međunarodni utjecaj na spajanja i akvizicije

Utjecaji konkurencije se u različitim dijelovima svijeta i pod različitim okolnostima na različiti način i pod različitim djelovanjima ogledaju. Kako današnja tržišta u svijetu obilježava visoki

stupanj koncentracije i centralizacije kapitala, na nekim inozemnim tržištima postoji jaka konkurencija između manjih i srednje velikih domaćih i inozemnih poduzeća; na drugim tržištima postoji monopolna konkurencija manjeg broja većih poduzeća na jednoj strani i većeg broja manjih diverzificiranih poduzeća na drugoj strani (Šuštar 1999: 37). Ekonomske integracije u Europi i svijetu realnost su koja uvelike utječe na svjetske ekonomske i političke odnose, stoga poznavati osnovne karakteristike i funkcioniranje ekonomskih integracija nužno je za sve sudionike u svjetskoj privrednoj suradnji i razmjeni, posebno za zemlje čiji privredni i društveni razvoj izravno ovisi o stupnju uključenosti u svjetsku podjelu rada (Bilen 2002: 53). Praćenje svjetskih trendova postalo je svakodnevni dio posla jer globalna događanja imaju puno veći utjecaj na poslovanje u odnosu na prošlost, gdje je povezanost s ostatkom svijeta bila puno slabija, a samim time je i utjecaj bio puno slabiji, u odnosu na današnja izazovna vremena. U skladu s teorijom strateške konkurencije (teorija oligopolističke reakcije), u uvjetima postojanja oligopola, izravna strana ulaganja (FDI), poduzimaju se kao reakcija na konkurentne poteze. S ciljem održavanja konkurentnosti potrebno je ići u korak sa suparnicima i usporedno s njima ulagati na nova tržišta (Grgić, Bilas i Franc 2012: 176). Stvaranje novih tržišta potiče konkurenciju na aktivno sudjelovanje i unaprjeđenje svojih poslovnih aktivnosti. Stvaranje novih tržišta stvara i nove prilike, a kako bi se konkurencija ostvarila na tržištu, potrebno je na vrijeme suočiti se s izazovima i osigurati strateški plan djelovanja. Suvremeno tržište svjedok je sve češćih procesa spajanja i akvizicija koji znatno mijenjaju kretanje tržišta na svjetskoj razini. Razlog tome je provođenje strategije koja će utjecati na rast organizacije s ciljem stvaranja konkurentne prednosti.

Valovi spajanja i preuzimanja koji su dominirali svjetskim ekonomskim sustavom dvadesetog stoljeća, stvorili su kompanije velikih investicijskih kapaciteta i proizvodnih mogućnosti (Rupčić 2003: 67). Multinacionalne kompanije najčešće su privučene u neku zemlju veličinom tržišta, razinom realnog dohotka, razinom obrazovanja radnika, dostupnošću infrastrukture i drugih resursa koji utječu na ostvarivanje efikasne specijalizacije proizvodnje, političkom i makroekonomskom stabilnošću i sl. (Bilas 2006: 88). Svijet je postao globalno selo i multinacionalnim korporacijama udaljenost ne predstavlja nikakvu prepreku za početak poslovanja, ukoliko su ekonomski parametri povoljni za obavljanje dijela ili kompletnog poslovanja. Suvremeni oblici prometa i razvijeni komunikacijski sustavi utječu na intenzitet veza u prostoru i globaliziraju sadržaje locirane na užim prostorima te stvaraju i aktualiziraju pojedinačne i kolektivne motive suradnje, ali postavljaju i zahtjeve za traženjem novih perspektiva i tehnoloških rješenja koja jačaju mobilnost i suradnju između ljudi i njihovih država (Boguno-

vić 2011: 229). Poduzećima to predstavlja velik izazov u smislu usvajanja novih procesa, prihvaćanja promjena, proširenja proizvoda/usluga, zauzimanje većeg udjela tržišta i sl.

Dosadašnji način poslovanja može biti poljuljan pod utjecajem dolaska međunarodnih kompanija, ali razvijanje organizacije koja uči i primjenjuje znanja i vještine, ostaje prepoznato u bilo kojem dijelu svijeta i pod bilo kojim utjecajem konkurencije pa je ulaganje u intelektualne resurse i dalje pozicionirano kao vrlo važno i dugoročno isplativo ulaganje. Organizirana, u poduzeću zasnovana sposobnost da se znanje ustroji, iznova kombinira, transferira, osigura, kako bi se iz njega generirala rješenja za današnje i buduće potrebe klijenata, vrlo teško se može oponašati i zbog toga tvori izvor trajnih konkurentskih prednosti (North 2008: 10). S obzirom na to da su akvizicije i spajanja vrlo složen proces, nije dobro ovisiti o okolnostima koje će utjecati na organizaciju, već uporište treba tražiti u visokokvalitetnom vodstvu koje će svojim iskustvom i predanim, kontinuiranim i napornim radom doprinijeti razvoju uspješnosti poslovanja.

#### 2.4.4. Spajanje i akvizicije u Republici Hrvatskoj

Korporativne akvizicije odražavaju dinamiku tržišne utakmice koju u poslijepristupnom razdoblju treba promatrati u kontekstu jedinstvenog europskog tržišta pa se u tom kontekstu hrvatska trgovačka društva suočavaju s izazovima korporativnog pregrupiranja, provedbom preuzimanja, spajanja i pripajanja (Čulinović-Herc i Zubović 2016: 620).

Iako je Republika Hrvatska promatrana kao relativno malo tržište, ona je ipak dio velikog europskog *kolača* pa se menadžeri sukladno tome i suočavaju s izazovima koji su vrlo zahtjevni s obzirom na njihov dosadašnji način poslovanja. Za Republiku Hrvatsku jednako kao i za ostale male zemlje nesumnjivo vrijedi ekonomsko pravilo prema kojem je osnovni preduvjet gospodarskoga razvitka što veći stupanj otvorenosti gospodarstva ili drugim riječima internacionalizacije poslovanja (Lazibat, Baković i Lulić 2005: 65). Pristupanjem inozemnom tržištu, hrvatsko gospodarstvo otvara mogućnosti djelovanja putem različitih tržišta, što smanjuje stupanj rizika ukoliko u nekom trenutku dođe do gašenja jednog tržišta jer poslovanje neće ovisiti samo o lokalnom tržištu. Najviše transakcija spajanja i preuzimanja događa se u telekomunikacijama, televizijskim mrežama, farmaceutskoj industriji, proizvodnji kompjutorskog *softvera*, bankarstvu i maloprodaji (Novak 2000: 47). Jedan od primjera uspješne akvizicije kupnja je B.net telekomunikacijske tvrtke 2011. godine koju je tadašnji *Vipnet* mobilni operater, a koji je u vlasništvu austrijske *Telekom Austrije*, uspješno preuzeo i nastavio s radom. Ovim potezom tadašnji *Vipnet* osnažio je svoju poziciju na tržištu jer je

obogatio portfelj usluga s fiksnom telekomunikacijskom uslugom i naprednom televizijskom uslugom. Tada je *Vipnet* bio u mogućnosti ponuditi jedinstveni paket usluga koji će zadovoljiti sve potrebe korisnika i na taj način konkurirati najvećem operateru, *Hrvatskom telekomu*.

Osim što je *Vipnet* obogatio svoju uslugu paketa, osnažio se i u razvoju mrežne infrastrukture na području cijele Republike Hrvatske kako za rezidencijalne tako i za poslovne korisnike. *Vipnet* nastavlja svoj put k novim akvizicijama pa je tako 2017. godine, nakon dužeg vremena iskazanog interesa, preuzeo većinski paket dionica *Metroneta*, tvrtke koja je isključivo usmjerena prema poslovnim korisnicima, a odlikuje se prije svega optičkom infrastrukturom koja se tada prostirala na čak 4000 km diljem Republike Hrvatske i koristeći je najveće hrvatske tvrtke u zemlji. *Vipnet* kao dugogodišnji poznati mobilni operater prepoznao je potencijal preuzimanja ove naizgled marketinški nepoznate tvrtke na tržištu i stvorio uvjete za unaprjeđenje kvalitete i dostupnosti svojih usluga po principu objedinjavanja različitih potreba različitih segmenata korisnika. S obzirom na to da je *Metronet* imao kvalitetne temelje za ICT usluge, zbog optičke infrastrukture, tvrtke su počele poslovati pod nazivom zajedničkog brenda *Vip Metronet Business Solution*. Time je poslana poruka o stvaranju pouzdanog poslovnog partnera kao odgovor na individualna zahtjevna rješenja poslovnih korisnika. To je bila mudra poslovna odluka kao primjer potencijalno prepoznate uspješne akvizicija na tržištu, s obzirom da je upotpunila ponudu proizvoda prema korisnicima, a svako je poduzeće dalo najbolje od svojih usluga te tako stvorila jedinstveni paket usluga *na jednom mjestu*. Iako je spajanje dva potpuno perspektivna poslovna subjekta *obećavalo* poboljšanje u svim segmentima, provođenje integracije naišlo je na mnoge izazove i to od poslovnih procesa pa sve do rukovodećih pozicija. Menadžment se susreo s izazovima postintegracijskih aktivnosti, krenuvši od operativnih nekompatibilnosti pa sve do međuljudskih odnosa. Sudar različitih organizacijskih kultura i radnog okruženja te drugačiji pristup u radu s korisnicima stvorilo je izazov u očuvanju radnih mjesta i narušavanju sinergije stvorene timskim radom, a poteškoće u operativi odrazile su se i na suradnju s korisnicima usluga jer sustavi nisu bili valjano i pravovremeno povezani, niti pripremljeni za integracijske procese koji su uslijedili. Obujam posla, a time i neefikasnosti neki su od izazova koji su uslijedili u postintegracijskom razdoblju pa je proces donošenja odluka prilikom svakodnevnih zadataka odobrenja od niza hijerarhijskih razina, što je dovelo do prekomjernog čekanja. Time se izgubila fleksibilnost i brzina kojom su se tvrtke odlikovale prije samog spajanja. Nakon toga poduzeće je počelo djelovati pod nazivom *AI*, odnosno promijenila je dosadašnji naziv i stvorila novo ime na hrvatskom tržištu. Ovo je samo jedan od primjera kako se i dvije uspješne tvrtke teško bore

protiv izazova integracijskih procesa te usprkos kvalitetnom radnom kadru, imaju poteškoća u odlučivanju i daljnjem vodstvu kako ljudskog tako i financijskog poslovnog kapitala.

U bankarstvu u Republici Hrvatskoj 2018. godine odvijalo se veliko spajanje dviju banaka, *Splitske banke* i *OTP banke*, koje je najavljavano mjesecima ranije s obzirom na to da je riječ o najvećoj integraciji dviju banaka ikad provedenoj u Republici Hrvatskoj. Navedena spajanja imaju obilježje stopostotnog preuzimanja, gdje je jedan subjekt u potpunosti preuzeo drugog subjekta, koji je nakon toga prestao postojati. Spajanjem ovih dvaju poslovnih subjekata, stvorila se velika koncentracija novih klijenata, a time i njihovog udjela na tržištu, obogatio se portfelj usluga koje se mogu ponuditi potencijalnim klijentima, stvorila se prilika za razvoj novih proizvoda, otvaraju se vrata novim investicijama te mnoge druge prilike i izazovi koji su nastali zaključenjem ove transakcije. Međutim prema Kraftovom istraživanju sadašnja razina tržišne koncentracije u hrvatskom bankarskom sektoru nije zapreka tržišnom natjecanju, s obzirom na to da je konkurencija dovoljno jaka kako bi rezultirala znatnim dobitima od učinkovitosti, a ti dobiti koriste klijentima (Kraft 2007: 40). Težnja učinkovitosti vodi bankarsko poslovanje izvrsnošću koju klijenti prepoznaju i okreću se ponudi koja će rezultirati dugoročnim zadovoljstvom i povjerenjem.

## **2.5. Izazovi u postintegracijskom razdoblju**

Nakon zaključenja transakcije slijedi mukotrpan proces integracije društava koji obuhvaća integraciju informatičkih sustava dvaju društava, plan provedbe otpuštanja viška zaposlenika, usklađenje operativnih poslova i svih drugih procesa koji bi se trebali predvidjeti već u postupku dubinske analize kako nakon zaključenja transakcije ne bi došlo do većih iznenađenja (Čuveljak 2010: 442). Najznačajniji uzrok neuspjeha preuzimanja svakako je loše upravljanje poduzećem nakon preuzimanja. Iskustvo pokazuje kako integracija, ako je moguća, ima veće šanse za uspjeh nego nastavak neovisnog poslovanja (Sučević 2010: 35-36). Iako je integracija zahtjevan proces na svim hijerarhijskim razinama, dugoročno ona stvara sinergijske učinke koje donose dobrobit organizaciji, pod uvjetom kvalitetnog vodstva. Akvizicijsko iskustvo ima utjecaja na uspješnost spajanja i preuzimanja pa se i autori različitih stajališta uglavnom slažu kako vrlo iskusni i uspješni akviziteri dobro prolaze u spajanju i preuzimanju, dok uspjeh manje i srednje iskusnih akvizitera ovisi o okolnostima (Matić, Bilas i Bači 2011: 17).

Iskusni i uspješni akviziteri kontroliraju novonastalu situaciju, uspješno integriraju i upravljaju procesima te se spremno suočavaju s promjenama. Unutarnja struktura i poslovna

politika poduzeća izravno se reflektira i utječe na način reagiranja poduzeća na promjene koje dolaze iz vanjskog okruženja (Dobrinčić i Gregurec 2016: 46). Strateškim odlukama vođe osiguravaju uspješnu provedbu poslovne politike, a hijerarhijsku strukturu prilagođavaju novonastaloj situaciji, usmjeravajući ljudske resurse na iskorištavanje maksimalnog potencijala u postintegracijskom razdoblju. Sposobnost da se ljude kontinuirano informira, nadahnjuje i motivira pozitivnim vodstvom te da se postigne postizanje specifičnih rezultata, predstavlja ključ uspješnog upravljanja ljudima u ovom ubrzanom okruženju (Van der Wagen i Carlos 2008: 200). Vođa otkriva smjer u kojem se treba kretati, usmjerava, nastoji stvoriti slogu oko toga kako je određeni cilj potreban i ohrabruje pri nailaženju na prepreke (Lowney 2004: 14).

Iskusni vođa postintegracijskog procesa svjestan je izravnih vanjskih i unutarnjih utjecaja i usprkos tomu ostaje staložen u svojoj namjeri - ostvariti zacrtane ciljeve, koje je u ovom razdoblju puno teže dostići jer je organizacija koju čine ljudski potencijali osjetljiva na promjene i zadatke koji zahtijevaju dodatni angažman i posvećenost poslu. Maksimalnu produktivnost iz svojih zaposlenika može se izvući samo ako se vjeruje kako je vodstvo tvrtke otvoreno, pristupačno i da želi dobiti povratne informacije (Forbes 2018: 186).

Ljudski resursi kao znatan dio organizacijskog sustava trebaju imati sposobnost prilagodbe promjenama u novonastaloj situaciji. Komunikacijom menadžeri upoznaju zaposlenike i njihove potrebe te ih na taj način mogu pravovremeno usmjeravati kako bi iz njih izvukli *skriveni potencijal* i na taj način stvorili efikasnog zaposlenika koji će osjećati pripadnost organizaciji.

Ostvarivanje konkurentnosti u uvjetima informatičkog društva zahtijeva veću fleksibilnost u organizaciji i funkcioniranju tržišta rada (Veselica i Vojnić 2001: 1191). Biti konkurentan na tržištu rada, znači biti spreman suočiti se sa svim izazovima u organizaciji i izvan nje pa menadžeri često suočeni s ovakvim načinom rada stvaraju otpor otežavajući time integracijski proces koji zahtijeva visok stupanj angažmana i posvećenosti kako bi u konačnici integracija bila uspješna kako za organizaciju tako i za pojedince koji su neizostavni dio organizacije. Značenje otpora je veće što je veći broj djelatnika koji ne podržavaju organizacijske promjene i što je stupanj nesuglasnosti s promjenama veći (Ferišak 2006: 336). Puno pozornosti posvećuje se pravnim, financijskim i operativnim elementima spajanja i preuzimanja poduzeća, međutim, menadžeri koji su prošli kroz proces spajanja odnosno preuzimanja poduzeća prepoznaju da je u današnjoj ekonomiji, upravljanje ljudskim resursima pravi ključ za maksimiziranje vrijednosti transakcije (Grgić, Filipović i Grgić 2017: 17). Osobito je važno iz područja ljudskih resursa upravljati profesionalnim razvojem te politikama



zadržavanja zaposlenika u poduzeću i njihova profesionalnog razvoja (Kemp i Dunbar 2017: 155). Opravdano je da se pozornost posvećuje svim navedenim elementima jer u konačnici oni jesu jedni od najvažnijih motiva akvizicija, odnosno spajanja poduzeća. Pravodobnom provedbom operativnih procesa, osiguranjem pravne zaštite *due diligence* analizom te pomnim financijskim planiranjem, poduzeće će osigurati maksimalno ostvarivanje učinkovitosti sustava koje je nastalo spajanjem resursa. Iskusni menadžeri znaju da u ljudskim potencijalima leži bogatstvo ostvarivanja kompletnog blagostanja za novostvorenu organizaciju koja će spremna izaći na tržište i znati se nositi s dinamikom promjena kojom jedino ljudi kao važan organizacijski čimbenik, mogu uspješno upravljati.

### 2.5.1. Troškovi kvalitete

Troškovi kvalitete često su zanemarena, ali vrlo važna stavka u organizaciji. Kako bi se što bolje razumjeli ovi troškovi, u daljnjem tekstu definiran je pojam shvaćanja troškova kvalitete i to u različitim razdobljima i promišljanjima različitih autora.

Tijekom 1950-ih godina pojavila se koncepcija *troškova kvalitete* kojima su ljudi pripisivali različita značenja ovom izrazu, izjednačavajući ih s troškovima postizanja kvalitete, dodatnim troškovima prouzročenih lošom kvalitetom i sl. (Juran i Gryna 1999: 16). Budući da su troškovi kvalitete, kako navode Dumičić, Gajdić - dio strukture ukupnih troškova poduzeća, oni u znatnoj mjeri mogu utjecati na visinu ukupnih troškova i prihoda, a samim tim i na temeljne pokazatelje uspješnosti poslovanja, tj. na produktivnost, profitabilnost i ekonomičnost (Dumičić i Gajdić 2011: 24). Drljača navodi kako strukturu troškova čine opravdani (neophodni) troškovi koji su morali nastati u procesu djelovanja čovjeka na predmete rada, kao i neopravdani troškovi (troškovi koji nisu neophodni), koji zajednički čine ukupne troškove u strukturi kojih se skriva zasebna vrsta troškova koje nazivamo *troškovi kvalitete* (Drljača 2003: 151).

Neplaniranje troškova kvalitete, uzrokuje gubitke jer korisnici usluga prepoznaju da njihovi zahtjevi nisu ispunjeni te oni gube povjerenje u uslugu. Samim time okreću se konkurenciji koja će ih spremno dočekati i dati na važnosti zahtjevima kojim će steći povjerenje novog korisnika. Prema Dolaček-Alduk postoje troškovi loše kvalitete (Dolaček-Alduk 2009: 149):

- *troškovi unutarnjih propusta - pogreške, ponovljeni rad, popravci, škart, analiza nedostataka*
  - i problema, pooštrena ispitivanja, ponovljena kontrola, nesreće na radu, pogreške proračuna*

- *troškovi vanjskih propusta - uočenih nakon primopredaje građevina - troškovi u jamstvenom*

*roku, zahvati prema žalbama i prigovorima kupaca, povrat proizvoda, popusti, sudski sporovi*

*i zabrane, pad konkurentnosti, gubitak tržišta, izgubljeni profit.*

Menadžment treba na osnovu znanja i iskustva znati prepoznati troškove kvalitete te iskoristiti sve potencijalne pričuve kojim će podići razinu kvalitete uz minimalne financijske resurse. Što je manje nepoznanica to je manja opasnost za neplanirani trošak, ali i smjernica za donošenje ispravnih odluka koje će biti pokazatelj profesionalnog i uspješnog vodstva menadžment tima. Da bi se u organizaciji pokrenuo projekt praćenja troškova kvaliteta potrebna je visoka razina svijesti svih zaposlenih o važnosti kvalitete, a time i praćenja troškova kvaliteta. Zbog ovih preduvjeta najlakše je početi provoditi praćenje troškova kvaliteta u organizacijama koje su već uredile svoje poslovanje prema intencijama standarda serije ISO 9000ff.

Ovi standardi pomažu da organizacije idu putem koji će biti najučinkovitiji u postizanju poslovnih rezultata, a samim time i zadovoljenju potreba korisnika usluga.

Kod svake akvizicije ili spajanja ne treba se gledati isključivo na sinergijama koje donose uštede, nego i na prihodovne sinergije putem kojih će se ostvariti dodatni i povećati postojeći prihodi (Giannopoulos i Koufopoulos 2014: 318). Povećanjem prihoda moći će se pokriti i troškovi što će se odraziti na ukupni pozitivni financijski rezultat. Cilj sinergije stvaranje je dodane vrijednosti organizaciji koja će na tržišnom natjecanju pokazati sposobnijom u borbi protiv konkurencije.

### 2.5.2. Važnost kvalitete u integracijskom procesu

Iako su u postintegracijskom razdoblju menadžeri suočeni s mnogim izazovima, od operativnih procesa pa do promjena u ponašanju zaposlenika, ne bi smjeli zanemariti kvalitetu kao važan dio svih poslovnih procesa koji se u ovom razdoblju odvijaju s još većom dinamikom i neizvjenošću. Deming kao jedan od najcjenjenijih zagovaratelja kvalitete, naglašavao je važne koncepte vezane za odvijanje poslovnih procesa u skladu sa standardima kvalitete. Dva se koncepta, od Demingovih važnih koncepata, posebno ističu, a to su (Newbold, Carlson i Thorne 2010: 679):

- *Kvaliteta nastaje slijedom pažljivog proučavanja cjelovitog proizvodnog procesa i izravnog*

*djelovanja menadžmenta na korekciji svih sitnih problema koji utječu na defekte u proizvodnji.*

- *Podatke treba redovito prikupljati i analizirati odgovarajućim statističkim procedurama, kako*

*bi se osiguralo stabilno odvijanje procesa s minimalnom varijancom.*

Deming je smatrao kako veliku odgovornost i značaj u organizacijama imaju menadžeri, a njihova sposobnost bi se trebala ogledati i u navedenim poslovnim procesima jer upravo oni upravljaju svim sustavima i procesima. Stoga se propusti koji se ogledaju u zanemarivanju kvalitete kao važnog dijela integracijskog procesa, mogu pripisati neadekvatnom vodstvu. Zadovoljni kupci, odnosno potrošači dugoročni su izvor snage razvoja i rasta poduzeća, a dugoročni profiti posljedica su zadovoljstva potrošača proizvoda i usluga poduzeća pa orijentacija svih zaposlenih na kvalitetu potiče sustavno uspješno upravljanje poduzećem u kojem menadžment igra ulogu vođe u organizaciji (Zekić 2007: 85).

Nakon spajanja menadžment treba biti svjestan kako pred organizacijom stoji veliki izazov integracije kako zaposlenika u novu radnu okolinu, tako i prilagodbe poslovnih procesa koje treba popratiti s angažiranim radom tima i jasnim uputama rukovodstva.

#### *2.5.2.1 Faktori kvalitete u integracijskom procesu*

Ovo razdoblje predstavlja izazov za organizaciju pa samim time i za menadžment koji prije svega mora biti motiviran i vjerovati u sve prednosti koje spajanje donosi, kako bi mogao pozitivni duh prenijeti i na svoje podređene koji će stvoriti radno okruženje sposobno boriti se protiv slabosti koje donose promjene izazvane integracijskim procesima.

Kramer navodi koji su ključni faktori za uspjeh kod implementiranja standarda kvalitete u integracijskom procesu i to (Kramer 2006):

- *Nova perspektiva za sve djelatnike.*

Svako preuzimanje neke organizacije izaziva strah i nesigurnost zaposlenih u vezi s poslom koji obavljaju i novim promjenama. Zato je važan korak u procesu integracije smanjiti strah i nesigurnost kod zaposlenih i ponuditi im novu zajedničku perspektivu.

- *Održavanje neovisnosti i standardizirajuća struktura.*

Ne treba raditi promjene u organizaciji i smanjivati slobodu funkcioniranja poslovnih jedinica. Treba novi sustav uklopiti u standardnu strukturu postojećeg sustava i uvesti nove krovne centralne funkcije kako bi se mogla uspostaviti strukturalna kompatibilnost i centralni izvještaji.

- *Transparentnost*

Kod odabira kadrova za više funkcije treba uzeti u obzir isključivo njihove kompetencije i stručnost bez obzira iz koje tvrtke dolaze. Na taj način će kod svih zaposlenih vladati osjećaj jednakosti i ravnopravnosti.

- *Internacionalizacija vodećih kadrova*

Održavanje redovitih sastanaka na višim razinama koja uključuju i zaposlene iz kupljenih poduzeća. Važna je uključenost i osjećaj pripadnosti za sve zaposlene kako bi mogli sudjelovati i pridonijeti stvaranju novih ciljeva, vizije i strategije na nivou jednog novog sustava.

U većini slučajeva vodeći menadžment precijeni svoje potrebne vještine i znanja te bez iskustva u integracijama ne znaju kako voditi specifične zahtjeve i procese u PMI-ovima (postintegracijskom razdoblju) koji su popraćeni rizicima pa je i to jedan od razloga zbog kojeg u dosta slučajeva dolazi do neuspjeha (Burson, Larrick i Klayma 2006: 60).

Ovaj i još mnogi drugi razlozi daju na važnosti kontinuiranom ulaganju u znanje zaposlenika konceptom cjeloživotnog učenja kako bi na vrijeme bili pripremljeni za promjene koje između ostaloga mogu biti izazvane akvizicijama, odnosno spajanjima.

#### *2.5.2.2. Benchmarking kao dio uspješne integracije*

Jedan od načina uspješne integracije sa sinergijskim učincima je i provođenje *benchmarking* procesa i to usmjeren na internu *benchmarking* aktivnost. *Benchmarking* osigurava mnoge prednosti (Renko, Delić i Škrtić 1999: 13):

- *postavlja željene ciljeve*
- *pomaže pri ubrzavanju i upravljanju promjenama*
- *poboljšava poslovne procese*
- *omogućuje sagledavanje situacije izvan najuže okoline.*

Navedene prednosti predstavljaju i neke ciljeve koji se žele postići udruživanjem poduzeća. *Benchmarking* predstavlja način na koji se ciljevi mogu ostvariti. Prednosti uvođenja *benchmarkinga* konkretno su rješavanje organizacijskih poteškoća uzrokovanih integracijskim promjenama. Uspješno upravljanje organizacijom, a osobito povećanje njezine učinkovitosti radi postizanja postavljenih ciljeva, moguće je samo ako se izvrsno poznaje njezin unutarnji ustroj i način djelovanja (Brumec i Brumec 2018: 2).

Kako bi se poteškoće otklonile, potrebno je prije svega detektirati problem, a to je moguće isključivo poznavanjem organizacijskog ustroja, načina poslovanja, upoznatošću s najslabijim karikama u lancu i općenito načinu na koji organizacija radi i djeluje. Interni *benchmarking* polazi od pretpostavke kako je poslovni proces u jednom dijelu organizacije mnogo učinkovitiji i bolje posluje u odnosu na druge dijelove kompanije, stoga je glavna svrha internog *benchmarkinga* utvrditi interne standarde poslovanja kompanije, utvrditi najbolje poslovanje i prenijeti ga u druge dijelove organizacije (Renko, Delić i Škrtić 1999: 27). Pretpostavka učinkovitog ocjenjivanja radnog učinka zahtijeva kvalitetnu analizu radnog mjesta (opisa poslova) te komunikaciju između zaposlenih i menadžera (Požega i Crnković 2010: 128). Ključnu ulogu igra korporativna komunikacija i njegovanje odnosa na svim hijerarhijskim razinama kako bi se postigla maksimalna produktivnost potrebna za ostvarenje misije i vizije poduzeća. Dva su glavna pristupa povećanju produktivnosti ljudskog rada (Šverko 2012: 12):

- *Tehnologija - ulaganje u tehnologiju i tehničko-organizacijske okolnosti rada.*
- *Ulaganje u ljude —stvara se kompetitivna prednost u odnosu na konkurenciju.*

Ulaganje u tehnologiju alat je koji zaposlenicima omogućava biti učinkovitiji u ostvarivanju zadataka, ali bez ulaganja u ljudske potencijale usvajanjem novih znanja i vještina i osiguravanjem motiviranosti poslom, organizacija neće stvoriti kompetitivnu okolinu koja će biti snažna za borbu s konkurencijom. Problem korporacijskog upravljanja tiče se vremenski duge potrage za primjerenom praksom učinkovitog spajanja disperziranog vlasništva nad korporacijama i individualiziranog upravljanja i rukovođenja u korporacijama (Čengić 2001: 15). Priroda organizacija, načina njihova rada i priroda zaposlenja uistinu se mijenjaju, a pojedinci koji su sposobni prepoznati ove promjene i pravodobno i pravovremeno na njih reagirati, najbolje će uspjeti u novim uvjetima okruženja (Kružić 2007: 187). Izazove u postintegracijskom razdoblju menadžeri trebaju dočekati spremno oslanjajući se na znanje i iskustvo s unaprijed pripremljenom poslovnom strategijom prilagođenom novonastalim promjenama. Upravljanje kvalitetom mora biti dio svakodnevnog poslovnog procesa, a uz pomoći internog *benchmarkinga* stvorit će uvjete za kvalitetno poslovanje na svim organizacijskim razinama. Prilikom provedbe svake promjene i izazova s kojim se suočavaju, suradnja i održavanje dobrih odnosa s ljudskim potencijalima neizostavni su za uspješan postintegracijski proces.

## 2.6. Prometna politika u Republici Hrvatskoj

Promet znači prijenos ljudi, vijesti, dobara ili energija s mjesta na mjesto. Taj se prijenos vrši putovima, rijekama, jezerima, morima, željeznicama, zrakom, putem pošte, telegrafa, radija (Mirković 1968: 357). Kako bi se prijenos mogao odvijati nesmetano, potrebno je dugoročno ulagati u infrastrukturu koja je sastavni dio predmeta prijenosa. Često se riječi promet i transport zamjenjuju kao da su sinonimne, međutim, promet je puno širi pojam od pojma transport jer osim pojma transporta obuhvaća i pojam komunikacije (Jelinović 1972: 3). Interakcija je važna sastavnica prometa i bez nje prometovanje ne bi bilo moguće. Promet također pripada tercijarnom sektoru i kao takav predstavlja važnu gospodarsku djelatnost. Promet ima važnu ulogu u gospodarskom razvoju i u razvoju gradova, u povećanju pokretljivosti stanovništva i ostalih čimbenika proizvodnje, u organizaciji prostora, kvaliteti okoline i podizanju životnog standarda te u jačanju nacionalnog jedinstva i državnog integriteta. No osim povoljnih, promet izaziva i niz nepovoljnih učinaka, od kojih se neki očituju u gubicima ljudskih života i materijalnih dobara te smanjenju udobnosti života (Padjen 1986: 11).

Uloga prometa u razvoju privrede je velika. Suvremena i dugoročna prometna politika dovodi do sređenog stanja na tržištu prometnih usluga, a promet u cjelini čini racionalnim i učinkovitim (Bates 1979: 18). Jedan od pokazatelja razvijenosti nacionalnog gospodarstva upravo je promet i ulaganje u prometnu infrastrukturu. Odnosi na tržištu prijevoznih usluga složeni su i dinamični, stoga je za njihovo upravljanje potreban razrađeni sustav za regulaciju i koordinaciju koji će biti u skladu sa slobodnim djelovanjem tržišnih zakona. U određenoj mjeri potrebno je regulirati te odnose te u isto vrijeme koristiti metode konkurencije i metode koordinacije jer se time uspostavljaju uvjeti za slobodno djelovanje ekonomskih zakona te za svjesno i usklađeno djelovanje različitih subjekata prometne politike (Padjen 1996: 43). Odnosi prijevoznih usluga izrazito su složeni u autobusnom prijevozu jer se radi o prijevozu ljudi pa osim koordinacije, važno je osigurati i visoku razinu sigurnosti koja je sastavni pa i najvažniji dio upravljanja uslugom.

Za vođenje poželjne prometne politike potrebno je stvoriti i mnoge druge preduvjete koji će osigurati prometnu politiku, biti u skladu s dugoročnim potrebama i općim hrvatskim interesima, uz pretpostavku da prihvaćena prometna politika bude vođena načelom društvene rentabilnosti, jedinstva i usklađenosti prometnog sustava, zadovoljavanja društvenih potreba u prijevozu putnika i robe te s načelom cjelovitosti i međusobne povezanosti prometa i ukupnog gospodarstva. I da usto, primjena prihvaćene prometne politike vodi računa o potrebi,

opravdanosti i mogućnosti njenog ostvarenja (Padjen 2003: 345-346). Svako od navednih načela potrebno je pomno analizirati i uskladiti kako bi se uspostavila učinkovita prometna politika koja će zadovoljiti potrebe putnika, a samim time i stvoriti uvjete za uspješan gospodarski rast i razvoj zemlje.

Pri donošenju odluke o izboru prijevoznog sredstva, korisnik prijevozne usluge odmjerava mnoge čimbenike, a faktori te vrste mogu se svrstati u tri glavne skupine (Padjen 1986: 187-188):

- *obilježja putovanja (svrha i dužina putovanja)*
- *obilježja stvaratelja putovanja (dohodak, posjedovanje automobila, stambena gustoća i dr.)*
- *obilježja prometnog sustava (trajanje i troškovi putovanja, pristupačnost i razina prijevozne usluge).*

Prema navedenim faktorima, o izboru prijevoznog sredstva utječe mnogo čimbenika, a to su potrebe i navike korisnika usluge, materijalno stanje, prometna povezanost i sl. Na ove faktore utječu s jedne strane korisnici svojim potrebama i izborom, a s druge strane država s utjecajem na prometnu politiku, subvencije, zaposlenost i sl.

Prava slika o općem razvoju prometa u Hrvatskoj poslije Drugog svjetskog rata, ne bi bila potpuna ni dovoljno objektivna ako se ne bi upozorilo na zaostajanje prometa za potrebama zemlje i za prometno razvijenijim zapadnoeuropskim zemljama (Padjen 2003: 296). Nedostatak prometnica zbog pomanjkanja sredstava i političkog pritiska kočio je komunikaciju bitnu za modernizaciju (Gross i Szabo 1992: 572). Zbog nepovoljnog poslijeratnog utjecaja, Hrvatska je prometno zaostajala u odnosu prema drugim zapadnim zemljama pa su se nedostaci očitovali i u mnogim segmentima usluge prijevoza. Najmanje je ipak postignuto u poboljšanju učinkovitosti i društvene racionalnosti prometnog sustava, prije svega u pogledu točnosti i brzine prijevoza, kvalitete prijevoza, sigurnosti odvijanja prometa te visini troškova prijevoza (Padjen 2003: 296). Zastarjeli vozni parkovi, kašnjenja do mjesta odredišta, presjedanja te visoka cijena, itekako su utjecali na izbor prijevoznikog sredstva korisnika usluge. Za transportne organizacije korisno je da se produktivnost rada stalno povećava jer povećanjem produktivnosti ostvaruje se veći opseg prijevoza pa se u konačnici smanjuju i fiksni troškovi po jedinici proizvoda (Bates 1979: 188). Na organizacijskoj razini, što je veća produktivnost u odnosu na konkurenciju, veća je i vjerojatnost da će organizacija opstati i napredovati (Šverko 2012: 12). Produktivnost kao dio poslovne djelatnosti doprinosi

uspješnosti u svim segmentima poslovanja, a po načelu mjerljivosti osigurava organizaciji da ne odstupa od zadanih ciljeva.

### 2.6.1. Uloga države u prometnoj politici

Tijekom posljednjeg desetljeća financiranje privatnog sektora kroz javno-privatna partnerstva postalo je vrlo popularno u cijelom svijetu kao način osiguravanja i održavanja infrastrukture javnog sektora u sektorima poput prijevoza, društvene infrastrukture te drugih specijaliziranih usluga (Yescombe 2010: 15). Prema istraživanju Bihari i Pradhana, državna poduzeća investiraju značajno manje i imaju puno sporiji odaziv kada im se stvori prilika za investicijsko ulaganje (Bihari i Pradhan 2016: 59). S druge strane privatizacija omogućava odlučivanje na temelju pretpostavke maksimaliziranja profita (Crnković, Požega i Briševac 2010: 336). Udruženjem javno-privatnih partnerstva s jedne strane osigurava se potrebna infrastruktura od strane države, a s druge strane vodi se briga o profitu kako bi poslovanje ostvarilo uspješne poslovne rezultate. Prema tome, korist je obostrana i ne čudi činjenica da je ova vrsta partnerstva vrlo popularna, pogotovo u sektoru prijevoza. Javni sektor mora omogućiti infrastrukturu u slučajevima u kojima bi natjecateljsko tržišno određivanje cijena narušilo ponašanje ili bi dovelo do gubitka društveno-gospodarskih dobrobiti (Yescombe 2010: 2). To je osobito naglašeno i prisutno u prijevozu, koji zahtijeva državnu intervenciju ulaganja u cestovnu infrastrukturu što iziskuje visoka početna ulaganja s dugoročnim povratima. Usporenom vertikalnom industrijskom politikom održavaju se industrije od *strateškog nacionalnog interesa* koje bez državne potpore ne bi same preživjele na konkurentskom tržištu (Obadić 2001: 648) pa je od iznimne važnosti za autobusni prijevoz putnika i primjena državnih subvencija. Važnost prometne politike i složenost prometnog sustava razlog su državne intervencije u gotovo svim segmentima i granama prometa, neki od njih su:

- *međusobna povezanost prometa i narodnog gospodarstva*
- *visoka kapitalna ulaganja*
- *brzi razvoj prometne tehnike i tehnologije*
- *povećana potrošnja resursa*
- *ugrožavanje kvalitete okoliša*
- *sigurnost u prometu* (Hlača 2011: 34).



Ovo su neki od najvažnijih razloga zašto država treba intervenirati kada je riječ o prometu i prometnoj politici. Uspostavljanje standarda prema kojima tvrtke posluju, obuhvaća kvalitetu od poslovnih procesa, preko pružene usluge pa sve do brige za okoliš.

### 2.6.2. Obilježja i odabir prometne usluge

Potražnja za određenim proizvodom/uslugom ovisi o velikom broju faktora, npr. preferencija i dohodak potrošača, cijena proizvoda/usluga, cijene supstituta i komplementarnih proizvoda (Tričković i Hanić 1986: 35). Što znači da poduzeća moraju kontinuirano pratiti potrebe i ponašanja potrošača kako bi ostvarili planirane tržišne ciljeve. Pružanje usluga usmjereno je na zadovoljenje potreba korisnika, a odnosi se na aktivnosti koje poduzeća obavljaju kako bi ostvarili profit. Usluga od proizvoda razlikuje se zbog nematerijalnosti, odnosno neopipljivosti. Temeljna obilježja prometne usluge su (Družić 2003: 337):

- *Nematerijalnost, neopipljivost - ne može se uskladištiti i kasnije ponuditi na tržištu.*
- *Manjak kapaciteta (ponude) - ne može se nadoknaditi uvozom.*
- *Procesi proizvodnje i potrošnje odvijaju se istodobno.*
- *Prijevozna usluga je ireverzibilna.*

Prometna usluga zbog svojih obilježja je specifična i dinamična i kao takva zahtijeva veliki angažman u ispunjavanju svih potrebnih pravila i procedura kako bi zadovoljila potrebe korisnika.

Za razliku od proizvoda, usluga se obično pruža u vrijeme potrošnje ili korištenja jer usluge se ne mogu skladištiti, a korisnik usluge nazočan je samo pri pružanju usluge (Marić 2006: 55). Usluga ne može biti inventarizirana za razliku od proizvoda gdje kupac nije uključen u proizvodni proces. U procesu usluga potrošnje kupci su blisko povezani, čak do točke samoposluživanja (Green 2008). Prijevozna usluga je kao takva nepovratna, odnosno započeti proces se ne može vratiti u početno stanje. U svim navedenim obilježjima važno je uspostaviti sustav upravljanja kvalitetom i učinkovito njime upravljati kako bi se uspješno odgovorilo na sve zahtjevnije potrebe tržišta. Uslugu je potrebno kontinuirano razvijati, analizirati i nadograđivati, a stvaranje cjelovitog sustava obogađuje ponudu koja treba biti jedinstvena i prepoznata. Povezivanje djelatnosti u cjelovit sustav zahtijeva da se usredotoči na tri povezana procesa razvoja usluge, a to su:

- *održavanje usluge*
- *poboljšavanje uspješnosti usluge*
- *inovacija usluge* (Gustafsson i Johnson 2006: 22).

Na navedene procese najveći utjecaj imaju ljudski potencijali koji svojim znanjem doprinose da usluga s vremenom poprimi novi oblik i vrijednost, primjenjujući proces inovacija koje nastaju u vizijama, stvarajući budućnost novih prilika.

Putnici biraju prijevoz po određenim karakteristikama i svojim osobnim potrebama, a odabir vrste i tipa prijevoznog sredstva ovisi o nizu čimbenika. Poblize o čimbenicima navedeno je u nastavku teksta (Brčić i Ševrović 2012: 4-5):

- Obilježje putnika - ovisno je o prijezovnoj potražnji, odnosno o značajkama putnika ovisi i vrsta i tip prijevoznog sredstva.
- Dostupnosti prijevoznika - odnosi se na načine putovanja koji nisu jednako dostupni svim putnicima.
- Cijena prijevoza - ovisi o konkurenciji kao i o objedinjavanju jedinstvenog tarifnog sustava, ako je prisutan na tržištu.
- Vrijeme trajanja prijevoza - podrazumijeva ukupno vrijeme trajanja putovanja i značajan je čimbenik percepcije putnika prilikom konzumacije.
- Sigurnost putnika - zaustavljanje subjekta predstavlja potencijalni rizik za sigurnost putnika i što je veći broj točaka u logističkom lancu, to je rizik za putnika veći.
- Regulativne mjere - uvjeti i pravila koja nameću države, regije, lokalne vlasti i ostali subjekti.
- Sigurnost u prijevozu - odnosi se na osiguranje sigurnosti sudionika u prometu i ljudi u prijevoznom sredstvu.
- Aspekti integralne logistike - integralna logistika uslužno je orijentiran proces koji objedinjuje sve logističke procese kako bi se pružila što kvalitetnija usluga.

Svi navedeni čimbenici značajno utječu na oblikovanje ponuđene usluge te stvaranju percepcije putnika koji se odlučuju konzimirati uslugu prijevoza. Neki čimbenici nalažu materijalna ulaganja kako bi se poboljšala razina kvalitete, dok se drugi čimbenici ostvaruju nematerijalnom vrijednošću koju poduzeće pruža konzumiranjem usluge. Zadovoljan korisnik osnovno je polazište i cilj svakoga tržišno orijentiranog poduzeća (Mikulić 2007: 24). Naime, zadovoljni korisnici potvrda su kako poduzeće razvija dobar proizvod/uslugu koju prati odgovarajuća strategija, a koja će održati povjerenje korisnika u konzumaciji proizvoda, odnosno usluge.

### 2.6.2.1. Autobusni prijevoz u Republici Hrvatskoj

U Republici Hrvatskoj u posljednjih se godina tržište autobusnog prijevoza počelo potpuno mijenjati. S obzirom na to da se u autobusnom prijevozu radi o niskoprofitabilnom poslu, razmjerno je jasna važnost mase i udjela na tržištu pa je stoga i moguće za očekivati kako liberalizacija tržišta dovodi do prisutnosti samo nekoliko vodećih prijevoznika.

Putnici se nerado odlučuju za autobusni prijevoz, a njihova nesigurnost raste iz sljedećih razloga (Brčić i Ševrović 2012: 128-129):

- Osoblje prijevoznika (prodaja karata), djeluje neprijateljski.
- Putnici kasne na planirane aktivnosti ili na povezivanje sljedećeg podsustava prijevoza.
- Putnici su u strahu da se ne ukrcaju u pogrešno vozilo i time dođu na pogrešno odredište.
- Putnici imaju poteškoća u razumijevanju informacija o sustavu prijevoza.
- Putnici mogu imati određenih poteškoća na dobnoj razini (premladi, prestari, ograničavajućih mogućnosti kretanja)
  - Poteškoće grupnom prijevoza u smislu razdvojenosti ili izgubljenosti od grupe.
  - Poteškoće snalaženja prilikom presjedanja kako bi se stiglo do odredišta.

Svi navedeni razlozi utječu na odluku o izboru korištenja autobusnog prijevoza kao vrste prijevoznog sredstva jer putnicima stvaraju osjećaj straha, nesigurnosti, kašnjenja, razumijevanja, odnosa s osobljem i sl. Ove razloge treba shvatiti i pokušati ih ublažiti različitim metodama pristupa putnicima, osobito je važan individualni pristup prijevoznika koji može promijeniti percepciju putnika i doživljaj pružene usluge.

U američkim se prilikama smatra kako je autobus sa svim svojim kompromisima i teškoćama vjerojatno najekonomičniji oblik javnog vozila za sve gradove, osim onih najvećih i jako udaljenih. Osim pogodnosti i fleksibilnosti posebna je prednost autobusa u tome što on može prometovati po istim cestama i ulicama po kojima se kreću i osobni automobili (Jelinović 1972: 107).

U Republici Hrvatskoj putnici se rado odlučuju za autobusni prijevoz zato što nemaju drugi izbor jer željeznica povezuje samo određena mjesta, ova vrsta prijevoza pruža puno veću sigurnost u odnosu na osobni automobil, povoljnija je cijena prijevoza, putnici su navikli na svoju mrežu autobusnih linija i imaju sve potrebne informacije vezane za putovanje, mreža linija je razgranata po svim krajevima Republike Hrvatske.

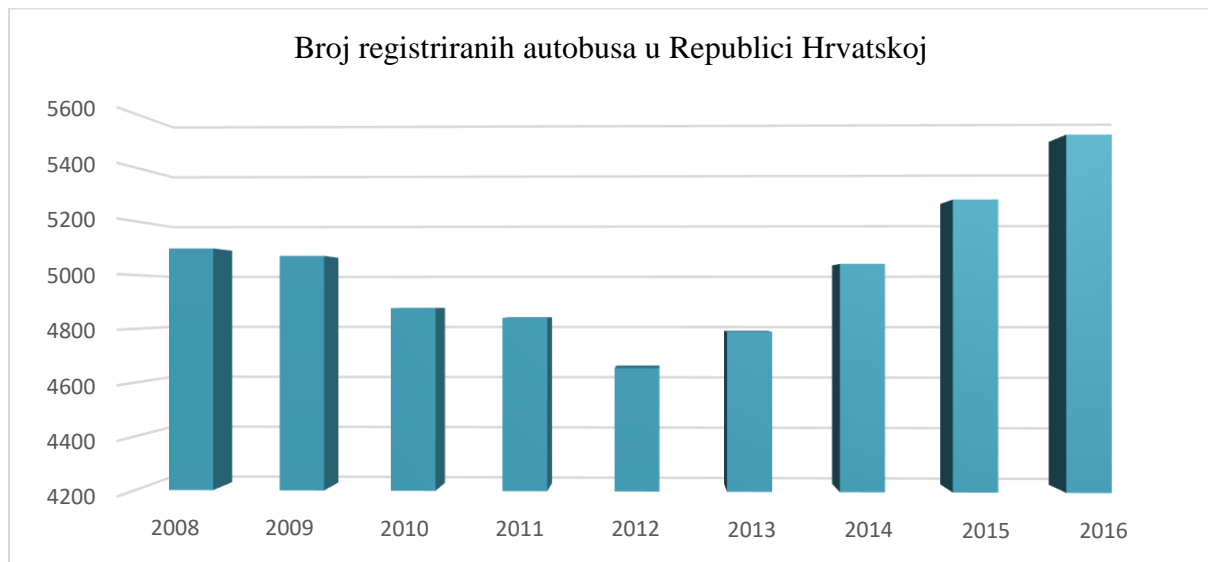
Liberalizacijom tržišta u autobusnom prijevozu te akvizicijama i spajanjima uz stvaranje konkurentnosti uspijeva se postići podizanje iste razine kvalitete usluge na području cijele

Republike Hrvatske. U Republici Hrvatskoj liberalizirano je tržište autobusnog prijevoza putnika za razliku od željezničkog prijevoza putnika i iz tog razloga se u Republici Hrvatskoj pojavilo puno novih autobusnih prijevoznika.

Autobusno tržište ima sve značajniju ulogu u prijevozu putnika u Republici Hrvatskoj što je djelomično zbog povećanja međunarodnih linija i migracije putnika prema ostalim europskim zemljama, a velikim dijelom i zbog trenutačnog stanja u *Hrvatskim željeznicama*. U Republici Hrvatskoj situacija od 2008. godine do 2016. godine, što se tiče broja registriranih autobusa i prevezenih putnika, drastično promijenila.

Na sljedećem grafikonu je prikazan broj registriranih autobusa u Republici Hrvatskoj i to u razdoblju od 2008. do 2016. godine.

**Graf 1.** Broj registriranih autobusa u Republici Hrvatskoj od 2008. do 2016. godine



**Izvor:** autor prema *Državni zavod za statistiku RH. Statističke informacije 2011. - 2017.* godine. Zagreb. 59-69 str.

Kako se može primijetiti iz grafikona 1, prema statističkim informacijama od 2011. godine do 2017. godine broj registriranih autobusa do 2012. godine pada, a od 2012. do 2016. raste. Tijekom 2015. godine broj je registriranih autobusa premašio broj registriranih autobusa iz 2008. i u tendenciji je rasta.

Kako bi se promijenila percepcija putnika o korištenju javnog prijevoza, nužno je podizanje kvalitete usluge. To se može postići približavanjem dostupnosti usluge integracijom autobusnog i željezničkog prijevoza kako bi se iskoristilo najbolje iz svake vrste prijevoza.

### 2.6.2.2. Željeznički prijevoz

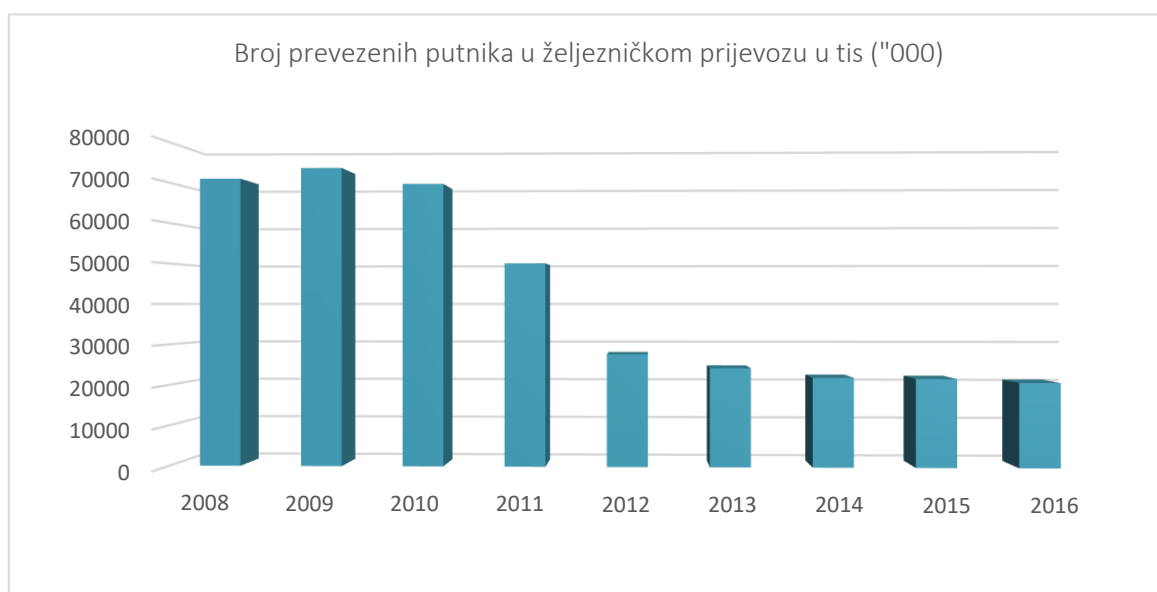
Željeznički promet u Hrvatskoj se nije razvijao prema usvojenim planovima, a jedan od glavnih razloga što nisu ostvareni razvojni planovi bila su nedostatna financijska sredstva (Božičević 1992: 19). Stručnjaci tvrde da nema uopće podataka o stvarnim prihodima s područja pojedinih željezničkih direkcija, te da nije poznat rentabilitet pojedinih pruga i pojedinih krajeva (Bićanić 1995: 169). U šest godina prijevoz se putnika u željezničkom prijevozu smanjio više nego trostruko. Zbog lošeg održavanja i dotrajale infrastrukture u *Hrvatskim željeznicama* sve se više gubi na kvaliteti usluge, što su prepoznali i putnici te su se okrenuli drugoj vrsti prijevoza.

U slučaju liberalizacije željezničkog prometa došlo bi do smanjenja troškova i povećanja kvalitete usluge. Nakon privatizacije željezničkog prometa u Engleskoj došlo je do značajnih poboljšanja (Smith 2006).

Istraživanje koje je proveo Smith u svom znanstvenom radu ide u prilog privatizaciji koja je svojim restrukturiranjem uvela značajna poboljšanja ove vrste prijevoza koja se ogledaju u podizanju razine kvalitete usluge i snižavanju troškova. Primjenom ovog modela poslovanja došlo bi do pozitivnih promjena.

Iz grafa 2 vidljiv je drastičan pad prevezenih putnika u željezničkom prijevozu od 2011. godine. U 2010. godini bilo je prevezeno 69.564.000 putnika u željezničkom prijevozu, dok se taj broj u 2016. godini smanjio na 20.742.000 prevezena putnika.

**Graf 2.** Broj prevezenih putnika u željezničkom prijevozu od 2008. do 2016. godine



**Izvor:** obrada autora prema Državni zavod za statistiku RH. Statističke informacije 2011. - 2017. Zagreb. 59-69 str.

Kako bi se došlo do pozitivnih pomaka, nužna je liberalizacija željezničkog prijevoza da bi se zaustavio pad broja putnika koji je vidljiv iz grafa 2.

### **3. UPRAVLJANJE KVALITETOM U UVJETIMA ORGANIZACIJSKIH PROMJENA**

---

Akvizicije i spajanja procesi su koji su postali česta pojava u suvremenom načinu poslovanja stoga se i mnoge konkurentske tvrtke susreću s novim načinom rada i prilagodbama na promjene dinamičnog poslovnog tržišta, s ciljem koji je svima zajednički - igra za opstanak. Suvremeni uvjeti poslovanja predstavljaju veliki izazov za organizacije jer se suočavaju sa sve intenzivnijim natjecanjem pa su tvrtke primorane kontinuirano ulagati u sve segmente poslovanja koji imaju utjecaj na oblikovanje proizvoda i usluga.

Iako se sustav upravljanja kvalitetom primarno razvio u proizvodnim poduzećima, ubrzo su prepoznate prednosti ovog načina upravljanja, što je utjecalo na njegovu primjenu i u uslužnom sektoru (Vrtodušić Hrgović 2005: 121). Razumljivo je kako je u početku kvaliteta uslužnog sektora bila zanemarena i trebalo je vremena za osvješćivanje na svim organizacijskim razinama.

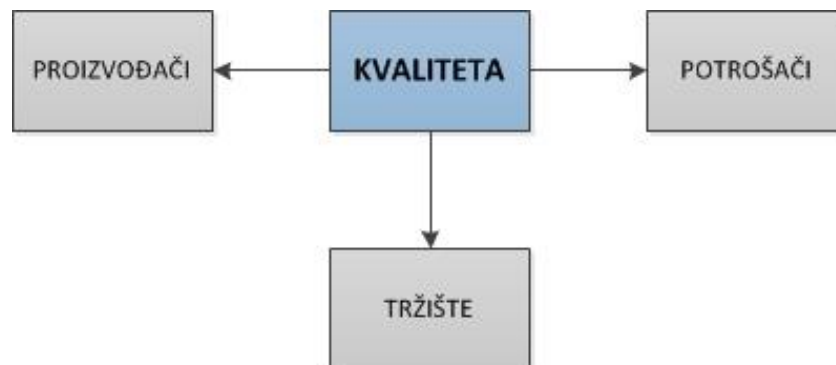
#### **3.1. Definiranje kvalitete**

Kvaliteta je vrlo širok pojam u ekonomiji i moguće ju je sagledavati kroz različite aspekte, odnosno sa stajališta koja predstavljaju važnost sudionicima obuhvaćenim poslovnim procesima. Različiti autori različito definiraju pojam kvalitete, a pobliže o pojmu kvalitete ovisno o aspektima sudionika navedeno je u nastavku. Kvaliteta ili kakvoća nedvojbeno predstavlja jedan od značajnijih elemenata necjenovne konkurencije na tržištu razvijenijih tržišnih gospodarstava, stoga kvaliteta usluga predstavlja ustanovljenu razinu obilježja neke usluge kojima se opisuje njena korisnost (Meler 2005: 184). Prema Poletan Jugović, kvaliteta sa stajališta proizvoda i usluga, određena je specifikacijom svojstava i obilježja koju proizvod ili usluga trebaju zadovoljiti, a propisana je standardom (Poletan Jugović 2007: 96). Marković iznosi stav kako kvaliteta označava stav, mišljenje i odnos klijenata prema usluzi koji nastaju temeljem i kao rezultat dugoročne i opsežne procjene ponude i ponašanja uslužnog poduzeća (Marković 2005: 49).

Kvaliteta je vrijednost koja ne nastaje u kratkom vremenskom razdoblju, već se pažljivo razvija pokušavajući sagledati kakav ona ima značaj sa stajališta svih sudionika koju utječu na njezino oblikovanje.

Iz definicija autora vidljivo je da kvaliteta sadrži kako objektivne elemente (unaprijed definirane standardima), tako i subjektivne elemente (doživljaj, stav, mišljenje korisnika).

**Slika 4.** Kvaliteta s aspekta proizvođača, potrošača i tržišta



**Izvor:** obrada autora prema Andrijanić, I.; Buntak, K. i Bošnjak, M. 2012. 23 str.

Slika 4 prikazuje različite poglede na kvalitetu proizvoda/usluga kada ju sagleda proizvođač u odnosu na potrošača te cjelokupni utjecaj tržišta na svakodnevno poslovanje. Navedeni sudionici svakodnevno daju povratne informacije direktnom ili indirektnom porukom. Potrošači prenose svoj doživljaj kvalitete i na potencijalno tržište dajući informacije o percepciji kvalitete, a proizvođači odgovaraju na zahtjeve tržišta različitim poslovnim strategijama te su organizacije koju zastupaju usvojile prijedloge.

### 3.1.1. Kvaliteta kao razvojni koncept organizacije

Kvaliteta je općeprihvaćeni koncept i način razmišljanja u svijetu, kojem svaka organizacija može pristupiti neovisno o vrsti djelatnosti, okolini, veličini te načinu funkcioniranja tržišta. Ona igra značajnu ulogu za bilo koju organizaciju. Kako bi se dosegla tražena razina kvalitete proizvoda/usluga na tržištu, potrebno je mnogo napora i ulaganja u ljudski potencijal na svim organizacijskim razinama. Ulaganje u kvalitetu dugotrajno je ulaganje jer se kvaliteta ne može postići na brz način, već kontinuiranim ulaganjem napora, znanja, vještina i komunikacijom među pripadnicima organizacije. Stoga je kvaliteta poprimila obilježje razvojnog koncepta kojeg je potrebno pomno planirati i u etapama provoditi u svakodnevnom poslu.

Drljača kvalitetu opisuje kao razvojni koncept, koja za razliku od drugim mogućih koncepata, ima sljedeće karakteristike (Drljača 2018: 22-23):

- Univerzalnost – odnosi se na okolnost da se kvaliteta kao razvojni koncept može primijeniti na sve gospodarske sektore i djelatnosti.
- Sveobuhvatnost – odnosi se na okolnost da se kvalitetom kao razvojnim konceptom mogu



obuhvatiti sve funkcije i svi poslovni procesi bilo koje organizacije.

- Prihvatljivost – kvaliteta kao razvojni koncept može biti prihvatljiva svim interesnim skupinama, što nije slučaj niti s jednim političkim programom.
- Mjerljivost – doprinos kvaliteti kao razvojnem konceptu i razvoju kvalitete kao koncepta, moguće je mjeriti.
- Razumljivost - osnovne značajke kvalitete kao koncepta razvoja i ciljevi prihvaćanja i primjene koncepta jednostavni su i razumljivi svakom članu organizacije ili društvene zajednice.

Na slici 5 prikazan je model koji je procesno zasnovan na upravljanju kvalitetom, a koji teži kontinuiranom poboljšanju.

**Slika 5.** Procesno zasnovani model sustava upravljanja kvalitetom



**Izvor:** prema: Repar, D.; Agić, D. i Strgar Kurečić, M. *Primjena sustava upravljanja kvalitetom u tiskarstvu, sukladno zahtjevima međunarodne norme ISO 9001 : 2000.*

<https://www.ziljak.hr/tiskarstvo/> (pristupljeno: 28. listopada 2020.).

Kao što je već navedeno, na slici 5 prikazano je procesno zasnovani model sustava upravljanja kvalitetom u kojem kupci svojim zahtjevima potiču realizaciju proizvoda unutar organizacije. Rukovoditelji su odgovorni za upravljanje resursima koji su na raspolaganju i uz pomoć kojih će se realizirati proizvod/usluga. Pri cijelom procesu prisutno je mjerenje, analiza i poboljšanje kako bi se što bolje kontrolirao proces iz kojeg će proizaći zadovoljstvo kupaca odnosno korisnika usluga. Kako bi se aktivnosti provele potrebno je imati sačinjen plan koji će biti ostvariv u realnom vremenu i po predviđenim troškovima te postojećim resursima, što

će biti *input* u procesnom modelu. Iako je pokret potpunog upravljanja kvalitetom započeo u Sjedinjenim Američkim Državama, za njegovo su etabliranje, razvoj i širenje diljem svijeta zaslužni Japanci koji vjeruju da program potpunog upravljanja kvalitetom treba obuhvaćati sve organizacijske razine i podrazumijevati suradnju svih u poduzeću (Certo 2008: 466).

Svako poduzeće koja je strateški dugoročno orijentirano, treba imati tim stručnjaka koji će uvesti koncept kvalitete i uspješno upravljati ovim pristupom na svim razinama poslovanja. Vođeni ovim pristupom, u menadžmentu se razvila ideja o potpunom upravljanju kvalitetom. Nova filozofija potpunog upravljanja kvalitetom u mnogo čemu se razlikuje od tradicionalnog načina upravljanja i predstavlja novi izazov za mnoga poduzeća širom svijeta, koja teže poslovnoj izvrsnosti (Vrtodušić Hrgović 2005: 121). Ključni pojmovi u potpunom upravljanju kvalitetom su:

- *okrenutost prema potrošaču*
- *istraživanje tržišta i ponašanje potrošača*
- *strategijsko planiranje*
- *kultura poduzeća (vrijednosti i norme ponašanja)*
- *fleksibilna organizacija*
- *motivacija*
- *poduzeće koje uči*
- *transparentne komunikacije* (Marušić 2001: 49).

Njegovanjem kulture poduzeća motiviranjem zaposlenika, izgrađuje se fleksibilna organizacija koja uči i razvija se pomoću kvalitetne korporativne komunikacije. Menadžment će istraživanjem tržišta i upoznavanjem potrošača kroz njihove navike ponašanja na vrijeme uspostaviti dugoročno orijentiranu strategiju prema zadovoljenju potreba potrošača.

Konkretno prednosti, odnosno koristi koje se postižu primjenom potpunog upravljanja kvalitetom jesu: visoka razina kvalitete, niski troškovi, skraćivanje vremenskog ciklusa pojedinih operacija, (ponovno) zadobivanje i/ili povećanje tržišnog udjela, kao i povećanje profitabilnosti na dugi rok (Skoko 2000: 145). Navedene prednosti ustanovljene su nizom istraživanja svjetskih poduzeća koje su primijenile potpuno upravljanje kvalitetom i dokazale kako se dugoročno isplatilo ulaganje u promjene. Kako bi se održala kvaliteta važna je i kontrola aktivnosti koje se provode na svim organizacijskim razinama.

Slika 6 prikazuje kako sve aktivnosti moraju imati ulaznu i izlaznu kontrolu kako bi se resursi iskoristili na optimalan način.

**Slika 6.** Kontrola upravljanja kvalitetom



**Izvor:** prema: Klarić, S. i Pobrić, S. Praćenje i kontrola kvaliteta procesa izrade proizvoda. 9. Naučno stručni skup s međunarodnim učešćem. QUALITY 2015. Neum. BIH. 10. - 13. juna 2015. <http://kvaliteta.ba/bs/pracenje-i-kontrola-kvaliteta-procesa-izrade-proizvoda/> (pristupljeno: 28. listopada 2020.).

Kako bi se dobio kvalitetan *output* važno je sudjelovanje ljudskih resursa od ulazne točke procesa u skladu s planiranim aktivnostima. Kontrola aktivnosti služi za utvrđivanje vremenskog nerazmjera između planiranih i provedenih aktivnosti i troše li se resursi pravilno pri provođenju aktivnosti. Rasipanje resursa i vremena predstavlja trošak za organizaciju i da bi se to spriječilo kontrola je neizbježna u svim fazama aktivnosti.

### 3.1.2. Kvaliteta kao konkurentska prednost

Razvijanje svijesti o kvaliteti kao konkurentske prednosti dostupno je svima jer pojam kvalitete usluge obuhvaća niz segmenata na koje se može utjecati i ne zahtijeva nužno posjedovanje materijalnih resursa. Kreativno upravljanje kvalitetom trebalo bi biti trend u budućnosti jer nije ograničeno veličinom organizacija i usredotočeno je na sveobuhvatno osiguranje kvalitete (Linczényi i Nováková 2018: 12). Kvaliteta proizvoda i usluga organizacije jedan je od ključnih elemenata u stjecanju konkurentske prednosti, a moguće ju je postići kroz:

- Dugoročnu stalnost (postojanost) i prepoznatljivost proizvoda i usluga koji se nude na tržištu.
- Stalnu dostupnost proizvoda i usluga na prodajnim mjestima i u vrijeme u kojem kupci i potrošači očekuju da će ih naći.

- Stalno praćenje percepcije i percepcijskih tijekova kod klijenata o shvaćanju kvalitete i dimenzije kvalitete proizvoda i usluga.
- Isporučivanje proizvoda i usluga klijentima u skladu s njihovim očekivanjima.
- Stalnu komunikaciju sa svim kupcima i potrošačima, a posebno kod rješavanja njihovih ideja, mišljenja, želja, primjedba, pritužba i sl.
- Učinkovito i sustavno upravljanje raskoracima (nerazmjerima) koji nastaju između očekivanih i isporučenih vrijednosti klijentima implementacijom nekih od djelotvornih pristupa (npr. SERVQUAL).
- Razvoj proizvoda i usluga stalnim praćenjem potreba i želja klijenata, te kroz kontinuirani rast i upravljanje rastom dugovječnih vrijednosti sadržanih u proizvodima i uslugama za klijente.
- Učinkovit sustav upravljanja nabavom potrebnih *inputa* koji su neophodni kako bi se osigurala stalnost kvalitete proizvoda i usluga.
- Izgradnju marki i upravljanje markama proizvoda i usluga organizacije kao dugoročnim generatorima njezinog rasta (Gutić i Paliaga 2017: 166).

Postizanje kvalitete dobiva se stalnom interakcijom pružatelja i primatelja usluga te osluškivanjem njihovih potreba. To obuhvaća istraživanje, individualni pristup, praćenje tržišnih promjena, promjena u navikama ponašanja, dostupnost, ljubaznost i sl. Osiguranje kvalitete vodi poslovnoj izvrsnosti organizacije. Analize i ispitivanja pokazala su kako na veličinu novostvorene vrijednosti najviše utječu znanje ljudi u poduzeću, njihov doprinos u organizaciji, kreiranju, inovacijama i stvaranju jakih aktivnosti u svrhu postizanja poslovne izvrsnosti (Vujić 2004: 393-394).

Stoga svaka organizacija treba osvijestiti svoje zaposlenike kako je poslovna izvrsnost temelj uspješnog poslovanja koja će im osigurati kako napredak u pomicanju granica na tržištu, tako i osobni napredak u razvijanju sebe kao individue ostvarivanjem doprinosa za zajednicu i šire tržište.

### **3.2. Standardi za upravljanje kvalitetom**

Kako je i prije bilo riječi, kupac je u središtu pozornosti i kao takvom se proizvođači trebaju podrediti da bi zadovoljili zahtjeve neprekidnim poboljšanjem proizvoda, odnosno usluga. Također treba kontinuirano raditi na poboljšanju internih procesa i odnosa s eksternim

partnerima. Skraćivanje vremena odlučivanja delegiranjem zadataka, pospješuje radne procese i doprinosi sustavnom pristupu upravljanja.

Kvaliteta od preporuke bit će barem jednakovrijedna kao i cijena u osvajanju naklonosti kupaca (Parasuraman 2006: 592). To stvara dugoročno vjerne kupce koji će prenositi svoje zadovoljstvo i na moguće nove kupce. Upravljanje kvalitetom sadrži niz pravila i zahtjeva koji su utvrđeni određenim standardima u organizaciji. Organizacija te zahtjeve treba ispuniti kako bi u konačnici mogla upravljati kvalitetom koje je tržište nametnulo. Ovi zahtjevi služe za poboljšanje sustava poslovanja.

Danas je kvaliteta postala primaran i strateški cilj gotovo svakog poslovnog subjekta pa se postavljaju sve veći zahtjevi za (Lazibat 2003: 55-56):

- *kvalitetom proizvoda i/ili usluge*
- *kvalitetom proizvodnih i/ili poslovnih procesa*
- *pouzdanost cjelokupnog sustava kvalitete.*

Zahtjevi za kvalitetom pored samih proizvoda/usluga, obuhvaćaju i poslovne procese kao i cjelokupni sustav u organizaciji. Upravljanje kvalitetom važno je u svim segmentima poslovanja, odnosno svaka organizacija treba težiti poslovnoj izvrsnosti koja se ogleda u kvaliteti koja obuhvaća cjelokupni poslovni sustav i predstavlja način rada i razmišljanja svakog zaposlenika u organizaciji. Uspostavu, organizaciju i provedbu sustava kvalitete određuju međunarodne norme, a usvajaju ih sve države koje žele sudjelovati u međunarodnoj trgovini (Ekonomski leksikon 2011: 435).

Međunarodna organizacija za norme uvidjela je značaj i bit kvalitete, odnosno sustava kvalitete, tako da je svojem tehničkom odboru ISO TC 176 povjerila projekt za razvoj normi sustava kvalitete, koja je nakon tri izdanja niza normi izdala četiri osnovne norme (Kondić 2002: 58):

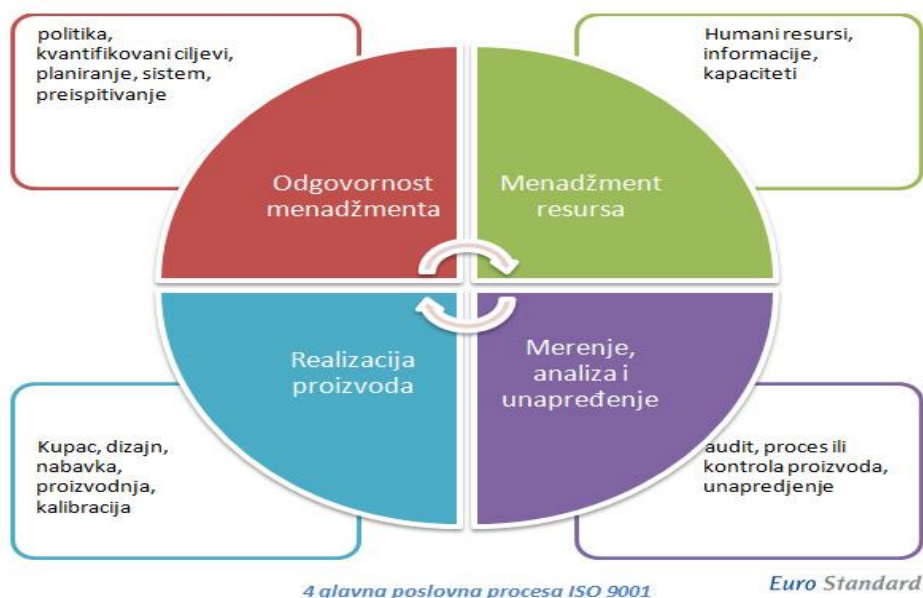
- ISO 9000 : 2000 - sustavi upravljanja kvalitetom (osnove i rječnik)
- ISO 9001 : 2000 - sustavi upravljanja kvalitetom (zahtjevi)
- ISO 9004 : 2000 - sustavi upravljanja kvalitetom (smjernice za poboljšanje poslovanja)
- ISO 19011 : 2000 - sustavi upravljanja kvalitetom (smjernice za revidiranje sustava upravljanja kvalitetom i okolišem).

Navedene norme predstavljaju određene standarde u upravljanju kvalitetom koju svaka organizacija treba prije svega osvijestiti, a potom i angažirati ljudske potencijale kako bi

usvojili sve zahtjeve za prihvaćanjem ovih normi. Prilikom ispunjenja pojedinih normi, poduzeće dobiva certifikat koji je priznat i prepoznatljiv diljem svijeta. ISO standardi u većini zemalja u Europi postali su nužni za poslovanje u mnogim industrijskim granama, što znači da poduzeća koja se žele natjecati na tim tržištima bez obzira na sjedište tvrtke (u Europi ili negdje drugo u svijetu), moraju posjedovati ISO certifikat, a sustav kvalitete treba biti prilagođen specifičnostima samog poduzeća koje definiranjem vlastitih procesa stvara dodatnu vrijednost (Buble i Klepić 2009: 212). Certificiranje je poduzeća za neku razinu poslovne izvrsnosti objektivna potvrda poslovne uspješnosti tvrtke na domaćem i međunarodnom tržištu (Zambelli i Rajić 2014: 85). Certifikat za tvrtku znači priznanje za stvaranje nove vrijednosti čime će se bolje pozicionirati i biti spremnija na svakodnevne tržišne promjene.

Posebni standard ISO 9004 - 2 (*Quality management and quality system elements - Guidelines for services*), donesen 1991. godine, namijenjen je organizacijama uslužnog sektora, kojim daju načela i operativni elementi izgradnje sustava kvalitete prilagođeni specifičnostima uslužnih djelatnosti (Prohić 1995: 181). Ovim standardom usluge su dosegle novu dimenziju kvalitete na tržištu. Za razliku od ISO 9000 koji sadrži temeljna načela i rječnik, ISO 9001 međunarodni je standard koji sadrži zahtjeve za sustav upravljanja kvalitetom (Buble i Klepić 2009: 212).

**Slika 7.** Četiri glavna poslovna procesa ISO 9001



**Izvor:** prema: Čengić, F. ISO – sistem upravljanja kvalitetom: *Što se dobiva certificiranjem?*

<https://akos.ba/iso-sistem-upravljanja-kvalitetom-sto-se-dobiva-certificiranjem/>

(pristupljeno: 28. listopada 2020.).

Prema slici 7 četiri glavna poslovna procesa ISO 9001, odnose se na odgovornost menadžmenta koji uspostavljaju ciljeve prema unaprijed definiranom planu s kojim su upoznati i ostali zaposlenici. Kontrola aktivnosti prisutna je kroz cijeli proces gdje se mjerenjem i analizom prati napredak poslovnih procesa. Realizacija proizvoda predstavlja zadnju etapu prema ISO 9001 standardu. Za cijeli proces je odgovoran menadžment koji uspostavlja politiku, ciljeve, planiranje i preispitivanje.

Osnovno obilježje nemarnog menadžmenta je nemogućnost učenja te izostanak pozornosti i opreza iz prethodno počinjenih pogrešaka (Jugo 2017: 66). Uspostavom standarda kvalitete otklanjaju se opasnosti koje dovode do neučinkovitih poslovnih sustava koji bi se u konačnici odrazili na krajnji poslovni rezultat.

### 3.2.1. Upravljanje kvalitetom u autobusnom prijevozu

Budući da se gospodarstvo sve više razvija u smjeru uslužnih djelatnosti, nameće se potreba da marketing menadžeri, marketing stručnjaci i poduzetnici što bolje upoznaju uslužne djelatnosti i njihovu važnost za gospodarstvo svake zemlje, pa i Republike Hrvatske (Šunić 1995: 191).

S obzirom da uslužne djelatnosti - autobusni prijevoz putnika - imaju obilježja prometne usluge, kao što je neopipljivost i nepovratnost u započetom procesu, često se u uslužnim djelatnostima nije razvijala svijest o važnosti upravljanja kvalitetom, u odnosu na proizvodne djelatnosti u kojima je kvaliteta opipljiva, a samim time i mjerenje je manje izazovno.

Kod međumjesnog cestovnog putničkog linijskom prometa u pravilu se radi o vanjskom, horizontalnom povezivanju dva mjesta, pri čemu se u određenom vremenu premješta jedan čovjek ili grupa ljudi s jednog prostornog lokaliteta na drugi lokalitet (Malić 1999: 11). Uspostava sustava upravljanja kvalitetom zahtjevan je proces koji traži potpunu posvećenost i uključivanje menadžmenta i svih djelatnika (Žabica, Lazibat i Dužević 2014: 22). Jako je važno stvoriti svijest o upravljanju kvalitetom na svim hijerarhijskim razinama, zato je potrebno da menadžment na vrijeme prepozna koje su komponente usluge važne za korisnika usluge i da se implementira model kojim će se mjeriti kvaliteta kako bi se zadovoljila očekivanja krajnjeg korisnika usluge.

Usmjerenost na putnika ili korisnika usluge poprima najvažniju ulogu u stvaranju vizije svakoga prijevoznika. Na taj se način stvara mogućnost da proizvođač odnosno prodavatelj (pružatelj usluge), usmjeri veću pozornost oblikovanju proizvoda, odnosno da se ispune prvi jednostavni zahtjevi u pogledu kvalitete (Lazibat 2005: 107). Pristup teoremu usmjerenom

prema korisniku može se postići zadovoljstvom korisnika emocionalnom komponentom ili kvalitetom kognitivne varijante pa se tako zadovoljstvo oslanja na kvalitetu u usporedbi između očekivane i doživljene koristi za primatelja usluge (Bluemel 2004: 51).

Što je manji nerazmjer između očekivane i doživljene koristi, to je veće zadovoljstvo primatelja usluge. Cilj bi svakog poduzeća trebao biti smanjiti nerazmjer, koji je prije svega potrebno izračunati i analizirati postavljenim modelom za mjerenje nerazmjera, istražiti tržište, detektirati problem i ponuditi rješenje problema. Uz kontinuirano praćenje i ulaganje u kvalitetu u svim segmentima, organizacije će moći pratiti trendove koje tržište nalaže.

U HCM-u definiraju se sljedeće mjere učinkovitosti prijevoznog sustava, kvalitete usluge prijevoza i razine usluge (Brčić 2012: 129):

- Mjerenje učinkovitosti prijevoza putnika - kvantitativni i kvalitativni faktori kojima se ocjenjuje pojedini aspekt sustava.
- Kvaliteta usluge javnog prijevoza - ukupna mjera opaženog učinka s putnikove točke gledanja.
- Mjerenje cjelokupne usluge - kvantitativni pokazatelj koji opisuje određeni aspekt prijevozne usluge i odražava stajalište putnika, tj. učinkovitost.
- Razine usluge - šest određenih ocjena za određenu uslugu.

Pružanje usluga putničkog prijevoza vrlo je slojevito, s jedne strane treba promotriti prometnu učinkovitost, a s druge strane učinkovitost same usluge. Korisnici usluge, odnosno putnici imaju svoj vlastiti doživljaj korištenja usluge i zbog toga je važno uspostaviti model orijentiranosti prema putnicima uz individualni pristup i stalno osluškivanje potreba koje su različite i pod utjecajem su promjena. Učinkovitost prijevoznog sustava ocjenjuje se stalnim mjerenjima koja pokazuju u kojem dijelu je sustav učinkovit odnosno neučinkovit. Preliminarna istraživanja pokazuju da u području upravljanja ljudskim resursima u cestovnom prijevozu nije u potpunosti korišten suvremeni pristup organizacije (Banelli, Kolak i Vukadinović 2009: 4). Naime, ljudski resursi važan su faktor u autobusnom prijevozu jer vozač svojim osobnim pristupom predstavlja tvrtku za koju radi pa se i njegova motiviranost može mjeriti, a putnici će to znati prepoznati.

Zato je važno da menadžment koristi suvremeni pristup ljudskim potencijalima koji su predstavnici i njih samih, a svojim pristupom i načinom rada pružaju svakodnevne informacije o učinkovitosti poslovanja. Putnikov doživljaj pružene usluge odnosno percepcija u odnosu na očekivanje također pruža informaciju je li sustav učinkovit. Usluga kao takva mjerljiva je na svim razinama koje ju predstavljaju kao cjelinu. Slabo investiranje u kapacitete kvalitetne



usluge često je skriven erozivnim operativnim standardima, tako da svi očekuju osrednju uslugu opravdanu sadašnjom izvedbom koje se temelje na rad u prošlosti (Oliva i Sterman 2001: 895).

Menadžment se stoga susreće s izazovom ostvarivanja svoje primarne zadaće, odnosno na konkurentsku prednost s ograničenim financijskim resursima. Kvaliteta je važna marketinška i strateška varijabla, ali ju ipak tvrtke podcjenjuju, vjerojatno zato što je teško mjerljiva (Tellis i Johnson 2007: 768).

Dokazivanje kvalitete putem izgradnje certificiranih sustava za upravljanje kvalitetom iziskuje puno novaca, vremena i truda, a ulaganje u kvalitetu kako bi se postigla konkurentna prednost primarna je briga menadžmenta.

### 3.2.2. Standardi za upravljanje kvalitetom u autobusnom prijevozu

Subvencije su transferna plaćanja države koja se dodjeljuju kontinuirano industriji (Bruckmann, Fleissner 1989: 90) pa se u Republici Hrvatskoj kao i u većini zemalja javni se prijevoz subvencionira. Tako da bi iz tih razloga uključenost gradske, lokalne i državne vlasti u smislu postavljanja određenih standarda kvalitete za uvjet dobivanja subvencije bio za očekivati. Na taj način bi putnik znao kakva usluga mu se pruža i ne bi mogao biti zakinut u odnosu na nekoga drugog putnika u drugom gradu ili drugoj županiji (Ilić 2014: 27). U Republici Hrvatskoj usvojen je Hrvatski normativni dokument HRN EN 13816 za javni prijevoz putnika, a glavna je svrha ove norme promicanje kvalitetnog pristupa funkcioniranju javnog prijevoza i usmjeravanje interesa na potrebe i očekivanja korisnika usluge (Ilić 2014: 27). Više nije dovoljno samo ispuniti zahtjev kupca za kvalitetom, već je u prvi plan stavljeno prevladavanje tog zahtjeva, odnosno zajedničko planiranje zahtjeva kupaca i isporučitelja u pogledu kvalitete, kao i pojačano povezivanje različitih poduzeća u jedinstven proces nastanka proizvoda/usluga zbog optimizacije cjelokupnih sustava, a zbog globalnog pritiska konkurencija ova organizacija će se sve više primjenjivati (Lazibat i Kolaković 2004: 156). Pritisci konkurencije motiviraju organizaciju da promijeni način razmišljanja, ponašanja i djelovanja. Mnoge organizacije su zbog zanemarivanja sustava upravljanja kvalitetom bile u velikom zaostatku i tako stvorile ekonomske gubitke. Prijevozne tvrtke koje posjeduju sustave upravljanja kvalitetom stvaraju zadovoljnog putnika koji svoje zadovoljstvo prenosi od usta do usta drugim potencijalnim putnicima i na taj način utječe na profitabilnost koja se generira od dobiti drugih novih kupaca (Rust, Chung 2006). U javnom prijevozu putnika najvažniju ulogu u stvaranju kvalitete usluge ima sudjelovanje svih zaposlenih, a pogotovo

voznog osoblja koji su u stalnom kontaktu s putnicima (Ilić 2014: 36). Motivirano vozno osoblje ima razvijenu empatiju u kontaktu s kupcima te zajedničkom suradnjom, putnicima pruža osjećaj sigurnosti i zadovoljstva prilikom konzumiranja usluge. Empirijska analiza u kojoj je kvaliteta zaposlenih bila dobro ocjenjena, pokazala je kako su njihovi korisnici bili puno zadovoljniji s pruženom uslugom, nego kod manje kvalitetnih zaposlenih (Erbel 2003: 14). Snaga svake uspješne organizacije u njenim je ljudskim potencijalima, a to se posebno odnosi na organizacije koje se bave prijevozom putnika. Kvaliteta usluge ključna je za putnika, a vozno osoblje ima značajnu ulogu u postizanju prepoznatljive kvalitete usluge uz sve ostale elemente.

Prema Winteru u empirijskom istraživanju pronađeno je 45 relevantnih publikacija s engleskog i njemačkog govornog područja koje dokazuju postojanje povezanosti između zaposlenika i zadovoljstva korisnika (Winter 2005: 62). Jedan je to od razloga zbog kojega je važno da svaki prijevoznik provodi interne edukacije voznog osoblja s ciljem poboljšanja kvalitete usluge. Putnici uvijek prepoznaju dobru skrb i brigu, stoga vozno osoblje treba biti pripremljeno na razne situacije te uvijek imati pripravne situacije i spremne odluke kako pristupiti specifičnim situacijama. Sve ovo uvelike ovisi i o ulaganju u vozno osoblje putem edukacija, ali i o samom djelatniku te njegovim sposobnostima i vještinama na osnovu dosadašnjeg radnog iskustva (Ilić 2014: 13). Očekivanja putnika sve su veća i zadovoljavanje njihovih očekivanja se ne temelji samo na dobrom autobusu, nego u očekivanju cjelovite usluge. Takva usluga podrazumijeva jednostavne prodaje karata i to putem mobilnih i *web*-aplikacija kao i njihovo ažuriranja pa sve do kvalitetnog i sigurnog vozila s puno dodatne opreme te ljubaznog i pristupačnog voznog osoblja. Prijevoznici imaju zadaću usmjeriti svoje aktivnosti u transformaciju organizacije i to na području povećanja razine kvalitete usluge i odnosa prema korisnicima. Na taj način stvorit će uslugu koja će zadovoljiti zahtjeve i očekivanja korisnika. Upravljanje kvalitetom za korisnika predstavlja preduvjet korištenja usluge i ako se izostavi njezino upravljanje dolazi do nekorištenja usluge, a samim time i do pada prihoda u poslovanju. Menadžment stoga treba kontinuirano raditi na svijesti o važnosti podizanja kvalitete kako bi usluga zadovoljavala sve zahtjevnije potrebe korisnika, a to se jedino može postići pravovaljanim i na vrijeme uspostavljenim propisanim standardima kvalitete u poslovanju.

### 3.2.2.1. Implementiranost standarda kvalitete

Kako bi se sustav kvalitete što uspješnije primijenio potrebno je kontinuirano pratiti promjene u okruženju, ispitivati potrebe tržišta, usklađivati pojedinačne i grupne ciljeve unutar organizacije, poboljšavati procese i ustrojstvo te ispitivati kvalitetu ponuđenih proizvoda. Utjecaj implementiranog sustava upravljanja kvalitetom organizacijama donosi brojne prednosti ispred konkurenata za razliku od onih koji nemaju implementiran sustav. Za organizaciju je od iznimne važnosti implementirati standarde kvalitete zato što dižu proizvode/usluge na višu razinu, a samim time stvaraju povjerenje korisnika usluga.

Upravljanje kvalitetom u organizaciji uvelike ovisi o odluci menadžmenta u kojoj mjeri i razinama je organizacija spremna uložiti svoje resurse i napore u ostvarenju zadanih ciljeva. Prije donošenja takve odluke, menadžment treba razmotriti temeljne značajke za provođenje politike kvalitete. Prema Lazibatu temeljne teme obuhvaćaju odgovore na sljedeća pitanja (Lazibat 2009: 189):

- Koja razina kupaca čini tržište tvrtke (izbor kvalitete za projektiranje ili stupnjevanje)?
- Bori li se poduzeće za vodstvo u kvaliteti, konkurentnost ili pak primjerenost?
- Prodaje li poduzeće standardne proizvode ili prodaje uslugu u kojoj je proizvod jedan od sastavnih dijelova prodaje?
- Želi li poduzeće prodavati svoje proizvode na temelju velike pouzdanosti uz višu početnu cijenu ili male pouzdanosti uz nižu početnu cijenu?
- Treba li naglasak biti na optimiziranju troškova uporabe ili proizvodnih troškova?
- Trebaju li mogućnosti biti kvantificirane (pouzdanost, održavanje)?
- Treba li se poduzeće za svoje kontrole osloniti na sustave ili ljude?
- Treba li planiranje kvalitete raditi radno osoblje ili linijski ljudi?
- Treba li dobavljače uključiti u poslovnu skupinu?
- Treba li vrhovni menadžment aktivno sudjelovati u planiranju i osiguravanju kvalitete ili to treba prenijeti na nekoga drugog?

Ovo su samo neke od tema na koja menadžment treba biti pravovaljano pripremljen i posložiti prioritete prema prirodi djelatnosti koju poduzeće obavlja. Menadžer koji uspješno primjenjuje stečeno znanje i iskustvo posložiti će prioritete na način da organizaciju optimizira u mjeri koja će joj donijeti efikasne učinke i dugoročnu dobrobit. Lazibat iznosi teoriju kako bi poduzeće uspješno implementiralo sustav kvalitete i dobilo certifikat prema ovoj normi,

nužno je da neovisna certifikacijska ustanova utvrdi kako to poduzeće u svojoj praksi udovoljava zahtjevima norme u pogledu (Lazibat 2009: 172):

- *sustava upravljanja kvalitetom*
- *dokumentacije kvalitete*
- *opredijeljenosti uprave poduzeća za kvalitetu*
- *upravljanja resursima*
- *realizacije proizvoda te*
- *mjerenja, analize i poboljšanja.*

Odluka menadžmenta da se ide u smjeru implementiranosti sustava kvalitete, iziskuje stav i uvjerenost da će taj put organizaciji donijeti benefite na konkurentskom području, a osim što zahtijeva angažiranost, menadžeri moraju biti sposobni uvjeriti zaposlenike da prihvate i daju svoj doprinos implementaciji ovog sustava. Što je usluga na kvalitetnija, za organizaciju se značajno snižavaju troškovi upravo stoga što su korisnici usluga zadovoljni te nema prigovora, pritužbi i širenja nezadovoljstva. Što se više širi zadovoljstvo među korisnicima, to je i učestalije korištenje usluge pa se i prihodi organizacije povećavaju.

### *3.2.2.2. Prednosti i nedostaci sustava osiguranja kvalitete*

Kako je u dosadašnjem tekstu navedeno, uvođenje ISO standarda organizaciji donosi niz prednosti. S druge strane njihovo provođenje zahtijeva dodatni angažman i resurse pa se mogu navesti i nedostaci koji se pojavljuju prilikom provođenja ovih procesa. Iako uvođenje međunarodno priznatog sustava ISO normi ima niz prednosti koje se ogledaju u različitim segmentima poslovanja gdje organizacija u konačnici postaje poželjno mjesto rada, također se pojavljuju i neki nedostaci u uvođenju ovih normi. Neki od negativnih utjecaja uvođenja sustava su (Mencer 2001: 1230):

- Stvaranje dodatnih troškova implementacije i održavanja koji mogu biti veliki teret organizaciji.
- Stvaranje birokratskog sustava koji usporava cijeli proces i to zbog lošeg savjetovanja u procesu implementacije.
- Dugo vremensko razdoblje za dobivanje certifikata.
- Trošak vremena na veliki broj zaposlenika.
- Otpor promjenama.
- Otežano zadržavanje motivacije i entuzijazma u sustavu kvalitete.

Iako uvođenje ISO normi ima niz prednosti, postoje i izazovi koji uz nepravodobno planiranje mogu izazvati prikrivenih smetnji u organizaciji. Organizacija bi trebala napraviti predviđanja u koja će što preciznije uključiti i troškove kvalitete jer bi stvaranje dodatnih troškova moglo predstavljati veliki teret, ukoliko oni nisu ranije planirani. Uvođenjem novih procedura u radne procese može se dogoditi da se stvori neučinkovit i mukotrpan posao pa operativni menadžment treba to na vrijeme prepoznati te raditi na potrebnim korekcijama.

Zaposlenici također znaju stvarati otpor prema promjenama i ne žele prihvatiti nov način rada pa im motivacija pada, što utječe na efikasnost radnih zadataka. Ipak, još uvijek ima mnogo više pozitivnih mišljenja te velik broj stručnjaka smatra dobru primjenu normnog niza ISO 9000 prvom stepenicom na putu prema poslovnoj izvrsnosti, a to posebno vrijedi ako najviši menadžment organizacije aktivno sudjeluje u izgradnji, održavanju i neprekidnom poboljšanju sustava kvalitete (Oslić 2008: 92). Uz sve prednosti i nedostatke uvođenja sustava kvalitete, valja spomenuti i jedan utjecaj koji bi se mogao svrstati i u prednosti i u nedostatke, ovisno sagleda li se kratkoročno ili dugoročno, a to je opsežnost obuhvatnosti implementacije sustava (Mencer 2001: 1230). Veća obuhvatnost implementacije sustava kvalitete dugoročno stvara bolju konkurentsku poziciju na tržištu. Što je više poslovnih procesa i internih aktivnosti uključeno u sustav upravljanja kvalitete, to je organizacija dugoročno stabilnija, fleksibilnija i spremnija na suočavanje s tržišnim promjenama.

### **3.3. Važnost grupacije u upravljanju kvalitetom**

Kod velikih internacionalnih korporacija ključnu ulogu u upravljanju kvalitetom ima grupacija. Grupacija postavlja svoje interne standarde kvalitete na svim razinama i implementira ih po svim državama bez obzira što neki od tih standarda nisu obvezni u nekim državama. Kod autobusnog prijevoza najveći je fokus na tehničkoj ispravnosti autobusa i sigurnosti putnika. Zbog njihove velike mase, prometne nesreće vrlo često završavaju s tragičnim posljedicama, stoga se toj kategoriji vozila pridaje posebna pažnja kad se govori o sigurnosti prometa na cestama. Naročito je važno istaknuti kako se značajan broj školske djece vozi autobusima te je svaki i najmanji pomak u sigurnosnim standardima za ta vozila vrlo važan (Pavišić i Matiša 2013: 757-758). S obzirom na to da promet predstavlja kretanje, a svako kretanje vezano je uz pojavu izvjesnih rizika za živote i zdravlje putnika, sigurnost prijevoza putnika vrlo je važna tehnička i ekonomsko-eksploatacijska karakteristika i jedan je od osnovnih zadataka svakog prometa (Jelinović 1972: 85). Velike prijevozničke korporacije svojim visokim internim standardima kvalitete tehničke ispravnosti, žele minimalizirati

ugrožavanje svojih putnika na bilo koji način. Glavne uzroke prometnih nesreća treba tražiti u bezobzirnom nepoštivanju temeljnih prometnih pravila, neispravnosti i starosnoj strukturi vozila te lošem stanju cestovne mreže i opreme (Božičević 1992: 13-14).

Poduzeća su ta čiji je zadatak osvijestiti vozno osoblje o važnosti poštivanja prometnih pravila i odgovornosti koja im je povjerena, obavljati redovne preglede tehničke ispravnosti i upravljati voznim parkom dugoročnim planiranjem starosne strukture. Grupacija obično ima svoj interni revizijski tim koji obilazi sve članice po unaprijed dogovorenom planu, a koji se najčešće provodi jednom godišnje. Nakon internog pregleda nepristranog revizijskog tima, grupacija ima rezultate svih članica te nakon uvida u sve rezultate, predlaže određene radnje koje moraju svi provoditi po potrebi i po ostvarenom rezultatu. Svi rezultati boduju se i svaka država ima svoj jedinstveni državni rezultat, ali ima i pojedinačne rezultate svakog servisa.

Iznimno je zahtjevno dostići razinu kvalitete koja se zahtijeva, a pogotovo ako se u organizaciji prije dolaska stranog investitora nije uočilo upravljanje kvalitetom kao strategiju razvoja, nego se na to gledalo isključivo kao trošak. Većina hrvatskih prijevoznika još uvijek funkcionira po principu da ono što nije neophodno i zakonski propisano, nema smisla ni uvoditi s obzirom na to da gledaju isključivo u smjeru povećanja troška, a ne kao dugoročno ulaganje. Kako bi se sustav upravljanja kvalitetom mogao implementirati, nužni su ljudski potencijali i njihovo shvaćanje, promišljanje kao i promjena u razmišljanju.

Ključno je prepoznati vodeća okruženja u kvaliteti i poslovnoj izvrsnosti u grupi te da se iskustva vodećih država u okruženju prvo istraže i prouče, a potom poopće s ciljem kako postati primjer koji trebaju svi u grupi slijediti u nezaustavljivom globalnom rastu kvalitete, kako brojem certifikata tako i stvarnom kvalitetom proizvoda i usluga, koja pojedina okruženja i njihove članice nude na tržištu, neovisno o tome nude li se samo lokalnom, subregionalnom, regionalnom ili globalnom tržištu (Dumičić, Knego i Melvan 2007: 46). Samo zajedničkim snagama tima unutar organizacije, sustav potpunog upravljanja kvalitetom može zaživjeti i postati nezaobilazni dio organizacije koja će zauzeti zavidnu poziciju u borbi protiv konkurencije koja svakim danom radi na poboljšanju kvalitete svojih usluga.

### 3.3.1. Elementi za povećanje kvalitete usluge u autobusnom prijevozu

Kvaliteta u organizaciji može se poboljšati na mnogobrojne načine, ali i u tom slučaju potrebno je imati pomno razrađen strateški plan gdje će se znati svaki sljedeći korak koji je potrebno poduzeti za što učinkovitije ostvarenje poslovnih ciljeva.

Učinkovitost djelovanja organizacije može se povećati unapređenjem i preustrojem poslovnih procesa (Brumec i Brumec 2018: 2). Neki od važnih elemenata koji su implementirani u svrhu pružanja bolje kvalitete usluge u autobusnom prijevozu su (Pancić i Ilić 2019: 309):

- obvezna pravila i procedure koja su prisutna u svim procesima
- nabava vozila, odnosno *pomlađivanje* voznog parka te njegovo unificiranje
- promjena organizacijske strukture
- razvijanje interne komunikacije između menadžmenta i grupe
- korištenje dosadašnjih vještina i znanja
- razvijanje svijesti o važnosti kvalitete.

Uvođenjem ovih elemenata postiže se podizanje razine kvalitete u različitim segmentima poslovanja što doprinosi stvaranju kvalitetne usluge. Kvalitetnu uslugu putnik će prepoznati prilikom korištenja usluge i stvorit će percepciju o tome kako je doživio svaki pojedini dio usluge. Svoj doživljaj će prenijeti užoj okolini, koja će se kasnije proširiti i na druge potencijalne korisnike usluge. Stoga je važno sagledati uslugu kroz osobu koja tu uslugu koristi kako bi se mogli uočiti propusti i stvoriti elementi za poboljšanjem usluge. Ovakvim pristupom mjeri se percepcija u odnosu na očekivanje koje se stvara konzumacijom usluge. Ovaj pristup se temelji na diskonfirmacijskoj teoriji u kojoj postoje tri moguća ishoda:

- *negativna diskonfirmacija ili nepovjerenje - razina usluge je ispod očekivanja*
- *potvrđena očekivanja - realizacija usluge u skladu s očekivanjima te*
- *pozitivna diskonfirmacija - razina usluge je iznad očekivanja*

(Žabica, Lazibat i Dužević 2014: 11).

Implementacijom elemenata za povećanje kvalitete, usluga autobusnog prijevoza poprima novu dimenziju doživljaja putnika. To je doživljaj koji će putnik prenositi na druge potencijalne putnike te svojim pozitivnim dojmom povećati tržišni udio korištenja usluge.

### 3.3.2. Revizijski sustav i linije kontrole kvalitete u autobusnom prijevozu

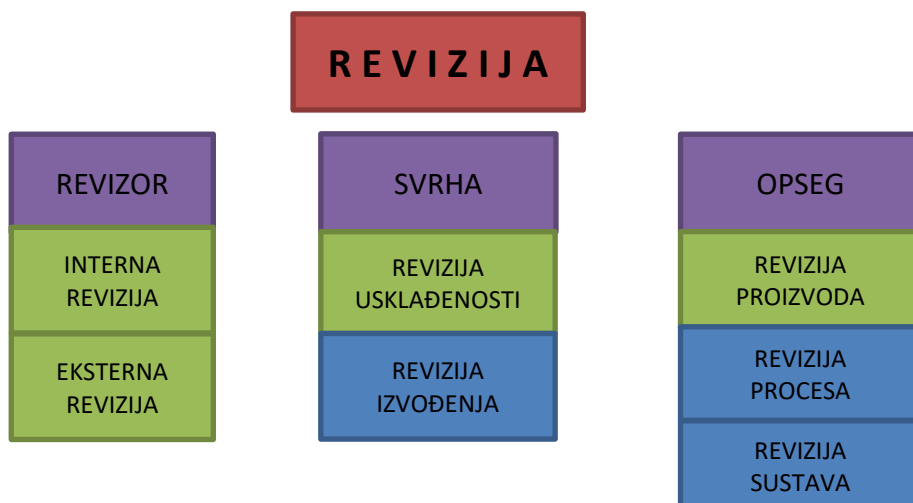
U svakoj djelatnosti postoji segment proizvoda/usluge koji je od iznimne važnosti za potrošača odnosno konzumenta usluge. U autobusnom prijevozu stavlja se veliki naglasak na sigurnost putnika i pouzdanost autobusa, stoga je važna uspostava tri linije kontrole kvalitete (Pancić i Ilić 2019: 309-310):

- preventivni pregledi u osmotjednim ciklusima
- interna revizija dva puta godišnje

- grupna revizija jednom godišnje koja se radi po metodi slučajnog uzorka
- grupna revizija procesa i procedura.

Istraživanja pokazuju kako je putnicima jedna od najvažnijih stavki, sigurnost usluge u autobusnom prijevozu, stoga je neophodno uspostaviti linije kontrole kvalitete gdje će organizacija svesti na minimum stvaranje nepovjerenja u vozilo kojim se putnik koristi. Sigurnost je preduvjet za korištenje usluge autobusnog prijevoza i ako je ona upitna, putnici će brzo odustati od korištenja usluge. Usluga će se kao takva pokazati nekvalitetnom jer ne zadovoljava minimalni standard koji je neophodan za normalno funkcioniranje na tržištu. Sigurnost uvelike utječe na reputaciju prijevoznika i stvaranje pozitivnog dojma o poduzeću. Revizijski sustav kvalitete kao element ima značajnu ulogu u poboljšanju razine kvalitete u organizaciji. Potrebno je da nadređene osobe kontinuirano i pravovremeno provode reviziju kako bi menadžment imao pravodobne informacije u kojem smjeru ide poslovanje te u kojim segmentima su potrebne promjene koje će utjecati na poboljšanje kvalitete usluge. Ukoliko se revizija ne provodi redovno, gubi se njen smisao i zaposlenici *popuštaju* u stalnoj težnji za poboljšanjem kvalitete. Provođenjem revizije zaposlenici trebaju imati osiguran sustav nagrađivanja za izvršne rezultate, kao i kazne u slučaju ako revizija pokaže kako se nije zadovoljila tražena razina kvalitete.

**Slika 8.** Revizija sustava kvalitete



**Izvor:** izrada autora prema: dr. sc. Baković, T. 2015. *Upravljanje kvalitetom*. Ekonomski fakultet Zagreb.

Slika 8 prikazuje vrste revizija koji je bio prethodno pojašnjen u kojim vremenskim intervalima ju je potrebno provoditi u praksi te njezinu svrhu i opseg. Kako bi se kontrolirala kvaliteta u različitim segmentima, reviziju je potrebno provoditi na proizvodima, procesima i sustavima.



Ciljevi revizijskog sustava prema Lazibatu su sljedeći (Kondić 2002: 140):

- Utvrđivanje sukladnosti sustava u odnosu na zahtjeve.
- Ocjenjivanje učinkovitosti uvedenog sustava upravljanja.
- Traženje nesukladnosti u procesima.
- Pomoć pri ispunjenju zahtjeva iz norma, odnosno pravila, naročito u početnoj fazi implementacije sustava i pripreme za certifikacijsku reviziju.
- Pronalazak mogućnosti za poboljšanje u revizijskom području.
- Prikupljanje informacija i podataka koje su potrebne za ocjenu cjelokupnog sustava.
- Specifični ciljevi koje određuje uprava prije same, interne revizije.

Kako je prethodno navedeno, revizijski sustav predstavlja jedan od procesa ISO 9001 standarda i stoga je važno ostvariti ciljeve revizijskog sustava jer ostvarenjem ovih ciljeva ostvaruju se i zahtjevi ISO 9001 standarda. Revizija predstavlja podršku organizacijama u lakšem pristupanju zahtjeva za normama, pogotovo na početku kada za organizaciju revizijski sustav predstavlja određenu promjenu u odnosu na dosadašnji način rada i razmišljanja. Implementiranjem sustava kvalitete organizacija ostvaruje dodanu vrijednost na tržištu gdje putnici imidž prepoznaju kao sigurnost, pouzdanost, točnost, ljubaznost, doživljaj u svojoj svijesti te stvaranju dugotrajnog povjerenja u tvrtku koja im pruža uslugu. S druge strane zaposlenici svoje zadovoljstvo prenose kako unutar tako i izvan organizacije stvarajući kulturu kvalitete. Sve to doprinosi i otvaranju novih prilika na domaćem i stranom tržištu (Ilić i Pancić 2019: 311). Zadovoljni kupci s jedne strane i zadovoljni zaposlenici s druge strane čine jedinstven i učinkovit sustav koji svoju uspješnost mjeri s najuspješnijim svjetskim poduzećima.

### **3.4. Izazovi organizacijskih promjena**

Akvizicije i spajanja pored nove organizacijske strukture, uključuju i promjene u organizacijskoj svijesti zaposlenika od priljeva novog znanja sve do usvajanja razvoja i primjene novih procesa. Čengić iznosi kako postoje strateški ulagači koji poduzećima donose povećanje temeljnog kapitala, znanje i razvoj za razliku od portfeljnih ulagača koji ulaze samo u dioničku strukturu poduzeća, ali bez aktivnog transfera znanja, kapitala i upravljanja (Čengić 2001: 108). Nakon spajanja/akvizicije poduzeća podrazumijeva i suočavanje s promjenama u organizaciji.

Početkom 21. stoljeća u djelatnosti ljudskog kapitala došlo je do nekih vrlo značajnih promjena i trendova profesionalne društvene naravi i to (Vujić 2005: 79):

- Stav i očekivanje zaposlenika prema svom zanimanju promijenili su se pa umjesto materijalnih potreba ljudi teže za većom samostalnošću.
- Strukturne društvene i tehnološke promjene prisiljavaju tvrtke na kontinuirano ulaganje u inovacije zaposlenika.
- Okruženje sve više prati što se događa unutar tvrtke i ukazuje na svoje potrebe.
- Rast cijena rada i smanjivanja radnog tjedna, prisiljava menadžment na poboljšanje ukupne kvalitete rada te podizanju efikasnosti i efektivnosti zaposlenika.
- Brze ekonomske i tehnološke promjene uvjetuju promjene u načinu obavljanja posla.
- Težnja za efikasnim korištenjem resursa.
- Ljudske potrebe, želje i kultura života znatno su se promijenile.
- Decentralizira se i regionalizira ustroj društva.
- Stvaraju se partnerski odnosi i civilno ljudsko društvo.
- Njeguje se timski rad i načela održivog razvoja.
- Unapređuje se poslovna izvrsnost i zadovoljstvo svih zainteresiranih strana u poslovnim procesima i odnosima.

Novi trendovi promijenili su način razmišljanja i očekivanja zaposlenika pa tako primarna motivacija nije više materijalne prirode, već osobne nadogradnje u smislu osjećaja pripadnosti, samostalnosti, ostvarivanja individualnih potreba i sl. Ne teži se unificiranom načinu rada već svakodnevnom težnjom za učinkovitošću, poslovnom izvrsnošću, inovativnim razmišljanjem, slobodnom iskazivanju kreativnosti, promicanjem novih ideja, rješavanju problema na *drugačiji način*, zajedničkom stvaranju i sl. Ipak, tri su izazova najveća u opažanjima s kojima se suočavaju tvrtke u ovom stoljeću, to su:

- *Dramatično ubrzavanje ritma strateške obnove u velikim i malim organizacijama.*
- *Postizanje situacije u kojoj je inovacija svakodnevni posao svih ljudi.*
- *Stvaranje iznimno ugodne radne okoline koja svakog zaposlenika potiče da daje najbolje od sebe (Hamel 2009: 40-41).*

Ubrzane tržišne promjene zahtijevaju i brz strateški odgovor. Inovativno razmišljanje treba biti dio organizacije, a njegovanje i poticanje ljudskih potencijala na ostvarivanje ovih učinaka ključno je za stvaranje nove organizacije. Kako bi se uspješno započelo s promjenama u poduzeću, svi zaposlenici moraju početi prihvaćati probleme s ciljem njihovih rješavanja. S obzirom da su spajanja i akvizicije vrlo zahtjevni poslovni procesi koji iziskuju fokusiranost i veliki angažman -

*rukovoditelji mnogo vremena troše na gašenje požara i rješavanje problema pa ne posvećuju dovoljno vremena i pažnje određivanju koji su to djelatnici koji predstavljaju najveću vrijednost za njihove poslovne operacije (Zgombić 2004: 132).*

Jasna usmjerenost kao i stav menadžmenta znatno se promijenio u odnosu prema zaposlenicima. Pored odnosa sa zaposlenicima, važno je popratiti i procese koji će doprinijeti efikasnosti samog sustava i pri tome imati pozitivan utjecaj na okoliš koji sve više dobiva na važnosti.

### 3.4.1. Upravljanje promjenama u organizaciji

Menadžeri se suočavaju s izazovom upravljanja promjena, stoga uspješnost prilagodbe uvelike ovisi i o spremnosti menadžera da prihvaćaju promjene te tako budu spremniji za prelazak iz jednoga u drugi način rada. Kako bi se što bezbolnije uvele promjene u organizaciju, važno je razvijati naviku sudjelovanja zaposlenika i to dijeljenjem informacija, dvosmjernom komunikacijom, pomicanjem odlučivanja do najniže moguće razine, uklanjanjem simbola hijerarhije i nejednakog statusa, uvođenjem suradnje među funkcijama, približavanjem shvaćanja potreba za uvođenjem promjena (Zgombić & Partneri 2003: 30). Jedan od najbolje dokumentiranih rezultata istraživanja individualnog i organizacijskog ponašanja je da organizacije i njihovi pripadnici pružaju otpor pri bilo kakvoj promjeni, što je u jednu ruku pozitivno (Robbins 1995: 279). Na taj način menadžeri mogu predvidjeti organizacijsko ponašanje i u skladu s tim primijeniti jedan od odgovarajućih načina za lakšom prilagodbom. Prednost aktivnog kreiranja prostora za mijenjanje prihvaćene prakse rada ogleda se i u tome što ono omogućava upravljanje reakcijama koje prate promjenu (Kamp 2000: 52). Mnoge promjene odvijaju se brže od sposobnosti ljudi da ih prihvate pa prema tome postoje tri značajna aspekta upravljanja promjenama, to su (Ferenčić 1997: 253):

- Znanost i tehnologija kao temelj napretka.
- Trendovi i važne komponente procesa globalizacije.
- Funkcioniranje međunarodnih i nacionalnih organizacija.

Uvođenje nove tehnologije i stvaranje organizacije koja uči, predstavlja promjenu u dosadašnjem načinu rada i nerijetko se događa stvaranje otpora kod zaposlenika pa je važno da se uz pomoć menadžmenta što prije premosti taj nerazmjer, kako bi organizacija bila sposobna pratiti trendove globalizacije i prihvatiti način funkcioniranja i utjecaja ostalih sudionika na svjetskoj razini.

S obzirom na to da su navedeni aspekti značajni za opstanak poduzeća na tržištu, menadžeri se trebaju s njima i suočiti na način korištenja svog dosadašnjeg znanja i iskustva koje će doprinijeti stvaranju nove vrijednosti za i u organizaciji. Cilj je uskladiti interese poduzeća i djelatnika pa je potrebno uspostaviti obostrano prihvatljiv pristup, uključujući djelatnike, odnosno njihove kreativne ideje u provedbi promjena, kako bi se identificirali s promjenama, što znači (Ferišak 2006: 335):

- *Uspostaviti otvorene odnose upoznavajući djelatnike sa važnim detaljima.*
- *Uključiti ih u faze procesa projektiranja, razgovarati o očekivanim učincima te konfliktnim ciljevima.*
- *Motivirati ih za promjene kroz kreativnost i odgovornost.*

Osjećaj uključenosti motivira zaposlenike na lakše prihvaćanje promjena i pridonosi kreativnim pristupom pri učinkovitijim implementacijama promjena. Omogućavanje odvijanja procesa promjena dovest će do smanjenja otpora. Dopuštajući im osjećanje i iskazivanje otpora, strahova, zabrinutosti i žalosti, olakšat će im se ova faza razvoja (Kamp 2000: 50).

Organizacijske promjene potrebne su svim organizacijama jer se s vremenom razvijaju i prirodno teže unaprjeđenju svojih funkcija, a nužne su zbog vanjskih pritisaka, ali i zbog unutarnjih potreba organizacije (Benazić 2014: 672). Ne postoji univerzalni skup pravih ili krivih vrijednosti, stoga svaka organizacija mora odrediti, ili otkriti središnje vrijednosti koje čine njezinu bit i važne su za ljude unutar te organizacije (Niven 2007: 101).

Organizaciju treba promatrati kao individualnu tvorevinu jer ukoliko bi se primijenio univerzalni pristup, vrijednosti koje organizacija posjeduje bi ostale neotkrivene, a puni potencijal neiskorišten.

### 3.4.2. Definiranje i izbor poslovne strategije

Postoje različita gledišta i definicije strategije. Prema Drljači mogu se identificirati osnovna pitanja na koja odgovor treba dati strategija, a to su ciljevi organizacije, prvenstveno misleći na dugoročne ciljeve, kakav je plan, odnosno što treba činiti i kako treba djelovati i koje resurse treba osigurati i angažirati radi ostvarivanja tih dugoročnih ciljeva (Drljača 2016: 13-14).

Buble navodi kako se iz strategije razvio strateški pristup po kojem se poslovanje poduzeća više ne može temeljiti samo na proizvodnim mogućnostima, već se treba temeljiti i na

poštivanju uvjeta koje stvara okolina - promjenjivost, konkurencija, resursi, potrebe kupaca, funkcionalni i operativni dio poduzeća (Buble 2006: 106).

Prema Certou strategija je širok i općenit plan, a da bi bila isplativa mora biti u skladu s organizacijskim ciljevima koji moraju biti u skladu s organizacijskom svrhom (Certo 2008: 178).

Različiti ekonomisti imaju i različita gledišta na strategiju. Dok jedni smatraju kako je to pomno isplanirana igra, drugi na tu igru gledaju kao spontanu i bizarnu koju menadžeri prakticiraju u svakodnevnom radu. Prema tome, strategija je sredstvo koje se koristi od pomno isplaniranih aktivnosti pa sve do svakodnevnih odluka i ponašanja koje vodstvo primjenjuje u interakciji s drugim sudionicima. Važnost uvođenja strategija povećanja kvalitete ogleda se u činjenici kako jedino uz moćno oružje kao što je strategija, organizacija može doći do zacrtanog cilja. Strategija je načelo koje će organizaciju pomaknuti s točke u kojoj je sada prema točki na kojoj želi biti. Katkad je se može nazvati i glavnom idejom ili sveobuhvatnim konceptom (Jugo 2017: 35). Kako bi se uspješno uspostavio koncept, organizacija treba imati jasno složenu strukturu. Struktura organizacije je formalni način identificiranja:

- *tko snosi odgovornost za što*
- *tko primjenjuje autoritet nad kim*
- *tko odgovara komu* (Stacey 1997: 65).

Potreba za identificiranjem olakšava pristup rješavanju poteškoća prilikom provedbe strategije. Ako struktura nije pogodena ili razvijena do te mjere da se može uskladiti s novom strategijom, nije moguće u staroj strukturi realizirati nove ciljeve (Jurina 2011: 64). Naime, struktura treba pratiti organizacijsku strategiju jer su u međusobnoj ovisnosti. Svaka organizacija bez obzira čime se bavi na tržištu, treba imati kvalitetu kao jednu od osnovnih strategija poduzeća.

Ima dosta načina za osmisliti poslovnu strategiju koja će poduzeće dovesti do uspjeha. Neke od najčešće korištenih strategija u poduzeću su:

- *niski troškovi - najočitija operativna strategija naglašavanja niskih troškova proizvoda/usluge*
- *diferencijacija - odvojiti kompaniju tako što će se nametnuti svojom ponudom kao nadmoćan  
takmac u odnosu na konkurente*
- *usredotočenost - operativna strategija usredotočenja na jedan konkretni segment tržišta ili*

*ciljanu demografsku skupinu (Mateša 2019: 142).*

Ovisno o vrsti djelatnosti, tržišnom utjecaju i raspoloživim resursima organizacije se okreću nekim od najčešće korištenih strategija. Ako se primjenom određene strategije želi ostvariti tržišni uspjeh, ona mora biti okrenuta prema tržištu, odnosno temeljiti se na marketinškim načelima. Upravo stoga svaka kvalitetna i uspješna poslovna strategija današnjice jest marketinška strategija, odnosno strategija marketinga (Marić 2006: 154). Marketinška strategija prati utjecaj tržišta i promjene koje donosi, stoga svoju strategiju temelji na pravodobnim informacijama i znanstveno utemeljenim analizama za donošenje odluke o izboru strategije i načinu poslovnog djelovanja na tržištu.

Svaka organizacijska struktura podložna je utjecaju stupnja diferencijacije i integracije s jedne te uvjeta okoline s druge strane (Buble 2006: 236). Diferencijacija proizilazi iz jedinstvenog stvaranja vrijednosti za kupca, a održiva diferencijacija zahtijeva da poduzeće na jedinstven način obavlja raspon vrijednosnih aktivnosti koje utječu na kriterije kupnje (Porter 2008: 151), odnosno konzumacije usluge. Treba voditi računa kako se zadovoljavanje potreba sa stajališta kupaca odnosi na zadovoljstvo odabranim proizvodom/uslugom (ovisno o njegovim upotrebnim vrijednostima i cijeni), vremenu te prostoru i to s različitih aspekata potreba (Meler 2005: 61). Prepoznavanje potreba i navika kupaca otvara vrata za bolju povezanost i manje neugodnih iznenađenja jer što se više ulaže truda u shvaćanju i prihvaćanju korisnika, lakše se oblikuje strategija stvaranja usluge koja će svojim obilježjima u potpunosti zadovoljiti očekivanja korisnika. Model strategije promjena određuje osam strategija rukovođenja promjenama kao i njihove ishode (Blanchard 2010: 229).

- Povećanje mogućnosti uključivanja ljudi i njihov utjecaj na proces uvođenja promjena. Ishod → prihvaćanje promjena.
- Prezentacija poslovnog obrazloženja uvođenja promjena. Ishod → uvjerljivo opravdanje za promjene.
- Vizualiziranje budućnosti. Ishod → inspirativna vizija.
- Eksperimentiranje u cilju postizanja sklada. Ishod → jednoglasnost i usklađena infrastruktura.
- Osposobljavanje i motiviranje. Ishod → nove vještine i predanost poslu.
- Izvršavanje i podržavanje promjena. Ishod → odgovornost za rezultate.
- Učvršćivanje i proširenje promjena unutar organizacije. Ishod → održivi rezultati.
- Istraživanje različitih mogućnosti. Ishod → opcije.

Prema navedenom modelu, strategija je vrlo slojevit način razmišljanja i djelovanja jer svaki akcija vodi k određenoj reakciji, odnosno svaku aktivnost treba pomno sagledati i djelovati na način kojim će se zadovoljiti željeni ishod. Izbor strategije ne znači ništa posebno, ako se ona ne transformira u strateški plan koji se zatim provodi u praksi i ako se ne provede kontrola ostvarivanja izabrane strategije (Majstorović 2010: 46). Tržište je promjenjivo, ali ljudi su ti koji mogu na vrijeme prepoznati potencijal iskorištavanja poslovnih prilika i promijeniti smjer kretanja posla onako kako to tržište nalaže.

### **3.5. Dugoročno orijentirana strategija upravljanja kvalitetom u uvjetima promjena**

Pokretanje bilo kakve promjene obično uključuje primjenu strategije uvjeravanja kako bi ljudi uvidjeli kako će promjene biti na dobrobit organizacije, a rješenje je u uključivanju ostalih u svoju viziju promjene (West 2005: 142). Vizija vrha vodstva treba postati i vizija ljudi koji su dio promjena jer oni su važni u procesu provedbe promjena pa se tako trebaju i osjećati kako bi mogli dati svoj puni doprinos. Sposobnost poduzeća da se prilagodi promjenama i uči kako bi se prilagodilo, predviđanje promjena - imat će centralno mjesto u budućem procesu preživljavanja. Nakon preživljavanja dolazi razvitak, širenje, konkurencija (Marušić 2001: 32). U ovoj fazi poslovanja, ključnu uloga ima rukovodstvo, koje svojim načinom vođenja olakšava prilagodbu, oživljava organizaciju, stvara nove vrijednosti i uspješno primjenjuje svoju snagu u borbi s konkurencijom. U doba koje obilježava šire poimanje nadzora i veća potreba za brzinom i fleksibilnošću, tvrtke daju zaposlenicima veću slobodu odlučivanja, koje oslobađa inovativnost i napore pojedinaca koji su prije bili sputani hijerarhijskim nadzorom (Zgombić 2005: 30).

Zbog navedenih promjena stvorio se novi način razmišljanja u vidu profesionalne društvene naravi, koji je obilježio suvremenu organizaciju i način ophođenja prema ljudima. Inovacija je usko povezana s promjenama. Ona se ne odnosi samo na stvaranje nove vrijednosti već i na smjenu starih poduzeća i aktivnosti, što predstavlja važan izvor obnove i rasta u ekonomiji (Atkinson i Ezell 2014: 134). Menadžerima su potrebne vještine prepoznavanja potencijala koji bi mogli doprinijeti stvaranju inovacija unutar organizacije. Inovativnost se stvara, ne rađa se, ali mnoge velike tvrtke jednostavno nisu dobre u vođenju tih procesa (Russel-Walling 2007: 97). Inovativnost zahtijeva novi način razmišljanja što stvara potrebu za prihvaćanjem promjena, a ljudima je najteže mijenjati sebe pa stoga često zanemaruju uvođenje ovih procesa.

Rješavanjem problema na koje se nailazi povećava se kvaliteta, bilo da se radi o međusobnim odnosima ili nekim drugim procesima. Vještine kvalitetnog korporativnog komuniciranja i balansiranja međuljudskih odnosa od iznimne su važnosti u ovom dijelu posla.

Nitko ne može izbjeći posljedice promjena, na radnom mjestu ili drugdje, ali oni koji prepoznaju da će njihov učinak biti velik, da će proces prilagodbe i prihvaćanja biti dugotrajan i da svi imamo i druge izvore snage, u mnogo su boljem položaju od onih koji su uhvaćeni nespreni (Zgombić 2003: 119). S obzirom na to da svaki zaposlenik drugačije reagira na promjene, suvremeni menadžer treba biti sposoban prepoznati koji pristup je najbolji za svakog djelatnika kako bi u konačnici cijela organizacija postigla isti cilj. Kvaliteta treba biti stavljena u prvi plan koji će doprinijeti ispunjavanju svih drugih ciljeva te na taj način ispuniti svoju viziju i misiju na tržištu.

U današnje vrijeme mnogi stvaraju krivu percepciju o kvaliteti. Zato je potrebno pažljivo analizirati sve elemente koji utječu na oblikovanje kvalitete usluge kako bi se moglo pristupiti promjenama koje su neophodne u poboljšanju same usluge. Upravo te promjene trebaju biti praćene odgovarajućom razrađenom strategijom koja će se dugoročno pokazati kao isplativ poslovni pothvat.

*Strategic Quality Management* treba implementirati u poduzeće zato što zadovoljava dva interesa (Mencer 2001: 1229):

- Profesionalni, ekonomski i socijalni interes pojedinaca povezanih uz poduzeće.
- Interes eksternih subjekata vezanih za poduzeće u okviru tržišnih komunikacija.

Upravljanje strategijom kvalitete dugoročni je proces koji zahtijeva kontinuirani rad, ali i donosi konkurentsku prednost na tržištu.

Zato je važno imati strateški plan ostvarivanja kvalitete. Osiguranjem kvalitete u organizaciji postižu se profesionalni, ekonomski i socijalni ciljevi koji doprinose sudjelovanje u tržišnoj utakmici, a kao rezultat ističe se pozitivan ishod na organizaciju. Ključnu ulogu ima menadžment koji treba prepoznati važnost koju donosi sustav upravljanja kvalitetom, a koji će prenijeti svoju viziju na organizaciju te stvoriti okruženje osviještenosti upravljanja kvalitetom sve do najosnovnije linije zaposlenika.

Dugoročno i kontinuirano ulaganje u ljude i njihove potencijale, sprječavanje negativnih i nemoralnih aspekata ljudskog ponašanja te razvijanje njihovih emocionalnih i intelektualnih kapaciteta, osigurava brz ekonomski i društveni rast i razvoj (Požega i Crnković 2007: 20). To je jedan od preduvjeta stvaranja potpunog upravljanja kvalitetom, gdje će se osigurati kvalitetna podloga za stvaranje poslovne izvrsnosti.



### 3.5.1. Percepcija i očekivanja putnika

U današnjem sve kompleksnijem poduzetničkom okruženju i sve složenijim uvjetima poslovanja karakteriziranim većom ponudom od potražnje, sve kraćim životnim vijekom proizvoda, čestim promjenama ponašanja sve zahtjevnijih kupaca smanjene kupovne moći, poduzeća bi trebala brže mijenjati vlastito ponašanje, kako bi i dalje ostala konkurentna i uspješna na tržištu (Štavlić 2018: 136). Provedba marketinške strategije prema unaprijed dogovorenom planu igra veliku ulogu u dinamičnom djelovanju tržišnih čimbenika. Na dinamiku tržišta utječu mnogi čimbenici, ali najznačajniji utjecaji dolaze od potrošača te iz tih razloga nužno je upoznati osnovne karakteristike potrošača i njihovo ponašanje kako bi se poslovni subjekti mogli odrediti prema stvaranju i razmjeni vrijednosti (Grbac 2012: 70).

U autobusnom prijevozu putnika ova stavka često je zanemarena jer mjerenje kvalitete usluge prijevoza predstavlja izazov za menadžere pa se istraživanje ponašanja potrošača stavlja u drugi plan, nerijetko i izvan plana. Stvaranje percepcije putnika oblikuje svijest o zadovoljstvu ili nezadovoljstvu pružene usluge. Ne samo da će poboljšanja u metodama istraživanja ponašanja potrošača dati više kvalitetnijih informacija, nego će sve veći pritisak konkurencije na tržištu učiniti neophodnim za svako uspješno poslovanje (Dibb 1995: 139). Pritisak konkurencije stvara potrebu donošenja odluka koje će izazvati reakciju želja i potreba za novim načinom pružanja usluga kako bi oživio doživljaj prilikom susreta s potrošačem i kako bi stvorila nova dimenzija usluge.

Zadovoljstvo je klijenta posljedica primljene vrijednosti u odnosu prema očekivanoj vrijednosti. Kao što je i očekivana i stvarna vrijednost pod utjecajem subjektivne procjene klijenta, tako je i zadovoljstvo rezultat subjektivnog ostvarenja očekivanja.

Teoriju potvrde očekivanja moguće je jasnije sagledati i percipirati na sljedećoj slici (Marušić i Vranešević 2001: 485):

**Slika 9.** Teorija potvrde očekivanja



**Izvor:** izrada autora prema: Marušić, M. i Vranešević, T. 2001. *Istraživanje tržišta*. Adeco. Zagreb.

Slika 9 prikazuje nerazmjer između spoznate i očekivane vrijednosti koja prolazi različitim razvojnim ciklusima subjektivnog doživljaja klijenta. Razlika predstavlja mjeru uspješnosti i to pod raznim utjecajima iz okoline. Ova teorija se primjenjivala u dijelu istraživačkog rada koji je putem SERVQUAL modela mjerio nerazmjer između percepcije i očekivanja putnika u autobusnom prijevozu. Percepcija je proces pomoću kojega krajnji potrošači odabiru, organiziraju i interpretiraju poticaje za kupnju kojima su svakodnevno izloženi (Grbac 2012: 79).

Percepcija kupca nije postojeći čimbenik kojeg treba uzeti u obzir, nego vrijednost koju treba osmisliti, izgraditi i održavati (Tomičić-Pupek 2019: 137). Svijest kupca da ostane vjeran korištenju proizvoda/usluge, temelj je na kojem organizacija treba graditi svoje poslovanje i pri tom voditi računa da zadrži to povjerenje koje će dovesti do zavidne tržišne pozicije.

Korisnici percipiranu uslugu uspoređuju s očekivanom i upravo zbog toga cilj je pružatelja usluga premašiti njihova očekivanja kako bi se stvorio zadovoljan korisnik koji će biti vjeran, promicati ugled tvrtke i usluge te privlačiti nove korisnike (Marković, Turkalj i Racz 2019: 42).

Ovo nije lak zadatak za menadžere, pogotovo jer praksa govori kako su u većini slučajeva očekivanja iznad percepcije pa je izazov stvoriti što manji nerazmjer između ove dvije varijable.

Poduzeća nastoje što više shvatiti ponašanje potrošača kako bi im mogla ponuditi što veće zadovoljstvo (Dibb 1995: 139). Korisnici usluga dosta često imaju i nerealna očekivanja,

stoga je važno takvim osobama pristupiti na individualni način i time stvoriti svijest o važnosti njih kao individua čime će u konačnici i sama percepcija imati pozitivniju ocjenu.

Vidljivo je da su jako važni i neopipljivi elementi koji oblikuju uslugu, a koji se kao takvi ne naglašavaju, upravo zato što su nevidljivi pa im se ne pridodaje velika pozornost, a itekako utječu na stvaranje pozitivne svijesti korisniku usluge.

Konkurentska prednost se može dobiti iz različitih izvora kao što su superiorne strategije, inovativni proizvodi i uzorne usluge za klijente, ali za neke organizacije način na koji se ponašaju je važan i pruža izvor njihove snage (Niven 2007: 101). Često su ovi elementi zanemarivi pa su putnici dosta skeptični i nerado se koriste autobusnim prijevozom, što im stvara osjećaj nelagode i nesigurnosti.

### 3.5.2. Vrijednost zadovoljavanja potreba

Kao i u svakoj vrsti poslovanja tako i u prometu, koji je vrlo dinamično područje, potrebno je zadovoljiti niz potreba koji se uglavnom odnose na prijevoz putnika do njihova odredišta. Što se bolje upoznaje korisnika usluge, to se dolazi do više spoznaja na koji način zadovoljiti potrebe i stvoriti vrijednost na tržištu. Potrebe se sastoje od niza elemenata i što se više elemenata zadovolji, to je usluga kompletnija. Elemente koji čine cjelovitu uslugu važno je kontinuirano razvijati kako bi korisnik usluge prepoznao da je ona kvalitetna s više aspekata, čime bi konzumentovo zadovoljstvo raslo, čime se gradi povjerenje prema pružatelju usluge.

Važnost vrijednosti zadovoljenja potreba korisnika usluga, menadžment treba prenijeti u sve segmente organizacije i među sve zaposlenike jer svijest će potaknuti organizaciju na promjene koje će poboljšati razinu kvalitete i zadovoljstva uslugom (Ilić i Pancić 2019: 311). Pored vrijednosti zadovoljenja potreba korisnika usluge, ne smije se zanemariti i vrijednost zadovoljenja potreba zaposlenika koji čine temelj za provođenje kvalitete usluge.

Prva je menadžerska zadaća poticati i razvijati ljudske potencijale, stoga menadžeri trebaju stvarati poticajne zadatke koji će poučno djelovati i biti veći i teži od prethodnih zadataka (Fredmund 2006: 152). Princip potpunog sudjelovanja, odnosno uključenosti zaposlenika, koji u sebi sadrži elemente participacije, ali u odgovarajućoj mjeri i ovlasti, znači da je svaki pojedinac uključen te da ima i odgovornost za pronalaženje mogućnosti kontinuiranog unapređivanja i na individualnoj i na timskoj osnovi (Skoko 2000: 111).

Od menadžmenta se očekuje poznavanje svojih zaposlenika na individualnoj osnovi jer će na taj način moći pristupiti dodjeli zadataka i to poticanjem zaposlenika na obavljanje zadataka,

najbolje što znaju. Tim čine zaposlenici koji ukupnim znanjem i vještinama stvaraju sinergijske učinke.

Sposobnost tima za suradnju ključna je za uspješnost tima. Posebice je važno da organizacijski kontekst ili sam tim postave standard izvrsnosti tako da članovi osjećaju pritisak kako bi pokazali ono što najbolje znaju (Northouse 2010: 220). Vrijednost zadovoljenja potreba ogleda se u zadovoljenju korisnika usluge, odnosno putnika i u zadovoljenju pružatelja usluge, odnosno ljudi koji čine organizaciju. Potrebno je kontinuirano raditi na cjelokupnom zadovoljenju kako bi kvaliteta usluge bila cjelovita u svim elementima i segmentima poslovanja.

## **4. UTJECAJ KORPORATIVNOG KOMUNICIRANJA U AUTOBUSNOM PRIJEVOZU**

---

Jedan od najvažniji preduvjeta suvremenog poslovanja u upravljanju kvalitetom, predstavlja uspješna poslovna komunikacija. Komunikacija je dio svakodnevnog života i kao takva ne može se izbjeći, a da bi bila uspješna, potrebno je razvijati komunikacijske vještine. Komunikacija je jedno od ključnih obilježja svakog čovjeka i svake organizacije pa u vremenu u kojem živimo nijedna profesija ne može za sebe reći kako može funkcionirati bez bilo kojeg oblika komunikacije (Labaš i Skoko 2018: 596).

Komunikaciju je nemoguće izbjeći pri obavljanju bilo kojeg radnog zadatka i stoga predstavlja neophodno potreban alat kako za osnovne životne potrebe, tako i za organizacijsko funkcioniranje u svakodnevnom obavljanju posla. Komunikacija je jedino sredstvo iznenađenja u inače strukturiranom i proračunima sređenom svijetu (Bauer 2007: 131). Komunikacija zbog faktora nepredvidivosti zahtijeva i uspješno upravljanje različitim komunikacijskim tehnikama i alatima.

Organizacije i njihovo okruženje dinamične su i sklone stalnim promjenama. Nova se tehnologija razvija, konkurencija ulazi i napušta tržišta, inflacija se povećava, a proizvodnja doživljava fluktuacije (Ivancevich 1995: 458). Stoga je vrlo važno osigurati kvalitetnu komunikaciju unutar i izvan organizacije. Svijet suvremenih komunikacija i razmjene zahtijeva temeljno obrazovanje i obuku (Sen 2012: 248).

Komunikacija u organizaciji temelj je za stvaranje organizacijskih i partnerskih odnosa. Brojne grane znanosti različitih interesnih područja preklapaju se na području komunikacije te i taj podatak govori o kompleksnosti i važnosti vještine i znanja komuniciranja (Vodopija 2006: 9). Važnost komunikacije ogleda se i u prijevozu putnika, kao vrlo dinamičnoj i zahtjevnog grani poslovanja, koja zahtijeva individualni pristup temeljitom edukacijom u svakodnevnoj interakciji.

### **4.1. Pojam korporativnog komuniciranja**

Korporativna komunikacija temelj je za sve oblike komunikacije u organizaciji, a svrha ove vrste komunikacije ostvarenje je dobrih poslovnih rezultata uz zadovoljstvo djelatnika. Kako bi se bolje shvatio pojam korporativnog komuniciranja, slijede neka od mnogobrojnih stajališta i promišljanja autora:

Lamza-Maronić i Glavaš tvrde kako komunikacija u dinamičnom i složenom poslovnom okruženju zahtijeva razmjenu informacija, znanja, vremena i ograničenih resursa, te izgrađivanje poslovnih odnosa s poslovnim suradnicima i institucijama, poput tržišta, dobavljača, kupaca, nadležnih tijela, državne uprave i sl. (Lamza-Maronić i Glavaš 2008: 19-20).

Fox govori kako komunikacija u organizaciji predstavlja kompleksan sustav protoka informacija, naloga, želja i nagovještaja što ga čine dva, djelomično komplementarna sustava - mreža formalne i mreža neformalne komunikacije (Fox 2006: 41).

Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić navode kako - obavljanje osnovnih menadžerskih funkcija neposredno je povezano s komunikacijom pa je tako planiranje nezamislivo bez prikupljanja informacija iz okoline, a organiziranje nemoguće ako se poslovi ne delegiraju i ne koordiniraju, uspješnost vođenja u korelaciji s razvijenošću menadžerovih komunikacijskih vještina, motiviranje i nagrađivanje zaposlenika neuspješno bez kvalitetnog praćenja rada, a kontrola nekvalitetna ako se ne uključuje i davanje povratne informacije (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić 2008: 573).

Navedena stajališta i promišljanja o komunikaciji, donose brojne dobrobiti organizaciji koja je utkana u sve poslovne procese i međuljudske odnose, stoga važnost upravljanja komunikacijom predstavlja jednu od temeljnih menadžerskih vještina. Važnost komunikacije sve se više počinje shvaćati i usvajati u svim segmentima poslovanja pa se u njezino funkcioniranje uključuju i stručnjaci iz drugih poslovnih područja u kojima ranijih godina nije bio prevelik naglasak na važnost upravljanja komunikacijom, a neki od njih su pravnici, financijski stručnjaci i dr.

## **4.2. Svrha poslovne komunikacije**

Komunikacija je dvosmjerni (višesmjerni) proces kojim se može utjecati na ljude, predstavljajući nešto čemu će druge osobe posvetiti pažnju, a pažnja koja će biti posvećena njima pomaže da se ostvari veći učinak na komunikacijski proces (Cohen 2014: 85-86). Postoji mnogo motiva za pokretanje komunikacijskog procesa od strane komunikatora pa tako komunikacija može imati različitu svrhu koja se želi postići procesom komuniciranja. Svrha komuniciranja može biti:

- *prijenos informacije*
  - *poduka*
  - *obavljanje nekog zadatka*
  - *uvjeravanje i nagovor*
  - *iskazivanje osjećaja*
  - *ostavljanje dojma*
  - *zabavljanje*
- (Segetlija 2009: 77).

Komunikacija može biti pokrenuta iz osobnih razloga ili poslovnih motiva. Komunikacija je vrlo širok i sveobuhvatan pojam i neophodna je na bilo kojem mjestu i u bilo kojem vremenu od svakodnevnih životnih pa sve do organizacijskih potreba. Kvalitetna komunikacija omogućava lakše razumijevanje informacije, što znači da će menadžeri i zaposlenici raspolagati boljim i relevantnijim informacijama (Rouse i Rouse 2005: 37). Kako bi informacije postigle svoju svrhu, one trebaju biti istinite, pravovremene, dovoljne i formalizirane, jednostavne, ali ipak sasvim određene, isključujući svaku neodređenost koja bi uvjetovala nagađanja i nesporazume (Buble 2009: 572). Kako bi se to izbjeglo potrebno je upravljanje komunikacijskim vještinama kao dio svakodnevnog vođenja organizacije. Svaka organizacija neovisno o veličini, vrsti djelatnosti i hijerarhijskoj strukturi sadrži niz komunikacijskih dužnosti koje mora obaviti kako bi postigla uspjeh na tržišnom natjecanju. U poslovnom svijetu, ljudi su shvatili da je korisno raspolagati informacijama prije konkurencije (Henderson 2002: 19). Kad se govori o važnosti komuniciranja, valja naglasiti sljedeće (Buble 2010: 182):

- Komunikacijske vještine presudne su za čitav niz menadžerskih aktivnosti kao što su donošenje odluka, upravljanje promjenama, rješavanje konflikata i sl.
- Komunikacijske vještine važne su za sve razine menadžmenta.
- Komunikacijske vještine važne su u svakodnevnom životu.

Sastavni dio uspješnog obavljanja menadžerskih zadataka je komunikacija. Za donošenje odluka komunikacija znači raspolaganje pravodobnim informacijama, detaljnom analizom komunikacijom s ostalim članovima tima i vještinom prezentiranja donesene odluke. Upravljanje promjenama često je popraćeno rješavanjem konfliktnih situacija, stoga su neophodne komunikacijske vještine na svim razinama menadžmenta. Komunikacijska sposobnost predstavlja određeno znanje i vještine i kao takva jest spoj jezičnih vještina i društvene interakcije, tako da je komunikacija vitalan dio poslovanja, organizacije i menadžmenta te može predstavljati granicu između uspjeha i neuspjeha (Segetlija 2009: 80). Tri stupa podsjećaju lidere kako većina njihove komunikacije služi jednoj od triju sljedećih svrha: Komunikacija informira, inspirira i/ili utječe na druge (Carbonara 2019: 185). Uspješni lideri komuniciraju drugačije od tradicionalnog, apstraktnog pristupa.

U svim se uvjetima komunikacija provodi na temelju skrivenog uzorka: prvo, privucite pozornost, zatim potaknite želju, a tek onda osnažite razlozima (Denning 2009: 45). Kvalitetna komunikacija lidera unaprijed je promišljena i prolazi kroz navedene faze tako što će slušatelja na samom početku potaknuti da se usredotoči na ono što se želi prenijeti, zatim

da osjeti zanimanje i želju želeći čuti još više o predmetu komuniciranja i na kraju utjecaj lidera se očituje u ostvarivanju komunikacijskih ciljeva tako što će osnažiti slušatelja na pokretanje akcije. Za svakog govornika osobito je važno razviti vještine slušanja jer slušanjem dolazi do različitih spoznaja i saznanja koji su mu važni u govoru (Tafra-Vlahović 2013: 26). Aktivno slušanje služi za nadogradnju slušatelju u osobnom i profesionalnom smislu te primjeni i dijeljenju stečenog znanja.

Svrha komunikacije unutar organizacije neovisno je o prirodi djelatnosti, realizaciji plana (Fox 2006: 16). Tako kvaliteta poslovne komunikacije, isto kao i kvaliteta proizvoda ili usluge, postaje predmetom tržišne utakmice, što se najočitije manifestira u izjavama o misiji organizacije, sloganima i komercijalno-propagandnim porukama (Fox 2001: 17). Uloga komunikacije nije samo osigurati razmjenu informacija unutar organizacije, nego i omogućiti razmjenu informacija između organizacije i njezine okoline (kupaca, dobavljača, dioničara, i sl.) (Lamza-Maronić i Glavaš 2008: 20-21). Kako bi razmjena informacija bila uspješna na razini organizacije, kao i na razini njezine okoline, potrebno je razvijati internu i eksternu komunikaciju.

#### 4.2.1. Interna komunikacija

Moderno poslovanje zahtijeva razvijen sustav internog informiranja i komuniciranja koji pomaže svim zaposlenicima da u svom djelokrugu rada razviju kompetentnost, budu aktivni i zadovoljni sudionici u poslovnom procesu (Perinić 2008: 78-79). Zato je važno da su menadžeri svjesni u kojoj mjeri komunikacija može utjecati na poslovni ishod i kao takvi trebaju pristupiti održavanju i unaprjeđenju ove poslovne vještine. Jedno od temeljnih pitanja unutar organizacijskih determinanti značajnih za zadovoljstvo poslom, svakako je pitanje kvalitete interne komunikacije, a rezultati istraživanja ukazuju na snažan i pozitivan odnos između visoke razine zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom, što je u konačnici značajno povezano s kvalitetnim i produktivnim izvršenjem radnih zadataka (Borovec i Balgač 2017: 1-2). Kvalitetni međusobni poslovni odnosi stoga i proizlaze iz kvalitetno izgrađene poslovne komunikacije.

Interna komunikacija važno je sredstvo u organizaciji koje doprinosi uspješnom vodstvu i samim time stvara preduvjete za ispunjenje ciljeva koje postavi menadžment, ali i otvara vrata brzom prilagodbi promjenama pogotovo promjenama koje donose akvizicije i spajanja. Stručnjak za internu komunikaciju trebao bi biti obrazovan i stručan u mnogim područjima kako bi bio valjan partner menadžmentu, dok se menadžerske aktivnosti ne mogu primjereno



obavljati, a da se u određenoj mjeri ne koristi interna komunikacija (Tkalac Verčić 2015: 287). Velika je odgovornost učinkovitog komuniciranja za menadžere, budući da gotovo sve što rade uključuje komunikaciju (Buble 2010: 182). Uspješan menadžer je i uspješan komunikator jer obavljanje menadžerskog zadatka nije moguće bez uspješne komunikacije. Komunikacija unutar vlastitog poslovnog sustava izuzetno je važna za učinkovitost poslovanja i za postizanje zadovoljstva kupaca. Zato je izuzetno važno prilagoditi se promjenama na tržištu i ostvarenom rastu poslovanja (Štefanić 2015: 316). Interna komunikacija predstavlja komunikaciju koju zaposlenici obavljaju unutar organizacije, a ona se obavlja između djelatnika na istoj hijerarhijskoj razini, između nadređenih i podređenih, uprave i nadzornog odbora i sl. U prošlosti organizacije internom komuniciranju nije pridavana velika pažnja pa je to pretežno bila sporedna aktivnost odjela ljudskih potencijala. Danas interna komunikacija predstavlja organizacijsku kulturu koja čini dio odnosa s javnošću, koji nadalje u suradnji s odjelom ljudskih resursa čini jednu cjelinu.

Sve važniji dio odnosa s javnošću poduzeća ili institucija čine upravo odnosi s internom javnošću ili interno komuniciranje, pri čemu internu javnost čine zaposlenici određene tvrtke ili institucije (Ilić 2014: 65). Vrlo malo vremena i resursa ulaže se u razvoj i strategiju internog komuniciranja te se zaboravlja ili ignorira činjenica kako niti jedan projekt ili promjena neće uspjeti, ako je djelatnici ne razumiju ili se ne slažu s porukama koje rukovodstvo šalje (Borovec, Balgač i Karlović 2011: 11). Menadžeri svojim vještinama vodstva koje je usko povezano s vještinama komuniciranja, razvijaju strategiju uvjeravanja prema djelatnicima, koji će lakše prihvatiti promjene i biti dio uspješnog tima ostvarivanjem projektnih ciljeva.

#### *4.2.1.1. Formalna i neformalna interna komunikacija*

Po prirodi organizacija je vrlo dinamična tvorevina, stoga postoje i različiti kanali putem kojih zaposlenici svakodnevno komuniciraju stvarajući na taj način određene organizacijske odnose. Za mnoge zaposlenike, njihova je radna grupa primarni izvor socijalne interakcije (Robbins i Judge 2009: 369).

Skupine koje se stvaraju na poslu mogu imati snažan utjecaj, bio to formalno imenovani radni tim ili neformalna skupina koja se razvija iz svakodnevnih interakcija, zajedničkih interesa ili vanjskih povezanosti, skupine razvijaju pravila - predodžbe o tome kako bi se njihovi članovi trebali ponašati (Collins i Devanna 2002: 39). Neke od karakteristika koje obilježavaju formalni i neformalni komunikacijski kanali, navedeni su u nastavku.

**Slika 10.** Karakteristike formalnih i neformalnih komunikacijskih kanala

Formalni komunikacijski kanali	Neformalni komunikacijski kanali
<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizacijski, autorizirani, planirani i regulirani</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• razvijaju se interpersonalnim aktivnostima članova organizacije</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• odražavaju formalnu organizacijsku strukturu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ne određuje ih organizacija</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• određuju tko je odgovoran za širenje informacija i tko su odgovarajući primatelji informacija vezanih uz posao</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mogu biti kratkoročni i dugoročni</li> <li>• češće su lateralni, nego vertikalni</li> <li>• informacije mogu ići jako brzo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• može ih preinačiti organizacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koristi se i za odašiljanje informacija vezanih uz posao i onih koje nisu povezane s poslom</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• umjerene do znatne posljedice u slučaju njihova zanemarivanja</li> </ul>	

**Izvor:** Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. *Temelji menadžmenta*. Školska knjiga. Zagreb. 2008. 582 str.

Slika 10 prikazuje razlike između formalne i neformalne komunikacije unutar organizacije. Organizacija uspostavlja formalne komunikacijske kanale te ih *nameće* zaposlenicima. Formalna komunikacija treba se poštivati, ali i predlagati njezina poboljšanja povratnim informacijama zaposlenika. Neformalne komunikacijske kanale stvaraju članovi organizacija. Oni su s jedne strane dobri za međusobni razvoj i povezivanje zaposlenika, a s druge strane predstavljaju opasnost koja je vezana uz demotivaciju, loše međuljudske odnose, utjecaj na učinkovitost rada i sl. *Lead managementa* je taj koji bi ovu vrstu komunikacije trebao moći kontrolirati te biti uključen u vodstvo tima.

Otvorenošću komunikacija i demantiranjem netočnih informacija menadžeri mogu minimizirati štete koje nastaju zbog širenja neformalnih informacija (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić 2008: 582). Rezultati empirijskog proučavanja Kovača i Jasenka tvrdili su da što je veći stupanj povjerenja u organizaciji, to je potrebno manje formaliziranih oblika delegiranja zadataka i viši je stupanj neformalnoga komuniciranja (Kovač i Jasenko 2008: 276-277). Neformalne komunikacije također su dio komunikacijskog kanala i šire se u sve dijelove organizacije. Karakteristika ovog komunikacijskog kanala je da nema unaprijed definiranu strukturu kojom se kreće. Najčešće se koristi kada ljudi nisu dovoljno opskrbljeni informacijama kroz formalnu organizacijsku komunikaciju. Neformalne komunikacije također odražavaju i atmosferu među zaposlenicima te utječu na njihove međusobne odnose,

što znatno djeluje na ostvarivanje individualnih i organizacijskih ciljeva (Ilić 2014: 71). Postoje razmišljanja prema kojima i trenutno manji osobni materijalni dobitci ne moraju presudno utjecati na zadovoljstvo i motivaciju u radu, ukoliko su zaposlenici aktivno uključeni i pravovremeno obaviješteni o svim relevantnim pitanjima u svezi njihova poduzeća u kojem oni kao aktivni subjekti proizvodnje mogu angažirano utjecati na održavanje ili prevladavanje postojećeg stanja (Perinić 2008: 38). Ovo je ujedno i obilježje suvremene organizacije gdje su zaposlenici promijenili svoje stavove i očekivanja te dali na važnosti svom osobnom razvoju osjećajem uključenosti, pripadnosti, samostalnosti i vlastite nadogradnje. Menadžer koji razumije da produktivno ostvarenje tima dolazi samo nakon što se uspostave pravila i uloge, imat će puno više uspjeha u poboljšanju rada timova (Collins i Devanna 2002: 40). Uspješni poslovni odnosi u praksi obično se grade formalnom i neformalnom komunikacijom koja se svojom isprepletenošću ogleda u dugoročnoj poslovnoj suradnji.

#### *4.2.1.2. Stvaranje zajedničkog identiteta*

Kod svakog spajanja postoji jedan veliki izazov - kako stvoriti zajednički identitet? Ključno je shvaćanje u novih organizacija kako se moraju odvojiti od svog identiteta i kako moraju preuzeti novi, korporacijski identitet. Kvalitetno osmišljen program organizacijskog identiteta i njegovo učinkovito provođenje stvorit će i održavati pozitivan identitet, koji je od strateške važnosti za ostvarenje organizacijskih ciljeva (Pende 2008: 134). Prilikom ostvarenja organizacijskih ciljeva, ljudski potencijal kao glavna spona na tome putu, treba ostvariti i svoje individualne ciljeve. Na taj način iskoristit će se njihov puni potencijal i maksimizirati doprinos organizaciji.

Uloga društvenog utjecaja na stvaranje identiteta u osiguravanju je uvjet za njegovu realizaciju i pružanju potpore svima, kako bi u konačnici razvili i ostvarili vlastiti potencijal (Penda 2005: 55). Menadžment uz pomoć njegovanja odnosa i komunikacijskih vještina uvelike doprinosi ostvarenju zadanih ciljeva. Individualne vrijednosti zaposlenika raznolike su i teško ih je 'uhvatiti' kako bi se istražio njihov doprinos grupi, organizaciji ili poduzeću, a time i uspješnom poslovanju i pruženim uslugama (Gashi, Požega i Crnković 2017: 1058). Stoga, iskustvo i znanje te moć prepoznavanja menadžera od presudne je važnosti za uspješno vođenje ljudskih resursa. Ključno je u cijelom procesu imati potporu zaposlenika, a pogotovo kada dođe do postintegracijske faze u kojoj se uključuju zaposlenici kojima to nije dio posla i koji moraju preuzimati odgovornost, obveze i ispunjavati zadatke koji se možda ne uklapaju u

njihov dosadašnji rad i strategiju koju su imali u prethodnom radu (Kroon i Noorderhaven 2016: 5). Kako bi premostili te promjene, moraju se prvo suočiti s njima i prihvatiti ih kao dio organizacije, a tek nakon te faze podrškom i vodstvom nadređenih uspješno savladati novi način poslovanja. Na sposobnost poduzeća, pri poduzimanju akcija, utječu organizacijski resursi uz njih izuzetnu važnost imaju i karakteristike tima vrhovnog menadžmenta koje su povezane s brzinom kojom se poduzimaju akcije ili kojom se odgovara na akcije, ali i kompleksnošću akcija koje se poduzimaju (Daraboš 2015: 170). Pravovremene reakcije temelje se na unaprijed osmišljenom planu koji se oslanja na strategiju rukovođenja u novonastaloj situaciji koja je izazovna za cijelu organizaciju. U procesu akvizicije ili spajanja zaposlenici često imaju osjećaj isključenosti ili zapostavljenosti, a pogotovo kada dolazi do smanjenja broja zaposlenih i kada ostaju bez svojih dugogodišnjih radnih kolega, zato je ključno prepoznati talente bez obzira iz koje organizacije dolaze, (po)staviti ih u organizaciji na ključne pozicije i ponuditi im financijske i nefinancijske kompenzacije kako bismo ih dodatno vezali uz novu organizaciju (Khan, Soundararajan, Wood i Ahammad 2017: 4). Angažiranost na svim razinama menadžmenta i posvećenost zaposlenicima u ovoj fazi vrlo je poželjna, štoviše neizostavna ako se želi postići uspjeh u postakvizicijskom razdoblju. Zaposlenici se osjećaju uključeno i zadovoljno na poslu kada su usklađeni s misijom, vrijednostima i ciljevima svoje organizacije (Carbonara 2019: 137). Vještine korporativnog komuniciranja osiguravaju kvalitetan prijenos informacija i usklađivanje vrijednosti i ciljeva sa zaposlenicima u stvaranju nove organizacije. Kako bi se u najvećoj mogućoj mjeri potakla produktivnost, nema ničeg važnijeg od osiguravanja da svaki zaposlenik shvati što se očekuje od njega, odnosno koje radne zadaće treba obavljati (Horine 2009: 257). Jedan od načina poticanja motivacije je i dodjeljivanje izazovnih zadataka, ali mjereni realnim kriterijima, koji će potaknuti zaposlenike na kreativnost i angažiranosti.

#### 4.2.2. Eksterna komunikacija

Za razliku od interne komunikacije, gdje informacije kolaju unutar organizacije, u eksternoj komunikaciji informacije dolaze izvana i prenose se iz organizacije prema van.

Vanjska komunikacija usmjerena je prema kupcima, potrošačima, suradnicima ili *outsourcing* partnerima i sl. (Kraljević i Perković 2014: 45). Stoga je važno njegovati pristup integrirane tržišne komunikacije, koja ukazuje na pet temeljnih obilježja:

- *Utjecati na ponašanje potrošača.*
- *Početi od potencijalnog potrošača.*

- *Koristiti jedan ili više oblika komunikacije.*
- *Postići sinergijske učinke.*
- *Izgraditi dugoročni odnos s kupcima (Kraljević i Perkov 2014: 45-46).*

Izgraditi dugoročan odnos s kupcima znači stvoriti povjerenje kupaca, a to se postiže sveobuhvatnim ispitivanjem preferencija i potreba potrošača, a sve u cilju da bi se stvorio utjecaj na njihovo ponašanje kojim će se postići sinergijski učinci različitim oblicima komunikacije. Eksternom komunikacijom pokušavaju se ostvariti ciljevi koji će poboljšati poslovanje s poslovnim partnerima s kojima je poduzeće u doticaju te poslovnom okolinom jer svi sudionici na tržištu u konačnici predstavljaju važnu kariku za organizaciju, od poslovnih preporuka i pregovora pa sve do mogućih novozaposlenih. Uspješno upravljanje eksternom komunikacijom podrazumijeva jedan od temeljnih preduvjeta, a to je njegovanje odnosa s javnošću od strane vrhovnog menadžmenta. Kako bi odnosi s javnošću bili dugoročno uspješni, od vrhunskog menadžmenta zahtijeva se sljedeće:

- *odgovornost i sudjelovanje u odnosima s javnošću*
- *angažiranje sposobnih savjetnika za odnose s javnošću*
- *ugradnja perspektiva odnosa s javnošću u proces kreiranja politike*
- *dvosmjerna komunikacija s unutarnjim i vanjskim javnostima*
- *usklađivanje riječi i djela*
- *jasno definirani ciljevi (Cutlip, Center i Broom 2003: 64).*

Odnosi s javnošću zahtijevaju aktivno sudjelovanje s okolinom kroz unaprijed kreiranu poslovnu politiku koja će biti vođena prema ostvarenju ciljeva, gdje će se komunikacijskim vještinama ostvariti misija i vizija koja će doprijeti do ciljanih tržišnih sudionika.

#### *4.2.2.1. Formalna i neformalna eksterna komunikacija*

Ako su komunikacijske linije u organizaciji propisane nekim pravilom, tada se radi o formalnoj komunikaciji koja je striktno u funkciji ostvarivanja ciljeva organizacije. Međutim, u organizaciji postoji i neformalna komunikacija koja prvenstveno zadovoljava potrebe pojedinca te ona ne koristi službene linije, ali može posredno pomoći ostvarivanju ciljeva organizacije jer oslobađa pojedinca neke njegove brige ili frustracije (Žugaj, Šehanović i Cingula 2004: 485). Formalna komunikacija organizacije je jako važna jer predstavlja sliku poduzeća kako ju vide izvana. Takvu vrstu komunikacije treba uspostaviti menadžment koji će pažljivo kreirati prenošenje informacija različitim oblicima komunikacije. Neki od najčešćih oblika ove komunikacije su e-pošta, pisma, prezentacije, a sve veća pažnja

usmjerena je i na *web*-stranice zbog sve veće prisutnosti obavljanja transakcija putem interneta. Formalna komunikacija ne samo da može jednako dobro kreirati pozitivni imidž marke, već djeluje i kao okidač za neformalnu komunikaciju (First i Tomić 2011: 46). Formalnu, eksternu komunikaciju potrebno je postupno graditi i održavati stvaranjem poslovnih odnosa izvan organizacije, što doprinosi ostvarenju kvalitetnih partnerskih odnosa koji se temelje na povjerenju i uspješnoj poslovnoj suradnji. Zadovoljni poslovni partneri širit će pozitivan dojam i stav o poduzeću s kojom surađuju te tako povećati reputaciju i poslovni imidž. Neformalni odnosi utječu na to da zaposlenici šire informacije o organizaciji u vanjski svijet. Time se stvara imidž organizacije koji utječe na potencijalne poslovne kontakte i suradnje.

Buble, Klepić jasno ističu kako tu nije samo riječ o putovima komuniciranja unutar i između neformalnih grupa, nego je riječ o putovima komuniciranja unutar i između formalnih grupa koje se danas smatraju sastavnim dijelom komunikacijskog sustava (Buble i Klepić 2009: 169). Duraković navodi kako krajnji ciljevi eksterne komunikacije su odnosi s medijima, izgradnja pozitivnog imidža, upravljanje reputacijom, odnosi s investitorima, odnosi s javnošću, financijski odnosi i upravljanje promjenama pa prema tome i formalna, a i neformalna eksterna komunikacija, predstavljaju kontakt menadžera i radnika organizacije s poslovnim partnerima, potrošačima, dobavljačima i širom društvenom zajednicom, a u cilju joj je postizanje uspjeha na tržištu i efikasnost u radu (Duraković 2019: 72).

Njegovanje eksterne komunikacije stvara kvalitetne i čvrste poslovne odnose koji se očituju dugoročnom suradnjom, otvaranjem mnogih poslovnih prilika i zajedničkim djelovanjem u ostvarivanju ciljeva.

#### *4.2.2.2. Utjecaj korporativnog identiteta, imidža i reputacije*

Kako bi svaki zaposlenik uspješno ostvario svoj puni potencijal, važno je da se maksimalno poistovjeti i uključi u tvrtku. Iako se organizacija prepoznaje po dizajnu, logu i drugim vizualnim elementima, prepoznavanje organizacije podrazumijeva i neopipljive elemente, a to su način i stil komuniciranja, vrijednosti koje organizacija naglašava u javnosti, ponašanje zaposlenika izvan organizacije i sl. Komunikološki pokušaji stvaranja modela za mjerenje učinkovitosti komunikacije kreću od uloženog (vrijeme, novac, energija, sredstva), a trebali bi završiti na ostvarenom (poslovnom rezultatu, stvaranju branda, reputacije...) (Plenković 2013: 139). Imidž je slika o organizaciji koju ima javnost temeljena na njihovu znanju i iskustvu, a kako je znanje i iskustvo o organizaciji osobno i razlikuje se, korporativni imidž će se

razlikovati od jedne javnosti do druge, čak i unutar javnosti (Tomić 2008: 208). Korporativni imidž i identitet znatno se razlikuju jer identitet stvara organizacija i odašilje ga, dok se imidž stvara kao rezultat povratne informacije o doživljenoj organizaciji. Korporativni imidž i reputacija vrlo su slični pojmovi, ali razlikuju se po tome što se reputacija stvara na osnovu iskustva pojedinca.

Pozicioniranost korporacijskog imidža u odnosu na imidž konkurenata, ima utjecaj na jačanje konkurentnosti u globalnoj tržišnoj utakmici zbog čega dolazi do povećanja tržišnog udjela, a time i profita poduzeća (Babić 2012: 285). Isto tako važno je napomenuti da percepcija u javnosti nije nužno objektivna, ona se mijenja ili korigira na bolje ili lošije. Jedna sredina može imati za razliku od druge potpuno drugačije mišljenje o istom pojmu, odnosno imidž o nekom ili nečem mogu doživljavati različito (Abbot 2020: 30). Svaki čovjek ima svoj osobni doživljaj, stoga može imati i različito mišljenje u odnosu na druge, iako je predmet promatranja identičan. Iz ovog razloga se pridaje na važnosti individualnog pristupa, jer ne postoji univerzalni način djelovanja koji će vrijediti za sve tržišne sudionike. Imidž predstavlja vrijedan dio pravnog vlasništva, sposoban utjecati na ponašanje potrošača i osigurati sigurnost održivih budućih prihoda svom vlasniku. Slika koja se ostvaruje prema javnosti je vrijednost koju marka dodaje organizacijskim proizvodima i uslugama (Marr 2012: 139). Javna slika ili imidž, doprinosi većoj vrijednosti ponude koju će potrošači prepoznati i biti spremni platiti višu cijenu u odnosu na konkurentsku ponudu.

Postavljanje komunikacijskih ciljeva, stvaranje prepoznatljivosti identiteta poduzeća, gradnja imidža te na koncu stvaranje osjećaja pripadnosti ili percepcije odgovorne organizacije ostvaruje se pomoću integrirane tržišne komunikacije koja je proces razvoja i primjene različitih oblika komunikacije s potrošačima i potencijalnim kupcima u određenom vremenu. Ona treba rezultirati boljom pozicijom na tržištu i većim profitima (Kraljević i Perkov 2014: 45). Ponovno se dolazi do najznačajnijih resursa u organizaciji, a to su ljudi jer oni utječu na stvaranje reputacije kada dolaze u doticaj s klijentima. Njihov način ponašanja znatno će ovisiti o kvaliteti interne komunikacije jer ako je interna komunikacija dobro uspostavljena, zaposlenici će biti motiviraniji za rad i na taj način dat će sav svoj angažman kako bi stvorili dobru osobnu reputaciju, koja će se razvijati i održavati kvalitetnom eksternom komunikacijom, a kad nju postignu automatski doprinose i stvaranju dobre korporativne reputacije (Ilić 2014: 81).

### 4.3. Oblikovanje poslovne strategije internom i eksternom komunikacijom

Komunikacija je jedan od preduvjeta za uspješno provođenje poslovne strategije. Komunikacija s djelatnicima najvažnija je vrsta komunikacijske djelatnosti u koju se poduzeće može upustiti pa voditelji na svim razinama prepoznaju potrebu za komunikacijom s djelatnicima, no povremeno nisu sigurni kako ju provesti (Holtz 2008). Oblikovanje sustava komunikacije u organizaciji vrlo je složen i odgovoran zadatak za menadžere koji obuhvaćaju tehničko-organizacijske, sociološke i psihološke probleme, a sve u cilju osiguranja ljudskih potencijala i ostvarenja zadanih ciljeva.

Provođenje poslovne strategije zahtijeva angažman i doprinos zaposlenika koji će svojim idejama poticati da se dugoročna vizija i strategija ostvare. Usklađivanje strategije s organizacijom, a pogotovo onom svjetskih razmjera, vrlo je mukotrpan i složen posao koji zahtijeva veliko ulaganje truda i rada. Uz dobru internu komunikaciju ovaj proces je olakšan jer zaposlenici bolje shvaćaju koji su ciljevi organizacije i na koji način ih postići.

Vještine komuniciranja imaju utjecaj na menadžerske odluke koje znatno mogu utjecati na oblikovanje poslovne strategije i time se stavlja još veći naglasak na važnost posjedovanja ovih vještina koje su sastavni dio menadžmenta na svim razinama. Odgovarajuća strategija umanjuje broj zapreka u komunikaciji i povećava mogućnost uspjeha bilo kojeg komunikacijskog zadatka (Vrbaslija i Dabo 2019: 12). Razvijanje dubokog razumijevanja korporativne strategije je suštinsko za ljudske potencijale iz dva razloga:

- *Ljudski potencijali mogu igrati vitalnu ulogu u pomaganju osmišljavanja učinkovitog načina za komuniciranje strategije svima u organizaciji.*
- *Duboko razumijevanje strategije je od esencijalne važnosti za pronalaženje načina za poboljšanje kreativnosti i stimuliranje rasta (Thakor 2005: 164).*

Zaposlenici svojim komunikacijskim vještinama imaju sposobnost oblikovati poslovnu strategiju na svim organizacijskim jedinicama, usmjeravajući djelovanje tima prema zamišljenoj viziji i misiji, koja će se ostvariti uz kreativne ideje i rješenja i time osigurati rast i razvoj poduzeća.

Ostvarivanje rasta postiže se sveobuhvatnim modelom koji pomaže kompanijama rastegnuti svaki aspekt svog potencijala za ostvarivanje rasta, što uključuje četiri faze ove strategije:

- *operativa*   • *organizacija*   • *strategija*   • *rastezanje* (Deans i Kroeger 2009: 92).

Kako bi se uspješno provela strategija, potrebno je da aktivnosti koje su vezane uz njezinu implementaciju budu kompatibilne, uključujući pritom svaki segment poslovanja u



realizaciju. Rast se može postići isključivo provođenjem strategije kroz svaki aspekt poslovanja koji se rasteže od operativnog do organizacijskog dijela kompanije. Integracija svih oblika komunikacije pruža poduzećima nove mogućnosti, odnosno osigurava im dalekosežne prednosti. Integrirani pristup i povezivanje svih oblika komunikacije neminovnost je suvremenog poslovanja, a koordinacija svih marketinških komunikacijskih aktivnosti i njihov zajednički nastup na tržištu preduvjet je postizanja sinergijskog učinka i tržišne uspješnosti (Bevanda i Klepić 411). Postavljanje strategije internog komuniciranja predstavlja temelj za stvaranje strategije eksternog komuniciranja koja će se prije svega temeljiti na kvalitetnim odnosima s internom i eksternom okolinom. Stvaranje strategije dugoročni je proces u organizaciji koji se temelji na kvalitetnim ljudskim potencijalima stvarajući pritom uvjete za uspješne partnerske odnose koji će obilježiti budućnost organizacije.

#### 4.3.1. Timsko vodstvo u organizaciji

Velike kompanije su se pokazale uspješnim poduzetnicima jedino onda kada su vlastite ljude koristili za stvaranje nekog novog poslovnog pothvata ili jedinice. One su bile uspješne kada su koristili ljude koje razumiju i koji razumiju njih, ljude kojima vjeruju i koji zauzvrat znaju kako obaviti poslove u okviru postojećeg zadatka; ljude s kojima mogu raditi kao partneri (Drucker 2005: 122).

Iskusni vođa osigurava prepoznavanje ljudi kao najvrijednijeg potencijala organizacije koji će timskim vodstvom omogućiti upravljanje organizacijom s potpuno učinkovitim i stvarnim radnim učincima. Glavne odlike timskog vođenja su:

- *Gotovo u potpunosti brišu se postavljene granice između nadređenih i podređenih u klasičnom*

*shvaćanju. Nadređeni najčešće samo upućuju na zadatak ili problem. Hijerarhijska piramida vođenja u klasičnom smislu ne postoji. Članovi organizacije svrstani su u timove i daju svoje pune prijedloge, razrađuju modele i rješavaju zadatke. Vođa tima je u funkciji koordinatora iniciranja i donošenja skupnih odluka.*

- *Ovaj stil zasniva se na razvijanju poduzetničkih ideja, inovativnih sposobnosti i preuzimanju rizika od strane suradnika, članova tima. Oni to čine na temelju stečenih znanja, sposobnosti i vještina koje su najčešće visoko specijalističke naravi (Gutić, Stanić i Martić 2017: 34).*

Među najistaknutijim odlikama i novinama brisanje je granica u smislu grube hijerarhijske podjele bez osjećaja timske pripadnosti. Otvorena komunikacija, slobodno izražavanje

vlastitih ideja i spoznaja, osjećaj obnašanja važne uloge unutar tima i osjećaj doprinosa ostvarenju izazovnih zadataka uz podršku i uključenost vođe, predstavlja novi način u razmišljanju i djelovanju rukovoditelja. Među značajkama koje karakteriziraju karizmatičnog transformacijskog vođu koji je opušten u globalnom kontekstu, upravljanje je samim sobom. Vođe trebaju biti u stanju postaviti vlastite standarde i nagrade, angažirati se oko postavljanja ciljeva bez poticanja, stoga oni koji imaju ovakvu sposobnost tipično su željni učenja i brzo se prilagođavaju (Kets de Vries 2009: 249). Zato, ako čovjek zna upravljati sobom, uz primjereno znanje o poslu koji radi i malo dobre komunikacije, znat će upravljati i drugima. I obrnuto, ako ne zna upravljati sobom, činjenica da na svojim uredskim vratima ima oznaku *glavni direktor*, neće mu omogućiti ostvariti kvalitetnu komunikaciju s djelatnicima koji rade za njega (Petar 2005: 37-38). Karizmatični transformacijski vođa težnja je svake suvremene organizacije i predstavlja vrijedan resurs koji organizacija treba na vrijeme prepoznati i njegovati odnos dugoročnim doprinosom organizaciji. Cjelovito vodstvo pretpostavlja destrukciju starih modela te uspostavljanje vlastitog generičkog modela u procesu koji ima sedam faza:

- *Vođe moraju imati hrabrosti suočiti se s realnošću trenutačne situacije svoje kompanije.*
- *Vođe moraju izmisliti budućnost tako da analitičkim vještinama i vizijama vide u budućnosti prilike koje donose radikalna promjena.*
- *Vođe moraju pokazati visoku razinu emotivne inteligencije kako bi ujedinili menadžment na svim razinama u stvaranju novog modela.*
- *Vođe moraju biti spremni na nepredviđene, prije svega krizne situacije, koje mogu proizaći i iz destrukcije starog modela i stvaranja novog modela i krize i prilike.*
- *Vođe moraju hrabro 'povući obarač' novog poslovanja, ali biti spremni i na mjerenje.*
- *Vođe moraju imati srca priznati potrebe i promjene koji mogu mijenjati organizaciju.*
- *Vođe moraju biti spremni upotrijebiti znanje da bi kontinuirano redizajnirali i ponovno ujedinjavali organizaciju, odnosno prilagođavali njezinu ukupnu kulturu (Tafra-Vlahović 2011: 133-134).*

Vođa ima sposobnost sagledati stvarnu situaciju prije svih, suočiti se s promjenama i vođen osjećajem odgovornosti odlučno pristupiti rješavanju problema. Vođa je vizionar koji svoje ideje na inovativni način pretvara u stvarnost, koji ne postustaje na preprekama i koji ujedinjuje ljude stvarajući novu kulturu emocionalnom potporom i razumijevanjem. Vođenje ljudi uvijek znači uvođenje promjena i izvlačenje svega onoga najboljeg iz njih (Turner 2003:

154). Društvene vrijednosti ne mogu biti ciljevi kompanije, nego samo strateška sredstva radi poboljšanja njezina učinka (Bakan 2004: 63). Društvene vrijednosti su protkane u organizaciji u svrhu pomoći pri ostvarenju ciljeva i unaprjeđenja poslovnih učinaka. Timovi kao skupine ljudi koji zajedno rade na ostvarenju ciljeva imaju tri kategorije funkcija (Holpp 2014: 24):

- Tehničke funkcije - kvaliteta, produktivnost, obuzdavanje troškova i njihovo smanjenje, održavanje opreme, interna edukacija, dodjeljivanje radnih zadataka, raspored radnog prostora.

- Socijalne funkcije - timski sastanci, vodstvo timova, treniranje, rješavanje problema.

- Tradicionalne funkcije - ljudski potencijali, procesi zapošljavanja, stimulacije/destimulacije, proračun i sl.

Sveobuhvatnost tehničke, socijalne i tradicionalne funkcije i interakcija dovodi do ostvarenja organizacijskih ciljeva. Svako zanemarivanje pojedinih funkcija otežava uspješno savladavanje radnih zadataka i vraćaju organizaciju korak unatrag, oduzimajući vremenske resurse predviđene za konačno ostvarenje cilja. Rad zauzima središnje mjesto u svakodnevnom životu većine ljudi. Uvjeti rada kao što su radno vrijeme, sadržaj posla, trajanje radnog odnosa, plaća te zdravlje i zaštita na radu, imaju velik utjecaj na blagostanje i zadovoljstvo pojedinca (Kulušić 2009: 117). Kako bi se postigao rezultat, uz što manje troškova treba imati stručne i dobro usklađene i uhodane međuljudske odnose, a najvažnija je organiziranost koja treba biti na visokoj razini.

Međuljudski odnosi unutar tima utječu na ostvarenje rezultata iznad svojih mogućnosti. Komunikacija ima izravan utjecaj na organizacijske odnose koji se grade organizacijskom inteligencijom menadžmenta sa svrhom stvaranja učinkovitog radnog okruženja poželjnog za rad. Ne smije se zanemariti ulaganje u intelektualni kapital gdje su troškovi razvoja visoki, ali su za organizaciju dugoročno isplativi. U radnom okruženju ljudi su pod utjecajem interne i eksterne komunikacije koja se postiže organiziranjem sastanaka ovisno o potrebi održavanja, a što utječe na povećanje intelektualnog kapitala dok su troškovi razvoja zanemarivi.

#### 4.3.2. Organizacijska inteligencija u funkciji konkurentske prednosti

U današnje vrijeme, kada se znanja udvostručuju u sve kraćim vremenskim okvirima, uspjeh i opstanak svakog pojedinca, a time i organizacije kao cjeline, uvjetovan je stalnim razvojem i usavršavanjem svih zaposlenih (Sikavica i Bahtijarević-Šiber 2004: 76). Organizacijska inteligencija odnosi se na sposobnost organizacije da svoje zaposlenike i članove usmjeri zajedničkoj svrsi te potakne razmjenu i dijeljenje resursa, ideja i informacija na svim

razinama, s namjerom pametne integracije raspoloživih resursa, a u funkciji kreiranja proizvoda/usluga i povećanja konkurentskih sposobnosti s obzirom na to u kojoj okolini djeluje (Rafajac i Pupavac 2017: 88). Usmeravanje predstavlja nadogradnju ljudskih potencijala, koje karakterizira dugoročno isplativo ulaganje i sastavni je dio ostvarivanja strateškog plana.

Ključni koraci koji će pomoći prilikom usmeravanja zaposlenika pri rastu i razvijanju vlastitih vještina i sposobnosti su:

- *izgraditi odnos*
  - *identificirati problem ili cilj*
  - *stvoriti viziju*
  - *zajednički generirati ideje o pristupu*
  - *osmisliti akcijski plan*
  - *priznanje*
  - *predanost i odgovornost*
  - *praćenje*
- (Cook i Poole 2020: 171).

Izgradnjom odnosa nadređeni bolje upoznaju svoje suradnike te lakše bude želju za zajedničkim ostvarivanjem ciljeva. Svoju viziju prenose na njima prihvatljiv način i zajednički osmišljavaju aktivnosti koje će generirati provedbu ideja. Njegovanje odnosa priznanjem za ostvareni rezultat stvara veću povezanost i motivaciju za daljnjim napretkom i uspjehom u poslovanju. Cilj samousavršavanja nije profesionalna učinkovitost, ona je samo jedna od njegovih mnogostrukih (povoljnih) posljedica (Havard 2013: 145).

Kontinuirani rad na osobnom rastu i razvoju temelj je cjeloživotnog učenja i stvaranja organizacije koja uči kako postati dio prihvaćanja i poistovjećivanja s organizacijskom kulturom. Kako bi se pomoglo ljudima u poboljšanju posla, postavljaju se sustavi procjene učinka kojima je funkcija:

- *identificirati snažne snage, kao i slabosti zaposlenika*
- *identificirati potrebe za usavršavanjem i razvojem zaposlenika*
- *stvoriti dijalog, ustanoviti očekivanja i izbjeći nerazumijevanje*
- *dati povratne informacije o učinku* (Cook i Cripps 2009: 314).

Ovi sustavi omogućavaju individualni pristup svakom zaposleniku i razvoj u onom dijelu koji predstavlja njegovu slabost. Također omogućava da se potrebe pravovremeno prepoznaju i kvalitetnom internom komunikacijom otklone prepreke koje stoje na putu ka poboljšanju radnog učinka. Odgovarajuće mjere učinka tima pomoći će timovima da usklade svoje ponašanje na koherentan način za dobrobit cijele organizacije (Parmenter 2020: 185). Za kvalitetno ostvarene rezultate potreban je i sustav nagrađivanja koji će u potpunosti zadovoljiti i potaknuti zaposlenike (Ilić 2014: 72). Svaki zaposlenik ima svoj motiv koji ga pokreće za efikasnije radne učinke pa stoga i sustav nagrađivanja treba prilagoditi načinu koji

će zaposlenike potaknuti kako bi dali najbolje od sebe. Učinak je iskaz rezultata u usporedbi s ciljem, ciljnom skupinom ili standardom. Hoće li učinak biti dobar ili loš uvelike ovisi i o postavljenim ciljevima, odnosno mjerama (Brisendine 2019: 4). Tamo gdje su mjere konkretno i zadovoljavajuće postavljene, zaposlenici će biti motivirani za uspjeh (Parmenter 2020: 25)<sup>3</sup>. Razvijene sposobnosti pažnje i zapažanja kod zaposlenika, članova organizacije, svoju vrijednost dobivaju kreativnošću i kreativnom usmjerenošću organizaciji. Kreativnost zaposlenih uvijek dovodi do radikalnih promjena u organizaciji i organizacijskom ponašanju, a čimbenici kreativnosti su:

- *inteligencija zaposlenih*
- *talentiranost zaposlenih*
- *iskustvo u radu*
- *tehnike razvijanja mišljenja* (Gutić, Devčić i Hak 2017: 75).

Kreativnost za organizaciju predstavlja stvaranje nove vrijednosti i suočavanje s preprekama na učinkovitiji način, a iskustvo u radu pomaže u razvijanju kreativnog načina razmišljanja jer upoznatost s poslom i načinom funkcioniranja djelatnosti omogućava predviđanje potencijalnih ishoda uzrokovanih određenim aktivnostima. Ljudski resursi jedni su od najvažnijih resursa poduzeća koji itekako doprinose stopi uspješnosti organizacije. Menadžment je također ključan za sudjelovanje zaposlenika u provođenju promjena, koji svojim vještinama, znanjima i iskustvu s ljudskim potencijalima stvara konkurentno okruženje koje pretvara slabosti u snage, a prijetnje u prilike. Svaka uspješna organizacija svoje slabosti pretvara u snage, a prijetnje ublažava ili pretvara u prilike čime osigurava konkurentsku prednost.

#### 4.3.3. Važnost korporativnog komuniciranja u autobusnom prijevozu

Izjednačavajući uvjete gospodarenja između razvijenih i tranzicijskih zemalja, transport pridonosi njihovom ravnomjernom rastu i razvitku i kao jedan od najvažnijih činitelja za pomak od integriranog u segregirano gospodarstvo, stvara za tranzicijske zemlje osnovne pretpostavke njihovog učinkovitog uključivanja u sve postojeće procese globalizacije na osnovi vlastitih konkurentskih prednosti (Zelenika i Pupovac 2000: 985). Cilj svake organizacije je da se zaposlenike maksimalno aktivira pri iskorištavanju njihovog punog potencijala i doprinosu poslu. Individualno uključivanje svakog pojedinog zaposlenika nije

---

<sup>3</sup> Iz korištene literature *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. Fourth Edition. Rečenica je u uvodnom dijelu pod rimskim brojem XXV.

lak zadatak za menadžere jer se pojedinac mora poistovjetiti s tvrtkom. Prenijeti poruku svakom zaposleniku u organizaciji podjednako je izazovno kao kada vozač mora kontrolirati djecu u školskom autobusu - neki će aktivno slušati, dok će neki čuti, ali krivo razumjeti, a neki će u potpunosti ignorirati izrečeno te se naknadno žaliti da im nitko ništa nije rekao. Mnogo je složenija situacija ukoliko se radi o multinacionalnim kompanijama koje imaju svoje podružnice diljem svijeta i suočavaju se s različitim kulturama i običajima. Tu je komunikacija menadžera znatno otežana te moraju uspjeti zadržati motivaciju zaposlenika kvalitetnom komunikacijom među mnoštvom poruka koje se odašilju svakodnevnim poslovanjem, a koje pritom imaju utjecaj na ključne zaposlenike (Ilić 2014: 48). U autobusnom prijevozu najvažnije je pružiti kvalitetnu i potpunu uslugu putniku koji se voze u autobusu. Specifično u ovoj djelatnosti je što putnik konzumira uslugu u trenutku vožnje, od ulaska do izlaska iz autobusa. Bez kvalitetnog korporativnog komuniciranja, a pogotovo internog, ne može se pružiti kvalitetna usluga. Treba svakako napomenuti kako je vozno osoblje u stalnom kontaktu s putnikom i o njegovom načinu vožnje, ljubaznosti, upućenosti, educiranosti i kulturi koja uvelike utječe na putnika, ovisi razina kvalitete pružene usluge (Ilić 2014: 74). Kako je bilo riječ u prethodnim poglavljima, na organizaciji odnosno menadžmentu je da uspostavi komunikaciju koja će doprinijeti uspjehu tima. Učinkovita interna komunikacija na organizacijskoj razini izravno korelira s korporativnim identitetom, imidžom, ugledom, korisničkom odanošću, kvalitetnijom izvedbom, korporativnom društvenom odgovornošću, povećanim financijskim parametrima poslovanja i dr. (Ćorić i Musa 2015: 151). Većina organizacija ulaže velike količine financijskih resursa u reklame, oglašavanje, promidžbu, a svoju reputaciju postiže internom komunikacijom i to skoro neznatno. U autobusnom prijevozu uloženi trud i novac koji će se usmjeriti na edukaciju voznog osoblja, može biti deseterostruko učinkovitiji, nego plaćena reklama u medijima. Važno je imati kontinuirani komunikacijski proces od samog vrha hijerarhije koji će se širiti na sve zaposlenike (Ilić 2014: 74). Odnosi zaposlenika prema korisnicima usluga dosta su izraženi u autobusnom prijevozu koji se svakodnevno bavi prijevozom putnika gdje djelatnici svojim ponašanjem i postupcima utječu na stvaranje reputacije organizacije i personalizacije odnosa s putnicima. Naime, kvalitetan djelatnik personaliziranim će pristupom putniku pretvoriti i nepovoljnu situaciju u povoljno okruženje gdje će putnici uvidjeti kvalitetu pružene usluge. Ostvarivanje korektnih odnosa s poslovnim partnerima također će se odraziti kvalitetnim poslovnim odnosom koji će se odraziti u dugoročnom razdoblju. Lokalne vlasti uvijek su dobar poslovni partner jer suradnja s njima otvara mnoge poslovne mogućnosti koje će poduzeću donijeti poslovne prilike (Ilić 2014: 73). Njegovanje interne komunikacije na

svim organizacijskim razinama, stvaranje dobre poslovne reputacije uspješnom eksternom komunikacijom, osiguranje dugoročne poslovne strategije od strane uspješnog timskog vodstva i promicanje organizacijske inteligencije doprinose otvaranju mnogih poslovnih prilika i mogućnosti, stvarajući tržišnog lidera na tržišno konkurentskom natjecanju.

#### 4.3.4. Zadovoljenje potreba potrošača

Razvijanje novih odnosa temelji se na davanju/isporuci vrijednosti koju kupci očekuju, za što je potrebno znanje o kupcima koje se ostvaruje stalnim prikupljanjem i obradom informacija o njihovim zahtjevima, preferencijama, sklonostima i ponašanju u procesu kupnje (Grbac 2009: 342), odnosno konzumiranju usluge. Organizacije su na taj način upoznate s eventualnim promjenama što im omogućava bržu reakciju u odnosu na konkurenciju.

Zadovoljavanje potreba odabranih kupaca trebalo bi biti što uspješnije i učinkovitije, prema tomu važno je identificirati varijable koje utječu na razlikovanje kupaca i profilirati segmente tržišta (Štefanić 2015: 204). Postoje različite skupine kupaca koje su podijeljene prema različitim obilježjima kao što su sociodemografska obilježja, različitost potreba, struktura, učestalost i sl. Kupci doživljavaju konkurenciju kao (Cingula, Hunjak i Ređep 2004: 58):

- *zadovoljstvo vrstom i kvalitetom proizvoda*
- *zadovoljstvo cijenom*
- *zadovoljstvo održavanjem proizvoda/usluga*
- *prepoznatljivost*
- *praktičnost uporabe*
- *način i vrijeme isporuke proizvoda/usluge.*

Naime, usluga koju konkurencija pruža sadrži niz segmenata, a poboljšanjem kvalitete na svakoj od navedenih razina predstavlja se potpuniji doživljaj usluge od strane kupca. Tvrtke koje shvaćaju nova pravila marketinga i PR-a razvijaju odnos izravno s kupcima (Meerman Scott 2009: 5). Najveća prijetnja s kojom se menadžeri susreću je izgubiti iz vida prvotni cilj - a to je kupac (Smith 2007: 11). Zanemarivanje kupaca i njihovih potreba dovodi do dugoročne štete za organizaciju koja se očituje narušavanjem odnosa i povjerenja, gubitkom postojećih i potencijalnih kupaca i u konačnici smanjenjem prihoda. Ono što u prvom redu motivira komercijalnog kupca odnosno korisnika usluge su (Karpati 1999: 77):

- *pouzdanost*
- *raspoloživost*

- *cijena i mogućnost promjene cijene u duljem periodu*
- *prilagodba za zahtjeve kupca*
- *osjećaj kupca da proizvod predstavlja najbolju vrijednost za uloženi novac.*

Veliku ulogu igra odnos koji se gradi duže vremensko razdoblje, a pouzdanost se ne odnosi samo na pouzdanost u smislu korištenja usluge, već pouzdanost u organizaciju i zaposlenike koji tu organizaciju predstavljaju te pokazuju razumijevanje za zahtjeve kupaca i fleksibilnost u vidu prilagodbe u određenoj situaciji. Kupci također teže k osjećaju da usluga koju plaćaju predstavlja najbolji izbor u odnosu plaćeno-dobiveno.

Poduzeće koja pruža samo skromnu vrijednost, ali je učinkovitije signalizira, može odrediti višu cijenu od tvrtke koja pruža višu vrijednost, ali je slabo signalizira (Porter 2008: 142). Kupac želi vidjeti promjene koje će pozitivno utjecati na njegovu percepciju o pruženoj usluzi. Individualni pristup prilagodbom na zahtjev kupca, u većini slučajeva predstavlja najbolju vrijednost za kupca, čak i kada je uloženi novac veći od onoga što proizvod predstavlja.

#### **4.4. Stvaranje organizacijske kulture**

Kultura je nezaobilazan dio ljudskog života jer utječe na svaki segment izražavanja, ponašanja, odluka, razmišljanja i sl. Kultura je važna za organizaciju jer određuje većinu onoga što se radi i kako se radi u toj organizaciji, a isprepletena je s ciljevima i životnom filozofijom organizacije izražavanjem njezinim sloganima koji kondenziraju svrhu, misiju i poslovnu strategiju (Žugaj, Bojanić-Glavica i Brčić 2004: 19). Kultura se stvara, gradi, njeguje i postaje dio organizacije. Kultura ima utjecaj na razmišljanje i djelovanje te način na koji se pristupa obavljanju svakodnevne djelatnosti i ponašanja. Poslovna kultura postaje globalna i sve uniformiranija (Špiljak 2007: 87). Kada raspravljamo o komunikaciji i kulturi, trebamo biti svjesni čitavog spektra komunikacije, dakle ne samo jezika, već i simboličke komunikacije - primjerice neverbalne komunikacije, običaja, rituala, vrijednosti i koncepta vremena i prostora (Rouse i Rouse 2005: 106). Kultura se stoga izražava svakodnevnim komuniciranjem koje je nezaobilazni dio obavljanja zadataka. U bilo kojem slučaju akvizicije i/ili spajanja, jedan od uvjeta uspjeha u postakvizicijskom razdoblju je kompatibilnost, koja se uglavnom odnosi prvenstveno na ljudski faktor, točnije, kompatibilnost organizacijskih kultura koje sudionici procesa posjeduju (Vrhovski i Živković 2010: 16). Isticanje problema korporativnog upravljanja koji je posljedica razdvajanja vlasništva i upravljanja kao i kontrole



nad suvremenom korporacijom omogućilo je analizu spajanja i preuzimanja poduzeća iz perspektive menadžera (Filipović 2012: 52).

Kultura ulazi u sve pore poslovnih procesa pa tako dolazi do izražaja i u postakvizicijskom razdoblju kada sudar dviju kultura može predstavljati zapreke u ispunjavanju organizacijskih ciljeva. Između menadžmenta i organizacijske kulture postoji značajna dvosmjerna povezanost i utjecaj jer s jedne strane menadžeri su važan čimbenik u razvoju specifične kulture organizacije, a s druge strane organizacijska kultura znatno utječe na menadžment, sve njegove funkcije i odluke (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić 2008: 416).

Menadžeri koji vide različitosti u spajanju *dva svijeta*, mogu na vrijeme utjecati da sudar dviju kultura bude što blaži i da se iz ove različitosti izgradi nova i kvalitetnija organizacija s osjećajem pripadnosti i stvaranjem inovativnog načina razmišljanja. Kultura uspostavlja zajednički okvir za donošenje odluka. U njezinoj odsutnosti menadžeri su u nedoumici kako učiniti ključne funkcije replicirajućima i skalabilnima (Doerr 2018: 209-210). Usredotočenost na pozitivno, hrani kulturu koja se želi razvijati, a mogućnosti bolje dolaze do izražaja u pozitivnoj kulturi (Carbonara 2019: 89). Njegovanje organizacijske kulture isprepletano je izgradnjom uspješne korporativne komunikacije i stvara međuovisnost djelovanjem menadžmenta na svim organizacijskim razinama. Korporativna kultura često se navodi kao značajan faktor utjecaja na konkurentsku prednost poduzeća (Dobrinić i Gregurec 2016: 46). Instrumenti moraju poduzeću pružiti konkurencijsku prednost na tržištu, ako u cjelini podupiru tržišno orijentiranu kulturu, usmjerenu na potrebe svojih kupaca, te ako isto to čine svi suradnici poduzeća u međusobnim internim komunikacijama i svojim orijentiranjem na konstantni proces inoviranja (Karpati 1999: 232). Da bi se stvorili pozitivni ekonomski učinci koji će se odraziti na eksternom polju borbom s konkurencijom, kulturu prije svega treba graditi u internim odnosima i poistovjetiti se s njom tako što će ona postati dio življenja, razmišljanja i načina djelovanja.

Pojedinac ne može posjedovati kulturna svojstva koja istodobno ne dijele i drugi, ali je svaki pojedinac jedinstven u tome kako je gotovo nemoguće da dvije osobe dijele posve istu kombinaciju kulturnih elemenata (Mokyr 2020: 8). Spajanjem različitosti, kultura dobiva novu jedinstvenu nijansu i nemoguće ju je u potpunosti preslikati na drugu organizaciju. Stoga je unikatna i predstavlja dodanu vrijednost u odnosu na konkurenciju. Uspješni kulturni poduzetnici pojedinci su koji su uspješno propitivali i svrgnuli postojeće autoritete na nekom konkretnom području i stvorili neku konkurentnu inačicu (Mokyr 2020: 60). Najbolja uslužna poduzeća neprestano izgrađuju svoju kulturu i to usredotočenošću na određeno tržište ili dio tržišta i povezujući višestruke djelatnosti kako bi riješili probleme klijenata ili im

pružili jedinstvena iskustva (Gustafsson i Johnoson 2006: 22). Korisnici usluga pruženo iskustvo prepoznaju kao posebni doživljaj i želju da se usluga ponovno konzumira, a svoje pozitivne misli prenose i na potencijalne korisnike usluga.

#### 4.4.1. Definiranje organizacijske kulture

Kultura poduzeća razvila se tijekom vremena u procesima stalnih interakcija i transakcija suradnika poduzeća, između sebe samih kao i okoline poduzeća (Karpati 1999: 229). Svaki autor kulturu vidi na sebi svojstven način pa stoga postoji mnogo definicija s različitih gledišta, a neke od njih su navedene u nastavku. Thompson navodi kako je kultura nekog poduzeća manifestirana u vrijednostima i poslovnim načelima koje menadžment promiče i prakticira, kao i u službenim proglasima, u njegovim običajima i opetovanim pričama, u stavovima i ponašanju zaposlenika, u pritisku suradnika glede pridržavanja temeljnih vrijednosti, u politici poduzeća, u njegovom pristupu upravljanju ljudskim resursima i rješavanju problema, u njegovom odnosu s vanjskim interesnim skupinama (osobito trgovcima i zajednicama u kojima posluje) te u *kemiji* i *osobnosti* koje prožimaju njegovo radno okruženje (Thompson, Strickland i Gamble 2008: 370-371).

Prema Žugaj, Bojanić-Glavica, Brčić kultura se može tretirati kao niz osebnih svojstava pojedine organizacije od kojih su neke dinamične i moderne, okrenute stvaralaštvu, inovacijama i poduzetništvu, dok su druge tradicionalne, krute i trombe, sporo se mijenjaju i prilagođavaju promjenama (Žugaj, Bojanić-Glavica i Brčić 2004: 19). Navedeno potvrđuje izjava Genetzky-Haugena - *Promjena je neizbježna: a sposobnost organizacije da se prilagodi i promijeni ovisit će o njezinoj kulturi.* (Genetzky-Haugen 2010: 33).

Bahtijarević-Šiber navodi kako je kultura svojstvo organizacije i najznačajniji segment socijalnog sistema te osnovno vezivno tkivo između tehničkog i socijalnog podsistema kojoj se pojedinci trebaju prilagođavati i usvajati je baš kao i radne postupke (Bahtijarević-Šiber 1992: 28).

Brčić iznosi kako je organizacijska kultura rezultat učenja, to je poticajno saznanje, koje se može iskoristiti za pokretanje organizacija prema nešto pozitivnijim smjerovima, a jedan od moćnih načina promjene organizacijske kulture, jest onaj preko ljudi koji su primljeni, zadržani i unaprijeđeni u organizaciji (Brčić 2002: 1049-1050). Prema Rouse i Rouse - organizacijska kultura podrazumijeva podučavanje (svjesno) ili socijalizaciju (nesvjesno), novina je u prihvaćenim normama, vrijednostima i temeljnim pretpostavkama i stoga ima važan utjecaj na komunikaciju u organizaciji (Rouse i Rouse 2005: 79). Koncept

organizacijske kulture postao je općeprihvaćen način za razumijevanje dinamike i poslovanja različitih ljudskih zajednica, a zajedničko gledište je da organizacijska kultura podrazumijeva širok raspon društvenih pojava u sklopu jedne radne organizacije uključujući način oblačenja, ophođenje, komunikaciju, vjerovanja, vrijednosti, priče i mitove, rituale i sl. (Petr Balog 2011: 3).

Prema definicijama ovih autora kultura je dio organizacije koju usvajaju njezini članovi i vrlo važna poluga u ostvarivanju uspješne komunikacije te izgradnje organizacijskih odnosa. Uz definiciju kulture vezani su sljedeći pojmovi:

- utjecaj menadžementa
- organizacija koja uči
- poduzetničko razmišljanje i inovativnost
- spremnost prihvaćanja promjena i različitosti
- komunikacija
- društvene vrijednosti.

Kultura postaje važan dio u procesu velikih promjena kao što su akvizicije i spajanja, jer su svi navedeni pojmovi usko vezani uz događaje koji prethode donošenju odluka, ali i promjene s kojima se suočavaju zaposlenici na svim organizacijskim razinama.

#### 4.4.2. Svrha i funkcija organizacijske kulture

Jedan od najvažnijih čimbenika za uspješno poslovanje organizacije upravo je organizacijska kultura. Funkcije organizacijske kulture se najčešće mogu kategorizirati na sljedeći način (Sušanjanj 2005: 67):

- *organizacijska kultura označava razliku među organizacijama*
- *pruža osjećaj identiteta pripadnicima te kulture*
- *služi kao podrška razvoju kolektivne pripadnosti*
- *osigurava stabilnost organizacije utemeljenjem standarda ponašanja*
- *djeluje na stavove i ponašanja pojedinaca kao mehanizam određivanja okoline.*

Organizacijska kultura čini organizaciju posebnom u odnosu na druge. Pomoću nje premostit će se mnoge prepreke i stvoriti stabilna okolina koja će razviti osjećaj pripadnosti i stvaranja zajedničkih interesa, odražavajući vrijednost zadovoljenja potreba pripadnika organizacije. Kako bi ispunila svoju ulogu zadovoljavanja potreba, kultura mora neprestano napredovati kako bi funkcionirala u najboljem interesu društva.

Jedan je to od razloga, zašto ponuđač mora pažljivo i učestalo pratiti sociokulturno okruženje ne bi li na učinkovitiji način postavio postojeći proizvod/uslugu na tržište ili razvio nove proizvode/usluge (Schiffman i Kanuk 2004: 330).

Kulturom se zaposlenici poistovjećuju s tvrtkom i smatraju se dijelom organizacije čime se poboljšavaju međusobni odnosi u organizaciji što utječe na učinkovitiji tim koji će produktivno i djelotvorno obavljati svoje poslovne zadatke. Četiri obilježja čine bit kulture, a to su (Rouse i Rouse 2005: 75-76):

- *naučena - prenošenjem naučenog ponašanja socijalizacijom*
- *zajednička - pripadnici imaju isti način razmišljanja*
- *sustav čiji su oblici međusobno ovisni*
- *prilagodljiva - odnosom prema okruženju.*

Svaki zaposlenik u organizaciju *donese* kulturu koja je dio njega i dosadašnjeg iskustva te međusobnih odnosa. Zajedničkim djelovanjem spajaju se različiti dijelovi kulture koji su u međusobnoj ovisnosti jer se obavljanje zadataka odvija sinkronizacijom odnosa.

Kultura dobiva na vrijednosti kada poprimi obilježje fleksibilnosti, odnosno kada je sposobna prilagoditi se dinamičnosti okoline. Organizacijska kultura je važan upravljački alat za razvoj suradnje, integracije i povezanosti između pojedinačnih i organizacijskih interesa (Podrug, Filipović i Kovač 2021: 47). Empirijsko istraživanje na srednjim i velikim poduzećima u Republici Hrvatskoj, uz pomoć stratificiranog reprezentativnog slučajnog uzorka, pokazuje znatnu povezanost (veza ima pozitivan smjer), između varijabli - preferirana organizacijska kultura - i - razvijenost strateškog planiranja u poduzeću, čime je ujedno i potvrđena hipoteza kako srednja i velika poduzeća čija je kultura bliža preferiranoj organizacijskoj kulturi, imaju viši stupanj razvijenosti strateškog planiranja (Rudelj 2012: 77).

Sve gore navedeno dovodi do zaključka kako je i poslovna strategija održiva, samo ako joj se približi pretpostavljena organizacijska kultura. Što je veća međusobna povezanost između odabrane strategije i organizacijske kulture, to je faktor uspjeha veći.

Kultura je most koji povezuje način razmišljanja zaposlenika s planiranim ciljevima poduzeća i zato je svaku prepreku lakše proći ako su usklađene temeljne vrijednosti sa željenim postignućima.

#### 4.4.3. Održavanje organizacijske kulture

Stvaranje kulture uvelike ovisi o temeljnim osnivačima organizacije jer oni stvaraju organizaciju s vizijom, misijom i ciljevima koje žele postići što u konačnici i oblikuje

organizacijsku kulturu koju usvajaju pripadnici organizacije. Za uspostavljanje učinkovite i racionalne organizacije u kulturi, poštujući kao prvo posebnosti kulture, a time i subjekte koji u tom području djeluju. Antolović, Turkalj Podmanicki izdvajaju sljedeće smjernice koje su važne i u održavanju organizacijske kulture (Antolović i Turkalj Podmanicki 2010: 164):

- *uspostaviti odgovarajuću razinu organiziranosti*
- *prilagoditi organizaciju ljudskim potencijalima*
- *ostvariti visoku razinu razumijevanja organizacije i njezine uloge*
- *prihvatiti važnost neformalne organizacije*
- *ustrajati u postizanju što više razine organizacijske kulture.*

Organizirano vodstvo uspješno će prilagoditi organizaciju ljudskim potencijalima koja će neformalnom komunikacijom doprinijeti stvaranju visoke razine organizacijske kulture. Kultura je nešto što se dugotrajno stvara, razvija, njeguje i unapređuje. Kako bi se što kvalitetnije moglo doći do rezultata i pomaka potrebno je pomno promatranje, analiziranje i razumijevanje svojstava i prirode postojeće kulture te uočavanje potrebe za promjenom (Buljan Barbača, Bačić i Milun 2012: 289). Kultura zahtijeva brigu i kontinuirano ulaganje vremenskih resursa kako bi se održala i prilagodila promjenama koje se neprestano događaju i utječu na poslovanje.

O kulturi grupe postoji uvjerenje kako grupa tijekom postojanja razvija zajedničke vrednote i norme te kako ni vrednote ni norme nisu u međusobnom sukobu unutar jedne grupe, uz pretpostavku kako se norme naročito razvijaju na onim područjima koja su od vitalne važnosti za postojanje grupe te da pomažu postizanju ciljeva grupe (Rihtman-Auguštin 1982: 67). Vrijednosti i norme rezultat su velikog broja poslovnih faktora u društvu. Ti faktori uključuju političku i ekonomsku filozofiju, socijalnu strukturu društva, dominantnu religiju, jezik te obrazovanje, a još se nazivaju i odrednicama kulture (Škrtić i Mikić 2011: 48).

Upravljanje kao poslovna funkcija menadžmenta ima veliku ulogu u sprječavanju potencijalnih sukoba unutar grupe i razvijanje kulture na važnim područjima organizacijskog djelovanja.

Nakon što je organizacijska kultura stvorena, ona se u organizaciji mora i održavati procesom socijalizacije. Antolović i Turkalj Podmanicki navode kako su čimbenici relevantni za proces očuvanja ili čak unaprjeđenja organizacijske kulture sljedeći (Antolović i Turkalj Podmanicki 2010: 165-166):

- *politika zapošljavanja*

- *organizacija izvršenja poslova*
- *praćenje i vrednovanje*
- *odanost organizacijskim vrijednostima*
- *jačanje pripadnosti i zajedništva te*
- *nagrađivanje i promicanje.*

Jasna politika zapošljavanja oblikuje precizno postavljene zadatke koji će biti praćeni i vrednovani sustavima nagrađivanja. Menadžment će uspješnim motivacijskim modelima stvarati tim koji će biti svjestan vrijednosti pripadništva i zajedništva prilikom ostvarenja ciljeva. Treba razmotriti u kojoj mjeri menadžeri ozbiljno shvaćaju i prepoznaju ulogu i značaj organizacijske kulture u postizanju uspjeha na globalnoj i financijskoj sceni te koliko su spremni primijeniti nove koncepte promjena i razvoja kako bi individualno, grupno i organizacijsko ponašanje usmjerili k učinkovitom ostvarenju ciljeva temeljenom na jedinstvenim unutarnjim vrijednostima, snagama i mogućnostima zaposlenika i organizacije (Buljan Barbača, Bačić i Milun 2012: 286). Uspješni menadžeri neće zanemariti utjecaj kulture na poslovanje jer zanemarivanje kulture dovodi do nefleksibilne organizacije koja stvara otpor promjenama, teže se prilagođava novonastalim situacijama i prihvaćanju novih procedura, ne razvija kreativni, niti inovativni pristup rješavanju problema, nema razvijen osjećaj pripadnosti i prije će se okrenuti konfliktnoj komunikaciji u odnosu na konstruktivnu komunikacijsku raspravu. Na integraciju i homogenizaciju skupa zaposlenih utječu mnogi čimbenici o kojima valja voditi računa i čije utjecaje valja pravilno vrednovati. Najvažniji čimbenici koji odlučujuće utječu na integraciju i homogenizaciju su:

- *primjeren položaj zaposlenih u poduzeću*
- *stvaranje radnog morala i samodiscipline*
- *zadovoljenje osnovnih motiva za rad*
- *dobro i objektivno informiranje*
- *dobra organizacija ostalih uvjeta i djelatnosti kojima se rad olakšava i čini ugodnijim* (Sikavica i Novak 1999: 323).

Uspješni menadžeri znat će prepoznati na koje radno mjesto postaviti pojedinog zaposlenika jer svaki čovjek osbnost je za sebe i stavljanjem pojedinca na odgovarajući položaj iskoristit će maksimalan potencijal koji može dati organizaciji. Postavljanje jasnih granica, ali uz izbjegavanje stvaranje *krute* organizacije stvara motivacijsko okruženje za obavljanje radnih zadataka. Uključivanje zaposlenika uz pravodobno informiranje daje osjećaj važnosti svakog pojedinca koji želi biti dio uspješne organizacije.

Mijenjanje kulture počinje određivanjem onih uzoraka ponašanja koji stoje na putu poboljšanja poslovanja. Upoznavanje kulture važan je aspekt učenja tijekom prijelaznog razdoblja i ključ za oblikovanje izazovne osobne vizije (Ciampa i Watkins 2007: 86). Organizacijska kultura iznimno je važan i sveprisutan koncept za razumijevanje svih aspekata organizacije i menadžmenta sa znatnim utjecajem na ishode koje postižu (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić 2008: 417). Menadžment će svojim uspješnim vodstvom graditi mostove između *starog i novog* što lakšim prihvaćanjem promjena, a organizacijska kultura će biti podrška pri razvoju kolektivne pripadnosti i stvaranja zajedničkog identiteta.

## **5. SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM U AUTOBUSNOM PRIJEVOZU**

---

Sustav upravljanja kvalitetom predstavlja niz aktivnosti koje menadžeri moraju poduzeti kako bi organizacija postigla željeni cilj. Upravljanje, odnosno vodstvo poznato kao jedna od temeljnih funkcija menadžmenta zahtijeva kontinuirani rad na svim poslovnim procesima.

U ekonomiji je poznato da kontrola, zajedno s planiranjem i organizacijom, predstavlja sastavne elemente upravljanja gospodarskim subjektom (Meler 2005: 313). Kontrola kao menadžerska aktivnost predstavlja temelj za uspješno upravljanje kvalitetom u svim djelatnostima pa tako i autobusnom prijevozu. Menadžment u organizacijama koje se bave autobusnim prijevozom nema jednakovrijedne instrumente s kojima bi se moglo izmjeriti kvalitetu pružene usluge pa iz tog razloga ju ne može ciljano ni poboljšati. U Republici Hrvatskoj kvaliteta se pružene usluge u autobusnom prijevozu temelji na autobusu (klasa autobusa, godište, proizvođač), a država, županija i lokalne zajednice su te koje natječaje raspisuju. Ako menadžment nije upoznat sa stvarnim potrebama putnika kao i njihovim očekivanjima i percepcijama, onda nije u mogućnosti promijeniti i poboljšati kvalitetu pružene usluge.

Posljedice implementacije strategije koja nije sveobuhvatna ima dugoročne i multiplikativne troškove (Dragičević 2012: 36). Stoga je važno da se istraživanjem tržišta upoznaju potrebe i na taj način uspostavi strategija kojom će se voditi organizacija.

### **5.1. Osiguranje kvalitete u autobusnom prijevozu**

Promatranje poduzeća i kontrola njegova poslovanja bez promatranja vanjske okoline, od čije se reakcije i prihvaćanja ili neprihvaćanja poduzeća, njegovih usluga, ne može provoditi kompletna kontrola (Buble i Klepić 2009: 181). U autobusnom prijevozu reakcija putnika, odnosno njihova percepcija i očekivanja predstavljaju jedno od mjerila kvalitete pružene usluge. Što je manji nerazmjer između očekivanja i percepcije putnika, to je kvaliteta usluga autobusnog prijevoza na višoj razini. Kako bi menadžment uspješno upravljao sustavom kvalitete u autobusnom prijevozu, potrebno je konstantno provoditi istraživanja uz promatranje vanjske okoline. Osim toga, organizacija opstoji u okruženju koje poprima globalna obilježja i u kojem menadžer posebnu pozornost mora usmjeriti na utjecajno-interesne skupine (*stakeholdere*) (Božac i Angeleski 2008: 46).



Pravilno osmišljen i primijenjen sustav kontrole kvalitete imat će pozitivne učinke ne samo u pojedinim segmentima, nego i na cjelokupan menadžment (Majstorović 2010: 106). Kvalitetnim i dobro osmišljenim planiranjem upravljanja sustava kvalitete, menadžment osigurava siguran pravac kretanja poslovanja, smanjujući pritom utjecaj *iznenađenja* vanjske i unutarnje okoline.

#### 5.1.1. Faze osiguranja kvalitete

Upravljanje kvalitetom značajna je i kontinuirana aktivnost u sklopu upravljanja organizacijom (Lacković 2004: 281). Stoga su te aktivnosti rasprostranjene u svim organizacijskim jedinicama i kao takve trebaju imati svoj slijed odnosno faze kako bi se osigurala razina kvalitete. Osiguranje kvalitete uključeno je u sve faze poslovanja, a osobito u fazu upravljanja kvalitetom (Šiško Kuliš i Grubišić 2010: 35). Te faze prikazuje slika 11 koja ih raščlanjuje na planiranje, provjeru i upravljanje kvalitetom u svrhu osiguranja kvalitete.

**Slika 11.** Faze osiguranja kvalitete



**Izvor:** izrada autora prema: Šiško Kuliš, M. i Grubišić, D. 2010. *Upravljanje kvalitetom*.

Sveučilište u Splitu. Ekonomski fakultet. Split. 36 str.

Kako bi bio uspješno implementiran, sustav kvalitete mora se pomno isplanirati istraživanjem tržišta, zatim vršiti redovitu provjeru plana segmentacijom kontrole te na kraju upravljati kompletnim procesom i to na način da se ispunjavaju unaprijed zadani ciljevi.

Za organizacijsku učinkovitost posebno je važno da članovi organizacije razumiju i prihvaćaju organizacijske ciljeve (Žižak, Vizek Vidović i Ajduković 2012: 187). Upravljanje postavljenim ciljevima jedna je od prvih priznatih i opisanih zadaća menadžmeta (Fredmund 2006: 23). Stoga su menadžeri važna prenosnica u pridobivanju povjerenja i razumijevanju svojih zaposlenika koji će motivirano ispunjavati zadane ciljeve.

#### 5.1.2. Održavanje kvalitete u autobusnom prijevozu

Kako bi osigurali da se sve zamišljeno odvija kako treba, menadžeri moraju pratiti performansu organizacije, koja se zatim uspoređuje s prethodno postavljenim ciljevima

(Robbins i Judge 2009: 5). Kontrola prožima svaku menadžersku aktivnost, ona nije uvijek krajnja aktivnost koja slijedi nakon svih ostalih funkcija menadžera, zato što ona može i prethoditi, a isto tako i slijediti tijekom obavljanja drugih funkcija (Karić 2007: 34). Kontinuiranim upravljanjem kontrole kvalitete performanse organizacije će biti pravodobno uočene te će se vidjeti odstupaju li od postavljenih ciljeva. Menadžment će na taj način znati do koje granice treba usmjeravati svoje podređene kako bi se ciljevi ostvarili u zadanom roku. Uvođenjem neke razine ISO standarda nije završen proces jer prije svega, treba održavati tu razinu, ali i vršiti daljnja poboljšanja, odnosno osiguranje kvalitete, što zahtijeva odgovornost svakog zaposleniku u lancu organizacije (Lacković 2004: 280). Za učinkovitost organizacije, nužna je pravovaljana i kvalitetna komunikacija, a često je upravo takva vrsta komunikacije navođena kao jedan od glavnih razloga uspješnosti organizacije (Miljković i Rijavec 2002: 1). Važnost korporativnog komuniciranja prikazana je u prethodnom poglavlju, a upravljanje komunikacijom jedno je od ključnih alata uspješnog organizacijskog vodstva. Fleksibilna organizacija zahtijeva jednako fleksibilnu i primjenjivu radnu snagu koja će se moći prilagoditi brzo, čak i u radikalno promjenjivim uvjetima (Robbins i Judge 2009: 645). Spajanja i akvizicije zahtijevaju radikalne promjene unutar organizacije i stoga je fleksibilnost radne snage od izuzetne važnosti za uspješno provođenje promjena u svim segmentima poslovanja. Danas je u svijetu prisutan trend u kojem korisnik postavlja visoke zahtjeve u pogledu kvalitete, taj trend prate rastuće spoznaje da je nužno neprestano poboljšavati kvalitetu ukoliko se želi opstati i održati dobre performanse privređivanja gdje je kvaliteta organizacije temeljni faktor koji određuje kvalitetu proizvoda i usluga (Šiško Kuliš i Grubišić 2010: 23). U autobusnom prijevozu visoke zahtjeve postavljaju putnici koji žele da im se očekivanja ispunjavaju sukladno njihovim potrebama, a koji su sve zahtjevniji u pogledu pružanja kvalitetne usluge.

### 5.1.3. Utjecaj kvalitete na zadovoljstvo putnika

Ulaskom RH u Europsku uniju autobusni prijevoz ima sve veću konkurenciju, međutim na međunarodnom tržištu nadmeću se s avionskim i željezničkim prijevozom i zbog toga je potrebno stvoriti najbolje moguće uvjete za putnika kako bi uspjeli zadržati postojeće i privući nove putnike. Zabrana trošenja je u autobusnom prijevozu kao i u hrvatskim trgovačkim društvima najčešći način *upravljanja troškovima* (Drljača 2000). Sa svih se strana poziva na štednju i preuzima se politika održivosti na tržištu smanjenjem troškova. Organizacije koje provode politiku štednje u rijetkim slučajevima izdvajaju sredstva koja bi pridonijela

poboljšanju kvalitete. U autobusnom prijevozu puno je čimbenika koji utječu na kvalitetu pružene usluge kao i na zadovoljstvo putnika pa i iz tog razloga nužno je da se u svakoj organizaciji koja se bavi prijevozom putnika, politika organizacije usmjeri prema potrebama i zadovoljstvu putnika. Natjecanje između prijevoznika neizdrživo raste s deregulacijom i privatizacijom sektora javnog prijevoza putnik stoga je briga o uslugama koju pružaju korisnicima, to jest putnicima, vrlo važna. Prijevoznici u tom nastojanju pokušavaju oslušivati pritužbe korisnika i što je moguće više, otkloniti i popraviti anomalije, a sve radi postizanja što je moguće većeg zadovoljstva korisnika (Brčić i Ševrović 2012: 128). Kada se pokušava ostvariti bolja kvaliteta pružene usluge, mora se djelovati sinergijski na svim razinama, počevši od samog vrha hijerarhijske razine s jasno određenom vizijom, misijom i ciljevima. Stvaranjem monopola u Republici Hrvatskoj pojedine su organizacije koje se bave autobusnim prijevozom, zbog nepostojeće konkurencije izgubile prave smjernice u razvoju i kvaliteti pružene usluge. Slabljenje monopola može se percipirati kao manja reakcija potrošačevog nezadovoljstva, negoli organizacijska izloženost stvarnoj konkurenciji.

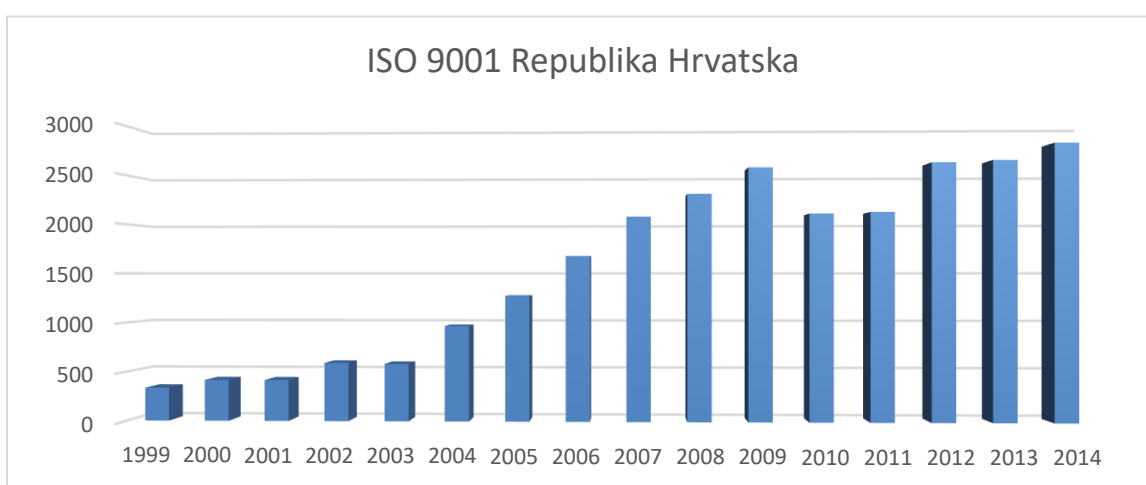
## **5.2. Implementiranost sustava kvalitete u Republici Hrvatskoj**

Ulaskom Republike Hrvatske u EU i otvaranjem međunarodnog tržišta, stvorena je bolja prilika za autobusne prijevoznike koji se žele usmjeriti na međunarodni autobusni prijevoz. Iz rezultata istraživanja implementiranosti sustava upravljanja kvalitetom u autobusnom prijevozu i uspoređujući se s konkurencijom, vidljivo je kako Republika Hrvatska zaostaje za razvijenim zemljama EU (Ilić 2014: 37). Prema istraživanjima koja su provedena u Republici Hrvatskoj može se vidjeti da su menadžeri zanemarili pojedine funkcije menadžmenta. Kontrola kao funkcija menadžmenta koja je zanemarena, a predstavlja suvremeni pristup koji polazi od sintagme TQM (*Total quality management*) ili potpuno upravljanje kvalitetom što, samo po sebi, implicira postojanje kontrole kao preventivne kontrole, na svakom radnom mjestu i u poduzeću kao cjelini (Sikavica i Bahtijarević-Šiber 2004: 78). Zanemarivanje kontrole, stvara okruženje koje nije spremno za promjene i praćenje trenda na tržištu gdje je prisutnost konkurencije izraženija no ikada.

S obzirom na to da se kontroliranje odnosi na sve funkcije menadžmenta (planiranje, organiziranje, kadrovanje i vođenje), to ovu funkciju čini veoma složenom, a metode koje se primjenjuju brojnim (Buble 2010: 231). Prema prirodi djelatnosti i načinu poslovanja menadžment odabire metode koje su jednakovrijedne zadanim aktivnostima, ali isto tako i motivirajuće za zaposlenike koji trebaju obaviti zadatke prema planiranim ciljevima

ispunjenja. Prema Dumičiću na temelju rezultata anketnog istraživanja iz 2003. godine, dolazi do spoznaje da u Republici Hrvatskoj većina poduzeća nema uveden sustav po normama ISO (ili po nekom sukladnom sustavu) i da 2003. godine u Republici Hrvatskoj nije bila ni razvijena kultura kvalitete (Dumičić 2004: 62). Mnoga poduzeća nisu niti osviještena o postojanju i važnosti uvođenja ISO standarda jer ih novi sustavi obično navode na postojanje troška i kompliciranost prilikom uvođenja promjena. Naime, velike tvrtke sklonije su ulaganju i praćenju normi koje će stvoriti unificirano organizacijsko ponašanje i strukturu u procesima. Analiza rezultata okruženja kvalitete i poslovne izvrsnosti potvrđuje da su uvjeti okruženja u kojima se odvija poslovanje organizacija značajno utječu na kvalitetu proizvoda i usluga i njihov plasman na tržište te na ukupnu razvojnu sposobnost organizacije (Dumičić, Knego i Melvan 2007: 47). U Republici Hrvatskoj većina poduzeća nije prihvatila kulturu kvalitete kao strategiju i iz tog razloga potrebni su im maksimalni naponi kako bi implementirali upravljanje kvalitetom (Dumičić, Lazibat i Matić 2005: 631). Prije svega važno je osvijestiti organizacije o prednostima i poslovnim prilikama koje će donijeti implementacija sustava upravljanja kvalitetom kako bi se odlučili ići ukorak s uvjetima koje nalaže suvremeno tržište.

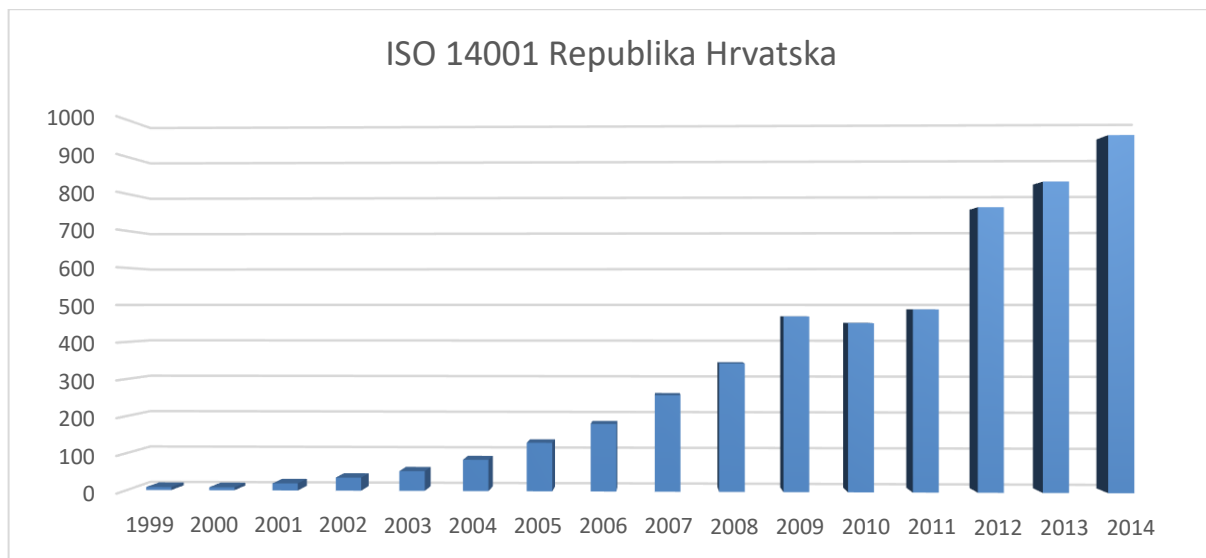
**Graf 3.** Broj ISO 9001 certifikati u Republici Hrvatskoj



**Izvor:** grafičko oblikovanje izvorno autorsko prema: *The ISO Survey of Management System Standard Certifications (1993. - 2014.). ISO 9001 - Quality management system.*

Graf 3 prikazuje broj ISO 9001 certifikata u Republici Hrvatskoj. Može se zaključiti kako je taj broj imao tendenciju rasta od 1999. godine te je 2009. dosegao najveći broj. Nakon dvije godine broj se certifikata smanjio, kako bi ponovno zabilježio rast od 2012. godine.

**Graf 4.** Broj ISO 14001 certifikati u Republici Hrvatskoj



**Izvor:** grafičko oblikovanje izvorno autorsko prema: *The ISO Survey of Management System Standard Certifications (1999. - 2014.)*. ISO 14001 - Environmental management systems.

Iz grafa 4 vidljivo je kako se od 2003. do 2014. godine broj ISO 9001 certifikata za upravljanje kvalitetom u RH učetverostručio, a certifikata 14001 za upravljanje okolišem udesetostručio što bi značilo da se situacija i svijest u RH polako mijenja. Otvaranjem internacionalnog tržišta i ulaskom RH u Europsku uniju, otvara se ogromni potencijal za hrvatske autobusne prijevoznike koji se žele natjecati na stranom tržištu, a koji pružaju visoku razinu kvalitete usluge. Većina autobusnih prijevoznika u RH na lokalnoj razini imaju vrlo malu izravnu konkurenciju ili je uopće nema te se iz tih razloga zanemaruje kvaliteta pružene usluge, dok je na međunarodnim linijama kvaliteta pružene usluge znatno veća zbog jake konkurencije. U međunarodnom prijevozu konkurencija postaje sve jača, a pogotovo u smislu druge vrste prijevoza u koju spada avioprijevoz i željeznički prijevoz. Zato je važno kontinuirano praćenje i povećanje kvalitete usluge kako bi se ostvarila konkurentska prednost. Primjetno je da lokalno stanovništvo nema visoka očekivanja pružene usluge iz razloga što u većini slučajeva nema ni mogućnost izbora, dok je na međunarodnim linijama situacija potpuno drugačija zbog jake i kvalitetne konkurencije pa su prijevoznici na tim linijama prisiljeni slati isključivo najbolje autobuse s najboljim voznim osobljem (Ilić 2014: 40).

#### 5.2.1. Metodologija istraživanja implementacije sustava kvalitete u javnom autobusnom prijevozu u 2013. godini

Istraživanje je provedeno pomoću anketnog upitnika, a podaci su prikupljeni metodom telefonskog intervjuiranja. Anketa je provedena tijekom ožujka i travnja 2013. godine na

uzorku od 32 poduzeća koja se bave javnim autobusnim prijevozom putnika. U Republici Hrvatskoj postoje 72 prijevoznika koji imaju koncesiju za javni linijski prijevoz (HGK), tako da izabrani uzorak čini 44 %. Anketni je upitnik pored općih pitanja sadržavao 11 pitanja važnih za izradu ovoga rada. U tablici 3 prikazane su strukture poduzeća koji su intervjuirani prema županijama. Najveći uzorak je u Istarskoj županiji (12,50 %), dok su Požeško-slavonska, Brodsko-posavska, Zadarska, Sisačko-moslavačka, Bjelovarsko-bilogorska, Krapinsko-zagorska, Međimurska i Varaždinska županija imale uzorak od 3,13 %.

**Tablica 3.** Struktura poduzeća u uzorku po županijama

<b>Županije</b>	<b>Struktura</b>
Istarska	12,50 %
Zagreb	9,38 %
Karlovačka	9,38 %
Splitsko-dalmatinska	9,38 %
Osječko-baranjska	9,38 %
Zagrebačka	9,38 %
Ličko-senjska	9,38 %
Dubrovačko-neretvanska	6,25 %
Požeško-slavonska	3,13 %
Brodsko-posavska	3,13 %
Zadarska	3,13 %
Sisačko-moslavačka	3,13 %
Bjelovarsko-bilogorska	3,13 %
Krapinsko-zagorska	3,13 %
Međimurska	3,13 %
Varaždinska	3,13 %

**Izvor:** autor

Tablica 4 prikazuje strukturu poduzeća u uzorku prema veličini koje je klasificirano prema broju zaposlenih i to u tri kategorije, velika poduzeća, srednje velika i mala poduzeća.

**Tablica 4.** Struktura poduzeća u uzorku prema veličini

Broj zaposlenih	Struktura
Više od 250 (velika poduzeća)	4
51 - 249 (srednje velika poduzeća)	13
do 50 (mala poduzeća)	15

**Izvor:** autor

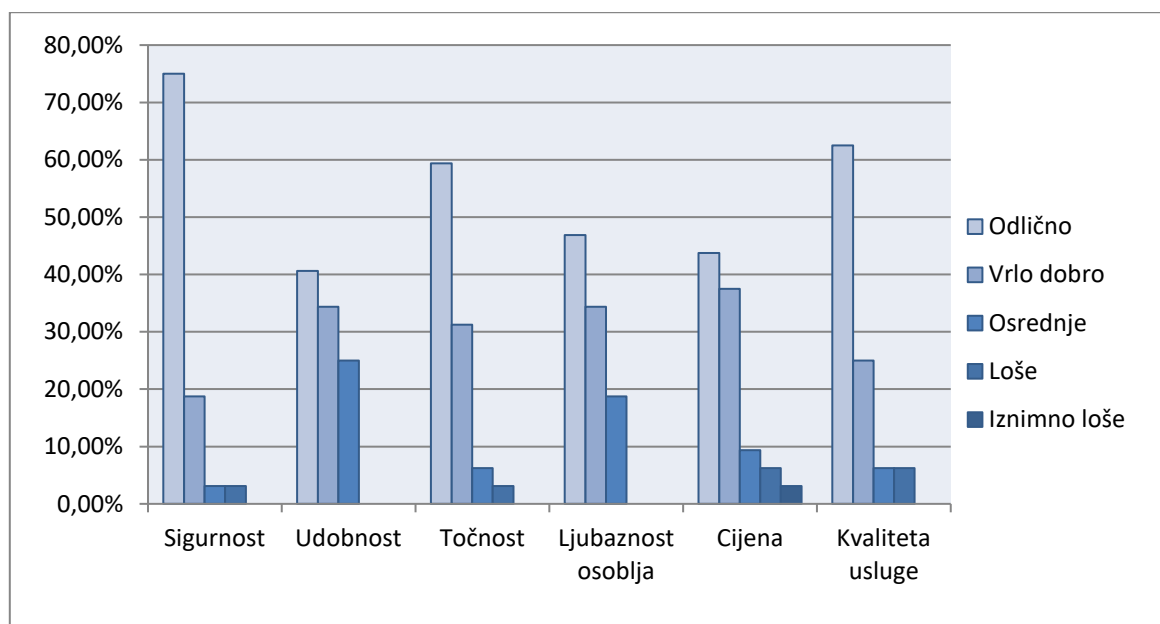
Prema uzorku istraživanja po veličini poduzeća u tablici 4 najviše je ispitano malih poduzeća (do 50 zaposlenika), a najmanje velikih poduzeća (od 250 zaposlenika). Srednjih poduzeća (51-249 zaposlenika) je ispitano ukupno 13.

### 5.2.2. Rezultati istraživanja

Istraživanjem se pokušalo odrediti u kojoj mjeri menadžeri u javnom autobusnom prijevozu putnika poznaju pojam sustava za upravljanje kvalitetom, koju i koliko važnost daju kvaliteti isporučene usluge i u konačnici što su konkretno po tom pitanju poduzeli. Svrha istraživanja bila je prikazati svijest hrvatskih menadžera o važnosti upravljanja kvalitetom u autobusnom prijevozu kao i poznavanje i implementiranost norme HRN EN 13816 za javni prijevoz putnika, a stanje se moglo ocijeniti odgovorima o poznavanju pojmova za implementaciju kvalitete, zatim pitanjima koja su sadržavala elemente vidljivih i nevidljivih parametara usluge, otvorenost k podršci prilikom implementacije te daljnji plan i akciju unutar organizacije.

Da je implementacija sustava za upravljanje kvalitetom važan segment za uspješno organizacijsko poslovanje izrazito se slaže 53,13 % ispitanika, a 46,87 % uglavnom se slaže. Većina ispitanika je (18,75 % izvrsno, 34,38 % jako dobro i 34,38 % dobro), upoznata sa sustavom upravljanja kvalitetom, dok samo nekoliko (9,38 % površno i 3,13 % ne poznaje uopće), nije upoznato sa sustavom upravljanja kvalitetom. Kao svoje najjače snage ocijenili su sigurnost i kvalitetu pružene usluge što je vidljivo u grafu 5.

**Graf 5.** Ocjena primarnih snaga u pružanju usluga prijevoza



**Izvor:** autor

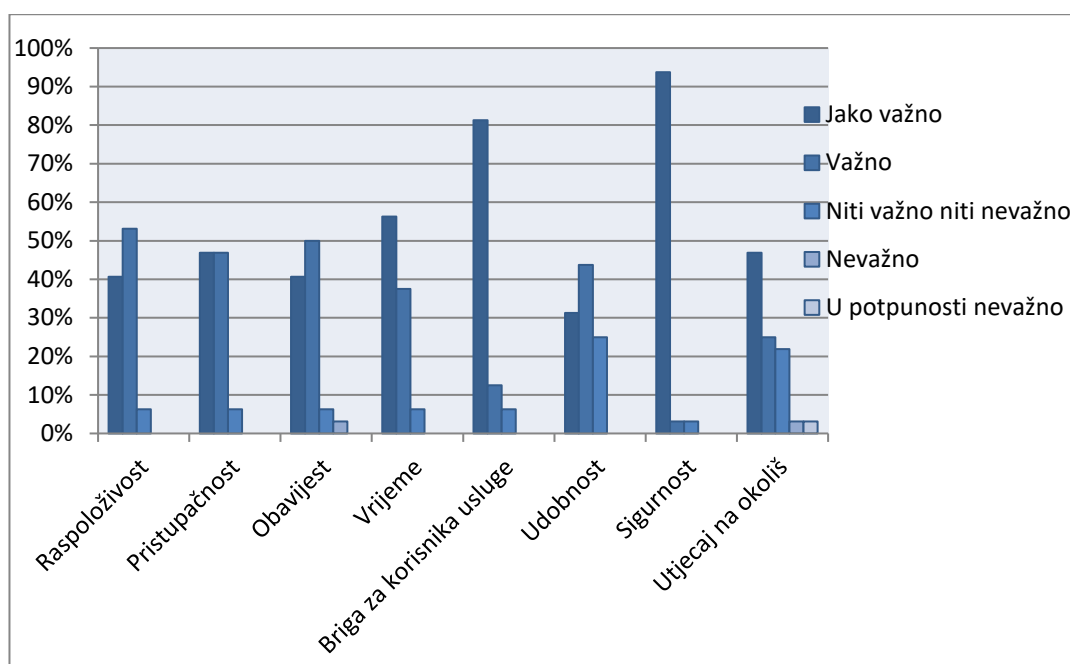
Kao najvažnije mjerilo kvalitete za javni prijevoz putnika ocijenjeni su sigurnost i briga za korisnika usluge dok se utjecaj na okoliš smatra kao najmanje važan, što se može primijetiti iz grafa 6. Samo 9,38 % ispitanih imalo je implementiran sustav upravljanja kvalitetom, ali nitko od ispitanih nije imao implementiran sustav upravljanja okolišem.

Čak 71,88 % ispitanika nije uopće upoznato s normom HRN EN 13816 za javni prijevoz putnika, njih 78,13 % je upoznato s normom HRN EN 9001 sustavi upravljanja kvalitetom, a 50 % ispitanika nije upoznato s normom HRN EN 14001 za upravljanje okolišem. Samo 31,25 % ispitanika planira uvesti neku od normi, a 28,13 % prima usluge savjetovanja i konzultacije.

Da treba provoditi internu edukaciju vozača s ciljem poboljšanja pružanja kvalitete usluge u javnom prijevozu putnika i da bi to trebalo usvojiti svako prijevozničko poduzeće izrazito se slaže 65,63 %, ali samo 53,13 % to i provodi u svojem poduzeću.



**Graf 6.** Važnost kriterija kvalitete za javni prijevoz putnika



Izvor: autor

Uglavnom se slaže 53,13 % ispitanika kako bi ulazak Republike Hrvatske u Europsku uniju bila dobra prilika za visoko pozicioniranje na međunarodnom tržištu s posjedovanjem sustava upravljanja kvalitetom, njih 34,38 % izrazito se slaže, dok 9,38 % nema uopće mišljenje, a 3,11 % uglavnom se ne slaže.

### 5.2.3. Zaključak istraživanja

Istraživanjem se došlo do zaključka kako je većina menadžera u poduzećima koja se bave javnim autobusnim prijevozom putnika upoznata sa sustavom upravljanja kvalitetom i smatraju da im je kvaliteta usluge jedna od najvažnijih primarnih snaga u poduzeću. Za uspješno organizacijsko ponašanje smatraju implementaciju sustava upravljanja kvalitetom izrazito važnom. Međutim većina poduzeća nema implementiran sustav upravljanja kvalitetom, ne planira ga implementirati, niti prima usluge savjetovanja i konzultacije radi implementacije. Utjecaj na ukupni okoliš koji proizlazi iz pružanja usluga u javnom prijevozu smatraju manje važnim od ostalih kriterija kvalitete za javni prijevoz putnika. Prisutnost kvalitete treba shvatiti kao način organizacijskog života poduzeća, a politika upravljanja okolišem treba biti dovoljno jasna i razumljiva svima u organizaciji.

Poboljšanje pružanja kvalitete u autobusnom prijevozu igra značajnu ulogu na domaćem tržištu, pogotovo ulaskom Republike Hrvatske u Europsku uniju jer će se tim načinom poslovanja moći natjecati s pridošlom konkurencijom.

### 5.3. Orijentiranost prema kvaliteti pružene usluge

Uslužne djelatnosti su unazad samo deset godina u skoro svim zemljama u kontinuiranom porastu. U većini zapadnih zemalja broj je zaposlenih u uslužnim djelatnostima dosegnuo 70 %, dok je on u Njemačkoj 64 % (Statistisches Bundesamt 2013: 499). Autobusni se prijevoz ubraja u tercijarni sektor koji se isključivo sastoji od uslužnih djelatnosti, a njegov neopipljivi element je na jako visokoj razini (Walsh, Deseniss i Kilian 2009: 425). Stoga je neophodno da se obrati pozornost na nevidljive elemente aktive kao što su lojalna baza korisnika, imidž i privlačnost primarnih i pomoćnih usluga, lojalna radna snaga, uslužna kultura i snaga menadžmenta (Zelenika i Pupovac 2001: 1046). Mnogi prijevoznici ne pridaju veliku važnost svim ovim elementima, upravo zato što su nevidljivi pa se iz toga razloga smatraju i manje važnima ili čak nevažnima, što kao rezultat pridonosi lošem pozicioniranju na tržištu i stvaranju pogodne klime za one prijevoznike koji su shvatili i poduzimaju korektivne akcije te svakodnevno rade na poboljšanju kvalitete pružene usluge. Ovo su samo neki od razloga zbog kojeg je od iznimne važnosti korištenje SERVQUAL modela u autobusnom prijevozu, kako bi se postigla kvalitetna usluga i zadovoljstvo putnika. Pružena usluga ne može se prilagoditi svakom putniku, ali se primjenom SERVQUAL upitnika može se pokušati smanjiti nerazmjer između očekivanja i percepcije i na taj način uspostaviti standarde kvalitete koji bi omogućili putniku zadovoljstvo korištenom uslugom.

Svaka organizacija treba u svoje temelje usaditi politiku usmjerenosti prema potrošačima, zato što će na taj način stvoriti dodanu vrijednost i zadovoljstvo potrošača koje će se odraziti na samu reputaciju organizacije i na taj način će ona biti spremna izaći na međunarodno tržište. Zadovoljstvo potrošača akumulirano je iskustvo od potrošačeve kupovine i potrošnje uz pretpostavku da je potrošač sposoban vrednovati uslugu, a rezultat je uspoređen s očekivanjima prije kupovine ili potrošnje. Razvojem društva, a samim time i ekonomije, dolazi do sve većeg razvoja uslužnih djelatnosti te se stvara potreba za kvalitetom pružene usluge i potreba za istraživanjem kvalitete usluge. Početkom 1983. godine znanstvena institucija za marketing (MSI), počela je financirati istraživanje koje je obuhvaćalo više istraživačkih faza, a uključivalo je različite sektore s kvalitativnim i kvantitativnim tehnikama koje su podrazumijevale intervjue s rukovoditeljima, zaposlenicima i kupcima iz više organizacija (Parasuraman 2004: 45). Upravljanje kvalitetom usluga svrstava se u jednu od najvažnijih zadaća menadžmenta i marketinga jer podrazumijeva dugoročnu orijentaciju na korisnika usluge i kontinuirano poboljšanje kvalitete koje će stvoriti dodanu vrijednost korisniku usluge. Kvaliteta putničke usluge skup je činitelja kao što su - cijena, frekvencija,

sigurnost, udobnost, odnosno sve što utječe na odluku putnika o putovanju javnim prijevozom (Brčić i Ševrović 2012: 128). Kako bi se mogla pružiti kvalitetna usluga, ona mora biti mjerljiva pa su stoga potrebni temelji na kojima je moguće izgraditi potpuno upravljanje kvalitetom pomoću normi. Samo uspostavljanjem kvalitetne normizacije moguće je prevladati zapreke koje se javljaju u javnom cestovnom prijevozu i na taj način zadržati postojeće i pokušati pridobiti nove putnike te shodno tomu i zaustaviti tendenciju pada prevezenih putnika u javnom prijevozu.

### 5.3.1. Individualni pristup prema putnicima

Uslužno orijentirane organizacije, kao što je prijevoz ljudi, svrstane su u vrlo osjetljiv djelokrug gdje se svakom putniku treba pokušati pristupiti koliko je god moguće individualno i shvatiti njegove stvarne potrebe kako bi se uspješno mogli pozicionirati i stvoriti konkurentsku prednost. Ljubaznost voznog osoblja ne iziskuje financijska sredstva, a rezultat koji utječe na povećanju sveukupne kvalitete usluge može biti puno učinkovitiji, nego ulaganje u novi autobus ili bolju opremljenost autobusa. Svaka organizacija koja izravno komunicira sa svojim korisnicima, suočava se s pitanjima repova čekanja pa je poboljšanje zadovoljstva korisnika ključni čimbenik upravljanja repovima čekanja, a uslužna poduzeća to sve više i više prepoznaju, obraćajući pozornost i uvodeći dobro promišljene promjene u uslužne sustave (Prester i Peras 2018: 55).

U autobusnom prijevozu vozno osoblje ima izravnu komunikaciju sa svojim putnicima i tu se suočavaju s izazovima dolazaka i polazaka koji se trebaju osigurati po unaprijed utvrđenom vremenu pa su vozni redovi jedan od opipljivih elemenata kvalitete usluge koji trebaju biti potpuno točni, čime je putnicima omogućen dolazak u točno određeno vrijeme, na željeno odredište. Važnost koju predstavlja ovaj element koji je samo jedan u nizu elemenata za putnika, bit će vidljiv pri istraživanju pomoću SERVQUAL prilagođenog modela za autobusni prijevoz. U Njemačkoj su velike organizacije počele uključivati korisnike usluga u kreiranju usluge u svim fazama razvoja, a pogotovo za usluge koje su u bliskom kontaktu s korisnikom kao što je prijevoz putnika (Elke, Ziemeck 2006).

Ovim konceptom postiže se kvaliteta sveobuhvatnim elementima usluga koju putnici konzumiraju. Korisnici se ne zanimaju samo za ono što im usluga pruža, nego i za način na koji će im biti pružena, stoga je osoblje koje dolazi u kontakt s korisnicima pri pružanju usluge od primarne važnosti za zadovoljstvo korisnika i to konkretno njihovo ponašanje, pojava, pristupačnost, stav i uslužnost (Pepur 2006: 55). U autobusnom prijevozu to znači da

vozno osoblje igra važnu ulogu u načinu na koji se pruža usluga jer njihov pristup, pozitivan stav, ljubaznost, otvorenost i spremnost na pomoć mogu uvelike utjecati na kvalitetu, a samim time i na zadovoljstvo pruženom uslugom.

### 5.3.2. Osnovna mjerenja sustava upravljanja kvalitetom

Upravljanje kvalitetom vrlo je kompleksan sustav u organizaciji jer zahtijeva dubinsku analizu i praćenje postojećeg stanja, detektiranje problema i prijedloge za provođenje korekcija. U sve to je uključeno još i upravljanje ljudskim potencijalima jer su oni mehanizam koji mora raditi usklađeno kako bi se postigli zadani ciljevi, ali i održalo zadovoljstvo obavljanja posla.

Primarna mjerenja u bilo kojoj organizaciji moraju obuhvatiti sljedeće aspekte

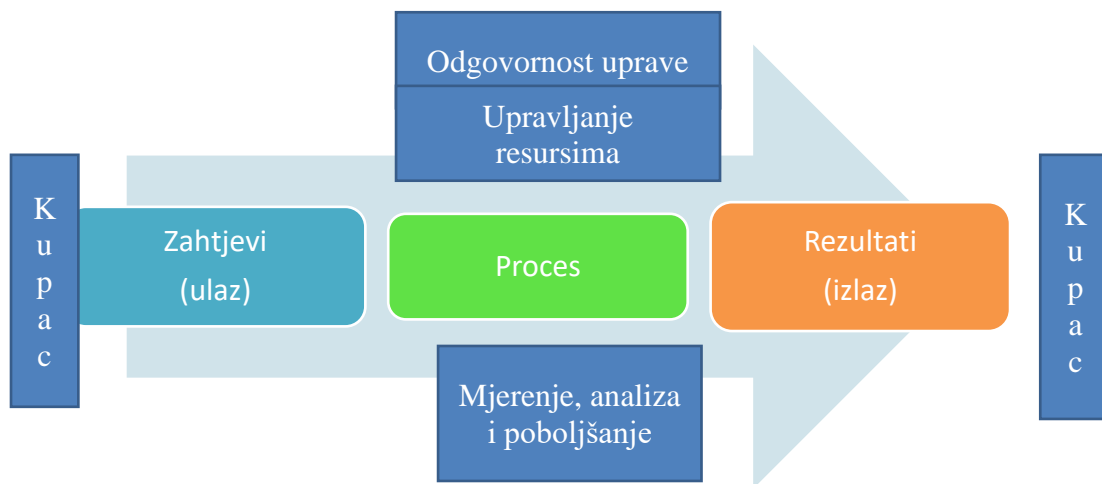
(Injac 1999: 51):

- Sigurnost, zaštitu zdravlja, zaštitu okoline, stanje konkurencije.
- Potrebe, želje i zahtjeve zainteresiranih, parametre sustava informacija.
- Parametre upravljanja procesima, potrebe, želje i zahtjeve kupca.
- Zadovoljstvo kupca, parametre sustava kvalitete, parametre sustava resursima.

Navedena stajališta obuhvaćaju internu i eksternu okolinu, odnosno utjecaje unutar i izvan organizacije. U autobusnom prijevozu sigurnost je zauzela visoku razinu prioriteta, kako sa stajališta korisnika usluge, odnosno putnika koji se želi osjećati sigurno za vrijeme vožnje, tako i za vozno osoblje koje želi da je njegovo vozno sredstvo, odnosno autobus, zadovoljio sve potrebne kriterije za obavljanje djelatnosti. Za prijevoz putnika sigurnost je ključni aspekt koji treba održavati kontinuirano i bez greške. Potrebe, želje i zahtjevi kupaca ispitani su istraživanjem i to putem SERVQUAL modela gdje su putnici izrazili svoja očekivanja pruženom uslugom (prijevozom), dok je zadovoljstvo putnika mjereno percepcijom pružene usluge. Znanje o kvaliteti dobara nedovoljno je za razumijevanje kvalitete usluge. Tri dokumentirane karakteristike usluga - neopipljivost, heterogenost i neodvojivost - moraju se priznati za potpuno razumijevanje kvalitete usluge (Parasuraman, Zeithaml i Berry 1985: 42). U sljedećim poglavljima bit će prikazan SERVQUAL model koji je primijenjen u istraživanju putnika. Kako bi se sustav upravljanja kvalitetom mogao zaista pokazati u svim procesima, područjima i djelatnostima, neophodno je izgraditi i korektan sustav povratnih veza u svim njegovim segmentima (Injac 1999: 78). Procesi unutar organizacije trebaju biti učinkoviti, jednostavni i precizni kako se ne bi rasipali vremenski resursi i time *zagušile* svakodnevne poslovne aktivnosti.

Upravljanje kvalitetom treba se provoditi kako na vidljivim tako i na nevidljivim elementima pružene usluge jer se time postiže poslovna izvrsnost za kojom teži svaka organizacija. Sljedeća slika prikazuje važnost povratnih veza u organizacijskom ponašanju jer pravodobnim informacijama otklonit će se neželjene posljedice i moći izvršiti korektivne akcije za poboljšanje kvalitete usluge.

**Slika 12.** Sustav povratnih veza



**Izvor:** izrada autora prema: Injac, N. 1999. Sustavi kvalitete 2000 - velika revizija normi ISO 9000. Oskar, centar za razvoj i kvalitetu d. o. o. Zagreb. 79 str.

Prema prikazanoj slici 12, odgovornost uprave leži u uspješnom upravljanju procesima, resursima te mjerenju i analizi zahtjeva kao i poboljšanju rezultata. Veliku važnost u spomenutim procesima igraju povratne veze jer daju povratne informacije kupaca koje promjene je potrebno pravodobno uvesti kako bi poslovni procesi bili uspješni.

#### **5.4. Primjena SERVQUAL modela u autobusnom prijevozu**

Za praćenje i analizu potrebno je osigurati pravovaljani model kojim će se provesti ispitivanje korisnika i dobiti povratne informacije važne za daljnju analizu i donošenje zaključaka o promjenama u organizaciji. Najčešće korišteni model za mjerenje kvalitete usluge je SERVQUAL instrument s 22 para iskaza mjerenih Likertovom ljestvicom koji mjeri nerazmjer između percepcije o izvedbi usluge i očekivanja, koji može pomoći širokom spektru usluga i organizacijama u procjeni očekivanja potrošača o percepciji kvalitete usluge (Parasuraman, Zeithalm i Berry 1988: 36). SERVQUAL je model koji pruža odgovarajući sadržaj za promišljanje o tome koji elementi usluge utječu na njezinu kvalitetu pa se stoga elementi takvoga pristupa primjenjuju u različitim studijama o zadovoljstvu klijenata u privatnim i javnim uslužnim djelatnostima, a njegovom pravilnom primjenom može se doći

do korisnih podataka (Marković, Škifić i Racz 2020: 190). Kako se organizacije susreću s brojnim problemima u borbi s konkurencijom, važno je uočiti postoji li velika razlika između slike koju imaju sama o sebi i slike koju imaju korisnici njihove usluge. Stoga je ovaj model primijenjen za istraživanje u autobusnom prijevozu i prilagođen po potrebi ove vrste djelatnosti.

S obzirom na velik broj radova iz ovog područja, posebice onih u kojima se primjenjuju SERVQUAL i slični instrumenti za mjerenje kvalitete, može se zaključiti kako su znanost i praksa prepoznale vrijednost rezultata ovakvih istraživanja kao djelotvorne podloge u poslovnom odlučivanju uslužnih poduzeća (Mikulić 2007: 26). Rezultati prethodnih istraživanja provedenih u različitim uslužnim djelatnostima i u različitim kulturnim i geografskim područjima ukazuju da je model SERVQUAL koristan i pouzdan instrument za vrednovanje pružene kvalitete usluga sa stajališta klijenta (Rašan, Marković i Dorčić 2020: 221). Istraživanje 500 najuspješnijih poduzeća u Sjedinjenim Američkim Državama i 300 poduzeća u Kanadi pokazalo je da su najpopularnija nefinancijska mjerila performansi - zadovoljstvo kupaca, usluga kupcima, kvaliteta proizvoda, tržišni udio, produktivnost, kvaliteta usluge i ključne kompetencije (Buble i Klepić 2009: 200).

Jedan od načina pomoću kojeg menadžeri uspješno upravljaju kvalitetom kontinuirano je istraživanje na polju djelatnosti kojima se bave. U ovom slučaju, istraživanje je započelo 2013. godine kada je provedeno ispitivanje o uvođenju ISO standarda kvalitete u poslovanje prijevoznčkih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Za potrebe ovog rada u cijelosti je korišteno istraživanje autora provedeno 2013. godine u magistarskom radu (Ilić 2014).

Zadaća istraživanja tržišta je identificirati probleme, nezadovoljene potrebe i želje potrošača i tako stvoriti vezu između tržišnog poslovanja i potrošača (Marušić i Vranešević 2001: 24). Primjenom SERVQUAL modela dobiva se povratna informacija putnika o tome kakvu percepciju ima prema pruženoj usluzi, na kojim elementima treba poraditi te kako unaprijediti uslugu kako bi se povećala razina kvalitete. Veliko istraživanje prije akvizicije tvrtke *Panturist* s poduzećima *Autoprijevozno poduzeće* i *Autotrans* provedeno je 2014. godine pa je za potrebe rada u cijelosti korišteno istraživanje autora u magistarskom radu (Ilić 2014), sve do poglavlja 6.1. odnosno metodologije istraživanja zadovoljstva putnika u 2018. godini nakon akvizicije poduzeća.

#### 5.4.1. Metodologija istraživanja zadovoljstva putnika u autobusnom prijevozu u 2014. godini

Prvo istraživanje zadovoljstva putnika u autobusnom prijevozu provedeno je pomoću anketnog upitnika krajem 2013. i početkom 2014. godine. Anketa je provedena na uzorku od 363 putnika u županijskom, međuzupanijskom i međunarodnom autobusnom prijevozu. Anketni upitnik sastavljen je prema upitniku za SERVQUAL mjerni instrument, a za potrebe ovoga rada prilagođen je prema potrebama autobusnog prijevoza. Za ocjenjivanje je korištena Likertova ljestvica od 1 do 5 umjesto 1 do 7 s obzirom na to da se u Republici Hrvatskoj najčešće koristi ocjenjivanje od 1 do 5, pa je kao takva bila jednostavnija i prihvatljivija za ispitanike. Anketni upitnik sastavljen je od osam općih pitanja, od toga se četiri pitanja odnose na demografska obilježja ispitanika. Pored općih pitanja, anketa sadržava i prvu skupinu od 22 pitanja koja se odnose na očekivanja putnika i drugu skupinu od 22 pitanja koja se odnose na percepciju putnika.

Većinu ispitanika čine žene (53,04 %). Najveći dio ispitanika je u dobi od 14 do 18 godina (28,75 %), skoro jednaki udio zauzima skupina od 18 do 30 godina (28,43 %), zatim slijedi skupina od 50 i više godina (22,36 %). Pretposljednju skupinu čine ispitanici od 30 do 50 godina (18,85 %), a skupina ispitanika s najmanjim udjelom je do 14 godina (1,60 %). Pravilo za implementaciju metrike zadovoljstva potrošača, mora biti mjereno za svaku funkciju i za svaku uslugu u organizaciji. Izazov je razviti anketni upitnik mjerenja zadovoljstva potrošača s različitih aspekata proizvoda i usluga, kao što je stvarni proizvod, procesi koji ga prate te na samom kraju mišljenje i stav o kvaliteti pružene usluge.

#### 5.4.2. Rezultati istraživanja zadovoljstva putnika u 2013./2014. godini

Rezultati istraživanja pokazuju u kojoj mjeri kvaliteta usluge utječe na putnikov izbor kao i nerazmjer između očekivanja i percepcije. Rezultati istraživanja pokazuju kako se većina putnika u županijskom autobusnom prijevozu odlučuje za određenog prijevoznika zbog nemogućnosti drugog izbora, dok u međunarodnom prijevozu najvažniju odluku pri izboru prijevoznika ima ljubaznost voznog osoblja i točno vrijeme polaska. U radu je korišten SERVQUAL mjerni instrument koji je prilagođen za autobusni prijevoz putnika. Nadalje je u radu obuhvaćeno istraživanje kvalitete usluga s različitih aspekata - od opipljivih elemenata kao što su izgled autobusa, voznog osoblja, opremljenost autobusa, čistoća u autobusu do redovitosti i pouzdanosti - točnost voznih redova, točnost pružanja informacija, zatim odnos prema putnicima - spremnost na pomoć putnicima, pravodobno informiranje o promjenama, pomoć s prtljagom, prilagodba kupcima te sigurnost putnika - ulijevanje i osjećaj sigurnosti,

pouzdanost u vozno osoblje i na kraju prilagođavanje kupcima - mjesto, vrijeme i pristupačnost prodaje karata, stvarne potrebe kupaca itd.

**Tablica 5.** Nerazmjer između očekivanja i percepcije o kvaliteti usluga u autobusnom prijevozu putnika, prikazano prema dimenzijama SERVQUAL modela

Dimenzije SERVQUAL modela	Sveukupno	Županijski	Međužupanijski	Međunarodni
Opipljivi elementi	- 0,48	- 0,49	- 0,61	- 0,15
Pouzdanost	- 0,48	- 0,59	- 0,49	- 0,12
Odgovornost	- 0,39	- 0,77	- 0,37	- 0,06
Sigurnost	- 0,39	- 0,65	- 0,38	- 0,05
Razumijevanje korisnika	- 0,68	- 0,96	- 0,67	- 0,29

**Izvor:** istraživanje autora

Iz tablice 5 vidljivo je kako u svim dimenzijama kvalitete usluge postoji negativan nerazmjer između percepcije i očekivanja. Najveći nerazmjer između percepcije i očekivanja pojavljuje se u petoj dimenziji (razumijevanje za korisnika). U međunarodnom prijevozu najmanji je nerazmjer između percepcije i očekivanja po svim dimenzijama u usporedbi sa županijskim i međužupanijskim autobusnim prijevozom. Od svih pitanja najveći nerazmjer ipak se pojavljuje u dimenziji - *Razumijevanje za korisnika* - po pitanju ljubaznosti voznog osoblja koji je u međunarodnom -0,56; u međužupanijskom -0,98; a u županijskom autobusnom prijevozu -1,55.



**Tablica 6.** Zbirne ocjene očekivanja i percepcije o kvaliteti usluga u autobusnom prijevozu putnika, prikazano prema dimenzijama SERVQUAL modela

Dimenzije SERVQUAL modela	Sveukupno		Županijski		Međužupanijski		Međunarodni	
	Očekivanja	Percepcija	Očekivanja	Percepcija	Očekivanja	Percepcija	Očekivanja	Percepcija
<b>Opipljivi elementi</b>	4,46	3,98	4,37	3,88	4,48	3,87	4,52	4,37
<b>Pouzdanost</b>	4,61	4,13	4,60	3,87	4,66	4,17	4,47	4,35
<b>Odgovornost</b>	4,45	4,05	4,56	3,79	4,38	4,02	4,54	4,48
<b>Sigurnost</b>	4,53	4,14	4,53	3,88	4,51	4,13	4,55	4,50
<b>Razumijevanje korisnika</b>	4,55	3,87	4,64	3,69	4,53	3,86	4,48	4,19

**Izvor:** istraživanje autora

Iz tablice 6 vidljivo je da se po sveukupnim zbirnim ocjenama očekivanja po dimenzijama SERVQUAL modela najviše očekuje od pouzdanosti (4,61) i razumijevanja za korisnika (4,55). U međunarodnom autobusnom prijevozu međutim, najviše se očekuje od sigurnosti i odgovornosti. Zbirne ocjene za percepciju pokazuju najniže ocjene u dimenziji - *Razumijevanje za korisnika* - a pogotovo u županijskom i međužupanijskom prijevozu. Prema rezultatima iz gore navedene tablice, postoji značajan nerazmjer između percepcije i očekivanja o kvaliteti usluge u autobusnom prijevozu, dok je u međunarodnom prijevozu manji nerazmjer nasuprot međužupanijskog i županijskog prijevoza zbog veće konkurencije. Među ispitanicima obuhvaćenih anketom, najviše je bilo redovitih korisnika *Panturistovih* usluga (njih 60 %), zatim onih koji su se dosad više puta vozili (35 %), a broj onih koji su koristili ovu uslugu prvi puta bio je tek 5 %.

**Tablica 7.** Prosječne ocjene po pitanjima

Prosječne vrijednosti (ljestvica od 1 do 5)			
Opipljivi elementi			
Pitanje	A	B	Razlika A-B
1.	4,28	3,91	0,37
2.	4,62	4,37	0,25
3.	4,34	3,36	0,98
4.	4,58	3,88	0,7
			Prosječna razlika=0,575
Pouzdanost			
	A	B	Razlika A-B
5.	4,69	3,99	0,7
6.	4,62	3,97	0,65
7.	4,62	4,18	0,46
8.	4,6	4,22	0,38

			Prosječna razlika=0,548
<b>Odgovornost</b>			
	A	B	Razlika A-B
<b>9.</b>	4,5	4,06	0,44
<b>10.</b>	4,66	3,83	0,83
<b>11.</b>	4,42	4,1	0,32
<b>12.</b>	4,27	3,91	0,36
			Prosječna razlika=0,488
<b>Sigurnost</b>			
	A	B	Razlika A-B
<b>13.</b>	4,66	4,16	0,5
<b>14.</b>	4,62	4,16	0,46
<b>15.</b>	4,34	3,98	0,36
<b>16.</b>	4,74	4,23	0,51
<b>17.</b>	4,32	3,81	0,51
			Prosječna razlika=0,468
<b>Razumijevanje za korisnika</b>			
	A	B	Razlika A-B
<b>18.</b>	4,66	3,44	1,22
<b>19.</b>	4,56	3,94	0,62
<b>20.</b>	4,68	3,85	0,83
<b>21.</b>	4,47	3,86	0,61
<b>22.</b>	4,51	4,02	0,49
			Prosječna razlika = 0,754

**Izvor:** istraživanje autora

Iz tablice 7 jasno je vidljivo, ako se promatra aritmetička sredina, kako se najveća prosječna razlika između očekivanja i percepcije pojavljuje u dimenziji - *Razumijevanje za korisnika*.

Dok se kod pojedinačnih varijabli najveća razlika pojavljuje u dimenziji - *Razumijevanje za korisnika* - kod varijable koja je mjerila razumijevanje voznog osoblja prema putnicima (varijable 18 a i 18 b). U sljedećoj tablici prikazana je faktorska analiza koju čini više metoda, za cilj ima utvrditi varijable među kojima postoji povezanost i smanjiti ih na manji broj faktora koji predstavljaju izvor te povezanosti. Cronbach alfa-koeficijent pokazat će koliko je pouzdana mjerna ljestvica unutarnje dosljednosti skupa tvrdnji. Vidljivo je da je koeficijent vrlo blizu 1, što znači da je pouzdanost skoro pa izvrsna (ukoliko alfa-koeficijent poprimi vrijednost oko 0,9 pouzdanost se može smatrati izvrsnom).

**Tablica 8.** Rezultati faktorske analize i analize pouzdanosti pomoću Cronbachovog alfa-koeficijenta; SERVEXP

Item statement (n=22)	Corrected Item - Total Correlation	Alpha coefficient	Total variance Explained (Cumulative %)
<b>FAKTOR 1</b>		<b>0,877</b>	<b>21,646</b>
<b>EQ8</b>	0,612	0,867	
<b>EQ9</b>	0,630	0,864	
<b>EQ10</b>	0,728	0,850	

EQ14	0,678	0,857	
EQ16	0,605	0,866	
EQ17	0,776	0,846	
EQ20	0,613	0,865	
<b>FAKTOR 2</b>		<b>0,858</b>	<b>41,076</b>
EQ1	0,475	0,864	
EQ2	0,680	0,830	
EQ3	0,502	0,857	
EQ4	0,717	0,825	
EQ5	0,721	0,826	
EQ6	0,629	0,837	
EQ7	0,712	0,827	
<b>FAKTOR 3</b>		<b>0,806</b>	<b>55,648</b>
EQ9	0,632	0,763	
EQ12	0,565	0,776	
EQ15	0,512	0,790	
EQ18	0,634	0,764	
EQ19	0,524	0,786	
EQ21	0,550	0,780	

**Izvor:** istraživanje autora

Iz tablice 8 vidljivo je kako su na temelju oktogonalno zarotirane matrice *Varimax* s Kaiser normalizacijom definirana tri faktora za SERVEXP.

Faktor 1 sastoji se od sedam varijabli, a ukupni alfa-koeficijent za faktor 1 iznosi 0,877. Faktor 2 sastoji se od osam varijabli s ukupnim alfa-koeficijentom od 0,858. Faktor 3 sastoji se od šest varijabli, a njegov ukupni alfa-koeficijent iznosi 0,806. Većina faktora grupirala se u prva tri faktora, a rezultiralo je sljedećim faktorima: F1 - *Razumijevanje za korisnika*; F2 - *Odgovornost*; F3 - *Pouzdanost*.

Tablica 9 pokazuje rezultate faktorske analize i analize pouzdanosti Cronbachovog koeficijenta, ali na percepciji koju putnici imaju prema pruženoj usluzi. Iz rezultata je vidljiva pouzdanost koja je izvrsna.

**Tablica 9.** Rezultati faktorske analize i analize pouzdanosti pomoću Cronbachovog alfa-koeficijenta; SERVPERC

Item statement (n=22)	Corrected Item - Total Correlation	Alpha coefficient	Total variance Explained (Cumulative %)
FAKTOR 1		<b>0,907</b>	<b>22,607</b>
PQ8	0,578	0,903	
PQ9	0,711	0,894	
PQ11	0,622	0,901	
PQ12	0,723	0,893	
PQ13	0,731	0,893	
PQ14	0,733	0,892	
PQ15	0,688	0,896	

PQ17	0,694	0,895	
PQ18	0,672	0,897	
<b>FAKTOR 2</b>		<b>0,814</b>	<b>38,251</b>
PQ1	0,461	0,814	
PQ2	0,596	0,782	
PQ4	0,595	0,781	
PQ5	0,61	0,778	
PQ6	0,62	0,776	
PQ7	0,606	0,779	
<b>FAKTOR 3</b>		<b>0,730</b>	<b>49,338</b>
PQ20	0,59	0,597	
PQ21	0,617	0,572	
PQ22	0,461	0,752	
<b>FAKTOR 4</b>		<b>0,713</b>	<b>60,123</b>
PQ3	0,486	0,682	
PQ16	0,549	0,606	
PQ19	0,577	0,585	

**Izvor:** istraživanje autora

Iz tablice 9 vidljivo je kako su na temelju oktogonalno zarotirane matrice Varimax s Kaiser normalizacijom definirana četiri faktora za SERVPERC.

Faktor 1 sastoji se od devet varijabli, a ukupni alfa-koeficijent za faktor 1 iznosi 0,907. Faktor 2 sastoji se od šest varijabli s ukupnim alfa-koeficijentom od 0,814. Faktor 3 sastoji se od tri varijabli s ukupnim alfa-koeficijentom od 0,730. Faktor 4 sastoji se od triju varijabli, a njegov ukupni alfa-koeficijent iznosi 0,713. Većina činitelja grupirala se u prva tri faktora, a rezultiralo je sljedećim: F1 - *Razumijevanje za korisnika*; F2 - *Odgovornost* i F3 - *Pouzdanost*. U izradi faktorske analize korištena su 22 pitanja za očekivanje i 22 pitanja za percepciju usluge u autobusnom prijevozu. U analizi je korišten postupak Varimax rotacije glavnih komponenata (Principal component analysis), s Keiser normalizacijom (Varimax with Kaiser normalization). Pogodnost faktorske analize je određena korelacijom i pouzdanosti Cronbach alfa-koeficijenta. Na temelju oktogonalno zarotirane matrice Varimax s Kaiser normalizacijom, određena su tri faktora za SERVEXP i četiri faktora za SERVPERC. Sve varijable s korelacijom jednakom ili većom od 0,5 smatraju se da imaju praktično značenje i zato su uključene u faktore. Cronbach alfa-koeficijent predstavlja veličinu koja mjeri konzistentnost između seta pitanja unutar pojedine dimenzije. Iz tablica 8 i 9 vidljiv je alfa-koeficijent za sve faktore iznad 0,7 predstavljajući poželjnu korelaciju između seta pitanja unutar pojedine dimenzije. Prema rezultatima može se zaključiti kako varijable imaju praktičnu primjenu te da je pouzdanost između seta pitanja pozitivne korelacije i to blizu izvrsne pouzdanosti.

U tablici 10 prikazano je zadovoljstvo uslugom kroz učestalost vožnje autobusima tvrtke *Panturist d. d.*

**Tablica 10.** Zadovoljstvo uslugom i učestalost vožnje *Panturistovim* autobusima

		Učestalost vožnje <i>Panturistovim</i> autobusima			Ukupno
		Prvi se puta vozim	Više puta sam se vozio	Vozim se redovito	
<b>Zadovoljstvo uslugom</b>	Učestalost vožnje <i>Panturistovim</i> autobusima	1	8	38	47
	<b>Ne</b>	5,06 %	6,03 %	17,05 %	13,00 %
<b>Da</b>	Učestalost vožnje <i>Panturistovim</i> autobusima	17	119	179	315
		94,04 %	93,07 %	82,05 %	87,00 %
<b>Ukupno</b>	Učestalost vožnje <i>Panturistovim</i> autobusima	18	127	217	362
		100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

**Izvor:** istraživanje autora

Iz tablice 10. vidljivo je da su putnici koji su se vozili prvi puta *Panturistovim* autobusom, najviše i pokazuju zadovoljstvo uslugom (94,4 %).

Kod putnika koji su se vozili više puta *Panturistovim* autobusom, zadovoljstvo uslugom je 93,7 %. Najnezadovoljniji putnici su oni koji se voze redovito i kod njih je zadovoljstvo *Panturistovom* uslugom 82,5 %

**Tablica 11.** Vrsta linije i učestalost vožnje *Panturistovim* autobusima

			Učestalost vožnje <i>Panturistovim</i> autobusima			Ukupno
			Prvi se puta vozim	Više puta sam se vozio	Vozim se redoviti	
<b>Vrsta linije</b>	Županijska	vrsta linije	1	9	87	97
			1,00 %	9,03 %	89,07 %	100,00 %
	Međužupanijska	vrsta linije	11	51	71	133
			8,03 %	38,03 %	53,04 %	100,00 %
	Međunarodna	vrsta linije	6	67	60	133
			4,05 %	50,04 %	45,01 %	100,00 %
<b>Ukupno</b>		vrsta linije	18	127	218	363
			5,00 %	35,00 %	60,01 %	100,00 %

**Izvor:** istraživanje autora

U tablici 11 prikazano je kako su putnici na županijskim linijama oni koji se najredovitije voze (89,7 %). Putnici na međužupanijskim linijama voze se u prosjeku 53,4 % redovito, a

putnici na međunarodnim linijama voze se 45,1 %. Iz tablice 8 i tablice 9 jasno se vidi kako su putnici koji se redovito voze najnezadovoljniji, a u najvećem su postotku oni koji se voze redovito u županijskom prijevozu (89,7 %). Najzadovoljniji su putnici koji su se vozili prvi puta *Panturistovim* autobusima (94,4 %), od toga je u županijskom prijevozu (1 %), u međužupanijskom (8,3 %) i u međunarodnom prijevozu (4,5 %).

Zaključak je da treba pobliže istražiti razloge zbog kojih su redoviti putnici nezadovoljni i što bi im moglo pružiti veće zadovoljstvo prilikom svakodnevnog putovanja i to individualnim odgovorima. Ovi rezultati stvaraju potrebu za budućim istraživanjem i analizama.

Sljedeća tablica prikazuje T-test, kojim se utvrđuje signifikantnost, odnosno postojanje statistički značajnih razlika u svakoj od dimenzija usluge.

**Tablica 12.** T-test

One - sample Test						
	Test Value =0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95 % Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
<b>Opipljivi elementi - očekivanja</b>	115,071	361	0,000	17,812	17,51	18,12
<b>Opipljivi elementi - percepcija</b>	87,213	360	0,000	15,532	15,18	15,88
<b>Pouzdanost - očekivanja</b>	125,236	361	0,000	18,528	18,24	18,82
<b>Pouzdanost - percepcija</b>	98,416	360	0,000	16,366	16,04	16,69
<b>Odgovornost - očekivanja</b>	122,641	361	0,000	17,843	17,56	18,13
<b>Odgovornost - percepcija</b>	88,462	358	0,000	15,905	15,55	16,26
<b>Sigurnost - očekivanja</b>	135,532	362	0,000	22,691	22,36	23,02
<b>Sigurnost - percepcija</b>	96,432	358	0,000	20,376	19,96	20,79
<b>Razumijevanje za korisnika - očekivanja</b>	146,28	360	0,000	22,892	22,58	23,2
<b>Razumijevanje za korisnika - percepcija</b>	84,973	360	0,000	19,111	18,67	19,55

**Izvor:** istraživanje autora

U tablici 12. vidljiva je *signifikantnost*  $p < 0,05$  što znači da su razlike među njima statistički značajne. U svakoj od dimenzija za percepciju i očekivanje je signifikantnost 0,000 što znači da razlika koja je nađena, bez obzira na veličinu razlike, nije slučajna. Pojednostavljeno, razina značajnosti predstavlja nivo rizika, što u ovom slučaju znači kako je vjerojatnost da smo pogriješili manja od 5 %. U T-testu uspoređene su srednje vrijednosti rezultata po dimenzijama za očekivanje i percepciju. Prve tri dimenzije sadrže četiri varijable, a četvrta i peta po pet varijabli. Istraživanjem se došlo do zaključka kako postoji značajan nerazmjer

između percepcije i očekivanja putnika u autobusnom prijevozu. Najveći nerazmjer se pojavljuje u dimenziji - *Razumijevanje za korisnika* - u svim vrstama autobusnog prijevoza. Što pokazuje kako se općenito u autobusnom prijevozu najmanje ulaže u ljudske potencijale i kako je usmjerenost prema putniku nedovoljna. Politika svake organizacije, a ponajprije one koja se bavi prijevozom putnika, trebala bi biti usmjerena prema korisniku usluge i prema osoblju koje je u svakodnevnom doticaju s putnicima. Na taj bi se način povećalo zadovoljstvo korisnika pruženom uslugom, bila bi stvorila pozitivna reputacija i povećala bi se konkurentnost na tržištu.

## 6. ISTRAŽIVANJE AUTOBUSNIH USLUGA I KONCENTRACIJE PRIJEVOZNIKA U REPUBLICI HRVATSKOJ

---

Osim među korisnicima (putnicima) autobusnih prijevoznika u sastavu *Arriva grupacije*, provedeno je anketno istraživanje autobusnih usluga među drugim autobusnim prijevoznicima u Republici Hrvatskoj. Glavni cilj ovog istraživanja bio je istražiti trenutno stanje autobusnih usluga kada govorimo o autobusnim prijevoznicima koji voze na određenim autobusnim linijama, bilo da se radi o lokalnim, međuzupanijskim ili međunarodnim linijama. Dakle, nisu ispitivane kompanije koje se bave isključivo prijevozom putnika po potrebi ili turističke agencije koje imaju svoj vozni park. Specifični ciljevi istraživanja uključivali su utvrđivanje:

- samoprocjenu vlastitih kapaciteta i *snage*
- trenutnu opremljenost voznog parka različitim tehnološkim sustavima i sl.
- percepciju važnosti pojedinih čimbenika na kvalitetu usluge javnog prijevoza
- upoznatost s različitim standardima poput ISO standarda i postojeće zakonske regulative
- mišljenje i očekivanja od predloženog *Zakona o prijevozu u cestovnom prometu*
- očekivanja od daljnjeg usklađivanja s propisima Europske unije
- stavovi o predloženom *Zakonu o koncesiji*.

Nakon ovog istraživanja, 2022. godine provedeno je istraživanje koncentracije na tržištu autobusnih prijevoznika. Istraživanje se temeljilo na analizi ukupne imovine i prihoda iz 2013. godine, gdje su prikazani pokazatelji koncentracije ove industrije pomoću apsolutnih i relativnih mjera koncentracije.

### 6.1. Metodologija istraživanja autobusnih usluga

Upitnik je poslan menadžmentu i drugim upravljačkim tijelima u ovakvim kompanijama putem pošte, e-pošte ili telefaksom. Ovakva metoda prikupljanja podataka odabrana je iz nekoliko razloga: zbog prilično velikog upitnika i zbog procjene kako bi drugi načini prikupljanja, poput telefonske, terenske ili poštanske ankete ostvarili nezadovoljavajuće povratne informacije potrebne za daljnju analizu. Upitnik je sadržavao pitanja različitog formata. Neka su pitanja zahtijevala samo jedan odgovor, dok je u nekima bila ponuđena mogućnost izbora dva ili više odgovora.



Neka su pitanja bila matričnog tipa (uglavnom Likertove ljestvice), a upitnik je sadržavao i pitanja otvorenoga tipa. Za ispunjavanje ovog upitnika bilo je potrebno oko 10 minuta, a sudionici su zapravo sami mogli izabrati vrijeme i dužinu trajanja ispunjavanja upitnika. Svi odgovori promatrani su skupno, prikazani i kvantitativno i kvalitativno, a odgovori na otvorena pitanja su sistematizirani i grupirani, ali i navedeni u izvornim oblicima.

#### 6.1.1. Struktura uzorka

U ovom dijelu izvještaja prikazano je brojčano i grafički (gdje je to adekvatno), o kakvom se uzorku radilo i o kakvim se poduzećima radi, a sve s ciljem da se utvrdi trenutna situacija na ovom tržištu. Ispitane tvrtke imaju u prosjeku 336 zaposlenika (aritmetička sredina), no medijanska vrijednost iznosi znatno manje - 259 zaposlenika. Ta se vrijednost tumači na način da 50 % ispitanih poduzeća ima manje od 259 zaposlenika, a drugih 50 % ima ih više. Dakle, očito je da varijacije postoje, a one se ogledaju i u podatku da najmanje zaposlenika ima poduzeće s 44 zaposlenika, a najviše autobusni prijevoznik s čak 750 zaposlenika. Što se tiče broja autobusa, u prosjeku se radi o 159 autobusa (točna vrijednost iznosi 158,63), a približno tome iznosi i medijanska vrijednost koja iznosi 157 autobusa. Najmanji vozni park ima poduzeće koja ima 23 autobusa, a najveći poduzeće s 300 autobusa. Izračunat je i odnos zaposlenika i broja autobusa formulom *broj zaposlenika/broj autobusa*. Dobivene su aritmetička sredina od 2,16 i medijanska vrijednost od 2,22, a vrijednosti se kreću od najmanjih 1,30 do 2,80. Daljnja korelacijska analiza pokazala je kako ovaj omjer nije nikako povezan s brojem zaposlenika ili brojem autobusa.

#### 6.1.2. Ispitivanje autobusnih linija

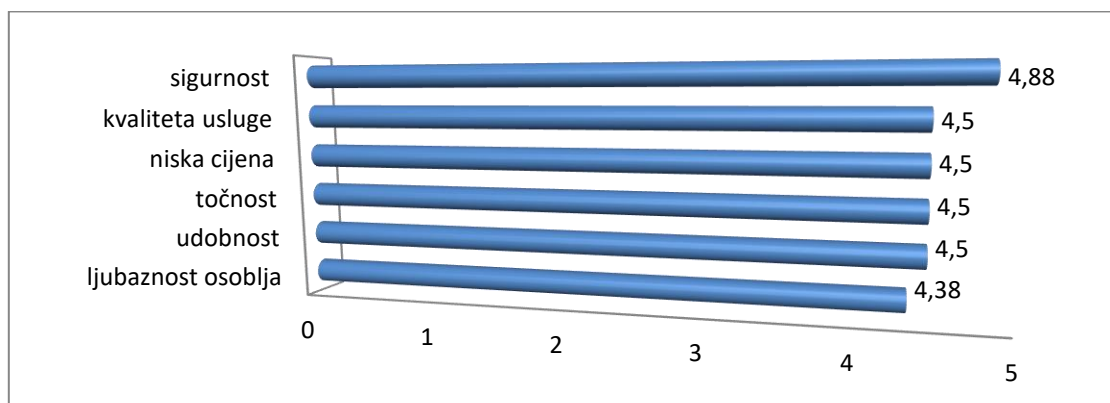
Što se tiče vrsti autobusnih linija, utvrđeno je da baš sve ispitane tvrtke imaju međužupanijske linije, u pravilu imaju i županijske i međunarodne (87,5 %, odnosno od ispitanih osam poduzeća samo po jedna nema ovakve vrste autobusnih linija), dok u slučaju gradskog/lokalnog prijevoza većina ispitanih prijevoznika nema ovakvu vrstu linija. Naime, od ispitanih osam poduzeća takve linije imaju tri prijevoznika (što iznosi 37,5 % od ukupnog broja), a preostalih pet prijevoznika ih nema, što čini 62,5 %. Dvije tvrtke imaju sve vrste linija, jedna od njih je ona s najviše zaposlenika, a druga je tek na četvrtom mjestu po broju zaposlenih. Nadalje, tvrtke se upitalo koliko imaju registriranih linija autobusnog prijevoza? Rezultati pokazuju da u prosjeku imaju 274,40 županijskih linija; 99,20 međužupanijskih linija te 21 međunarodnu liniju. Naravno, varijacije su tu vrlo velike - jedna anketirano

poduzeće ima samo jednu županijsku liniju, a najviše ih ima jedna koja ih ima čak 666. Što se tiče međuzupanijskih linija, tu također nalazimo jednu tvrtku sa samo jednom takvom linijom, a najviše ih ima jedna sa 181 međuzupanijskom linijom. Gledaju li se samo međunarodne linije, jedno poduzeće nema niti jednu takvu liniju, a najviše ih ima ono s 92 takve linije.

## 6.2. Samoprocjena vlastite tvrtke

Prvo pitanje u anketi bilo je vezano uz procjenu vlastite snage, odnosno nešto što bi u SWOT analizi bilo *strength* i označavalo ono što je na visokoj razini kvalitete kada se govori o usluzi autobusnog prijevoza. U tu svrhu korištena je Likertova ljestvica od pet stupnjeva, pri čemu je minimalna vrijednost bila 1 - *iznimno loše*, a maksimalna 5 - *iznimno dobro*. Samo pitanje u anketi glasilo je - *Kako biste ocijenili primarne snage vaše tvrtke u pružanju usluga prijevoza?* Kao što se može vidjeti u grafu 7, sve su ove dimenzije (samo)procijenjene vrlo visoko - od minimalne prosječne vrijednosti od 4,38 (*ljubaznost*) do maksimalne 4,88 (*sigurnost*).

**Graf 7.** Samoprocjena poduzeća po dimenzijama



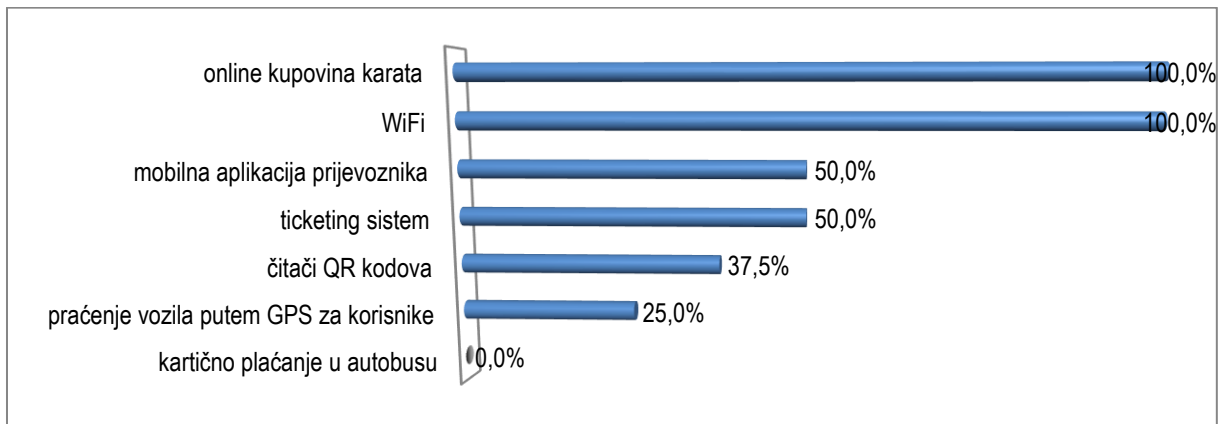
**Izvor:** autor

Iz grafa 7 vidljivo je da se sve navedene dimenzije usluge smatraju važnima ili vrlo važnima u percipiranju ukupne usluge javnog prijevoza. Iz ovoga se može zaključiti da ispitanici smatraju da su sve ove karakteristike već i sada na vrlo visokim razinama, a posebno se to odnosi na visoku razinu sigurnosti, koju je samo jedan ispitanik ocijenio kao dobrom, a svi ostali iznimno dobrom. Najnižu, no ipak i dalje vrlo visoku prosječnu vrijednost ima dimenzija *ljubaznost osoblja*, koju je jedan ispitanik ocijenio četvorkom.

Kada je riječ o suvremenim tehnološkim sustavima, sve anketirane tvrtke imaju mogućnost *online* (internetske) kupovine karata i uveden *Wi-Fi* u svoja vozila (iako nije precizirano

imaju li baš sva vozila mogućnost pristupa besplatnom Wi-Fiju) pa se može zaključiti da su te dvije stvari postale standard autobusnih prijevoznika u Republici Hrvatskoj.

**Graf 8.** Dodatni sadržaji u autobusima autoprijevoznika



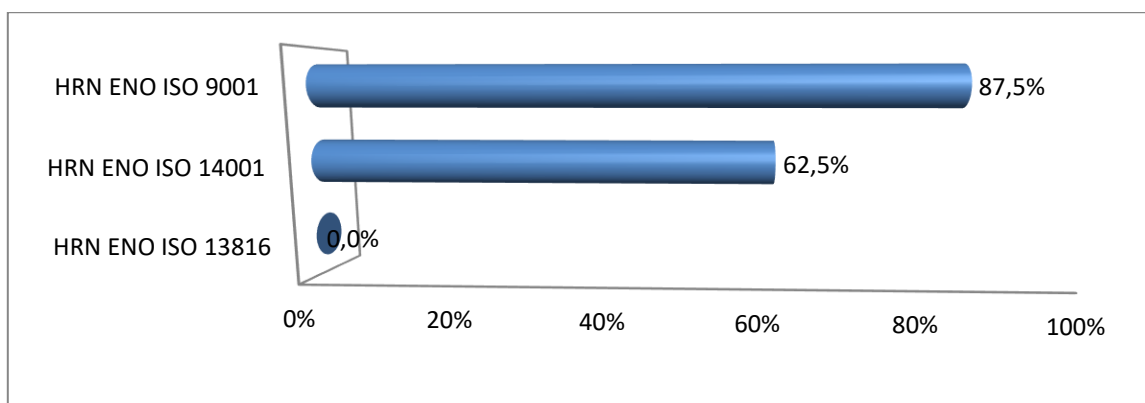
**Izvor:** autor

Što se drugih sustava tiče prema grafu 8, mobilnu aplikaciju i tzv. *ticketing* sustav, ima polovica anketiranih kompanija, čitače QR kodova 37,5 %, a sustav kojim bi putnici mogli pratiti trenutnu lokaciju autobusa putem GPS ima ¼ kompanija.

Kao što se može vidjeti, niti jedan autobusni prijevoznik koji je sudjelovao u anketi u ovom istraživanju nema mogućnost kartičnog plaćanja u autobusu. Treba napomenuti da su ispitanici pritom podrazumijevali da ovu tehnologiju imaju u svojim autobusima, iako ne nužno u svim (npr. *ticketing* sustav u gradskom/lokalnom prijevozu). Sljedeće pitanje u anketi bilo je - *Koliko ste upoznati s pojmom sustava za upravljanje kvalitetom?* uz korištenje Likertove ljestvice od pet stupnjeva.

Aritmetička sredina iznosi 3,75, a pregledom frekvencija utvrđeno je da polovica ispitanika smatra sebe maksimalno upoznatim s ovom tematikom, a ¼ minimalno. Što se tiče konkretnih ISO normi prema grafu 9, najveći udio ispitanika upoznat je s normom HRN EN ISO 9001 (njih 87,5 %), zatim sa HRN ENO ISO 14001 (ukupno 62,5 % ispitanika), dok niti jedan ispitanik nije čuo ili nije upoznat s HRN ENO ISO 13816 normom (0,0 %).

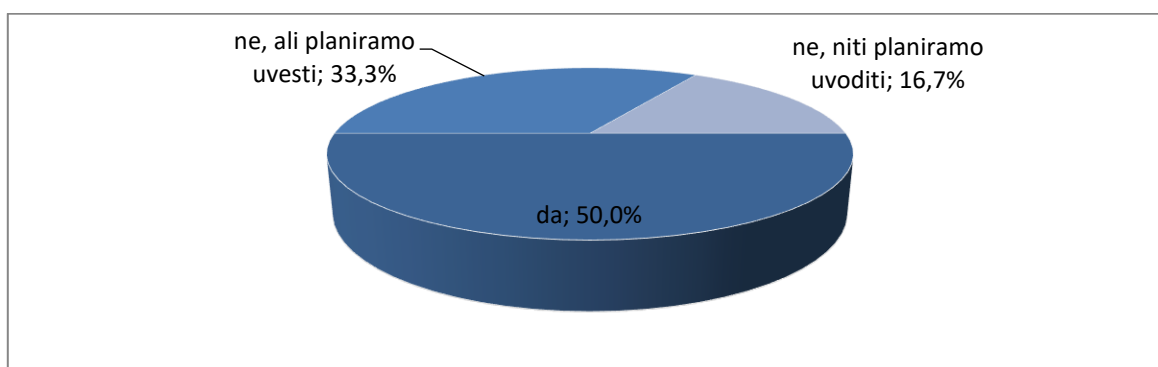
**Graf 9.** Upoznatost prijevoznika s ISO normama



**Izvor:** autor

Nešto kasnije ispitanike se upitalo je li prijevozničko poduzeće u čije ime odgovaraju, već uspjela implementirati neki sustav kvalitete te planira li to ili ne u skorij budućnosti? Kao što se može vidjeti iz priloženog grafa 10, polovica ih je već uvela - naveli su kako se radi u svim slučajevima o ISO 9001 normi, a u nekim i o ISO 14001 - a 33,4 % ih to planira u skorije vrijeme. Tek 16,7 % odgovora bilo je - *ne, niti ih planiramo uvoditi*.

**Graf 10.** Plan implementiranosti sustava kvalitete



**Izvor:** autor

Većina ispitanika izjavila je kako su kao poduzeće dosad imali savjetovanja i konzultacije o uvođenju ISO standarda; takav je odgovor dalo 87,5 % ispitanika, a u slučaju negativnog odgovora radilo se upravo o kompanijama s najmanje zaposlenika i najmanjim voznim parkom autobusa. Ako se ispita upravljačka struktura autobusnih poduzeća, definitivno najvažniji čimbenik koji pridonosi kvaliteti usluge javnog autobusnog prijevoza je - sigurnost. Naime, u tablici 13 prikazani su razni čimbenici čiju su važnost ispitanici trebali procijeniti na Likertovoj ljestvici od 1 do 5. Bilo je za očekivati kako niti jedan ispitanik u ovom istraživanju nije nijednog od navedenih čimbenika proglasio potpuno ili uglavnom nevažnim pa su i aritmetičke sredine vrlo visoke.

**Tablica 13.** Procjena važnosti čimbenika za kvalitetu usluga javnog prijevoza putnika

	Potpuno nevažno	Uglavnom nevažno	Niti važno niti nevažno	Uglavnom važno	Vrlo važno	Aritm. sredina
<b>RASPOLOŽIVOST</b> - opseg ponuđene usluge u smislu geografije, vremenske učestalosti i načina prijevoza.	0,0	0,0	12,5	0,0	87,5	4,75
<b>PRISTUPAČNOST</b> - pristup do sustava JPP-a uključujući međuvezu s drugim načinima JPP-a.	0,0	0,0	0,0	62,5	37,5	4,38
<b>OBAVIJESTI</b> - sustavno pribavljanje znanja o sustavu JPP-a kako bi se pomoglo planiranje i izvršenje putovanja.	0,0	0,0	0,0	12,5	87,5	4,88
<b>VRIJEME PUTOVANJA</b> - planiranje i izvršavanje putovanja.	0,0	0,0	0,0	75,0	25,0	4,25
<b>BRIGA ZA KORISNIKA USLUGE</b> - uvođenje novih elemenata koji standardnu uslugu još više približavaju zahtjevima različitih grupa korisnika.	0,0	0,0	0,0	50,0	50,0	4,50
<b>INTERNA EDUKACIJA VOZAČA I KONDUKTERA</b> - s ciljem poboljšanja usluge i boljeg imidža tvrtke.	0,0	0,0	0,0	37,5	62,5	4,63
<b>UDOBNOST</b> - elementi usluge uvedeni kako bi usluga bila opuštajuća i ugodna.	0,0	0,0	0,0	50,0	50,0	4,50
<b>SIGURNOST</b> - osjećaj osobne zaštite koji, proizašao iz stvarnih primijenjenih mjera i iz aktivnosti predviđenih osiguravanju svijesti korisnika o tim mjerama.	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	5,00
<b>POSTOJANJE AUTOBUSNIH KOLODVORA</b>	0,0	0,0	50,0	37,5	12,5	3,63
<b>IMPLEMENTACIJA SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM</b> - uvođenje ISO standarda i sl.	0,0	0,0	0,0	50,0	50,0	4,50
<b>UTJECAJ NA OKOLIŠ</b>	0,0	0,0	0,0	37,5	62,5	4,63

Izvor: autor

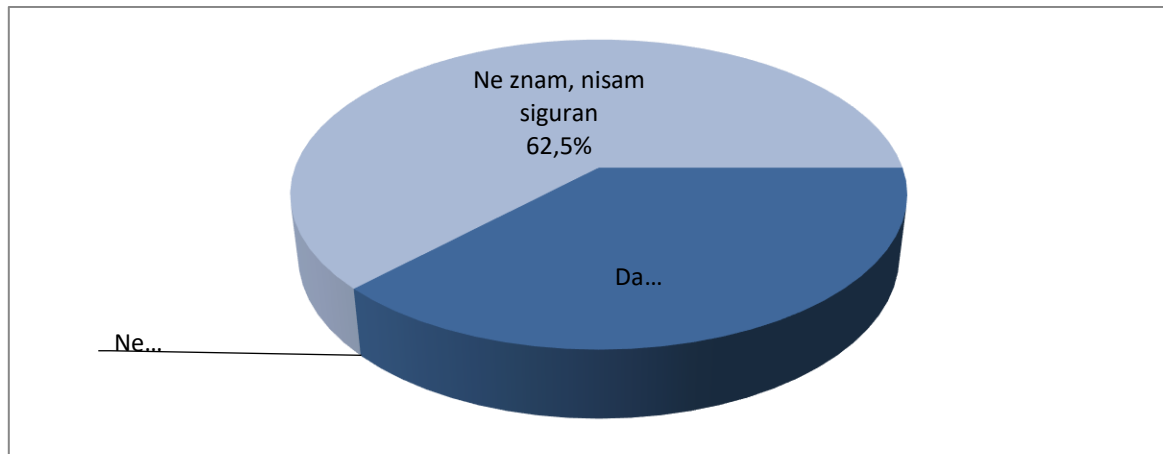
Ipak, između svih čimbenika izdvojila se *sigurnost*, koju su baš svi ispitanici proglasili vrlo važnom. Slijedi čimbenik pod nazivom *obavijesti*, koju su gotovo svi također proglasili vrlo važnom (prosjeak 4,88). *Raspoloživost* - pri čemu se misli na učestalost prijevoza i postojanje odgovarajućih linija - s prosjekom od 4,75. *Utjecaj na okoliš* (4,63) itd.

Svakako je zanimljivo primijetiti da je na posljednjem mjestu čimbenik - *Postojanje autobusnih kolodvora* - s prosječnom vrijednosti od 3,63 kojeg je polovica ispitanika ocijenila kao *niti važnog niti nevažnog*, a tek jedan ispitanik kao *vrlo važan* čimbenik. Nadalje se ispitanike upitalo o internoj edukaciji vozača s ciljem poboljšanja kvalitete usluga u njihovim organizacijama. Kao što se može vidjeti u tablici 13, potreba za time postoji i to su sami ispitanici ocijenili kao važnim, a većina čak i vrlo važnim čimbenikom koji doprinosi kvaliteti. Pa ipak, takav oblik edukacije ne provode baš sve organizacije - utvrđeno je da to čini tek  $\frac{3}{4}$  anketiranih.

### 6.2.1. Zakon o prijevozu u cestovnom prometu

Sljedećih nekoliko pitanja odnosilo se na predloženi *Zakon o prijevozu u cestovnom prometu*. Zanimanje istraživanja je bilo mišljenje menadžmenta te konkretni, detaljni odgovori ispitanika vezano uz ovu tematiku. Na samom početku upitalo ih se - *Hoće li predloženi 'Zakon o prijevozu u cestovnom prometu' doprinijeti razvoju i uređenju tržišta cestovnog prijevoza putnika u idućem periodu?* Iako je prema grafu 11 vidljivo kako većina (ukupno 62,5 % ispitanika) zapravo još nije posve sigurna hoće li taj zakon donijeti pozitivne pomake ili ne, a 39,0 % vjeruje da hoće, ono što je ipak zanimljivije je da niti jedan ispitanik nije na ovo pitanje odgovorio negativno. Iz svega se može zaključiti da je uvjerenje ispitanika, iako s određenom mjerom nesigurnosti, ipak optimistično.

**Graf 11.** Hoće li predloženi 'Zakon o prijevozu u cestovnom prometu' doprinijeti razvoju i uređenju tržišta cestovnog prijevoza putnika u idućem periodu?



**Izvor:** autor

Sljedeće je pitanje bilo - *Prema Vašem mišljenju, koja su tri najvažnija područja u prijevozu putnika koje ovaj Zakon treba urediti?* - upit je tražio odgovore u slobodnoj formi. Svi odgovori navedeni su u tablici, grupirani prvo po učestalosti odgovora, a zatim po određenim područjima.

**Tablica 14.** Tri ključna područja u prijevozu putnika koje zakon treba urediti

Gospodarska javna usluga	5
Javni linijski prijevoz putnika	3
Posebni linijski prijevoz putnika	3
Taksi prijevoz	2

Međuzupanijski linijski prijevoz	1
Županijski linijski prijevoz	1
Usklađivanje linija (voznih redova)	1
Prometovanje linija u skladu s izdanim dozvolama	1
Poštivanje tržišnih natjecanja	1
Usklađenost s uredbama i postupanje s istim	1
Kontrola ispunjenja obveze iz propisa	1
Nadzor inspekcijskih službi	1
Transparentno postupanje tijela javnih vlasti	1
Sufinanciranje javnog prijevoza putnika	1
Novi oblici prijevoza	1

**Izvor:** autor

Prema tablici 14 može se vidjeti da je u ovom kontekstu najčešće navođena gospodarska javna usluga, koju je spomenulo više od polovine ispitanika. Slijede javni i posebni linijski prijevoz s tri spominjanja, a više od jednog spominjanja bilo je samo vezano uz taksi prijevoz. Sve ostalo navedeno u tablici spomenuto je samo jedanput, no odgovori su grupirani u određena područja.

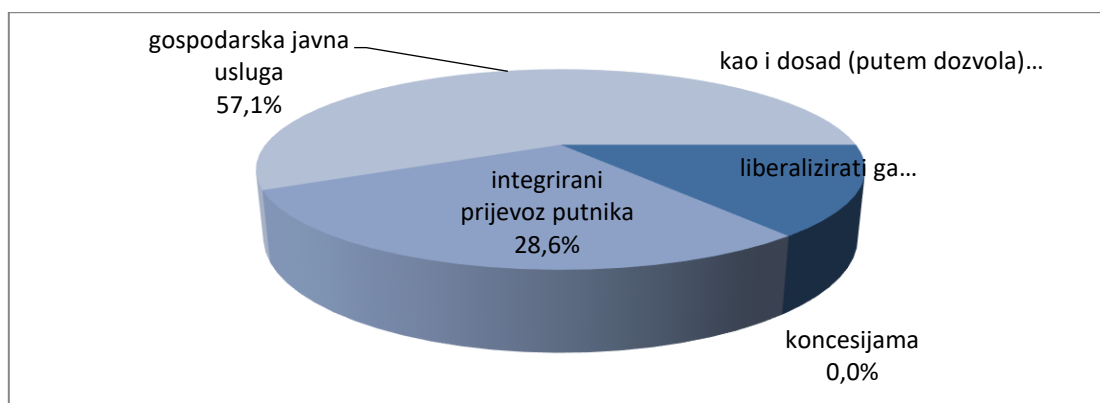
Da je gospodarska javna usluga model kojeg zagovara većina kompanija kada je u pitanju optimalan način uređenja javnog linijskog prijevoza putnika, pokazalo je i sljedeće pitanje u anketi koje je glasilo - *Na koji način treba urediti javni linijski prijevoz putnika u RH?*

Ponuđeni odgovori na postavljeno pitanje bili su:

- kao i dosad (putem dozvola)*
- liberalizirati ga*
- koncesijama*
- integrirani prijevoz putnika*
- gospodarska javna usluga.*

Upravo taj model prema grafu 12 kao najbolji, navela je većina (57,1 %) ispitanika, a slijede integrirani prijevoz putnika s udjelom od 28,6 %, te su još samo nekolicina njih naveli kako bi ga trebalo liberalizirati (14,3 %). Kao što možemo vidjeti, postojeći model - putem dozvola - nije optimalno rješenje niti za jednog ispitanika, kao ni model koncesija koji, prema mišljenju anketiranih, ne bi davao zadovoljavajuće rezultate. Dakle, iz ovog pitanja na grafu 12 vidljivo je da su sudionici istraživanja mišljenja. kako je postojeći model poslovanja autobusnih prijevoznika potrebno mijenjati.

**Graf 12. Najbolji način uređenja javnog prijevoza u RH**



**Izvor:** autor

Kao razradu ove važne teme, ispitanici su zatim izrazili svoje mišljenje o tome što će predloženi Zakon donijeti konkretno njihovom poduzeću. Njihovi su odgovori mogli biti samo *negativno*, *neutralno* (bez učinka/ne odnosi se na nas) ili *pozitivno*, no zatražilo se od ispitanika da pokušaju obrazložiti svoje mišljenje, što je navedeno u tablici 15.

**Tablica 15.** Što je za vašu tvrtku pozitivno, a što negativno predloženim zakonom?

	NEGATIVNO	NEUTRALNO	POZITIVNO
Usklađivanje županijskih i međuzupanijskih linija tijekom cijele godine.	87,5	12,5	0,0
Izbacivanje osobnog vozila (8+1) iz javnog linijskog prijevoza.	87,5	12,5	0,0
Prijevoz na poziv (mikroprijevoz).	75,0	0,0	25,0
Najam vozila s vozačem.	0,0	100,0	0,0
Taksi prijevoz.	37,5	62,5	0,0
Uvođenje koncesija.	25,0	0,0	75,0
Prekršajne odredbe.	75,0	12,5	12,5

**Izvor:** autor

Dakle, vidi se da postoji određeni strah da će predloženi zakon imati negativan učinak kada se govori o usklađivanju županijskih i međuzupanijskih linija tijekom cijele godine (to misli većina ispitanika, njih 87,5 %), a isti postotak je mišljenja kako će izbacivanje osobnog vozila (8+1) iz javnog linijskog prijevoza imati negativan učinak na njihovu tvrtku. Ukupno tri od četiri sudionika smatra da bi u slučaju stupanja ovog zakona na snagu i prijevoz na poziv (mikroprijevoz) i prekršajne odredbe djelovalo negativno na njihovo poslovanje, no treba istaknuti kako drugi ispitanici misle da će to imati zapravo pozitivne posljedice. Kada se govori o neutralnom utjecaju, odnosno nešto što stoji u prijedlogu navedenog zakona, postoji konsenzus da najam vozila s vozačem ne bi imao nikakvih reperkusija na njih, a većina misli isto i vezano uz taksi prijevoz, iako imamo i 37,5 % odgovora kako bi to moglo imati negativan utjecaj na njih. Jedina stvar od već navedenih koju većina smatra da bi mogla imati pozitivan učinak, uvođenje je koncesija; takvo je mišljenje  $\frac{3}{4}$  ispitanika, no preostalih  $\frac{1}{4}$



smatra da bi to moglo imati negativnih posljedica. Stoga je zanimljivo vidjeti njihova objašnjenja odgovora. U sljedećoj tablici 16, navedeno je samo ono što su sudionici istraživanja naveli u objašnjenju svog odgovora da će odredbe predloženog zakona imati negativnih učinaka.

**Tablica 16.** Negativni učinci na odredbe predloženog zakona

	NEGATIVNO
<b>Usklađivanje županijskih i međuzupanijskih linija tijekom cijele godine</b>	- Zasićenost/prekapacitiranost tržišta (5x) - Ne postoji vizija kako bi to trebalo izgledati
<b>Izbacivanje osobnog vozila (8+1) iz javnog linijskog prijevoza</b>	- Potiče na neekonomičnost/povećava troškove (3x) - Zbog potreba na ruralnim područjima / na linijama s manje putnika (2x)
<b>Prijevoz na poziv (mikroprijevoz)</b>	- Netransparentnost (2x) - Moguće ugrožavanje javnog linijskog prijevoza - Nepotrebno
<b>Taksi prijevoz</b>	- Dozvoljeno stajanje na autobusnim stajalištima - <i>Uber</i> = nejednaki kriteriji za pravne osobe; ne plaćaju doprinose, poreze, HGK, turističke, ne izdaju fiskalne račune
<b>Uvođenje koncesija</b>	- nisu navedena objašnjenja
<b>Prekršajne odredbe</b>	- Rigoroznije/nisu u skladu s europskim zakonima (3x) - Za lakše prekršaje predvidjeti kao mjeru izricanja opomene ili upozorenja; sniziti pragove novčanih kazni

**Izvor:** autor

Što se tiče usklađivanja županijskih i međuzupanijskih linija tijekom čitave godine, glavna bojazan je da bi to dovelo do zasićenosti i prekapacitiranosti tržišta.

Isto tako, navedeno je da zapravo ne postoji ni vizija kako bi to u praksi trebalo izgledati. Izbacivanje osobnog vozila za osam putnika s vozačem iz javnog linijskog prijevoza, povećalo bi troškove i još više učinilo takve linije neekonomičnima jer se u pravilu radi o linijama s manje putnika i/ili ruralnim područjima. Ovakva razmišljanja u pogledu ove dvije stvari mišljenje je gotovo svih ispitanika, a ostali su tek neutralni jer možda, primjerice nemaju takva vozila. Što se tiče *prijevoza na poziv*, odnosno mikroprijevoza, podsjećamo da ¾ sudionika to percipira kao nešto negativno, a navedeni su različiti razlozi: zbog netransparentnosti, moguće konkurencije javnom linijskom prijevozu ili pak da je to jednostavno nepotrebno. Taksi prijevoz, iako većina ispitanika smatra da bi nove odredbe predloženog zakona imale neznatan učinak na poslovanje njihove kompanije, ipak navode da bi omogućavanje poslovanja servisima poput *Ubera* (uz poznate pravne nedoumice), te dozvoljavanje stajanja taksija na autobusnim stajalištima moglo imati negativne posljedice na njihovu tvrtku. I na kraju vezano uz prekršajne odredbe; naime, ispitanici odredbe predloženog zakona smatraju rigoroznijima i neusklađenima s pravnom regulativom EU i to

je navela većina ispitanika. Osim toga, neki su iznijeli mišljenje da bi za lakše prekršaje trebalo predvidjeti neke mjere poput izricanja opomene ili upozorenja i dodatno sniziti pragove novčanih kazni. Vidljivo je da menadžment autobusnih kompanija vidi dodatnu represiju i pretjerano rigorozne kazne koje predviđa predloženi zakon o kojem je riječ u ovom poglavlju.

## 6.2.2. Zakon o koncesijama

Što se tiče pozitivnih učinaka prema tablici 17, razmišljanja su sljedeća: dio koji ispitanici uglavnom vide kao pozitivnu stranu ovog Zakona je uvođenje koncesija. Pozitivan stav prema ovome, plod je razmišljanja da će time doći do uređenijeg tržišta javnog prijevoza autobusima.

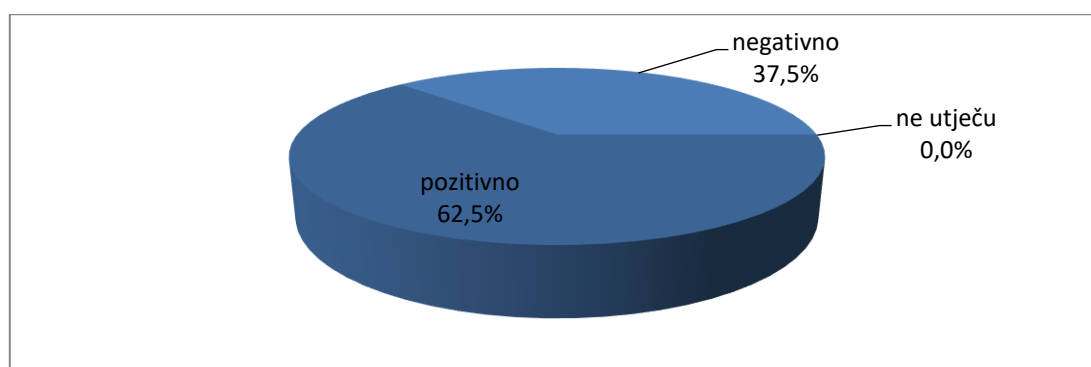
**Tablica 17.** Pozitivni učinci na odredbe predloženog zakona

	POZITIVNO
<b>Prijevoz na poziv (mikroprijevoz)</b>	Bolja pokrivenost područja prijevozom uz redovno financiranje (ugovor)
<b>Uvođenje koncesija</b>	Uređenje tržišta (2x)
<b>Prekršajne odredbe</b>	Ako se budu primjenjivale uredbe EU

**Izvor:** autor

Iako se uglavnom druge dvije stvari koje se mogu vidjeti u tablici smatraju, odnosno očekuju kao negativne - prijevoz za poziv (mikropoziv) i prekršajne odredbe - ipak navodimo razmišljanja koja su anketirani naveli. Što se tiče prvog navedenog, prijevoz na poziv mogao bi omogućiti bolju pokrivenost područja prijevozom, ali uz redovno financiranje, odnosno određenu vrstu ugovora. A što se tiče predloženih prekršajnih odredbi, koje se ustvari percipiraju nepotrebno rigoroznijima, bilježimo jedno razmišljanje da bi daljnje usklađivanje penalizacija s uredbama Europske unije polučilo pozitivne učinke. Što se tiče utjecaja propisa Europske unije koji se primjenjuju nacionalnim zakonodavstvom, sudionici ovog istraživanja ipak su skloniji razmišljanju kako ti propisi utječu na njihovu tvrtku pozitivno (62,5 %), prema 37,5 % onih koji vide njihov negativan utjecaj. Zanimljivo je da prema grafu 13 nitko od ispitanika nije zaokružio odgovor - *ne utječu*.

**Graf 13.** Utjecaj propisa EU na tvrtke



**Izvor:** autor

Tražilo se i objašnjenje njihovog odgovora na prethodno pitanje, pa su odgovori ostavljeni u izvornim oblicima. Oni koji vide njihov pozitivan utjecaj naveli su samo dvije stvari: lakši pristup tržištu ostalih zemalja Europske unije te uređeniji odnosi u obavljanju lokalnog prijevoza putnika. Dakle, ispitanici u ovome vide mogućnost širenja svojih tržišta i na druge zemlje, ali i bolji zakonski okvir od postojećeg. Negativan utjecaj propisa Europske unije vidljiv je prema tablici 18 u svim slučajevima nedovoljnom zaštitom nacionalnih interesa javnih prijevoznika u Republici Hrvatskoj, s tim da je jedan ispitanik naveo da sami propisi Europske unije to omogućuju. Isto tako, moglo se čuti mišljenje kako su određena problematična mjesta kod tih propisa uzrokovana činjenicom da su ti propisi kreirani u zemljama koje nemaju tradiciju razvijenih linijskih prijevoza, kao što je to slučaj u Republici Hrvatskoj.

**Tablica 18.** Pozitivni i negativni učinci propisa EU na poduzeća

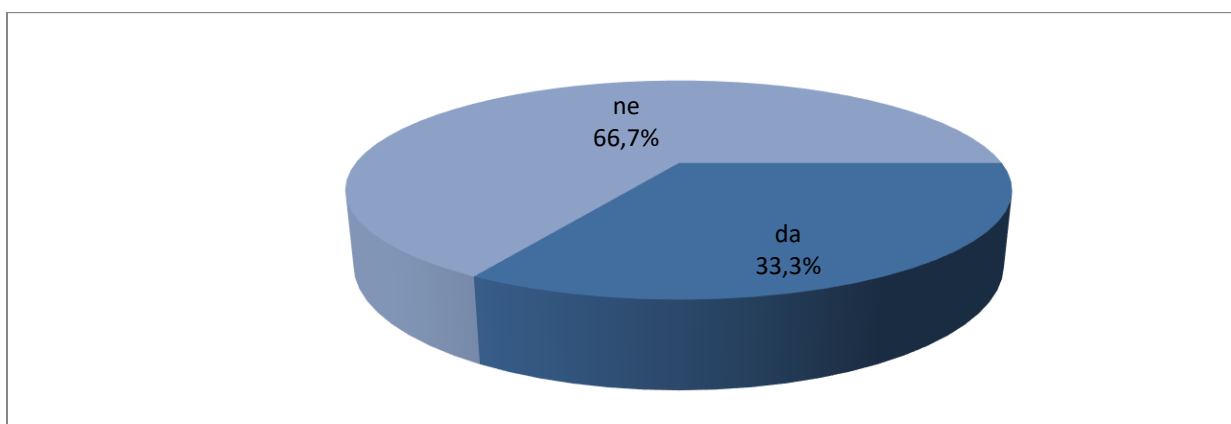
POZITIVAN	NEGATIVAN
<b>Zbog lakšeg pristupa tržištima Europske unije.</b>	<i>Samo zato što ne štite dovoljno nacionalni interes javnih prijevoznika.</i>
<b>Uređeniji odnosi u obavljanju lokalnog prijevoza.</b>	<i>Nedovoljno se štite nacionalni interesi.</i>
	<i>Propisi EU napravljeni su u zemljama koje nemaju razvijen linijski prijevoz kao RH.</i>
	<i>RH ne štiti svoje prijevoznike iako propisi EU to omogućuju.</i>

**Izvor:** autor

Kao što je vidljivo iz nekoliko prethodnih grafičkih prikaza i tumačenja rezultata, ispitanici su uglavnom skeptični prema predloženim odredbama *Zakona o prijevozu u cestovnom prometu*, osim u slučaju najma vozila s vozačem (koje ne bi trebali imati nikakvog utjecaja na

poslovanje njihove autoprijevozničke tvrtke), taksi prijevoza (gdje je većina mišljenja da odredbe povezane s ovim neće imati nekog važnog utjecaja, odnosno niti pozitivan niti negativan utjecaj, ali nitko pak ne misli da će to imati pozitivan utjecaj) i uvođenja koncesija, jedini dio koji većina, odnosno  $\frac{3}{4}$  ispitanika smatra pozitivno riješenim u samom tom Zakonu. Ipak, zanimljivo je da na predloženi *Zakon o koncesijama* ispitanici prema grafu 14 ne gledaju baš s optimizmom. Naime, na pitanje *Hoće li predloženi Zakon o koncesijama doprinijeti razvoju i uređenju tržišta cestovnog prijevoza putnika u idućem periodu?*  $\frac{2}{3}$  ispitanika odgovorilo je negativnim odgovorom.

**Graf 14.** Hoće li predloženi zakon o koncesijama doprinijeti razvoju i uređenju tržišta cestovnog prijevoza putnika u idućem periodu?



**Izvor:** autor

Promatra li se utjecaj veličine tvrtke i odgovora na ovo pitanje, nije se utvrdila nikakva povezanost kako bi se moglo zaključiti da bi primjerice predloženi zakon mogao imati negativan utjecaj na manje kompanije, a moguće pozitivan na one veće.

Od ispitanike se zatim tražilo da navedu (najviše) tri najvažnija područja u prijevozu putnika koje taj zakon uređuje. U tablici 19 prikazani su izvorni odgovori, a iz nje se može vidjeti da su ispitanici najviše istaknuli da on uređuje prijevoz putnika u jedinicama lokalne samouprave i na županijskoj razini.

**Tablica 19.** Najvažnija područja u prijevozu putnika koje Zakon uređuje

Uređenje obavljanja prijevoza putnika u području jedinica lokalne samouprave.
Uokvirenost u granice lokalnih samouprava.
Zakon o prijevozu u cestovnom prometu predviđa koncesije samo na području lokalne samouprave.
Komunalni prijevoz putnika.
Prijevoz na području županije.

Rok trajanja koncesije. Uvjeti natječaja. Nadzor koncesijskog prijevoza.
Usklađivanje voznih redova.
Usmjeravanje područja djelovanja – pružanja usluge prema željenom.

**Izvor:** autor

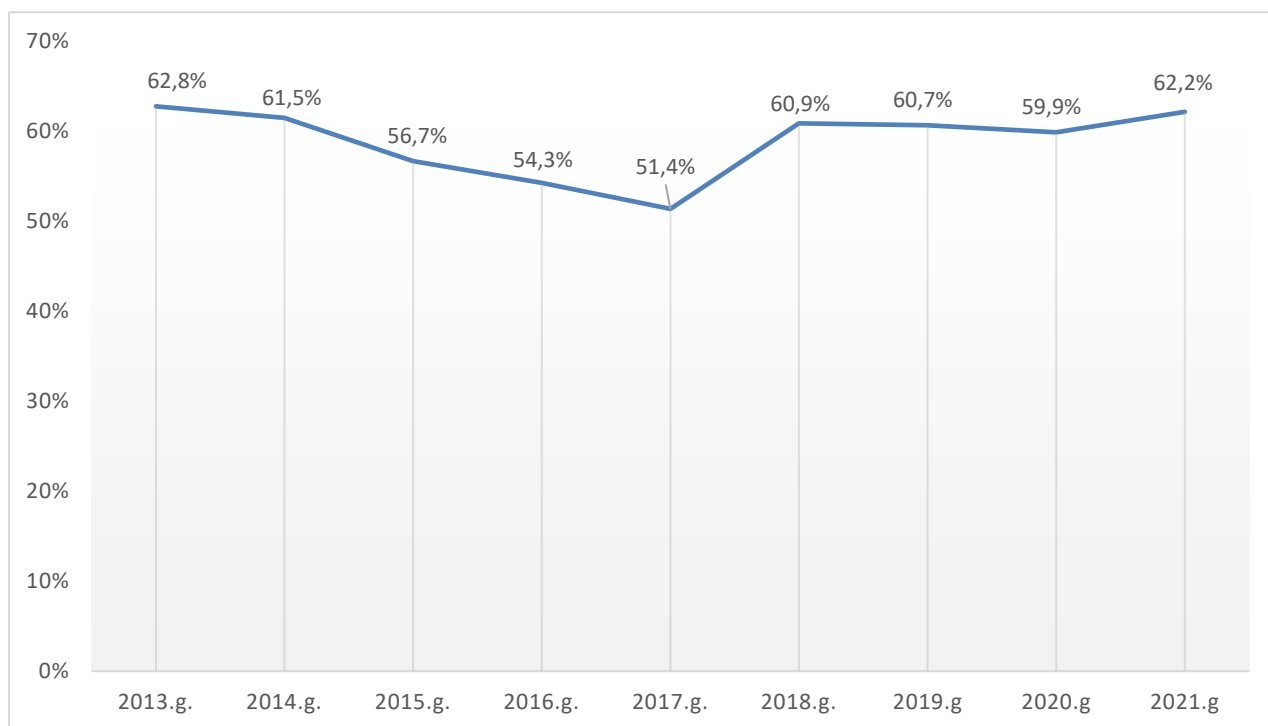
Drugi trenutak koji su ispitanici naveli može se svesti pod zakonsku regulativu u smislu trajanja koncesije, uvjeta natječaja i nadzora prijevoza pod koncesijom. Dakle, zaključno promišljanje je kako se koncesije u principu smatraju pozitivnim trenutnim poslovanjem za većinu anketiranih kompanija, no sam prijedlog Zakona nije dočekan s prevelikim optimizmom.

### **6.3. Istraživanje koncentracije autobusnih prijevoznika**

Istraživanje je započelo s izračunom koeficijenta koncentracije i to s udjelima u ukupnom prihodu. U grafu 15 prikazani su koeficijenti koncentracije četiri najveće tvrtke (autobusna prijevoznika), prema ostvarenim prihodima u godinama od 2013. pa sve do 2021. godine.

Treba istaknuti da se tri tvrtke koje čine grupu *Čazmatrans – Čazmatrans Nova, Čazmatrans Promet i Čazmatrans Vukovar* – promatraju zajedno od 2013. godine, a *Arriva grupa* od 2018. godine, prve cjelokupne godine čiji se podaci mogu promatrati od početka do kraja godine. Vidljivo je da je od početka promatranog razdoblja do 2017. godine trend bio padajući - od 62,8 % 2013. godine pa sve do minimuma od 51,4 % u 2017. godini, no onda u 2018. godini dolazi do znatnog rasta ovog pokazatelja na 60,9 %, odnosno na razinu udjela pri početka pada trenda. Najveći razlog tome spajanje je poduzeća *Autotrans, Panturist i APP* u *Arriva grupu* čime je došlo do veće koncentracije prihoda u najveće četiri tvrtke ovog tržišta.

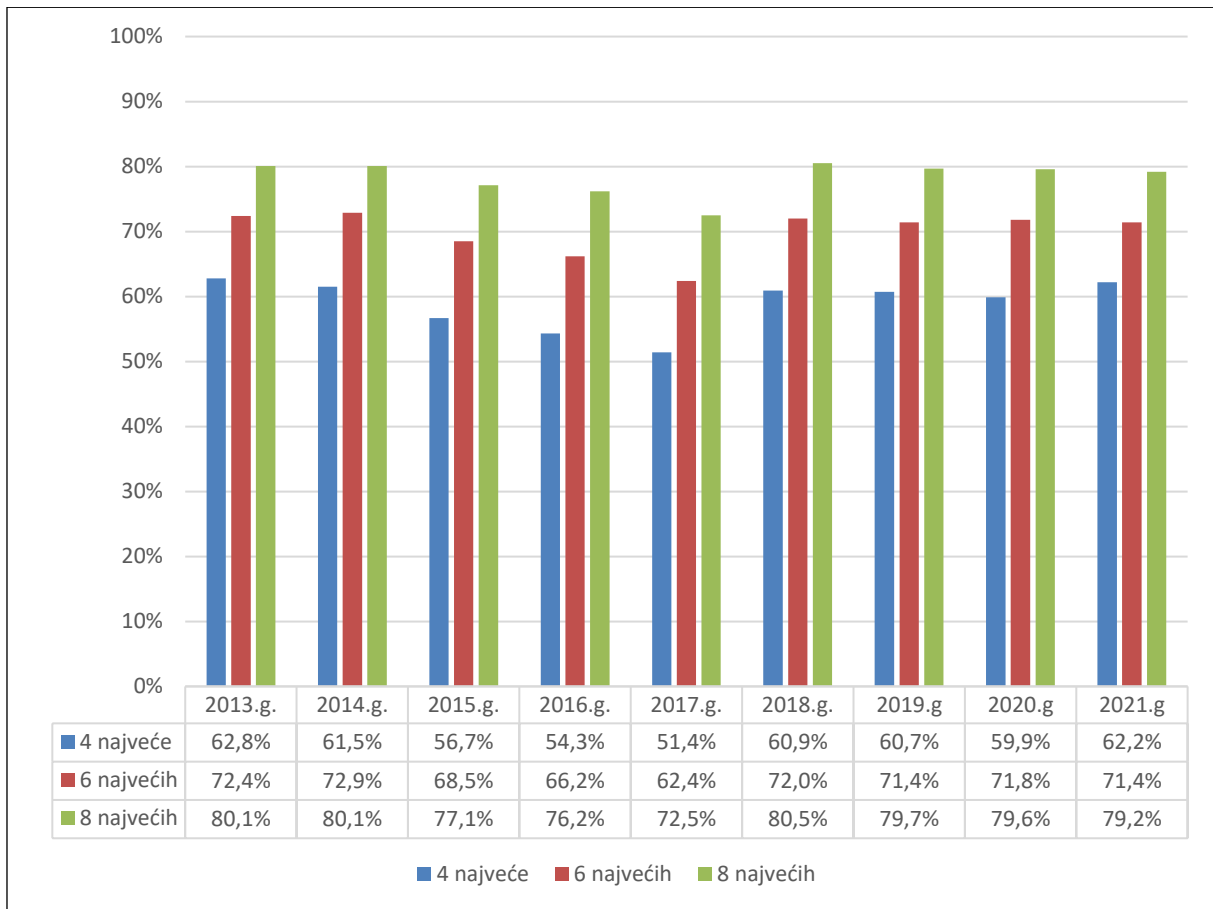
**Graf 15.** Udjeli prihoda najveće 4 tvrtke u ukupnim prihodima sektora



**Izvor:** autor

Iz ovih se podataka može zaključiti kako četiri najveće tvrtke u čitavom razdoblju imaju oko 60 % udjela. Sukladno praksi koja se koristi pri izračunavanju koncentracije tržišta, promatrano je i sljedećih šest, odnosno osam najvećih poduzeća s obzirom na ovaj pokazatelj, a rezultati su prikazani i grafički.

**Graf 16.** Koncentracija prihoda u 4, 6 i 8 najvećih autobusnih prijevoznika (udio u %)



**Izvor:** autor

U grafu 16 jasno je vidljivo kako je zapravo svake godine dolazilo do prilično ravnomjernog paralelnog rasta ili pada svih kategorija, a glavni čimbenik takvog trenda upravo su četiri najveće tvrtke, što je potvrđeno i izračunom Pearsonovih koeficijenata korelacije između varijabli *udio najveće 4* i *udio najvećih 6* ( $r=0,970$ ), a između varijabli *udio najvećih 4* i *udio najvećih 8* ( $r= 0,950$ ), odnosno u oba slučaja vrlo visoke korelacije.

### 6.3.1. Analiza ukupnih prihoda

Promatraju li se ukupni prihodi u razdoblju od 2013. do 2021. godine tržište autobusnih prijevoznika postupno je raslo od 1,18 milijardi kuna (2013.) pa sve do rekordne 2019. godine kada je ukupan prihod svih konkurenata gotovo dosegao 2 milijarde kuna - 1,9 milijardi kn.

Kao i u mnogim sektorima u 2020. godini zabilježen je veliki pad prihoda - na 1,2 milijarde kn, što označava pad od čak 35 %. Iako su u tablici prikazani podaci za ukupno 23 subjekta, broj konkurenata je varirao kroz godine, a prije tumačenja rezultata potrebno je istaknuti nekoliko ključnih stavki.

- Iz informativnih su razloga prikazani podaci sve tri tvrtke koje su kasnije spojene u *Arriva grupaciju*, no čak i nakon spajanja od 2018. godine gledaju se skupni podaci.
- Za grupaciju *Čazmatrans* prikazuje se informativno imovina sve tri tvrtke unutar nje, ali i grupno od samog početka.
- Podaci od 2016. do 2018. godine koji se prikazuju za *Autoturist Samobor*, nisu temeljeni na javno objavljenoj bilanci, nego su pribavljeni iz drugih izvora jer je *Autobusni prijevoz d. o. o.* iz Varaždina osnovan tek 2014. godine, no uz podnesenu izjavu o neaktivnosti.
- Subjekt u tablici *Josip Knežević* sve do 2018. godine poslovao je kao prijevoznički obrt iz Plitvičkih jezera, a 2019. godine djeluje kao *Prijevoz Knežević d. o. o.*, pa podaci postoje tek za posljednje tri godine. Na *web*-stranici tvrtke navedeno je kako su od 2017. godine dio međunarodne *Flixbus* grupe.

Tablica 20 prikazuje ukupne prihode svih prijevoznika u ovom razdoblju. Sve do pojave *Arriva grupe*, najveće prihode ostvarivala je *Čazmatrans grupacija* koja je rekordne 2015. godine ostvarila prihod od 360,4 milijuna kuna. Do ulaska u *Arriva grupu*, poduzeće *Autotrans* bilo je na drugom mjestu prema prihodima koji su se kretali oko 250 milijuna kuna, a njima je rekordna godina bila 2016. s 260,5 milijuna. Udruživanje triju tvrtki u kolovozu 2017. godine dovodi *Arrivu* na sam vrh s 451,0 milijun kuna prihoda u 2018. godini, prvoj koju možemo zbirno gledati podatke te grupacije.

**Tablica 20.** Ukupni prihodi autobusnih prijevoznika u milijunima kuna

	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
<i>Panturist</i>	86,6	78,6	91,9	104,8	95,1	95,6	94,4	54,4	67,7
<i>Autotrans</i>	249,9	248,7	249,0	260,5	250,2	260,2	252,2	162,4	183,0
<i>APP</i>	102,2	112,9	116,8	113,0	110,7	95,1	91,4	60,2	71,1
<i>Arriva</i>	-	-	-	-	-	<b>451,0</b>	<b>438,0</b>	<b>277,0</b>	<b>321,8</b>
<i>Čazmatrans Nova</i>	203,1	158,6	159,0	134,4	143,5	135,3	120,4	55,9	64,2
<i>Čazmatrans Promet</i>	67,9	158,3	170,1	175,8	175,3	183,6	200,9	182,2	198,3
<i>Čazmatrans Vukovar</i>	31,2	30,2	31,2	31,1	30,4	30,1	31,6	21,7	28,2
<i>Čazmatrans grupacija</i>	<b>302,2</b>	<b>347,0</b>	<b>360,4</b>	<b>341,3</b>	<b>349,2</b>	<b>349,0</b>	<b>353,0</b>	<b>259,8</b>	<b>290,7</b>
<i>Croatia Bus</i>	40,3	99,3	96,1	91,0	118,0	96,0	112,7	35,8	50,0
<i>Slavonija Bus</i>	14,8	15,9	20,8	24,0	37,8	53,7	64,9	42,9	60,3
<i>Flixbus</i>	-	-	-	-	67,8	139,1	239,1	114,0	141,1
<i>Presečki grupa</i>	60,9	70,0	80,5	89,1	83,4	95,4	90,3	73,7	66,1
<i>Inter</i>	2,6	2,5	3,7	3,2	4,0	6,4	7,1	4,4	6,5
<i>Pleso Prijevoz</i>	20,4	23,8	26,4	22,2	24,8	24,0	22,4	12,5	15,4
<i>Autotransport</i>	30,3	34,7	35,5	64,5	32,8	32,1	30,8	22,4	24,5
<i>Autotransport KA</i>	50,3	39,6	39,6	42,1	55,4	46,1	43,8	32,9	35,3
<i>Polet</i>	34,8	34,0	35,1	33,6	31,3	33,1	35,3	24,9	31,4



<i>Brioni</i>	52,7	54,6	55,1	53,8	58,9	66,0	78,6	86,9	37,4
<i>Auto promet Sisak</i>	22,3	21,9	21,9	22,9	23,3	21,3	22,3	19,2	24,0
<i>Vincek</i>	19,6	36,7	48,6	57,4	80,8	92,7	125,2	73,8	97,7
<i>Rudi Express</i>	15,0	18,1	24,4	23,3	24,7	28,6	30,5	20,8	25,2
<i>Autoturist Samobor</i>	35,9	38,2	37,5	37,8	42,3	45,7	44,0	33,3	37,1
<i>Promet Makarska</i>	39,0	36,2	38,5	39,6	39,5	40,0	38,8	19,2	21,8
<i>Autobusni prijevoz</i>	-	-	69,7	85,1	81,7	79,4	79,7	52,9	56,6
<i>Josip Knežević</i>	-	-	-	-	-	-	46,1	26,1	25,7
<b>Ukupno svi</b>	<b>1.180</b>	<b>1.313</b>	<b>1.451</b>	<b>1.509</b>	<b>1.612</b>	<b>1.700</b>	<b>1.902</b>	<b>1.232</b>	<b>1.369</b>

Izvor: izrada autora prema: Poslovna Hrvatska. <https://www.poslovna.hr/>

(pristupljeno: 15. studenoga 2022.).

Svakako je zanimljiv podatak tvrtke *Brioni* koja je jedina imala rast prihoda (i to 10,6 %) i u 2020. godini i to sa 78,6 na 86,9 milijuna kuna. Posebno negativan utjecaj pandemije osjetilo je poduzeće *Flixbus* čiji su se prihodi u 2020. prepolovili, ponajviše zbog velikog udjela međunarodnih linija. U 2021. godini došlo je do izvjesnog oporavka, no prihodi autobusnih prijevoznika u većini slučajeva i dalje nisu bili ni približno nalik onima prije pandemije. Kako bi se dodatno opisalo ovo tržište, provedeni su i izračuni mjera centralne tendencije po godinama, varijanci i standardne devijacije koji su prikazani u tablici 21. Tijekom ovog razdoblja na tržištu je poslovalo 18 - 20 subjekata<sup>4</sup>. Aritmetičke sredine prihoda poduzeća kretale su se od najnižih 64,9 milijuna kuna (2020.) do najviših 100,1 milijun kuna prethodne godine. Medijan je svake godine bio ipak znatno niži - kretao se od 33,1 milijuna kuna (2020.) do najviših 57,2 milijuna kuna 2017. godine. Najviše prihoda ovaj sektor ostvario je 2019. godine (i to zbog velikog rasta prihoda tvrtke *Flixbus*) - 1,9 milijardi kuna, a najmanji prihod zabilježio je već sljedeće 2020. godine - 1,2 milijarde hrvatskih kuna.

**Tablica 21.** Ukupni prihodi autobusnih prijevoznika u milijunima kuna, mjere centralne tendencije

	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
<i>Panturist</i>	86,6	78,6	91,9	104,8	95,1	-	-	-	-
<i>Autotrans</i>	249,9	248,7	249,0	260,5	250,2	-	-	-	-
<i>APP</i>	102,2	112,9	116,8	113,0	110,7	-	-	-	-
<i>Arriva</i>	-	-	-	-	-	<b>451,0</b>	<b>438,0</b>	<b>277,0</b>	<b>321,8</b>
<i>Čazmatrans grupacija</i>	<b>302,2</b>	<b>347,0</b>	<b>360,4</b>	<b>341,3</b>	<b>349,2</b>	<b>349,0</b>	<b>353,0</b>	<b>259,8</b>	<b>290,7</b>
<i>Croatia Bus</i>	40,3	99,3	96,1	91,0	118,0	96,0	112,7	35,8	50,0
<i>Slavonija Bus</i>	14,8	15,9	20,8	24,0	37,8	53,7	64,9	42,9	60,3
<i>Flixbus</i>	-	-	-	-	67,8	139,1	239,1	114,0	141,1
<i>Presečki grupa</i>	60,9	70,0	80,5	89,1	83,4	95,4	90,3	73,7	66,1
<i>Inter</i>	2,6	2,5	3,7	3,2	4,0	6,4	7,1	4,4	6,5
<i>Pleso Prijevoz</i>	20,4	23,8	26,4	22,2	24,8	24,0	22,4	12,5	15,4
<i>Autotransport</i>	30,3	34,7	35,5	64,5	32,8	32,1	30,8	22,4	24,5
<i>Autotransport KA</i>	50,3	39,6	39,6	42,1	55,4	46,1	43,8	32,9	35,3

<sup>4</sup> Čazmatrans je od početka promatran kao grupacija tri tvrtke

<i>Polet</i>	34,8	34,0	35,1	33,6	31,3	33,1	35,3	24,9	31,4
<i>Brioni</i>	52,7	54,6	55,1	53,8	58,9	66,0	78,6	86,9	37,4
<i>Auto promet Sisak</i>	22,3	21,9	21,9	22,9	23,3	21,3	22,3	19,2	24,0
<i>Vincek</i>	19,6	36,7	48,6	57,4	80,8	92,7	125,2	73,8	97,7
<i>Rudi Express</i>	15,0	18,1	24,4	23,3	24,7	28,6	30,5	20,8	25,2
<i>Autoturist Samobor</i>	35,9	38,2	37,5	37,8	42,3	45,7	44,0	33,3	37,1
<i>Promet Makarska</i>	39,0	36,2	38,5	39,6	39,5	40,0	38,8	19,2	21,8
<i>Autobusni prijevoz</i>	-	-	69,7	85,1	81,7	79,4	79,7	52,9	56,6
<i>Josip Knežević</i>	-	-	-	-	-	-	46,1	26,1	25,7
<i>Ukupno u milijunima kn</i>	1.180	1.313	1.451	1.509	1.612	1.700	1.902	1.232	1.369
<i>Broj subjekata</i>	18	18	19	19	20	18	19	19	19
<i>Aritmetička sredina</i>	65,5	72,9	76,4	79,4	80,6	94,2	100,1	64,9	72,0
<i>Standardna devijacija</i>	81,1	88,4	87,6	85,0	82,7	117,4	117,8	77,1	88,5
<i>Varijanca</i>	6571,6	7816,2	7679,4	7226,4	6831,4	13785,5	13779,6	5942,3	7826,5
Medijan	37,5	37,5	39,6	53,8	57,2	49,9	46,1	33,3	37,1

**Izvor:** izrada autora prema: Poslovna Hrvatska. <https://www.poslovna.hr/>

(pristupljeno: 15. studenoga 2022.).

U tablici 22 prikazani su podaci četiri najveće tvrtke prema ostvarenim ukupnim prihodima i to svake godine promatranog razdoblja. Sve do osnivanja *Arriva grupacije*, *Čazmatrans* grupa bila je vodeće poduzeće prema prihodima koji su se u razdoblju 2013. - 2017. godine kretali od 302,2 milijuna kuna (2013.) do najuspješnije 2017. godine kada su godinu završili s 349,2 milijuna kuna ukupnih prihoda. Svih tih godina na drugom mjestu nalazilo se poduzeće *Autotrans* čiji su se ukupni prihodi za vrijeme trajanja tog razdoblja kretali oko 250 milijuna kuna godišnje. Međutim, od 2018. godine lider prema ukupnim prihodima postaje *Arriva* koja je odmah te godine ostvarila najveći zabilježeni godišnji prihod tijekom čitavog ovog razdoblja - čak 451,0 milijun kuna. Leadersku poziciju *Arriva* je zadržala i u narednim godinama poslovanja. Među najveća četiri prijevoznika između ostalih našli su se i *Croatia Bus* (2014., 2015., 2017. i 2018. godine), *Flixbus* (2018. - 2021.), *Vincek* (2019. - 2021.) i *Brioni* (2020.). Ako se promatraju ukupni prihodi svih autobusnih prijevoznika, vidljivo je da su oni bilježili 5-10 postotni rast svake godine sve do 2020. godine kada su zbog proglašene pandemije ti ukupni prihodi branše pali za čak 35 %, odnosno s 1,9 milijardi kuna 2019. godine na 1,2 milijarde u 2020., iako treba istaknuti kako su prva dva mjeseca te godine bila još uvijek pretpandemijska. Ako gledamo i prihode 4 najveća prijevoznika, pad je bio gotovo identičan – 36,5 %.

**Tablica 22.** Ukupni prihodi autobusnih prijevoznika te ukupni prihodi i udjeli najveća 4 prijevoznika

Godina	4 najveća (u milijunima kuna)		Ukupni приход 4 najveća (u milijunima kuna)	Ukupni приход svih prijevoznika (u milijunima kuna)	Udio 4 najveća (u %)
2013.	<i>Čazmatrans grupa</i>	302,2	740,9	1.180	62,8
	<i>Autotrans</i>	249,9			
	<i>APP</i>	102,2			
	<i>Panturist</i>	86,6			
2014.	<i>Čazmatrans grupa</i>	347,0	807,9	1.313	61,5
	<i>Autotrans</i>	248,7			
	<i>APP</i>	112,9			
	<i>Croatia Bus</i>	99,3			
2015.	<i>Čazmatrans grupa</i>	360,4	822,3	1.451	56,7
	<i>Autotrans</i>	249,0			
	<i>APP</i>	116,8			
	<i>Croatia Bus</i>	96,1			
2016.	<i>Čazmatrans grupa</i>	341,3	819,6	1.509	54,3
	<i>Autotrans</i>	260,5			
	<i>APP</i>	113,0			
	<i>Panturist</i>	104,8			
2017.	<i>Čazmatrans grupa</i>	349,2	828,1	1.612	51,4
	<i>Autotrans</i>	250,2			
	<i>Croatia Bus</i>	118,0			
	<i>APP</i>	110,7			
2018.	<i>Arriva</i>	451,0	1.035,1	1.700	60,9
	<i>Čazmatrans grupa</i>	349,0			
	<i>Flixbus</i>	139,1			
	<i>Croatia Bus</i>	96,0			
2019.	<i>Arriva</i>	438,0	1.155,3	1.902	60,7
	<i>Čazmatrans grupa</i>	353,0			
	<i>Flixbus</i>	239,1			
	<i>Vincek</i>	125,2			
2020.	<i>Arriva</i>	277,0	737,6	1.232	59,9
	<i>Čazmatrans grupa</i>	259,8			
	<i>Flixbus</i>	114,0			
	<i>Brioni</i>	86,9			
2021.	<i>Arriva</i>	321,8	851,3	1.369	62,2
	<i>Čazmatrans grupa</i>	290,7			
	<i>Flixbus</i>	141,1			
	<i>Vincek</i>	97,7			

Izvor: autor

Slijedi prikaz dvije godine - do 2016. kao posljednja godina u kojoj se tri tvrtke nisu još udružile u međunarodnu grupaciju *Arriva Deutsche Bahn*, također promatramo 2021. godinu kao posljednju godinu za koju postoje službeni podaci o bilanci, imovini i ostalim pokazateljima. Utvrđeni su koeficijenti koncentracije i Herfindahl-Hirschmanovi indeksi kako bi se vidjelo postoje li neke razlike u strukturi ovog tržišta u te dvije godine. U 2016.

godini na ovom tržištu djelovalo je 19 konkurenata<sup>5</sup> za koje se vidljivi podaci. Najveće prihode te godine ostvarila je *Čazmatrans grupa* koja je imala udio od 22,6 %. Četiri najveća prijevoznika ostvarila su već više od polovine ukupnih prihoda - 54,3 %. Šest najvećih poduzeća ostvarilo je 66,2 %, a najvećih 8 ostvarilo je nešto više od  $\frac{3}{4}$ , odnosno 76,2 % industrije.

**Tablica 23.** Koeficijenti koncentracije i HH indeks u 2016. godini prema ukupnim prihodima

Najveći prijevoznik	4 najveća prijevoznika	6 najvećih prijevoznika	8 najvećih prijevoznika	HHI
22,6 %	54,3 %	66,2 %	76,2 %	1.097,4

Izvor: autor

Posljednji stupac u tablici 23 prikazuje Herfindahl-Hirschmanov indeks (HHI), općeprihvaćenu mjeru tržišne koncentracije. Dobiva se na način da se udjeli (izraženi kao postotak) svake tvrtke koja postoji na tržištu kvadriraju i zbroje. Teoretski, ovaj pokazatelj može se kretati od 0 (najmanja koncentracija) do 10.000 (najveća, tj. potpuna koncentracija). Opće su prihvaćene sljedeće granice:

- tržište s HHI manjim od 1.500 smatra se konkurentnim tržištem,
- tržište s HHI između 1.500 i 2.500 umjereno koncentriranim tržištem,
- HHI veći od 2.500 upućuje na visoko koncentrirano tržište, odnosno visokomonopolizirano tržište.

Ovaj je pokazatelj u 2016. godini iznosio je 1.094,7 što ukazuje na to da se radilo o jakom konkurentnom tržištu, odnosno da nije bilo dominantnih lidera. Tu situaciju opisuje i činjenica da su iznad 10 % udjela imali samo *Čazmatrans grupa* (s udjelom od 22,7 %) i *Autotrans* (17,3 %), a 12 od ukupno 19 prijevoznika udjele manje od 5 %.

Identični postupak primijenjen je i za

posljednje promatranu godinu - 2021. godinu za koju postoje podaci o 23 prijevoznika, ali od toga je njih šest dio neke grupacije, tako da su svi daljnji izračuni rađeni na temelju 19 subjekata.

<sup>5</sup> U tablici je navedeno svih 21 poslovnih subjekata, no *Čazmatrans* se pri ovoj analizi promatra kao jedna grupacija

**Tablica 24.** Koeficijenti koncentracije i HH indeks u 2021. godini - prema ukupni prihodima

Najveći prijevoznik	4 najveća prijevoznika	6 najvećih prijevoznika	8 najvećih prijevoznika	HHI
23,5 %	62,2 %	71,4 %	79,2 %	1.278,4

Izvor: autor

Najveći prijevoznik, kada su prihodi u pitanju u 2021. godini, prema tablici 24 bila je grupacija *Arriva* čiji je udio u ukupnim prihodima iznosio 23,5 %, što je otprilike istovjetno udjelu kojeg je imao najveći prijevoznik (*Čazmatrans grupa*) prije 5 godina. Međutim, već zajednički udio četiri najveće tvrtke prema ovom kriteriju - 62,2 % govori da je došlo do ipak nešto veće koncentracije tržišta, barem u slučaju ukupnih prihoda. Šest najvećih poduzeća ostvarilo je 71,4 %, a osam najvećih 79,2 % ukupnih prihoda industrije. Sva četiri pokazatelja (koeficijenta koncentracije) u usporedbi su s 2016. godinom, većih vrijednosti, a posebno promatrajući četiri najveće tvrtke. Stoga se i ovdje pristupilo izračunu Herfindahl-Hirschmanovog indeksa (HHI) čija je vrijednost prema tablici 58 od 1.278,4 veća od one iz 2016. godine, što ukazuje da tržište ipak koncentriranije nego ono od prije pet godina, ali i dalje ga možemo smatrati dosta konkurentnim i strukturalno ne znatno drukčijim.

### 6.3.2. Pokazatelji koncentracije prema ukupnim prihodima industrije

U sljedećoj tablici 25 prikazani su pokazatelji koncentracije tržišta autobusnih prijevoznika prema Gini koeficijentu, koeficijent varijacije već spomenutog Herfindahl-Hirschmanovog indeksa (HHI) i to za sve promatrane godine. Upravo su Gini koeficijent i HHI najvažniji i mjerodavni pokazatelji koncentracije tržišta autobusnih prijevoznika. Gini koeficijent statistička je mjera koja se najčešće koristi za prikaz nejednakosti u dohotku i imovini. Njegove vrijednosti mogu se kretati od 0 odnosno potpune jednakosti do 1, što označava potpunu nejednakost, a često se u literaturi iskazuje i u postocima (primjerice podaci Svjetske banke o dohodovnim nejednakostima u državama). Obično se matematički određuje pomoću Lorenzove krivulje i prikazuje pomoću krivulje koja ovisno o vrijednosti koeficijenta odstupa od savršenih 45 stupnjeva, odnosno krivulje koja bi pokazala savršenu jednakost dohotka, imovine i sl. Gini koeficijent se prema tablici 25 kretao u rasponu od 0,4555 u 2017. godini u kojoj su i svi ostali pokazatelji bili na minimumu pa sve do maksimalnih 0,5268 zabilježenih prve promatrane 2013. godine. Dakle, ako se promatra ovaj pokazatelj, može se reći kako se radi o umjerenj nejednakosti. Drugi je pokazatelj dosta drukčiji - naime, HHI je bio najveći 2018. godine (1366,8), ali to je vrlo slično vrijednosti iz 2013. godine od 1358,4. Najniži je

HHI bio također 2017. godine kada je iznosio 999,7. Međutim, obično se vrijednost Herfindahl-Hirschmanovog indeksa niža od 1.500 smatra pokazateljem konkurentnog tržišta, dakle onog u kojem nema neke značajne koncentracije jednog ili više tržišnih lidera, a niti jedne godine on se nije jako približio toj vrijednosti. Ipak, vidljiva su dva trenda: prvi je bio od 2013. godine do 2017. godine kada je HHI indeks bio u padu, što znači da je ipak dolazilo do disperzije tržišta, odnosno koncentracija prihoda se smanjivala, što je vidljivo i u koeficijentima koncentracije 4, 6 i 8 najvećih aktera. Međutim, stvaranjem *Arriva grupe* došlo je do snažne koncentracije ukupnih prihoda na manji broj tržišnih subjekata i taj se učinak najdramatičnije odrazio upravo na prvu cjelokupnu godinu poslovanja ove grupe u kojem su navedene tri tvrtke istupile na tržište kao jedan subjekt. Iako je vrijednost HHI indeksa sljedeće godine pala, već nakon nje nazire se novi uzlazni trend tog pokazatelja. Može se zaključiti kako je ovo tržište zapravo dosta stabilne strukture: četiri najveće tvrtke obično obuhvate oko 60 % prihoda, šest najvećih oko 70 %, a 8 najvećih oko 80 %, uz naravno određene varijacije po godinama. Prihodovno najuspješnija 2019. godina u kojoj je industrija ostvarila gotovo 2 milijarde kuna prihoda po ovim pokazateljima nije se izrazito razlikovala od drugih, dakle nije se dogodila situacija u kojoj je neko poduzeće posebno dobro poslovalo pa time i značajno povećalo ukupni prihod čitave industrije.

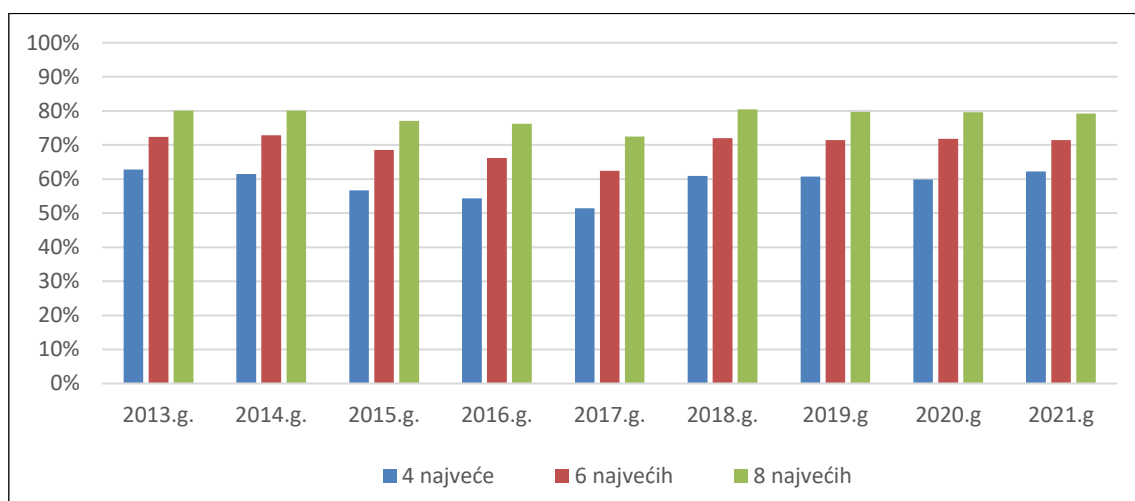
**Tablica 25.** Pokazatelji koncentracije tržišta autobusnih prijevoznika – prema ukupnim prihodima

Godina	Gini koeficijent	Koeficijent varijacije (%)	HHI	Koef. koncentracije	Koef. koncentracije 4 najveća (%)	Koef. koncentracije 6 najvećih (%)	Koef. koncentracije 8 najvećih (%)
2013.	0,5268	120,2	1358,4	0,558	62,8	72,4	80,1
2014.	0,5201	117,8	1326,6	0,551	61,5	72,9	80,1
2015.	0,4922	111,7	1182,4	0,520	56,7	68,5	77,1
2016.	0,4766	104,2	1097,4	0,503	54,3	66,2	76,2
2017.	0,4555	99,9	999,7	0,479	51,4	62,4	72,5
2018.	0,5218	120,8	1366,8	0,553	60,9	72,0	80,5
2019.	0,5230	114,1	1211,6	0,552	60,7	71,4	79,7
2020.	0,5203	115,7	1230,4	0,549	59,9	71,8	79,6
2021.	0,5228	119,5	1278,4	0,552	62,2	71,4	79,2

Izvor: autor

Koncentracija ovog sektora može se prikazati i grafički u kojem je, također u grafu 17, jasno vidljivo kako je zapravo svake godine dolazilo do prilično ravnomjernog paralelnog rasta ili pada svih kategorija.

**Graf 17.** Grafički prikaz koncentracije tržišta autobusnih prijevoznika – prema ukupnim prihodima

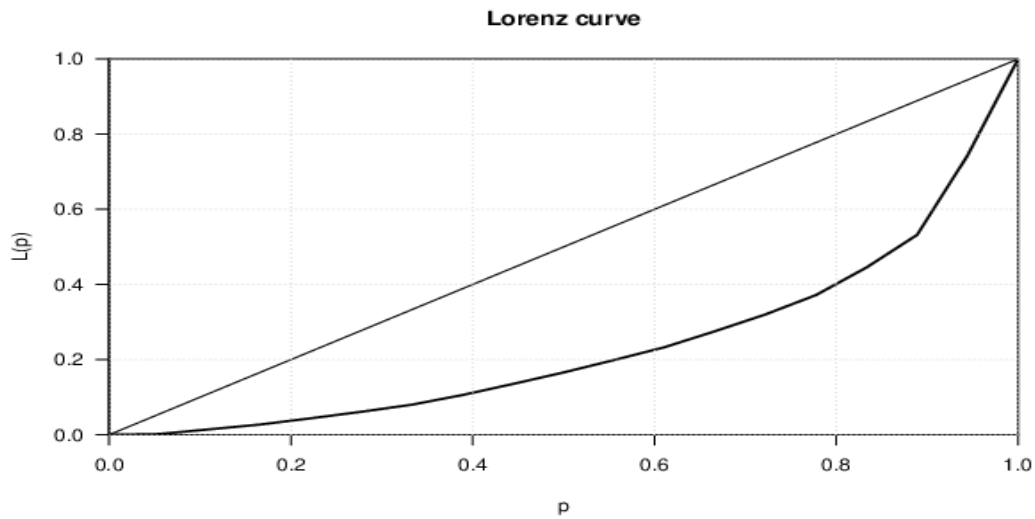


**Izvor:** autor

Lorenzova krivulja najčešće se upotrebljava za analizu jednakosti/nejednakosti raspodjele dohotka neke grupe, u ovom slučaju poduzeća. U osnovi, krivulja pokazuje eventualno odstupanje od savršeno raspodijeljene distribucije, odnosno pravac s kutem od 45° koji bi prikazivao potpunu jednakost. Što je veća površina (područje) između te dvije krivulje - idealne i od populacije - to je veća nejednakost u populaciji. Prikazana je Lorenzova krivulja za dvije godine - početnu 2013. i završnu 2021. kada je došlo do nešto veće koncentracije.

Na slici 13 u apscisi je prikazana populacija poduzeća, a u ordinati ukupni prihodi poduzeća. U *idealnoj* raspodjeli 20 % poduzeća imalo bi udio od 20 % prihoda, no ovdje se može vidjeti kako 90 % poduzeća drži 50 % prihoda, a preostalih 10 % preostalih 50 %. Odnosno, ako se promatra 2013. godina, *Čazmatrans grupacija* i *Autotrans* zajedno su ostvarile 46,8 % od ukupnih prihoda industrije.

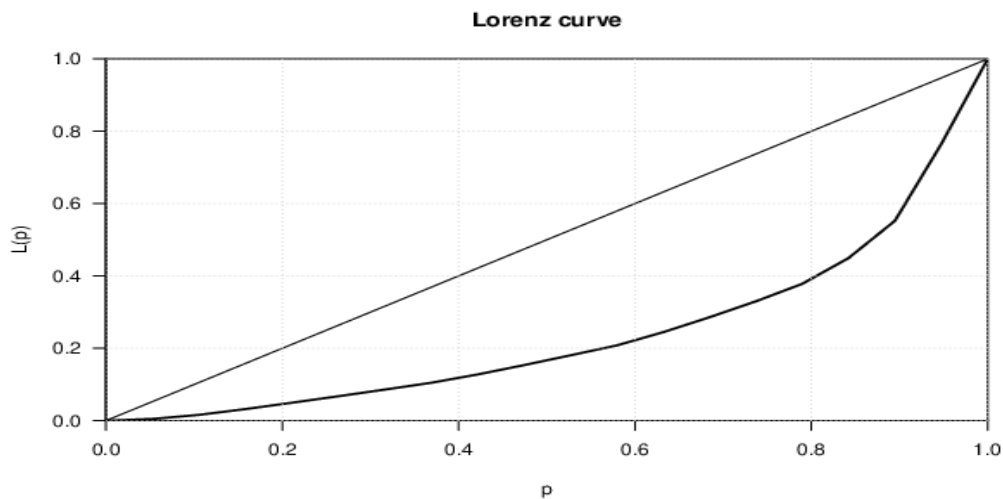
**Slika 13.** Lorenzova krivulja za 2013. godinu – prema ukupnim prihodima



**Izvor:** izrada autora online alatom: Wessa, P. 2022. *Free Statistics Software*. Office for Research Development and Education. Version 1.2.1. URL <https://www.wessa.net/> (pristupljeno 15. studenoga 2022.).

Sukladno očekivanjima, Lorenzova krivulja za 2021. godinu prema slici 14, vrlo je slična prethodnoj za 2013. godinu budući da su i ostali pokazatelji navedeni u tablici 25 vrlo sličnih vrijednosti. Iako je ovdje prisutno i manje poduzeća kao i dvije veće grupacije s po tri poduzeća, njih su dvije uprihodile 44,7 % od ukupnih prihoda.

**Slika 14.** Lorenzova krivulja za 2021. godinu – prema ukupnim prihodima



**Izvor:** izrada autora online alatom: Wessa, P. 2022. *Free Statistics Software*. Office for Research Development and Education. Version 1.2.1. URL <https://www.wessa.net/> (pristupljeno 15. studenoga 2022.).



#### 6.4. Analiza ukupne imovine autobusnih prijevoznika

Sljedeća tablica prikazuje ukupnu imovinu autobusnih prijevoznika tijekom čitavog promatranog razdoblja. Prije tumačenja tablica potrebno je istaknuti nekoliko stvari:

- Podaci za tri tvrtke, koje će se kasnije spojiti u *Arriva grupaciju*, prikazani su za sve godine iz informativnih razloga, a od 2018. godine i skupno, radi kasnijih analiza.
- Za grupaciju *Čazmatrans* prikazuje se informativno imovina sve tri tvrtke unutar nje, ali i grupno od samog početka.
- *Flixbus* je na hrvatskom tržištu prisutan od 2016. godine kada je imao ukupnu imovinu od svega 75.395 kn.
- Za neke tvrtke nisu objavljeni podaci u određenim godinama; primjerice za *Autoturist Samobor* 2016. godine nije objavljena bilanca, a *Autobusni prijevoz d. o. o.* iz Varaždina osnovan je tek 2014. godine, no uz podnesenu izjavu o neaktivnosti.
- Subjekt u tablici *Josip Knežević* sve do 2018. godine poslovaio je kao prijevoznički obrt iz Plitvičkih jezera, a 2019. godine djeluje kao *Prijevoz Knežević d. o. o.* pa podaci postoje tek za posljednje tri godine. Na *web*-stranici tvrtke navedeno je da su od 2017. godine dio međunarodne *Flixbus* grupe.

Prema tablici 26 poduzeće *Autotrans* je prije stupanja u *Arriva grupaciju* imala najveću ukupnu imovinu koja se kretala u rasponu od 220 do 240 milijuna kuna. Nakon nje poduzeće s najvećom imovinom je *Čazmatrans Nova* koja je baš prve promatrane godine imala i najveću imovinu - 157,9 milijuna kuna, a od 2017. godine smanjivala je svoju imovinu sve do 101,2 milijuna kuna u 2021. godini. Sasvim drukčiji trend imalo je poduzeće *Čazmatrans Promet* koje je od imovine vrijedne 19,7 milijuna kuna u 2013. godini došlo do zavidnih 111,7 milijuna kuna u 2021. godini.

**Tablica 26.** Imovina prijevoznčkih poduzeća u promatranom razdoblju (u milijunima kuna)

	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
<i>Panturist</i>	78,8	80,3	88,5	92,5	122,1	128,2	133,3	125,0	125,6
<i>Autotrans</i>	225,4	219,8	231,7	238,8	235,7	237,7	278,3	258,9	276,4
<i>APP</i>	93,3	97,6	98,8	100,1	83,7	76,2	80,6	87,4	102,5
<i>Arriva</i>	-	-	-	-	-	<b>442,1</b>	<b>492,3</b>	<b>471,3</b>	<b>504,5</b>
<i>Čazmatrans Nova</i>	157,9	151,8	136,8	146,3	151,3	144,1	121,4	109,9	101,2
<i>Čazmatrans Promet</i>	19,7	38,4	63,2	69,1	75,6	90,6	127,6	125,1	111,7
<i>Čazmatrans Vukovar</i>	20,2	23,3	26,7	22,6	22,8	23,7	25,5	25,3	24,5
<i>Čazmatrans grupacija</i>	<b>197,8</b>	<b>213,5</b>	<b>226,6</b>	<b>238,0</b>	<b>249,7</b>	<b>258,3</b>	<b>274,5</b>	<b>260,4</b>	<b>237,5</b>
<i>Croatia Bus</i>	65,6	40,8	63,3	74,8	93,8	117,4	118,1	95,2	94,9
<i>Slavonija Bus</i>	9,3	12,0	14,2	16,4	26,2	41,3	48,4	44,5	63,1
<i>Flixbus</i>	-	-	-	0,08	35,9	80,0	51,7	27,4	36,8

<i>Presečki grupa</i>	67,1	70,9	113,8	110,7	106,3	104,1	100,4	91,7	88,6
<i>Inter</i>	1,1	1,8	2,1	1,6	2,7	3,7	4,4	5,4	4,2
<i>Pleso Prijevoz</i>	12,4	13,3	15,1	12,4	16,7	16,0	16,5	12,0	11,4
<i>Autotransport</i>	42,4	42,6	38,5	32,4	33,6	35,4	36,4	32,5	29,3
<i>Autotransport KA</i>	47,9	49,7	53,0	56,0	41,8	42,4	44,3	35,1	30,0
<i>Polet</i>	44,7	49,7	47,9	45,4	39,9	38,2	37,3	42,1	49,4
<i>Brioni</i>	40,3	39,0	37,7	40,9	45,2	64,7	80,9	94,3	92,0
<i>Auto promet Sisak</i>	35,3	26,8	25,6	38,9	41,9	39,5	60,2	58,8	56,0
<i>Vincek</i>	13,2	15,2	26,1	46,8	52,8	75,5	95,3	86,3	88,6
<i>Rudi Express</i>	9,5	14,5	15,3	20,3	26,8	28,7	29,5	28,8	33,1
<i>Autoturist Samobor</i>	14,8	14,4	13,5	--	16,0	18,3	21,2	16,7	16,8
<i>Promet Makarska</i>	23,3	31,2	38,1	41,5	45,5	50,6	52,3	50,8	54,3
<i>Autobusni prijevoz</i>	-	-	39,4	45,0	40,7	37,1	33,5	23,9	27,1
<i>Josip Knežević</i>	-	-	-	-	-	-	34,6	41,5	44,0
<b>Ukupno svi</b>	1.022	1.033	1.189	1.252	1.357	1.493	1.632	1.519	1.562

**Izvor:** izrada autora prema: Poslovna Hrvatska. <https://www.poslovna.hr/>

(pristupljeno: 15. studenoga 2022.).

Kao što se može vidjeti, ukupna imovina svih prijevoznika (odnosno, njihov zbroj) je do 2020. bilježila rast, no te vrlo specifične godine imovina se nešto smanjila da bi u 2021. godini ponovno došlo do određenog rasta.

#### 6.4.1. Analiza koncentracije prema ukupnoj imovini

U sljedećoj su tablici prikazana četiri najveća poslovna subjekta prema ovom kriteriju s tim da su grupacije navedene zajednički. *Čazmatrans grupu* čine naravno *Čazmatrans Nova*, *Čazmatrans Promet* i *Čazmatrans Vukovar* i to od 2013. godine, dok se podaci za *Arriva grupaciju* bilježe tek od 2018. godine, iako je do spajanja došlo sredinom 2017. godine. I ovdje se vidi da je *Autotrans* bio vodeće poduzeće sve do 2017. godine, iako je imovina *Čazmatrans grupe* bila vrlo blizu svih četiri promatranih godina. Najveću imovinu u 2017. godini bilježi *Čazmatrans grupa* i to je 249,7 milijuna kuna, no leadersku poziciju prepustila je već sljedeće 2018. godine - kada je došlo do spajanja poduzeća *Autotrans*, *Panturist* i *APP* u spomenutu *Arriva grupu* - već te 2018. godine ova grupacija bilježi ukupnu imovinu u vrijednosti 442,1 milijuna kuna koja je u 2021. narasla na 504,5 milijuna kuna. Iza grupacija *Arriva* i *Čazmatrans* na trećoj i četvrtoj poziciji po ukupnoj imovini, izmjenjivale su se *Presečki grupa*, *Croatia Bus* i *Brioni*. Kada se promatraju trendovi udjela četiri najveće tvrtke, prema tablici 27 vidljivo je da je do 2017. godine dolazilo do blagog smanjivanja s početnih 58,2 % na 52,6 %, no učinak stvaranja *Arriva grupe* doveo je do maksimuma od čak 61,7 % (2018.) i održavanja ovog udjela na oko 60 %.

**Tablica 27.** Ukupne imovine četiri najveće prijevozničke tvrtke u promatranom razdoblju  
(u milijunima kuna)

Godina	4 najveća (u milijunima kuna)		Ukupna imovina 4 najveća (u milijunima kuna)	Ukupna imovina svih prijevoznika (u milijunima kuna)	Udio 4 najveća (u %)
2013.	<i>Autotrans</i>	225,4	595,3	1.022	58,2
	<i>Čazmatrans grupa</i>	197,8			
	<i>APP</i>	93,3			
	<i>Panturist</i>	78,8			
2014.	<i>Autotrans</i>	219,8	611,3	1.033	59,2
	<i>Čazmatrans grupa</i>	213,5			
	<i>APP</i>	97,6			
	<i>Panturist</i>	80,3			
2015.	<i>Autotrans</i>	231,7	670,9	1.189	56,4
	<i>Čazmatrans grupa</i>	226,6			
	<i>Presečki grupa</i>	113,8			
	<i>APP</i>	98,8			
2016.	<i>Autotrans</i>	238,8	687,6	1.252	54,9
	<i>Čazmatrans grupa</i>	238,0			
	<i>Presečki grupa</i>	110,7			
	<i>APP</i>	100,1			
2017.	<i>Čazmatrans grupa</i>	249,7	713,7	1.357	52,6
	<i>Autotrans</i>	235,7			
	<i>Panturist</i>	122,1			
	<i>Presečki grupa</i>	106,3			
2018.	<i>Arriva</i>	442,1	921,8	1.493	61,7
	<i>Čazmatrans grupa</i>	258,3			
	<i>Croatia Bus</i>	117,4			
	<i>Presečki grupa</i>	104,1			
2019.	<i>Arriva</i>	492,3	985,2	1.632	60,4
	<i>Čazmatrans grupa</i>	274,5			
	<i>Croatia Bus</i>	118,1			
	<i>Presečki grupa</i>	100,4			
2020.	<i>Arriva</i>	471,3	921,2	1.519	60,6
	<i>Čazmatrans grupa</i>	260,4			
	<i>Croatia Bus</i>	95,2			
	<i>Brioni</i>	94,3			
2021.	<i>Arriva</i>	504,5	928,9	1.562	59,5
	<i>Čazmatrans grupa</i>	237,5			
	<i>Croatia Bus</i>	94,9			
	<i>Brioni</i>	92,0			

Izvor: autor

Ukupna imovina poduzeća koje se bave autobusnim prijevozom povećavala se od 1,02 milijardi kuna 2013. sve do 2020. godine, kada je došlo do 7 postotnog pada, no već 2021. godine uslijedio je oporavak koji nije bio znan, ali ipak su brojke krenule prema gore.

Kao i kod ukupnih prihoda, u tablici 28 izračunate su mjere centralne tendencije poput aritmetičke sredine i medijana, kao i standardna devijacija i varijanca. Sve do 2020. godine aritmetička sredina prihoda koje su stekle tvrtke u industriji je rasla, a iz već spomenutih razloga najveći porast ovog parametra dogodio se 2018. godine.

U prosjeku najniži je ukupni prihod iznosio 56,8 milijuna kuna (2013.), a najviši je zabilježen 2019. godine kada je ukupni prihod iznosio 85,9 milijuna kuna. Međutim, ako gledamo drugu mjeru centralne tendencije, medijan, koji nije toliko osjetljiv na ekstremne vrijednosti, vidimo da je fluktuirao praktički svake godine od većih ka nižim vrijednostima i obratno.

Na najnižoj vrijednosti bio je 2015. godine kada je iznosio 38,5 milijuna kuna, a na najvišoj 2021. kada je iznosio 49,4 milijuna kuna.

**Tablica 28.** Ukupna imovina autobusnih prijevoznika u milijunima kuna - mjere centralne tendencije

	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
<i>Panturist</i>	78,8	80,3	88,5	92,5	122,1	128,2	133,3	125,0	125,6
<i>Autotrans</i>	225,4	219,8	231,7	238,8	235,7	237,7	278,3	258,9	276,4
<i>APP</i>	93,3	97,6	98,8	100,1	83,7	76,2	80,6	87,4	102,5
<i>Arriva</i>	-	-	-	-	-	442,1	492,3	471,3	504,5
<i>Čazmatrans grupacija</i>	197,8	213,5	226,6	238,0	249,7	258,3	274,5	260,4	237,5
<i>Croatia Bus</i>	65,6	40,8	63,3	74,8	93,8	117,4	118,1	95,2	94,9
<i>Slavonija Bus</i>	9,3	12,0	14,2	16,4	26,2	41,3	48,4	44,5	63,1
<i>Flixbus</i>	-	-	-	0,08	35,9	80,0	51,7	27,4	36,8
<i>Presečki grupa</i>	67,1	70,9	113,8	110,7	106,3	104,1	100,4	91,7	88,6
<i>Inter</i>	1,1	1,8	2,1	1,6	2,7	3,7	4,4	5,4	4,2
<i>Pleso Prijevoz</i>	12,4	13,3	15,1	12,4	16,7	16,0	16,5	12,0	11,4
<i>Autotransport</i>	42,4	42,6	38,5	32,4	33,6	35,4	36,4	32,5	29,3
<i>Autotransport KA</i>	47,9	49,7	53,0	56,0	41,8	42,4	44,3	35,1	30,0
<i>Polet</i>	44,7	49,7	47,9	45,4	39,9	38,2	37,3	42,1	49,4
<i>Brioni</i>	40,3	39,0	37,7	40,9	45,2	64,7	80,9	94,3	92,0
<i>Auto promet Sisak</i>	35,3	26,8	25,6	38,9	41,9	39,5	60,2	58,8	56,0
<i>Vincek</i>	13,2	15,2	26,1	46,8	52,8	75,5	95,3	86,3	88,6
<i>Rudi Express</i>	9,5	14,5	15,3	20,3	26,8	28,7	29,5	28,8	33,1
<i>Autoturist Samobor</i>	14,8	14,4	13,5	--	16,0	18,3	21,2	16,7	16,8
<i>Promet Makarska</i>	23,3	31,2	38,1	41,5	45,5	50,6	52,3	50,8	54,3
<i>Autobusni prijevoz</i>	-	-	39,4	45,0	40,7	37,1	33,5	23,9	27,1
<i>Josip Knežević</i>	-	-	-	-	-	-	34,6	41,5	44,0
Ukupno svi (u milijunima kn)	1.022	1.033	1.189	1.252	1.357	1.493	1.632	1.519	1.562
Broj subjekata	18	18	19	19	20	18	19	19	19
Aritmetička sredina	56,8	57,4	62,6	65,9	67,9	83,0	85,9	79,9	82,2
Standardna devijacija	62,2	63,3	66,0	68,2	67,2	106,4	114,8	110,2	114,4
Varijanca	3872	4012	4353	4561	4519	11314	13178	12153	13087
Medijan	41,4	39,9	38,5	45,0	41,9	41,9	48,4	42,1	49,4

**Izvor:** autor

Kao i u slučaju ukupnih prihoda i ovdje su izračunati i prikazani koeficijenti koncentracije po Herfindahl-Hirschmanovom indeksu (HHI), kako bi se vidjelo koliko je imovina prijevoznčkih poduzeća koncentrirana. Prvo su prikazana kretanje četiri najveća prijevoznika prema ovom kriteriju za svaku godinu te koliko oni imaju zajedno imovine i u kolikom je to udjelu.

**Tablica 29.** Koeficijenti koncentracije i HH indeks u 2016. godini - prema ukupnoj imovini

Najveći prijevoznik	4 najveća prijevoznika	6 najvećih prijevoznika	8 najvećih prijevoznika	HHI
19,1 %	54,9 %	68,3 %	76,4 %	1.043,9

Izvor: autor

Prema tablici 29 najveći prijevoznik u 2016. godini još uvijek je bio *Autotrans* s 238,8 milijuna kuna ukupne imovine, što je činilo udio od 19,1 %. Četiri najveća subjekta prema ovom kriteriju imala su zajedno udio od 54,9 %, najvećih šest 68,3 %, a osam najvećih prijevoznika nešto više od  $\frac{3}{4}$  ukupne imovine (točnije 76,4 %). Vrijednost HHI u 2016. godini od 1.043,9 upućuje na to kako se radilo o prilično konkurentnom, nekoncentriranom tržištu u kojem nije bilo izrazitog lidera, a to dodatno potkrepljuje podatak da su samo dvije tvrtke imale udio u ukupnoj imovini veći od 10 % - *Autotrans* (19,1 %) i *Čazmatrans grupa* (19,0 %).

Valja napomenuti da je u tom je trenutku postojalo 19 konkurenata, odnosno 20, no za tvrtku *Autoturist Samobor* te 2016. godine nisu javno objavljeni podaci.

Kao i u slučaju ukupnih prihoda prikazat će se 2021. godina u kojoj je i pored toga što je došlo do spajanja tri tvrtke broj prijevoznika i dalje ostao 19. Već prvi prikazani podatak ukazuje na dosta drukčiju situaciju nego prije pet godina. Naime, ovdje *Arriva grupa* kao subjekt s najvećom ukupnom imovinom zauzima već gotovo trećinu (32,3 %) zbirne imovine svih poduzeća ovog sektora, što je znatno drukčije nego što je zabilježeno kod vodeće tvrtke u 2016. godini (19,1 %). Međutim, vidljivo je da se već drugi podatak koji pokazuje zbirni udio četiri najveća prijevoznika (59,5 %) ne razlikuje znatno od istog iz 2016. godine (54,9 %), kao ni zbirni udio šest najvećih 2021. godine (70,8 %) od 2016. godine (68,3 %). Udio najvećih 8 prijevoznika približio se 80 % i iznosi 78,4 %.

Ono što navodi i sugerira kako je došlo do veće koncentracije imovine je vrijednost Herfindahl-Hirschmanovog indeksa (HHI) koji se prema tablici 30 nalazi na točno graničnih 1.492,1 odnosno sasvim blizu uobičajene granice koja bi ukazivala na to da se radi o umjereno koncentriranom tržištu.

Prema tablici 30 treba istaknuti da dva najveća prijevoznika - grupacije *Arriva* i *Čazmatrans* - posjeduju gotovo polovinu ukupne imovine (*Arriva* 32,3 %, a *Čazmatrans* 15,2 %), no ostala imovina umjereno je raspršena kod ostalih prijevoznika.

**Tablica 30.** Koeficijenti koncentracije i HH indeks u 2021. godini - prema ukupnoj imovini

Najveći prijevoznik	4 najveća prijevoznika	6 najvećih prijevoznika	8 najvećih prijevoznika	HHI
32,3 %	59,5 %	70,8 %	78,5 %	1.492,1

Izvor: autor

## 6.4.2. Pokazatelji koncentracije prema ukupnoj imovini industrije

Kao i kod ukupnih prihoda, pristupilo se izračunavanju različitih pokazatelja koncentracije tržišta na temelju ukupne imovine poduzeća.

Iz tablice 31 mogu se razlučiti sljedeće stvari: Gini koeficijent je u razdoblju o 2013. - 2017. godine bio u silaznom trendu, što upućuje na određenu disperziju, a ne sve veću koncentraciju tržišta po pitanju broja subjekata. Pogledaju li se i ostali pokazatelji, vidljivo je kako su manje-više slijedili Gini koeficijent i kako je dolazilo do smanjenja udjela sve tri grupe prijevoznika poredanih po veličini imovine.

Međutim, i ovdje je stvaranje *Arriva* grupe preokrenulo trend; naime, Gini koeficijent krenuo je uzlaznom putanjom, a najviša vrijednost zabilježena je 2020. godine, isto vrijedi i za Herdindahl-Hirschmanov indeks (HHI).

**Tablica 31.** Pokazatelji koncentracije tržišta autobusnih prijevoznika - prema ukupnoj imovini

Godina	Gini koeficijent	Koeficijent varijacije (%)	HHI	Koeficijent koncentracije	Koeficijent koncentracije 4 najveća (%)	Koeficijent koncentracije 6 najvećih (%)	Koeficijent koncentracije 8 najvećih (%)
2013.	0,5138	106,4	1.185,6	0,5441	58,2	71,2	80,3
2014.	0,5081	107,3	1.194,6	0,5380	59,2	70,8	79,8
2015.	0,4948	102,6	1.080,3	0,5223	56,4	69,2	78,9
2016.	0,4897	100,6	1.060,0	0,5169	54,9	68,3	76,4
2017.	0,4568	96,6	966,3	0,4809	52,6	62,7	69,3
2018.	0,5224	124,6	1.418,1	0,5531	61,7	72,2	79,9
2019.	0,5265	130,1	1.417,1	0,5557	60,4	71,1	78,1

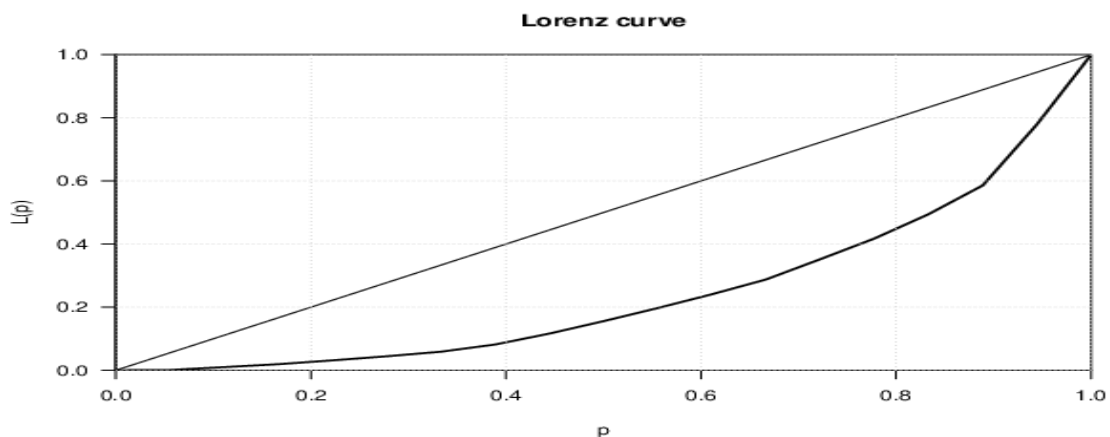
<b>2020.</b>	0,5418	134,2	1.474,8	0,5719	60,7	72,4	79,6
<b>2021.</b>	0,5337	135,5	1.492,3	0,5633	59,5	70,8	78,5

**Izvor:** autor

Zaključak je kako je to spajanje dovelo do jače koncentracije tržišta i kako se to isto tržište približava graničnoj vrijednosti HHI od 1.500, nakon kojeg se već može zaključiti da se radi o umjereno koncentriranom tržištu. Svakako postoje dva jasna lidera - *Arriva* i *Čazmatrans* - no, drugi prijevoznici prilično identično rastu ili padaju s vrijednostima imovine i zasad ne djeluje kao da će neka od poduzeća okrupnjavati svoj kapital bilo u vidu imovine ili prihoda, osim u slučaju stvaranja nove grupacije i udruživanja.

Kako bi se plastičnije prikazalo ovo tržište na početku i na kraju promatranog razdoblja i ovdje će poslužiti Lorenzova krivulja prikazana na slici 15. Po svom izgledu vrlo je slična krivulji koja je prikazivala prihode iz 2013. godine, iako ne toliko *desno* ispupčena. Naime, dvije najveće tvrtke tada - *Autotrans* i *Čazmatrans* - imale su 41,4 % ukupne imovine navedenih 19 poduzeća koja su tada poslovala u ovoj branši, s tim da su tada zajedno imali udio od 46,8 % ukupnih prihoda.

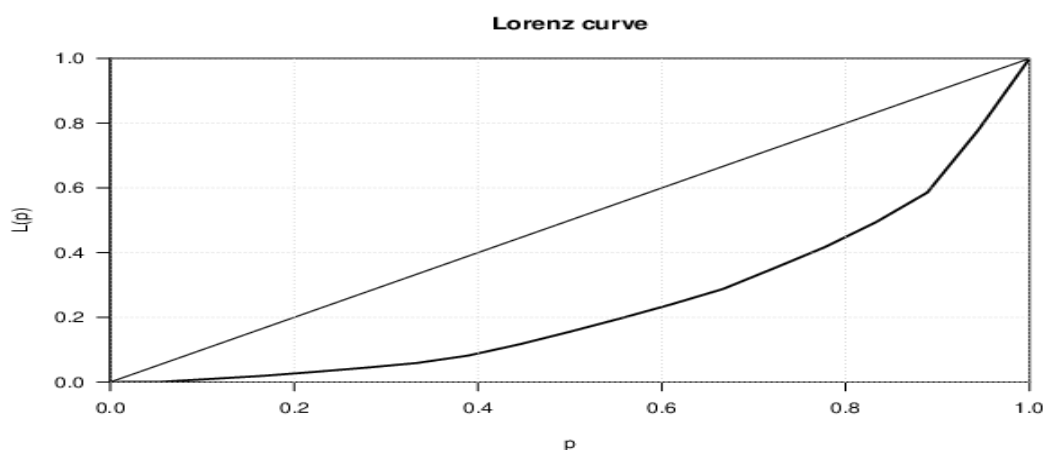
**Slika 15.** Lorenzova krivulja za 2013. godinu – prema ukupnoj imovini



**Izvor:** izrada autora online alatom: Wessa, P. 2022. *Free Statistics Software*. Office for ResearchDevelopment and Education. Version 1.2.1. URL <https://www.wessa.net/> (pristupljeno 15. studenoga 2022.).

S druge pak strane prema slici 16, godine 2021. došlo je do većeg okrupnjavanja imovine u dvije najveće tvrtke, ovaj put se radi o grupacijama *Čazmatrans* i *Arriva*. Dakle, zajedno su posjedovale 47,5 % ukupne imovine svih poduzeća koja su se bavila ovom djelatnošću, što je više nego je to bilo na početku promatranog razdoblja.

**Slika 16.** Lorenzova krivulja za 2021. godinu – prema ukupnoj imovini



**Izvor:** izrada autora online alatom: Wessa, P. 2022. *Free Statistics Software*. Office for Research Development and Education. Version 1.2.1. URL <https://www.wessa.net/> (pristupljeno 15. studenoga 2022.).

Za kraj je izračun korelacija između ukupnih prihoda i imovine do 2013. godine sljedeći, Pearsonov je koeficijent korelacije  $r$  iznosio 0,963, a 2021. godine bio je nešto niži  $r = 0,883$  što ukazuje na visoku povezanost ukupne imovine i ukupnih prihoda, no kao što je poznato, Pearsonov koeficijent korelacije ne ukazuje na uzročno-posljedičnu vezu.



## 7. ISTRAŽIVANJE ZADOVOLJSTVA PUTNIKA U AUTOBUSNOM PRIJEVOZU NAKON AKVIZICIJE PODUZEĆA

---

Za pružatelja usluge nužno je neprekidno pratiti i analizirati stavove korisnika usluge, njihova očekivanja i percepcije kako bi se ustanovilo podudaraju li se i u kojoj mjeri s onima koje imaju pružatelji usluga (Ozretić Došen, Škare i Škare 2009: 28). Stoga je ponovljeno istraživanje o zadovoljstvu putnika godinu dana nakon akvizicije poduzeća, kako bi se utvrdilo postoje li odstupanja od očekivanja i u kojoj mjeri nakon što se poduzeće suočilo s postakvizicijskim izazovima.

### 7.1. Metodologija istraživanja zadovoljstva putnika u autobusnom prijevozu u 2018. godini

Anketa među korisnicima usluga poduzeća iz grupacije *Arriva Hrvatska d. o. o. - Autotrans d. o. o., Autoprometno poduzeće d. d. i Panturist d. d.* – provedena je u prvoj polovici 2018. godine. Za potrebe ovog rada korišten je dio istraživanja znanstvenog članka autora (Pancić, Kristek i Ilić 2019). Koristili su se dijelovi strukture ispitanika prema sociodemografskim karakteristikama kao i ispitivanje percepcije i očekivanja putnika prikazom izračuna aritmetičke sredine. Anketa je provedena metodom *pen-and-paper*, pri čemu su sudionici dobili obrasce anketnih upitnika i ispunjavali ih ili tijekom vožnje ili dok su čekali polazak i nešto slično tomu.

Ispitanici su birani slučajnim odabirom, a uzorak autobusnih linija napravljen je da što je moguće više odražava strukturu linija i broja putnika na njima. Time je osigurana reprezentativnost uzorka kako bi se dobiveni rezultati ekstrapolirali i na cjelokupnu populaciju korisnika ovih autobusnih prijevoznika.

Glavni cilj provedene ankete bio je utvrditi razinu zadovoljstva netom nakon što su se tvrtke akvizirale svim segmentima usluga koje pruža *Arriva Hrvatska grupacija*, kao što su npr. ljubaznost osoblja, točnost i pridržavanje rasporeda, urednost i čistoća vozila.

Za potrebe ovog istraživanja koristio se tzv. SERVQUAL model kojim se u dva seta od ukupno 22 pitanja - jedan koji mjeri očekivanja, a drugi koji mjeri percepciju (stvarno stanje, zadovoljstvo itd.) Ključni dio ovog modela utvrđivanje je razlike (tzv. *gapa* ili nerazmjera), između očekivanja i percepcija ponuđene usluge. Taj model se sastojao od 22 tvrdnje od kojih su tri teorijske dimenzije bile zastupljene s četiri, a dvije dimenzije s po pet tvrdnji.

Korištena je Likertova ljestvica od pet stupnjeva gdje su ispitanici mogli izraziti svoje mišljenje ili stav od potpunog neslaganja i to: 1= *uopće se ne slažem*, do potpunog slaganja 5 = *potpuno se slažem*. U upitniku su korištena pitanja otvorenog i zatvorenog tipa, a ispitanici su mogli dati i vlastite komentare, prijedloge, primjedbe, opažanja i sl. i to uz svako pitanje, što je također kasnije sistematizirano u određene kategorije. U istraživanju je sudjelovalo ukupno 962 ispitanika, no ukupno 37 ispitanika je zbog nekonzistentnosti njihovih odgovora i/ili prevelikog broja neodgovorenih pitanja isključeno iz daljnje analize pa je ukupan broj ispitanika reduciran na 925. Anketni upitnik je sadržavao i set sociodemografskih pitanja.

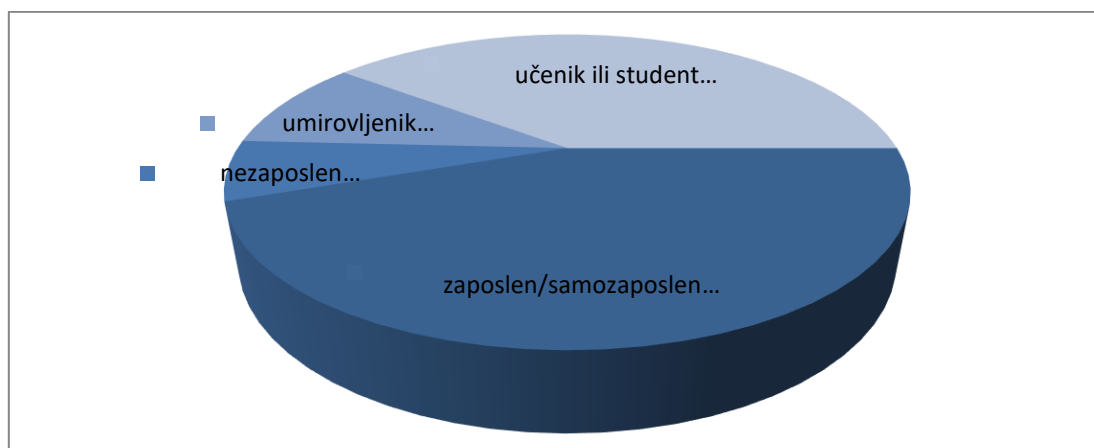
#### 7.1.1. Rezultati istraživanja zadovoljstva putnika u 2018. godini

U ovom dijelu prikazana je struktura ispitanika prema nekim sociodemografskim karakteristikama i prema vrsti i učestalosti korištenja usluga autobusnih prijevoznika iz *Arriva Hrvatska d. o. o.* grupacije. Prikaz korisnika u radnom statusu prikazan je u grafu 18.

Zaposlene i/ili samozaposlene osobe (44,6 %) te učenici i studenti (39,6 %), dvije su najbrojnije skupine korisnika, nakon čega slijede umirovljenici (gotovo 10 % ispitanika, odnosno 9,6 %) te nezaposlene osobe (6,2 %).

Ovakva struktura ispitanika odražava i stvarnu strukturu korisnika usluga grupacije, odnosno iz analiza sve tri kompanije, vidljivo je da oko 85 % korisnika autobusnih usluga, čine učenici/studenti i zaposlene osobe.

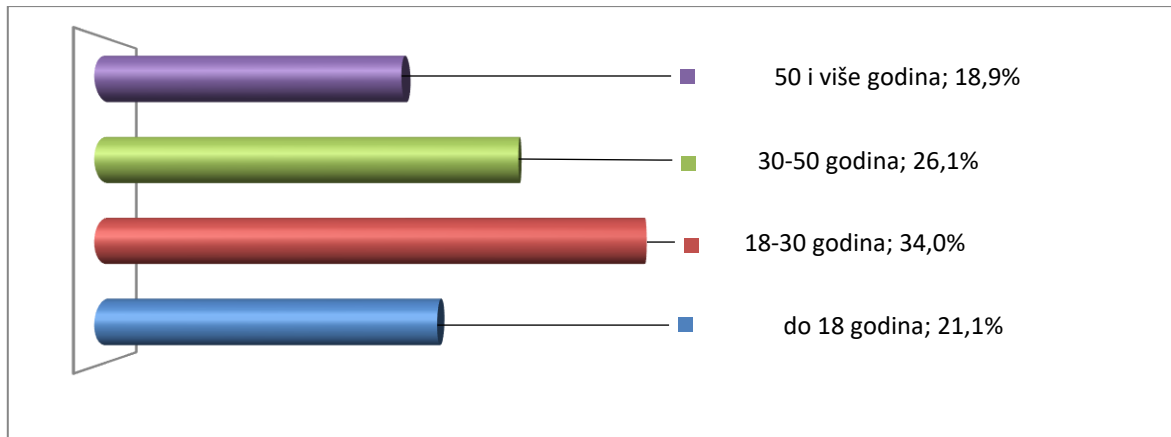
**Graf 18.** Radni status ispitanika



**Izvor:** autor

Prema grafu 19 nešto više od trećine ispitanika u dobi je od 18 do 30 godina (34,0 %), a ostale kreirane dobne skupine se kreću oko 25 % - osobe u dobi od 30 do 50 godina zastupljene su u udjelu od 26,1 %, do 18 godina u udjelu od 21,1 %, a ispitanika s navršениh 50 i više godina u uzorku je bilo 18,9 %.

**Graf 19.** Ispitanici prema dobnim kategorijama



**Izvor:** autor

S obzirom na spol prema grafu 20, omjer anketiranih putnika bio je 60,8 % osoba ženskog spola naprema 39,2 % osoba muškog spola. Osobe ženskog spola čine većinu u svim dobnim kategorijama, a najprimjetnije je to u najstarijoj dobnj kategoriji - osobe iznad 50 godina (udio od 66,1 %), a najmanja razlika u udjelu bilježi se kod najmlađih ispitanika - do 18 godina, gdje je osoba ženskog spola 57,1 %. Očekivano, dob ispitanika određuje i udio u radnim statusima i bračnom stanju.

**Graf 20.** Ispitanici prema spolu



**Izvor:** autor

Posljednje sociodemografsko pitanje vezano je uz bračni status pa su tako u uzorku prema grafu 21 najbrojnije neoženjene i neudane osobe (43,1 %), zatim oženjene ili udane (36,9 %), te sve kategorije moguće kategorije samaca, uključujući i udovce/udovice (20,1 %). Ipak, treba istaknuti kako je ovo posljedica činjenice da postoji veliki broj mladih osoba.

**Graf 21.** Ispitanici prema spolu



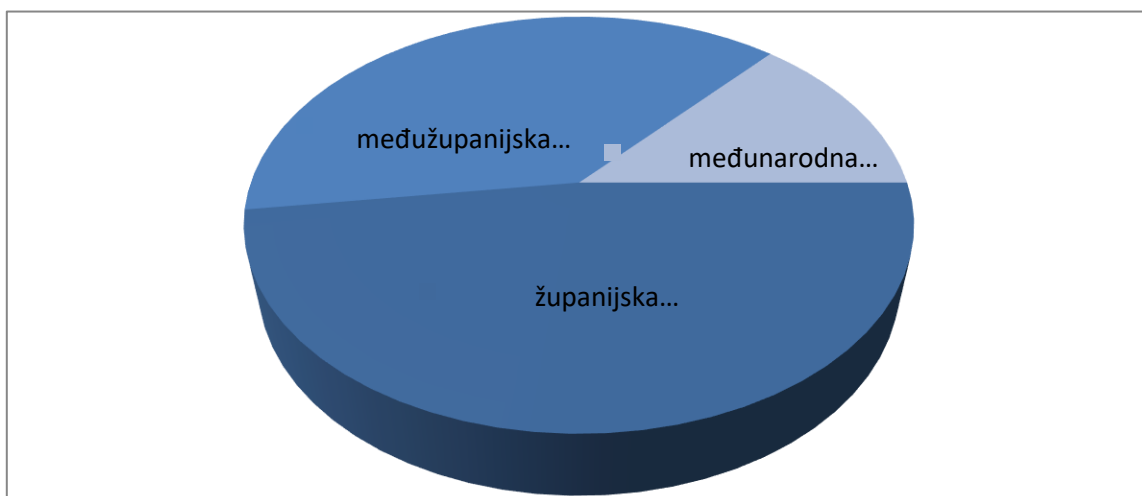
**Izvor:** autor

U daljnjem prikazu strukture uzorka putnika u autobusima iz *Arriva grupe* prema grafu 22, ispitanici su podijeljeni u dvije skupine. Prva se odnosi na vrstu prijevoza koji su koristili tijekom provedbe prikupljanja primarnih podataka (samog anketiranja), pa su ispitanici podijeljeni na:

- putnike na županijskim linijama
- putnike na međuzupanijskim linijama
- putnike na međunarodnim linijama.

Iz grafa 22 vidljivo je kako je najveći udio ispitanika bio anketiran tijekom korištenja županijske autobusne linije - njih 47,9 %, zatim na međuzupanijskim linijama (38,8 %), a najmanje je anketiranih putnika na međunarodnoj liniji s udjelom od 13,3 % od ukupnog broja ispitanika.

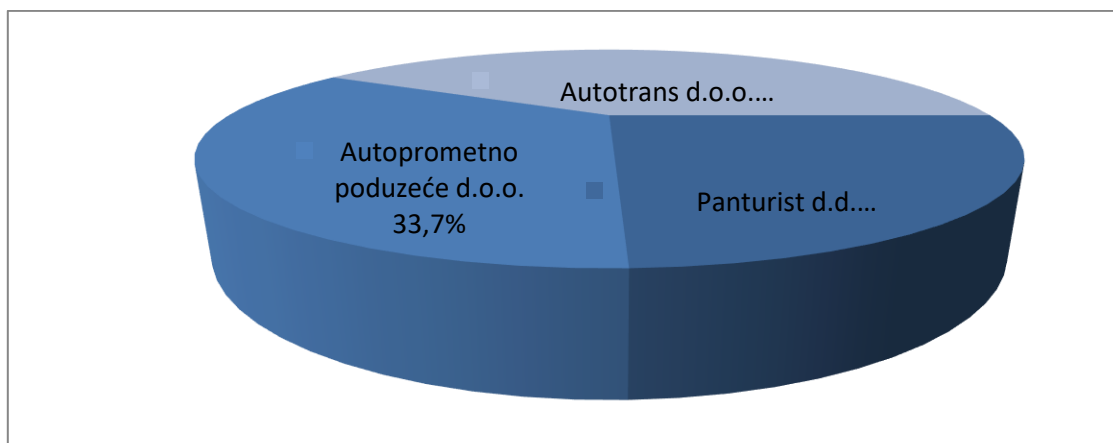
**Graf 22.** Udio ispitanika po vrstama linija



**Izvor:** autor

S obzirom na autoprijevoznika iz grupacije, najveći udio ispitanika prema grafu 23 koristilo je autobus tvrtke *Autotrans d. o. o.* (točnije, njih 41,8 %), zatim *Autoprometnog poduzeća d. o. o.* (33,7 %), a najmanje korisnika koristilo se autobusima *Panturist d. d.* (24,5 %).

**Graf 23.** Udio ispitanika prema prijevozniku iz *Arriva Hrvatska d. o. o.* grupe



**Izvor:** autor

U tablici 32 prikazana je struktura ispitanika koji su putovali autobusima ova tri prijevoznika, a obzirom na vrstu prometne linije u kojoj su ispitani. Uočljivo je kako je u sva tri autoprijevoznika najmanje ispitanika bilo anketirano kao putnici u međunarodnoj liniji, no primjerice u slučaju *Panturista* radilo se o  $\frac{1}{4}$  ili 25,1 % ispitanika, a kod *Autotransa* 6,5 %.

Kao što je prethodni graf pokazao, ukupno je najviše ispitanika anketirano onih koji su koristili autobuse u županijskim linijama, no u slučaju korisnika *Autoprometnog poduzeća*, a radilo se o nešto više putnika na međužupanijskim linijama.

**Tablica 32.** Udio ispitanika prema vrsti prometne linije i prijevozniku u postotcima (%)

	Županijska	Međužupanijska	Međunarodna	Ukupan broj ispitanika (N)
<i>Panturist</i>	48,5	26,4	25,1	227
<i>APP</i>	41,3	45,5	13,1	312
<i>Autotrans</i>	53,0	40,6	6,5	387

**Izvor:** autor

Detaljnijim pregledom tablice 33, odnosno križanjem određenih kategorija, može se vidjeti tko su tipični putnici s obzirom na vrstu linije. Dakle, dok je struktura putnika u županijskom i međužupanijskom prometu donekle slična, ona se znatno razlikuje od putnika u međunarodnom prometu. Naime, na tim linijama znatno češće od drugih putuju zaposlene i samozaposlene osobe - čak 65 % anketiranih osoba na tim linijama pripadala su u gore navedenu skupinu.

Učenici i studenti, koji čine većinu na županijskim i međuzupanijskim linijama, ovdje su zastupljeni s tek 16,7 %. S druge strane, međunarodne linije znatno više koriste nezaposlene osobe.

**Tablica 33.** Udio ispitanika prema vrsti prometne linije i radnom statusu u postotcima (%)

	Županijska	Međuzupanijska	Međunarodna
Učenik ili student	45,3	40,1	16,7
Zaposlen ili samozaposlen	41,0	42,1	65,0
Nezaposlen	5,0	8,2	13,3
Umirovljenik	8,7	9,6	5,0
UKUPAN BROJ	<b>439</b>	<b>354</b>	<b>120</b>

**Izvor:** autor

Tablica 34 jasno pokazuje radni status putnika i prijevoznika o čijim su uslugama u ovom istraživanju davali ocjenu, vidljive su značajne razlike korisnika *Autotransa* i druge dvije tvrtke unutar grupacije. Naime, dok kod *Autoprometnog poduzeća* i *Panturista* učenici i studenti čine većinu putnika, u slučaju *Autotransa* radi se o udjelu od 23,4 % ispitanika, a osim toga u velikoj su većini ovdje zaposlene i samozaposlene osobe. Dakle, može se reći da je struktura ispitanika anketiranih u *Panturistovim* i *APP-ovim* autobusima s obzirom na radni status vrlo slična, no isto tako se ta ista struktura znatno razlikuje od *Autotransove*.

**Tablica 34.** Radni status putnika po pojedinom prijevozniku u postotcima (%)

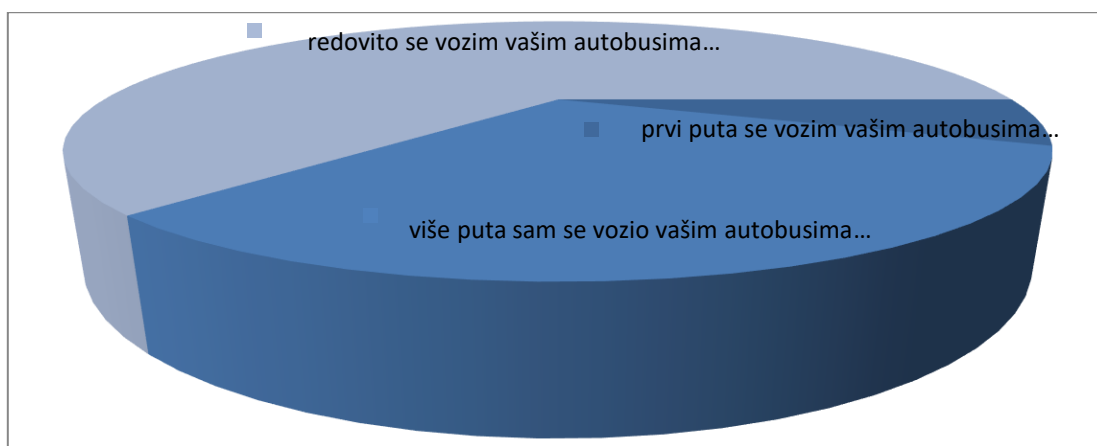
	<i>Panturist</i>	<i>APP</i>	<i>Autotrans</i>
Učenik ili student	54,7	48,9	23,4
Zaposlen ili samozaposlen	34,1	36,7	56,9
Nezaposlen	4,0	6,2	7,5
Umirovljenik	7,2	8,2	12,2
Ukupno (%)	100,0	100,0	100,0
UKUPAN BROJ (N)	<b>223</b>	<b>305</b>	<b>385</b>

**Izvor:** autor

Na kraju ovog dijela izvještaja prikazuju se vrste korisnika prema njihovim odgovorima na pitanje u anketi koje je glasilo: - *Koji Vam je ovo put da se vozite u Panturistovom/APP-ovom/Autotransovom autobusu?* - odnosno, pitanje kojim se pokušalo utvrditi tip korisnika s obzirom na njihov odgovor na ovo pitanje. Stoga ispitanike možemo podijeliti na:

- rijetke korisnike - oni koji su odgovorili - *Prvi puta se vozim.*
- povremene korisnike - oni koji su zaokružili odgovor - *Više puta sam se vozio/la.*
- redovite korisnike - *Vozim se redovito u Panturistovim/APP-ovim/Autotransovim vozilima.*

**Graf 24.** Udio ispitanika prema učestalosti korištenja autobusa



Izvor: autor

Prema grafu 24 najviše ispitanika čine redoviti korisnici - 63,4 % sudionika ove ankete redovno putuje autobusima *Arriva grupe*. Slijedi 30,7 % onih koji su se više puta koristili usluge ovog prijevoznika, a samo manji broj, njih 5,9 %, prvi put se voze ovim autobusima.

#### 7.1.2. Zadovoljstvo uslugama Arriva Hrvatska d. o. o. grupacije

U tablici 35 prikazane su ukupne frekvencije svih odgovora vezanih uz očekivanja korisnika o različitim dimenzijama usluga koje pružaju autobusni prijevoznici. Kao što je navedeno u teorijskom dijelu ovog rada, anketni upitnik je sastavljen prema SERVQUAL mjernom instrumentu, prilagođenom potrebama autobusnog prijevoza. Za ocjenjivanje je korištena Likertova ljestvica od 1 do 5 umjesto 1 do 7 kao jednostavnija i razumljivija pa tako i prihvatljivija ljestvica za ispitanike. Stoga je kreiran SERVQUAL mjerni instrument s ukupno 22 pitanja koja se odnose na očekivanja putnika i istovjetna 22 pitanja koja se odnose na percepciju putnika, odnosno stvarno stanje.

**Tablica 35.** Tvrdnje u SERVQUAL setu *očekivanja* - aritmetičke sredine  
(Likertova ljestvica 1 min – 5 max)

	Aritmetička sredina
<b>OPIPLJIVI ELEMENTI (MATERIJALNI UVJETI)</b>	
1. Autobusi u kojem se vozimo trebali bi imati jasno prikazan logotip tvrtke i biti uočljivi putnicima.	4,40
2. Osoblje u autobusu bi trebalo biti uredno, čisto i u skladu s <i>odjevnim kodeksom</i> tvrtke.	4,60
3. Autobusi bi trebali imati sav potreban inventar kako bi putnicima putovanje bilo ugodnije (WC, internet, TV i sl.)	4,35
4. Čistoća autobusa trebala bi biti na visokoj razini.	4,68
<b>POUZDANOST</b>	

5. Vozni redovi trebali bi biti redoviti i u skladu s propisima.	4,74
6. Vozni redovi trebali bi biti potpuno točni kako bi putnici dolazili točno na vrijeme na željeno odredište.	4,66
7. Vozno osoblje treba uvijek pružati sve važne informacije, kako bi putnici u svakom trenutku bili pravodobno obaviješteni.	4,54
8. Vozno osoblje treba pružati putnicima sve informacije pri kupnji karata (cijena, vozni red i druge putnicima korisne informacije)	4,48
<b>SUSRETLJIVOST</b>	
9. Vozno osoblje trebalo u svakom trenutku biti spremno pomoći putnicima s bilo kakvim problemima s kojim se suoče.	4,35
10. Prijevoznici trebaju putnike pravodobno informirati o svim promjenama i događanjima vezanim uz javni autobusni prijevoz.	4,57
11. Vozno osoblje treba svakodnevno pomagati putnicima pri utovaru i istovaru prtljage.	4,38
12. Vozno osoblje se treba brzo prilagođavati različitim putnicima.	4,02
<b>STRUČNOST I POVJERENJE PUTNIKA</b>	
13. Vozači autobusa trebali bi voziti načinom vožnje koji ulijeva sigurnost među putnicima.	4,66
14. Putnici bi se trebali moći pouzdati u vozno osoblje.	4,67
15. Osoblje treba odgovarati na postavljena pitanja profesionalno i stručno.	4,41
16. Svi zaposlenici prijevozničkih poduzeća trebali bi biti na jednako visokoj razini ljubaznosti.	4,59
17. Putnici se trebaju osjećati sigurno u autobusu.	4,77
<b>PRILAGOĐAVANJE PUTNICIMA</b>	
18. Vozno osoblje treba pokazivati razumijevanje za putnike.	4,44
19. Vozno osoblje treba shvaćati stvarne potrebe putnika.	4,20
20. Prodaja karata trebala bi biti pristupačna.	4,63
21. Vrijeme za prodaju karata treba što je više moguće prilagoditi putnicima.	4,48
22. Trebala bi postojati mogućnost kupovine karte u autobusu.	4,52

**Izvor:** autor

Teoretski je model postavljen na način da mjeri pet dimenzija:

- opipljivi elementi (*tangibles*) u literaturi nazvani - *materijalni uvjeti*; izgled autobusa, vozno osoblje, opremljenost autobusa, čistoća u autobusu - (tvrdnje 1 - 4 u tablici)
- pouzdanost (*reliability*) - redovitost i točnost voznih redova, točnost pružanja informacija i obavijesti, točnost pružanja informacija prilikom kupnje karata (tvrdnje 5 - 8)
- susretljivost (*empathy*) - spremnost na pomoć putnicima, pravodobno informiranje o promjenama, pomoć s prtljagom, prilagodba kupcima (9 - 12)
- stručnost i povjerenje putnika (*assurance*) - osjećaj sigurnosti, pouzdanost u vozno osoblje, stručno i profesionalno osoblje, razina ljubaznosti svih zaposlenika (13 - 17)
- prilagođavanje putnicima (*responsiveness*) - pristupačnost prodaje karata, stvarne potrebe kupaca, razumijevanje za putnike, pravodobna prodaja karata (tvrdnje 18 - 22).



U tablici 35 prikazane su aritmetičke vrijednosti na instrumentu koji je mjerio *očekivanja* korisnika usluga s obzirom na ove zadane dimenzije. Maksimalna vrijednost svake od navedenih aritmetičkih sredina mogla je iznositi 5, a minimalna naravno 1.

Već se na prvi pogled na tablici pokazuje kako su očekivanja putnika u pravilu visoka, odnosno aritmetičke sredine svih navedenih tvrdnji kreću se broјčano izraženo između 4 i 5, odnosno između *slažem se* i *potpuno se slažem*. Ipak, s nekim se tvrdnjama ipak nešto više slažu korisnici kao npr.

- *Putnici se trebaju osjećati sigurno u autobusu.* (4,77).

- *Vozni redovi trebali bi biti redoviti i u skladu s propisima.* (4,74).

- *Čistoća autobusa trebala bi biti na visokoj razini.* (4,68) itd.

Najniže aritmetičke sredine zabilježene su u tvrdnjama:

- *Vozno osoblje se treba brzo prilagođavati različitim putnicima.* (4,02).

- *Vozno osoblje treba shvaćati stvarne potrebe putnika.* (4,20).

Sljedeće dvije tvrdnje s identičnim su prosječnim vrijednostima, one su:

- *Autobusi bi trebali imati sav potreban inventar kako bi putnicima putovanje bilo ugodnije (WC, internet, TV i sl.).* (4,35).

- *Vozno osoblje trebalo u svakom trenutku biti spremno pomoći putnicima s bilo kakvim problemima s kojim se suoče.* (4,35).

Nadalje je prikazano i obrađeno pet teoretski koncipiranih dimenzija SERVQUAL instrumenta, a koji će se zatim testirati faktorskom analizom. Nakon toga pristupilo se provedbi faktorske analize uz Varimax rotaciju u tablici 36. Njome je ekstrahirano ukupno 4 faktora, odnosno SERVQUAL model se suzio s teoretski postavljenih pet na četiri dimenzije, a neke od varijabli potpuno su *nestale* jer ne pripadaju niti jednom od faktora.

Prema dobivenom rezultatu je vidljivo da postoji opravdanost primjene faktorske analize, jer se vrijednosti kreću 0,5-1, odnosno postoji značajna korelacija između varijabli. Zaključak je da većina varijabli ima pristojne faktorske težine (iznad 0,5) koji se smanjuju prema višem faktoru, ali su također visoke vrijednosti pa se može uzeti u razmatranje i 4. faktor.

**Tablica 36.** Faktori dobiveni faktorskom analizom uz *Varimax* rotaciju i koeficijenti korelacije

	FAKTOR 1 $\alpha=0,826$	FAKTOR 2 $\alpha=0,838$	FAKTOR 3 $\alpha=0,837$	FAKTOR 4 $\alpha=0,719$

Vozni redovi trebali bi biti redoviti i u skladu s propisima.	0,692			
Vozno osoblje treba uvijek pružati sve važne informacije, kako bi putnici u svakom trenutku bili pravodobno obaviješteni.	0,673			
Čistoća autobusa trebala bi biti na visokoj razini.	0,666			
Vozni redovi trebali bi biti potpuno točni kako bi putnici dolazili točno na vrijeme na željeno odredište.	0,611			
Vozno osoblje treba pružati putnicima sve informacije pri kupnji karata (cijena, vozni red i druge putnicima korisne informacije)	0,578			
Osoblje u autobusu bi trebalo biti uredno, čisto i u skladu s odjevnim kodeksom tvrtke.	0,572			
Autobusi bi trebali imati sav potreban inventar kako bi putnicima putovanje bilo ugodnije (WC, internet, TV i sl.)	0,547			
Vozno osoblje se treba brzo prilagođavati različitim putnicima.		0,774		
Vozno osoblje treba uočiti stvarne potrebe putnika.		0,759		
Vozno osoblje trebalo u svakom trenutku biti spremno pomoći putnicima s bilo kakvim problemima s kojim se suoče.		0,638		
Vozno osoblje treba pokazivati razumijevanje za putnike.		0,630		
Vozno osoblje treba svakodnevno pomagati putnicima pri utovaru i istovaru prtljage.		0,615		
Osoblje treba odgovarati na postavljena pitanja profesionalno i stručno.		0,531		
Vozači autobusa trebali bi voziti načinom vožnje koji ulijeva sigurnost među putnicima.			0,740	
Putnici se trebaju osjećati sigurno u autobusu.			0,731	
Putnici bi se trebali moći pouzdati u vozno osoblje.			0,729	
Svi zaposlenici prijevozničkih poduzeća trebali bi biti na jednako visokoj razini ljubaznosti.			0,620	
Trebala bi postojati mogućnost kupovine karte u autobusu.				0,719
Vrijeme za prodaju karata treba što je više moguće prilagoditi putnicima.				0,712
Prodaja karata trebala bi biti pristupačna.				0,604

**Izvor:** autor

Standardni postupak nakon faktorske analize prema tablici 37 je Cronbach alfa-test koeficijenta pouzdanosti, jednog od najčešće korištenih koeficijenata za određivanje pouzdanosti mjernih ljestvica, a koji se provodi na varijablama koje daju jedan faktor. Stoga se za svaki faktor mjeri poseban Cronbach alfa-koeficijent kako bi se utvrdila konzistentnost faktora.

Što se tiče prvog faktora, Cronbach alfa-koeficijent iznosio je zadovoljavajućih 0,826, a varijabla čijim bi se izbacivanjem pouzdanost povećala varijabla je pod rednim brojem 3, odnosno tvrdnja - *Autobusi bi trebali imati sav potreban inventar kako bi putnicima putovanje bilo ugodnije (WC, internet, TV i sl.)* - pa ju je potrebno ukloniti iz ovog faktora. Varijable koje tvore drugi faktor imaju Cronbach alfa-koeficijent 0,838, a sve varijable treba zadržati u njemu, isto kao i s trećim faktorom.

Međutim, posljednji četvrti faktor ima Cronbach alfa-koeficijent od samo 0,719, što se u literaturi smatra nedovoljnim. Isto tako, korelacije tih triju tvrdnji nisu velike, pa se stoga četvrti faktor uklanja prikaza.

**Tablica 37.** Faktori dobiveni faktorskom analizom uz Varimax rotaciju i koeficijenti korelacije nakon korekcije pomoću Cronbach alfa-testa

	FAKTOR 1	FAKTOR 2	FAKTOR 3
Vozni redovi trebali bi biti redoviti i u skladu s propisima.	0,692		
Vozno osoblje treba uvijek dati sve važne informacije, kako bi putnici u svakom trenutku bili pravodobno obaviješteni.	0,673		
Čistoća autobusa trebala bi biti na visokoj razini.	0,666		
Vozni redovi trebali bi biti potpuno točni kako bi putnici dolazili točno na vrijeme na željeno odredište.	0,611		
Vozno osoblje treba pružati putnicima sve informacije pri kupnji karata (cijena, vozni red i druge putnicima korisne informacije).	0,578		
Osoblje u autobusu trebalo bi biti uredno, čisto i u skladu s odjevnim kodeksom tvrtke.	0,572		
Vozno osoblje se treba brzo prilagođavati različitim putnicima.		0,774	
Vozno osoblje treba shvaćati stvarne potrebe putnika.		0,759	
Vozno osoblje trebalo u svakom trenutku biti spremno pomoći putnicima s bilo kakvim problemima s kojim se suoče.		0,638	
Vozno osoblje treba pokazivati razumijevanje za putnike.		0,630	
Vozno osoblje treba pomagati putnicima pri utovaru i istovaru prtljage.		0,615	
Osoblje treba odgovarati na postavljena pitanja profesionalno i stručno.		0,531	
Vozači autobusa trebali bi voziti načinom vožnje koji ulijeva sigurnost putnicima.			0,740
Putnici se trebaju osjećati sigurno u autobusu.			0,731
Putnici bi se trebali moći pouzdati u vozno osoblje.			0,729
Svi zaposlenici prijevozničkih poduzeća trebali bi biti na jednako visokoj razini ljubaznosti.			0,620

**Izvor:** autor

Faktorska analiza provedena na instrumentu koji je mjerio očekivanja korisnika usluga pokazala je kako su se na neki način prve dvije teorijski postavljene dimenzije *Opipljivi elementi* (Materijalni uvjeti) i *Redovitost i pouzdanost* - stopile u jednu dimenziju (uz *gubljenje* nekih varijabli iz prve SERVQUAL dimenzije), što upućuje na zaključak kako korisnici ove usluge čistoću, urednost i opremljenost autobusa i osoblja s jedne i pružanje točnih i pravovremenih informacija zapravo gledaju kao na istu dimenziju.

Iako je sastavljen od tvrdnji koje su izvorno dijelovi nekoliko različitih dimenzija, drugi faktor odnosi se uvelike na vozno osoblje kao i na njihovu spremnost pri pomoći putnicima,

prilagodljivosti i razumijevanju. Treći dobiveni faktor opet je okrenut ka voznom osoblju, ali ovaj put u središtu je promatranja (sigurna) vožnja.

Dakle, iz svega se može iznijeti zaključak kako se očekivanja putnika u ukupnoj usluzi autobusnog prijevoza, pojednostavljeno, svode na nekoliko različitih izdvojenih pojava ili događaja, a to je općenita organiziranost autobusnog prijevoznika u smislu točnih i pravovaljanih voznih redova, pravodobno, jasno i točno informiranje i sl.

Izuzetno je važan odnos voznog osoblja prema putnicima kao način vožnje koji pruža daljnji osjećaj sigurnosti u autobusu. Kako bi se dobila slika o tome postoje li nekakve razlike u očekivanjima putnika s obzirom na vrstu linije u kojoj su anketirani, provedena je usporedba aritmetičkih vrijednosti, odnosno tzv. ANOVA-test.

Tablica 38 jasno iznosi i prikazuje kako su najveća očekivanja od cjelokupne usluge ona koja imaju putnici na međunarodnim linijama i to se primjećuje opetovano kod skoro svake od izvornih tvrdnji. Ukoliko pojednostavimo gore navedene tvrdnje znači kako putnici u međunarodnom prometu jednostavno imaju i najviša očekivanja od pružene usluge i materijalnih uvjeta.

**Tablica 38.** Aritmetičke sredine u SERVQUAL setu *očekivanja* za svaku pojedinu tvrdnju - prema vrsti linija

	Županijske	Međužupanijske	Međunarodne
Autobusi u kojem se vozimo trebali bi imati jasno prikazan logotip tvrtke i biti uočljivi putnicima.	4,24	4,54	4,59
Osoblje u autobusu bi trebalo biti uredno, čisto i u skladu s odjevnim kodeksom tvrtke.	4,56	4,60	4,71
Autobusi bi trebali imati sav potreban inventar kako bi putnicima putovanje bilo ugodnije (WC, internet, TV i sl.).	4,17	4,48	4,58
Čistoća autobusa trebala bi biti na visokoj razini.	4,62	4,72	4,78
Vozni redovi trebali bi biti redoviti i u skladu s propisima.	4,72	4,74	4,83
Vozni redovi trebali bi biti potpuno točni kako bi putnici dolazili točno na vrijeme na željeno odredište.	4,63	4,65	4,78
Vozno osoblje treba uvijek dati sve važne informacije, kako bi putnici u svakom trenutku bili pravodobno obaviješteni.	4,49	4,56	4,71
Vozno osoblje treba pružati putnicima sve informacije pri kupnji karata (cijena, vozni red i druge putnicima korisne informacije).	4,43	4,50	4,63
Vozno osoblje trebalo u svakom trenutku biti spremno pomoći putnicima s bilo kakvim problemima s kojim se suoče.	4,31	4,37	4,46
Prijevoznici trebaju putnike pravodobno informirati o svim promjenama i događanjima vezanim uz javni autobusni prijevoz.	4,53	4,59	4,65

Vozno osoblje treba svakodnevno pomagati putnicima pri utovaru i istovaru prtljage.	4,32	4,41	4,51
Vozno osoblje se treba brzo prilagođavati različitim putnicima.	3,98	4,06	4,08
Vozači autobusa trebali bi voziti načinom vožnje koji ulijeva sigurnost putnicima.	4,62	4,69	4,72
Putnici bi se trebali moći pouzdati u vozno osoblje.	4,62	4,72	4,72
Osoblje treba odgovarati na postavljena pitanja profesionalno i stručno.	4,35	4,45	4,52
Svi zaposlenici prijevoznčkih poduzeća trebali bi biti na jednako visokoj razini ljubaznosti.	4,55	4,62	4,65
Putnici se trebaju osjećati sigurno u autobusu.	4,76	4,79	4,79
Vozno osoblje treba pokazivati razumijevanje za putnike.	4,41	4,48	4,41
Vozno osoblje treba shvaćati stvarne potrebe putnika.	4,11	4,32	4,20
Prodaja karata trebala bi biti pristupačna.	4,53	4,73	4,69
Vrijeme za prodaju karata treba što je više moguće prilagoditi putnicima.	4,43	4,52	4,58
Trebala bi postojati mogućnost kupovine karte u autobusu.	4,53	4,55	4,43

**Izvor:** autor

Nakon gore provedene iscrpne analize, provedena je analiza istog ovog SERVQUAL seta koji mjeri očekivanja korisnika s obzirom na prijevozničku kompaniju u sastavu *Arriva grupe*.

Već i sam pogled ukazuje na to da tu nema nekih posebnih razlika da se može reći kako, primjerice putnici *Autoprometnog poduzeća* generalno govoreći, imaju nekakva viša očekivanja od druge dvije kompanije. Statistički značajne razlike pojavile su se tek u nekoliko slučajeva označenih zvjezdicom u tablici, a radi se o sljedećim tvrdnjama:

- Vozni redovi trebali bi biti redoviti i u skladu s propisima.
- Vozno osoblje trebalo u svakom trenutku biti spremno pomoći putnicima s bilo kakvim problemima s kojima se suoče.
- Vozno osoblje treba svakodnevno pomagati putnicima pri utovaru i istovaru prtljage.

Prema tablici 39 očekivanja *Panturistovih* putnika nešto su veća od drugih, dakle iskazali su veću želju za redovitim i propisnim voznim redovima, dok su očekivanja kod pomoći voznog osoblja prema bilo kakvim problemima s kojim se putnici suoče te pri utovaru i istovaru prtljage putnika, veća kod korisnika *Autoprometnog poduzeća*, a u oba slučaja radi se zapravo o pomoći oko dodatnih poslova koje vozno osoblje obavlja, a ne radi se o samoj vožnji ili kupovini vozne karte.

**Tablica 39.** Aritmetičke sredine u s SERVQUAL setu *očekivanja* za svaku pojedinu tvrdnju prijevozničke kompanije

	<i>Panturist</i>	<i>APP</i>	<i>Autotrans</i>	<b>F</b> vrijednost

Autobusi u kojem se vozimo trebali bi imati jasno prikazan logotip tvrtke i biti uočljivi putnicima.	4,32	4,46	4,41	1,499
Osoblje u autobusu bi trebalo biti uredno, čisto i u skladu s odjevnim kodeksom tvrtke.	4,58	4,59	4,61	0,100
Autobusi bi trebali imati sav potreban inventar kako bi putnicima putovanje bilo ugodnije (WC, internet, TV i sl.).	4,29	4,37	4,36	0,540
Čistoća autobusa trebala bi biti na visokoj razini.	4,73	4,64	4,68	1,476
Vozni redovi trebali bi biti redoviti i u skladu s propisima.*	4,83	4,75	4,68	4,446
Vozni redovi trebali bi biti potpuno točni kako bi putnici dolazili točno na vrijeme na željeno odredište.	4,73	4,65	4,63	1,662
Vozno osoblje treba uvijek dati sve važne informacije, kako bi putnici u svakom trenutku bili pravodobno obaviješteni.	4,56	4,57	4,51	0,649
Vozno osoblje treba pružati putnicima sve informacije pri kupnji karata (cijena, vozni red i druge putnicima korisne informacije).	4,51	4,55	4,41	2,868
Vozno osoblje trebalo u svakom trenutku biti spremno pomoći putnicima s bilo kakvim problemima s kojim se suoče.*	4,34	4,47	4,27	4,515
Prijevoznici trebaju putnike pravodobno informirati o svim promjenama i događanjima vezanim uz javni autobusni prijevoz.	4,63	4,61	4,51	2,405
Vozno osoblje treba svakodnevno pomagati putnicima pri utovaru i istovaru prtljage.*	4,32	4,49	4,32	5,060
Vozno osoblje se treba brzo prilagođavati različitim putnicima.	3,92	4,10	4,02	2,412
Vozači autobusa trebali bi voziti načinom vožnje koji ulijeva sigurnost među putnicima.	4,66	4,61	4,70	1,486
Putnici bi se trebali moći pouzdati u vozno osoblje.	4,67	4,66	4,67	0,035
Osoblje treba odgovarati na postavljena pitanja profesionalno i stručno.	4,35	4,44	4,42	1,080
Svi zaposlenici prijevozničkih poduzeća trebali bi biti na jednako visokoj razini ljubaznosti.	4,60	4,60	4,58	0,164
Putnici se trebaju osjećati sigurno u autobusu.	4,78	4,74	4,79	0,747
Vozno osoblje treba pokazivati razumijevanje za putnike.	4,36	4,50	4,44	2,157
Vozno osoblje treba shvaćati stvarne potrebe putnika.	4,12	4,28	4,19	2,434
Prodaja karata trebala bi biti pristupačna.	4,59	4,67	4,62	1,138
Vrijeme za prodaju karata treba što je više moguće prilagoditi putnicima.	4,48	4,51	4,47	0,211
Trebala bi postojati mogućnost kupovine karte u autobusu.	4,56	4,56	4,48	1,088

\*utvrđene statistički značajne razlike između grupa

Izvor: autor

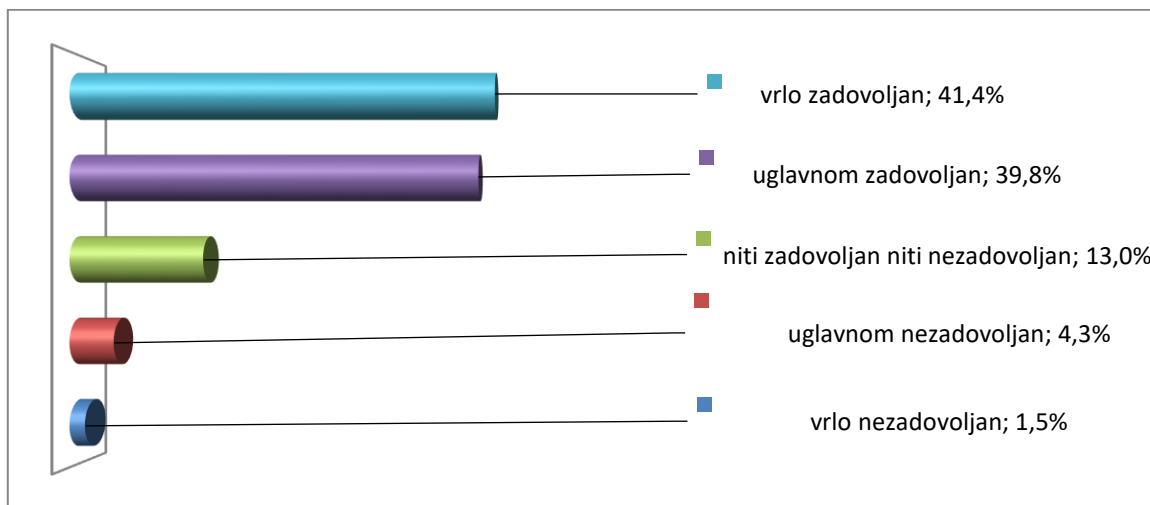
Nakon toga, od ispitanika se tražilo da jednom ukupnom ocjenom ocijene uslugu koju im pruža autobusni prijevoznik u vozilu u kojem su se zatekli. U tu se svrhu postavljeno je pitanje

- *Koliko ste zadovoljni s pruženom uslugom ovog autobusnog prijevoznika<sup>6</sup>?* - a ispitanici su mogli jednom ocjenom u rasponu od 1 do 5, iskazati svoje ukupno zadovoljstvo autoprijevoznikom kojeg su upravo koristili. Iako se čini kako je ovo pitanje zapravo bilo

<sup>6</sup> U samoj anketi umjesto - *ovog autobusnog prijevoznika* - stajali su - *Panturist / APP / Autotrans* - ovisno o tome o kojem je autoprijevozniku bilo riječ.

suvišno jer su kasnije mjereni svi segmenti (ne)zadovoljstva, pitanje je postavljeno kako bi se dobila jasnija slika o usluzi kompanije u globalu. Primjerice, moguće je da je netko bio anketiran u međunarodnoj liniji i kao takav je davao odgovore na pitanja vezana uz međunarodnu liniju tog prijevoznika, a da istovremeno koristi i domaće, tuzemne linije istoga. Ovdje je stoga dana mogućnost da se jednom ukupnom ocjenom procijeni ukupni dojam, imidž i druge karakteristike autobusnog prijevoznika. Rezultati su prikazani u postocima prema grafu broj 25.

**Graf 25.** Zadovoljstvo sudionika trenutnim prijevoznikom

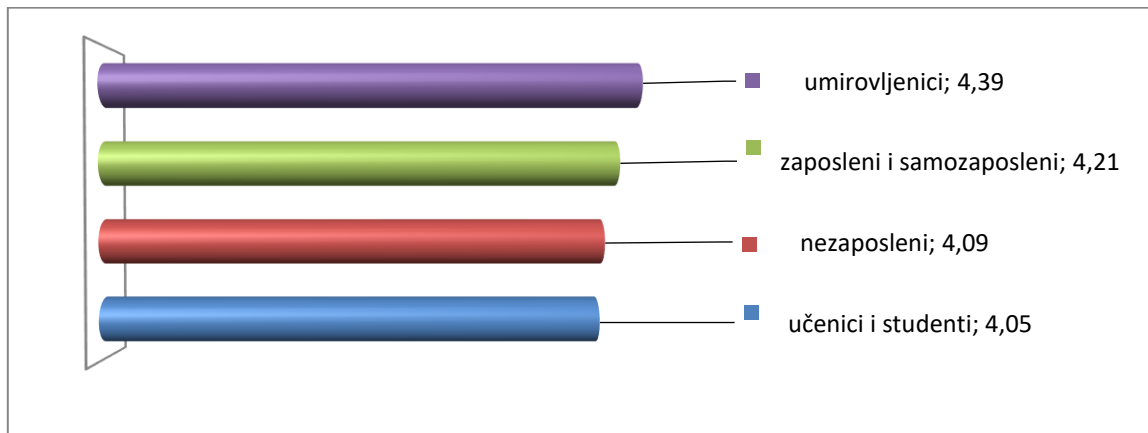


**Izvor:** autor

Kao što je vidljivo iz grafa 25, najveći broj sudionika izrazio je vrlo visoko (*vrlo zadovoljan* 41,4 %) ili visoko zadovoljstvo (39,8 %). Dakle, ukupno gledajući, preko 80 % putnika grupacije je zadovoljno, dok je 13 % putnika izrazilo srednje zadovoljstvo, iskazano odgovorom - *niti zadovoljan niti nezadovoljan*. Putnika koji su izrazili nezadovoljstvo, bilo je u postotku 4,3 %, a onih koji su izrazito nezadovoljni bio je doista malen broj - tek 1,5 %. Gledajući na to mjerama tendencije, aritmetička sredina iznosila je 4,15 dok medijanska vrijednost iznosi ravno 4,00, a standardna je devijacija iznosila 0,909. Ove mjere osim toga mogu pomoći utvrđivanju eventualnih razlika među grupama ispitanika. Što se tiče razlike u zadovoljstvu muških i ženskih ispitanika, statistički značajna razlika nije pronađena (kod muškaraca aritmetička sredina iznosi 4,16 uz standardnu devijaciju 0,855; dok su kod žena te vrijednosti 4,15 te standardna devijacija 0,938). Što se tiče radnog statusa prema grafu 26, primjetne su i statistički značajne razlike. Naime, dvije skupine ispitanika; iako se čini da su učenici i studenti (4,05), te nezaposlene osobe (4,09), dali su u prosjeku značajno niže ocjene od druge dvije skupine, *posthoc* testiranje (Tukey HSD), pokazalo je kako ne postoje razlike

ni između njih i zaposlenih i samozaposlenih osoba (4,21), nego je to posljedica toga što su umirovljenici (aritmetička sredina je 4,39) značajno zadovoljniji od svih drugih skupina.

**Graf 26.** Radni status ispitanika prema istraživanju zadovoljstva pružene usluge

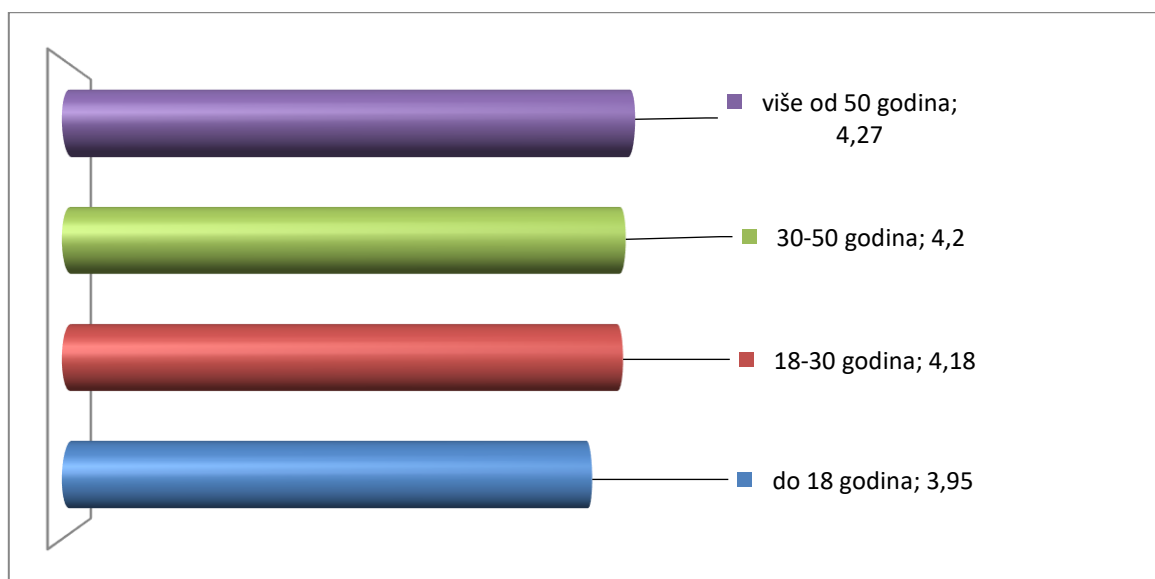


**Izvor:** autor

Gleda li se pak dobna razlika prema grafu 27 i ovdje je uočljivo kako najmlađi ispitanici iskazuju nešto niže zadovoljstvo od drugih (ispitanici u dobi do 18 godina dali su prosječnu ocjenu 3,95, a svi drugi između 4,10 i 4,20), a *posthoc* Tukey HSD test pokazao je da se oni razlikuju od ostalih triju skupina. Dobna kategorija - *više od 50 godina* - uključivala je i osobe koje su još uvijek radno sposobne, aktivne ili nezaposlene, ali i umirovljenike. Znači, može se reći kako su mlađi ispitanici nešto manje zadovoljni, no ipak kada se gledaju samo prosječne vrijednosti, sve se one kreću oko vrijednosti 4 od maksimalnih 5.



**Graf 27.** Dobna razlika ispitanika prema istraživanju zadovoljstva pružene usluge

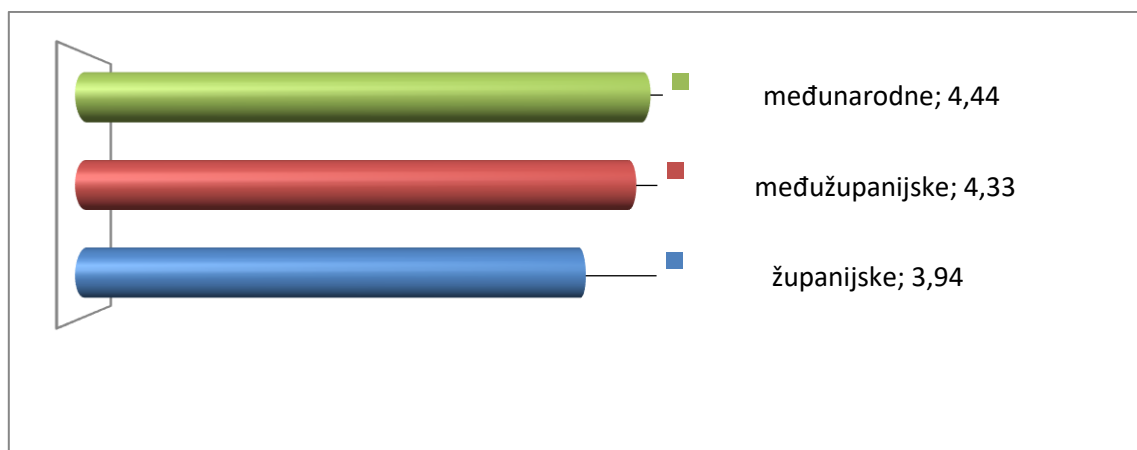


Izvor: autor

Isto tako, mjereno je i ukupno zadovoljstvo i je li on bilo kako povezano s vrstom linije (županijske ili lokalne, međuzupanijske i međunarodne) u kojoj se ispitanik vozio, iako postoji mogućnost da ispitanici koriste i više različitih vrsta.

I doista, analiza varijance, tzv. ANOVA testiranje pokazalo je kako postoje značajne razlike ( $F=25,891$ ;  $p<0,05$ ) između tih skupina. Prema grafu 28 vidljivo je kako je prosječna vrijednost kod putnika u županijskim linijama iznosila 3,94, a kod međuzupanijskih 4,33 i međunarodnih još i nešto više - 4,44. To se može protumačiti boljom opremljenošću i višim standardom kojeg duže linije imaju naspram županijskih, odnosno lokalnih. *Posthoc* test pokazao je kako razlike u odgovorima između putnika u međunarodnim i međuzupanijskim linijama u ovom pitanju nisu statistički značajne.

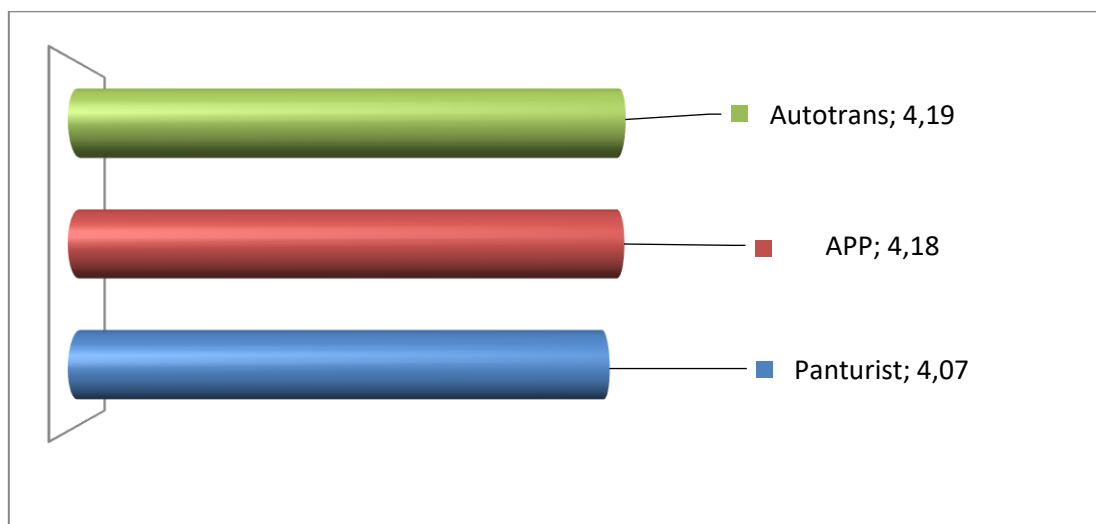
**Graf 28.** Vrsta linija prema istraživanu zadovoljstva ispitanika



Izvor: autor

Nakon već provedenog raščlanjivanja, testirane su razlike između autobusnih prijevoznika unutar *Arriva grupe*. Prema grafu 29 utvrđeno je kako nema statistički značajnih razlika među njima, odnosno da su ove razlike zapravo slučajne. Ipak, najvišu aritmetičku sredinu dobio je *Autotrans* (4,19), zatim *Autoprometno poduzeće* (4,18) te *Panturist* (4,07), odnosno u sva tri slučaja radi se o vrlo čvrstoj ocjeni 4 od maksimalnih 5.

**Graf 29.** Razlike između autobusnih prijevoznika *Arriva grupe*

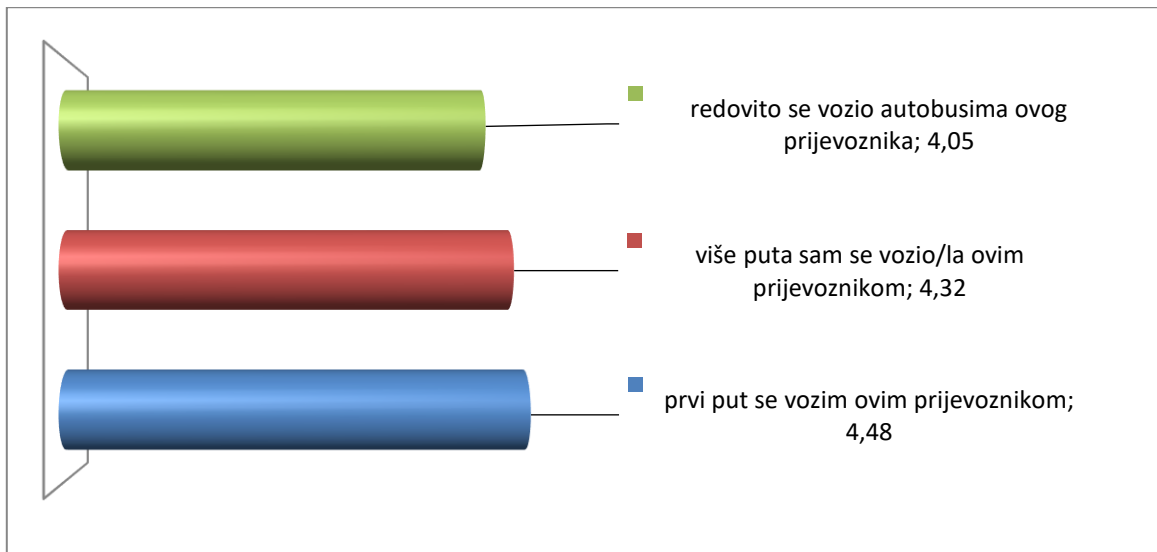


**Izvor:** autor

Ono što je ipak vrlo zanimljivo, rezultat je koji se dobije pregledom korisnika prema učestalosti korištenja autobusnog prijevoznika; naime, dobiveni rezultat koji jasno ukazuje prema grafu 30 kako su najzadovoljniji korisnici - s prosječnom ocjenom od čak 4,48 - oni koji su prvi put koristili usluge ovog autoprijevoznika (a kojih je bilo vrlo malo), zatim oni koji su ga koristili nekoliko puta (4,32) te najmanje oni koji koriste usluge ovog autoprijevoznika redovito (4,05).

Daljnja analiza navodi na to da su linije na kojima su visoko postavljeni standardi usluge (poput međunarodnih i međužupanijskih, posebno onih s dužim relacijama), upravo one na kojima se zateklo one koji se po prvi put voze autobusima autoprijevoznika kojeg su mogli ocjenjivati. Isto tako, i u praksi je sasvim logično da su redoviti korisnici samom tom činjenicom i na neki način kritičniji i skloniji uočiti čak i manje nedostatke od onih rjeđih. Kao ilustraciju toga navodi se podatak da je u međunarodnom prometu udio onih koji su prvi put koristili usluge nekog autoprijevoznika bio 28,3 %, dok je udio istih u županijskom i međužupanijskom bio 2,3 %, odnosno 2,6 %. Naravno, onih redovitih putnika autobusnog prijevoznika udjelom je najviše u županijskom prometu - čak 80 %, dok je u međužupanijskim taj udio značajno manji - 57,9 %.

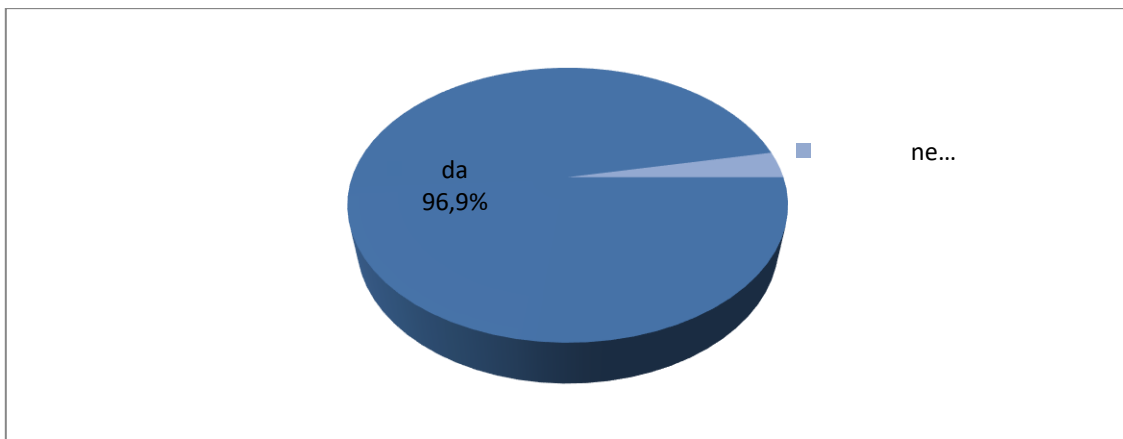
**Graf 30.** Učestalost korištenja autobusnog prijevoznika



**Izvor:** autor

Korisnike autobusnih usluga se zatim pitalo - *Planirate li se opet voziti s ovim prijevoznikom?* - a u slučaju negativnog odgovora ispitanici su mogli dati svoje objašnjenje zašto je njihov odgovor negativan i što predlažu. Većina ispitanika, njih čak 96,9 % dalo je potvrđan odgovor, a preostalih 3,1 % negativan, što je prikazano i u grafu 31.

**Graf 31.** Planirate li se opet voziti ovim prijevoznikom?



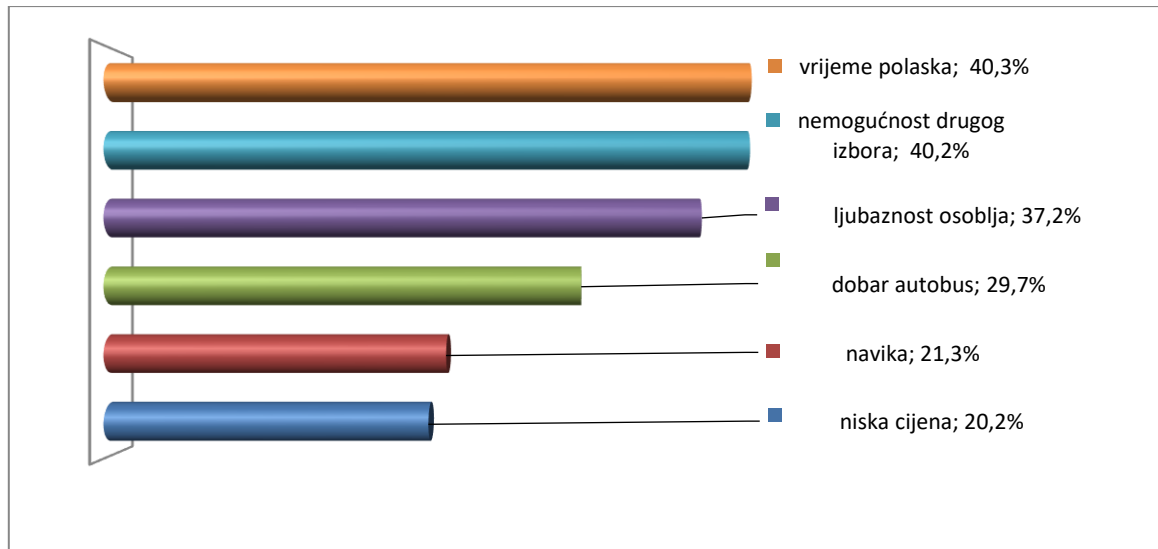
**Izvor:** autor

Kada su detaljnije opisivali razloge svog negativnog odgovora, najčešće se radilo o dva razloga: najčešće je navođeno da su karte (pre)skupe, a nakon toga nemogućnosti drugih izbora.

Neki su navodili kako ih neugodno iznenađuju jedne cijene na *web*-stranici, a druge na šalterima ili u autobusima. Kad se ovako pogleda, čini se kako se razlozi neplaniranja daljnjeg korištenja autobusa iz *Arriva* grupe ne odnose toliko na samu kvalitetu usluge koju ti autoprijevoznici nude, nego na neke druge elemente poput cijene, konkurencije i sl. No,

napominjemo da je takvih ispitanika bio vrlo malen broj. Zatim se ispitanike upitalo koji su razlozi zbog kojih koriste autobuse *Arriva grupe*, ispitanici su naravno mogli dati više odgovora, a ne samo jedan, ali su također mogli dati proizvoljno vlastite odgovore i prijedloge (*nešto drugo, navedite što: \_\_\_\_\_*). Rezultati su grafički prikazani u donjem grafikonu.

**Graf 32.** Razlozi korištenja autobusa *Arriva grupe*



**Izvor:** autor

Dakle prema grafu 32, vidi se da su se dva razloga – vrijeme polaska (40,3 %) i nemogućnost drugog izbora (40,2 %) - nešto više izdvojila od drugih. Slijede ljubaznost osoblja (37,2 %), dobar autobus (29,7 %), navika (21,3 %) te niska cijena (20,2 %). Nakon ovog pitanja uslijedio je SERVQUAL set pitanja kojim se željelo provjeriti zadovoljstvo trenutnim stanjem, odnosno ono što se kasnije u izvještaju naziva - *percepcija*. Radilo se i o istom poretku tvrdnji no s tom razlikom da su one bile postavljene tako da mjere trenutno stanje. U tablici 40 vidljive su aritmetičke vrijednosti čestica (tvrdnji) na instrumentu koji je mjerio *percepciju* korisnika usluga s obzirom na zadane dimenzije. Percepcija u ovom smislu znači kakav je doživljaj, odnosno trenutno iskustvo. Dakle, u ovom se slučaju mjeri koliko su u ovom trenutku zadovoljni putnici i to na način da aritmetičke sredine pokazuju stupanj slaganja s tvrdnjama. Maksimalne vrijednosti svake od navedenih aritmetičkih sredina mogle su iznositi 5, a minimalne naravno 1.

**Tablica 40.** Tvrdnje u SERVQUAL setu *percepcija* – aritmetičke sredine (Likertova ljestvica 1/min - 5/max)

OPIPLJIVI ELEMENTI (MATERIJALNI UVJETI)	Aritmetička sredina
1. Autobusi ovog prijevoznika imaju jasno prikazan logotip.	4,33
2. Osoblje u autobusima ovog prijevoznika uvijek je uredno, čisto i u skladu s odjevnim kodeksom tvrtke.	4,44
3. Autobusi ovog prijevoznika imaju sav potreban inventar koji putnicima pruža zanimljivije putovanje (WC, Internet, TV i sl.)	3,43
4. Čistoća autobusa ovog autoprijevoznika na visokoj je razini.	4,02
<b>POUZDANOST</b>	
5. Vozni redovi ovog autoprijevoznika redoviti su i usklađeni sa svim propisima.	4,04
6. Vozni redovi ovog autoprijevoznika potpuno su točni čime putnici dolaze točno na vrijeme na željeno odredište.	4,06
7. Vozno osoblje ovog autoprijevoznika uvijek dati sve važne informacije, pa su putnici u svakom trenutku dobro obaviješteni.	4,25
8. Osoblje u autobusima ovog autoprijevoznika pruža putnicima sve informacije pri kupnji karata (cijenu, vozni red i druge putnicima korisne informacije).	4,30
<b>SUSRETLJIVOST</b>	
9. Osoblje ovog autoprijevoznika je spremno u svakom trenutku pomoći putnicima u vezi bilo kakvih problema.	4,29
10. Ovaj autoprijevoznik pravodobno informira putnike o promjenama i događanjima vezanim uz svoj javni prijevoz.	3,93
11. Vozno osoblje ovog autoprijevoznika pomaže putnicima pri utovaru i istovaru prtljage.	4,46
12. Osoblje ovog autoprijevoznika brzo se prilagođava različitim putnicima.	4,18
<b>STRUČNOST I POVJERENJE KOD PUTNIKA</b>	
13. Vozači ovog autoprijevoznika prakticiraju siguran način vožnje.	4,43
14. Putnici se uvijek mogu pouzdati u osoblje u autobusima ovog autoprijevoznika	4,41
15. Osoblje ovog autoprijevoznika na postavljena pitanja odgovara profesionalno i stručno.	4,28
16. Svi zaposlenici ovog autoprijevoznika s kojima sam bio/la u kontaktu su na jednako visokoj razini ljubaznosti.	4,14
17. Putnici se osjećaju sigurno u autobusima ovog autoprijevoznika.	4,45
<b>PRILAGOĐAVANJE PUTNICIMA</b>	
18. Vozno osoblje ovog autobusa pokazuje razumijevanje za putnike.	4,46
19. Osoblje ovog autoprijevoznika shvaća stvarne potrebe putnika.	4,24
20. Prodaja karata u autobusima ovog autoprijevoznika je pristupačna.	4,40
21. Vrijeme za prodaju karata je prilagođeno putnicima autobusa.	4,29
22. Moguće je kupiti kartu u ovom autobusu.	4,51

**Izvor:** autor

Slično kao i kod očekivanja, vidi se da se prosječne vrijednosti i ovdje uglavnom kreću od 4 i 5, odnosno između - *slažem se* - i - *potpuno se slažem* - no za razliku od očekivanja, ovdje su aritmetičke sredine kod nekih tvrdnje i ispod vrijednosti 4 koja označava *slažem se*. Najviše aritmetičke sredine zabilježene su kod tvrdnji:

- *Osoblje u Panturistovim autobusima uvijek je uredno, čisto i u skladu s odjevnim kodeksom tvrtke.* (4,44).
- *Vozno osoblje Panturista pomaže putnicima pri utovaru i istovaru prtljage.* (4,46).
- *Putnici se osjećaju sigurno u autobusima Panturista.* (4,45).
- *Vozno osoblje ovog autobusa pokazuje razumijevanje za putnike.* (4,46).
- *Moguće je kupiti kartu u ovom autobusu.* (4,51).

S druge pak strane, najniže prosječne vrijednosti zabilježene su kod tvrdnji:

- *Autobusi Panturista imaju sav potreban inventar koji putnicima pruža ugodnije putovanje (WC, internet, TV i sl.).* (3,43).
- *Panturist pravodobno informira putnike o promjenama i događanjima vezanim uz svoj javni prijevoz.* (3,93).
- *Čistoća Panturistovih autobusa na visokoj je razini.* (4,02).
- *Panturistovi vozni redovi redoviti su i usklađeni sa svim propisima.* (4,04).
- *Vozni redovi Panturistovih autobusa potpuno su točni čime putnici dolaze točno na vrijeme na željeno odredište.* (4,06).

Dakle, vidi se čak i tu da, ako je osim inventara poput interneta, WC-a i drugih sadržaja u autobusu, svi ostali dijelovi usluge ocjenjuju se barem s prosječnom ocjenom - *vrlo dobar*.

Kao i u slučaju *očekivanja* i ovdje se pristupilo istovjetnoj statističkoj proceduri – faktorskoj analizi uz Varimax rotaciju. Za razliku od seta pitanja kojom su se izmjerila očekivanja, ovdje su dobivena tri faktora što je prikazano u tablici 41. Prvi faktor uključuje čak 50 % svih tvrdnji, a ugrubo bi se mogao opisati kao jedan faktor povezan s odnosom osoblja u svim mogućim situacijama, a ponajviše se to odnosi na vozno osoblje. Stoga se taj faktor može nazvati - *Odnos osoblja prema korisnicima*. Drugi faktor odnosi se samo malim dijelom na materijalne uvjete (čistoća autobusa), a većim dijelom na redovitost linija i voznih redova pa se taj faktor može nazvati - *Korisnička podrška kompanije*. Treći se pak faktor odnosi isključivo na prodaju karata, pa ga se može nazvati - *Dostupnost i prodaja voznih karata*.

**Tablica 41.** Faktorska analiza uz Varimax rotaciju i koeficijenti korelacije

	FAKTOR 1 ( $\alpha=0,945$ )	FAKTOR 2 ( $\alpha=0,829$ )	FAKTOR 3 ( $\alpha=0,789$ )
Putnici se uvijek mogu pouzdati u osoblje u autobusima ovog autoprijevoznika.	0,821		
Osoblje ovog autoprijevoznika na postavljena pitanja odgovara profesionalno i stručno.	0,788		
Osoblje ovog autoprijevoznika brzo se prilagođava različitim putnicima.	0,759		
Vozno osoblje ovog autobusa pokazuje razumijevanje za putnike.	0,759		
Osoblje ovog autoprijevoznika je spremno u svakom trenutku pomoći putnicima u vezi bilo kakvih problema.	0,740		
Vozači ovog autoprijevoznika prakticiraju siguran način vožnje.	0,728		
Osoblje ovog autoprijevoznika shvaća stvarne potrebe putnika.	0,716		
Putnici se osjećaju sigurno u autobusima ovog autoprijevoznika.	0,696		
Svi zaposlenici ovog autoprijevoznika s kojima sam bio/la u kontaktu su na jednako visokoj razini ljubaznosti.	0,672		
Vozno osoblje ovog autoprijevoznika uvijek dati sve važne informacije, pa su putnici u svakom trenutku dobro obaviješteni.	0,663		
Osoblje ovog autoprijevoznika pruža putnicima sve informacije pri kupnji karata (cijenu, vozni red i druge putnicima korisne informacije).	0,626		
Vozno osoblje ovog autoprijevoznika pomaže putnicima pri utovaru i istovaru prtljage.	0,617		
Osoblje u autobusima ovog autoprijevoznika uvijek je uredno, čisto i u skladu s odjevnim kodeksom tvrtke.	0,522		
Vozni redovi ovog autoprijevoznika redoviti su i usklađeni sa svim propisima.		0,781	
Vozni redovi ovog autoprijevoznika potpuno su točni čime putnici dolaze točno na vrijeme na željeno odredište.		0,691	
Čistoća autobusa ovog autoprijevoznika na visokoj je razini.		0,622	
Ovaj autoprijevoznik pravodobno informira putnike o promjenama i događanjima vezanim uz svoj javni prijevoz.		0,578	
Prodaja karata ovog autoprijevoznika pristupačna je.			0,808
Vrijeme za prodaju karata je prilagođeno putnicima autobusa.			0,681
Moguće je kupiti kartu u ovom autobusu.			0,781

**Izvor:** autor

Očekivano, za prvi je faktor prema tablici 41 Cronbach alfa-koeficijent izrazito velik (0,945), ponajviše jer uključuje toliko veliki broj varijabli. Isto tako, korelacije među varijablama koje tvore prvi faktor kreću se od 0,5 do 0,7, što također pokazuje da je ovaj faktor vrlo konzistentan.

Drugi faktor čiji je Cronbach alfa-koeficijent iznosio zadovoljavajućih 0,829 originalno je uključivao i tvrdnju - *Autobusi Panturista imaju sav potreban inventar koji putnicima pruža ugodnije putovanje (WC, internet, TV i sl.)* - no taj je test ukazivao da se ova varijabla treba

izbaciti. Treći se pak faktor odnosi na dostupnost voznih karata, no ovaj je faktor na granici prihvaćanja kao poseban faktor zbog Cronbach alfa-koeficijenta od 0,789. I ovdje je potrebno usporediti razlike između korisnika s obzirom na vrstu linije koju je ispitanik u tom trenutku koristio. Kao što se može vidjeti u priloženoj tablici 42, kod svih navedenih, osim po pitanju istaknutosti/prikazanosti loga prijevozničke tvrtke u sastavu *Arriva grupe*, sve navedene tvrdnje koje opisuju određenu uslugu bilježe se razlike između ove tri skupine putnika, koje su ANOVA testom utvrđene i kao statistički značajne.

**Tablica 42.** Aritmetičke sredine u SERVQUAL setu *percepcija* za svaku pojedinu tvrdnju – prema vrsti linija

	Županijske	Međužupanijske	Međunarodne	F - vrijednost	P
Autobusi ovog prijevoznika imaju jasno prikazan logotip.*	4,28	4,39	4,31	1,533	0,216
Osoblje u autobusima ovog prijevoznika uvijek je uredno, čisto i u skladu s odjevnim kodeksom tvrtke.	4,32	4,54	4,61	11,037	0,000
Autobusi ovog prijevoznika imaju sav potreban inventar koji putnicima pruža zanimljivije putovanje (WC, internet, TV).	3,13	3,68	3,79	28,089	0,000
Čistoća autobusa ovog autoprijevoznika na visokoj je razini.	3,82	4,18	4,32	20,328	0,000
Autobusi ovog prijevoznika imaju jasno prikazan logotip.*	3,78	4,24	4,43	32,254	0,000
Vozni redovi ovog autoprijevoznika potpuno su točni čime putnici dolaze točno na vrijeme na željeno odredište.	3,84	4,22	4,39	22,914	0,000
Vozno osoblje ovog autoprijevoznika uvijek dati sve važne informacije, pa su putnici u svakom trenutku dobro obaviješteni.**	4,09	4,35	4,53	17,212	0,000
Osoblje u autobusima ovog autoprijevoznika pruža putnicima sve informacije pri kupnji karata (cijenu, vozni red i druge putnicima korisne informacije).**	4,19	4,35	4,54	9,909	0,000
Osoblje ovog autoprijevoznika je spremno u svakom trenutku pomoći putnicima u vezi bilo kakvih problema.**	4,15	4,38	4,54	13,202	0,000
Ovaj autobusni prijevoznik pravodobno informira putnike o promjenama i događanjima vezanim uz svoj javni prijevoz.	3,71	4,08	4,27	18,644	0,000
Vozno osoblje ovog autoprijevoznika pomaže putnicima pri utovaru i istovaru prtljage.	4,30	4,59	4,70	17,381	0,000
Osoblje ovog autoprijevoznika brzo se prilagođava različitim putnicima.	3,97	4,35	4,47	27,244	0,000
Vozači u autobusima ovog autoprijevoznika prakticiraju siguran način vožnje.	4,30	4,52	4,62	12,270	0,000
Putnici se uvijek mogu pouzdati u osoblje u ovog autoprijevoznika.	4,28	4,51	4,64	14,745	0,000
Osoblje ovog autoprijevoznika na postavljena pitanja odgovara profesionalno i stručno.	4,09	4,41	4,58	23,131	0,000
Svi zaposlenici ovog autoprijevoznika s kojima sam bio/la u kontaktu su na jednako visokoj razini ljubaznosti.	3,91	4,31	4,48	25,960	0,000



Putnici se osjećaju sigurno u autobusima P ovog autoprijevoznika	4,32	4,56	4,64	13,871	0,000
Vozno osoblje ovog autobusa pokazuje razumijevanje za putnike**	4,37	4,52	4,65	8,486	0,000
Osoblje ovog autoprijevoznika shvaća stvarne potrebe putnika.**	4,03	4,38	4,54	26,516	0,000
Prodaja karata u autobusima ovog autoprijevoznika je pristupačna.	4,30	4,52	4,37	6,713	0,001
Vrijeme za prodaju karata je prilagođeno putnicima autobusa.	4,17	4,40	4,37	7,563	0,001
Moguće je kupiti kartu u ovom autobusu.***	4,45	4,64	4,38	5,981	0,003

\* nije zabilježena statistički značajna razlika između ovih triju grupa

\*\* utvrđena statistički značajna razlika i između međužupanijskih i međunarodnih linija

\*\*\* varijabla u kojem najniža prosječna ocjena nije kod putnika u županijskom prometu

**Izvor:** autor

U tablici 42 prikazane su *F-vrijednosti* i vrijednosti *p* koje označavaju statističku značajnost (ispod 0,05 smatra se statistički značajnim). Nakon ANOVA testa (analiza varijance), izrađeni su *posthoc* testovi, a rezultati su opisani ispod tablice 42 (utvrđivanje prisutnosti statističke razlike između sve tri grupe). Primjetno je da su kod većine opisanih tvrdnji - u 18 od 22 slučaja - najviše aritmetičke sredine zabilježene kod putnika u međunarodnom prometu, a posebno je navedeno gdje je ta razlika statistički značajna promatraju li se samo ispitanici u međužupanijskim i međunarodnim linijama, odnosno gdje je ta ocjena prikazana kao stupanj slaganja s navedenom tvrdnjom *jača* i od druge dvije vrste linija. Kod četiri tvrdnje najviše prosječne vrijednosti zabilježene su kod putnika u međužupanijskom prometu, no samo u slučaju posljednje tvrdnje - *Moguće je kupiti kartu u ovom autobusu* - ta razlika se pokazala i statistički značajnom spram druge dvije.

Dakle, jednom riječju može se zaključiti kako su putnici u županijskom prometu pokazali značajno manje zadovoljstvo u 21 od 22 opisane usluge, no čak i oni u većini slučajeva bilježe aritmetičke sredine oko vrijednosti 4, što pokazuje stabilno zadovoljstvo uslugom. Izuzetak je tvrdnja - *Autobusi Panturista imaju sav potreban inventar koji putnicima pruža ugodnije putovanje (WC, internet, TV i sl.)* - gdje se prosječna vrijednost kretala od 3,13 (kod putnika u županijskom prometu), zatim 3,68 (kod putnika u međužupanijskom, odnosno tuzemnom prometu) pa sve do 3,79 (kod putnika u međunarodnom prometu).

Kada se pogledaju razlike u relativnom smislu, odnosno o kolikim se rasponima aritmetičkih sredina radi, primjetno je kako su one najveće u sljedeće tri tvrdnje. Prema tablici 43 najveće su razlike zabilježene u pogledu inventara i dodatne opreme poput WC, interneta, TV i sl., redovitosti i usklađenosti voznih redova te stupnju ljubaznosti svih zaposlenika kompanije.

**Tablica 43.** Najveće razlike između aritmetičkih sredina u SERVQUAL setu percepcija za svaku pojedinu tvrdnju – prema vrsti linija

	Županijske	Međužupanijske	Međunarodne
Autobusi ovog prijevoznika imaju sav potreban inventar koji putnicima pruža zanimljivije putovanje (WC, internet, TV i sl.)	3,13	3,68	3,79
Vozni redovi ovog autoprijevoznika redoviti su i usklađeni sa svim propisima.	3,78	4,24	4,43
Svi zaposlenici ovog autoprijevoznika s kojima sam bio/la u kontaktu su na jednako visokoj razini ljubaznosti.	3,91	4,31	4,48

**Izvor:** autor

U tablici 44 uspoređivane su aritmetičke sredine između tri kompanije u sastavu *Arriva grupe*. Kod nekih su tvrdnji zabilježene statistički značajne razlike, a najistaknutija je ona zabilježena u pogledu dodatnog inventara koji čini vožnju zanimljivijom, odnosno ugodnijom. Dubinska analiza pokazala je kako se razlike ipak više odnose na vrstu autobusne linije u kojoj je ispitanik bio anketiran nego na prijevoznika.

Napomena: kosim slovima označeni su oni prijevoznici koji se statistički razlikuju od drugih grupa/prijevoznika.

**Tablica 44.** Aritmetičke sredine u SERVQUAL setu *percepcija* za svaku pojedinu tvrdnju - prema autobusnom prijevozniku

	<i>Panturist</i>	<i>APP</i>	<i>Autotrans</i>	F - vrijednosti	p - vrijednosti
Autobusi ovog prijevoznika imaju jasno prikazan logotip*.	4,13	4,39	4,39	7,346	0,001
Osoblje u autobusima ovog prijevoznika uvijek je uredno, čisto i u skladu s odjevnim kodeksom tvrtke.	4,37	4,46	4,47	1,292	0,275
Autobusi ovog prijevoznika imaju sav potreban inventar koji putnicima pruža ugodnije putovanje (WC, internet, TV i sl.).*	3,10	3,54	3,54	11,620	0,000
Čistoća autobusa ovog autoprijevoznika na visokoj je razini.	3,96	3,99	4,09	1,600	0,202
Autobusi ovog prijevoznika imaju jasno prikazan logotip.	3,94	4,09	4,07	1,692	0,185
Vozni redovi ovog autoprijevoznika potpuno su točni čime putnici dolaze točno na vrijeme na željeno odredište.	3,96	4,11	4,08	1,598	0,203
Vozno osoblje ovih autobusa uvijek dati sve važne informacije, pa su putnici u svakom trenutku dobro obaviješteni.	4,26	4,32	4,18	2,093	0,124
Osoblje ovog autoprijevoznika pruža putnicima sve informacije pri kupnji karata (cijenu, vozni red i druge putnicima korisne informacije).*	4,37	4,35	4,21	3,546	0,029

Osoblje ovog autoprijevoznika je spremno u svakom trenutku pomoći putnicima u vezi bilo kakvih problema.	4,24	4,34	4,28	0,979	0,376
Ovaj autoprijevoznik pravodobno informira putnike o promjenama i događanjima vezanim uz svoj javni prijevoz.*	3,82	4,18	3,79	12,664	0,000
Vozno osoblje ovog autoprijevoznika pomaže putnicima pri utovaru i istovaru prtljage.*	4,34	4,54	4,48	3,769	0,023
Osoblje ovog autoprijevoznika brzo se prilagođava različitim putnicima.	4,17	4,25	4,13	1,773	0,170
Vozači u autobusima ovog autoprijevoznika prakticiraju siguran način vožnje.	4,40	4,46	4,42	0,434	0,648
Putnici se uvijek mogu pouzdati u osoblje u autobusima ovog autoprijevoznika.	4,41	4,49	4,35	2,573	0,077
Osoblje ovog autoprijevoznika na postavljena pitanja odgovara profesionalno i stručno.	4,28	4,33	4,24	1,041	0,354
Svi zaposlenici ovog autoprijevoznika s kojima sam bio/la u kontaktu su na jednako visokoj razini ljubaznosti.*	4,04	4,29	4,08	5,321	0,005
Putnici se osjećaju sigurno u autobusima ovog autoprijevoznika.	4,42	4,49	4,44	0,663	0,516
Vozno osoblje ovog autoprijevoznika pokazuje razumijevanje za putnike.	4,42	4,50	4,46	0,695	0,499
Osoblje ovog autoprijevoznika shvaća stvarne potrebe putnika.	4,15	4,36	4,18	5,232	0,006
Prodaja karata u autobusima ovog autoprijevoznika je pristupačna.*	4,45	4,48	4,30	3,827	0,022
Vrijeme za prodaju karata je prilagođeno putnicima autobusa.	4,27	4,34	4,26	0,713	0,490
Moguće je kupiti kartu u ovom autobusu.*	4,58	4,64	4,37	8,659	0,000

\* utvrđene statistički značajne razlike između grupa

Izvor: autor

## 7.2. SERVQUAL model - Nerazmjer između percepcije i očekivanja korisnika

SERVQUAL model pokazuje tzv. *gap* ili nerazmjer između percepcije i očekivanja, odnosno u deskriptivnoj statistici razliku između prosječnih ocjena percepcije i prosječnih ocjena očekivanja za svaku od tvrdnji, a zatim i unutar seta koji mjeri jednu od – u našem slučaju – 5 teoretski postavljenih dimenzija. Što je taj nerazmjer veći, veća je i razlika između percepcije i očekivanja.

U tablici 45 tvrdnje su navedene u setu pitanja koja su mjerila *percepcije*, a u setu koji je mjerio *očekivanja* te iste tvrdnje bile su postavljene u kondicionalu. Primjerice, prva tvrdnja je tu glasila - *Autobusi u kojima se vozimo trebali bi imati jasno prikazan logotip tvrtke i biti uočljivi putnicima* - a potvrdna, afirmativna i komplementarna tvrdnja glasila je - *Panturistovi autobusi imaju jasno prikazan logotip*.

**Tablica 45.** Nerazmjer između percepcije i očekivanja - prema tvrdnjama  
(aritmetičke sredine i izračunate razlike)

OPIPLJIVI ELEMENTI (MATERIJALNI UVJETI)	PERCEPCIJA	OČEKIVANJA	RAZLIKA PERCEPCIJA - OČEKIVANJA
1. Autobusi ovog prijevoznika imaju jasno prikazan logotip.	4,33	4,40	-0,071
2. Osoblje u autobusima ovog prijevoznika uvijek je uredno, čisto i u skladu s odjevnim kodeksom tvrtke.	4,44	4,60	-0,159
3. Autobusi ovog prijevoznika imaju sav potreban inventar koji putnicima pruža zanimljivije putovanje (WC, internet, TV i sl.)	3,43	4,35	-0,914
4. Čistoća autobusa ovog autoprijevoznika na visokoj je razini.	4,02	4,68	-0,656
<i>OPIPLJIVI ELEMENTI – PROSJEČNA VRIJEDNOST TVRDNJI</i>	<i>4,06</i>	<i>4,51</i>	<i>-0,450</i>
<b>POUZDANOST</b>			
5. Vozni redovi ovog prijevoznika redoviti su i usklađeni sa svim propisima.	4,04	4,74	-0,700
6. Vozni redovi ovog autoprijevoznika potpuno su točni čime putnici dolaze točno na vrijeme na željeno odredište.	4,06	4,66	-0,605
7. Vozno osoblje u autobusima ovog prijevoznika uvijek dati sve važne informacije, pa su putnici u svakom trenutku dobro obaviješteni.	4,25	4,54	-0,300
8. Osoblje u ovim autobusima pruža putnicima sve informacije pri kupnji karata (cijenu, vozni red i druge putnicima korisne informacije).	4,30	4,48	-0,187
<i>POUZDANOST – PROSJEČNA VRIJEDNOST TVRDNJI</i>	<i>4,16</i>	<i>4,61</i>	<i>-0,450</i>
<b>SUSRETLJIVOST</b>			
9. Osoblje ovog autoprijevoznika spremno u svakom trenutku pomoći putnicima u vezi bilo kakvih problema.	4,29	4,35	-0,067
10. Ovaj autoprijevoznik pravodobno informira putnike o promjenama i događanjima vezanim uz svoj javni prijevoz.	3,93	4,57	-0,635
11. Vozno osoblje ovog autoprijevoznika pomaže putnicima pri utovaru i istovaru prtljage.	4,46	4,38	0,077
12. Osoblje ovog autoprijevoznika brzo se prilagođava različitim putnicima.	4,18	4,02	0,157
<i>SUSRETLJIVOST – PROSJEČNA VRIJEDNOST TVRDNJI</i>	<i>4,22</i>	<i>4,33</i>	<i>-0,110</i>
<b>STRUČNOST I POVJERENJE PUTNIKA</b>			
13. Vozači u autobusima ovog autoprijevoznika prakticiraju siguran način vožnje.	4,43	4,66	-0,238
14. Putnici se uvijek mogu pouzdati u osoblje u autobusima ovog autoprijevoznika.	4,41	4,67	-0,258

15. Osoblje ovog autoprijevoznika a na postavljena pitanja odgovara profesionalno i stručno.	4,28	4,41	-0,131
16. Svi zaposlenici ovog autoprijevoznika s kojima sam bio/la u kontaktu su na jednako visokoj razini ljubaznosti.	4,14	4,59	-0,454
17. Putnici se osjećaju sigurno u autobusima ovog autoprijevoznika	4,45	4,77	-0,323
<i>STRUČNOST I POVJERENJE PUTNIKA – PROSJEČNA VRIJEDNOST TVRDNJI</i>	<i>4,34</i>	<i>4,62</i>	<i>-0,280</i>
<b>PRILAGOĐAVANJE PUTNICIMA</b>			
18. Vozno osoblje ovog autobusa pokazuje razumijevanje za putnike	4,46	4,44	0,020
19. Osoblje ovog autoprijevoznika shvaća stvarne potrebe putnika.	4,24	4,20	0,026
20. Prodaja karata u autobusima ovog autoprijevoznika je pristupačna.	4,40	4,63	-0,235
21. Vrijeme za prodaju karata je prilagođeno putnicima autobusa.	4,29	4,48	-0,199
22. Moguće je kupiti kartu u ovom autobusu.	4,51	4,52	-0,027
<i>PRILAGOĐAVANJE PUTNICIMA – PROSJEČNA VRIJEDNOST TVRDNJI</i>	<i>4,38</i>	<i>4,45</i>	<i>-0,083</i>

**Izvor:** autor

Negativne vrijednosti razlike označavaju da je percepcija, odnosno trenutno stanje, manje od očekivanja, što je općenito bilo i za očekivati jer ovaj model upravo to na neki način i podrazumijeva. Međutim, primjetno je da je kod nekih komplementarnih tvrdnji ta razlika čak i pozitivna, što se najjednostavnijim rječnikom može reći da su očekivanja i premašena.

To se odnosi na tvrdnje:

- *Osoblje ovog autoprijevoznika brzo se prilagođava različitim putnicima.*
- *Vozno osoblje ovog autoprijevoznika pomaže putnicima pri utovaru i istovaru prtljage.*
- *Vozno osoblje ovog autobusa pokazuje razumijevanje za putnike.*
- *Osoblje ovog autoprijevoznika shvaća stvarne potrebe putnika.*

Vidimo dakle kako se radi o tvrdnjama koje se odnose na susretljivost osoblja i prilagođavanje putnicima koje je čak i u određenom smislu i iznad očekivanja, odnosno onoga što zahtijevaju putnici. SERVQUAL model ne ukazuje kako ta usluga treba biti nešto manje kvalitete, nego više ukazuje na ispunjavanje očekivanja. Primjerice, može se zaključiti da veći broj ispitanika (većina njih) smatra da se autobusno osoblje ne treba toliko prilagođavati putnicima. Nadalje, iako negativna, ta razlika je izrazito mala u još nekoliko slučajeva:

- *Autobusi ovog autoprijevoznika imaju jasno prikazan logotip.*
- *Osoblje ovog autoprijevoznika je spremno u svakom trenutku pomoći putnicima u vezi bilo kakvih problema.*

- *Moguće je kupiti kartu u ovom autobusu.*

S druge strane, najveći nerazmjer primijećen je kod sljedećih tvrdnji:

- *Autobusi ovog autoprijevoznika imaju sav potreban inventar koji putnicima pruža ugodnije putovanje (WC, internet, TV i sl.).*
- *Vozni redovi ovog autoprijevoznika redoviti su i usklađeni sa svim propisima.*
- *Čistoća autobusa ovog autoprijevoznika na visokoj je razini.*
- *Vozni redovi autobusa ovog autoprijevoznika potpuno su točni čime putnici dolaze točno na vrijeme na željeno odredište.*
- *Ovaj autoprijevoznik pravodobno informira putnike o promjenama i događanjima vezanim uz svoj javni prijevoz.*

Radi se o tvrdnjama koje se odnose na inventar i čistoću autobusa, vozne redove i informacije za putnike. Kada se grupiraju ove tvrdnje u teoretski postavljen SERVQUAL model i promotri se kolike su prosječne razlike između očekivanja i percepcije (prikazano u tablici 46), vidljivo je kako su one u prosjeku najveće u slučaju prve dvije dimenzije - *Opipljivi elementi* - i - *Pouzdanost* - te iznose razliku od -0,450 u oba slučaja.

Slijedi - *Stručnost i povjerenje putnika* - s razlikom od -0,280, a dvije teoretski postavljene dimenzije - *Susretljivost* - s nerazmjerom od -0,110 i - *Prilagođavanje putnicima* - s -0,083 - imaju zapravo vrlo male razlike između očekivanja i stvarnog stanja.

**Tablica 46.** Prosječne razlike između očekivanja i percepcije

	PERCEPCIJA	OČEKIVANJA	RAZLIKA PERCEPCIJA - OČEKIVANJA
opipljivi elementi - prosječna vrijednost tvrdnji	4,06	4,51	-0,450
pouzdanost - prosječna vrijednost tvrdnji	4,16	4,61	-0,450
susretljivost - prosječna vrijednost tvrdnji	4,22	4,33	-0,110
stručnost i povjerenje putnika - prosječna vrijednost tvrdnji	4,34	4,62	-0,280
prilagođavanje putnicima - prosječna vrijednost tvrdnji	4,38	4,45	-0,083

**Izvor:** autor

Ipak, i ovdje je potrebno napraviti redukciju podataka faktorskom analizom kao i u slučaju setova tvrdnji koje mjere očekivanja i percepciju. Uz Varimax rotaciju dobila su se čak četiri

faktora, no zbog preniskog Cronbach alfa-koeficijenta četvrti je faktor izbačen. Navedeni koeficijent nije visok ni u slučaju trećeg faktora, no korelacije između varijabli unutar njega su dovoljno visoke pa ga se ostavlja kao zasebnog.

Prema tablici 47 vidljiva je dakle struktura faktora kao onih dobivenih na setu tvrdnji koji je mjerio percepciju putnika, s tim da su mnoge varijable jednostavno nestale iz faktorske matrice zbog preniskih korelacija s drugim varijablama ili pak korelacija s više dobivenih faktora. Prvi faktor, dakle sastavljen je mahom od tvrdnji koje su u originalnom modelu pripadale SERVQUAL dimenziji - *Stručnost i povjerenje putnika* - (varijable pod rednim brojevima 13 - 17), drugi se sastoji od više tvrdnji iz tri originalne dimenzije, dok se treći odnosi na dimenziju - *Prilagođavanje putnicima (responsiveness)* - ali uz napomenu da se odnosi samo na dio vezan uz dostupnost i prodaju karata.

**Tablica 47.** Faktori dobiveni faktorskom analizom uz Varimax rotaciju uz prikaz koeficijenata korelacije na varijablama izračunatim iz razlike percepcije i očekivanja

	FAKTOR 1 $\alpha=0,869$	FAKTOR 2 $\alpha=0,813$	FAKTOR 3 $\alpha=0,684$
Putnici se uvijek mogu pouzdati u osoblje u autobusima ovog autoprijevoznika.	0,751		
Vozno osoblje ovog autobusa pokazuje razumijevanje za putnike.	0,707		
Vozači u autobusima ovog autoprijevoznika prakticiraju siguran način vožnje.	0,707		
Osoblje ovog autoprijevoznika shvaća stvarne potrebe putnika.	0,704		
Osoblje ovog autoprijevoznika na postavljena pitanja odgovara profesionalno i stručno.	0,701		
Putnici se osjećaju sigurno u autobusima ovog autoprijevoznika.	0,694		
Svi zaposlenici ovog autoprijevoznika s kojima sam bio/la u kontaktu su na jednako visokoj razini ljubaznosti.	0,679		
Vozni redovi ovog autoprijevoznika redoviti su i usklađeni sa svim propisima.		0,816	
Vozni redovi autobusa ovog autoprijevoznika potpuno su točni čime putnici dolaze točno na vrijeme na željeno odredište.		0,756	
Čistoća autobusa ovog autoprijevoznika na visokoj je razini.		0,668	
Ovaj autoprijevoznik pravodobno informira putnike o promjenama i događanjima vezanim uz svoj javni prijevoz.		0,648	
Prodaja karata u autobusima ovog autoprijevoznika je pristupačna.			0,741
Vrijeme za prodaju karata je prilagođeno putnicima autobusa.			0,724
Moguće je kupiti kartu u ovom autobusu.			0,702

**Izvor:** autor

Faktorska je analiza pokazala kako se i ovdje teorijski postavljenih pet dimenzija usluge mogu reducirati na ukupno tri dimenzije, tj. faktora koji opisuju različite aspekte usluge autoprijevozničkih kompanija. Kada bi se stvari pojednostavile, zaključak bi bio da su putnicima važne samo tri stvari:

- Ljudski resursi autobusne kompanije, a posebno se to odnosi na vozno osoblje s kojim ionako

putnici imaju neposredan kontakt.

- Organizacijska shema u smislu točnosti i usklađenosti voznih redova, informiranja o iznenadnim promjenama i sl.
- Kupovina karata, odnosno jednostavna i dostupna usluga kupovine karata.

Za sam kraj analize ostavljene su usporedbe tih nepodudaranja između očekivanja i percepcije prema vrsti linija u kojima su ispitanici anketirani i uz autobusnu kompaniju. Statistički značajne razlike pojavile su se u 18 od 22 čestice, a one u kojima se takve razlike nisu pojavile - tvrdnje 8, 20, 21 i 22 - označene su podebljanim slovima. Kod nekih tvrdnji te su razlike izrazito velike, kao npr. - *Vozni redovi trebali bi biti redoviti i u skladu s propisima; Vozni redovi trebali bi biti potpuno točni kako bi putnici dolazili točno na vrijeme na željeno odredište;*

*Svi zaposlenici prijevozničkih poduzeća trebali bi biti na jednako visokoj razini ljubaznosti* - i u sva tri slučaja vidimo kako se te velike razlike pojavljuju ponajviše zbog tog nerazmjera kod putnika koji su koristili županijske linije, a koji je znatno veći nego kod druge dvije vrste autobusnih linija.

**Tablica 48.** Nerazmjer između percepcije i očekivanja – prema vrstama autobusnih linija

	Županijske	Međuzupan ijske	Međunarod ne	F
Autobusi u kojem se vozimo trebali bi imati jasno prikazan logotip tvrtke i biti uočljivi putnicima.	0,043	-0,143	-0,281	6,150
Osoblje u autobusu bi trebalo biti uredno, čisto i u skladu s odjevnim kodeksom tvrtke.	-0,248	-0,065	-0,107	4,528
Autobusi bi trebali imati sav potreban inventar kako bi putnicima putovanje bilo što ugodnije (WC, internet, TV i sl.).	-1,044	-0,800	-0,793	3,338
Čistoća autobusa trebala bi biti na visokoj razini.	-0,801	-0,538	-0,483	7,138
Vozni redovi trebali bi biti redoviti i u skladu s propisima.	-0,940	-0,494	-0,414	20,655
Vozni redovi trebali bi biti potpuno točni kako bi putnici dolazili točno na vrijeme na željeno odredište.	-0,808	-0,427	-0,392	14,575
Vozno osoblje treba uvijek dati sve važne informacije, kako bi putnici u svakom trenutku bili pravodobno obaviješteni.	-0,399	-0,217	-0,182	4,144
Vozno osoblje treba pružati putnicima sve informacije pri kupnji karata (cijena, vozni red i druge putnicima korisne informacije).	-0,244	-0,149	-0,090	1,571
Vozno osoblje trebalo u svakom trenutku biti spremno pomoći putnicima s bilo kakvim problemima s kojim se suoče.	-0,167	0,009	0,074	3,950
Prijevoznici trebaju putnike pravodobno informirati o svim promjenama i događanjima vezanim uz javni autobusni prijevoz.	-0,816	-0,499	-0,383	9,929
Vozno osoblje treba svakodnevno pomagati putnicima pri utovaru i istovaru prtljage.	-0,025	0,167	0,183	4,743
Vozno osoblje treba brzo se prilagođavati svim putnicima.	-0,014	0,300	0,362	10,060
Vozači autobusa trebali bi voziti načinom vožnje koji ulijeva sigurnost među putnicima.	-0,333	-0,171	-0,085	5,219



Putnici bi se trebali moći pouzdati u vozno osoblje.	-0,339	-0,220	-0,069	5,386
Osoblje treba odgovarati na postavljena pitanja profesionalno i stručno.	-0,258	-0,040	0,059	7,276
Svi zaposlenici prijevoznčkih poduzeća trebali bi biti na jednako visokoj razini ljubaznosti.	-0,645	-0,313	-0,175	13,476
Putnici se trebaju osjećati sigurno u autobusu.	-0,447	-0,234	-0,129	10,905
Vozno osoblje treba pokazivati razumijevanje za putnike.	-0,048	0,031	0,233	4,339
Vozno osoblje treba shvaćati stvarne potrebe putnika.	-0,081	0,063	0,297	6,332
Prodaja karata trebala bi biti pristupačna.	-0,237	-0,205	-0,316	0,546
Vrijeme za prodaju karata treba što je više moguće prilagoditi putnicima.	-0,259	-0,119	-0,219	1,840
Trebala bi postojati mogućnost kupovine karte u autobusu.	-0,090	0,070	-0,077	2,167

**Izvor:** autor

Iz ovih rezultata prema tablici 48 može se zaključiti kako su putnici na županijskim linijama jednostavno najmanje zadovoljni trenutnim stanjem, odnosno njihova se očekivanja znatno manje podudaraju s percepcijom. U jednoj od prvih tablica u ovom izvještaju prikazano je kako su putnici u međunarodnom prometu zapravo najzahtjevniji, no iz gornje tablice može se zaključiti kako su u pravilu najmanje nezadovoljni postojećim stanjem. Dakle, najjednostavnijim rječnikom - putnici u međunarodnom prometu očekuju uslugu na vrlo visokom standardu, a to u pravilu i dobiju. Za kraj je ostavljena usporedba tog nerazmjera između očekivanja i percepcije prema prijevozničkom poduzeću prikazana u tablici 49. Statistički značajne razlike zabilježene su kod ukupno šest tvrdnji, a u pet od tih tvrdnji radi se o nerazmjeru koji je najveći kod *Panturistovih* putnika.

**Tablica 49.** Usporedba nerazmjera između očekivanja i percepcije prema prijevozničkom poduzeću

	<i>Panturist</i>	<i>APP</i>	<i>Autotrans</i>	F vrijednost
Autobusi u kojem se vozimo trebali bi imati jasno prikazan logotip tvrtke i biti uočljivi putnicima.	- 0,188	- 0,059	- 0,132	2,062
Osoblje u autobusu trebalo bi biti uredno, čisto i u skladu s odjevnim kodeksom tvrtke.	- 0,221	- 0,131	- 0,144	0,754
Autobusi bi trebali imati sav potreban inventar kako bi putnicima putovanje bilo što ugodnije (WC, internet, TV i sl.).	- 1,201	- 0,823	- 0,817	5,928
Čistoća autobusa trebala bi biti na visokoj razini.	- 0,785	- 0,657	- 0,582	2,323
Vozni redovi trebali bi biti redoviti i u skladu s propisima.	- 0,900	- 0,660	- 0,616	4,821
Vozni redovi trebali bi biti potpuno točni kako bi putnici dolazili točno na vrijeme na željeno odredište.	- 0,782	- 0,533	- 0,560	3,839
Vozno osoblje treba uvijek dati sve važne informacije, kako bi putnici u svakom trenutku bili pravodobno obaviješteni.	- 0,299	- 0,253	- 0,337	0,583
Vozno osoblje treba pružati putnicima sve informacije pri kupnji karata (cijena, vozni red i druge putnicima korisne informacije).	- 0,138	- 0,201	- 0,204	0,366
Vozno osoblje trebalo u svakom trenutku biti spremno pomoći putnicima s bilo kakvim problemima s kojim se suoče.	- 0,099	- 0,127	0,000	1,356

Prijevoznici trebaju putnike pravodobno informirati o svim promjenama i događanjima vezanim uz javni autobusni prijevoz.	- 0,787	- 0,441	- 0,703	6,383
Vozno osoblje treba svakodnevno pomagati putnicima pri utovaru i istovaru prtljage.	0,000	0,049	0,145	1,771
Vozno osoblje se treba brzo prilagođavati različitim putnicima.	0,244	0,166	0,100	1,160
Vozači autobusa trebali bi voziti načinom vožnje koji pridonosi sigurnosti među putnicima.	- 0,251	- 0,160	- 0,293	1,901
Putnici bi se trebali moći pouzdati u vozno osoblje.	- 0,266	- 0,170	- 0,323	2,808
Osoblje treba odgovarati na postavljena pitanja profesionalno i stručno.	- 0,063	- 0,114	- 0,185	1,135
Svi zaposlenici prijevozničkih poduzeća trebali bi biti na visokoj razini ljubaznosti.	- 0,571	- 0,321	- 0,491	3,670
Putnici se trebaju osjećati sigurno u autobusu.	- 0,371	- 0,256	- 0,349	1,651
Vozno osoblje treba pokazivati razumijevanje za putnike.	0,058	- 0,033	0,016	0,283
Vozno osoblje treba shvaćati stvarne potrebe putnika.	0,014	0,071	- 0,003	0,414
Prodaja karata trebala bi biti pristupačna.	- 0,145	- 0,199	- 0,315	2,299
Vrijeme za prodaju karata treba što je više moguće prilagoditi putnicima.	- 0,210	- 0,171	- 0,215	0,169
Trebala bi postojati mogućnost kupovine karte u autobusu.	0,018	0,073	- 0,134	3,210

**Izvor:** autor

Kako bi se istaknulo o kojim se to tvrdnjama radi, izdvojene su u posebnu tablicu 50. Najprimjetnija razlika vidljiva je kada se gleda tvrdnja - *Autobusi bi trebali imati sav potreban inventar kako bi putnicima putovanje bilo ugodnije (WC, internet, TV i sl.)* - gdje je taj nerazmjer u slučaju *Panturista* -1,201, dok je kod *Autoprijevoznog poduzeća* i *Autotransa* - 0,823, odnosno -0,817. Međutim, kod tvrdnje vezane uz kupovinu karata - *Trebala bi postojati mogućnost kupovine karata* - vidi se kako je taj nerazmjer najveći i jedini negativan kod *Autotransa*.

**Tablica 50.** Istaknute razlike u tvrdnjama prema pojedinim poduzećima

	<i>Panturist</i>	<i>APP</i>	<i>Autotrans</i>	<b>F vrijednost</b>
Autobusi bi trebali imati sav potreban inventar kako bi putnicima putovanje bilo što ugodnije (WC, internet, TV).	-1,201	-0,823	-0,817	5,928
Vozni redovi trebali bi biti redoviti i u skladu s propisima.	-0,900	-0,660	-0,616	4,821
Vozni redovi trebali bi biti potpuno točni kako bi putnici dolazili točno na vrijeme na željeno odredište.	-0,782	-0,533	-0,560	3,839
Prijevoznici trebaju putnike pravodobno informirati o svim promjenama i događanjima vezanim uz javni autobusni prijevoz.	-0,787	-0,441	-0,703	6,383
Svi zaposlenici prijevozničkih poduzeća trebali bi biti na jednako visokoj razini ljubaznosti.	-0,571	-0,321	-0,491	3,670
Trebala bi postojati mogućnost kupovine karte u autobusu.	0,018	0,073	-0,134	3,210

**Izvor:** autor

Stoga se ovdje može iznijeti zaključak kako između korisnika različitih prijevoznika unutar *Arriva grupe* zapravo i ne postoji znatna razlika u navedenim, realiziranim očekivanjima.

#### 7.2.1. Usporedba rezultata istraživanja nakon akvizicije poduzeća 2014./2018.

Nakon istraživanja zadovoljstva putnika u korištenju usluga autobusnog prijevoza tvrtke *Pan-turist* koja su obavljena krajem 2013. i početkom 2014. godine, napravljena su istraživanja u 2018. godini, a nakon akvizicije s poduzećima *Autoprometno poduzeće* i *Autotrans*. U nastavku se nalaze usporedbe rezultata očekivanja i percepcije putnika prije i nakon akvizicije poduzeća. Pri usporedbi se koristilo istraživanje autora provedeno u znanstvenom članku (Pancić, Ilić 2019).

Prikazi u tablici 51 su usporedbe istraživanja zadovoljstva uslugom u setu očekivanja putnika.

**Tablica 51.** Tvrdnje u SERVQUAL setu *očekivanja* - udio odgovora u postotcima (%)

	Aritmetička sredina rezultata istraživanja iz 2014.	Aritmetička sredina rezultata istraživanja iz 2018.	Razlika
Autobusi u kojem se vozimo trebali bi imati jasno prikazan logotip tvrtke i biti uočljivi putnicima.	4,28	4,40	0,12
Osoblje u autobusu trebalo bi biti uredno, čisto i u skladu s odjevnim kodeksom tvrtke.	4,62	4,60	-0,02
Autobusi bi trebali imati sav potreban inventar kako bi putnicima putovanje bilo ugodnije (WC, internet, TV i sl.)	4,34	4,35	0,01
Čistoća autobusa trebala bi biti na visokoj razini.	4,58	4,68	0,1
Vozni redovi trebali bi biti redoviti i u skladu s propisima.	4,69	4,74	0,05
Vozni redovi trebali bi biti potpuno točni kako bi putnici dolazili točno na vrijeme, na željeno odredište.	4,62	4,66	0,04
Vozno osoblje treba uvijek dati sve važne informacije, kako bi putnici u svakom trenutku bili pravodobno obaviješteni.	4,62	4,54	-0,08
Vozno osoblje treba pružati putnicima sve informacije pri kupnji karata (cijena, vozni red i dr.).	4,6	4,48	-0,12
Vozno osoblje trebalo u svakom trenutku biti spremno pomoći putnicima s bilo kakvim problemima s kojim se suoče.	4,5	4,35	-0,15
Prijevoznici trebaju putnike pravodobno informirati o svim promjenama i događanjima vezanim uz javni autobusni prijevoz.	4,66	4,57	-0,09
Vozno osoblje treba pomagati putnicima pri utovaru i istovaru prtljage.	4,42	4,38	-0,04
Vozno osoblje treba brzo se prilagođavati različitim putnicima.	4,27	4,02	-0,25
Vozači autobusa trebali bi voziti načinom vožnje koji ulijeva sigurnost put-	4,66	4,66	0
Putnici trebali bi imati povjerenja u vozno osoblje.	4,62	4,67	0,05

Osoblje treba odgovarati na postavljena pitanja profesionalno i stručno.	4,34	4,41	0,07
Svi zaposlenici prijevoznih poduzeća trebali bi biti na visokoj razini lju-	4,74	4,59	-0,15
Putnici se trebaju osjećati sigurno u autobusu.	4,32	4,77	0,45
Vozno osoblje treba pokazivati razumijevanje za putnike.	4,66	4,44	-0,22
Vozno osoblje treba shvaćati stvarne potrebe putnika.	4,56	4,20	-0,36
Prodaja karata trebala bi biti pristupačna.	4,68	4,63	-0,05
Vrijeme prodaje karata treba, što je više moguće, prilagoditi putnicima.	4,47	4,48	0,01
Trebala bi postojati mogućnost kupovine karte u autobusu.	4,51	4,52	0,01
<b>Ukupno</b>	<b>99,76</b>	<b>99,14</b>	<b>-0,62</b>

**Izvor:** autor

Prema dobivenim rezultatima iz tablice 51 očekivanja putnika u autobusnom prijevozu bila su veća u 2014. godini u odnosu na 2018. godinu. U 2018. godini u odnosu na 2014. godinu, putnici očekuju veću sigurnost u vožnji, dok su smanjili očekivanja u području shvaćanja stvarnih potreba, razumijevanja i prilagodbe. Zaključak je koji proizlazi iz navedenog kako je putnicima sigurnost izuzetno važna i da ju stavljaju kao prioritet iznad svih drugih parametara. Ono što je potrebno svim prijevoznicima stalni je rad na sigurnosti kako vožnje, gdje će vozno osoblje ulijevati povjerenje tako i na siguran i pomlađen vozni park, gdje će mediji prenositi što manje incidenata s autobusima koji su se pokvarili, izgorjeli ili imali kakvu prometnu nezgodu za vrijeme vožnje. U nastavku je prikazana tablica 52 u kojoj su iznesene usporedbe istraživanja zadovoljstva uslugu u setu percepcije putnika.

**Tablica 52.** Tvrdnje u SERVQUAL setu *percepcija* - udio odgovora u postotcima (%)

	Aritmetička sredina rezultata istraživanja iz 2014.	Aritmetička sredina rezultata istraživanja iz 2018.	Razlika
<i>Arrivini</i> autobusi imaju jasno prikazan logotip.	3,91	4,33	0,42
Osoblje u <i>Arrivim</i> autobusima uvijek je uredno, čisto i u skladu s odjevnim kodeksom tvrtke.	4,37	4,44	0,07
Autobusi <i>Arrive</i> imaju sav potreban inventar koji putnicima pruža ugodnije putovanje (WC, internet, TV i sl.).	3,36	3,43	0,07
Čistoća <i>Arriva</i> autobusa na visokoj je razini.	3,88	4,02	0,14
<i>Arrivini</i> vozni redovi redoviti su i usklađeni sa svim propisima.	3,99	4,04	0,05
Vozni redovi <i>Arriva</i> autobusa točni su, čime putnici dolaze točno na vrijeme na željeno odredište.	3,97	4,06	0,09
Vozno osoblje u <i>Arriva</i> autobusima uvijek pruža sve važne informacije, pa su putnici u svakom trenutku dobro obaviješteni.	4,18	4,25	0,07
Osoblje u <i>Arriva</i> autobusima pruža putnicima sve informacije pri kupnji karata (cijenu, vozni red i druge putnicima korisne informacije).	4,22	4,3	0,08
<i>Arriva</i> osoblje spremno je u svakom trenutku pomoći putnicima u vezi bilo kakvih nastalih problema.	4,06	4,29	0,23
<i>Arriva</i> pravodobno informira putnike o promjenama i događanjima vezanim uz svoj javni prijevoz.	3,83	3,93	0,1

Vozno osoblje <i>Arrive</i> , pomaže putnicima pri utovaru i istovaru prtljage.	4,1	4,46	0,36
Osoblje <i>Arrive</i> brzo se prilagođava različitim putnicima.	3,91	4,18	0,27
Vozači u <i>Arriva</i> autobusima, prakticiraju siguran način vožnje.	4,16	4,43	0,27
Putnici se uvijek mogu pouzdati u osoblje u autobusima <i>Arrive</i> .	4,16	4,41	0,25
Osoblje <i>Arrive</i> na postavljena pitanja odgovara profesionalno i stručno.	3,98	4,28	0,3
Svi zaposlenici <i>Arrive</i> s kojima sam bio/la u kontaktu, na jednako su visokoj razini ljubaznosti.	4,23	4,14	-0,09
Putnici se osjećaju sigurno u autobusima <i>Arrive</i> .	3,81	4,45	0,64
Vozno osoblje ovog prijevoznika pokazuje razumijevanje za putnike.	3,44	4,46	1,02
<i>Arriva</i> osoblje shvaća stvarne potrebe putnika.	3,94	4,24	0,3
Prodaja karata u <i>Arriva</i> autobusima, pristupačna je.	3,85	4,4	0,55
Vrijeme za prodaju karata prilagođeno je putnicima autobusa.	3,86	4,29	0,43
Moguće je kupiti kartu u ovom autobusu.	4,02	4,51	0,49
<b>Ukupno</b>	<b>87,23</b>	<b>93,34</b>	<b>6,11</b>

Izvor: autor

Prema dobivenim rezultatima iz tablice 52, percepcija putnika u autobusnom prijevozu se poboljšala u odnosu na 2014. godinu. U svakom segmentu došlo je do većeg zadovoljstva putnika osim u segmentu ljubaznosti osoblja - *Svi zaposlenici Panturista s kojima sam bio/la u kontaktu su na jednako visokoj razini ljubaznosti*. Može se zaključiti da se nakon akvizicije poduzeća percepcija zadovoljstva putnika povećala, što je i jedan od ciljeva same akvizicije. Daljnja istraživanja pokazat će koliko su se ta očekivanja poboljšala u odnosu na prethodno istraživanje u 2018. godinu, što stvara potrebu za budućim istraživanjem i detaljnijim analizama usporedbe.

#### 7.2.2. Zaključak istraživanja zadovoljstva putnika u 2018. godini.

Vidljivo je da su putnici zadovoljniji nakon akvizicije poduzeća, a razina na kojoj bi poduzeća trebala poraditi je edukacija zaposlenika koja bi u odnosima prema putnicima znatno popravila pojedine parametre. Jasno je i da razina ljubaznosti kod svih zaposlenika nije na istoj razini, što utječe na kvalitetu pružene usluge. Timskim sastancima, edukativnim radionicama, motivacijskim govorima svi zaposlenici bi trebali imati traženu/zadanu razinu ponašanja prema korisnicima usluga autobusnog prijevoza. Ovaj segment poboljšanja zahtijeva stalne napore i ulaganja vremena u zaposlenike kako bi se postigao željeni cilj. Što se tiče očekivanja putnika, najveću važnost ipak daju sigurnosti tijekom vožnje, dok im je najmanje važan odjevni kodeks zaposlenika.

### **7.3. Metodologija i rezultati istraživanja zadovoljstva putnika u autobusnom prijevozu u 2019. godini - ponovljeno istraživanje**

Druga anketa među korisnicima usluga poduzeća iz grupacije *Arriva Hrvatska d. o. o.* - *Autotrans d. o. o.*, *Autoprometno poduzeće d. d.* i *Panturist d. d.* - provedena je početkom 2019. godine također metodom *pen-and-paper*. Putnici su dobili anketni upitnik koji su ispunjavali tijekom ili prije vožnje, uz napomenu kako se njihovi odgovori odnose na trenutnog autobusnog prijevoznika. I ovdje kao i 2018. godine radilo se o slučajnom uzorku pri čemu se pazilo da uzorak odrazi strukturu putnika koliko god je to bilo moguće. Kontrola uzorka pokazala je da se i u ovom slučaju radi o reprezentativnom uzorku. Za potrebe rada koristilo se istraživanje autora u dijelu percepcije i očekivanja putnika u 2019. godini (Pancić, Ilić 2019).

Osim što je i ovdje cilj bio pomoću SERVQUAL modela utvrditi razinu zadovoljstva svim segmentima usluga koje pruža *Arriva Hrvatska grupacija*, ova anketa poslužila je kao procjena eventualno nastalih promjena nakon određenog razdoblja nakon ostvarenih akvizicija, tj. pripajanja *Autoprometnog poduzeća* i *Autotransa grupaciji Arriva*. Instrument kojim se testirao, tzv. SERVQUAL model bio je potpuno istovjetan onom od prošle godine - dva seta od ukupno 22 pitanja - jedan koji mjeri očekivanja, a drugi koji mjeri percepciju (stvarno stanje, zadovoljstvo itd.) te teorijski postavljenih pet dimenzija usluge, a ključni trenutak ovog modela utvrđivanje je razlike, (tzv. *gapa*) između očekivanja i percepcija ponuđene usluge. I ovdje je korištena Likertova ljestvica od pet stupnjeva gdje su ispitanici mogli izraziti svoje mišljenje ili stav od potpunog neslaganja 1 = *uopće se ne slažem* do potpunog slaganja 5 = *potpuno se slažem*. Uzorak se sastojao od 451 ispitanika; iako je u anketi sudjelovalo 460 ispitanika, no neki su kasnijom provjerom isključeni zbog nekonzistentnosti odgovora ili prevelikog broja neodgovorenih pitanja. Anketni upitnik je sadržavao i set sociodemografskih pitanja.

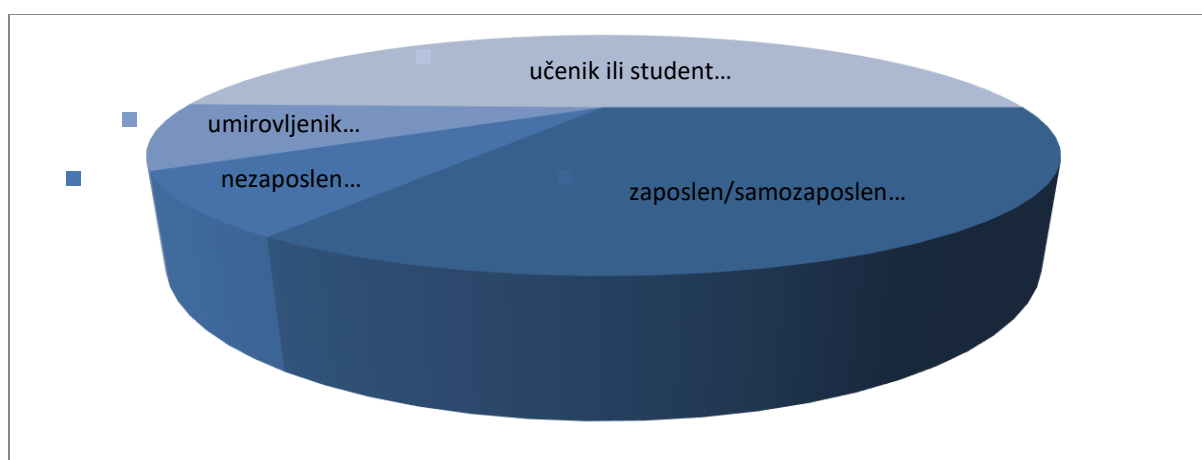
Što se tiče uzorka, radi se o potpuno slučajnom uzorku putnika na redovnim autobusnim linijama sva tri autoprijevoznika. Putnicima je ponuđen upitnik kojeg su mogli ispunjavati tijekom svog boravka u autobusu ili neposredno prije ili nakon puta.

Kao i u svim anketnim istraživanjima, moguća je pojava autoselekcije ispitanika, no budući da je istraživanje uzelo u obzir da se ostvare udjeli linija, prema prikazanim rezultatima uzorak vrlo zadovoljavajuće prikazuje populaciju, tj. korisnike autobusnih linija u sastavu *Arriva grupe*.

Što se tiče sociodemografskih karakteristika, istražili su se neki osnovni pokazatelji poput dobi, spola, radnog i bračnog statusa prvo kao provjera kvalitete uzorka, a zatim i kao kriterij za daljnje testove.

Među putnicima s obzirom na njihov radni status prema grafu 33 i ovdje su dominirale dvije skupine - učenici i studenti (49,5 %) i zaposlene i/ili samozaposlene osobe (33,9 %), a zatim slijede umirovljenici (8,9 %) te nezaposlene osobe (7,7 %). Kao i u prošlogodišnjem istraživanju, dvije najbrojnije skupine čine gotovo 85 % svih putnika, što je sukladno svim dosadašnjim informacijama koje grupacija posjeduje.

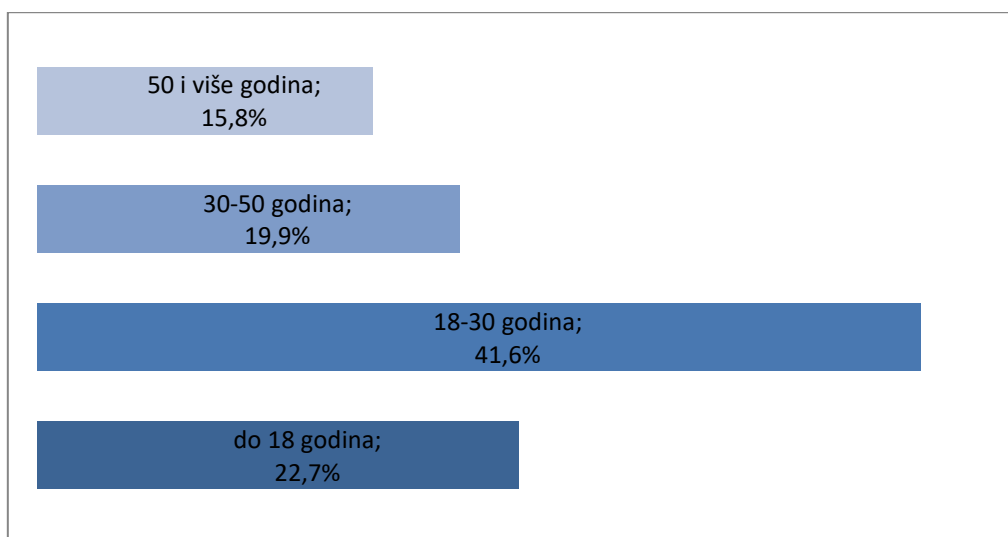
**Graf 33.** Radni status ispitanika



**Izvor:** autor

S obzirom na radni status prema grafu 34, očekivano je da u uzorku prevladavaju mlađe osobe, no kao najbrojniju skupinu u uzorku pronalazimo osobe u dobi od 18 do 30 godina (njih 41,6 %), među kojima ima dakako i učenika i studenata, ali i zaposlenih osoba. Slijede osobe do 18 godina (22,7 %), zatim od 30 do 50 godina (udio od 19,9 %) te najmanje osoba iznad 50 godina (njihov udio iznosi 15,8 %). Dakle, iz ovog se može zaključiti da osobe do 30 godina čine uvijek više od polovine ispitanika jer u prethodnom istraživanju njihov je udio bio blizu 60 %, a ovdje se broj popeo na blizu 65 %.

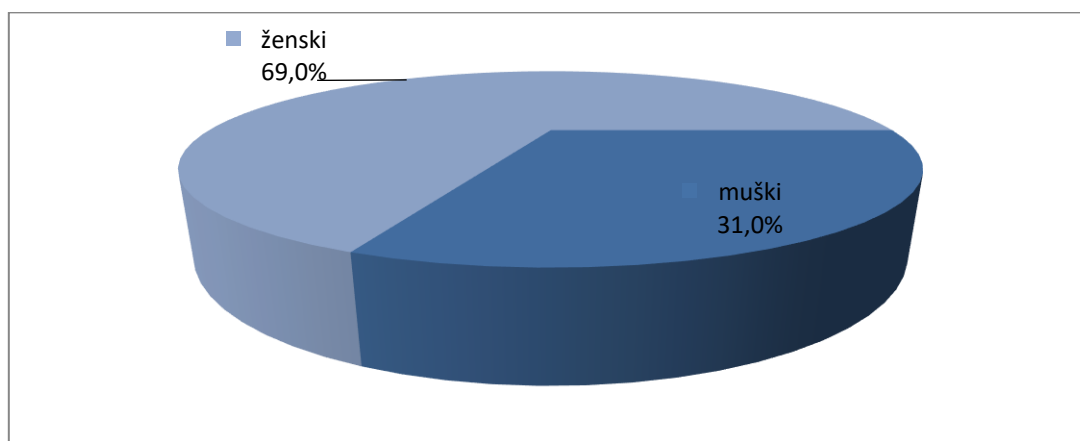
**Graf 34.** Ispitanici prema dobnim kategorijama



**Izvor:** autor

Kao i u prethodnom istraživanju, među ispitanim putnicima prema grafu 35, više je osoba ženskog spola, čak i nešto više nego prošli put - za razliku od omjera 60,8 % osoba ženskog spola spram 39,2 % osoba muškog spola, ove je godine omjer bio čak i nešto dominantniji u korist žena - 69,0 % spram 31,0 % muškaraca. I ovo je sasvim u skladu s postojećim podacima koje posjeduje grupacija.

**Graf 35.** Ispitanici prema spolu

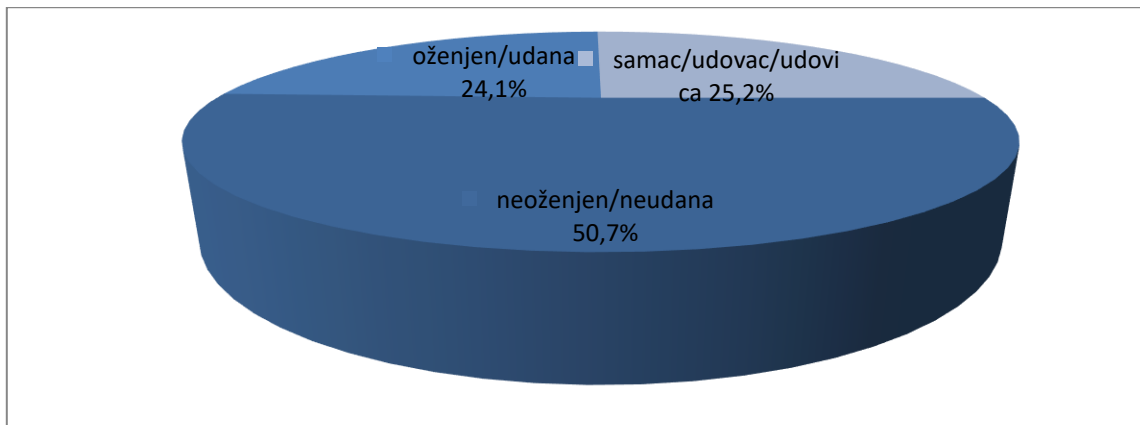


**Izvor:** autor

Posljednje sociodemografsko pitanje vezano je uz bračni status, pa su tako u uzorku prema grafu 36 najbrojnije neoženjene i neudane osobe (50,7 %), te sve moguće kategorije samaca, uključujući i udovce/udovice (25,2 %). Zatim oženjene ili udane (24,1 %), Ipak, i ovdje treba istaknuti kako je ovo posljedica opet činjenice da postoji veliki broj mladih osoba.



**Graf 36.** Ispitanici prema bračnom statusu



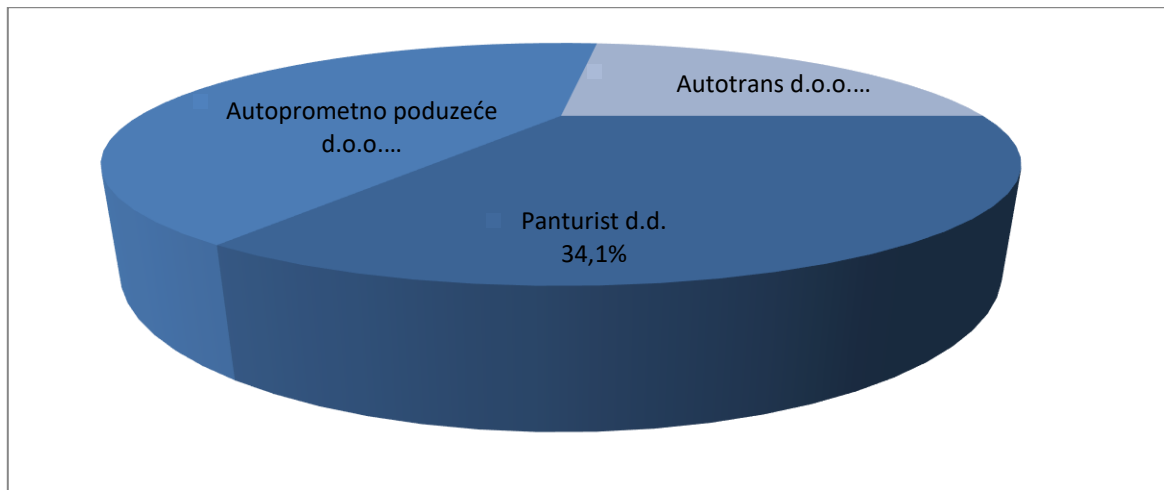
**Izvor:** autor

U daljnjem prikazu strukture uzorka putnika u autobusima iz *Arriva grupe*, ispitanike se podijelilo prema dva kriterija. Prvi se odnosi na vrstu prijevoza kojeg su koristili tijekom provedbe prikupljanja primarnih podataka (samog anketiranja), pa su ispitanici podijeljeni na:

- putnike na županijskim linijama
- putnike na međuzupanijskim linijama
- putnike na međunarodnim linijama.

S obzirom na autoprijevoznika iz grupacije prema grafu 37, najveći broj ispitanika koristilo autobus *Autoprometnog poduzeća d. o. o.* (udio od 42,8 %), zatim *Panturista* (34,1 %) a najmanje ispitanika anketirano je u autobusima *Autotrans d. o. o.* (njih 23,1 %).

**Graf 37.** Udio ispitanika prema prijevozniku iz *Arriva Hrvatska d. o. o. grupe* (2019.)



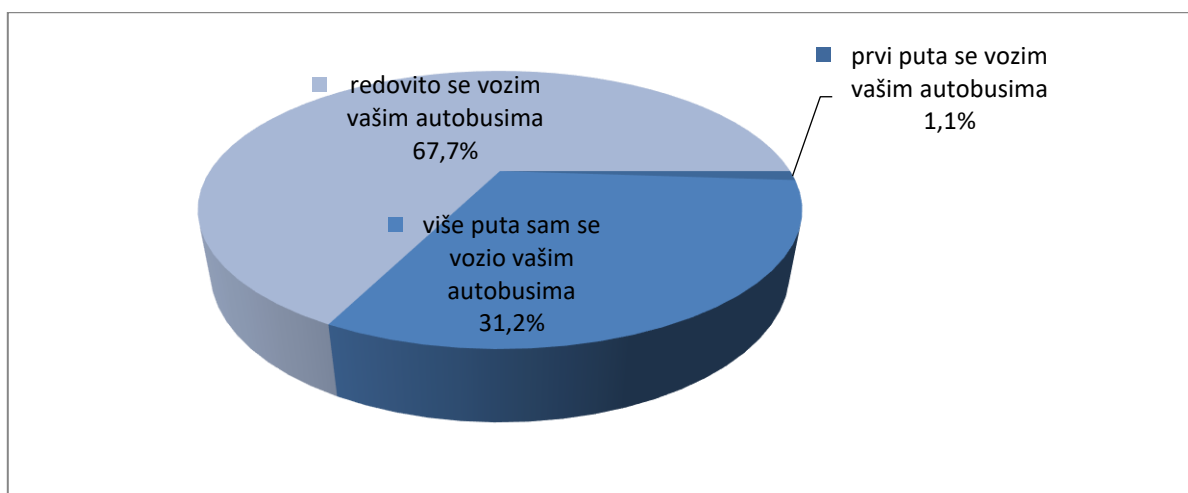
**Izvor:** autor

Kako bi se utvrdila kategorija putnika s obzirom na učestalost korištenja ovog prijevoznika, jedno od pitanja u anketi glasilo je - *Koji Vam je ovo put da se vozite u Panturistovom/APP-ovom/Autotransovom autobusu?* - pa su ispitanici na osnovu toga podijeljeni na *rijetke korisnike* (oni koji su odgovorili s *prvi put se vozim*), *povremene korisnike* (odgovor *više puta sam se vozio/la*), te *redovite korisnike* (*vozim se redovito u Panturistovim/APP-ovim/Autotransovim vozilima*).

Iz priloženog grafa br. 38 vidi se da najviše ispitanika čine redoviti korisnici - 67,7 % sudionika ove ankete redovno putuje autobusima *Arriva grupe*.

Slijedi 31,2 % onih koji su se više puta koristili usluge ovog prijevoznika (povremeni korisnici), a samo manji broj, njih 5,9 %, prvi put se voze ovim autobusima (rijetki korisnici). Ispitanicima je bilo ukazano da se u ovom pitanju korištenje autobusa odnosi samo na korištenje ovog autoprijevoznika iz *Arriva grupacije*, pa primjerice ako je netko prije koristio autobuse nekih drugih autobusnih prijevoznika, ovdje je označio odgovor - *prvi put se vozim*.

**Graf 38.** Udio ispitanika prema prijevozniku iz *Arriva Hrvatska d. o. o. grupe*



**Izvor:** autor

S obzirom na ovu učestalost korištenja, vidimo da se prema prethodnom, a i ovom istraživanju može zaključiti da oko 2/3 sadašnjih putnika *Arriva grupacije*, čine redoviti korisnici, a da je broj onih koji su po prvi put koristili ove autobuse vrlo mali (tek oko 1 %).

#### 7.3.1. Zadovoljstvo uslugama Arriva Hrvatska d. o. o. grupacije

Budući da je i ovdje korišten istovjetni SERVQUAL model, korištene su istovjetne statističke procedure izuzev faktorske analize budući da se ne radi o istom uzorku, no svakako je bilo uputno napraviti neke druge statističke testove. Budući da se model sastoji od ukupno 22 pitanja koja se odnose na očekivanja putnika i istovjetna 22 pitanja koja se odnose na percepciju putnika, odnosno stvarno stanje.

Teoretski je model postavljen na način da mjeri pet dimenzija:

1. opipljivi elementi (*tangibles*) - u literaturi se naziva i *materijalni uvjeti*
2. pouzdanost (*reliability*) - točnost voznih redova, točnost pružanja informacija
3. susretljivost (*empathy*) - spremnost na pomoć putnicima, pravodobno informiranje o promjenama, pomoć s prtljagom, prilagodba kupcima
4. stručnost i povjerenje putnika (*assurance*) - osjećaj sigurnosti, pouzdanost u vozno osoblje
5. prilagođavanje putnicima (*responsiveness*) - pristupačnost prodaje karata, stvarne potrebe kupaca itd.

Prvi set pitanja odnosio se na očekivanja korisnika o zadanim dimenzijama, dakle sva pitanja bila su postavljena u kondicionalu ili nekoj sličnoj formi. Za procjenu je korištena Likertova

ljestvica od pet stupnjeva, a u tablici su prikazane aritmetičke sredine i to tvrdnji koje su teoretski postavljene kako bi mjerile pet dimenzija usluge u SERVQUAL modelu.

Očito je kako su očekivanja putnika s obzirom na sve dimenzije vrlo visoka pa je prema tablici 53 vidljivo i kako se aritmetičke sredine u pravilu kreću oko 4,50. Ipak, s nekim se tvrdnjama ipak nešto više slažu korisnici kao primjerice:

- *Putnici se trebaju osjećati sigurno u autobusu.* (4,82)
- *Vozni redovi trebali bi biti redoviti i u skladu s propisima.* (4,83)
- *Prodaja karata trebala bi biti pristupačna.* (4,74).

**Tablica 53.** Tvrdnje u SERVQUAL setu *očekivanja* (istraživanje iz 2019. godine) aritmetičke sredine

	Aritmetička sredina
<b>OPIPLJIVI ELEMENTI (MATERIJALNI UVJETI)</b>	
Autobusi u kojem se vozimo trebali bi imati jasno prikazan logotip tvrtke i biti uočljivi putnicima.	4,56
Osoblje u autobusu bi trebalo biti uredno, čisto i u skladu s <i>odjevnim kodeksom</i> tvrtke.	4,71
Autobusi bi trebali imati sav potreban inventar kako bi putnicima putovanje bilo što ugodnije (WC, internet, TV i sl.)	4,51
Čistoća autobusa trebala bi biti na visokoj razini.	4,73
<b>POUZDANOST</b>	
Vozni redovi trebali bi biti redoviti i u skladu s propisima.	4,83
Vozni redovi trebali bi biti potpuno točni kako bi putnici dolazili točno na vrijeme na željeno odredište.	4,72
Vozno osoblje treba uvijek pružati sve važne informacije, kako bi putnici u svakom trenutku bili pravodobno obaviješteni.	4,62
Vozno osoblje treba pružati putnicima sve informacije pri kupnji karata (cijena, vozni red i druge putnicima korisne informacije)	4,54
<b>SUSRETLJIVOST</b>	
Vozno osoblje trebalo u svakom trenutku biti spremno pomoći putnicima s bilo kakvim problemima s kojim se suoče.	4,36
Prijevoznici trebaju putnike pravodobno informirati o svim promjenama i događanjima vezanim uz javni autobusni prijevoz.	4,67
Vozno osoblje treba svakodnevno pomagati putnicima pri utovaru i istovaru prtljage.	4,40
Vozno osoblje se treba brzo prilagođavati različitim putnicima.	3,90
<b>STRUČNOST I POVJERENJE PUTNIKA</b>	
Vozači autobusa trebali bi voziti načinom vožnje koji ulijeva sigurnost među putnicima.	4,67
Putnici bi se trebali moći pouzdati u vozno osoblje.	4,69
Osoblje treba odgovarati na postavljena pitanja profesionalno i stručno.	4,42

Svi zaposlenici prijevozničkih poduzeća trebali bi biti na jednako visokoj razini ljubaznosti.	4,61
Putnici se trebaju osjećati sigurno u autobusu.	4,82
<b>PRILAGOĐAVANJE PUTNICIMA</b>	
Vozno osoblje treba pokazivati razumijevanje za putnike.	4,44
Vozno osoblje treba shvaćati stvarne potrebe putnika.	4,21
Prodaja karata trebala bi biti pristupačna.	4,74
Vrijeme za prodaju karata treba što je više moguće prilagoditi putnicima.	4,55
Trebala bi postojati mogućnost kupovine karte u autobusu.	4,59

**Izvor:** autor

S druge pak strane, najniže aritmetičke sredine zabilježene su kod tvrdnji:

- *Vozno se osoblje treba brzo prilagođavati različitim putnicima.* (3,90)
- *Vozno osoblje treba shvaćati stvarne potrebe putnika.* (4,21)
- *Vozno osoblje trebalo u svakom trenutku biti spremno pomoći putnicima s bilo kakvim problemima s kojim se suoče.* (4,36).

**Tablica 54.** Tvrdnje i dimenzije SERVQUAL seta očekivanja  
(usporedba istraživanje iz 2018. i 2019. godine) - aritmetičke sredine

	Aritmetička sredina 2018.	Aritmetička sredina 2019.
<b>OPIPLJIVI ELEMENTI (MATERIJALNI UVJETI)</b>		
Autobusi u kojem se vozimo trebali bi imati jasno prikazan logotip tvrtke i biti uočljivi putnicima	4,40	4,56
Osoblje u autobusu trebalo bi biti uredno, čisto u skladu s odjevnim kodeksom tvrtke.	4,60	4,71
Autobusi bi trebali imati sav potreban inventar kako bi putnicima putovanje bilo što ugodnije (WC, internet, TV i sl.).	4,35	4,51
Čistoća autobusa trebala bi biti na visokoj razini.	4,68	4,73
<i>Prosječna vrijednost dimenzije</i>	<b>4,51</b>	<b>4,63</b>
<b>POUZDANOST</b>		
Vozni redovi trebali bi biti redoviti i u skladu s propisima.	4,74	4,83
Vozni redovi trebali bi biti potpuno točni kako bi putnici dolazili točno na vrijeme na željeno odredište.	4,66	4,72
Vozno osoblje treba uvijek dati sve važne informacije, kako bi putnici u svakom trenutku bili pravodobno obaviješteni.	4,54	4,62
Vozno osoblje treba pružati putnicima sve informacije pri kupnji karata (cijena, vozni red i druge putnicima korisne informacije)	4,48	4,54
<i>Prosječna vrijednost dimenzije</i>	<b>4,61</b>	<b>4,68</b>
<b>SUSRETljivOST</b>		
Vozno osoblje trebalo u svakom trenutku biti spremno pomoći putnicima s bilo kakvim problemima s kojim se suoče.	4,35	4,36
Prijevoznici trebaju putnike pravodobno informirati o svim promjenama i događanjima vezanim uz javni autobusni prijevoz.	4,57	4,67
Vozno osoblje treba svakodnevno pomagati putnicima pri utovaru i istovaru prtljage.	4,38	4,40
Vozno osoblje se treba brzo prilagođavati različitim putnicima.	4,02	3,90

<i>Prosječna vrijednost dimenzije</i>	<b>4,33</b>	<b>4,33</b>
<b>STRUČNOST I POVJERENJE PUTNIKA</b>		
Vozači autobusa trebali bi voziti načinom vožnje koji ulijeva sigurnost putnicima.	4,66	4,67
Putnici bi se trebali moći pouzdati u vozno osoblje.	4,67	4,69
Osoblje treba odgovarati na postavljena pitanja profesionalno i stručno.	4,41	4,42
Svi zaposlenici prijevozničkih poduzeća trebali bi biti na jednako visokoj razini ljubaznosti.	4,59	4,61
Putnici se trebaju osjećati sigurno u autobusu.	4,77	4,82
<i>Prosječna vrijednost dimenzije</i>	<b>4,62</b>	<b>4,64</b>
<b>PRILAGOĐAVANJE PUTNICIMA</b>		
Vozno osoblje treba pokazivati razumijevanje za putnike.	4,44	4,44
Vozno osoblje treba shvaćati stvarne potrebe putnika.	4,20	4,21
Prodaja karata trebala bi biti pristupačna.	4,63	4,74
Vrijeme za prodaju karata treba što je više moguće prilagoditi putnicima.	4,48	4,55
Trebala bi postojati mogućnost kupovine karte u autobusu.	4,52	4,59
<i>Prosječna vrijednost dimenzije</i>	<b>4,45</b>	<b>4,51</b>

**Izvor:** autor

Promatrajući tablicu 54. generalno nema nekih posebnih razlika, kod ukupno sedam varijabli utvrđene su statistički značajne razlike ( $p = 0,05$ ). U svim tim slučajevima utvrdilo se da su očekivanja čak i narasla, osim kod varijable - *Vozno osoblje se treba brzo prilagođavati različitim putnicima* - gdje se očekivanje čak i nešto smanjilo.

Brojčano gledajući, najveća razlika između aritmetičkih sredina uočena je kod dvije varijable: - *Autobusi u kojem se vozimo trebali bi imati jasno prikazan logotip tvrtke i biti uočljivi putnicima* - i - *Autobusi bi trebali imati sav potreban inventar kako bi putnicima putovanje bilo ugodnije (WC, internet, TV i sl.)* - a ako gledamo dimenzije, vidljivo je da se ta razlika pojavila kod gotovo svih varijabli koje su mjerile dimenziju *Opipljivi elementi*, odnosno u tri od ukupno četiri slučaja. S druge strane, niti jedna varijabla navedena u ovoj tablici nije bila dio dimenzije - *Stručnost i povjerenje putnika*.

**Tablica 55.** Tvrdnje SERVQUAL seta *očekivanja* kod kojih su utvrđene statistički značajne razlike između rezultata iz 2018. i 2019. godine ( $p < 0,05$ )

	<b>Aritmetička sredina 2018.</b>	<b>Aritmetička sredina 2019.</b>	<b>F vrijednost</b>
Autobusi u kojem se vozimo trebali bi imati jasno prikazan logotip tvrtke i biti uočljivi putnicima.	4,40	4,56	11,612
Osoblje u autobusu bi trebalo biti uredno, čisto i u skladu s odjevnim kodeksom tvrtke.	4,60	4,71	22,721
Autobusi bi trebali imati sav potreban inventar kako bi putnicima putovanje bilo ugodnije (WC, internet, TV i sl.)	4,35	4,51	13,179
Vozni redovi trebali bi biti redoviti i u skladu s propisima.	4,74	4,83	26,351

Prijevoznici trebaju putnike pravodobno informirati o svim promjenama i događanjima vezanim uz javni autobusni prijevoz.	4,57	4,67	16,881
Vozno osoblje se treba brzo prilagođavati različitim putnicima.	4,02	3,90	4,358
Prodaja karata trebala bi biti pristupačna.	4,63	4,74	22,797

**Izvor:** autor

Što se tiče samih dimenzija, prema tablici 55 može se reći kako je utvrđena vrlo značajna i jasna razlika između očekivanja putnika s obzirom na prvi dimenziju *Opipljivi elementi*. Naime, 2018. godine aritmetička sredina svih varijabli uključenih u tu dimenziju iznosila je 4,51. U ponovljenom istraživanju 2019. godine ta vrijednost iznosila je 4,63. Iz tablice 56 jasno se može zaključiti kako su korisnici povećali svoja očekivanja vezano uz ovu dimenziju, odnosno da njihova očekivanja rastu i da očekuju viši standard usluge vezan uz to. Kod drugih dimenzija nisu zabilježene neke značajne promjene, odnosno očekivanja su ostala na približno istoj razini.

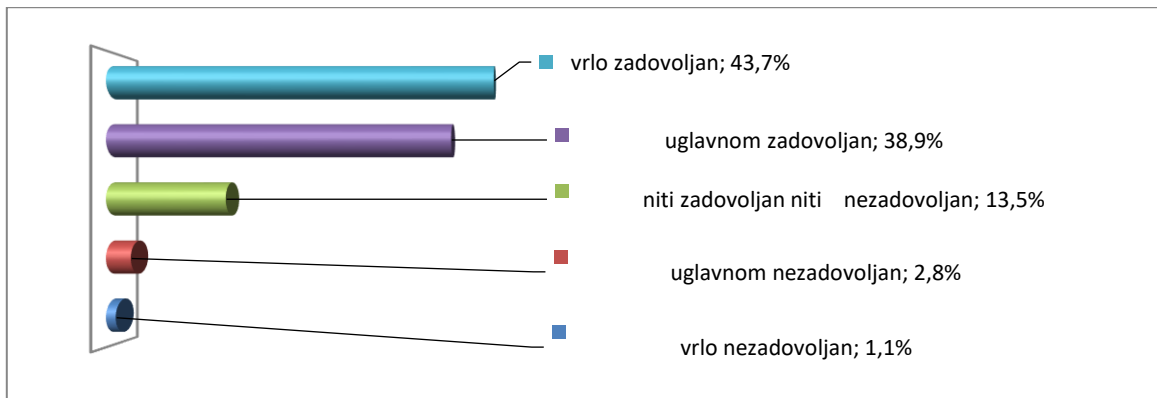
**Tablica 56.** Prosječne vrijednosti SERVQUAL dimenzija *očekivanja* - istraživanja iz 2018. I 2019. godine ( $p < 0,05$ )

prosječne vrijednosti dimenzija	aritmetička sredina 2018.	aritmetička sredina 2019.
opipljivi elementi (materijalni uvjeti)	4,51	4,63
pouzdanost	4,61	4,68
susretljivost	4,33	4,33
stručnost i povjerenje putnika	4,62	4,64
prilagođavanje putnicima	4,45	4,51

**Izvor:** autor

Sljedeće pitanje u upitniku bilo je - *Koliko ste zadovoljni pruženom uslugom ovog autobusnog prijevoznika?* - na koje su ispitanici mogli odgovoriti ocjenom u rasponu od 1 do 5 te tako iskazati svoje ukupno zadovoljstvo autoprijevoznikom unutar kojeg su anketirani. Ukupno gledajući prema grafu 39, i opet je preko 80 % ispitanika izjavilo kako je zadovoljno uslugom - od toga ih je uglavnom zadovoljno 38,9 %, a čak i više njih 43,7 %, vrlo je zadovoljno. Onih koji su ukupno nezadovoljni je svega oko 4 %, a niti zadovoljnih niti nezadovoljnih ima 13,5 %.

**Graf 39.** Koliko ste zadovoljni pruženom uslugom ovog autobusnog prijevoznika?

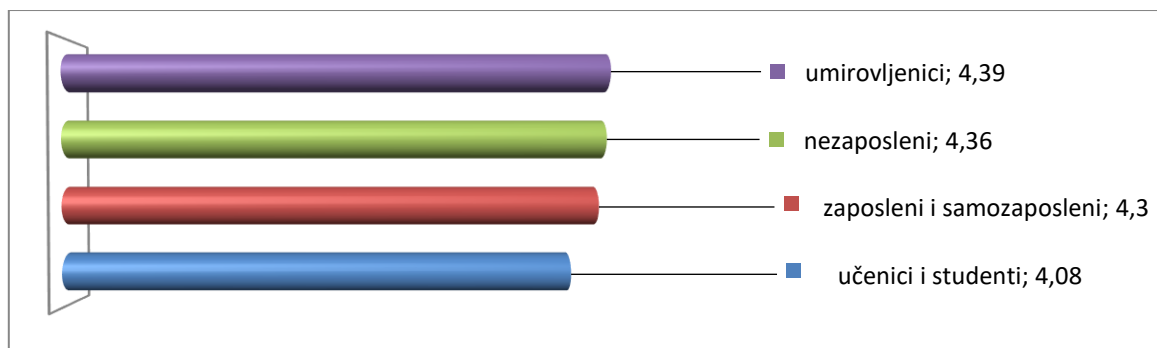


**Izvor:** autor

Usporedimo li te rezultate i one od prethodne godine, gotovo su pa identični, a vrlo slična situacija je i kada gledamo mjere središnje vrijednosti u prošlogodišnjem istraživanju, aritmetička sredina ove varijable iznosila je 4,15, medijan 4,00, a standardna devijacija iznosila je 0,909. Prema ovogodišnjim rezultatima, aritmetička je sredina nešto viša - 4,21, medijan također 4,00, a standardna devijacija 0,862. I neki drugi rezultati kada ih uspoređujemo djeluju identično - ne postoje statistički značajne razlike prema spolu, ali su primjetne kada gledamo radni status i dob.

Prema grafu 40 učenici i studenti skupina su koja se svojom prosječnom ocjenom od 4,08 izdvojila od svih drugih skupina, ako govorimo o radnom statusu. Ovdje se trenutno uočava jedna razlika, a to je da su u prošlogodišnjem istraživanju nezaposlene osobe imale gotovo identičnu aritmetičku sredinu kao i učenici i studenti, dok su sada gotovo jednaki umirovljeničkoj populaciji, koja je i ove i prošle godine bila na vrhu prema zadovoljstvu, ako ih uspoređujemo s drugim skupinama.

**Graf 40.** Radni status ispitanika



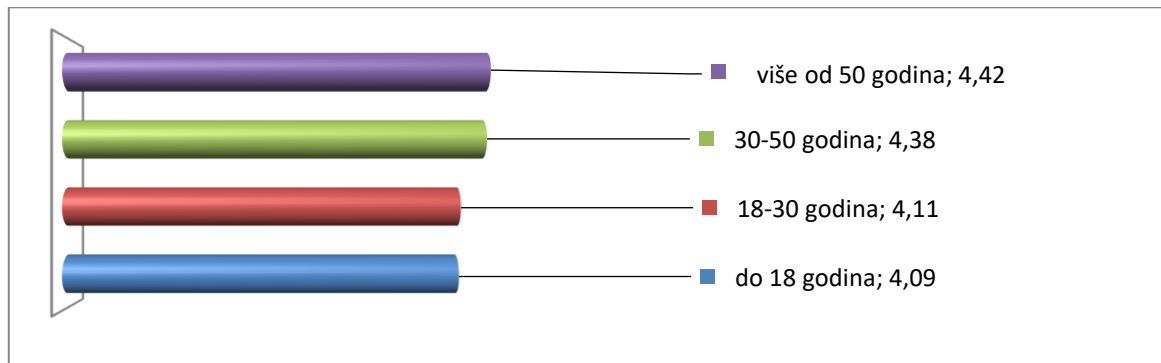
**Izvor:** autor

Gledaju li se pak dobne razlike prema grafu 41, najmlađi ispitanici - oni do 18 godina, a odmah zatim i oni od 18 do 30 godina u prosjeku su zadovoljniji nego ostale dvije dobne



skupine. U usporedbi s prethodnim, značajan porast zadovoljstva zabilježen je kod skupine od 18 do 30 godina, od kojih su još mlađi ispitanici bili značajno zadovoljniji, što *posthoc* Tukey HSD test nije ovaj put pokazao. Što se tiče drugih dviju skupina, njihovo prosječno zadovoljstvo gotovo je jednako: 4,42 kod ispitanika iznad 50 godina, odnosno 4,38 kod ispitanika u dobi od 30 do 50 godina.

**Graf 41.** Dobna skupina ispitanika

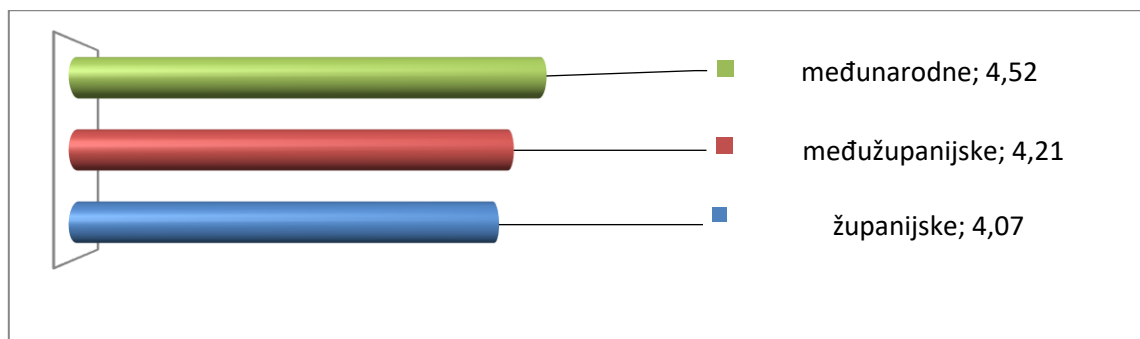


**Izvor:** autor

Ono što je potvrđeno, a uostalom je bila jedna od hipoteza istraživanja, je da se zadovoljstvo putnika razlikuje s obzirom na vrstu autobusne linije - bilo da se radi o županijskim, međuzupanijskim i međunarodnim linijama. Za testiranje razlika korištena je analiza varijance, tzv. ANOVA test koji je pokazao kako postoje značajne razlike ( $F=5,315$ ,  $p<0,05$ ) između tih skupina.

Prosječna vrijednost kod putnika u županijskim linijama iznosila je 4,07, kod međuzupanijskih 4,21, a međunarodnih linija znatno viša nego kod ostalih - 4,52, što je *posthoc* Tukey HSD test je to i potvrdio. Dakle, prema grafu 42 putnici u međunarodnim linijama značajno su zadovoljniji od druge dvije skupine, koje se pak međusobno ne razlikuju.

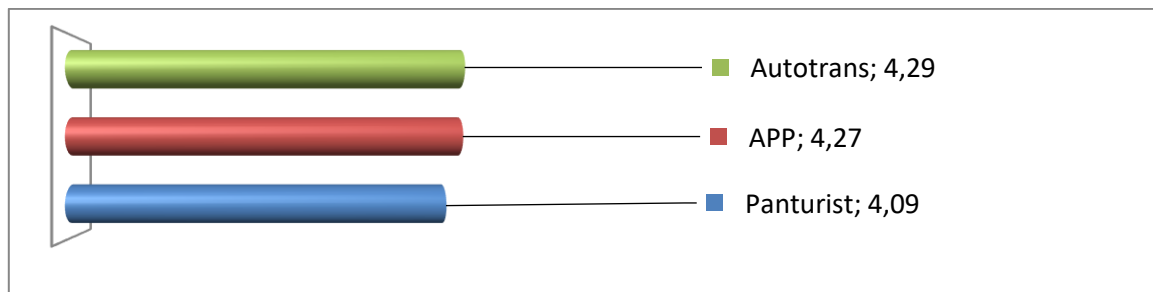
**Graf 42.** Zadovoljstvo putnika prema vrsti autobusne linije



**Izvor:** autor

Ako se uspoređi s prošlom godinom, vidimo da su se u sve tri skupine te vrijednosti povećale, no kod međunarodnih dovoljno toliko da su se pojavile i razlike između njih i međuzupanijskih.

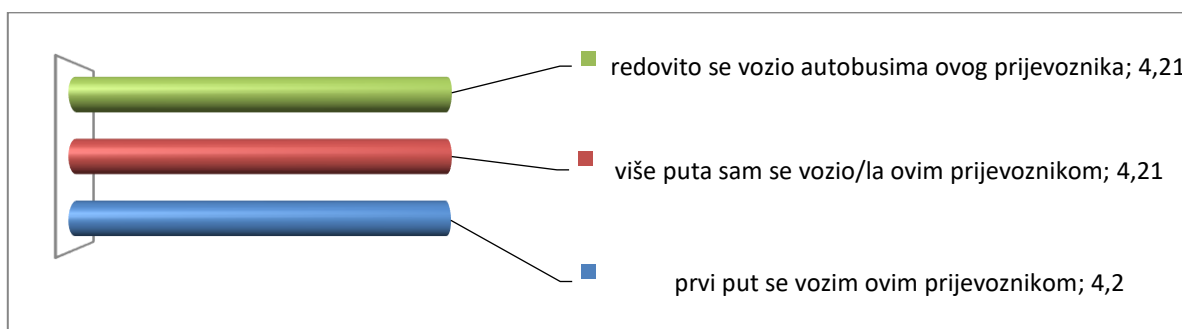
**Graf 43.** Razlika između autobusnih prijevoznika



**Izvor:** autor

Testiranjem razlika između autobusnih prijevoznika u ovom pitanju prema grafu 43 utvrdilo se da, iako je poredak što se tiče aritmetičkih sredina isti kao prošlogodišnji pa je na prvom mjestu *Autotrans* s aritmetičkom sredinom od 4,29, zatim slijedi *Autoprometno poduzeće* 4,27 i na kraju *Panturist* s 4,09 - statistički značajnih razlika nema. Ipak, primjetno je prema grafu 32 da su se u sva tri slučaja u uspoređbi s prošlom godinom te aritmetičke sredine nešto povisile - kod *Autotransa* s 4,19 na 4,29, kod *Autoprometnog poduzeća* s 4,18 na 4,27, a najmanje kod *Panturista* s 4,07 na 4,09.

**Graf 44.** Koji Vam je ovo puta da se vozite u autobusu ovog prijevoznika?

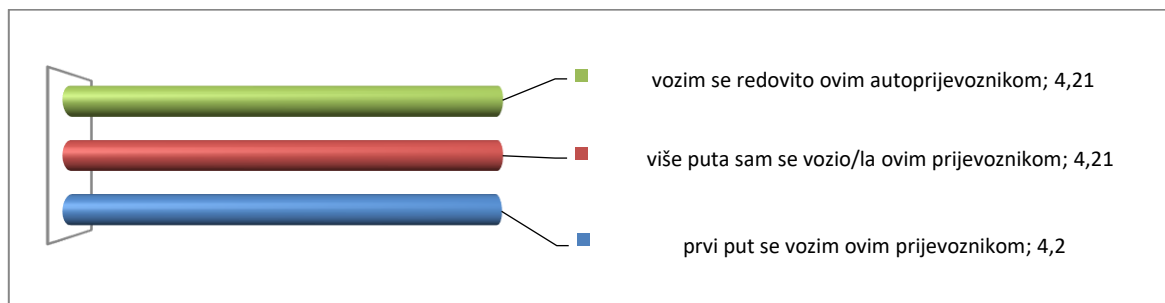


**Izvor:** autor

Najveća uočena razlika u odnosu na prošlu godinu prema grafu 44 vidljiva je u pitanju - *Koji Vam je ovo put da se vozite u autobusu ovog prijevoznika?* Naime, prošle su godine utvrđene statistički značajne razlike u ovom pitanju i to tako da su najzadovoljniji korisnici (s prosječnom ocjenom od čak 4,48), prema rezultatu grafa 45 bili oni koji su prvi put koristili usluge ovog autoprijevoznika, u ovogodišnjem istraživanju to nije bilo tako, unatoč gotovo identičnim prosječnim vrijednostima.

Ipak, treba istaknuti da se u slučaju ispitanika koji su odgovorili - *Prvi put se vozim s ovim autoprijevoznikom* - radi o svega pet ispitanika.

**Graf 45.** Učestalost vožnje prema autoprijevozniku

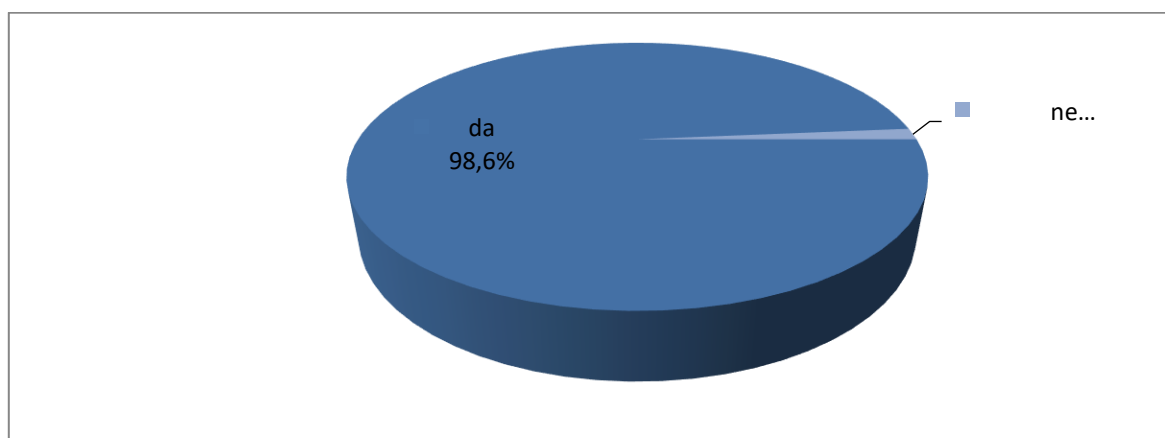


**Izvor:** autor

Što se učestalosti korištenja i vrste linija tiče, u županijskom je prometu, sasvim očekivano, najviše redovitih putnika - čak u udjelu od 87,1 %, dok je u županijskom prometu taj udio 65,7 %, a najmanji u međunarodnom prometu - 39, %.

Prema grafu 46 tek 1,4 % ispitanika je na pitanje - *Planirate li se opet voziti ovim autoprijevoznikom?* dalo negativan odgovor.

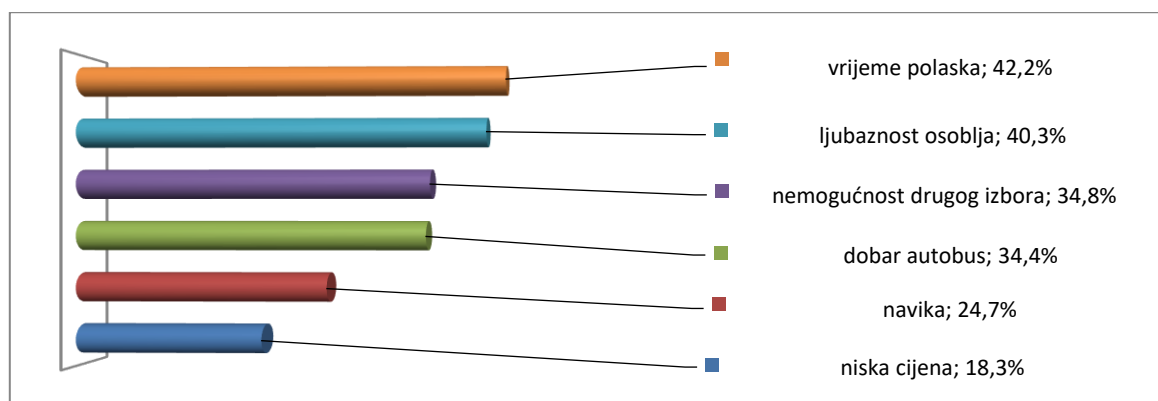
**Graf 46.** Planirate li se opet voziti ovim autoprijevoznikom?



**Izvor:** autor

Prema grafu 47 vrijeme polaska (42,2 %) i ljubaznost osoblja (40,2 %) su se nešto više navođeni kao razlozi korištenja autobusa ovog prijevoznika. Slijede nemogućnost drugog izbora (34,8 %) i dobar autobus (34,4 %), navika (24,7 %) i najmanje niska cijena (18,3 %).

**Graf 47.** Razlozi korištenja autobusa ovog autoprijevoznika



**Izvor:** autor

Ispitanici su mogli u ovom pitanju dati više odgovora, ali su mogli navesti i vlastiti/slobodni odgovor - *nešto drugo, navedite što:* \_\_\_\_\_.

### 7.3.2. SERVQUAL model – testiranje percepcije

Kao i u prethodnom istraživanju, upitnik je sadržavao i set pitanja vezan za *percepciju* korisnika usluge. Cilj ovog dijela ankete bio je utvrditi u kojoj su mjeri zadovoljeni različiti elementi pet dimenzija, pa možemo reći da ovaj dio ankete mjeri trenutno zadovoljstvo korisnika usluga autobusnih prijevoznika *Arriva grupe*.

U tablici 57 prikazane su aritmetičke sredine na ljestvici od pet stupnjeva pri čemu 5 označava najviše ili potpuno zadovoljstvo. Već i sam pogled na tablicu ukazuje kako se radi o visokom zadovoljstvu trenutnom uslugom, budući da se raspon aritmetičkih sredina kreće od najnižih 3,25 kod tvrdnje - *Autobusi Panturista imaju sav potreban inventar koji putnicima pruža ugodnije putovanje (WC, internet, TV i sl.)* - do najviših 4,57 tvrdnje - *Moguće je kupiti kartu u ovom autobusu* - i - *Vozno osoblje Panturista pomaže putnicima pri utovaru i istovaru prtljage*. No, vidljivo je da prevladavaju prosjeci od 4,20 do 4,50 što se može okarakterizirati kao iznimno visoke aritmetičke sredine koje pokazuju kako su korisnici u pravilu zadovoljni i to s tendencijom iznimne zadovoljnosti u nekim pitanjima.

**Tablica 57.** Tvrdnje u SERVQUAL setu *percepcija* (istraživanje iz 2019. godine)

OPIPLJIVI ELEMENTI (MATERIJALNI UVJETI)	Aritmetička sredina
Autobusi ovog prijevoznika imaju jasno prikazan logotip.	4,56
Osoblje u autobusima ovog prijevoznika uvijek je uredno, čisto i u skladu s odjevnim kodeksom tvrtke.	4,58
Autobusi ovog prijevoznika imaju sav potreban inventar koji putnicima pruža ugodnije putovanje (WC, internet, TV i sl.).	3,25
Čistoća autobusa ovog autoprijevoznika na visokoj je razini.	4,00
<b>POUZDANOST</b>	
Vozni redovi ovog prijevoznika redoviti su i usklađeni sa svim propisima.	4,24
Vozni redovi ovog autoprijevoznika potpuno su točni, stoga putnici dolaze točno na vrijeme na željeno odredište.	4,17
Vozno osoblje u autobusima ovog prijevoznika uvijek pruža sve važne informacije, pa su putnici u svakom trenutku dobro obaviješteni.	4,32
Osoblje u ovim autobusima pruža putnicima sve informacije pri kupnji karata (cijenu, vozni red i druge putnicima korisne informacije).	4,34
<b>SUSRETLJIVOST</b>	
<i>Panturistovo</i> osoblje spremno je u svakom trenutku pomoći putnicima u vezi bilo kakvih problema.	4,35
<i>Panturist</i> pravodobno informira putnike o promjenama i događanjima vezanim uz svoj javni prijevoz.	4,10
Vozno osoblje ovog autoprijevoznika pomaže putnicima pri utovaru i istovaru prtljage.	4,57
Osoblje ovog autoprijevoznika brzo se prilagođava različitim putnicima.	4,20
<b>STRUČNOST I POVJERENJE KOD PUTNIKA</b>	
Vozači ovog autoprijevoznika prakticiraju siguran način vožnje.	4,50
Putnici se uvijek mogu pouzdati u osoblje u autobusima ovog autoprijevoznika.	4,48
Osoblje ovog autoprijevoznika na postavljena pitanja odgovara profesionalno i stručno.	4,33
Svi zaposlenici ovog autoprijevoznika s kojima sam bio/la u kontaktu su na jednako visokoj razini ljubaznosti.	4,14
Putnici se osjećaju sigurno u autobusima ovog autoprijevoznika.	4,47
<b>PRILAGOĐAVANJE PUTNICIMA</b>	
Vozno osoblje ovog autobusa pokazuje razumijevanje za putnike.	4,54
<i>Panturistovo</i> osoblje shvaća stvarne potrebe putnika.	4,28
Prodaja karata u autobusima ovog autoprijevoznika pristupačna je.	4,48
Vrijeme za prodaju karata prilagođeno je putnicima autobusa.	4,33
Moguće je kupiti kartu u ovom autobusu.	4,57

**Izvor:** autor

Kao i u slučaju *očekivanja* i ovdje se pristupilo usporedbi rezultata iz 2019. godine s onima od prethodne, 2018. godine te je napravljen t-test nezavisnih uzoraka kojim bi se utvrdilo postojanje eventualnih statistički značajnih razlika. Ukoliko kažemo da je neka razlika

statistički značajna, onda smo zapravo utvrdili kako razlika, koja je nađena, bez obzira na veličinu razlike, nije slučajna, već da razlika vrlo vjerojatno postoji i među populacijama. Dakle, nije presudno je li ta razlika samo kvantitativno velika, nego da nije slučajna. U svim dosadašnjim testiranjima korištena je razina značajnosti (ili u literaturi još i nivo rizika) od 5 %, što znači zapravo vjerojatnost od 5 % da smo pogriješili. U tablici 58 su prikazane sve tvrdnje s aritmetičkim sredinama dobivenim u oba istraživanja kao i pripadajućih 5 SERVQUAL dimenzija. Neke su razlike jasno uočljive, no tek nakon t-testa utvrđene su razlike u nekim tvrdnjama koje su prikazane u tablici 39.

**Tablica 58.** Tvrdnje i dimenzije SERVQUAL seta *percepcija* (usporedba istraživanje iz 2018. i 2019. godine) - aritmetičke sredine

	Aritmetička sredina 2018.	Aritmetička sredina 2019.	t-vrijednosti	p-vrijednosti
<b>OPIPLJIVI ELEMENTI (MATERIJALNI UVJETI)</b>				
Autobusi ovog prijevoznika imaju jasno prikazan logotip.	4,33	4,56	-5,012	0,000
Osoblje u autobusima ovog prijevoznika uvijek je uredno, čisto i u skladu s odjevnim kodeksom tvrtke.	4,44	4,58	-3,165	0,002
Autobusi prijevoznika imaju sav potreban inventar koji putnicima pruža ugodnije putovanje (WC, internet, TV).	3,43	3,25	2,473	0,014
Čistoća autobusa ovog autoprijevoznika na visokoj je razini.	4,02	4,00	0,426	0,670
<i>Prosječna vrijednost dimenzije</i>	<b>4,06</b>	<b>4,10</b>		
<b>POUZDANOST</b>				
Vozni redovi ovog prijevoznika redoviti su i usklađeni sa svim propisima.	4,04	4,24	-3,540	0,000
Vozni redovi ovog autoprijevoznika potpuno su točni, čime putnici dolaze točno na vrijeme na željeno odredište.	4,06	4,17	-2,007	0,045
Vozno osoblje u autobusima prijevoznika pruža sve važne informacije, pa su putnici u svakom trenutku dobro obaviješteni.	4,25	4,32	-1,578	0,115
Osoblje u ovim autobusima pruža putnicima sve informacije pri kupnji karata (cijenu, vozni red i druge putnicima korisne informacije).	4,30	4,34	-0,942	0,347
<i>Prosječna vrijednost dimenzije</i>	<b>4,16</b>	<b>4,27</b>		
<b>SUSRETLJIVOST</b>				
Osoblje ovog autoprijevoznika spremno je u svakom trenutku pomoći putnicima u vezi bilo kakvih problema.	4,29	4,35	-1,132	0,258
Ovaj autoprijevoznik pravodobno informira putnike o promjenama i događanjima vezanim uz svoj javni prijevoz.	3,93	4,10	-2,869	0,004
Vozno osoblje ovog autoprijevoznika pomaže putnicima pri utovaru i istovaru prtljage.	4,46	4,57	-2,302	0,021
Osoblje ovog autoprijevoznika brzo se prilagođava različitim putnicima.	4,18	4,20	-0,389	0,697
<i>Prosječna vrijednost dimenzije</i>	<b>4,22</b>	<b>4,31</b>		
<b>STRUČNOST I POVJERENJE KOD PUTNIKA</b>				

Vozači u autobusima ovog autoprijevoznika prakticiraju siguran način vožnje.	4,43	4,50	-1,592	0,112
Putnici se uvijek mogu pouzdati u osoblje u autobusima ovog autoprijevoznika.	4,41	4,48	-1,411	0,158
Osoblje ovog autoprijevoznika na postavljena pitanja odgovara profesionalno i stručno.	4,28	4,33	-1,148	0,251
Svi zaposlenici ovog autoprijevoznika s kojima sam bio/la u kontaktu su na jednako visokoj razini ljubaznosti.	4,14	4,14	0,014	0,989
Putnici se osjećaju sigurno u autobusima ovog autoprijevoznika	4,45	4,47	-0,313	0,754
<b>Prosječna vrijednost dimenzije</b>	<b>4,34</b>	<b>4,38</b>		
<b>PRILAGOĐAVANJE PUTNICIMA</b>				
Vozno osoblje autobusa pokazuje razumijevanje za putnike.	4,46	4,54	-1,791	0,074
Osoblje ovog autoprijevoznika shvaća stvarne potrebe putnika.	4,24	4,28	-0,886	0,376
Prodaja karata u autobusima ovog autoprijevoznika pristupačna je.	4,40	4,48	-1,591	0,112
Vrijeme za prodaju karata je prilagođeno putnicima autobusa.	4,29	4,33	-0,814	0,416
Moguće je kupiti kartu u ovom autobusu.	4,51	4,57	-1,015	0,310
<b>Prosječna vrijednost dimenzije</b>	<b>4,38</b>	<b>4,44</b>		

Napomena:  $p < 0,05$  (p vrijednost ispod 0,05 smatra se statistički značajnom)

**Izvor:** autor

Kao što se može vidjeti, značajne razlike pojavile su se kod sedam varijabli. Kao i kod dijela upitnika koji mjeri *očekivanja* i ovdje se radi prvenstveno o varijablama koje mjere *opipljive elemente* odnosno materijalne uvjete, opremljenost i sl. U svim dolje prikazanim varijablama u tablici 59 radi se o višim aritmetičkim sredinama, pa tako i snažnijom percepcijom (u ovom slučaju većim zadovoljstvom), pojedinih usluga osim tvrdnje - *Autobusi Panturista imaju sav potreban inventar koji putnicima pruža ugodnije putovanje (WC, internet, TV i sl.* - gdje je aritmetička sredina statistički značajno niža, što upućuje na zaključak da se zadovoljstvo u ovom pogledu smanjilo.

**Tablica 59.** Tvrdnje SERVQUAL seta *percepcija* kod kojih su utvrđene statistički značajne razlike između rezultata iz 2018. i 2019. godine ( $p < 0,05$ )

	Aritmetička sredina 2018.	Aritmetička sredina 2019.	F vrijednost
Autobusi ovog autoprijevoznika imaju jasno prikazan logotip.	4,33	4,56	31,795
Osoblje ovog autoprijevoznika uvijek je uredno, čisto i u skladu s odjevnim kodeksom tvrtke.	4,44	4,58	15,110
Autobusi ovog autoprijevoznika imaju sav potreban inventar koji putnicima pruža ugodnije putovanje (WC, internet, TV i sl.).	3,43	3,25	7,440
Vozni redovi ovog autoprijevoznika redoviti su i usklađeni sa svim propisima.	4,04	4,24	1,152
Vozni redovi ovog autoprijevoznika potpuno su točni, čime putnici dolaze točno na vrijeme na željeno odredište.	4,06	4,17	0,126
Ovaj autoprijevoznik pravodobno informira putnike o promjenama i	3,93	4,10	3,142

dogadanjima vezanim uz svoj javni prijevoz.			
Vozno osoblje ovog autoprijevoznika pomaže putnicima pri utovaru i istovaru prtljage.	4,46	4,57	10,690

**Izvor:** autor

Prema tablici u kojoj su navedene tvrdnje vezane uz *očekivanja* i usporedi li se o kojim se tvrdnjama radi, vidljivo je kako se radi u principu o istim varijablama za koje stoga možemo reći da se povećalo i očekivanje, ali i percepcija. Može se zaključiti kako je u pogledu nekih stvari tržište, odnosno korisnici, postalo zahtjevnije, odnosno očekuje se sve viša razina usluge. Što se usporedbe samih dimenzija tiče u tablici 60, u usporedbi s prošlogodišnjim istraživanjem, viši rezultati - iskazani kao aritmetičke sredine - primjetni su kod svih dimenzija, no značajna razlike primjetne su samo u slučaju dvije dimenzije *pouzdanost* i *susretljivost*. Ipak, gledajući ukupno, može se reći kako su korisnici iskazali nešto veće zadovoljstvo u ovom istraživanju u odnosu na prošlogodišnje.

**Tablica 60.** Prosječne vrijednosti SERVQUAL dimenzija *percepcija* - istraživanja iz 2018. i 2019. godine ( $p < 0,05$ )

prosječne vrijednosti dimenzija	aritmetička sredina 2018.	aritmetička sredina 2019.
opipljivi elementi (materijalni uvjeti)	4,06	4,10
pouzdanost	4,16	4,27
susretljivost	4,22	4,31
stručnost i povjerenje putnika	4,34	4,38
prilagođavanje putnicima	4,38	4,44

**Izvor:** autor

Kao ključni trenutak SERVQUAL modela koristi se izračun, tzv. *gapa*, odnosno nerazmjera između očekivanja i percepcije. On se mjeri na način da se stvarno stanje (*percepcija*), uspoređuje s očekivanjem istog i to tako da se matematički izračuna razlika percepcije i očekivanja kod svakog ispitanika, a zatim provedu potrebna statistička testiranja. U slučaju da se kao rezultat tog izračuna pojavi negativan broj, to znači da je percepcija - koja ustvari mjeri zadovoljstvo ili u kojoj mjeri postoji neka karakteristika - manja od očekivanja, odnosno da su korisnici u određenoj mjeri nezadovoljni. Što je taj negativan broj veći, to znači da postoji veće nezadovoljstvo.

Ono što je ključno kod ovog modela je da uzima u obzir kako korisnicima nisu jednako važne sve karakteristike usluge, odnosno kod nekih stvari nemaju velika očekivanja niti misle da bi neka karakteristika usluge trebala biti *savršena* ili izrazito kvalitetna, a moguće je i da korisnici jednostavno neke trenutne usluge ne smatraju potrebnima (primjerice, moguće je da većem broju kupaca trenutni dolazak prodavača u nekoj trgovini s upitom - *Mogu li Vam kako pomoći?* ili *Tražite li nešto posebno?* - jednostavno nije potrebno.



Ipak, u praksi i u pregledanoj literaturi takve se situacije rijetko događaju i u pravilu su očekivanja uglavnom veća od percepcije trenutnog stanja.

**Tablica 61.** Nerazmjer između percepcije i očekivanja - prema tvrdnjama (aritmetičke sredine i izračunata razlika) - istraživanje 2019. godine

	Percepcija	Očekivanja	Razlika percepcija-očekivanja
<b>OPIPLJIVI ELEMENTI (MATERIJALNI UVJETI)</b>			
Autobusi ovog prijevoznika imaju jasno prikazan logotip.	4,56	4,56	0,010
Osoblje u autobusima ovog prijevoznika uvijek je uredno, čisto i u skladu s odjevnim kodeksom tvrtke.	4,58	4,71	-0,130
Autobusi ovog prijevoznika imaju sav potreban inventar koji putnicima pruža ugodnije putovanje (WC, internet, TV i sl.)	3,25	4,51	-1,261
Čistoća autobusa ovog autoprijevoznika na visokoj je razini.	4,00	4,73	-0,732
<b>Prosječna vrijednost tvrdnji</b>	<b>4,10</b>	<b>4,63</b>	<b>-0,532</b>
<b>POUZDANOST</b>			
Vozni redovi ovog prijevoznika redoviti su i usklađeni sa svim propisima.	4,24	4,83	-0,583
Vozni redovi ovog autoprijevoznika potpuno su točni čime putnici dolaze točno na vrijeme na željeno odredište.	4,17	4,72	-0,552
Vozno osoblje u autobusima ovog prijevoznika uvijek pruža sve važne informacije, pa su putnici u svakom trenutku dobro obaviješteni.	4,32	4,62	-0,301
Osoblje u ovim autobusima pruža putnicima sve informacije pri kupnji karata (cijenu, vozni red i druge putnicima korisne informacije).	4,34	4,54	-0,202
<b>Prosječna vrijednost tvrdnji</b>	<b>4,27</b>	<b>4,68</b>	<b>-0,392</b>
<b>SUSRETLJIVOST</b>			
Osoblje ovog autoprijevoznika je spremno u svakom trenutku pomoći putnicima u vezi bilo kakvih problema.	4,35	4,36	-0,024
Ovaj autoprijevoznik pravodobno informira putnike o promjenama i događanjima vezanim uz svoj javni prijevoz.	4,10	4,67	-0,563
Vozno osoblje ovog autoprijevoznika pomaže putnicima pri utovaru i istovaru prtljage.	4,57	4,40	0,170
Osoblje ovog autoprijevoznika brzo se prilagođava različitim putnicima.	4,20	3,90	0,303
<b>Prosječna vrijednost tvrdnji</b>	<b>4,31</b>	<b>4,33</b>	<b>-0,022</b>
<b>STRUČNOST I POVJERENJE PUTNIKA</b>			
Vozači u autobusima ovog autoprijevoznika prakticiraju siguran način vožnje.	4,50	4,67	-0,180
Putnici se uvijek mogu pouzdati u osoblje u autobusima ovog autoprijevoznika.	4,48	4,69	-0,232
Osoblje ovog autoprijevoznika na postavljena pitanja odgovara profesionalno i stručno.	4,33	4,42	-0,090
Svi zaposlenici ovog autoprijevoznika s kojima sam bio/la u kontaktu na jednako su visokoj razini ljubaznosti.	4,14	4,61	-0,493

Putnici se osjećaju sigurno u autobusima ovog autoprijevoznika.	4,47	4,82	-0,362
<b>Prosječna vrijednost tvrdnji</b>	<b>4,38</b>	<b>4,64</b>	<b>-0,258</b>
<b>PRILAGOĐAVANJE PUTNICIMA</b>			
Vozno osoblje ovog autobusa pokazuje razumijevanje za putnike.	4,54	4,44	0,098
Osoblje ovog autoprijevoznika shvaća stvarne potrebe putnika.	4,28	4,21	0,073
Prodaja karata u autobusima ovog autoprijevoznika je pristupačna.	4,48	4,74	-0,281
Vrijeme za prodaju karata je prilagođeno putnicima autobusa.	4,33	4,55	-0,235
Moguće je kupiti kartu u ovom autobusu.	4,57	4,59	-0,032
<b>Prosječna vrijednost tvrdnji</b>	<b>4,44</b>	<b>4,51</b>	<b>-0,072</b>

**Izvor:** autor

Iz tablice 61 potrebno je izdvojiti nekoliko zanimljivih rezultata:

- tvrdnje kod kojih je percepcija *trenutnog stanja* **primjetno veća od očekivanja**  
*Vozno osoblje Panturista pomaže putnicima pri utovaru i istovaru prtljage. i Osoblje Panturista brzo se prilagođava različitim putnicima.)*
- tvrdnje kod kojih je percepcija **približno jednaka očekivanjima**<sup>7</sup>  
*Autobusi ovog autoprijevoznika imaju jasno prikazan logotip.  
Panturistovo osoblje spremno je u svakom trenutku pomoći putnicima u vezi bilo kakvih problema.  
Osoblje Panturista na postavljena pitanja odgovara profesionalno i stručno.  
Panturistovo osoblje shvaća stvarne potrebe putnika.  
Vozno osoblje ovog autobusa pokazuje razumijevanje za putnike.  
Moguće je kupiti kartu u ovom autobusu.*
- tvrdnje u kojima je percepcija **znatno manja od očekivanja**  
*Autobusi Panturista imaju sav potreban inventar koji putnicima pruža ugodnije putovanje (WC, internet, TV i sl.).  
Čistoća Panturistovih autobusa na visokoj je razini.  
Panturistovi vozni redovi redoviti su i usklađeni sa svim propisima.  
Vozni redovi Panturistovih autobusa potpuno su točni čime putnici dolaze točno na vrijeme na željeno odredište.  
Panturist pravodobno informira putnike o promjenama i događanjima vezanim uz svoj javni prijevoz.  
Svi zaposlenici Panturista s kojima sam bio/la u kontaktu su na jednako visokoj razini ljubaznosti.*

<sup>7</sup> kao mjerilo uzeo se raspon od -0,1 do +0,1

Kod preostalih tvrdnji pojavio se nerazmjer, ali on nije posebno izražen. Što se tiče prve skupine, očito je kako jedan veći dio putnika ne smatra nužnim prilagođavanje baš svakom putniku niti misli da bi se autobusno osoblje trebalo jako puno angažirati pri utovaru i istovaru prtljage.

Druga skupina pokazuje da je u nekim stvarima pronađen potreban balans između očekivanja i zatečenog stanja, no ključna u SERVQUAL modelu je treća skupina koja pokazuje iznimno velik disbalans očekivanja i percepcije. Posebno se to odnosi na tvrdnju - *Autobusi Panturista imaju sav potreban inventar koji putnicima pruža ugodnije putovanje (WC, internet, TV i sl.)* - gdje je ta razlika iznimno velika (aritmetička sredina očekivanja je 4,51, a percepcije 3,25). Iz navedenog se može zaključiti kako korisnici danas u pravilu očekuju da autobusi imaju ovakav inventar i ne smatraju ga nikakvim posebnim luksuzom ili nečim bez čega se može, nego nekakvim već standardom u pruženoj usluzi.

Kod ostalih tvrdnji u ovom trećem skupu radi se o manje-više izrazito visokim očekivanjima koja su u većoj mjeri zadovoljena - aritmetičke sredine očekivanja se u tom smislu kreću oko 4,5, a percepcija oko 4,0. Dakle, zaključak je kako su ispitanici u prosjeku dali svim ovim dimenzijama vrlo čvrste četvorke, a svoja očekivanja približavaju nekakvoj petici. Izuzetak su dodatna opremljenost autobusa i donekle čistoća istih gdje se može reći da su putnici iskazali srednje zadovoljstvo, a imaju visoka očekivanja.

**Tablica 62.** Nerazmjer između percepcije i očekivanja - prema dimenzijama SERVQUAL modela – istraživanje 2019. godine

	PERCEPCIJA	OČEKIVANJA	RAZLIKA PERCEPCIJA-OČEKIVANJA
opipljivi elementi – prosječna vrijednost tvrdnji	4,10	4,63	-0,532
pouzdanost – prosječna vrijednost tvrdnji	4,27	4,68	-0,392
susretljivost – prosječna vrijednost tvrdnji	4,31	4,33	-0,022
stručnost i povjerenje putnika – prosječna vrijednost tvrdnji	4,38	4,64	-0,258
prilagođavanje putnicima – prosječna vrijednost tvrdnji	4,44	4,51	-0,072

**Izvor:** autor

Gledaju li se pak dimenzije SERVQUAL modela iz tablice 62, vidi se da se u dvije dimenzije očekivanja gotovo u potpunosti podudaraju s percepcijom *susretljivost* i *prilagođavanje putnicima*, a najveća razlika, tzv. nerazmjer, zabilježen je u dimenziji *opipljivi elementi*, iako su i kod te varijable prisutne i neke tvrdnje kod kojih nisu zabilježene neke velike razlike (npr. *Panturistovi autobusi imaju jasno prikazan logotip*), pa donekle i - *Osoblje u Panturistovim autobusima uvijek je uredno, čisto i u skladu s odjevnim kodeksom tvrtke*. Nadalje, iako vidimo kako je prosječna vrijednost dimenzije *pouzdanost* nominalno najviša (4,68),

nerazmjernost je manja. Ipak, da podsjetimo, prošlogodišnje istraživanje je faktorskom analizom pokazalo da u realnosti ne postoji pet, nego četiri ili čak samo tri dimenzije, a neke varijable ne mogu se uklopiti niti u jedan od ovih faktora.

Za kraj je ostavljena detaljna analiza *gapova* u istraživanjima iz ove i iz prošle godine. U tablici su prikazane sve tvrdnje zajedno s razlikama percepcije i očekivanja iz oba istraživanja. Iz same se tablice 63 vidi da su se u nekim varijablama dogodile čak i promjene predznaka, no kako bismo testirali jesu li te razlike slučajne, korišten je studentov t-test.

**Tablica 63.** Usporedba analize nerazmjera 2018./2019. godina

	<b>Razlika Percepcija-očekivanja 2018.</b>	<b>Razlika Percepcija-očekivanja 2019.</b>
<b>OPIPLJIVI ELEMENTI (MATERIJALNI UVJETI)</b>		
Autobusi ovog prijevoznika imaju jasno prikazan logotip.	-0,071	0,010
Osoblje u autobusima ovog prijevoznika uvijek je uredno, čisto i u skladu s odjevnim kodeksom tvrtke.	-0,159	-0,130
Autobusi ovog prijevoznika imaju sav potreban inventar koji putnicima pruža ugodnije putovanje (WC, internet, TV i sl.)	-0,914	-1,261
Čistoća autobusa ovog autoprijevoznika na visokoj je razini.	-0,656	-0,732
<b>Prosječna vrijednost tvrdnji</b>	<b>-0,450</b>	<b>-0,532</b>
<b>POUZDANOST</b>		
Vozni redovi ovog prijevoznika redoviti su i usklađeni sa svim propisima.	-0,700	-0,583
Vozni redovi ovog autoprijevoznika potpuno su točni čime putnici dolaze točno na vrijeme na željeno odredište.	-0,605	-0,552
Vozno osoblje u autobusima ovog prijevoznika uvijek pruža sve važne informacije pa su putnici u svakom trenutku dobro obaviješteni.	-0,300	-0,301
Osoblje u ovim autobusima pruža putnicima sve informacije pri kupnji karata (cijenu, vozni red i druge putnicima korisne informacije).	-0,187	-0,202
<b>Prosječna vrijednost tvrdnji</b>	<b>-0,450</b>	<b>-0,392</b>
<b>SUSRETLJIVOST</b>		
Osoblje ovog autoprijevoznika spremno je u svakom trenutku pomoći putnicima u vezi bilo kakvih problema.	-0,067	-0,024
Ovaj autoprijevoznik pravodobno informira putnike o promjenama i događanjima vezanim uz svoj javni prijevoz.	-0,635	-0,563
Vozno osoblje pomaže putnicima pri utovaru i istovaru prtljage.	0,077	0,170
Osoblje autoprijevoznika brzo se prilagođava različitim putnicima.	0,157	0,303
<b>Prosječna vrijednost tvrdnji</b>	<b>-0,110</b>	<b>-0,022</b>
<b>STRUČNOST I POVJERENJE PUTNIKA</b>		
Vozači prakticiraju siguran način vožnje.	-0,238	-0,180
Putnici se uvijek mogu pouzdati u osoblje u autobusima ovog autoprijevoznika.	-0,258	-0,232
Osoblje ovog autoprijevoznika na postavljena pitanja odgovara profesionalno i stručno.	-0,131	-0,090
Svi zaposlenici ovog autoprijevoznika s kojima sam bio/la u kontaktu na jednako su visokoj razini ljubaznosti.	-0,454	-0,493
Putnici se osjećaju sigurno u autobusima ovog autoprijevoznika.	-0,323	-0,362
<b>Prosječna vrijednost tvrdnji</b>	<b>-0,280</b>	<b>-0,258</b>
<b>PRILAGOĐAVANJE PUTNICIMA</b>		
Vozno osoblje ovog autobusa pokazuje razumijevanje za putnike.	0,020	0,098

Osoblje ovog autoprijevoznika shvaća stvarne potrebe putnika.	0,026	0,073
Prodaja karata u autobusima ovog autoprijevoznika pristupačna je.	-0,235	-0,281
Vrijeme za prodaju karata je prilagođeno putnicima autobusa.	-0,199	-0,235
Moguće je kupiti kartu u ovom autobusu.	-0,027	-0,032
<b>Prosječna vrijednost tvrdnji</b>	<b>-0,083</b>	<b>-0,072</b>

**Izvor:** autor

Prema tablici 64 razlike su utvrđene samo u slučaju dviju varijabli i to:

- *Autobusi ovog prijevoznika imaju sav potreban inventar koji putnicima pruža ugodnije putovanje (WC, internet, TV i sl.)*
- *Osoblje autoprijevoznika brzo se prilagođava različitim putnicima.*

U prvom slučaju radi se o tome da se taj nerazmjer još i povećao - dakle, očekivanja su se povećala s obzirom na zatečeno stanje, a u drugom slučaju vidljivo je da se dogodila obratna situacija - percepcija (odnosno zadovoljstvo trenutnim stanjem) je čak još i veće nego prethodne godine, pa možemo reći da ispitanici čak smatraju da se osoblje brzo prilagođava putnicima čak i više nego što je to po njihovom mišljenju potrebno.

**Tablica 64.** Utvrđene razlike u percepciji i očekivanjima 2018./2019.

	<b>RAZLIKA PERCEPCIJA - OČEKIVANJA 2018.</b>	<b>RAZLIKA PERCEPCIJA - OČEKIVANJA 2019.</b>
Autobusi ovog prijevoznika imaju sav potreban inventar koji putnicima pruža zanimljivije putovanje (WC, internet, TV i sl.)	-0,914	-1,261
Osoblje ovog autoprijevoznika brzo se prilagođava različitim putnicima.	0,157	0,303

**Izvor:** autor

Tablica 65 prikazuje prema jasnim dimenzijama utvrđene razlike između percepcije i očekivanja u 2018. i 2019. godini.

**Tablica 65.** Utvrđene razlike u dimenzijama između percepcije i očekivanja 2018./2019.

	RAZLIKA PERCEPCIJA - OČEKIVANJA 2018.	RAZLIKA PERCEPCIJA - OČEKIVANJA 2019.
opipljivi elementi – prosječna vrijednost tvrdnji	-0,450	-0,532
pouzdanost – prosječna vrijednost tvrdnji	-0,450	-0,392
susretljivost – prosječna vrijednost tvrdnji	-0,110	-0,022
stručnost i povjerenje putnika – prosječna vrijednost tvrdnji	-0,280	-0,258
prilagođavanje putnicima – prosječna vrijednost tvrdnji	-0,083	-0,072

**Izvor:** autor

Gledaju li se pak samo dimenzije prema tablici 64, vidljivo je da se u svim slučajevima taj nerazmjer zapravo nešto smanjio, osim u slučaju prve dimenzije *opipljivi elementi*, gdje je on čak i veći.

### 7.3.3. Zaključak istraživanja zadovoljstva putnika u 2019. godini.

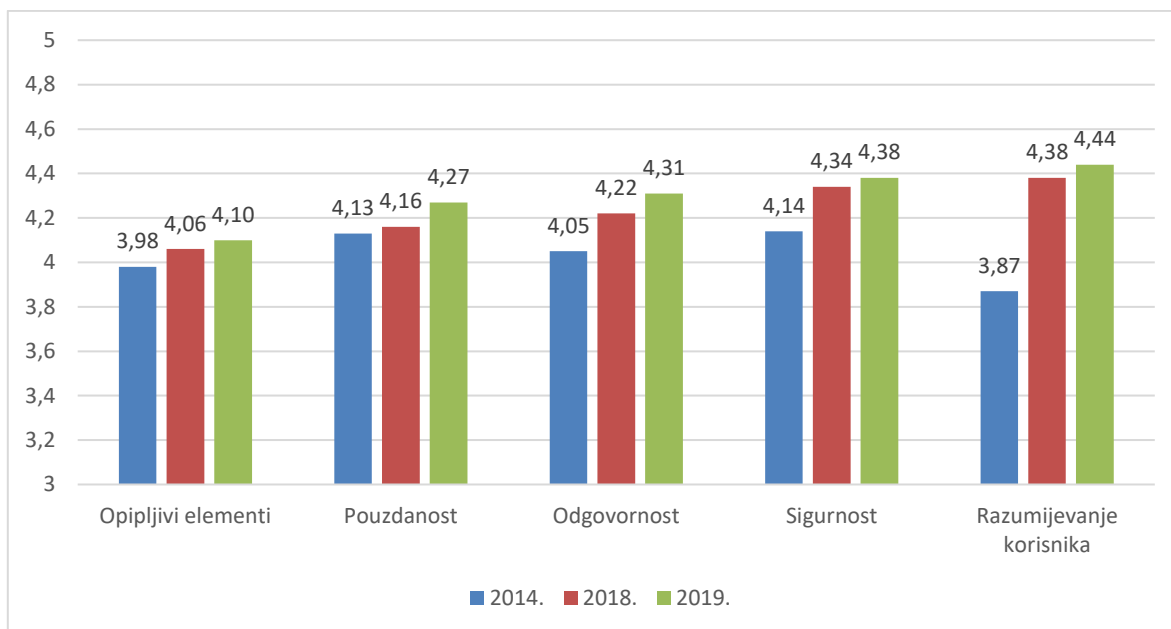
Prema usporedbi istraživanja 2019. godine u odnosu na 2018. godinu, može se zaključiti da se percepcija putnika po svim dimenzijama poboljšala. To je rezultat ulaganja u ljudske potencijale, uvođenje novih procedura unutar organizacije, provođenje elemenata koji utječu na poboljšanje usluge, ulaganje u internu komunikaciju, reorganizacija itd. U setu pitanja *opipljivi elementi*, vidljivo je kako se percepcija smanjila po pitanju ulaganja u inventar i čistoću autobusa pa bi u tome segmentu trebalo više ulagati kako bi se zadržala kvaliteta kakvu putnici očekuju. Zanimljivo je da u nekim dijelovima usluge percepcija veća od očekivanja, a to je vozno osoblje koje pomaže putnicima pri utovaru i istovaru prtljage. S druge strane putnici imaju velika očekivanja po pitanju inventara, odnosno dodatnih sadržaja u autobusu što znači da u današnje vrijeme to ne predstavlja luksuz, već očekivanu razinu pružene usluge.

### 7.4. Zaključak istraživanja utjecaja koncentracije na kvalitetu u autobusnom prijevozu

Usporedba SERVQUAL dimenzija u tri vala istraživanja pokazuje da su u usporedbi s 2014. godinom sve dimenzije – shvaćene kao *percepcija* - zabilježile rast, ponegdje i znatan. Na Likertovoj skali od 5 stupnjeva, pri čemu vrijednost 1 označava najnižu vrijednost (*uopće se*

ne slažem), a vrijednost 5 maksimalnu (u potpunosti se slažem), aritmetičke sredine označavaju srednju vrijednost nekoliko čestica koje tvore određenu dimenziju.

**Graf 48.** Grafički prikaz usporedbe rezultata istraživanja elemenata *percepcije* u 2014., 2018. i 2019. godini

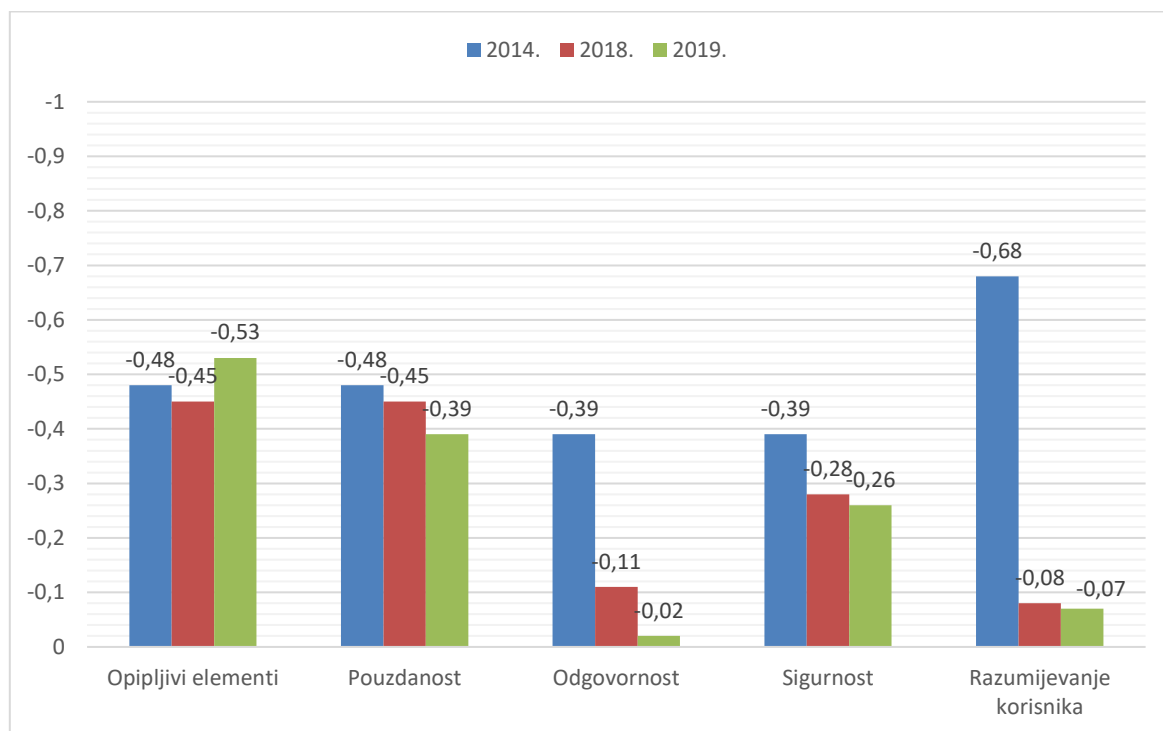


**Izvor:** istraživanje autora

Graf 48 jasno prikazuje kako su dimenzije *opipljivi elementi* i *pouzdanost* prilično stabilnih vrijednosti u svim trima promatranim godinama. Ostale su tri dimenzije značajno poboljšane - *odgovornost*, *sigurnost* i daleko najviše *razumijevanje korisnika*. Za tu dimenziju može se reći kako je ne samo doživjela najveće poboljšanje, nego je i u apsolutnom smislu ta dimenzija upravo i najbolje ocijenjena od svih 5. Taj je rezultat posebno značajan jer je baš ta dimenzija bila najlošije ocijenjena u prvom istraživanju iz 2014. godine.

SERVQUAL model uzima u obzir očekivanja i percepciju kako bi se utvrdio nerazmjer između njih. Model vrlo jasno pokazuje je li pružena usluga s obzirom na ono što klijent očekuje ili traži zadovoljavajuća. Stoga ćemo promotriti i te razlike u sva tri vala istraživanja.

**Graf 49.** Grafički prikaz nerazmjera između percepcije i očekivanja prema istraživanjima u 2014., 2018. i 2019. godini



**Izvor:** autor

Kao što se prema grafu 49 može zaključiti, jedino je dimenzija *Opipljivi elementi* ostala relativno stabilna pa čak se i pomalo povećao nerazmjer s (u prosjeku) -0,48 na -0,53. Sve druge dimenzije su se poboljšale – neke ne u velikoj mjeri (*Pouzdanost* i *Sigurnost*), ali druge u većoj – *Odgovornost* i posebno *Razumijevanje korisnika*. U te dvije dimenzije nerazmjer između očekivanja i percepcije gotovo da i ne postoji, što možemo protumačiti kao zadovoljstvo pruženom uslugom.

Prema tablici 66 može se vidjeti da je Gini koeficijent u 2014. godini bio najmanji (0,5201), dok se u 2018. povećao (0,5218) te je i u 2019. zadržao svoj rast i blago se popeo na 0,5230.



**Tablica 66.** Pokazatelji koncentracije tržišta prema Gini koeficijentu autobusnih prijevoznika prema ukupnim prihodima

Godina	Gini koeficijent
2014.	0,5201
2018.	0,5218
2019.	0,5230

Izvor: autor

Prema tablici 67 Gini koeficijent je rastao nakon spajanja poduzeća 2018. godine i nastavio rasti nakon ponovljenog istraživanja 2019.

**Tablica 67.** Pokazatelji koncentracije tržišta prema Gini koeficijentu autobusnih prijevoznika prema ukupnoj imovini

Godina	Gini koeficijent
2014.	0,5081
2018.	0,5224
2019.	0,5265

Izvor: autor

Dakle, nakon spajanja poduzeća 2018. godine prema Gini koeficijentu koncentracija je porasla, a nerazmjer između percepcije i očekivanja se smanjio u svim dimenzijama, osim opipljivih elemenata. S obzirom da je došlo do spajanja poduzeća, u postakvizicijskom razdoblju logotipi nisu bili jasno prikazani, odjevni kodeks nije bio usklađen, inventar i čistoća s obzirom na povećanje voznog parka nije bila u svim autobusima na istoj razini, i sl. Tablica 68 prikazuje korelaciju između Gini koeficijenta i opipljivih te neopipljivih elemenata usluge autobusnog prijevoza. Iako se radi o malom uzorku, korelacija između koncentracije i kvalitete usluge, postoji.

**Tablica 68.** Korelacija između Gini koeficijenta i opipljivih/neopipljivih elemenata

		Correlations					
		GINI_imovina	opipljivi elementi	pouzdanost	odgovornost	sigurnost	razumijevanje korisnika
GINI_imovina	Pearson Correlation	1,000	,993	,809	,991	,998	,993
	Sig. (2-tailed)		,076	,400	,085	,037	,075
	N	3	3	3	3	3	3
opipljivi elementi	Pearson Correlation	,993	1,000	,873	1,000	,984	,972
	Sig. (2-tailed)	,076		,324	,009	,113	,151
	N	3	3	3	3	3	3
pouzdanost	Pearson Correlation	,809	,873	1,000	,880	,774	,734
	Sig. (2-tailed)	,400	,324		,315	,437	,475
	N	3	3	3	3	3	3
odgovornost	Pearson Correlation	,991	1,000	,880	1,000	,982	,968
	Sig. (2-tailed)	,085	,009	,315		,122	,160
	N	3	3	3	3	3	3
sigurnost	Pearson Correlation	,998	,984	,774	,982	1,000	,998
	Sig. (2-tailed)	,037	,113	,437	,122		,038
	N	3	3	3	3	3	3
razumijevanje korisnika	Pearson Correlation	,993	,972	,734	,968	,998	1,000
	Sig. (2-tailed)	,075	,151	,475	,160	,038	
	N	3	3	3	3	3	3

**Izvor:** autor

Tablica 69 prikazuje usporedbu nerazmjera prema dimenzijama SERVQUAL modela prije akvizicije poduzeća, gdje je nerazmjer između očekivanja i percepcije bio najveći, zatim nakon akvizicije poduzeća 2018. godine. Najmanji nerazmjer se očituje u ponovljenom istraživanju, godinu dana nakon akvizicije poduzeća.

**Tablica 69.** Usporedba nerazmjera prema dimenzijama SERVQUAL modela u razdobljima 2014., 2018. i 2019. godine

Dimenzije SERVQUAL modela	2014.	2018.	2019.	2018. i 2019.
Opipljivi elementi	- 0,48	-0,48	-0,53	-0,49
Pouzdanost	- 0,48	-0,45	-0,39	-0,42
Odgovornost	- 0,39	-0,11	-0,02	-0,08
Sigurnost	- 0,39	-0,28	-0,26	-0,27
Razumijevanje korisnika	- 0,68	-0,08	-0,07	-0,08
Sveukupno	<b>-2,42</b>	<b>-1,4</b>	<b>-1,27</b>	<b>-1,34</b>

**Izvor:** autor

Spajanjem poduzeća razina usluge se podigla, zadovoljstvo putnika značajno naraslo prema zabilježenim istraživanjima, a kvaliteta usluge nedvojbeno narasla. Utjecaj koncentracije prema Gini koeficijentu je pokazao povezanost u odnosu na kvalitetu usluge. Povećanjem koncentracije uzrokovane spajanjem poduzeća, stvorili su se pozitivni ekonomski učinci, jer su rezultirali povećanjem razine kvalitete i zadovoljstva korisnika prema pojedinim elementima usluge. Sveukupna slika pokazuje pozitivnu korelaciju između koncentracije – akvizicije – kvalitete.

## 8. ZAKLJUČAK

---

Svaka akvizicija/spajanje donosi sa sobom pozitivne i negativne strane, gdje se pažljivim planiranjem od strane menadžmenta ublažavaju potencijalni rizici i nespremnost suočavanja ljudskih potencijala s novostvorenom organizacijom. Iskorištavanje punog potencijala i stvaranje dodatne vrijednosti, akvizicije odnosno spajanja ostvaruju svoju svrhu na tržištu konkurencije. Integracija znači i suočavanje s promjenama pa je na menadžmentu golemi zadatak da svojim dugogodišnjim znanjem i iskustvom uspostavi organizaciju u kojoj će sudjelovati svi zaposlenici u provođenju promjena i stvaranju konkurentnog okruženja. Jedan od načina stvaranja efikasnog zaposlenika uz minimalne financijske resurse pravovremeno je usmjeravanje zaposlenika individualnom pristupu internom komunikacijom kao ključnim alatom uspješnog organizacijskog vodstva. U ovoj vrlo opsežnoj i zahtjevnoj organizacijskoj promjeni, jako je važna otvorenost i dugogodišnje iskustvo menadžera kako bi se izbjeglo stvaranje otpora kroz različite faze integracijskog procesa. Akvizicije i spajanja imaju cijeli niz pravnih, financijskih i operativnih elemenata koje treba uspješno analizirati, korigirati i prilagoditi u novu cjelinu, aliiskusni menadžer će znati prepoznati da sve navedeno jedino može ostvariti upravljanjem ljudskim resursima kao ključnim faktorima suvremenog vodstva. Uspješni menadžeri su inovatori i kreatori koji svojim strategijama povećavaju intelektualni kapital uz zanemarive troškove ulaganja.

Vještinama kvalitetnog korporativnog komuniciranja i balansiranjem međuljudskih odnosa stvaraju se kvalitetni zaposlenici koji su u pozitivnoj korelaciji s povećanjem percepcije korisnika u dijelu zadovoljstva pruženom uslugom. Kako bi se dobila povratna informacija o zadovoljstvu korištenja uslugom, potrebno je pratiti odogovarajuću strategiju putem koje će se graditi i održavati povjerenje usmjerenosti prema putniku, odnosno korisniku usluge. Zadovoljstvo se postiže ostvarenjem različitih komponenti usluge, čime se teži kvaliteti izvrsnosti. Svaki segment usluge treba biti pomno isplaniran kako bi doživljaj pružene usluge odnosno percepcija, u odnosu na očekivanu korist primatelja usluge bila iznad očekivanja. Ulaganjem u vozno osoblje postiže se prepoznatljiva kvaliteta koja utječe na oblikovanje pozitivne reputacije. Stoga je važno kontinuirano provođenje interne edukacije timskim sastancima, s ciljem poboljšanja kvalitete usluge. Osobni pristup će putnici uvijek jasno prepoznati, a što se više elemenata zadovolji, to je usluga kompletnija. Usluga je kao takva mjerljiva na svim razinama koje ju predstavljaju kao cjelinu. Stoga je važno stvoriti sustav

potpunog upravljanja kvalitetom, jer dugoročnim ulaganjem u opipljive i neopipljive elemente usluge, osigurava se brza spoznaja potreba za stvaranje vrijednosti na tržištu kao odgovor na sve veće zahtjeve koje nameće tržište.

U razdoblju od 2013. godine pa do 2022. godine napravljeno je ukupno šest istraživanja. Prvo istraživanje provedeno je 2013. godine ispitivanjem poduzeća koji se bave autobusnim prijevozom. U telefonskoj anketi ispitivane su tvrtke koliko su upoznati sa sustavom upravljanja kvalitete te imaju li implementiran neki od sustava? Većina ih je bila upoznata i smatrali su da je važno imati implementiran sustav upravljanja kvalitetom. Međutim većina poduzeća nema implementiran sustav upravljanja kvalitetom, ne planira ga implementirati, niti prima usluge savjetovanja i konzultacije radi implementacije. Predlaže se ponovljeno istraživanje na šest godina kako bi se utvrdilo je li došlo do pomaka u implementaciji sustava kvalitete.

Drugo istraživanje provedeno je 2014. godine gdje se ispitivalo zadovoljstvo putnika u autobusnom prijevozu u poduzeću *Panturist*. Ispitivala su se očekivanja i percepcije putnika prema zadanim opipljivim i neopipljivim elementima usluge. Istraživanjem se došlo do zaključka da postoji značajan nerazmjer između percepcije i očekivanja putnika u autobusnom prijevozu, čime se zaključuje kako treba konstantno ulagati u svaki element usluge što je pobliže objašnjeno zaključcima istraživanja. S obzirom da se poduzeće akviziralo 2018. godine s poduzećima *Autoprometno poduzeće* i *Autotrans*, stvorila se potreba provesti istraživanje netom nakon akvizicije.

Treće istraživanje provedeno je 2018. godine na akviziranim poduzećima koja su pod zajedničkim nazivom *Arriva Hrvatska*. Putnici su zadovoljniji nakon akvizicije poduzeća, a razina na kojoj bi poduzeće trebalo poraditi edukacija je zaposlenika u odnosima prema i s putnicima. S obzirom da je istraživanje napravljeno netom nakon akvizicije, logičan slijed je bio ponoviti istraživanje nakon određenog razdoblja kako bi se utvrdilo je li se pojavio nerazmjer i u kojoj mjeri između percepcije i očekivanja putnika?

Četvrto istraživanje provedeno je godinu dana nakon akvizicije poduzeća u 2019. godini. Prema usporedbi istraživanja 2019. godine u odnosu na 2018. godinu, može se zaključiti da se percepcija putnika po svim dimenzijama poboljšala.

To je rezultat ulaganja u ljudske potencijale, uvođenje novih procedura unutar organizacije, provođenje elemenata koji utječu na poboljšanje usluge, ulaganje u internu komunikaciju, reorganizacija itd.

Peto istraživanje provedeno je također u 2019. godini, ali s različitom tematikom. Osim među korisnicima (putnicima), autobusnih prijevoznika u sastavu *Arriva grupacije*, ovo istraživanje provedeno je anketno među drugim autobusnim prijevoznicima u Republici Hrvatskoj. Glavni cilj bio je istražiti trenutno stanje autobusnih usluga kada govorimo o autobusnim prijevoznicima koji voze na određenim autobusnim linijama, bilo da se radi o lokalnim, međuzupanijskim ili međunarodnim linijama. Menadžment je iznosio svoje stavove o samoprocjeni vlastitih kapaciteta, trenutne opremljenost voznog parka, percepcije važnosti pojedinih čimbenika na kvalitetu usluge javnog prijevoza, upoznatost s različitim standardima poput ISO standarda i postojeće zakonske regulative, mišljenje i očekivanja od predloženog Zakona o prijevozu u cestovnom prometu, očekivanja od daljnjeg usklađivanja s propisima Europske unije te stavove o predloženom Zakonu o koncesiji.

Šesto istraživanje provedeno je 2022. godine i uključivalo je izračun koncentracije prijevozničkih poduzeća u Republici Hrvatskoj, kako bi se stvorila i analizirala što potpunija slika o utjecaju konkurencije i koncentracije na spajanja i akvizicije. Istraživanje se temeljilo na analizi ukupne imovine i prihoda od 2013. godine, gdje su se prikazali pokazatelji koncentracije ove industrije uz pomoć apsolutnih i relativnih mjera koncentracije. Istraživanje je potvrdilo kako je spajanje utjecalo na povećanje koncentracije, što je u skladu s teorijskim dijelom rada. Spajanjem poduzeća razina usluge se podigla, zadovoljstvo putnika značajno naraslo prema zabilježenim istraživanjima, a kvaliteta usluge nedvojbeno je povećana. Utjecaj koncentracije prema Gini koeficijentu pokazao je povezanost u odnosu na kvalitetu usluge. Povećanjem koncentracije uzrokovane spajanjem poduzeća, stvorili su se pozitivni ekonomski učinci jer su rezultirali povećanjem razine kvalitete i zadovoljstva korisnika prema pojedinim elementima usluge. Sveukupna slika pokazuje pozitivnu korelaciju između koncentracije - akvizicije - kvalitete.

S obzirom na provedena istraživanja i postavljene hipoteze u uvodnom poglavlju, iz dobivenih rezultata putem primijenjenih metoda, sve hipoteze su prihvaćene. Osvrt na prihvaćene hipoteze bit će vidljiv obrazloženjem u nastavku.

H1: Prema istraživanjima iz 2018. godine putnici su zadovoljniji nakon akvizicije poduzeća, a Razina na kojoj bi poduzeće trebalo poraditi je edukacija zaposlenika koja bi u odnosima prema putnicima znatno popravila pojedine parametre. Razina ljubaznosti kod svih zaposlenika također nije na istoj razini, što utječe na kvalitetu pružene usluge. Timskim sastancima, edukativnim radionicama, motivacijskim govorima svi zaposlenici bi trebali imati traženu/zadanu razinu ponašanja prema korisnicima usluga autobusnog prijevoza. Ovaj segment poboljšanja zahtijeva stalne napore i ulaganja vremena u zaposlenike kako bi se postigao željeni cilj. Što se tiče očekivanja putnika, najveću važnost ipak daju sigurnosti tijekom vožnje, dok im je najmanje važan odjevni kodeks zaposlenika.

H1A: Percepcija putnika u autobusnom prijevozu nakon akvizicije se poboljšala u odnosu na 2014. godinu. U svakom segmentu došlo je do većeg zadovoljstva putnika osim u segmentu ljubaznosti osoblja. Nakon akvizicije poduzeća percepcija zadovoljstva putnika se povećala, što je i jedan od ciljeva same akvizicije. Prema usporedbi istraživanja 2019. godine u odnosu na 2018. godinu, percepcija putnika se u opipljivom i neopipljivom opsegu poboljšala. To je rezultat ulaganja u ljudske potencijale, uvođenje novih procedura unutar organizacije, provođenje elemenata koji utječu na poboljšanje usluge, ulaganje u internu komunikaciju, reorganizacija itd. U setu pitanja opipljivi elementi, vidljivo je kako se percepcija smanjila po pitanju ulaganja u inventar i čistoću autobusa pa bi u tome segmentu trebalo više ulagati kako bi se zadržala kvaliteta kakvu putnici očekuju. Zanimljivo je da u nekim dijelovima usluge percepcija veća od očekivanja, a to je vozno osoblje koje pomaže putnicima pri utovaru i istovaru prtljage. S druge strane putnici imaju velika očekivanja po pitanju inventara, odnosno dodatnih sadržaja u autobusu što znači da u današnje vrijeme to ne predstavlja luksuz, već očekivanu razinu pružene usluge. Daljnja istraživanja pokazat će koliko su se ta očekivanja poboljšala u odnosu na prethodno istraživanje u 2018. godinu, što stvara potrebu za budućim istraživanjem i detaljnijim analizama usporedbe.

H2: Istraživanjem iz 2013/2014. godine došlo se do zaključka kako postoji značajan nerazmjer između percepcije i očekivanja putnika u autobusnom prijevozu. Najveći nerazmjer se pojavljuje u dimenziji - Razumijevanje za korisnika - u svim vrstama autobusnog prijevoza. Što pokazuje kako se općenito u autobusnom prijevozu najmanje ulaže u ljudske potencijale i kako je usmjerenost prema putniku nedovoljna. Najveći nerazmjer u 2018. godini se pojavljuje u tvrdnjama koje se odnose na inventar i čistoću autobusa, vozne redove i informacije za putnike. Politika svake organizacije, a ponajprije one koja se bavi prijevozom putnika, trebala bi biti usmjerena prema korisniku usluge i prema osoblju koje je u

svakodnevnom doticaju s putnicima. Na taj bi se način povećalo zadovoljstvo korisnika pruženom uslugom, bila bi stvorila pozitivna reputacija i povećala bi se konkurentnost na tržištu.

H2A: Najveća očekivanja od cjelokupne usluge ona koja imaju putnici na međunarodnim linijama i to se primjećuje opetovano kod skoro svake od izvornih tvrdnji. Putnici u međunarodnom prometu jednostavno imaju i najviša očekivanja od pružene usluge i materijalnih uvjeta. Putnici na županijskim linijama jednostavno su najmanje zadovoljni trenutnim stanjem, odnosno njihova se očekivanja znatno manje podudaraju s percepcijom. Putnici u međunarodnom prometu su zapravo najzahtjevniji, a iz rezultata istraživanja može se zaključiti kako su u pravilu i najmanje nezadovoljni postojećim stanjem. Dakle, putnici u međunarodnom prometu očekuju uslugu na vrlo visokom standardu, a to u pravilu i dobiju.

Najzadovoljniji su putnici koji su se vozili prvi puta *Panturistovim* autobusima, te zbog toga treba pobliže istražiti razloge zbog kojih su redoviti putnici nezadovoljni i što bi im moglo pružiti veće zadovoljstvo prilikom svakodnevnog putovanja i to individualnim odgovorima. Ovi rezultati stvaraju potrebu za budućim istraživanjem i analizama.

Iako zaključci svih provedenih istraživanja pokazuju kako su putnici nakon akvizicije poduzeća zadovoljniji pruženom uslugom, rezultati ukazuju da se treba raditi na neopipljivim elementima usluge. Rezultati potkrepljuju činjenicu da je poduzeće poboljšalo svoju uslugu implementacijom ključnih elemenata koji su utjecali na kvalitetu usluge, a u konačnici i na zadovoljstvo putnika. Uslužno orijentirane organizacije, kao što je prijevoz ljudi, pripadaju u vrlo osjetljivo područje gdje se svakom putniku treba pokušati pristupiti koliko je god moguće individualno i shvatiti njegove stvarne potrebe kako bi se uspješno mogli pozicionirati i stvoriti konkurentsku prednost. Za organizaciju je od iznimne važnosti implementirati standarde kvalitete zato što dižu proizvode/usluge na višu razinu, a samim time i stvaraju povjerenje korisnika usluga. Što je usluga na višoj kvaliteti, za organizaciju se značajno snižavaju troškovi zato što su korisnici usluga zadovoljni te nema prigovora, pritužbi i širenja nezadovoljstva. Što se više širi zadovoljstvo među korisnicima, to je i učestalije korištenje usluge pa se i prihodi organizacije povećavaju.

Upravljanje poslovnim procesima uvjetovano je razumijevanjem svih dijelova, ali i ljudi koji tim procesima upravljaju ili ih izvode.

Pored opipljivih elemenata koji su ključni za podizanje razine kvalitete usluge mnogi prijevoznici ne pridaju veliku važnost elementima kao što su ljubaznost, njegovanje lojalnosti, kultura ponašanja i sl. upravo zato što su nevidljivi pa se iz toga razloga smatraju i nevažnima, što kao rezultat pridonosi lošem pozicioniranju na tržištu i stvaranju pogodne klime za one prijevoznike koji su shvatili i poduzimaju korektivne akcije te svakodnevno rade na poboljšanju kvalitete pružene usluge.

Spajanja i preuzimanja poduzeća dugo su prisutna u poslovnome svijetu, a njihov utjecaj na koncentraciju i konkurenciju je značajan. Globalizacija, ukidanje granica, brzi tehnološki razvoji doveli su do pogodne situacije za poduzeća pri proširivanju vlastitog poslovanja te mogu konkurirati i preko granica zemlje i to u vrlo kratkom roku. Iako mnogi ovakve i slične transakcije, vide kao relativno brz i učinkovit način za proširenje na nova tržišta, njihov uspjeh nipošto nije osiguran, stoga je potreban veliki angažman menadžmenta i posvećenost svih zaposlenika kako bi organizacija postigla uspjeh zajedničkim djelovanjem na tržištu.



## LITERATURA

1. Abbot, A. C. 2020. *Dobar imidž*. Naklada Edo: Biblioteka poslovnih priručnika & Eduard Osredečki. Terza Lacrima d. o. o. Zagreb.
2. Andrijanić, I.; Buntak, K.; Bošnjak, M. 2012. *Upravljanje kvalitetom s poznavanjem robe*. Zagreb. Visoka poslovna škola Libertas.
3. Antolović, J.; Turkalj Podmanicki, M. 2010. *Načela i smjernice za organizacije u kulturi*. Ekonomski vjesnik. Review of Contemporary Entrepreneurship, Business and Economic Issues. Vol. XXIII No. 1.
4. Akšamović, D. 2008. *Pravni režim za koncentracije poduzetnika u pravu tržišnog natjecanja EZ i Hrvatske s posebnim osvrtom na mjere restrukturiranja koncentracija i mjere praćenja ponašanja sudionika koncentracije*. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci. Vol. 29, No. 2.
5. Atkinson, R.; Ezell, S. 2014. *Ekonomika inovacija – utrka za globalnu prednost*. Mate d. o. o. Zagreb.
6. Baban, Lj. 1992. *Konkurentnost - bitan uvjet uspjeha na jedinstvenom europskom tržištu*. Ekonomski vjesnik. Vol. 2 (5). No. 171-180.
7. Babić, M. 2004. *Makroekonomija četrnaesto dopunjeno i izmijenjeno izdanje*. Mate d. o. o. Zagreb
8. Babić, M. 2012. *Društveno odgovorno poslovanje u funkciji unapređenja imidža poduzeća*. Izvorni znanstveni članak. Učenje za poduzetništvo. Vol. 2 No. 2.
9. Babić, V.; Mehić, E. 2005. *Utjecaj očekivanja kupaca na percipirani kvalitet usluga*. 4. Naučno-stručni skup s međunarodnim učešćem.
10. Bahtijarević-Šiber, F. 1992. *Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje*. Revija za sociologiju. Vol. 23. No. 1-2.
11. Bakan, J. 2004. *Korporacija – patološka čežnja za profitom i moći*. Mirakul d.o.o.
12. Baletić, Z. 1995. *Ekonomski leksikon*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža i Masmedia Zagreb. Delo – Tiskarna, Ljubljana.
13. Banelli, M.; Kolak, A.; Vukadinović, D. 2009. *Priručnik za međunarodni cestovni prijevoz*. Banelli d. o. o. Arca Nova Gradiška. Zagreb.
14. Barković, I. 2006. *Teorija rasta*. Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku. Pravni fakultet u Osijeku. Grafika Osijek.
15. Bates, D. 1979. *Ekonomika saobraćaja*. Naučna knjiga Beograd.

16. Bauer, T. A. 2007. *Mediji za otvoreno društvo. Medijska odgovornost kao temelj demokratske medijske kulture.* Sveučilišna knjižara d. o. o. Zagreb. Studio Moderna.
17. Benazić, A. 2014. *Utjecaj organizacijskih promjena i organizacijskog smanjenja na profesionalizam službenika u državnoj upravi.* Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave. Vol. 14. No. 3.
18. BeniĆ, Đ. 2001. *Osnove ekonomije - treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje.* Školska knjiga Zagreb.
19. BeniĆ, Đ. 2011. *Uvod u ekonomiju.* Školska knjiga Zagreb.
20. Bertoncej, A.; Kovač, D. 2007. *An integrated approach for a higher success rate in mergers and acquisitions.* Vol. 25. No. 1
21. Bevanda, A.; Klepić Z. Marketing i održivi razvoj. Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku. IdeoTEH d.o.o. Osijek.
22. Bićanić R. 1995. *Ekonomska podloga Hrvatskog pitanja i drugi radovi.* Pravni fakultet u Zagrebu. Organizator. Zagreb.
23. Bihari, S. C.; Pradhan, N. S. 2016. *Is the Public Sector Generating Sufficient Revenue from Its Resources? The Investment Behavior of Public and Private Firms.* The Journal of Private Equity. Vol. 19. No.
24. Bilas, V. 2006. *Poticanje inozemnih izravnih ulaganja i konkurencija među zemljama.* Pregledni znanstveni članak. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 4.
25. Bilen, M. 2002. *Tržište proizvoda i usluga. – treće dopunjeno i prošireno izdanje.* Mikrorad d. o. o. Zagreb.
26. Blanchard, K. 2010. *Rukovođenje na višoj razini.* Mate d. o. o. Zagreb.
27. Bluemel, H. 2004. *Kundenorientierung im oeffentlichen Nahverkehr.* Wissenschaftszentrum Berlin fuer Sozialforschung. Berlin.
28. Bogunović, A. 2011. *Regionalna ekonomika i politika.* Ekonomski fakultet Zagreb. Katedra za makroekonomiju i gospodarski razvoj. Sveučilišna tiskara d. o. o. Zagreb.
29. Borovec, K.; Balgač, I. 2017. *Doprinos interne komunikacije u predikciji zadovoljstva poslom policijskih službenika.* Kriminologija i socijalna integracija. Vol. 25. No. 1.

30. Borovec, K.; Balgač, I.; Karlović, R. 2011. *Interna komunikacija u Ministarstvu unutarnjih poslova*. Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske. Policijska akademija. Zagreb.
31. Borozan, Đ. 2006. *Makroekonomija drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje*. Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku. Ekonomski fakultet u Osijeku. Grafika d. o. o. Osijek
32. Borozan, Đ. 2009. *Suvremeni izazovi u upravljanju ekonomskim razvojem*. Ekonomski fakultet u Osijeku. Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku.
33. Bowles, S.; Edwards, R. 1991. *Razumijevanje kapitalizma – konkurencija, komanda i mijena u privredi SAD*. Školska knjiga Zagreb.
34. Božac, M.; Angeleski, I. 2008. *Menadžment konflikta: razmatranje teoretske paradigme i makrostrateškog pristupa*. Economic research. Ekonomska istraživanja. Vol. 21. No. 4.
35. Božičević, J. 1992. *Prometna valorizacija Hrvatske*. Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti – znanstveni savjet za promet. Zagreb.
36. Brčić, R. 2002. *Organizacijska kultura u funkciji djelotvornosti upravne organizacije*. Ekonomski pregled. Vol. 53. No. 11-12.
37. Brčić, D.; Ševrović, M. 2012. *Logistika prijevoza putnika*. Fakultet prometnih znanosti u Zagrebu. Sveučilište u Zagrebu.
38. Brisendine, G. 2019. *Measuring Success: A Practical Guide to KPIs*. Independently Published.
39. Bruckmann, G.; Fleissner, P. 1989. *Am Steuerrad der Wirtschaft*. Springer-Verlag Wien New York.
40. Brumec, J.; Brumec, S. 2018. *Modeliranje poslovnih procesa*. Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu. Školska knjiga d. d. Zagreb.
41. Buble, M. 2009. *Management*. Drugo izdanje. Sveučilište u Splitu. Ekonomski fakultet Split. Jafra print d. o. o. Split.
42. Buble, M. 2006. *Osnove menadžmenta*. Sinergija d. o. o. Zagreb.
43. Buble, M. 2010. *Menadžerske vještine*. Sinergija d. o. o. Zagreb.
44. Buble, M.; Klepić, Z. 2009. *Menadžment malih poduzeća: osnove menadžmenta*. Sveučilište u Mostaru. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru.
45. Buljan Barbača, D.; Bačić, L.; Milun, T. 2012. *Socijalna odgovornost i organizacijska kultura financijskih institucija u Hrvatskoj*. Učenje za poduzetništvo. Vol. 2. No. 1.

46. Buntak, K.; Baković, T.; Mišević, P.; Damić, M.; Buntić, L. 2021. *Kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom - vodič za uspješnu implementaciju i održavanje sustava kvalitetnog upravljanja u poduzećima*. Sveučilište u Zagrebu. Hrvatska gospodarska komora. Intergrafika TTŽ - Zagreb.
47. Burson, K. A.; Larrick, R. P.; Klayman, J. 2006 *Skilled or unskilled, but still unaware of it: How perceptions of difficulty drive miscalibration in relative comparisons*. Journal of Personality and Social Psychology.
48. Butorac Malnar, V. 2008. *Uloga učinkovitosti u kontroli koncentracija između poduzetnika – komparativna perspektiva EU - USA*. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci. Vol. 29. No. 2.
49. Butorac Malnar, V.; Petrović, S. 2021. *Pravo tržišnog natjecanja i državnih potpora - drugo, izmijenjeno i dopunjeno izdanje*. Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu. Sveučilišna tiskara d. o. o. Zagreb.
50. Carbonara, S. 2019. *Angažiranost zaposlenika*. Mate d. o. o. Zagreb
51. Cerovac, M. 2003. *Novi Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja*. Hrvatska pravna revija Vol. 3. No. 9.
52. Certo, S. C.; Certo, S. T. 2008. *Moderni menadžment 10. izdanje*. Mate d. o. o. Zagreb.
53. Chandra Bihari, S.; Sundar Pradhan, N. 2016. *Is the Public Sector Generating Sufficient Revenue from Its Resources? The Investment Behavior of Public and Private Firms*. The Journal of Private Equity. Vol. 19. No. 2.
54. Ciampa, D.; Watkins, M. 2007. *Uspješni od samoga početka: kako postati uspješan menadžer*. Mozaik knjiga. Denona d. o. o. Zagreb.
55. Cingula, M.; Hunjak, T.; Ređep, M. 2004. *Poslovno planiranje: s primjerima za investitore - drugo dopunjena naklada*. RriF – plus d. o. o. za nakladništvo i poslovne usluge. Zagreb. M. A .K. Golden d. o. o. Zagreb.
56. Cohen, S. 2014. *Vještine pregovaranja za menadžere*. Mate d. o. o. Zagreb.
57. Collins, E. G. C.; Devanna, M. A. 2002. *Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću*. Mate d. o. o. Zagreb.
58. Cook, M. J.; Poole, L. 2020. *Učinkovito usmjeravanje – drugo izdanje*. Mate d. o. o. Zagreb.
59. Cook, M.; Cripps, B. 2009. *Psihološko procjenjivanje na radnom mjestu: vodič za menadžere*. Školska knjiga d. d. Zagreb.

60. Čavrak, V. 2003. *Makroekonomski management i strategija prometa Hrvatske*. Politička kultura: nakladno-istraživački zavod. Zagreb.
61. Čengić, D. 2001. *Vlasnici, menadžeri i kontrola poduzeća*. Institut društvenih znanosti Ivo Pilar u suradnji s Hrvatskom sveučilišnom nakladom. Zagreb.
62. Čepić, R.; Tatalović Vorkapić, S.; Ružić, S. 2016. *Samovrednovanje kvalitete procesa učenja na individualnoj, timskoj i organizacijskoj razini iz perspektive učitelja*. Školski vjesnik: časopis za pedagoški teoriju i praksu. Vol. 65. Tematski broj.
63. Crkvenac, M. 1993. *Ekonomika industrije i gospodarski razvoj Hrvatske*. Informator. Zagreb.
64. Crnković, B.; Požega, Ž.; Briševac, J. 2010. *Privatizacija, državno vlasništvo i poslovni rezultat poduzeća*. Ekonomski vjesnik. Review of Contemporary Entrepreneurship, Business and Economic Issues. Vol. XXIII. No. 2.
65. Cutlip, S. M.; Center, A. H.; Broom, G. M. 2003. *Odnosi s javnošću – osmo izdanje*. Mate d. o. o. Zagreb.
66. Čulinović-Herc, E.; Zubović, A. 2016. *Pravne značajke provedenih postupaka preuzimanja prije i nakon pristupanja u EU i uočena regulatorna pitanja*. Zbornik PFZ. Vol. 66. No. 5.
67. Čuveljak, J.; Madir, J.; Mintas Hodak, Lj.; Skerlev, B. 2019. *Osnove trgovačkog prava, 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje*. Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta. Mate d. o. o. Zagreb.
68. Ćorić, N.; Musa, I. 2015. *Istraživanje zadovoljstva internom komunikacijom*. Hum: časopis Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru. Vol. 10. No. 14.
69. Daraboš, M. 2015. *Evolucija konkurentske prednosti*. Naklada Ljevak d. o. o. Zagreb.
70. Deans, G. K.; Kroeger, F. 2009. *Rastegni se! Kako velike kompanije mogu rasti u dobrim i lošim vremenima*. Mate d. o. o. Zagreb.
71. Denning, S. 2009. *Tajni jezik liderstva*. Lider press d. d. Zagreb.
72. Dibb, S.; Simkin, L.; Pride, W. M.; Ferrell, O. C. 1995. *Marketing – Europsko izdanje*. Mate d. o. o. Zagreb.
73. Dobrinić, D.; Gregurec, I. 2016. *Integrirani marketing*. Fakultet organizacije i informatike. Varaždin. Mediaprint Tiskara Hrastić. Zagreb.
74. Doerr, J. 2018. *Measure what Matters*. Portfolio/Penguin. New York.

75. Dolaček-Alduk, Z. 2009. *Model upravljanja troškovima kvalitete u građevinskim projektima*. Građevinar. Vol. 61. No. 2.
76. Dragičević, M. 2012. *Konkurentnost - projekt za Hrvatsku*. Školska knjiga. Zagreb.
77. Drljača, M. 2000. *Troškovi kvalitete u certificiranim tvrtkama u Hrvatskoj*. Zbornik radova. 3. međunarodnog simpozija o kvaliteti. Sustavi kvalitete 21. stoljeća. Hrvatsko društvo menadžera kvalitete. Oskar. Zagreb. Vodice.
78. Drljača, M. 2003. *Troškovi kvalitete – povijesni razvoj spoznaja i perspektive*. Zbornik radova. 5. Simpozija Suvremena stremljenja u upravljanju kvalitetom. Hrvatsko društvo menadžera kvalitete. Oskar. Zagreb. Trogir.
79. Drljača, M. 2008. *Teritorijalna disperzija kvalitete sustava upravljanja u Hrvatskoj*. Zbornik radova 9. Simpozija o kvaliteti Kvaliteta i promjene. Hrvatsko društvo menadžera kvalitete. Oskar. Zagreb. Plitvice.
80. Drljača, M. 2016. *Kvaliteta kao strategija*. 18. Međunarodni simpozij o kvaliteti. Hrvatsko društvo menadžera kvalitete. Vodice. Zagreb.
81. Drljača, M. 2018. *Kvaliteta kao razvojni koncept*. 19. međunarodni simpozij o kvaliteti/19th International Symposium on Quality. Kvaliteta kao razvojni koncept/Quality as a concept of development. Plitvička jezera. Hrvatska. 21. - 23. 3. 2018. / Plitvička jezera. Croatia. March 21st. - 23rd. 2018.
82. Drucker, P. 2005. *Najvažnije o menadžmentu*. M. E. P. Consult. Zagreb.
83. Drucker, P. 2007. *Upravljanje u budućem društvu*. M. E. P. Consult. Zagreb.
84. Družić, I. 2003. *Hrvatski gospodarski razvoj*. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu. Politička kultura Zagreb.
85. Dumičić, K. 2005. *Quality System Implementation and Market Structure: Sample Survey of Croatian Companies*. Ekonomski pregled: Časopis Društva ekonomista Hrvatske. Vol. 56. No. 9.
86. Dumičić, K. 2007. *Okruženje kao mjera kvalitete i poslovne izvrsnosti*. Znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti. Vol. 1. No. 1.
87. Dumičić, K. 2004. *Istraživanje implementiranosti sustava kvalitete u Hrvatskim poduzećima*. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu. Vol. 2. No. 1. Zagreb.
88. Dumičić, K.; Gajdić D. 2011. *Istraživanje utjecaja primjene sustava upravljanja kvalitetom hrane na poslovni rezultat u hrvatskim prehrambenim poduzećima*. Poslovna izvrsnost Zagreb. Vol. 5. No. 1.

89. Dumičić, K.; Knego, N.; Melvan, P. 2007. *Okruženje kao mjera kvalitete i poslovne izvrsnosti*. Poslovna izvrsnost. Zagreb. 47 str.
90. Dumičić, K.; Lazibat, T.; Matić, B. 2005. *Implementiranost sustava kvalitete i struktura tržišta – anketa na uzorku hrvatskih poduzeća*. Ekonomski pregled. Vol. 56. No. 9.
91. Dumičić, K.; Pavković, A.; Akalović Antić, J. 2012. *Mjerenje koncentracije u bankarstvu u Republici Hrvatskoj*. Proceedings of the Faculty of Economics and Business in Zagreb. Vol. 10 No. 2
92. Durand, M. 2015. *Employing critical incident technique as one way to display the hidden aspects of post merger integration*. International Business review.
93. Duraković, J. 2019. *Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju*. E-knjiga. Fakultet političkih nauka. Univerzitet u Sarajevu.
94. Dvorski, S.; Kovšca, V. 2011. *Ekonomija za poduzetnike*. Tiva Varaždin.
95. Dvorski, S.; Kovšca, V.; Lacković Vincek, Z. 2018. *Ekonomija za poduzetnike – uvod u poslovnu ekonomiju*. Tiva Varaždin.
96. Elke, G. & Ziemeck, H. 2006. *Dienstleistungen im Business - to - Business Geschäft*. In B. Zimolong & U. Konradt (Hrsg.) *Enzyklopädie der Psychologie: Themenbereich D Praxisgebiete*. Serie III Wirtschafts - Organisations - und Arbeitspsychologie. Band 2 Ingenieurpsychologie. Göttingen. Hogrefe.
97. Ekelund, R. B.; Hebert, R. F. 1997. *Povijest ekonomske teorije i metode - treće izdanje*. Mate d. o. o. Zagreb.
98. Ekonomski leksikon drugo izdanje. 2011. Leksikografski zavod Miroslava Krležje. Masmmedia. Zagreb.
99. Erbel, C. 2003. *Personalmanagement, Mitarbeiterverhalten und Kundenzufriedenheit im Dienstleistungskontakt*. Werkstatt fuer Organisations - und Personalforschung e. V. Berlin.
100. Fabac, R. 2002. *Kooperacija konkurentskih poduzeća komplementarnih resursa poslovna snaga iz perspektive teorije igara*. Ekonomski pregled. Vol. 53. No. 7-8.
101. Ferencak, I. 1998. *Počela ekonomike*. Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku. Ekonomski fakultet u Osijeku. Gradska tiskara Osijek d. d.
102. Ferencić, A. 1997. *Upravljanje promjenama - pripreme za 21. stoljeće*. IZVORI d. o. o. za nakladničku djelatnost. Zagreb.
103. Ferišak, V. 2006. *Nabava: politika-strategija-organizacija-management, drugo aktualizirano i dopunjeno izdanje*. Vlastito izdanje - Zagreb.

104. Filipović, D. 2012. *Izazovi integracijskih procesa*. Sinergija nakladništvo d. o. o. Zagreb.
105. First, I.; Tomić, M. 2011. *Formalni i neformalni kanali komunikacije u stvaranju imidža i preferencije korporativne marke*. Market-Tržište. Vol. 23. No. 1.
106. Foley, B. J. 1993. *Tržište kapitala*. Mate d. o. o. Zagreb.
107. Foley, B. J. 1998. *Tržište kapitala*. Mate d. o. o. Zagreb.
108. Forbes, S. 2006. *Moć uspješnog poslovanja: savršen recept za poslovni uspjeh*. Školska knjiga d. d. Zagreb.
109. Fox, R. 2001. *Poslovna komunikacija*. Hrvatska sveučilišna naklada. Pučko otvoreno učilište. Zagreb.
110. Fredmund, M. 2006. *Upravlјati, stvoriti, živjeti: učinkovit menadžment za novo vrijeme*. Mozaik knjiga d. o. o. Zagreb.
111. Gashi, Lj. M.; Požega, Ž.; Crnković, B. 2017. *Employees' individual values as a source of human capital*. Economic research. Ekonomska istraživanja. Vol. 30. No. 1.
112. Gaynol, P. E.; Kirkpatrick, R. C. 1994. *Introduction to Time-Series Modeling and Forecasting in Business and Economics*. McGraw-Hill. Inc.
113. Gawande, A. 2009. *The Checklist Manifesto: How to get Things Right*. Picador a Metropolitan Book. Henry Holt and Company. New York.
114. Giannopoulos, M.; Koufopoulos, N. D. 2014. *The impact of postmerger integration on cost savings: the case of Greece*. J. Global Business Advancement. Vol. 7. No. 4.
115. Genetzky-Haugen, S. 2010. *Determining the Relationship and Influence Organizational Culture has on Organizational Trust*. The Graduate College at the University of Nebraska. Lincoln. Nebraska.
116. Ghemawat, P. 2010. *Redefiniranje globalne strategije*. Mate d. o. o. Zagreb.
117. Gorupić, D. 1990. *Poduzeće - postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća*. Informator. Zagreb.
118. Grbac, B. 2009. *Izazovi međunarodnog tržišta*. Sveučilište u Rijeci. Ekonomski fakultet u Rijeci.
119. Graham, B. 2022. *Inteligentni investitor*. Egmont d. o. o. Zagreb. Grafički zavod Hrvatske d. o. o. Zagreb.
120. Grbac, B. 2012. *Stvaranje i razmjena vrijednosti*. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci. Grafika. Osijek



121. Grbac, B. 2013. *B2B Marketing*. Sveučilište u Rijeci. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci. Grafika. Osijek.
122. Green, J. P. 2008. *Determining the reliability und validity of service quality scores in a public library context: A confirmatory approach*. Advances in Library Administration and Organization. Vol. 26
123. Greenspan, A. 2008. *Doba financijske nestabilnosti*. Poslovni dnevnik. Masmedia. Zagreb.
124. Grgić, M.; Filipović, D.; Grgić, K. 2017. *Važnost komunikacije u procesu spajanja i preuzimanja poduzeća: empirijsko istraživanje u Belgiji, Češkoj, Francuskoj, Mađarskoj i Republici Hrvatskoj*. Izvorni znanstveni rad. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu. Vol. 15. No. 1.
125. Grgić, D. 2007. *Imidž poduzeća i njegov utjecaj na stvaranje konkurentске prednosti uslužnog poduzeća*. Ekonomski pregled. Vol. 58. No. 9-10.
126. Grgić, M.; Bilas, V.; Franc, S. 2012. *Inozemna izravna ulaganja i ekonomski razvoj*. Ekonomski fakultet Zagreb. Sveučilišna tiskara d. o. o. Zagreb.
127. Gross, M.; Szabo, A. 1992. *Prema Hrvatskome građanskom društvu*. Globus nakladni zavod. Zagreb.
128. Grubišić, D. 2000. *Osnove mikroekonomije*. Veleučilište u Splitu.
129. Gorupić, D.; Bošković, M. 2006. *Management ciljeva i vremena*. Horizont International. Kerschoffset. Zagreb.
130. Gustafsson, A.; Johnson, M. D. 2006. *Natjecanje u uslužnoj ekonomiji*. Poslovna škola Sveučilišta u Michiganu. Mate d. o. o. Zagreb.
131. Gutić, D.; Stanić, L.; Martić, B. 2017. *Principi menadžmenta: temelj modernog poslovanja*. Studio HS Internet d. o. o. Osijek
132. Gutić, D.; Paliaga, M. 2017. *Strateški menadžment*. Univerzitet modernih znanosti. Studio HS Internet d. o. o. Osijek.
133. Gutić, D.; Devčić, A.; Hak, M. 2017. *Psihologija u upravljanju ljudskim resursima*. Univerzitet modernih znanosti. Studio HS Internet d. o. o. Osijek
134. Hamel, G. 2009. *Budućnost menadžmenta*. Mate d. o. o. Zagreb.
135. Harding, D.; Rovit, S. 2004. *Preuzimanje i spajanje poduzeća*. Poslovni dnevnik. Masmedia d. o. o. Zagreb.
136. Havard, A. 2013. *Istinsko vodstvo*. Verbum. Split.
137. Helm, D. 2009. *Infrastructure investment, the cost of capital, and regulation: an assessment*. Oxford Review of Economic Policy. Vol. 25. No. 3.

138. Henderson, H. 2002. *Suvremene komunikacije*. SysPrint d. o. o. Zagreb. Tiskara Znanje. Zagreb.
139. Hlača, B. 2011. *Upravljanje prometnim koridorima*. Veleučilište u Rijeci. Rijeka.
140. Holtz, S. 2008. *Korporativni razgovori: vodič za provedbu učinkovite i prikladne interne komunikacije*. Dubravka Jusić. Hrvatska udruga za odnose s javnošću. MIMS. Sarajevo.
141. Holpp, L. 2014. *Upravljanje timovima*. Mate d. o. o. Zagreb.
142. Horine, G. M. 2009. *Vodič za upravljanje projektima: od početka do kraja*. Dva i dva d. o. o. Denona d. o. o. Zagreb
143. Howson, P. 2006. *Due Diligence*. Poslovni dnevnik. Masmedia d. o. o. Zagreb.
144. Imamović-Čizmić, K. 2013. *Hart-scott-rodinov zakon i koncentracije u američkom modalitetu pravne regulacije tržišne konkurencije*. Godišnjak Pravnog fakulteta Univerziteta u Sarajevu LVI – 2013. Pravni fakultet Univerziteta u Sarajevu.
145. Injac, N. 1999. *Sustavi kvalitete 2000 - velika revizija normi ISO 9000*. Oskar, centar za razvoj i kvalitetu d. o. o. Zagreb.
146. Ilić, S. 2014. *Upravljanje kvalitetom u autobusnom prijevozu*. Završni rad poslijediplomskog specijalističkog studija organizacija i management. Osijek. Sveučilište u Osijeku.
147. Ivancevich, J. M. 1995. *Human Resource Management - Sixth Edition*. Library of Congress Cataloging in Publication Data. Irwin.
148. Jakovčević, D. 2001. *Bankovni potencijali, poslovna spajanja banaka i razvitak hrvatskog gospodarstva*. Ekonomski pregled. Vol. 52. No. 11-12.
149. Jelavić, A.; Ravlić, P.; Starčević, A.; Šamanović, J. 1993. *Ekonomika poduzeća*. Ekonomski fakultet Zagreb u suradnji s Ekonomskim fakultetom Rijeka i Ekonomskim fakultetom Split.
150. Jelinović, Z. 1972. *Ekonomika prometa - drugo prošireno i promijenjeno izdanje*. Informator. Zagreb.
151. Jozić, Željko i dr. 2013. *Hrvatski pravopis*. Institut za hrvatski jezik i jezikoslovlje. Zrinski d. d. Čakovec.
152. Jugo, D. 2017. *Menadžment kriznog komuniciranja*. Visoka škola za komunikacijski menadžment Edward Bernays. Školska knjiga d. d. Zagreb
153. Juran, J. M.; Gryna, F. M. 1999. *Planiranje i analiza kvalitete - od razvoja proizvoda do upotrebe*. Treće izdanje. Mate d. o. o. Zagreb.

154. Jurina, M. 2011. *Organizacija i menadžment*. Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti Baltazar Adam Krčelić. Zaprešić.
155. Jurina, M.; Morović, V.; Santini, G. 2006. *Poslovna ekonomija zbornik radova*. Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti Baltazar Adam Krčelić. Zaprešić.
156. Yescombe, E. R. 2010. *Javno-privatna partnerstva: načela politike i financiranje*. Mate d. o. o. Zagreb.
157. Yu, W.; Jamasb, T.; Pollitt, M. 2009. *Willingness - to - Pay for Quality of Service: An Application to Efficiency Analysis of the UK Electricity Distribution Utilities*. The Energy Journal. Vol. 30. No. 4.
158. Kamp, D. 2000. *Menadžer 21. stoljeća: tehnike rukovođenja za novi milenij*. M. E. P. Consult. Zagreb.
159. Karić, M. 2007. *Ekonomika poduzeća - drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje*. Ekonomski fakultet u Osijeku. Grafika d. o. o. Osijek.
160. Karić, M. 2009. *Mikroekonomika-dotiskano prvo izdanje*. Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku. Ekonomski fakultet u Osijeku. Grafika d. o. o. Osijek.
161. Karpati, T. 1999. *Marketing u dinamici*. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku. Ekonomski fakultet Osijek. Grafika d. o. o. Osijek.
162. Kastratović, R.; Lončar, D.; Milošević, S. 2019. *Tržišna koncentracija i profitabilnost: Empirijski dokazi iz prerađivačke industrije Srbije*. Zbornik radova Ekonomski fakultet Rijeka. Vol. 37. No. 1.
163. Kecskés, A.; Halász, V. 2015. *Uloga prospekata za ulaganje kapitala i odgovornost za njihov sadržaj*. Pravni vjesnik: časopis za pravne i društvene znanosti Pravnog fakulteta Sveučilišta J. J. Strossmayera u Osijeku. Vol. 31. No. 3-4.
164. Kemp, S.; Dunbar, E. 2017. *Budžetiranje za menadžere*. Mate d. o. o. Zagreb.
165. Kersan-Škabić, I. 2015. *Ekonomija Europske Unije - drugo izdanje*. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. Fakultet ekonomije i turizma Dr. Mijo Mirković. Kerschoffset Zagreb d. o. o.
166. Kets de vries, M. 2009. *Tajna vodstva: ponašanje vođa u poduzetništvu*. Profil International d. o.o. Zagreb.
167. Khan, Z.; Soundararajan, V.; Wood, G.; Ahammad, F. M. 2017. *Employee emotional resilience during postmerger integration across national boundaries: Rewards and the mediating role of fairness norms*. Journal of World Business.

168. Knilans, G. 2009. *Mergers and Acquisitions: Best Practices for Successful Integration*. Employment Relations Today.
169. Kondić, Ž. 2002. *Kvaliteta i ISO 9000*. TIVA. Varaždin.
170. Kotler, P.; Wong, V.; Saunders, J.; Armstrong, G. 2006. *Osnove marketinga - četvrto europsko izdanje*. Mate d. o. o. Zagreb
171. Kotler, P.; Keller, K. L.; Martinović, M. 2014. *Upravljanje marketingom - 14. izdanje*. Mate d. o. o. Zagreb
172. Kovač, J.; Jasenko, M. 2008. *Značenje i uloga povjerenja u organizaciji u procesima komuniciranja i nadzora*. Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja. Vol. 19. No. 1-2. (105-106). 2010.
173. Kourdi, J. 2007. *Poslovna strategija.*, Masmedia. Zagreb.
174. Koutsoyiannis, A. 1996. *Moderna mikroekonomika - drugo izdanje*. Mate d. o. o. Zagreb.
175. Kraft, E. 2007. *Kolika je konkurencija u hrvatskom bankarskom sektoru?* HNB. Istraživanja I-19. Kratis d. o. o. Zagreb.
176. Kraljević, R.; Perkov, D. 2014. *Menadžment tržišnih komunikacija*. Visoka poslovna škola Libertas i Plejada. Zagreb.
177. Kristek, I.; Pancić, M.; Serdarušić, H. 2017. *The influence of the concentration on the performance of firms in retail industry in the Republic of Croatia*. 17th International Scientific Conference Business Logistics in Modern Management October 12-13 Osijek.
178. Krnić, B.; Radošević, D. 2014. *Makroekonomske neravnoteže u hrvatskoj ekonomiji: dualitet između financijskog i realnog sektora*. Izvorni znanstveni članak. Ekonomski pregled 65 (1) 3-34.
179. Kramer, J. 2006. *Aus der Praxis: Erfolgsfaktoren der Post Merger Integration*. Gruppendynamik und Organisationsberatung. Heft 1.
180. Kristek, I. 2012. *Kompatibilnost granske koncentracije i granske konkurencije u funkciji efikasnosti bankarske grane*. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku. Ekonomski fakultet u Osijeku. Doktorska disertacija. Osijek
181. Kroon, P. D.; Noorderhaven, G. N. 2016. *The role of occupational identification during postmerger integration*. Group&Organization Management. Amsterdam. No. 1-38.

182. Kružić, D. 2007. *Poduzetništvo i ekonomski rast: Reaktualiziranje uloge poduzetništva u globalnoj ekonomiji*. Pregledni rad. *Ekonomski misao i praksa* DBK. Vol. 16. No. 2.
183. Kubović, B. 1974. *Regionalna ekonomika*. Informator - izdavačka kuća Zagreb.
184. Kulušić, J. 2009. *Isplati li se fleksibilnost*. TIM press d. o. o. Zagreb. Tiskara Zelina.
185. Kuvačić, N. 2005. *Poduzetnička Biblija - druga izmijenjena i dopunjena naklada*. Beretin d. o. o. Split.
186. Labaš, D.; Skoko, B. 2018. *Interpersonalna komunikacija i profil svećenika komunikatora*. *Bogoslovska smotra*. Vol. 88. No. 3.
187. Lacković, Z. 2004. *Management malog poduzeća*. Elektrotehnički fakultet u Osijeku. Građevinski fakultet u Osijeku. Veleučilište u Požegi. Grafika d. o. o. Osijek.
188. Lamza-Maronić, M.; Glavaš, J. 2008. *Poslovno komuniciranje*. Ekonomski fakultet u Osijeku. Osijek.
189. Lazibat, T.; Baković, T.; Lulić, L. 2006. *Međunarodna spajanja i akvizicije u Hrvatskoj gospodarskoj praksi*. *Ekonomski pregled*. Vol. 57. No. 1-2.
190. Lazibat, T. 2003. *Sustavi kvalitete i hrvatsko gospodarstvo*. Izvorni znanstveni rad. Vol. 54. No. 1-2.
191. Lazibat, T. 2005. *Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom*. Sinergija. Zagreb.
192. Lazibat, T. 2009. *Upravljanje kvalitetom*. Znanstvena knjiga d. o. o. Zagreb.
193. Lazibat, T.; Kolaković, M. 2004. *Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije*. Sinergija. Zagreb.
194. Linczényi, A.; Nováková, R. 2018. *Quo vadis upravljanje kvalitetom?* 19. međunarodni simpozij o kvaliteti / 19th International Symposium on Quality. Kvaliteta kao razvojni koncept / Quality as a concept of development. Plitvička jezera. Hrvatska. 21. - 23. 3. 2018. / Plitvička jezera. Croatia. March 21st - 23rd 2018.
195. Lokin, B. 2009. *Zatvoreni krug ekonomskih ideja i metoda*. Vlastito izdanje. Zagreb.
196. Lorković, B. 1889. *Počela političke ekonomije ili nauke obćega gospodarstva*. Matica Hrvatska. Zagreb.
197. Lowney, C. 2003. *Herojsko vodstvo: najbolji postupci 450 godina stare družbe koja je promijenila svijet*. Mate d. o. o. Zagreb.

- 198.** Majstorović, V. 2010. *Projektni menadžment*. Sveučilište u Mostaru. Grafotisak d. o. o. Grude. Mostar. Malić, A. 1999. *Prijevozna potražnja u međumjesnom cestovnom putničkom linijskom prometu*. Nakladna kuća dr. Feletar. Zagreb.
- 199.** Mankiw Gregory, N. 2006. *Osnove ekonomije*. Mate d. o. o. Zagreb.
- 200.** Marr, B. 2012. *Key Performance Indicators*. Library of Congress Cataloging in Publication Data. Great Britain. Ashford Colour Press Ltd. Gosport. Hampshire.
- 201.** Marić, G. 2006. *Upravljanje poslovnim procesima*. Školska knjiga d. d. Zagreb.
- 202.** Marušić, S. 2001. *Upravljanje ljudskim potencijalima - treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje*. Adeco d. o. o. Zagreb. Top graf. Velika Gorica.
- 203.** Marković, S.; Regent Turkalj, I.; Racz, A. 2019. *Istraživanje razlika između percepcije i očekivanja korisnika zdravstvenih usluga primjenom modela SERVQUAL*. Journal of Applied Health Sciences. Časopis za primijenjene zdravstvene znanosti. Vol. 5. No. 1
- 204.** Marković, S. 2005. *Kvaliteta usluga u hotelskoj industriji: koncept i mjerenje*. Tourism and hospitality management. Vol. 11. No. 1.
- 205.** Marković, S.; Škifić, L.; Racz, A. 2020. *Primjena modela SERVQUAL u mjerenju kvalitete usluga u Thalasso wellness centru Opatija*. Journal of Applied Health Sciences. Časopis za primijenjene zdravstvene znanosti. Vol. 6. No. 2.
- 206.** Marten, K. U.; Mathea, M. 2009. *Ausgestaltung der Pruefung einer Post Merger Integration*. Zfmc - Controlling&Management.
- 207.** Mateša, Z. 2019. *Uvod u strateški menadžment*. Mate d. o. o. Zagreb.
- 208.** Matić, B.; Bilas, V.; Bači, V. 2011. *Analiza međunarodnih spajanja i preuzimanja u farmaceutskoj industriji*. Ekonomski vjesnik. Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues. Vol. 24. No. 1.
- 209.** Marshall, A. 1987. *Načela ekonomike*. Cekade. Izdanja Centra za kulturnu djelatnost Zagreb.
- 210.** Marušić, M.; Vranešević, T. 2001. *Istraživanje tržišta - 5. izmijenjeno i dopunjeno izdanje*. Adeco d. o. o. Zagreb
- 211.** Mecanović, I.; Novosel, Z. 2012. *Državne regulatorne agencije u funkciji regulacije tržišta i tržišne konkurencije*. Pravni vjesnik god. 28. br. 3-4.
- 212.** Medić, M.; Pancić, M.; Ilić, S. 2013. *Quality Measuring in the International Bus Transport Aimed at Increasing Competitive Advantage*. 34th Joint Scientific Symposium Regional and International Competition – a Challenge for Companies and Countries. Ur. Jautz, Ulrich; Kurz, Rudi; Singer, Slavica; Barković, Dražen.

- Faculty of Economics in Osijek. Josip Juraj Strossmayer University in Osijek & Hochschule Pforzheim. Pforzheim University. Pforzheim. Germany. 81 - 90 str.
- 213.** Medić, M.; Pancić, M.; Ilić, S. 2013. *Quality management in the function of public transport*. Zbornik radova *Interdisciplinary Management Research IX*. Ur. Barković, Dražen; Runzheimer, Bodo et al. The Josip Juraj Strossmayer University of Osijek. Faculty of Economics in Osijek. Hochschule Pforzheim University. Pforzheim. Opatija. Hrvatska. 273 - 284 str.
- 214.** Meler, M. 2005. *Osnove Marketinga*. Ekonomski fakultet u Osijeku. Osijek.
- 215.** Mencer, I. 2001. *Osiguranje kvalitete - Osiguranje strategijske konkurentnosti*. Ekonomski fakultet u Rijeci. Izvorni znanstveni rad. Ekonomski pregled. Vol. 52. No. 11-12.
- 216.** Meerman Scott, D. 2009. *Nova pravila Marketinga & PR-a*. DVA I DVA. Denona d. o. o. Zagreb.
- 217.** Mijatović, E. 2012. *Metoda procjene vrijednosti i oblici financiranja restrukturiranja poduzeća tehnikama spajanja i preuzimanja poduzeća*. Učenje za poduzetništvo. Vol. 2. No. 1.
- 218.** Mikulić, J. 2007. *Upravljanje kvalitetom usluga zračnih luka - analiza multifaktorske strukture zadovoljstva korisnika*. Market - tržište. Vol. 19. No. 1.
- 219.** Miljković, D.; Rijavec, D. 2002. *Komuniciranje u organizaciji*. IEP d. o. o. Zagreb.
- 220.** Mirković, M. 1968. *Ekonomska historija Jugoslavije*. Informator. Zagreb
- 221.** Mokyr, J. 2017. *Kultura rasta - izvorišta moderne ekonomije*. Mate d. o. o. Zagreb.
- 222.** Narayanan, M. P.; Nanda, V. K. 2007. *Financije za strateško odlučivanje: što nefinancijski menadžeri trebaju znati*. Mate d. o. o. Zagreb.
- 223.** Newbold, P.; Carlson, W.; Thorne, B. *Statistika za poslovanje i ekonomiju*. Mate d. o. o. Zagreb.
- 224.** Ngoc, A. M.; Hung, K.V.; Tuan, V. A. 2017. *Towards the Development of Quality Standards for Public Transport Service in Developing Countries: Analysis of Public Transport Users Behavior*. World Conference on Transport Research - WCTR 2016 Shanghai. Transportation Research Procedia 25C.
- 225.** Niven, P. R. 2007. *Balanced Scorecard*. Poslovni dnevnik. Masmedia. Zagreb.
- 226.** North, K. 2008. *Upravljanje znanjem: vođenje poduzeća usmjereno prema znanju - prijevod trećeg izdanja*. Naklada Slap. Jastrebarsko.

227. Northouse, P. G. 2010. *Vodstvo: teorija i praksa - četvrto izdanje*. Mate d. o. o. Zagreb.
228. Novak, B. 2000. *Spajanja i preuzimanja trgovačkih društava*. Ekonomski vjesnik. Review of Contemporary Entrepreneurship, Business and Economic Issues. Vol. 13. No. 1-2.
229. Obadić, A. 2001. *Industrijska politika kao dio ekonomske politike*. Izvorni znanstveni članak. Ekonomski pregled 52 (5-6).
230. Oliva, R.; Sterman, J. D. 2001. *Quality Erosion in the Service Industry*. Management Science. Vol. 47. No. 7.
231. Olio, L.; Ibeas, A.; Cecin, P. 2011. *The quality of service desired by public transport users*. Transport Policy 18.
232. Orsag, S. 2015. *Investicijska analiza*. Avantis. Zagreb. LDK Promet d. o. o. Zagreb.
233. Orsag, S.; Gulin, D. 1996. *Poslovne kombinacije*. Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika. Zagreb.
234. Oslić, I. 2008. *Kvaliteta i poslovna izvrsnost - pristupi i modeli*. M. E. P. Consult. Zagreb.
235. Ozretić Došen, Đ.; Škare, V.; Škare, T. 2009. *Mjerenje kvalitete usluge primarne zdravstvene zaštite SERVQUAL instrumentom*. Revija za socijalnu politiku. Vol. 17. No. 1.
236. Padjen, J. 2003. *Prometna politika Hrvatske*. Masmedia. Zagreb.
237. Padjen, J. 1996. *Prometna politika*. Informator. Zagreb.
238. Padjen, J. 1986. *Osnove prometnog planiranja*. Informator. Zagreb.
239. Pancić, M.; Ilić, S. 2019. *Role and importance of implementation of quality management in bus transportation*. 19th international scientific conference Business Logistics in Modern Management. Faculty of Economics in Osijek.
240. Pancić, M.; Kristek, I.; Ilić, S. 2019. *Influence of Mergers and Acquisitions on the Quality of service in Bus Transportation: Research after Company Acquisition*. Ekonomski vjesnik. Vol. 32. No. 2. Faculty of Economics in Osijek.
241. Parasuraman, A. 2006. *Modeling Opportunities in Service Recovery and Customer - Managed Interactions*. Marketing Science. 25th Anniversary Issue. Vol. 25. No. 6.
242. Parasuraman, A. 2004. *Performance Measurement and Metrics*. Vol. 5. No. 2.



243. Parasuraman, A.; Zeithalm, V. A.; Berry, L. L. 1988. *SERVQUAL: A multiple - item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. Journal of Retailing. Vol. 64. No. 1.
244. Parasuraman, A.; Zeithaml, A.; Berry, L. 1985. *A conceptual model of service Quality and Its Implications for Future Research*. The Journal of Marketing. Vol. 49. No. 4.
245. Parmenter, D. 2020. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs – Fourth Edition*. Published by John Wiley & Sons. Inc. Hoboken. New Jersey.
246. Pavić, I. 2015. *Mikroekonomija teorija i praksa*. Sveučilište u Splitu. Ekonomski fakultet. Split
247. Pavić, I.; Benić, Đ.; Hashi, I. 2009. *Mikroekonomija treće izdanje*. Sveučilište u Splitu. Ekonomski fakultet Split.
248. Pavišić, B.; Matiša, T. 2013. *Zakon o sigurnosti prometa na cestama*. Dušević & Kršovnik d. o. o. Rijeka. Slobodna Dalmacija d. d. Split.
249. Pecotić, J. 2005. *Zajednički pothvat (joint venture) u pravu tržišnog natjecanja*. Sinergija nakladništvo d. o. o. Zagreb.
250. Pecotić Kaufman, J.; Slijepčević, S. 2010. *Koncentracije poduzetnika i mjerodavno tržište: pravni i ekonomski aspekti*. Zbornik PFZ. Vol. 60. (5). No. 995-1045.
251. Pecotić Kaufman, J.; Akšamović, D.; Pošćić, A. 2010. *Strukturne mjere i mjere praćenja poslovanja kao uvjet za provedbu koncentracije u europskom i hrvatskom pravu tržišnoga natjecanja*. Pregledni znanstveni rad. Zbornik Pravnog Fakulteta Rijeka (1991) v. 31. br. 2.
252. Pende, H. 2008. *Moć neetičkog poslovanja - organizacijska kultura u Hrvatskoj*. Hrvatska sveučilišna naklada. Zagreb.
253. Penda, I. A. 2005. *Identitet kao osobno pitanje*. Revija za sociologiju. Vol. 36. No. 1-2.
254. Pepur, M. 2006. *Kvaliteta usluga u bankarskoj industriji: koncept i mjerenje*. Market-Tržište. Vol. 18. No. 1-2.
255. Perez-Breva, L. 2019. *Inoviranje*. Mate d. o. o. Zagreb.
256. Perinić, J. 2008. *Paradigma poslovne komunikacije - teorijski aspekti, stanja i perspektive*. Sveučilišna knjižara d. o. o.

257. Pervan, M. 2008. *Mikroekonomija – zbirka zadataka II. dopunjeno izdanje*. Sveučilište u Splitu. Ekonomski fakultet. Split.
258. Petar, S. 2005. *Tamna strana upravljanja ljudima*. Mozaik knjiga d. o. o. Zagreb. Tisak Denona d. o. o. Zagreb.
259. Petar Balog, K. 2012. *Kultura vrednovanja kao dio organizacijske kulture hrvatskih knjižnica*. Vjesnik bibliotekara Hrvatske. Vol. 55. No. 1.
260. Plenković, M.; Kupinić Guščić, D.; Hadžić, S.; Kučiš, M. 2013. *Utjecaj multikauzalne pojavnosti novih medija i društvenih mreža na empirijsku evaluaciju medijske komunikacije*. Media, culture and public relations. Vol. 4. No. 2.
261. Pindyck, R. S.; Rubinfeld, D. L. 2001. *Mikroekonomija - peto izdanje*. Mate d. o. o. Zagreb.
262. Podrug, N.; Filipović, D.; Kovač, M. 2021. *Transnacionalna korporacija - strateški i organizacijski aspekti*. Školska knjiga Zagreb.
263. Poletan Jugović, T. 2007. *Prilog definiranju kvalitete transportno-logističke usluge na prometnom pravcu*. Pomorstvo. Vol. 21. No. 2.
264. Porter, M. E. 2008. *Konkurentna prednost*. Grafički zavod Hrvatske. Masmedia. Zagreb.
265. Požega, Ž.; Crnković, B. 2007. *Stope korupcije i obrazovanja kao relevantni čimbenici održivoga ekonomskog razvoja*. Ekonomski vjesnik No. 1 i 2. Vol. 20.
266. Požega, Ž.; Crnković, B. 2010. *Analiza utjecaja troškova zaposlenika na poslovne rezultate poduzeća*. Ekonomski vjesnik. *Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*. Vol. XXIII No. 1.
267. Prester, J.; Peras, P. 2018. *Istraživanje utjecaja čekanja studenata na percipiranu kvalitetu usluge na primjeru studentske referade*. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu. Vol. 16 No. 2.
268. Prohić, M. 1995. *Uvođenje međunarodnih standarda u upravljanju kvalitetom u hotelskom poslovanju*. *Tourism and hospitality management*. Vol. 1. No. 1.
269. Radermacher, F. J. 2003. *Ravnoteža ili razaranje – ekosocijalno-tržišno gospodarstvo kao ključ svjetskog održivog razvoja*. Intercon nakladni zavod Globus. Zagreb.
270. Rafajac, O.; Pupavac, D. 2017. *Organizacijska inteligencija u Republici Hrvatskoj*. Ekonomski pregled. Vol. 68 No. 1.

271. Rašan, D.; Marković, S.; Dorčić, J.; Rašan, L. 2020. *Zadovoljstvo klijenata pruženom uslugom ljekarnika u vrijeme epidemije bolesti COVID-19*. Journal of Applied Health Sciences / Časopis za primijenjene zdravstvene znanosti. Vol. 6 No. 2.
272. Reić, Z.; Mihaljević, M. 2003. *Uvod u ekonomiju*. Ekonomski fakultet Split.
273. Renko, N.; Delić, S.; Škrčić, M. 1999. *Benchmarking - u strategiji marketinga*. Mate d. o. o. Zagreb.
274. Richardson, L. 1997. *Investiranje: 1. Dio – zlatna pravila uspješnog ulaganja*. LMN d. o. o. Zagreb.
275. Richardson, L. 1997. *Investiranje: 2. Dio – nekretnine, dionice, zlato ili poduzetništvo?* LMN d. o. o. Zagreb.
276. Rihtman-Auguštin, D. 1982. *Kultura grupe i usmena komunikacija*. Narodna umjetnost: hrvatski časopis za etnologiju i folkloristiku. Vol. 19 No. 1.
277. Robbins, S. P. 1995. *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*. Mate d. o. o. Zagreb.
278. Rouse, M.; Rouse, S. 2005. *Poslovne komunikacije*. E-knjiga Masmedia. Zagreb.
279. Robbins, S. P.; Judge, T. 2009. *Organizacijsko ponašanje*. Mate d. o. o. Zagreb.
280. Rudelj, S. 2012. *Preferirana organizacijska kultura i strateško planiranje u srednjim i velikim poduzećima*. Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues. Vol. XXV No. 1.
281. Rupčić, N. 2003. *Ekonomске implikacije poslovnih spajanja i preuzimanja - osnovica antitrustnog zakonodavstva*. Ekonomski vijesnik. Vol. 1 i 2. No. 15.
282. Russel-Walling, E. 2007. *50 management ideas you really need to know*. Quercus. London.
283. Rust, R.; Chung, T. 2006. *Marketing Models of Service and Relationship*. Marketing Science Vol. 25. No. 6.
284. Ružić, T. 2006. *Kontrola koncentracija u hrvatskome bankarskom sustavu*. Hrvatska narodna banka.
285. Samuelson, P. A.; Nordhaus, W. D. 1992. *Ekonomija 14*. Izdanje. Mate d. o. o. Zagreb.
286. Samuelson, P. A.; Nordhaus, W. D. 2010. *Ekonomija 19. izdanje*. Mate d. o. o. Zagreb.
287. Samuelson, P. A. 1975. *Ekonomska čitanka*. Nakladni zavod matice hrvatske Zagreb.

288. Schumpeter, J. 1993. *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung - achte Auflage*. Duncker & Humblot Berlin.
289. Schiffman, L. G.; Kanuk, L. L. 2004. *Ponašanje potrošača - sedmo izdanje*. Mate d. o. o. Zagreb.
290. Segetlija, Z. 2009. *Poslovno pregovaranje*. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku. Ekonomski fakultet u Osijeku. Grafika. Osijek.
291. Sen, A. 2012. *Razvoj kao sloboda*. Ministarstvo kulture Republike Hrvatske. Algoritam. Zagreb.
292. Sharma, M.; Gupta, P. 2017. *Capex Funding Capital Structure, and Revenue Targets for Entrepreneurial Financing Ventures in the Manufacturing Sector by Venture Capital Funds*. The Journal of Private Equity. Vol. 20. No. 4.
293. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F. 2004. *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Masmedia. Zagreb.
294. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N. 2008. *Temelji menadžmenta*. Školska knjiga. Zagreb.
295. Sikavica, P.; Novak, M. 1999. *Poslovna organizacija - treće, izmijenjeno i dopunjeno izdanje*. Informator. Zagreb.
296. Skoko, H. 2000. *Upravljanje kvalitetom*. Sinergija d. o. o. Zagreb.
297. Smith, J. L. 2007. *Kako stvoriti konkurentsku prednost*. Naklada Ljevak d. o. o. Zagreb.
298. Smith, A. 2006. *Are Britain's Railways Costing Too Much? Perspectives Based on TFP Comparisons with British Rail*. Journal of Transport Economics and Policy. Vol. 40. No. 1.
299. Smith, P. B.; Max-Neef, M. 2012. *Raskrinkana ekonomija - Od moći i pohlepe do suosjećanja i zajedničkog dobra*. Prava za hrvatsko izdanje Izvori.
300. Smojver, Ž. 2017. *Model integriranog javnog prijevoza putnika u gradu Rijeci*. Disertacija. Sveučilište u Rijeci. Pomorski fakultet u Rijeci.
301. Smoljić, M. 2011. *Znanstvena i tehnološka politika i inovativno poduzetništvo*. Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta. Zagreb. Hrvatska.
302. Srića, V. 2010. *Hrvatska 2020*. Profil Multimedija, dio grupe Profil International i Delfin, razvoj managementa.
303. Stacey, R. D. 1997. *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*. Mate d. o. o. Zagreb.

304. Stiglitz, J. E. 2009. *Uspjeh globalizacije: Novi koraci do pravednog svijeta*. Algoritam. Zagreb.
305. Sučević, D. 2010. *Krizni menadžment: vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak*. Lider press d. d. Zagreb. Grafički zavod Hrvatske.
306. Štavlić, K. 2018. *Mikropoduzetništvo – resursi, potencijali i uspješnost*. Veleučilište u Požegi. Studio HS internet d. o. o. Osijek.
307. Sušanjan, Z. 2005. *Organizacijska klima i kultura*. Naklada Slap. Jastrebarsko.
308. Šiško Kuliš, M.; Grubišić, D. 2010. *Upravljanje kvalitetom*. Sveučilište u Splitu. Ekonomski fakultet Split.
309. Škrčić, M.; Mikić, M. 2011. *Poduzetništvo*. Sinergija nakladništvo d. o. o. Zagreb. Printera grupa d. o. o.
310. Škuflić, L. 2005. *Uzroci trgovinskog deficita Republike Hrvatske i mogućnosti njegova smanjivanja*. Ekonomski vjesnik. Vol. 1 i 2. (18) No. 45-58.
311. Škuflić, L.; Šokčević, S. 2016. *Učinci preuzimanja i spajanja poduzeća u hrvatskom gospodarstvu*. International scientific conference – ERAZ 2016: *Knowledge based sustainable economic development*. June 16. Beograd.
312. Šoljan, V. 2004. *Vladajući položaj na tržištu i njegova zlouporaba u pravu tržišnog natjecanja Europske zajednice*. Ibis grafika d. o. o. Zagreb.
313. Šonje, V. 1994. *Tržišne koncentracije u hrvatskoj privredi: stanje 1992. godine i promjene 1989. - 1992. godine*. Izvorni znanstveni članak. Privredna kretanja i ekonomska politika. Vol. 4. No. 31
314. Šošić, I. 2004. *Primijenjena statistika*. Školska knjiga Zagreb. Grafički zavod Hrvatske d. o. o. Zagreb.
315. Šošić, I.; Serdar, V. 1992. *Uvod u statistiku*. Školska knjiga Zagreb.
316. Šoštar, B. 1999. *Izbor načina ulaska poduzeća na inozemna tržišta*. Ekonomski vjesnik. Vol. 1 i 2 (12). No. 37-45.
317. Šubić, R. 2009. *Uloga stranih banaka u okrupnjivanju bankovne industrije*. Ekonomski vjesnik. Vol. 22. No. 2.
318. Štefanić, I. 2015. *Inovativno poduzetništvo: za studente, inovativne poduzetnike i poduzetnike znanstvenike*. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku. Krešendo. Osijek.
319. Šubić, R.; Proklin, M.; Zima, J. 2010. *Promjene kvantitativnih pokazatelja koncentracije u zemljama regije u razdoblju transformacije bankovnih sustava*.

- Review of Contemporary Entrepreneurship. Business and Economic Issues. Vol. XXIII No. 1.
320. Šunić, Š. 1995. *Marketing strategija uslužnih djelatnosti*. Toursim and hospitality management. Vol. 1. No. 1.
321. Špiljak, V. 2007. *Kulturna uvjetovanost poslovne komunikacije*. Acta turistica nova. Vol. 1. No. 1.
322. Šverko, B. 2012. *Ljudski potencijali: usmjeravanje, odabir i osposobljavanje*. Hrvatska sveučilišna naklada. Zagreb.
323. Tadin, H. 2002. *Poduzetnička organizacija – modeliranje uspješnog poduzeća*. Hita d. d. za poslovno savjetovanje i nakladništvo. Zagreb.
324. Tellis, G.; Johnson, J. 2007. *The Value of Quality*. Marketing Science. Vol. 26. No. 6.
325. Tench, R.; Yeomans, L. 2006, *Otkrivanje odnosa s javnošću*. Hrvatska udruga za odnose s javnošću. Biblioteka Print. Printera.
326. Tafra-Vlahović, M. 2013. *Javni govor: priprema, nastup, utjecaj*. Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti Baltazar Adam Krčelić Zaprešić. Intergrafika TTŽ d. o. o.
327. Tafra-Vlahović, M. 2011. *Upravljanje krizom*. Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti Baltazar Adam Krčelić Zaprešić. Intergrafika d. o. o.
328. Thakor, A. V. 2005. *Kako postati bolji stvaralac vrijednosti*. Mate d. o. o. Zagreb.
329. Thompson, A. A.; Strickland, A. J. 2008. *Strateški menadžment u potrazi za konkurentskom prednošću*. Zagrebačka škola Ekonomije i Menadžmenta. Mate d. o. o. Zagreb.
330. Tipurić, D.; Kolaković, M.; Dumičić, K. 2003. *Koncentracijske promjene hrvatske bankarske industrije u desetogodišnjem razdoblju (1993. - 2002.)* Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu. Vol 1. No. 1.
331. Tipurić, D.; Markulin, G. 2002. *Strateški savezi: suradnjom poduzeća do konkurentске prednosti*. Sinergija nakladništvo d. o. o. Zagreb.
332. Tipurić, D. 1999. *Konkurentska sposobnost poduzeća*. Sinergija. Zagreb.
333. Tkalac Verčić, A. 2015. *Odnosi s javnošću*. Hrvatska udruga za odnose s javnošću. Stega tisak d. o. o. Zagreb.

- 334.** Tomičić-Pupek, K. 2019. *Odrednice percepcije kupaca u kontekstu digitalne transformacije*. CroDim: International Journal of Marketing Science. Vol. 2. No. 1
- 335.** Tomić, Z. 2008. *Odnosi s javnošću*. Synopsis. Zagreb. Sarajevo.
- 336.** Tomić, D. 2009. *Dinamika cross-border M&A u funkciji poticanja razvoja hrvatskog gospodarstva*. Economic Research / Ekonomska istraživanja. Vol. 22. No. 1.
- 337.** Trias de Bes, F.; Kotler, P. 2016. *Inovacijom do pobjede – model od A do F*. Školska knjiga Zagreb.
- 338.** Tričković, V.; Hanić, H. 1986. *Elementi istraživanja tržišta*. Savremena administracija i Institut za ekonomska istraživanja. Beograd.
- 339.** Triva, S.; Dika, M. 2004. *Građansko parnično procesno pravo - sedmo izmijenjeno i dopunjeno izdanje*. Sveučilište u Zagrebu. Narodne novine d. d. Zagreb
- 340.** Turner, C. 2003. *Vođenjem do uspjeha: stvaranje poduzetničkih organizacija*. Mozaik knjiga d. o. o. Zagreb.
- 341.** Van der Wagen, L.; Carlos, B. R. 2008. *Event Management - Upravljanje događanjima, za turistička, kulturna, poslovna i sportska događanja*. Mate d. o. o. Zagreb.
- 342.** Van Horne, J.; Wachowicz, J. 1995. *Osnove financijskog menadžmenta - deveto izdanje*. Mate d. o. o. Zagreb.
- 343.** Veselica, V.; Vojnić, D. 2001. *QUO VADIS CROATIA Integracijski procesi, globalizacijski trendovi i zemlje u tranziciji: Povijesna retrospektiva i aktualni trenutak, gdje je Hrvatska*. Ekonomski pregled. Vol. 52 No. 11-12.
- 344.** Vodopija, Š. 2006. *Opća i poslovna komunikacija*. Naklada Žagar Biblioteka: Educo.
- 345.** Vrbaslija, D.; Dabo, K. *Uloga promocije u marketinškoj komunikaciji izvedbenih tradicijskih umjetnosti na primjeru ansambla LADO*. Obrazovanje za poduzetništvo - E4E, znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo. Vol. 9 No. 1.
- 346.** Vrdoljak Raguž, I.; Jelenc, L.; Podrug, N. 2013. *Izvori konkurentne prednosti u XXI. stoljeću*. Sveučilište u Dubrovniku. Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju Dubrovnik.

347. Vrhovski, I.; Živković, D. 2010. *Komparativna analiza organizacijske kulture u procesu preuzimanja na primjeru privatnih visokih učilišta*. Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta. Vol. 1. No. 1.
348. Vrtodušić Hrgović, A. 2005. *Upravljanje potpunom kvalitetom u hotelskoj industriji*. Tourism and hospitality management. Vol. 11. No. 1.
349. Vujić, V. 2005. *Menadžment ljudskog kapitala, drugo izdanje*. Sveučilište u Rijeci. Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija. Grafo Mark d. o. o. Zagreb.
350. Vukičević, M.; Odošić, S. 2012. *Upravljanje rizicima*. Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti Baltazar Adam Krčelić Zaprešić. AKD Tisak. Zagreb.
351. Walsh, G.; Deseniss, A.; Kilian, Th. 2009. *Marketing: Eine einfuhrung auf der Grundlage von Case Studies*. Kapitel 11. Springer-Verlag. Berlin Heidelberg.
352. West, M. 2005. *Tajne uspješnog upravljanja timom*. Školska knjiga d. d. Zagreb.
353. Winter, S. 2005. *Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit*. Eine mehrebenenanalytische Untersuchung der Zusammenhaenge auf Basis multidimensionaler Zufriedenheitsmessung. Mannheim.
354. Zambelli, S.; Rajić, D. 2014. *Analiza sustava kvalitete u certificiranim i necertificiranim hrvatskim vanjskotrgovinskim poduzećima*. Poslovna izvrsnost. Vol. 8. No. 1.
355. Zekić, Z. 2007. *Menadžment-poduzetnička tehnologija*. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci. Rijeka.
356. Zelenika, R.; Pupovac, D. 2001. *Intelektualni kapital - razvojni resurs logističkih kompanija za 21. stoljeće*. Izvorni znanstveni rad. Ekonomski pregled. Vol. 52. No. 9-10.
357. Zelenika, R.; Pupovac, D. 2000. *Transport - čimbenik proboja začaranog kruga razvitka tranzicijskih zemalja*. Ekonomski pregled. Vol. 51. No. 9-10.
358. Zelenika, R. 1998. *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela - treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje*. Ekonomski fakultet u Rijeci. Rijeka.
359. Zgombić, H. & partneri. 2004. *Kako zaposliti i zadržati najbolje ljude*. Faber & Zgombić Plus d. o. o. za nakladništvo i informatiku. Grafoplast. Zagreb.
360. Zgombić, H. & partneri. 2003. *Upravljanje promjenama i tranzicijom*. Faber & Zgombić Plus d. o. o. za nakladništvo i informatiku. Grafoplast. Zagreb.



- 361.** Zgombić, H. & partneri. 2005. *Upravljanje kriznim situacijama*. Faber & Zgombić Plus d. o. o. za nakladništvo i informatiku. Grafoplast. Zagreb.
- 362.** Žabica, S.; Lazibat, T. & Dužević, I. 2014. *Implementacija sustava upravljanja kvalitetom na različitim razinama zdravstvene djelatnosti*. Poslovna izvrsnost Zagreb. Vol. 8. No. 1.
- 363.** Žižak, A.; Vizek Vidović, V.; Ajduković, M. 2012. *Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu*. Sveučilište u Zagrebu. Edukacijsko-rehabilitacijski centar. Zagreb.
- 364.** Zlatović, D. 2009. *Nepošteno tržišno natjecanje i poslovna praksa*. Organizator Zagreb.
- 365.** Žugaj, M.; Bojanić-Glavica, B.; Brčić, R. 2004. *Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije*. Izvorni znanstveni članak. Ekonomski vjesnik. Vol. 17. No. 1 i 2.
- 366.** Žugaj, M.; Šehanović, J.; Cingula, M. 2004. *Organizacija - drugo, dopunjeno i izmijenjeno izdanje*. TIVA Tiskara Varaždin.
- 367.** Quien, M. 2012. *Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost: analiza ciljeva najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj*. Entrepreneurial learning. Vol. 2. No. 1.
- 368.** Poslovna Hrvatska. <https://www.poslovna.hr/> (pristupljeno: 15. studenoga 2022.).

## POPIS TABLICA

<b>Tablica 1.</b> Podrška top-menadžmenta u provođenju politike akvizicije .....	4
<b>Tablica 2.</b> Struktura poduzeća u uzorku prema mišljenju ispitanika o dvije funkcije s najvećom potražnjom za kvalitetnim menadžerima i prema implementiranosti ISO normi.....	5
<b>Tablica 3.</b> Struktura poduzeća u uzorku po županijama .....	124
<b>Tablica 4.</b> Struktura poduzeća u uzorku prema veličini .....	125
<b>Tablica 5.</b> Nerazmjer između očekivanja i percepcije o kvaliteti usluga u autobusnom prijevozu putnika, prikazano prema dimenzijama SERVQUAL modela .....	134
<b>Tablica 6.</b> Zbirne ocjene očekivanja i percepcije o kvaliteti usluga u autobusnom prijevozu...	135
<b>Tablica 7.</b> Prosječne ocjene po pitanjima .....	135
<b>Tablica 8.</b> Rezultati faktorske analize i analize pouzdanosti pomoću Cronbachovog .....	136
<b>Tablica 9.</b> Rezultati faktorske analize i analize pouzdanosti pomoću Cronbachovog alfa-koeficijenta; SERVPERC.....	137
<b>Tablica 10.</b> Zadovoljstvo uslugom i učestalost vožnje <i>Panturistovim</i> autobusima .....	139
<b>Tablica 11.</b> Vrsta linije i učestalost vožnje <i>Panturistovim</i> autobusima .....	139
<b>Tablica 12.</b> T-test.....	140
<b>Tablica 13.</b> Procjena važnosti čimbenika za kvalitetu usluga javnog prijevoza putnika .....	147
<b>Tablica 14.</b> Tri ključna područja u prijevozu putnika koje zakon treba urediti .....	148
<b>Tablica 15.</b> Što je za vašu tvrtku pozitivno, a što negativno predloženim zakonom?.....	150
<b>Tablica 16.</b> Negativni učinci na odredbe predloženog zakona.....	151
<b>Tablica 17.</b> Pozitivni učinci na odredbe predloženog zakona .....	152
<b>Tablica 18.</b> Pozitivni i negativni učinci propisa EU na poduzeća.....	153
<b>Tablica 19.</b> Najvažnija područja u prijevozu putnika koje Zakon uređuje.....	154
<b>Tablica 20.</b> Ukupni prihodi autobusnih prijevoznika u milijunima kuna.....	158
<b>Tablica 21.</b> Ukupni prihodi autobusnih prijevoznika u milijunima kuna, mjere centralne tendencije .....	159
<b>Tablica 22.</b> Ukupni prihodi autobusnih prijevoznika te ukupni prihodi i udjeli najveća 4 prijevoznika .....	161
<b>Tablica 23.</b> Koeficijenti koncentracije i HH indeks u 2016. godini prema ukupnim prihodima	162
<b>Tablica 24.</b> Koeficijenti koncentracije i HH indeks u 2021. godini - prema ukupni prihodima	163
<b>Tablica 25.</b> Pokazatelji koncentracije tržišta autobusnih prijevoznika – prema ukupnim prihodima .....	164
<b>Tablica 26.</b> Imovina prijevozničkih poduzeća u promatranom razdoblju (u milijunima kuna).	167

<b>Tablica 27.</b> Ukupne imovine četiri najveće prijevoznice tvrtke u promatranom razdoblju .....	169
<b>Tablica 28.</b> Ukupna imovina autobusnih prijevoznika u milijunima kuna - mjere centralne tendencije .....	170
<b>Tablica 29.</b> Koeficijenti koncentracije i HH indeks u 2016. godini - prema ukupnoj imovini ..	171
<b>Tablica 30.</b> Koeficijenti koncentracije i HH indeks u 2021. godini - prema ukupnoj imovini ..	172
<b>Tablica 31.</b> Pokazatelji koncentracije tržišta autobusnih prijevoznika - prema ukupnoj imovini .....	172
<b>Tablica 32.</b> Udio ispitanika prema vrsti prometne linije i prijevozniku u postocima (%) .....	179
<b>Tablica 33.</b> Udio ispitanika prema vrsti prometne linije i radnom statusu u postocima (%) ....	180
<b>Tablica 34.</b> Radni status putnika po pojedinom prijevozniku u postocima (%) .....	180
<b>Tablica 35.</b> Tvrdnje u SERVQUAL setu <i>očekivanja</i> - aritmetičke sredine .....	181
<b>Tablica 36.</b> Faktori dobiveni faktorskom analizom uz <i>Varimax</i> rotaciju i koeficijenti korelacije .....	183
<b>Tablica 37.</b> Faktori dobiveni faktorskom analizom uz <i>Varimax</i> rotaciju i koeficijenti korelacije nakon korekcije pomoću Cronbach alfa-testa .....	185
<b>Tablica 38.</b> Aritmetičke sredine u SERVQUAL setu <i>očekivanja</i> za svaku pojedinu tvrdnju -..	186
<b>Tablica 39.</b> Aritmetičke sredine u s SERVQUAL setu <i>očekivanja</i> za svaku pojedinu tvrdnju .	187
<b>Tablica 40.</b> Tvrdnje u SERVQUAL setu <i>percepcija</i> – aritmetičke sredine (Likertova ljestvica 1/min - 5/max) .....	195
<b>Tablica 41.</b> Faktorska analiza uz <i>Varimax</i> rotaciju i koeficijenti korelacije .....	197
<b>Tablica 42.</b> Aritmetičke sredine u SERVQUAL setu <i>percepcija</i> za svaku pojedinu tvrdnju – prema vrsti linija.....	198
<b>Tablica 43.</b> Najveće razlike između aritmetičkih sredina u SERVQUAL setu <i>percepcija</i> .....	200
<b>Tablica 44.</b> Aritmetičke sredine u SERVQUAL setu <i>percepcija</i> za svaku pojedinu tvrdnju ....	200
<b>Tablica 45.</b> Nerazmjer između percepcije i očekivanja - prema tvrdnjama .....	202
<b>Tablica 46.</b> Prosječne razlike između očekivanja i percepcije .....	204
<b>Tablica 47.</b> Faktori dobiveni faktorskom analizom uz <i>Varimax</i> rotaciju uz prikaz koeficijenata korelacije na varijablama izračunatim iz razlike percepcije i očekivanja .....	205
<b>Tablica 48.</b> Nerazmjer između percepcije i očekivanja – prema vrstama autobusnih linija .....	206
<b>Tablica 49.</b> Usporedba nerazmjera između očekivanja i percepcije prema prijevoznikom poduzeću.....	207
<b>Tablica 50.</b> Istaknute razlike u tvrdnjama prema pojedinim poduzećima.....	208
<b>Tablica 51.</b> Tvrdnje u SERVQUAL setu <i>očekivanja</i> - udio odgovora u postocima (%) .....	209
<b>Tablica 52.</b> Tvrdnje u SERVQUAL setu <i>percepcija</i> - udio odgovora u postocima (%).....	210

<b>Tablica 53.</b> Tvrdnje u SERVQUAL setu <i>očekivanja</i> (istraživanje iz 2019. godine) aritmetičke sredine .....	218
<b>Tablica 54.</b> Tvrdnje i dimenzije SERVQUAL seta <i>očekivanja</i> .....	219
<b>Tablica 55.</b> Tvrdnje SERVQUAL seta <i>očekivanja</i> kod kojih su utvrđene statistički značajne razlike između rezultata iz 2018. i 2019. godine ( $p<0,05$ ).....	220
<b>Tablica 56.</b> Prosječne vrijednosti SERVQUAL dimenzija <i>očekivanja</i> - istraživanja iz 2018. i 2019. godine ( $p<0,05$ ) .....	221
<b>Tablica 57.</b> Tvrdnje u SERVQUAL setu <i>percepcija</i> (istraživanje iz 2019. godine).....	227
<b>Tablica 58.</b> Tvrdnje i dimenzije SERVQUAL seta <i>percepcija</i> (usporedba istraživanje iz 2018. i 2019. godine) - aritmetičke sredine.....	228
<b>Tablica 59.</b> Tvrdnje SERVQUAL seta <i>percepcija</i> kod kojih su utvrđene statistički značajne razlike između rezultata iz 2018. i 2019. godine ( $p<0,05$ ).....	229
<b>Tablica 60.</b> Prosječne vrijednosti SERVQUAL dimenzija <i>percepcija</i> - istraživanja iz 2018. i 2019. godine ( $p<0,05$ ) .....	230
<b>Tablica 61.</b> Nerazmjer između percepcije i očekivanja - prema tvrdnjama (aritmetičke sredine i izračunata razlika) - istraživanje 2019. godine.....	231
<b>Tablica 62.</b> Nerazmjer između percepcije i očekivanja - prema dimenzijama SERVQUAL modela – istraživanje 2019. godine.....	233
<b>Tablica 63.</b> Usporedba analize nerazmjera 2018./2019. godina.....	234
<b>Tablica 64.</b> Utvrđene razlike u percepciji i očekivanjima 2018./2019.....	235
<b>Tablica 65.</b> Utvrđene razlike u dimenzijama između percepcije i očekivanja 2018./2019.....	236
<b>Tablica 66.</b> Pokazatelji koncentracije tržišta prema Gini koeficijentu autobusnih prijevoznika	239
<b>Tablica 67.</b> Pokazatelji koncentracije tržišta prema Gini koeficijentu autobusnih prijevoznika prema ukupnoj imovini .....	239
<b>Tablica 68.</b> Korelacija između Gini koeficijenta i opipljivih/neopipljivih elemenata .....	240
<b>Tablica 69.</b> Usporedba nerazmjera prema dimenzijama SERVQUAL modela u razdobljima 2014., 2018. i 2019. godine .....	240

## POPIS SLIKA

<b>Slika 1.</b> Potencijalni izvori konkurentske prednosti .....	19
<b>Slika 2.</b> Potrebe provođenja <i>due diligence</i> analize .....	36
<b>Slika 3.</b> Vrste spajanja .....	39
<b>Slika 4.</b> Kvaliteta s aspekta proizvođača, potrošača i tržišta .....	62
<b>Slika 5.</b> Procesno zasnovani model sustava upravljanja kvalitetom.....	63
<b>Slika 6.</b> Kontrola upravljanja kvalitetom .....	65
<b>Slika 7.</b> Četiri glavna poslovna procesa ISO 9001 .....	68
<b>Slika 8.</b> Revizija sustava kvalitete .....	78
<b>Slika 9.</b> Teorija potvrde očekivanja .....	88
<b>Slika 10.</b> Karakteristike formalnih i neformalnih komunikacijskih kanala .....	96
<b>Slika 11.</b> Faze osiguranja kvalitete .....	119
<b>Slika 12.</b> Sustav povratnih veza .....	131
<b>Slika 13.</b> Lorenzova krivulja za 2013. godinu – prema ukupnim prihodima .....	166
<b>Slika 14.</b> Lorenzova krivulja za 2021. godinu – prema ukupnim prihodima .....	166
<b>Slika 15.</b> Lorenzova krivulja za 2013. godinu – prema ukupnoj imovini .....	173
<b>Slika 16.</b> Lorenzova krivulja za 2021. godinu – prema ukupnoj imovini .....	174

## POPIS GRAFOVA

<b>Graf 1.</b> Broj registriranih autobusa u Republici Hrvatskoj od 2008. do 2016. godine.....	58
<b>Graf 2.</b> Broj prevezenih putnika u željezničkom prijevozu od 2008. do 2016. godine.....	59
<b>Graf 3.</b> Broj ISO 9001 certifikati u Republici Hrvatskoj .....	122
<b>Graf 4.</b> Broj ISO 14001 certifikati u Republici Hrvatskoj .....	123
<b>Graf 5.</b> Ocjena primarnih snaga u pružanju usluga prijevoza .....	126
<b>Graf 6.</b> Važnost kriterija kvalitete za javni prijevoz putnika.....	127
<b>Graf 7.</b> Samoprocjena poduzeća po dimenzijama .....	144
<b>Graf 8.</b> Dodatni sadržaji u autobusima autoprijevoznika .....	145
<b>Graf 9.</b> Upoznatost prijevoznika s ISO normama .....	146
<b>Graf 10.</b> Plan implementiranosti sustava kvalitete .....	146
<b>Graf 11.</b> Hoće li predloženi 'Zakon o prijevozu u cestovnom prometu' doprinijeti razvoju i ....	148
<b>Graf 12.</b> Najbolji način uređenja javnog prijevoza u RH.....	150
<b>Graf 13.</b> Utjecaj propisa EU na tvrtke .....	153
<b>Graf 14.</b> Hoće li predloženi zakon o koncesijama doprinijeti razvoju i uređenju tržišta cestovnog.....	154
<b>Graf 15.</b> Udjeli prihoda najveće 4 tvrtke u ukupnim приходima sektora.....	156
<b>Graf 16.</b> Koncentracija prihoda u 4, 6 i 8 najvećih autobusnih prijevoznika (udio u %).....	157
<b>Graf 17.</b> Grafički prikaz koncentracije tržišta autobusnih prijevoznika – prema ukupnim .....	165
<b>Graf 18.</b> Radni status ispitanika .....	176
<b>Graf 19.</b> Ispitanici prema dobnim kategorijama.....	177
<b>Graf 20.</b> Ispitanici prema spolu .....	177
<b>Graf 21.</b> Ispitanici prema spolu .....	178
<b>Graf 22.</b> Udio ispitanika po vrstama linija .....	178
<b>Graf 23.</b> Udio ispitanika prema prijevozniku iz <i>Arriva Hrvatska d. o. o.</i> grupe.....	179
<b>Graf 24.</b> Udio ispitanika prema učestalosti korištenja autobusa .....	181
<b>Graf 25.</b> Zadovoljstvo sudionika trenutnim prijevoznikom .....	189
<b>Graf 26.</b> Radni status ispitanika prema istraživanju zadovoljstva pružene usluge .....	190
<b>Graf 27.</b> Dobna razlika ispitanika prema istraživanju zadovoljstva pružene usluge.....	191
<b>Graf 28.</b> Vrsta linija prema istraživanju zadovoljstva ispitanika.....	191
<b>Graf 29.</b> Razlike između autobusnih prijevoznika <i>Arriva grupe</i> .....	192
<b>Graf 30.</b> Učestalost korištenja autobusnog prijevoznika.....	193
<b>Graf 31.</b> Planirate li se opet voziti ovim prijevoznikom?.....	193

<b>Graf 32.</b> Razlozi korištenja autobusa <i>Arriva grupe</i> .....	194
<b>Graf 33.</b> Radni status ispitanika .....	213
<b>Graf 34.</b> Ispitanici prema dobnim kategorijama.....	214
<b>Graf 35.</b> Ispitanici prema spolu .....	214
<b>Graf 36.</b> Ispitanici prema bračnom statusu.....	215
<b>Graf 37.</b> Udio ispitanika prema prijevozniku iz <i>Arriva Hrvatska d. o. o. grupe</i> (2019.).....	216
<b>Graf 38.</b> Udio ispitanika prema prijevozniku iz <i>Arriva Hrvatska d. o. o. grupe</i> .....	217
<b>Graf 39.</b> Koliko ste zadovoljni pruženom uslugom ovog autobusnog prijevoznika? .....	222
<b>Graf 40.</b> Radni status ispitanika .....	222
<b>Graf 41.</b> Dobna skupina ispitanika .....	223
<b>Graf 42.</b> Zadovoljstvo putnika prema vrsti autobusne linije .....	223
<b>Graf 43.</b> Razlika između autobusnih prijevoznika .....	224
<b>Graf 44.</b> Koji Vam je ovo puta da se vozite u autobusu ovog prijevoznika? .....	224
<b>Graf 45.</b> Učestalost vožnje prema autoprijevozniku .....	225
<b>Graf 46.</b> Planirate li se opet voziti ovim autoprijevoznikom?.....	225
<b>Graf 47.</b> Razlozi korištenja autobusa ovog autoprijevoznika.....	226
<b>Graf 48.</b> Grafički prikaz usporedbe rezultata istraživanja elemenata <i>percepcije</i> u 2014., 2018. i 2019. godini.....	237
<b>Graf 49.</b> Grafički prikaz <i>nerazmjera između percepcije i očekivanja</i> prema istraživanjima u 2014., 2018. i 2019. godini.....	238

## POPIS KRATICA

---

EU	- Europska unija
HCM	- Harmonized Calculation Method
HGK	- Hrvatska gospodarska komora
HRN EN	- Hrvatska norma koju je odobrio Hrvatski zavod za norme
ISO	- International Organization for standardization
PMI	- Post Merger Integration
SERVEXP	- Serving Experience
SERVQUAL	- Service Quality
SQM	- Strategic Quality Management
TQM	- Total Quality Management
SERVPERC	- Serving Perception
SWOT	- Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
FDI	- Foreign direct investments



## **PRILOZI**

### **ANKETA**

Anketa je anonimna i provodi se u svrhu istraživanja na Ekonomskom fakultetu u Osijeku. Molim vas da budete sudionici ovog istraživanja koje obuhvaća sve prijevoznike tvrtke u Republici Hrvatskoj. Ovom se anketom ispituju stavovi o kvaliteti u javnom prijevozu putnika.

#### **1. Kako biste ocijenili primarne snage Vaše tvrtke u pružanju usluga prijevoza?**

- |                       |   |   |   |   |   |
|-----------------------|---|---|---|---|---|
| a) Sigurnost          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Udobnost           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Točnost            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Ljubaznost osoblja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) Niska cijena       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) Kvaliteta usluge   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

(1 – odlično; 2 – vrlo dobro; 3 – osrednje; 4 – loše; 5 – iznimno loše)

#### **2. Slažete li se da implementacija sustava upravljanja kvalitetom predstavlja važan segment za uspješno organizacijsko poslovanje.**

(1 - izrazito se slažem; 2 - uglavnom se slažem; 3 - nemam određeno mišljenje;  
4 - uglavnom se ne slažem; 5 - uopće se ne slažem)

1 2 3 4 5

#### **3. Poznajete li pojam sustava za upravljanje kvalitetom?**

- a) izvrsno
- b) jako dobro
- c) dobro
- d) površno
- e) ne poznajem uopće

**4. Prema Vašem mišljenju kako biste ocijenili kriterije kvalitete za javni prijevoz putnika?**

a) raspoloživost (opseg ponuđene usluge, u smislu geografije, vremenske učestalosti i načina prijevoza) 1 2 3 4 5

b) pristupačnost (pristup do sustava JPP-a uključujući među vezu s drugim načinima JPP 1 2 3 4 5

c) obavijesti (sustavno pribavljanje znanja o sustavu JPP-a kako bi se pomoglo planiranje i izvršenje putovanja) 1 2 3 4 5

d) vrijeme (aspekti vremena relevantni za planiranje i izvršenje putovanja) 1 2 3 4 5

e) briga za korisnika usluge (elementi usluge uvedeni kako bi se standardna usluga, što je moguće više, približila zahtjevima bilo kojeg pojedinačnog korisnika usluge) 1 2 3 4 5

f) udobnost (elementi usluge uvedeni kako bi JPP putovanja bila više opuštaća i ugodna) 1 2 3 4 5

g) sigurnost (osjećaj osobne zaštite koji doživljavaju korisnici usluga, proizašao iz stvarnih primijenjenih mjera i iz aktivnosti predviđenih da osiguraju svijest korisnika o tim mjerama) 1 2 3 4 5

i) utjecaj na okoliš (utjecaj n ukupni okoliš koji proizlazi iz pružanja usluge JPP-a) 1 2 3 4 5

(1 – jako važno; 2 – važno; 3 – niti važno niti nevažno; 4 – nevažno; 5 – u potpunosti nevažno)

**5. Je li u vašem poduzeću implementiran neki sustav kvalitete?**

a) Da – ako da koji?

b) Ne

**6. Jeste li upoznati s normom?**

a) HRN EN ISO 9001 1. Da 2. Ne

b) HRN EN ISO 14001 1. Da 2. Ne

c) HRN EN ISO 13816 1. Da 2. Ne

**7. Jeste li uveli ili planirate uvesti neku od normi?**

- a) da - koju
- b) ne

**8. Primate li usluge savjetovanja i konzultacija za uvođenje ISO sustava?**

- a) da
- b) ne

**9. Slažete li se da provođenje interne edukacije vozača s ciljem poboljšanja pružanja kvalitete usluga javnog prijevoza treba usvojiti svaka organizacija koja se bavi pružanjem ovakvih vrsta usluga.**

( 1 - izrazito se slažem; 2 - uglavnom se slažem; 3 - nemam određeno mišljenje;  
4 - uglavnom se ne slažem; 5 - uopće se ne slažem)

1   2   3   4   5

**10. Provodite li internu edukaciju vozača s ciljem poboljšanja pružanja kvalitete usluge u vašoj organizaciji?**

- a) da
- b) ne

**11. Smatram ulazak Republike Hrvatske u Europsku uniju dobrom prilikom za visoko pozicioniranje na tržištu s posjedovanjem sustava upravljanja kvalitetom.**

( 1 - izrazito se slažem; 2 - uglavnom se slažem; 3 - nemam određeno mišljenje;  
4 - uglavnom se ne slažem; 5 - uopće se ne slažem)

1   2   3   4   5

### **Opći podaci**

1. Koliko zaposlenika ima vaše poduzeće?
2. Koliko autobusa imate u vašem voznom parku?
3. Kolika je prosječna starost vašeg voznog parka?
4. Koliko imate registriranih linija?
5. Koje vrste linija imate u koncesiji:

Gradske                                    a) da                                    b) ne

Županijske                                a) da                                    b) ne

Međužupanijske                        a) da                                    b) ne

Međunarodne                            a) da                                    b) ne

6. Koliko kilometara prelazite godišnje?
7. Koliki su Vam godišnji prihodi?

**Hvala na suradnji!**

## ANKETA

Poštovani putnici,

anketa koja se nalazi pred Vama provodi se u svrhu utvrđivanja trenutne kvalitete pruženih usluga u *Panturistu*. Želja nam je omogućiti da naša usluga bude što je moguće kvalitetnija i prilagođenija našim korisnicima.

Za popunjavanje ankete trebat će Vam oko pet minuta vremena!

Unaprijed se zahvaljujemo za Vaše odvojeno vrijeme pri ispunjavanju.

**Molimo Vas da na sljedeće tvrdnje odgovorite ocjenom, odnosno uz svaku od njih zaokružite brojku koja izražava Vaš stupanj neslaganja ili slaganja s njima. Ocjene se kreću od minimalno 1 - u potpunosti se slažem do 5 - u potpunosti se ne slažem.**

	Uopće se ne slažem	Uglavnom se ne slažem	Niti se slažem niti se ne slažem	Uglavnom se slažem	Potpuno se slažem
Autobusi u kojima se vozimo trebali bi imati jasno prikazan logotip tvrtke i biti uočljivi putnicima.	1	2	3	4	5
Osoblje u autobusu trebalo bi biti uredno, čisto i u skladu s odjevnim kodeksom tvrtke.	1	2	3	4	5
Autobusi bi trebali imati sav potreban inventar kako bi putnicima putovanje bilo ugodnije (WC, internet, TV i sl.).	1	2	3	4	5
Čistoća autobusa trebala bi biti na visokoj razini.	1	2	3	4	5
Vozni redovi trebali bi biti redoviti i u skladu s propisima.	1	2	3	4	5
Vozni redovi trebali bi biti potpuno točni kako bi putnici dolazili točno na vrijeme na željeno odredište.	1	2	3	4	5
Vozno osoblje treba uvijek pružati sve važne informacije, kako bi putnici u svakom trenutku bili pravodobno obaviješteni.	1	2	3	4	5
Vozno osoblje treba pružati putnicima sve informacije pri kupnji karata (cijena, vozni red i druge putnicima korisne informacije)	1	2	3	4	5
Vozno osoblje trebalo u svakom trenutku biti spremno pomoći putnicima s bilo kakvim problemima s kojim se suoče.	1	2	3	4	5
Prijevoznici trebaju putnike pravodobno informirati o svim promjenama i događanjima vezanim uz javni autobusni prijevoz.	1	2	3	4	5
Vozno osoblje treba svakodnevno pomagati putnicima pri utovaru i istovaru prtljage.	1	2	3	4	5
Vozno osoblje treba se brzo prilagođavati različitim putnicima.	1	2	3	4	5
Vozači autobusa trebali bi voziti načinom vožnje koji ulijeva sigurnost putnicima.	1	2	3	4	5

Putnici bi se trebali moći pouzdati u vozno osoblje.	1	2	3	4	5
Osoblje treba odgovarati na postavljena pitanja profesionalno i stručno.	1	2	3	4	5
Svi zaposlenici prijevozničkih poduzeća trebali bi biti na jednako visokoj razini ljubaznosti.	1	2	3	4	5
Putnici se trebaju osjećati sigurno u autobusu.	1	2	3	4	5
Vozno osoblje treba pokazivati razumijevanje za putnike.	1	2	3	4	5
Vozno osoblje treba shvaćati stvarne potrebe putnika.	1	2	3	4	5
Prodaja karata trebala bi biti pristupačna.	1	2	3	4	5
Vrijeme za prodaju karata treba što je više moguće prilagoditi putnicima.	1	2	3	4	5
Trebala bi postojati mogućnost kupovine karte u autobusu.	1	2	3	4	5

**23. Koliko ste zadovoljni pruženom uslugom *Panturista*?** (na ljestvici od 1 do 5 - kao školske ocjene)

1                      2                      3                      4                      5

**24. Koji Vam je ovo put da se vozite u *Panturistovom* autobusu?**

- a) prvi puta se vozim
- b) više puta sam se vozio/vozila
- c) vozim se redovito u *Panturistovim* autobusima

**25. Planirate li se opet voziti s *Panturistovim* autobusom?**

- a) da
- b) ne (ako ne, zašto? \_\_\_\_\_)

**26. Zbog čega se sve odlučujete na vožnju *Panturistovim* autobusom?**

(moguće je zaokružiti više odgovora)

- a) Niska cijena
- b) Vrijeme polaska
- c) Ljubaznost osoblja
- d) Dobar autobus
- e) Navika
- f) Nemogućnost drugog izbora
- g) Nešto drugo, navedite što \_\_\_\_\_

**Molimo Vas da na sljedeće tvrdnje o usluzi koju pruža *Panturist* odgovorite ocjenom, odnosno uz svaku od njih zaokružite brojku koja izražava Vaš stupanj neslaganja ili slaganja s njima.**

Ocjene se kreću od minimalno 1 - u potpunosti se slažem do 5 - u potpunosti se ne slažem.

	Uopće se ne slažem	Uglavnom se ne slažem	Niti se slažem niti se ne slažem	Uglavnom se slažem	Potpuno se slažem
<i>Panturistovi</i> autobusi imaju jasno prikazan i uočljiv logotip tvrtke.	1	2	3	4	5
Osoblje u <i>Panturistovim</i> autobusima uvijek je uredno, čisto i u skladu s odjevnim kodeksom tvrtke.	1	2	3	4	5
Autobusi <i>Panturista</i> imaju sav potreban inventar koji putnicima pruža ugodnije putovanje (WC, internet, TV i sl.).	1	2	3	4	5
Čistoća <i>Panturistovih</i> autobusa na visokoj je razini.	1	2	3	4	5
<i>Panturistovi</i> vozni redovi redoviti su i usklađeni sa svim propisima.	1	2	3	4	5
Vozni redovi <i>Panturistovih</i> autobusa potpuno su točni čime putnici dolaze točno na vrijeme na željeno odredište.	1	2	3	4	5
Vozno osoblje u <i>Panturistovim</i> autobusima uvijek pruža sve važne informacije, pa su putnici u svakom trenutku dobro obaviješteni.	1	2	3	4	5
Osoblje u <i>Panturistovim</i> autobusima pruža putnicima sve informacije pri kupnji karata (cijenu, vozni red i druge putnicima korisne informacije).	1	2	3	4	5
<i>Panturistovo</i> osoblje spremno je u svakom trenutku pomoći putnicima u vezi bilo kakvih problema.	1	2	3	4	5
<i>Panturist</i> pravodobno informira putnike o promjenama i događanjima vezanim uz svoj javni prijevoz.	1	2	3	4	5
Vozno osoblje <i>Panturista</i> pomaže putnicima pri utovaru i istovaru prtljage.	1	2	3	4	5
Osoblje <i>Panturista</i> brzo se prilagođava različitim putnicima.	1	2	3	4	5
Vozači u <i>Panturistovim</i> autobusima prakticiraju siguran način vožnje.	1	2	3	4	5
Putnici se uvijek mogu pouzdati u osoblje u autobusima <i>Panturista</i> .	1	2	3	4	5
Osoblje <i>Panturista</i> na postavljena pitanja odgovara profesionalno i stručno.	1	2	3	4	5
Svi zaposlenici <i>Panturista</i> s kojima sam bio/la u kontraktu su na jednako visokoj razini ljubaznosti.	1	2	3	4	5
Putnici se osjećaju sigurno u autobusima <i>Panturista</i> .	1	2	3	4	5
Vozno osoblje ovog autobusa pokazuje razumijevanje za putnike.	1	2	3	4	5
<i>Panturistovo</i> osoblje shvaća stvarne potrebe putnika.	1	2	3	4	5

Prodaja karata u <i>Panturistovim</i> autobusima je pristupačna.	1	2	3	4	5
Vrijeme za prodaju karata prilagođeno je putnicima autobusa.	1	2	3	4	5
Moguće je kupiti kartu u ovom autobusu.	1	2	3	4	5

Osobni podaci:

**Spol:** M    Ž

**Radni status:**

- a) učenik ili student
- b) nezaposlen
- c) zaposlen ili samozaposlen
- d) umirovljenik

**Dob:** a) do 14 godina

- b) 14 - 18 godina
- c) 18 - 30 godina
- d) 30 - 50 godina
- e) 50 i više

**Bračno stanje:**

- a) neoženjen/neudana
- b) oženjen/udana
- c) samac
- d) udovac/udovica

**Hvala Vam na vremenu i sretan put!**



## ANKETA

Poštovani, ova je anketa anonimna i provodi se u svrhu istraživanja na Ekonomskom fakultetu u Osijeku. Molim vas da budete sudionici ovog istraživanja koje obuhvaća sve prijevozničke tvrtke u Republici Hrvatskoj. Anketom se ispituju stavovi o kvaliteti u javnom prijevozu putnika.

### 1. Kako biste ocijenili primarne snage Vaše tvrtke u pružanju usluga prijevoza?

*(1 – iznimno loše; 2 – loše; 3 – osrednje; 4 – dobro; 5 – iznimno dobro)*

• Sigurnost	1	2	3	4	5
• Udobnost	1	2	3	4	5
• Točnost	1	2	3	4	5
• Ljubaznost osoblja	1	2	3	4	5
• Niska cijena	1	2	3	4	5
• Kvaliteta usluge	1	2	3	4	5

### 2. Koje sve suvremene tehnološke sustave Vaše prijevozničko poduzeće već nudi?

- a) *(zaokružite sve što Vaše prijevozničko poduzeće već posjeduje)* Wi-Fi
- b) *ticketing* sistem
- c) *online* kupovina karata
- d) kartično plaćanje u autobusu
- e) mobilna aplikacija
- f) praćenje vozila putem GPS za korisnike
- g) čitači QR kodova

nešto drugo, navedite što \_\_\_\_\_

### 3. Koliko ste upoznati s pojmom sustava za upravljanje kvalitetom:

*(1 - minimum, 5 - maksimum)*

1      2      3      4      5

### 4. Jeste li upoznati sa sljedećim normama?

*(zaokružite samo one s kojima ste upoznati)*

- a) HRN EN ISO 9001
- b) HRN EN ISO 14001
- c) HRN EN ISO 13816

**5. Jeste li dosad primali usluge savjetovanja i konzultacija za uvođenje ISO sustava?**

- a) da
- b) ne

**6. Molimo Vas da procijenite u kojoj su mjeri sljedeći čimbenici važni za kvalitetu usluga javnog prijevoza putnika?**

	Potpuno nevažno	Uglavnom nevažno	Niti važno niti nevažno	Uglavnom važno	Vrlo važno
<b>RASPOLOŽIVOST</b> - opseg ponuđene usluge u smislu geografije, vremenske učestalosti i načina prijevoza.	1	2	3	4	5
<b>PRISTUPAČNOST</b> - pristup do sustava JPP-a uključujući međuvezu s drugim načinima JPP-a.	1	2	3	4	5
<b>OBAVIJESTI</b> - sustavno pribavljanje znanja o sustavu JPP-a kako bi se pomoglo planiranju i izvršenju putovanja.	1	2	3	4	5
<b>VRIJEME PUTOVANJA</b> - planiranje i izvršavanje putovanja.	1	2	3	4	5
<b>BRIGA ZA KORISNIKA USLUGE</b> - uvođenje novih elemenata koji standardnu uslugu još više približavaju zahtjevima različitih grupa korisnika.	1	2	3	4	5
<b>INTERNA EDUKACIJA VOZAČA I KONDUKTERA</b> - s ciljem poboljšanja usluge i boljeg imidža tvrtke.	1	2	3	4	5
<b>UDOBNOST</b> - elementi usluge uvedeni kako bi usluga bila opuštajuća i ugodna.	1	2	3	4	5
<b>SIGURNOST</b> - osjećaj osobne zaštite koji, proizašao iz stvarno primijenjenih mjera i aktivnosti predviđenih da osiguraju svijest korisnika o tim mjerama.	1	2	3	4	5
<b>POSTOJANJE AUTOBUSNIH KOLODVORA</b>	1	2	3	4	5
<b>IMPLEMENTACIJA SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM</b> - uvođenje ISO standarda i sl.	1	2	3	4	5
<b>UTJECAJ NA OKOLIŠ</b>	1	2	3	4	5

**7. Je li u Vašem prijevozničkom poduzeću implementiran neki sustav kvalitete?**

- a) Da. Koji? \_\_\_\_\_
- b) Ne. Planiramo uvesti. \_\_\_\_\_
- c) Ne. Ne planiramo ga uvoditi.

**8. Provodite li internu edukaciju vozača s ciljem poboljšanja pružanja kvalitete usluge u Vašoj organizaciji?**

- a) da
- b) ne

**9. Hoće li predloženi *Zakon o prijevozu u cestovnom prometu*, doprinijeti razvoju i uređenju tržišta cestovnog prijevoza putnika u idućem razdoblju?**

- a) da
- b) ne
- c) ne znam, nisam siguran

**10. Prema Vašem mišljenju, koja su tri najvažnija područja u prijevozu putnika koje ovaj *Zakon* treba urediti?**

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**11. Na koji način treba urediti javni linijski prijevoz putnika u RH?**

- a) kao i dosad (putem dozvola)
- b) liberalizirati ga
- c) koncesijama
- d) integrirani prijevoz putnika
- e) na neki drugi način; navedite koji: \_\_\_\_\_

**12. Što je za Vašu tvrtku pozitivno, a što negativno predloženim zakonom?**

*(stavite oznaku + u odgovarajuću kolonu i/ili upišite tekst obrazloženja svog odgovora)*

	<b>NEGATIVNO</b> Navedite ukratko zašto?	<b>NEUTRALNO</b> Ne odnosi se na nas.	<b>POZITIVNO</b> Navedite ukratko zašto?
Usklađivanje županijskih i međužupanijskih linija tijekom cijele godine.			
Izbacivanje osobnog vozila (8+1), iz javnog linijskog prijevoza.			

Prijevoz na poziv (mikroprijevoz).			
Najam vozila s vozačem.			
Taksi prijevoz.			
Uvođenje koncesija.			
Prekršajne odredbe.			

**13. Na poslovanje Vaše tvrtke, propisi EU koji se primjenjuju kroz nacionalno zakonodavstvo utječu:**

a) pozitivno (zašto) : \_\_\_\_\_

b) negativno (zašto) : \_\_\_\_\_

c) ne utječu

**14. Hoće li predloženi *Zakon o koncesijama*, doprinijeti razvoju i uređenju tržišta cestovnog prijevoza putnika u idućem periodu?**

a) da

b) ne

**15. Prema Vašem mišljenju, koja su tri najvažnija područja u prijevozu putnika koje *Zakon o koncesijama* uređuje? (upišite najviše tri područja koja smatrate ključnima)**

○ \_\_\_\_\_

○ \_\_\_\_\_

○ \_\_\_\_\_

### Opći podaci

- **Koliko zaposlenika ima Vaše poduzeće?** \_\_\_\_\_
- **Koliko autobusa imate u Vašem voznom parku?** \_\_\_\_\_
- **Kolika je prosječna starost Vašeg voznog parka?** \_\_\_\_\_
- **Koliko imate registriranih linija?** \_\_\_\_\_
- **Koje sve vrste linija imate u koncesiji?**
  - a) gradske
  - b) županijske
  - c) međuzupanijske
  - d) međunarodne
  
- **Koliko kilometara prelazite godišnje?** \_\_\_\_\_
- **Koliki su Vam godišnji prihodi?** \_\_\_\_\_

Zahvaljujem Vam se na vremenu koje ste izdvojili kako biste popunili anketu!