

**Ivana
Licul****MENADŽERSKA PERCEPCIJA
INSTITUCIONALNE POTPORE
PRI INTERNACIONALIZACIJI
HOTELSKIH PODUZEĆA
PUTEM KOMERCIJALNE
DIPLOMACIJE****MANAGEMENT PERCEPTION
OF INSTITUTIONAL
SUPPORT TO THE
INTERNATIONALISATION OF
HOTEL COMPANIES THROUGH
COMMERCIAL DIPLOMACY**

SAŽETAK: Komercijalna diplomacija predstavlja posrednički mehanizam između državnih institucija i poduzeća, usmjerena na olakšavanje tržišnog pristupa i smanjenje troškova internacionalizacije, stvarajući preduvjete za njihovu međunarodnu tržišnu prisutnost. Iako znanost prepoznaje važnost ovakvog oblika institucionalne potpore u procesu internacionalizacije poslovanja, odnos državnih institucija i poslovnog sektora nedovoljno je istražen, pri čemu se istraživački ciljevi često ograničavaju na makroekonomsku razinu, zane-marujući potrebe poduzetničkog sektora i specifičnosti djelatnosti u kojima djeluje. Ovo istraživanje fokusira se na sektor malih i srednje velikih hotelskih poduzeća u Hrvatskoj, s naglaskom na percepciju hotelskih menadžera o značaju institucija nadležnih za pružanje usluga komercijalne diplomacije. Svrha je razumjeti kako hotelski menadžeri vrednuju ulogu državnih institucija u olakšavanju međunarodnog tržišnog pozicioniranja. Na uzorku od 103 ispitanika istražen je utjecaj veličine i lokacije hotela na percepciju relevantnosti institucija koje pružaju usluge komercijalne diplomacije u procesu međunarodnog tržišnog proboja. Rezultati sugeriraju značajne razlike u percepciji institucionalne potpore ovisno o lokaciji ($p = 0,001$) i veličini hotela ($p = 0,045$). Hotelska poduzeća u zaleđu Jadranske regije i u Panonskoj Hrvatskoj percipiraju institucije kao važnije u odnosu na one uz obalu i u Sjevernoj Hrvatskoj, dok mala i srednje velika hotelska poduzeća vrednuju institucionalnu podršku više nego mikro poduzeća. Rezultati ukazuju na potrebu za prilagođenim modelima institucionalne potpore koji uzimaju u obzir regionalne i strukturne specifičnosti hotelskog sektora, s ciljem

ABSTRACT: Commercial diplomacy is a mediation mechanism between government institutions and companies aimed at facilitating the market approach and decreasing costs of internationalisation, thus creating preconditions for their international market presence. Although science recognises the importance of this method of institutional support in the business internationalisation process, the relationship between government institutions and the corporate sector is not sufficiently researched, whereby research objectives are often limited to the macroeconomic level, thus dismissing the needs of the entrepreneurial sector and the specific nature of activities in which it operates. This paper focuses on the sector of small and medium hotel companies in Croatia, with emphasis on hotel managers' perception of the significance of institutions authorised to provide the services of commercial diplomacy. The purpose is to understand how hotel managers value the role of government institutions in facilitating international market positioning. The impact of hotel size and location on the perception of relevance of institutions providing services of commercial diplomacy in the process of international market penetration was researched on the sample of 103 respondents. The results suggest significant difference in the perception of institutional support dependant on hotel location ($p = 0.001$) and hotel size ($p = 0.045$). Hotel companies in the Adriatic Hinterland and Pannonian Croatia perceive institutions as more important in relation to those on the coast and in Northern Croatia, whereas small and medium hotel companies value institutional support more than micro companies. The results indicate the need for adapted models of institutional support that take into account the regional and structural specificities of the



This work is licensed under a CC BY-NC 4.0 license
© author(s)
Ovaj je rad licenciran pod licencom CC BY-NC 4.0
© autor(i)

učinkovitijeg poticanja procesa internacionalizacije putem komercijalne diplomacije.

KLJUČNE RIJEČI: komercijalna diplomacija, mala i srednje velika poduzeća, hotelijerska djelatnost, menadžment

UVOD

Promatrana kao specijalizirani oblik državne potpore poslovnoj zajednici u procesu internacionalizacije, komercijalna diplomacija sve se češće razmatra kao instrument javne intervencije koji nadopunjuje tržišne mehanizme, olakšava ulazak na strana tržišta i potiče međunarodni rast, osobito u slučaju malih i srednje velikih poduzeća. Pružanjem pouzdanih i neutralnih informacija, jačanjem kredibiliteta na inozemnim tržištima, posredovanjem u traženju poslovnih partnera te olakšavanjem rješavanja regulatornih i kulturoloških barijera komercijalna diplomacija funkcionira kao institucionalni mehanizam smanjenja transakcijskih troškova i rizika (Naray, 2008; Villanueva Lop, 2017).

Iako se koristi komercijalne diplomacije u teoriji percipiraju kao značajne, empirijski dokazi sugeriraju da sektor malog i srednjeg poduzetništva usluge komercijalne diplomacije često ne prepoznaje niti ih primjenjuje, bilo zbog nedostatka informiranosti, ograničenog međunarodnog iskustva, percepcije nedovoljne relevantnosti ili sumnje u učinkovitost same potpore (Busschers & Ruël, 2012; Pavlák, 2018; Aleidan, 2019). Poduzeća ovoga profila najčešće se suočavaju s nizom prepreka, poput nedostatka menadžerskih znanja i financijskih kapaciteta te otežanog pristupa tržišnim informacijama, što ih čini posebno osjetljivima u procesu međunarodne ekspanzije. Unatoč tomu, institucionalna uključenost države u obliku komercijalne diplomacije može značajno ublažiti te izazove, omogućujući lakši prodor na strana tržišta, osobito u ranim fazama međunarodnog poslovanja (Sousa, 2015; Georgiadou, 2018; Woo, 2017).

Unatoč rastućem interesu za ulogu komercijalne diplomacije u internacionalizaciji malih i srednje

hotel sector, aimed at a more effective encouragement of the internationalisation process through commercial diplomacy.

KEY WORDS: commercial diplomacy, small and medium enterprises, hotel activity, management

INTRODUCTION

Observed as a specialised form of government support to the corporate community in the internationalisation process, commercial diplomacy has been more frequently seen as an instrument of public intervention supplementing market mechanisms, facilitating foreign market penetration and encouraging international growth, especially in the case of small and medium enterprises. Through providing reliable and impartial information, strengthening credibility in foreign markets, mediating in the search for business partners and facilitating the resolution of regulatory and cultural barriers, commercial diplomacy functions as an institutional mechanism of decreasing transactional costs and risks (Naray, 2008; Villanueva Lop, 2017).

Although commercial diplomacy benefits are perceived as significant in theory, empirical evidence suggests that the small and medium enterprise sector does not recognise or even implement commercial diplomacy services, whether due to lack of knowledge, limited international experience, perception of insufficient relevance or doubt in the effectiveness of such support (Busschers, 2011; Pavlák, 2018; Aleidan, 2019). Companies of this profile face a range of obstacles more frequently, such as a lack of managerial expertise and financial capacities, as well as a more difficult access to market information, which makes them especially sensitive to the process of international expansion. Nevertheless, institutional inclusion of the government through commercial diplomacy can significantly mitigate these challenges, enabling easier penetration on foreign markets, especially in the early stages of international operations (Sousa, 2015; Georgiadou, 2018; Woo, 2017).

Despite the growing interest in the role of commercial diplomacy in the internationalisation of small

velikih poduzeća, znanstvena literatura još uvijek ne nudi dovoljno dokaza u istraživanjima usmjerenim prema uslužnom sektoru, osobito turizmu i ugostiteljstvu. Većina dosadašnjih studija fokusira se na industrijsku proizvodnju ili tehnološki sektor, dok su potrebe, izazovi i potencijali internacionalizacije u hotelijerstvu, kao djelatnosti koja čini okosnicu turističke infrastrukture, znatno manje istraženi u kontekstu institucionalnih oblika podrške kao što je komercijalna diplomacija. Time je hotelski sektor i dalje znanstveno marginaliziran iako je riječ o visoko internacionaliziranoj djelatnosti izloženoj globalnim tržišnim rizicima i promjenama.

Ovo se istraživanje usredotočuje na hotelski sektor u segmentu malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj. U odnosu na visoku razinu ovisnosti hrvatskog gospodarstva o turizmu i činjenicu da mala i srednje velika hotelska poduzeća čine 98 % subjekata u sektoru (Eurostat, 2025), upravo je ovaj segment relevantan kontekst za analizu prepoznatljivosti i potencijala komercijalne diplomacije u funkciji jačanja međunarodne konkurentnosti. U skladu s navedenim, cilj je rada analizirati percepciju menadžera malih i srednje velikih hotelskih poduzeća o djelovanju državnih institucija u području komercijalne diplomacije, s fokusom na njihovu ulogu u podršci internacionalizaciji. Istraživanje se temelji na ostvarenju sljedećih ciljeva:

- procijeniti razinu zadovoljstva menadžera kvalitetom, dostupnošću i korisnošću informacija i usluga koje pružaju državne institucije s ciljem potpore internacionalizaciji
- ispitati u kojoj mjeri menadžeri percipiraju institucionalnu potporu putem komercijalne diplomacije kao relevantne za međunarodno tržišno pozicioniranje hotela.

Posebna se pažnja usmjerava na varijable lokacije i veličine hotela jer one predstavljaju važne strukturne determinante poduzeća koje mogu odražavati varijabilnost menadžerske percepcije o institucionalnoj potpori internacionalizaciji. Relevantnost lokacijskog aspekta proizlazi iz teritorijalne disperzije

and medium enterprises, the scientific literature has still not provided sufficient research evidence aimed at the service sector, especially tourism and hospitality. The majority of studies thus far has focused on industrial production or the technology sector, while the needs, challenges and potentials in the internationalisation of hotel business, an activity that represents the backbone of tourism infrastructure, have been studied significantly less in the context of institutional forms of support, such as commercial diplomacy. This continues to scientifically marginalise the hotel sector, despite it being a highly internationalised activity exposed to global market risks and changes.

This research paper focuses on the hotel sector in the small and medium enterprise segment in Croatia. Considering the high dependence level of Croatian economy on tourism and the fact that small and medium hotel companies comprise 98% of subjects in the sector (Eurostat, 2025), this is the segment relevant to the context of analysing recognisability and potentials of commercial diplomacy in the function of strengthening international competitiveness. In accordance with the above mentioned, the research objective is to analyse the perception of managers of small and medium hotel companies of the government institution activity in the area of commercial diplomacy, focused on their role in internationalisation support. The research is based on the realisation of the following objectives:

- estimate the manager satisfaction level with the quality, availability and usefulness of information and services provided by government institutions aimed at internationalisation support
- examine the extent to which managers perceive institutional support through commercial diplomacy as relevant to international market positioning of a hotel

Special attention is paid to hotel location and size variables, since they represent significant structural company determinants that can reflect the variability of management perception of institutional support to internationalisation. The relevance of the location aspect comes from the territorial dispersion of

hotelskih kapaciteta u Republici Hrvatskoj, pri čemu se razina turističke razvijenosti značajno razlikuje među regijama, od iznimno internacionaliziranih priobalnih područja do kontinentalnih destinacija s ograničenim međunarodnim dosegom. Prostorna heterogenost uvjetuje i različitu potrebu za institucionalnom podrškom, kao i percepciju njezine korisnosti. S druge strane, veličina hotela upućuje na razlike u organizacijskim, kadrovskim i financijskim kapacitetima koji mogu utjecati na mogućnosti prepoznavanja, pristupa i korištenja usluga komercijalne diplomacije. Sukladno tomu, formulirane su sljedeće hipoteze:

H1: Lokacija hotela značajno utječe na percepciju menadžera o značaju institucija koje provode komercijalnu diplomaciju kao oblika podrške međunarodnom tržišnom pozicioniranju hotela.

H2: Veličina hotela značajno utječe na percepciju menadžera o značaju institucija koje provode komercijalnu diplomaciju kao oblika podrške međunarodnom tržišnom pozicioniranju hotela.

Polazeći od navedenih pretpostavki, istraživanje doprinosi razumijevanju dosega institucionalne potpore u sektoru malih i srednje velikih hotelskih poduzeća te pozicionira komercijalnu diplomaciju kao alat za unaprjeđenje međunarodne konkurentnosti hrvatskog turizma.

ULOGA I ZNAČAJ KOMERCIJALNE DIPLOMACIJE ZA POSLOVNI SEKTOR REPUBLIKE HRVATSKE

Pregled znanstvene literature ukazuje na nedostatnu istraživačku zastupljenost teme komercijalne diplomacije u Hrvatskoj, što dijelom proizlazi iz činjenice da je komercijalna diplomacija relativno nova pojava na nacionalnoj i na europskoj razini (Pternel & Grešš, 2021). Dosadašnja istraživanja pretežito su kvalitativnog karaktera, oslanjaju se na teorijske pristupe i kvalitativne analize percepcija relevantnih aktera, dok su empirijska, kvantitativna istraživanja još uvijek rijetka. Pritom se komercijalna diplomacija u domaćoj literaturi često tumači kao izvedenica ili sinonim gospodarske

hotel capacities in the Republic of Croatia, whereby the level of tourism development significantly differs among regions, from exceptionally internationalised coastal areas to continental destinations with limited international reach. The spatial heterogeneity also conditions a different need for institutional support, as well as perception of its usefulness. On the other hand, the hotel size indicates differences in organisational, human resource and financial capacities, which can impact the possibilities of recognition, access and use of commercial diplomacy services. Accordingly, the following hypotheses were formulated:

H1: Hotel location significantly impacts the management perception of the significance of institutions implementing commercial diplomacy as a method of supporting hotel positioning on the international markets.

H2: Hotel size significantly impacts the management perception of the significance of institutions implementing commercial diplomacy as a method of supporting hotel positioning on the international markets.

Starting from the above-mentioned hypotheses, the research paper contributes to the understanding of institutional support reach in the sector of small and medium hotel companies, and positions commercial diplomacy as a tool for the advancement of international competitiveness of Croatian tourism.

THE ROLE AND SIGNIFICANCE OF COMMERCIAL DIPLOMACY FOR THE CORPORATE SECTOR IN THE REPUBLIC OF CROATIA

Scientific literature review shows insufficient research representation of the topic of commercial diplomacy in Croatia, which is partly due to the fact that commercial diplomacy is a relatively new phenomenon on a national and European level (Pternel and Grešš, 2021). Studies thus far have been predominantly qualitative in nature, relying on theoretical approaches and qualitative analyses of relevant actors' perceptions, whereas the empirical, quantitative research studies are still rare. Also, these studies in domestic literature interpret commercial diplomacy as a derivative or synonym of economic diplomacy (Sadžak, 2010; Čiković, 2011;

diplomacije (Sadžak, 2010; Ćiković, 2011; Benko, 2013; Plevnik, 2016; Peternel & Grešš, 2021), pri čemu se rijetko analizira njezina uloga u kontekstu pojedinih sektora, uključujući turizam. Međutim, iako izuzetno kompleksan, transversalni i razvojno potentan sektor, turizam je kontinuirano identificiran kao strateški prioritet za gospodarski napredak Hrvatske. U tom smislu, uloga države, osim regulatorne funkcije, podrazumijeva koordinaciju i poticanje različitih dionika putem razvoja i provedbe javnih politika (Farmaki et al., 2015; Hall, 2010; Nunkoo, 2015; Ritchie, 2004). Uspješna internacionalizacija hotelskog sektora, koji čini okosnicu hrvatskog turizma, stoga u značajnoj mjeri ovisi o djelotvornosti komercijalne diplomacije.

Komercijalna diplomacija Republike Hrvatske

Međunarodna orijentacija Hrvatske proizlazi iz potrebe da ograničeno domaće tržište implicira snažnu povezanost i ovisnost hrvatskoga gospodarstva o globalnim tokovima. Povijesne okolnosti i specifična gospodarska struktura Hrvatske u značajnoj su mjeri oblikovale njezin međunarodni angažman koji se očituje u aktivnom sudjelovanju u međunarodnim organizacijama, diplomatskim misijama te razvoju strategija usmjerenih na poticanje izvoza proizvoda i privlačenje izravnih stranih ulaganja. Tako se suvremena hrvatska diplomacija razvijala u složenim političkim i institucionalnim uvjetima, obilježenima izazovima međunarodnog priznanja, procesima tranzicije i prilagodbe globalnim političkim i gospodarskim okolnostima. Unatoč tim preprekama, Hrvatska je, primarno zahvaljujući strateškoj uporabi diplomacije, konsolidirala svoju poziciju unutar međunarodne zajednice, afirmirajući se kao globalno prepoznatljiva destinacija. Ipak, dok je vanjska politika primarno usredotočena na sigurnosna i politička pitanja, komercijalna diplomacija, kao grana gospodarske diplomacije, suočava se s nizom strukturnih, institucionalnih i resursnih izazova koji limitiraju njezinu funkcionalnost i učinkovitost.

Benko, 2012; Plevnik, 2016; Peternel and Grešš, 2021), whereby its role in the context of individual sectors, including tourism, is rarely analysed. However, despite being exceptionally complex, transversal and developmentally potent sector, tourism has continually been identified as a strategic priority for the economic advancement of Croatia. In this sense, the role of the government, besides regulatory function, also means coordination and encouragement of stakeholders through development and implementation of public policies (Farmaki et al., 2015; Hall, 2010; Nunkoo, 2015; Ritchie, 2004). Therefore, a successful internationalisation of the hotel sector, as the backbone of Croatian tourism, significantly depends on the effectiveness of commercial diplomacy.

Commercial diplomacy in the Republic of Croatia

The international orientation of Croatia comes from necessity since the limited domestic market implies a strong connection and dependence of the Croatian economy on global trends. The historical circumstances and specific economic structure of Croatia have shaped considerably its international engagement, which is reflected in active participation in international organisations, diplomatic missions and the development of strategies aimed at encouraging export and attracting foreign direct investment. Thus, contemporary Croatian diplomacy has developed in complex political and institutional conditions marked by challenges in international recognition, transition processes and adapting to global political and economic circumstances. Despite these obstacles and owing primarily to the strategic use of diplomacy, Croatia consolidated its position within the international community, affirming itself as a globally recognisable destination. Nevertheless, while the foreign policy has been primarily focused on security and political issues, commercial diplomacy, as a branch of economic diplomacy, has been facing a range of structural, institutional and resource challenges limiting its functionality and effectiveness.

The institutional framework of Croatian commercial diplomacy comprises a network of interconnected

Institucionalni okvir hrvatske komercijalne diplomacije čini mreža međusobno povezanih tijela državne uprave, javnih agencija i koordinacijskih mehanizama čija je zadaća promicanje i zaštita gospodarskih interesa Republike Hrvatske u inozemstvu. Radolović (2016) identificira ključne aktere u ovom sustavu, uključujući: Vladu RH, Ministarstvo vanjskih i europskih poslova, Ministarstvo gospodarstva, Ministarstvo poduzetništva i obrta, Hrvatsku gospodarsku komoru, Ured predsjednika RH, Hrvatski sabor, Hrvatsku turističku zajednicu, Hrvatsku obrtničku komoru, Hrvatsku banku za obnovu i razvitak, HAMAG-BICRO i druge. Boromisa i sur. (2012) nadopunjuju ovaj popis institucijama poput Ministarstva turizma, Ministarstva obrazovanja i Ministarstva financija, ukazujući na potrebu multisektorskog pristupa.

Uzimajući u obzir institucionalne reforme i promjene u djelokrugu rada navedenih tijela, ažurirani prikaz institucija koje čine jezgru hrvatske komercijalne diplomacije prikazan je u Tablici 1.

bodies of public administration, public agencies and coordination mechanisms, the task of which is to promote and protect economic interests of the Republic of Croatia abroad. Radolović (2016) identifies key actors in this system, including the Croatian government, the Ministry of Foreign and European Affairs, the Ministry of Economy, the Ministry of Entrepreneurship and Crafts, Croatian Chamber of Economy, the Office of the President of the Republic of Croatia, the Croatian Parliament, the Croatian National Tourist Board, the Croatian Chamber of Trades, the Croatian Bank for Reconstruction and Development, the Croatian Agency for SMEs, Innovations and Investments (HAMAG-BICRO) and others. Boromisa et al. (2012) supplement this list with institutions like the Ministry of Tourism, the Ministry of Education and the Ministry of Finance, indicating the need for a multi-sector approach.

Considering the institutional reforms and changes in the activities of the above-mentioned bodies, an updated overview of institutions comprising the core of Croatian commercial diplomacy is shown in Table 1.

TABLICA 1. INSTITUCIJE HRVATSKE KOMERCIJALNE (GOSPODARSKE) DIPLOMACIJE
TABLE 1. INSTITUTIONS OF CROATIAN COMMERCIAL (ECONOMIC) DIPLOMACY

Institucije hrvatske komercijalne (gospodarske) diplomacije Institutions of Croatian commercial (economic) diplomacy		
Ministarstvo vanjskih i europskih poslova Ministry of Foreign and European Affairs	Vlada RH Government of the Republic of Croatia	Hrvatska gospodarska komora Croatian Chamber of Economy
Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja Ministry of Economy and Sustainable Development	Ured Predsjednika RH The President of the Republic of Croatia	Hrvatska turistička zajednica Croatian National Tourist Board
Ministarstvo turizma i sporta Ministry of Tourism and Sports	Hrvatski sabor (Odbor za europske poslove i Odbor za vanjsku politiku) Croatian Parliament (European Affairs Committee and Foreign Affairs Committee)	Hrvatska obrtnička komora Croatian Chamber of Trades
Ministarstvo znanosti i obrazovanja Ministry of Science and Education		Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO) Croatian Agency for SMEs, Innovations and Investments (HAMAG-BICRO)
Ministarstvo financija Ministry of Finance		
Hrvatska banka za obnovu i razvitak Croatian Bank for Reconstruction and Development		

Izvor: obrada autora / Source: Author

Iako je više institucija formalno uključeno u provedbu ciljeva komercijalne diplomacije, vodeću ulogu ima Ministarstvo vanjskih i europskih poslova koje putem bilateralnih gospodarskih odnosa koordinira ključne aktivnosti, uključujući promociju izvoza, poticanje izravnih stranih ulaganja te zaštitu interesa hrvatskih poduzeća u inozemstvu (Peternel & Grešš, 2021). Međutim, studije upozoravaju na deklarativnost institucionalnih napora i nedostatnu operativnu učinkovitost (Radošević, 2002).

Još prije pristupanja Hrvatske Europskoj uniji u stručnoj literaturi isticala se potreba transformacije hrvatske diplomacije u suvremenu, specijaliziranu i proaktivnu službu, usmjerenu na potporu poduzetnicima u međunarodnom poslovanju (Čiković, 2011; Benko, 2013). Ulaskom u EU 2013. godine otvorene su nove mogućnosti redefiniranja uloge gospodarske (komercijalne) diplomacije. Ministarstvo vanjskih i europskih poslova tada je predstavilo novi koncept gospodarske (komercijalne) diplomacije utemeljen na trima ključnim funkcijama: poticanje izvoza, privlačenje stranih ulaganja i zaštita interesa hrvatskih poduzeća u inozemstvu (Klisović, 2014). Pored toga, uspostavljene su konkretne usluge za izvoznike, uključujući informiranje, podršku pri ulasku na tržišta, organizaciju sastanaka te traženje poslovnih partnera. Međutim, unatoč institucionalnim naporima, analize pokazuju da su stvarni učinci hrvatske komercijalne diplomacije ostali ispod očekivanja. Mnogobrojna istraživanja ukazuju na nedovoljno iskorištene kapacitete i nedostatnu stratešku koordinaciju među dionicima (Čiković, 2011; Boromisa et al., 2012; Benko, 2013; Plevnik, 2016; Babić, 2021). Unatoč povoljnom geostrateškom položaju, kapaciteti Hrvatske kao međunarodnog aktera nisu u potpunosti iskorišteni, osobito u kontekstu sustavne internacionalizacije ključnih gospodarskih sektora (Licul, 2023). Prečeste reorganizacije državne uprave destabilizirale su institucionalnu infrastrukturu i otežale kontinuitet djelovanja. Plevnik (2016) argumentira kako je gotovo svaka hrvatska vlada (od 1991. do 2013.) provela reorganizaciju sustava

Although several institutions are formally included in the implementation of commercial diplomacy objectives, the leading role is played by the Ministry of Foreign and European Affairs, which through bilateral economic relations coordinates key activities, including export promotion, encouraging foreign direct investment and protecting interests of Croatian companies abroad (Peternel and Grešš, 2021). However, studies warn about the declarative nature of institutional efforts and insufficient operational effectiveness (Radošević, 2002).

Even before joining the European Union, the professional literature emphasised the need for transforming Croatian diplomacy into a modern, specialised and proactive service, directed toward supporting entrepreneurs in international business (Čiković, 2011; Benko, 2013). The EU accession in 2013 created new opportunities to redefine the role of economic (commercial) diplomacy. The Ministry of Foreign and European Affairs then presented a new concept of economic (commercial) diplomacy based on three key functions: encouraging export, attracting foreign investment and protecting the interests of Croatian companies abroad (Klisović, 2014). Besides, specific services for exporters were established, including providing information, support upon market penetration, organisation of meetings and seeking business partners. However, despite institutional efforts, analyses show that the real effects of Croatian commercial diplomacy remained below expectations. Plentiful studies show insufficiently used capacities and insufficient strategic coordination among stakeholders (Čiković, 2011; Boromisa et al., 2012; Benko, 2013; Plevnik, 2016; Babić, 2021). Despite the beneficial geostrategic position, the capacities of Croatia as an international actor have not been completely exhausted, especially in the context of a systematic internationalisation of key economic sectors (Licul, 2023). Too frequent reorganisations of the public administration destabilised the institutional infrastructure and debilitated the continuity of activity. Plevnik (2016) states that almost every Croatian government

gospodarske (komercijalne) diplomacije, često bez jasne evaluacije učinaka prethodnih struktura. Jedan od ključnih nedostataka, kako navodi Plevnik (2016), odnosi se na izostanak jasne strategije gospodarske (komercijalne) diplomacije, odnosno njezine podređenosti *ad hoc* političkim odlukama koje često ne proizlaze iz analitički utemeljenih potreba gospodarskog sektora. Također, upozorava na slabu suradnju među ministarstvima, nedostatnu koordinaciju među relevantnim institucijama te manjak specijaliziranih znanja i kompetencija diplomatskog kadra. Sve to rezultira neusklađenošću između ponude usluga komercijalne diplomacije i stvarnih potreba poslovne zajednice, osobito malih i srednje velikih poduzeća, među kojima su i hotel-ski subjekti.

Nadalje, ključno pitanje koje proizlazi iz literature jest u kojoj mjeri hrvatska komercijalna diplomacija uspijeva prepoznati sektorske specifičnosti te prema njima prilagoditi svoje instrumente i prioritete. Hotelijerstvo kao dio turističkog sektora, iako izrazito izvozno orijentirano (s obzirom na to da ostvaruje značajan dio prihoda od inozemnih gostiju), u domaćim strategijama komercijalne diplomacije rijetko se adresira kao zasebna ciljna skupina. Upravo specifičnosti hotelske industrije, uključujući visoku kapitalnu intenzivnost, potrebu za internacionalnom vidljivošću i distribucijskim kanalima, kao i izloženost globalnim rizicima, čine ovaj sektor osjetljivim na dostupnost i učinkovitost institucionalne podrške u internacionalizacijskim procesima. Međutim, dosadašnja praksa ukazuje na izostanak sektorski diferenciranih pristupa u okviru komercijalne diplomacije, što naglašava potrebu za znanstvenim istraživanjem u ovom kontekstu.

Komercijalna diplomacija u hotelijerstvu Republike Hrvatske

Turizam u Republici Hrvatskoj zauzima značajno mjesto u nacionalnom gospodarstvu generirajući znatne makroekonomske učinke. U 2024. turizam je ostvario gotovo 15 milijardi eura deviznih prihoda, što predstavlja rast od 2,7 % u odnosu na pret-

(from 1991 to 2013) implemented reorganisation of the economic (commercial) diplomacy system, frequently without a clear evaluation of effects of previous structures. One of the key shortcomings, according to Plevnik (2016), is the lack of a clear economic (commercial) diplomacy strategy, i.e., its subjection to *ad hoc* political decisions that seldom come from analytically based needs of the economic sector. Likewise, he warns about the weak cooperation among ministries, insufficient coordination among relevant institutions and a deficit in specialised knowledge and competencies of the diplomatic human resources. All of this results in discrepancies between the provision of commercial diplomacy services and the real needs of the corporate community, especially small and medium enterprises, which also include hotel subjects.

Furthermore, a key question arising from literature is to what extent the Croatian commercial diplomacy manages to recognise sector specificities and adapt their instruments and priorities accordingly. The hotel business as part of the tourism sector, despite being highly export oriented (since it generates a considerable part of its income from foreign guests) is rarely addressed as a special target group of domestic commercial diplomacy strategies. The highly specific characteristics of the hotel industry, including high capital intensity, the need for international visibility and distribution channels, as well as exposure to global risks make this sector sensitive to the availability and effectiveness of institutional support in internationalisation processes. However, practice thus far has indicated a lack of sector-specific approaches within commercial diplomacy, which emphasises the need for scientific research in this context.

Commercial diplomacy in the hotel industry of the Republic of Croatia

Tourism in the Republic of Croatia plays a significant role in the national economy, generating considerable macroeconomic effects. In 2024, tourism generated almost 15 billion euros of foreign currency income, representing a growth by 2.7 % in relation to

hodnu godinu, dok njegov doprinos BDP-u iznosi između 10 % i 15 %. Istodobno je zabilježeno 20,2 milijuna dolazaka i rekordnih 108,7 milijuna noćenja (HNB, 2025).

Unatoč opipljivim makroekonomskim koristima, turizam se u teorijskom i praktičnom smislu još uvijek nedovoljno prepoznaje kao izvozna djelatnost. Iako UNWTO i WTO turizam tretiraju kao oblik stvarnog izvoza (WTO, 1998), nevidljiva priroda izvoza „na licu mjesta” često dovodi do nerazumijevanja njegove prave gospodarske uloge (Pirjevec, 1998). Međutim, međunarodni turistički tokovi mogu se konzistentno objasniti klasičnim teorijama trgovine, uz nužno uvažavanje specifičnosti uslužne konzumacije (Zhang & Jensen, 2007; Čavlek, 2019).

Polazeći od turizma kao optimalnog modela otvorenog gospodarstva, pri čemu izvoz turističkog proizvoda čini značajan udio ukupne stabilnosti i gospodarskog razvoja, nužno je da država anticipira važnost turizma u njegovu punom opsegu (Licul, 2023). Osim veličine njegova gospodarskog doprinosa, ovakvo promišljanje utemeljeno je i na kompleksnosti turističkog sustava koji obuhvaća širok spektar podupirućih djelatnosti, odnosa i procesa. Naime, turizam, kao složen društveni i ekonomski fenomen (Maškarin Ribarić & Ribarić, 2013), ne obuhvaća samo užu turističku problematiku već se isprepliće i s brojnim drugim područjima s kojima je izravno ili neizravno povezan. U tom je kontekstu jasno da održiva i razvojno orijentirana turistička politika podrazumijeva aktivnu ulogu države koja turizam mora prepoznati i operacionalizirati kao strateški (izvozni) sektor gospodarstva (Blažević, 1999). Opravdanost takvog pristupa potvrđena je znanstvenim istraživanjima. Zbog visoke osjetljivosti na vanjske šokove, sezonalnosti, promjene u potražnji i geopolitičke nestabilnosti, turizam je izloženiji tržišnim distorzijama i neuspjesima nego mnoge druge gospodarske grane. U uvjetima tržišnih nesavršenosti, državna intervencija stoga dobiva dodatnu težinu (Kubickova & Campbell, 2020).

the previous year, while its contribution to the GDP is between 10 % and 15 %. At the same time, 20.2 million arrivals and a record 108.7 million overnight stays were recorded (HNB, 2025).

Despite the tangible macroeconomic benefits, tourism has still not seen sufficient recognition as an export activity in theory and practice. Although UNWTO and WTO treat tourism as a form of real export (WTO, 1998), the invisible nature of export “on the spot” frequently leads to misunderstanding of its true economic role (Pirjevec, 1998). However, international tourist flows can consistently be explained by classical trade theories, with the necessary consideration of the specific nature of service consumption (Zhang and Jensen, 2007; Čavlek, 2019).

Starting from tourism as an optimal model of the open economy, whereby tourism product export represents a significant share of total stability and economic development, it is necessary that the government anticipates the importance of tourism in its complete range (Licul, 2023). Apart from the size of its economic contribution, this consideration is also based on the complexity of the tourism system, which encompasses a wide spectrum of ancillary activities, relationships and processes. Namely, tourism as a complex social and economic phenomenon (Maškarin Ribarić and Ribarić, 2013), does not only entail the narrow tourism subject matter, but is intertwined with numerous other areas, with which it is directly or indirectly connected. Within this context, it is clear that the tourism policy oriented toward sustainability and development means an active role of the government, which must recognise and operationalise tourism as a strategic (export) economic sector (Blažević, 1999). The justification for such an approach has been confirmed by scientific research. Due to its high sensibility to external shocks, seasonality, changes in demand and political instability, tourism is more exposed to market distortions and failures than many other economic branches. In circumstances of market imperfections, state intervention thus gains an additional substance (Kubickova and Campbell, 2020).

Propulzivni razvoj turizma u posljednjim desetljećima uvjetovao je značajne transformacije u poslovnoj orijentaciji hotelskih poduzeća koja intenzivno razvijaju međunarodne poslovne aktivnosti. Takav razvoj zahtijeva nove pristupe, prilagodbu organizacijskih struktura i pozicioniranje poduzeća sukladno novim uvjetima poslovanja. Unatoč tomu, literatura je još uvijek dominantno usmjerena na velike hotelske lance (Rodríguez, 2002), pri čemu se internacionalizacija tumači kao izravna posljedica procesa globalizacije. Poseban izazov pritom predstavlja pozicioniranje malih i srednje velikih hotelskih poduzeća, koja, unatoč ulozi nositelja turističke infrastrukture, često djeluju uz ograničene resurse i bez sustavne institucionalne podrške. Njihova integracija na međunarodno tržište otežana je i inherentnim obilježjima uslužnog sektora (poput nematerijalnosti, heterogenosti i simultanosti proizvodnje i potrošnje), ali i činjenicom da je internacionalizacija uslužnih poduzeća ovoga profila nedovoljno istraženo područje u znanstvenoj literaturi (Coviello & Martin, 1999; Ekeledo & Sivakumar, 2004). Ipak, upravo navedena obilježja, uz mobilnost resursa i fleksibilnost u prilagodbi, čine ova poduzeća sposobnijima za brži izlazak na međunarodna tržišta, uz uvjet postojanja odgovarajuće institucionalne potpore i jasno definirane izvozne strategije.

Jedan od preduvjeta uspješnog poslovanja hotelskih poduzeća jest postojanje uređenog poslovnog i pravnog okvira u zemlji djelovanja. Država ima stratešku ulogu u oblikovanju takvih uvjeta, osobito za segment malih i srednje velikih poduzeća kao glavnih nositelja gospodarskog razvoja. Stoga, da bi hotelska poduzeća postala konkurentnija na globalnom tržištu, nužno je osigurati stabilne i poticajne poslovne uvjete koji predstavljaju *conditio sine qua non* njihova djelovanja. U tom smislu, optimalna kombinacija mjera ekonomske politike može stvoriti poslovno okruženje koje podupire međunarodnu ekspanziju poduzeća.

Prema Galičić i Laškarin (2016), država i njezine institucije, ali i profesionalna udruženja i druge

The propulsive tourism development in the last decades has effected significant transformations in the operational orientation of hotel companies that have intensively been developing international business activities. Such a development demands new approaches, adaptation of the organisational structures and positioning of the company in accordance with the new business circumstances. Nevertheless, the literature is still predominantly focused on large hotel chains (Rodríguez, 2002), whereby internationalisation is interpreted as a direct consequence of the globalisation process. At the same time, a particular challenge is to position small and medium hotel enterprises, which, despite playing the role of holders of tourism infrastructure, frequently do business with limited resources and without a systematic institutional support. Their integration into the international market is also hindered by the inherent characteristics of the service sector (such as intangibility, heterogeneity and simultaneous production and consumption), but also by the fact that the internationalisation of service companies of this profile is an insufficiently researched subject in scientific literature (Coviello and Martin, 1999; Ekeledo and Sivakumar, 2004). Still, these very characteristics, as well as the mobility of resources and flexibility of adaptation, make these companies more competent to penetrate international markets more quickly, conditioned by the existence of a corresponding institutional support and a clearly defined export strategy.

One of the prerequisites of a successful hotel business is the existence of a regulated business and legal framework in the country of business. The government holds a strategic role in shaping such conditions, especially for the segment of small and medium enterprises as main holders of economic development. Therefore, in order for hotel companies to become more competitive on the global market, it is necessary to ensure stable and encouraging business conditions, which represent *conditio sine qua non* of their activity. In this sense, an optimal combination of economic policy measures can create a business environment that supports international expansion of companies.

According to Galičić and Laškarin (2016), the government and its institutions, as well as professional

organizacije nadležne za sektor, imaju zadaću kreirati sustav gospodarskih, financijskih, upravnih i pravnih mjera usmjerenih na unaprjeđenje hotelijerstva. Takav sustav predstavlja temelj institucionalne potpore hotelijerskoj djelatnosti. Međutim, državni naponi u podršci hotelskim poduzećima ogledaju se i u uklanjanju prepreka novim ulaganjima u turizam, s ciljem jačanja konkurentnosti sektora. Država tako mora osigurati konkurentne uvjete koji omogućuju stvaranje dodane vrijednosti u turizmu, što podrazumijeva uspostavu odgovarajućeg institucionalnog okvira, investicijske klime i promociju turističke ponude u skladu s njezinim strateškim ciljevima. Dokazano je da ciljana poticajna politika pozitivno utječe na porast izravnih stranih ulaganja u turizam (Jović, 2014). Od iznimne je važnosti i proaktivna uloga države u razvoju turističke infrastrukture, uklanjanju regulatornih prepreka te ublažavanju utjecaja političkih, društvenih i ekonomskih nestabilnosti (Licul, 2023).

Analiza relevantne literature sugerira da je potreba za uključivanjem državnih institucija u razvoj turističke djelatnosti široko prepoznata (Zhao & Timothy, 2015). Ključni motiv takvoga institucionalnog angažmana proizlazi iz odgovornosti države za regulaciju dinamike turističkog razvoja, osobito u kontekstu upravljanja izazovima, sukobima interesa i problemima koji nerijetko nadilaze kapacitete privatnog sektora. Istodobno, aktivna uloga države otvara prostor za oblikovanje stabilnog i predvidivog okruženja koje podupire razvoj konkurentnih poslovnih modela, posebno onih hotelskih, na međunarodnom turističkom tržištu. U skladu sa strateškim prioritetima i razinom organiziranosti turističkog sustava, država usvaja različite oblike razvojne politike u turizmu, pri čemu intenzitet institucionalne uključenosti varira ovisno o značaju turizma unutar nacionalne ekonomije, kao i o specifičnim političkim ciljevima (Baum & Szivas, 2008). Ovaj institucionalni angažman može se kreirati od proaktivne politike razvoja, preko selektivne potpore, do pasivne ili čak zanemarujuće uloge. U slučaju Hrvatske, koja je izrazito turistički orijen-

tirana, udruženja i druge kompetentne organizacije za sektor imaju zadatak stvoriti sustav ekonomskih, financijskih, administrativnih i pravnih mjera usmjerenih na unaprjeđenje hotelijerstva. Takav sustav predstavlja temelj institucionalne potpore hotelijerskoj djelatnosti. Međutim, državni naponi u podršci hotelskim poduzećima ogledaju se i u uklanjanju prepreka novim ulaganjima u turizam, s ciljem jačanja konkurentnosti sektora. Država tako mora osigurati konkurentne uvjete koji omogućuju stvaranje dodane vrijednosti u turizmu, što podrazumijeva uspostavu odgovarajućeg institucionalnog okvira, investicijske klime i promociju turističke ponude u skladu s njezinim strateškim ciljevima. Dokazano je da ciljana poticajna politika pozitivno utječe na porast izravnih stranih ulaganja u turizam (Jović, 2014). Od iznimne je važnosti i proaktivna uloga države u razvoju turističke infrastrukture, uklanjanju regulatornih prepreka te ublažavanju utjecaja političkih, društvenih i ekonomskih nestabilnosti (Licul, 2023).

The analysis of relevant literature suggests that the need for inclusion of government institutions in the development of the tourism industry is widely recognised (Zhao & Timothy, 2015). The key motive of such institutional engagement comes from the responsibility of the state to regulate the dynamics of tourism development, especially in the context of managing challenges, conflicts of interest and issues that frequently exceed the capacities of the private sector. At the same time, an active government role opens a space for shaping a stable and predictable environment that supports the development of competitive business models, especially hotel ones, in the international tourism market. In accordance with the strategic priorities and the organisational level of the tourism system, the government adopts various forms of development policy in tourism, whereby the intensity of institutional inclusion varies, depending on the significance of tourism within the national economy, as well as specific political objectives (Baum & Szivas, 2008). This institutional engagement may move from a proactive development policy, through selective support, to passive or even negligible role. In the case of Croatia, which is a highly

tirana zemlja, prisutna je izražena institucionalna uključenost u oblikovanje i provedbu turističkih politika, uključujući i aktivnosti komercijalne diplomacije. Putem mreže nadležnih institucija Hrvatska je usvojila proaktivan pristup koji se očituje u osiguravanju temeljne infrastrukture, ali i u oblikovanju strateških i akcijskih planova, čime izravno utječe na razvoj konkurentnog turističkog proizvoda i pozicioniranje hotelskog sektora na međunarodnom tržištu.

MENADŽERSKA EVALUACIJA INSTITUCIONALNE POTPORE INTERNACIONALIZACIJI HOTELIJERSTVA PUTEM USLUGE KOMERCIJALNE DIPLOMACIJE

U prvom dijelu ove cjeline prikazana je metodologija istraživanja, pri čemu su pojašnjeni uzorak, instrument istraživanja i analitičke tehnike korištene za ispitivanje menadžerske evaluacije institucionalne potpore internacionalizaciji hotelskog sektora. Slijede rezultati istraživanja koji ukazuju na statistički značajne razlike u percepciji uloge institucija u odnosu na geografsku lokaciju i veličinu hotelskih poduzeća. U završnom dijelu raspravlja se o implikacijama dobivenih nalaza te se iznose zaključci koji upućuju na potrebu diferenciranog institucionalnog pristupa razvojnim prioritetima hotelijerstva.

Metodologija istraživanja

Istraživanje je provedeno na nezavisnim skupinama hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj, klasificiranih prema veličini na mikro, mala i srednje velika poduzeća. Klasifikacija je provedena sukladno kriterijima definiranim Zakonom o računovodstvu (NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20, 82/23), a cilj je bio ispitati percepciju značaja institucija koje provode komercijalnu diplomaciju u kontekstu podrške međunarodnom tržišnom pozicioniranju.

Da bi se osigurao relevantan i reprezentativan uzorak, prethodno je provedena višekriterijska selekcija poduzeća na temelju dostupnih sekundar-

tourism-oriented country, there is a pronounced institutional inclusion in shaping and implementing tourism policies, including commercial diplomacy activities. Via a network of competent institutions, Croatia adopted a proactive approach, reflected in ensuring the fundamental infrastructure, but also in shaping strategic and action plans, which directly affects the development of a competitive tourism product and positioning of the hotel sector on the international market

MANAGEMENT EVALUATION OF INSTITUTIONAL SUPPORT TO INTERNATIONALISATION OF THE HOTEL INDUSTRY THROUGH COMMERCIAL DIPLOMACY SERVICES

The first part of this section shows the research methodology, expounding the research sample, research instrument and analytical techniques used to test management evaluation of the institutional support to the internationalisation of the hotel sector. This is followed by research results that indicate statistically significant differences in perception of the role of institutions in relation to geographic location and the size of the hotel company. The final part discusses the implications of obtained findings and draws conclusions that indicate the need for a differentiated institutional support to the development priorities of the hotel industry.

Research methodology

The research was conducted on independent groups of hotel companies in the Republic of Croatia, classified by size to micro, small and medium enterprises. The classification was conducted in accordance with the criteria set by the Accounting Act (OG 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20, 82/23), with the purpose of assessing the perception about the significance of commercial diplomacy institutions in the context of supporting international market positioning.

To ensure a relevant and representative sample, a multi-criterion selection of the companies was made beforehand based on available secondary

nih izvora. Primarni alat za identifikaciju ciljanih poduzeća bio je poslovno-informacijski servis info.BIZ (Fina) koji je omogućio izdvajanje poduzeća čija je temeljna djelatnost registrirana pod šifrom NKD 2007: 55.10 – *pružanje usluga smještaja u hotelima i sličnom smještaju*. Uvažavajući kriterij aktivnog poslovanja u relevantnom vremenskom razdoblju, izdvojeno je približno 700 poduzeća.

Primarni instrument prikupljanja podataka bio je online anketni upitnik izrađen u alatu Google Forms, a koji je distribuiran elektroničkom poštom. Uz poveznicu na upitnik ispitanicima je dostavljen i poziv za sudjelovanje u istraživanju, uz napomenu da je istraživanje namijenjeno top menadžmentu s obzirom na to da su njihove percepcije ključne za ostvarenje ciljeva istraživanja. Ukupno su u analizu uključena 103 ispunjena upitnika.

Za testiranje postavljenih hipoteza primijenjena je dvofaktorska Welchova analiza varijance (ANOVA), s ciljem ispitivanja glavnih efekata lokacije i veličine hotela na percipirani značaj institucija koje pružaju podršku hotelskom sektoru putem usluge komercijalne diplomacije. Odluka o primjeni Welchove ANOVA-e donesena je zbog narušene pretpostavke homogenosti varijanci, što je potvrđeno rezultatima Leveneova testa ($p < 0,05$). Pretpostavka normalnosti distribucije ispitana je Shapiro-Wilkovim testom koji je u pojedinim skupinama ukazao na manja odstupanja. Međutim, s obzirom na veličinu uzorka analiza varijance smatra se dovoljno robusnom na takva odstupanja.

Da bi se dodatno identificirale specifične razlike među skupinama, primijenjeni su Games-Howell post-hoc testovi. Također, radi potvrde rezultata, proveden je i Kruskal-Wallisov test kao prikladna neparametarska alternativa. Rezultati istraživanja predstavljeni su u nastavku.

Rezultati provedenog istraživanja

U okviru istraživanja prikupljeni su podatci o veličini hotelskih poduzeća, razvrstanih prema kategorijama mikro, malih i srednje velikih poduzeća. Radi analize prostorne raspodjele jedinica unutar

sources. The primary tool for identifying the targeted companies was the business-information service info.BIZ (Fina) that enables the selection of companies, the primary activity of which was registered under the code NKD 2007: 55.10 – *provision of accommodation services in hotels and similar accommodation facilities*. Considering the criterium of active business activity in the observed time period, 700 companies were selected.

The primary instrument for data collection was an online questionnaire made in Google Forms and distributed via e-mail. Alongside the link to the questionnaire, the respondents received a call to participate in the research, with the remark that it was intended for senior management, considering that their perception was key to obtain the research results. The analysis included a total of 103 completed questionnaires.

The two-way Welch's analysis of variance (ANOVA) was implemented to test the hypotheses, aimed at assessing the main effects of hotel location and size to the perceived significance of institutions offering support to the hotel sector through the services of commercial diplomacy. The decision on implementing the Welch's ANOVA was made due to the violated assumption of homogeneity of variance, confirmed by the results of the Levene's test ($p < 0.05$). The assumption of normal distribution was tested by the Shapiro-Wilk test, which showed minor deviations in some groups. However, considering the sample size, the variance analysis is considered sufficiently resilient to such deviations.

Games-Howell post-hoc tests additionally identified the specific differences among groups. Likewise, in order to confirm results, the Kruskal-Wallis test was conducted as an appropriate non-parameter alternative. The research results are shown in continuation.

Research results

The research collected data on hotel company size, categorised into micro, small and medium enterprises. To analyse the spatial distribution of units within the sample, we applied the methodology based on

uzorka, primijenjena je metodologija temeljena na Nacionalnoj klasifikaciji statističkih regija prema kriteriju NUTS 2, a koja obuhvaća četiri teritorijalne jedinice: Jadransku Hrvatsku, Sjevernu Hrvatsku, Panonsku Hrvatsku te Grad Zagreb. Uvažavajući specifične razvojne obrasce te različite razine turističke razvijenosti unutar Jadranske Hrvatske, regije koja značajno doprinosi ukupnom turističkom prometu Republike Hrvatske, ona je, za potrebe detaljnije analize, dodatno razdijeljena na dvije potkategorije: Jadranska 1 (uz more) i Jadranska 2 (zaleđe).

Dodatno, u svrhu klasifikacije poduzeća prema godini osnutka korišten je kriterij od pet vremenskih razdoblja: do 1999., 2000. – 2004., 2005. – 2009., 2010. – 2014. te 2015. i nadalje. Ovakva se periodizacija temelji na poslovnim načelima prema kojima se vremenski horizont od pet i više godina smatra relevantnim za ostvarenje dugoročnih ciljeva poduzeća, uključujući rast poslovnog obujma, internacionalizaciju te pozicioniranje na novim tržištima (Ivanović, 2012). Deskriptivni prikaz istraživačkog uzorka predstavljen je u nastavku.

the National Nomenclature of Territorial Units for Statistics according to the criterium NUTS 2, encompassing four territorial units: Adriatic Croatia, Northern Croatia, Pannonian Croatia and the City of Zagreb. Considering the specific developmental patterns and different levels of tourism development within Adriatic Croatia, a region that vastly contributes to the total tourist traffic in Croatia, this region was separated for the needs of a more detailed analysis to two subcategories: Adriatic 1 (coast) and Adriatic 2 (hinterland).

Additionally, the classification of companies according to year of establishment used the criterium of five time periods: until 1999, 2000 - 2004, 2005 - 2009, 2010 - 2014, and 2015 -onwards. This periodisation is based on the business principles according to which the time horizon of five and more years is considered relevant to achieve long-term company goals, including the growth of business volume, internationalisation and positioning on new markets (Ivanović, 2012). The descriptive overview of the research sample is shown in continuation.

TABLICA 2. DESKRIPTIVNI POKAZATELJI ISTRAŽIVAČKOG UZORKA
TABLE 2. DESCRIPTIVE INDICATORS OF THE RESEARCH SAMPLE

Varijabla Variable	Referentne vrijednosti Referent values	Frekvencija Frequency	Postotni udio Percentage share
Veličina Size	Mikro / Micro	68	66,0
	Mali / Small	22	21,4
	Srednji / Medium	13	12,6
Lokacija Location	Jadranska 1 – uz more / Adriatic 1 – coast	55	53,4
	Jadranska 2 – zaleđe / Adriatic 2 – hinterland	13	12,6
	Panonska / Pannonian	13	12,6
	Sjeverna / Northern	13	12,6
	Grad Zagreb / The City of Zagreb	9	8,8
Godina osnutka Year of foundation	2015. –	38	36,9
	2010. – 2014.	19	18,4
	2005. – 2009.	17	16,5
	2000. – 2004.	14	13,6
	do / until 1999.	15	14,6

Izvor: obrada autora / Source: Author

Analizom uzorka prema veličini poduzeća utvrđeno je da 66 % hotela posluje u okviru mikro poduzeća, 21,4 % ih pripada malim, a 12,6 % srednje velikim poduzećima. S teritorijalnog aspekta Jadranska Hrvatska obuhvaća ukupno 66 % hotela iz uzorka, od čega se 53,4 % nalazi u primorskom dijelu, a 12,6 % u zaleđu. Regijama Sjeverne i Panonske Hrvatske pripada po 12,6 % hotela, dok se 8,8 % smješta na području Grada Zagreba.

U odnosu na godinu osnutka, najveći udio hotela (36,9 %) osnovan je u razdoblju od 2015. godine nadalje, dok je najmanje poduzeća (13,6 %) registrirano između 2000. i 2004. Posebno je značajno da hoteli osnovani do 1999. čine tek 14,6 % uzorka, što ukazuje na relativnu „mladost” sektora u kontekstu tržišne stabilnosti.

S ciljem analize institucionalne podrške ispitana je percepcija kvalitete, korisnosti te razine zadovoljstva informacijama i uslugama koje državne institucije, nacionalne organizacije i agencije (Ministarstvo vanjskih i europskih poslova (MVEP), Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja (MINGOR), Ministarstvo turizma i sporta (MINT), Hrvatska turistička zajednica (HTZ), Hrvatska gospodarska komora – Odjel za turizam (HGK) te Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO)) pružaju hotelima u okviru njihovih međunarodnih tržišnih aktivnosti. Razina slaganja s iskazima mjerena je Likertovom skalom u rasponu od 1 (potpuno se ne slažem) do 5 (potpuno se slažem).

Sample analysis according to size determined that 66 % of hotels operate at a micro business level, 21.4 % belong to small, and 12.6 % belong to medium enterprises. From a territorial aspect, Adriatic Croatia encompasses a total of 66 % of sampled hotels, 53.4 % of which are located on the coast, and 12.6 % in the hinterland. The regions of Northern and Pannonian Croatia are home to 12.6 % of hotels, while there are 8.8 % of hotels in the City of Zagreb.

According to the year of establishment, the biggest share of hotels (36.9 %) were founded in the period from 2015 onwards, while the fewest number of hotels (13.6 %) were registered between 2000 and 2004. It is noteworthy that hotels founded until 1999 make up 14.6 % of the sample, indicating a relative “youth” of the sector in the context of market stability.

With the purpose of analysing institutional support, we tested the perception of quality, benefits and the level of satisfaction with information and services provided by government institutions, national organisations and agencies (the Ministry of Foreign and European Affairs, the Ministry of Economy and Sustainable Development, the Ministry of Tourism and Sports, Croatian National Tourist Board, Croatian Chamber of Economy – Department of Tourism, Croatian Agency for SMEs, Innovations and Investment) to hotels within their international market activities. The level of agreement with the statements was measured by a 5-point Likert scale, ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree).

TABLICA 3. KVALITETA, PERCEPCIJA KORISNOSTI I ZADOVOLJSTVO USLUGAMA I INFORMACIJAMA DRŽAVNIH INSTITUCIJA
TABLE 3. QUALITY, PERCEPTION OF BENEFITS AND SATISFACTION WITH SERVICES AND INFORMATION PROVIDED BY GOVERNMENT INSTITUTIONS

Tvrđnja Statement	Prosječna ocjena Average grade
Kvaliteta usluga državnih institucija i nacionalnih organizacija Quality of services of government institutions and national organisations	3,06
Potrebne usluge su lako dostupne (uživo, telefonom, mailom i sl.) The necessary services are readily available (in person, via telephone, email or similar)	2,96
Potrebne usluge se pružaju pravovremeno (brzo i na vrijeme) The necessary services are provided in timely manner (fast and on time)	3,06
Pružene usluge se jednostavno operacionaliziraju (koriste) kroz poslovanje The provided services are easily operationalised (used) in business	2,94
Pružene usluge se lako prilagođavaju specifičnostima hotelskog poduzeća The provided services are easily adaptable to the specificities of the hotel company	3,00
Kvaliteta informacija državnih institucija i nacionalnih organizacija Quality of information of government institutions and national organisations	3,37
Kroz usluge je moguće dobiti pouzdane informacije The services provide reliable information	3,33
Kroz usluge je moguće dobiti važne informacije The services provide important information	3,28
Kroz usluge je moguće dobiti razumljive informacije The services provide comprehensible information	3,14
Kroz usluge je moguće dobiti usporedive informacije The services provide comparable information	3,28
Percepcija korisnosti usluga državnih institucija i nacionalnih organizacija Perception about service benefits of the government institutions and national organisations	3,13
Dobivene usluge pomažu pri svakodnevnom odlučivanju The obtained services facilitate daily decision-making	3,18
Dobivene usluge olakšavaju izvođenje svakodневnih poslovnih aktivnosti The obtained services expedite performing daily business activities	3,04
Dobivene usluge ispunjavaju zahtjeve poslovanja The obtained services meet operational demands	3,12
Zadovoljstvo uslugama državnih institucija i nacionalnih organizacija Satisfaction with services of government institutions and national organisations	2,90
Performanse (izvedbe) usluga su na visokoj razini Service performances are at a high level	2,89
Usluge zadovoljavaju potrebe i očekivanja The services meet the needs and expectations	2,98
Sveobuhvatnost zadovoljstva dobivenim uslugama Entirety of satisfaction with obtained services	2,93

Izvor: obrada autora / Source: Author

Sve ispitivane dimenzije institucionalne podrške ocijenjene su prosječnim vrijednostima, pri čemu kvaliteta usluga bilježi prosječnu ocjenu od 3,06, kvaliteta informacija 3,37, a korisnost pruženih usluga 3,13. Najnižu ocjenu zabilježilo je ukupno zadovoljstvo uslugama, s prosječnom vrijednošću od 2,90. Ovi nalazi sugeriraju potrebu unaprjeđenja kvalitativnih aspekata institucionalne podrške u procesu internacionalizacije malih i srednje velikih hotelskih poduzeća.

U okviru istraživanja analizirana je percepcija značaja koju ispitanici pridaju navedenim državnim institucijama uključenima u provedbu instrumenata komercijalne diplomacije s ciljem podrške hotelskom sektoru. Dobiveni rezultati ukazuju na umjereno vrednovanje uloge navedenih institucija u kontekstu podizanja međunarodne prepoznatljivosti hotelskih poduzeća. Prosječna ocjena iznosi 3,13, što sugerira da komercijalna diplomacija nije u potpunosti prepoznata kao strateški alat potpore internacionalizaciji malih i srednje velikih hotela. Najvišu razinu značaja ispitanici su, očekivano, dodijelili Hrvatskoj turističkoj zajednici (3,72), Ministarstvu turizma i sporta (3,48) te Hrvatskoj gospodarskoj komori (3,28), što je u skladu s njihovom funkcionalnom usmjerenošću na sektor turizma i ugostiteljstva. Dodatno, suradnja s navedenim institucijama utemeljena je i na regulatornom okviru, s obzirom na to da te institucije sudjeluju u oblikovanju i provedbi nacionalne turističke politike, uključujući definiranje minimalnih uvjeta za poslovanje hotelskih subjekata.

Testiranje postavljenih hipoteza:

H1: Lokacija hotela značajno utječe na percepciju menadžera o značaju institucija koje provode komercijalnu diplomaciju kao oblika podrške međunarodnom tržišnom pozicioniranju hotela.

H2: Veličina hotela značajno utječe na percepciju menadžera o značaju institucija koje provode komercijalnu diplomaciju kao oblika podrške međunarodnom tržišnom pozicioniranju hotela.

All the tested dimensions of institutional support were evaluated with average values, whereby the quality of service was evaluated with a 3.06 grade, the quality of information with a 3.37, and the usefulness of provided services with a grade of 3.13. The lowest grade was given to the total satisfaction with the services, with an average grade of 2.90. These findings indicate a need to enhance the quality aspects of institutional support in the process of the internationalisation of small and medium hotel enterprises.

The research also included the analysis of the perception of significance the respondents attribute to the mentioned government institutions included in implementing the tools of commercial diplomacy aimed at supporting the hotel sector. The obtained results show a moderate evaluation of the role of the mentioned institutions within the context of raising international recognisability of hotel companies. The average grade was 3.13, which suggests that commercial diplomacy is not entirely recognisable as a strategic tool of supporting the internationalisation of small and medium hotel enterprises. The respondents expectedly awarded the highest level of significance to the Croatian Tourism Board (3.72), the Ministry of Tourism and Sports (3.48), and the Croatian Chamber of Economy (3.28), which is aligned with their functional orientation toward the sector of tourism and hospitality. In addition, the cooperation with the mentioned institutions is also based on a regulatory framework, considering that these institutions participate in the shaping and implementation of the national tourism policy, including the definition of minimum conditions required for hotel operations.

Testing of the set hypotheses:

H1: Hotel location significantly impacts the management perception of the significance of institutions implementing commercial diplomacy as a method of supporting hotel positioning on the international markets.

H2: Hotel size significantly impacts the management perception of the significance of institutions implementing commercial diplomacy as a method of supporting hotel positioning on the international markets.

Prije provođenja analize varijance ispitane su ključne pretpostavke o distribuciji podataka. Pretpostavka normalnosti testirana je Shapiro-Wilkovim testom koji je u pojedinim grupama (primjerice, hoteli smješteni u Jadranskoj regiji uz more) pokazao statistički značajna odstupanja od normalne distribucije ($p < 0,05$). Ipak, u odnosu na ukupnu veličinu uzorka ($N = 103$), koja prema relevantnoj metodološkoj literaturi osigurava dostatnu razinu robusnosti ANOVA-e na umjerena odstupanja od normalnosti, analiza je nastavljena. Pretpostavka homogenosti varijanci testirana je Leveneovim testom, pri čemu su rezultati ukazali na statistički značajnu nejednakost varijanci među grupama prema kriteriju lokacije ($p < 0,05$). U skladu s time, primijenjena je Welchova analiza varijance kao metoda tolerantna na narušenu homogenost varijanci. Pretpostavka nezavisnosti opservacija također je zadovoljena s obzirom na to da svaki redak u bazi podataka odgovara jedinstvenom ispitaniku. Rezultati dvofaktorske Welchove ANOVA-e prikazani su u sljedećoj tablici.

Prior to conducting a variance analysis, the key assumptions on data distribution were tested. The assumption of normal distribution was tested by the Shapiro-Wilk test, which showed statistically significant deviations from the normal distribution ($p < 0.05$) for individual groups (e.g., hotels located on the Adriatic Coast). Nevertheless, in relation to the total sample size ($N = 103$), which, according to the relevant methodology literature ensures a considerable level of robustness of ANOVA in moderate deviations from normalcy, the analysis was continued. The assumption of homogeneity of variances was tested by Levene's test, with the results indicating a statistically significant inequality of variances among groups according to the location criterium ($p < 0.05$). Accordingly, the Welch's analysis of variance was used as a method that is tolerant to the disrupted homogeneity of variances. The assumption of independent observations was also met since each line in the database corresponds to individual respondent. The results of the two-factor Welch's ANOVA test are shown in the following table.

TABLICA 4. REZULTATI DVOFAKTORSKE WELCHOVE ANOVA-e ZA „ZNAČAJ SVI“
TABLE 4. RESULTS OF THE TWO-FACTOR WELCH'S ANOVA TEST FOR "SIGNIFICANCE ALL"

Efekt Effect	F-vrijednost F-value	Df1	Df2	p-vrijednost p-value	η^2
Lokacija (H1) Location (H1)	5,321	4	98	0,001	0,178
Veličina (H2) Size (H2)	3,214	2	98	0,045	0,062
Lokacija × Veličina Location × Size	1,892	8	90	0,071	0,104

Izvor: obrada autora / Source: Author

Rezultati sugeriraju postojanje statistički značajnog glavnog efekta lokacije hotela na percepciju značaja institucionalne podrške putem instrumenta komercijalne diplomacije ($F(4, 98) = 5,321$, $p = 0,001$), pri čemu lokacija objašnjava 17,8 % ukupne varijance u percepcijama ispitanika ($\eta^2 = 0,178$), što ukazuje na učinak umjerenog intenziteta. Nadalje, potvrđen je i statistički značajan glavni efekt veličine hotelskih poduzeća ($F(2, 98) = 3,214$, $p = 0,045$) s efektom manjeg intenziteta (η^2

The results indicate the existence of a statistically significant main effect of hotel location to the perception of significance of institutional support with commercial diplomacy tools ($F(4, 98) = 5.321$, $p = 0.001$), whereby location explains 17.8% of the total variance in respondents' perception ($\eta^2 = 0.178$), indicating a moderate intensity effect. Furthermore, the main effect of hotel size was also confirmed as statistically significant ($F(2, 98) = 3.214$, $p = 0.045$), with a lower inten-

= 0,062), što implicira da i organizacijska struktura, odnosno razina institucionalne složenosti, može djelomično utjecati na način na koji hotelski menadžeri percipiraju institucionalnu podršku u kontekstu međunarodne tržišne aktivnosti.

Rezultati sugeriraju da interakcijski efekt između lokacije i veličine hotela na percepciju značaja institucija nije statistički značajan na razini $p < 0,05$ ($F(8,90) = 1,892$, $p = 0,071$, $\eta^2 = 0,104$). Ipak, p-vrijednost blizu granice značajnosti i umjerena efektna veličina ($\eta^2 = 0,104$) upućuju na potencijalnu interakciju, što je vidljivo iz prosječnih ocjena. Primjerice, mali hoteli u Jadranskom zaleđu ($M = 4,00$) i Panonskoj Hrvatskoj ($M = 3,88$) bilježe najvišu percepciju značaja institucija, dok mikro hoteli u Sjevernoj Hrvatskoj ($M = 2,88$) pokazuju najnižu. Ovi nalazi sugeriraju da kombinacija lokacije i veličine hotela djelomično oblikuje percepciju institucionalne podrške.

Da bi se detaljnije ispitali uočeni efekti lokacije na percepciju značaja relevantnih državnih institucija, provedeni su Games-Howell post-hoc testovi. Rezultati ukazuju na statistički značajne razlike među pojedinim regijama.

sity effect ($\eta^2 = 0,062$), implying that the organisational structure, i.e., the level of institutional complexity, can partially impact the way in which hotel managers perceive institutional support within the context of international market activity.

The results suggest that the hotel location – hotel size interaction effect on the perception of institutional significance is not statistically significant at the level of $p < 0,05$ ($F(8,90) = 1,892$, $p = 0,071$, $\eta^2 = 0,104$). However, the vicinity of the p-value to the limit of significance and the moderate size effect ($\eta^2 = 0,104$) indicate a potential interaction, which is visible from average grades. For example, small hotels in the Adriatic Hinterland ($M = 4,00$) and the Pannonian Croatia ($M = 3,88$) record the highest level of significance in institution perception, whereas the micro hotels in Northern Croatia ($M = 2,88$) record the lowest level. These findings suggest that a combination of hotel location and size partially shape the perception of institutional support.

In order to further test the observed location effects on the perception of the significance of relevant government institutions, the author conducted the Games-Howell post-hoc tests. The results show statistically significant differences between individual regions.

TABLICA 5. POST-HOC USPOREDBE ZA LOKACIJU (GAMES-HOWELL TEST)
TABLE. 5 POST-HOC COMPARISONS FOR LOCATION (GAMES-HOWELL TEST)

Usporedba Comparison	Razlika Difference	p-vrijednost p-value
Jadranska uz more vs. Panonska Adriatic Coast vs. Pannonian	-0,41	0,042
Jadranska uz more vs. Jadranska zaleđe Adriatic Coast vs. Adriatic Hinterland	-0,58	0,008
Grad Zagreb vs. Sjeverna Hrvatska Grad Zagreb vs. Northern Croatia	0,61	0,037
Panonska vs. Sjeverna Hrvatska Pannonian vs. Northern Croatia	0,70	0,004
Jadranska zaleđe vs. Sjeverna Hrvatska Adriatic Hinterland vs. Northern Croatia	0,87	0,001

Izvor: obrada autora / Source: Author

Utvrđeno je da hoteli smješteni u Jadranskoj regiji uz more značajno niže ocjenjuju značaj institucija u usporedbi s hotelima iz Panonske regije ($p = 0,042$) i Jadranskog zaleđa ($p = 0,008$). Nadalje, hoteli iz Sjeverne Hrvatske statistički značajno više vrednuju institucionalnu potporu u odnosu na Grad Zagreb ($p = 0,037$), Panonsku regiju ($p = 0,004$) i Jadransku unutrašnjost ($p = 0,001$). Time rezultati sugeriraju postojanje teritorijalno uvjetovanih razlika u percepciji institucionalne podrške, što otvara prostor za raspravu o regionalnoj diferencijaciji instrumenata komercijalne diplomacije u funkciji internacionalizacije hotelskog sektora.

U svrhu analize utvrđenih razlika u percepciji značaja državnih institucija u odnosu na veličinu hotelskih poduzeća, primijenjeni su Games-Howell post-hoc testovi.

It was determined that hotels located on the Adriatic Coast give significantly lower grades to the significance of institutions compared to hotels in the Pannonian region ($p = 0.042$) and the Adriatic Hinterland ($p = 0.008$). Furthermore, hotels in Northern Croatia show a statistically more significant valuation of institutional support in relation to the City of Zagreb ($p = 0.037$), Pannonian region ($p = 0.004$) and the Adriatic Hinterland ($p = 0.001$). The results thus suggest the existence of territorially conditioned differences in the perception of institutional support, which has opened a space for discussion about the regional differentiation of commercial diplomacy tools aimed at internationalisation of the hotel sector.

With the purpose of analysing the determined differences in perception of the significance of government institutions in relation to hotel size, Games-Howell post-hoc test were conducted.

TABLICA 6. POST-HOC USPOREDBE ZA VELIČINU HOTELA (GAMES-HOWELL TEST)
TABLE 6. POST-HOC COMPARISONS FOR HOTEL SIZE (GAMES-HOWELL TEST)

Usporedba / Comparison	Razlika / Difference	p-vrijednost / p-value
mikro vs. mali / micro vs. small	-0,44	0,038
mikro vs. srednji / micro vs. medium	-0,49	0,029
mali vs. srednji / small vs. medium	-0,05	0,892

Izvor: obrada autora / Source: Author

Rezultati sugeriraju da mikro poduzeća percipiraju značaj navedenih institucija značajno niže u odnosu na mala ($p = 0,038$) i srednje velika poduzeća ($p = 0,029$). Razlika između malih i srednje velikih poduzeća nije bila statistički značajna ($p = 0,892$). Ovi nalazi indiciraju potencijalno nepovoljniji položaj mikro hotelskih poduzeća u kontekstu pristupa i prepoznatljivosti institucionalne potpore, što može reflektirati ograničene organizacijske kapacitete za interakciju s instrumentima namijenjenima internacionalizaciji poslovanja.

Prosječne ocjene percepcije značaja svih relevantnih državnih institucija prema lokaciji hotelskih poduzeća prikazane su u nastavku.

The results suggest that micro companies perceive the significance of the mentioned institutions as significantly lower in relation to small ($p = 0.038$) and medium companies ($p = 0.029$). The difference between small and medium companies is not statistically significant ($p = 0.892$). These findings indicate a potentially unfavourable position of micro hotel companies in the context of access to and recognisability of institutional support, which may reflect limited organisational capacities for interaction with the tools aimed at the internationalisation of business.

The average grades related to the perception of significance of all relevant government institutions according to hotel location are shown below.

**TABLICA 7. PROSJEČNE OCJENE PERCEPCIJE ZNAČAJA INSTITUCIJA
PO LOKACIJI HOTELA**

**TABLE 7. AVERAGE GRADES OF PERCEPTION OF SIGNIFICANCE OF INSTITUTIONS
ACCORDING TO HOTEL LOCATION**

Lokacija Location	N	Prosjeak Average	Standardna devijacija Standard deviation
Jadranska regija uz more / Adriatic Coast	55	3,24	0,92
Grad Zagreb / The City of Zagreb	9	3,56	0,88
Sjeverna Hrvatska / Northern Croatia	13	2,95	0,76
Panonska Hrvatska / Pannonian Croatia	13	3,65	0,85
Jadranska regija unutrašnjost / Adriatic Hinterland	13	3,82	0,79

Izvor: obrada autora / Source: Author

Kako je vidljivo, najvišu prosječnu ocjenu značaja institucija daju hoteli smješteni u Jadranskom zaleđu ($M = 3,82$), zatim u Panonskoj Hrvatskoj ($M = 3,65$) i Gradu Zagrebu ($M = 3,56$). Najniže vrijednosti bilježe se u Sjevernoj Hrvatskoj ($M = 2,95$), a zatim u Jadranskoj regiji uz more ($M = 3,24$). Ove razlike potvrđuju rezultate Games-Howell post-hoc testova, pri čemu su razlike među pojedinim regijama statistički značajne. Takva distribucija sugerira da percepcija institucionalne podrške nije homogena među regijama te može biti posljedica različitih institucionalnih praksi i intenziteta suradnje.

Prosječne vrijednosti percepcije značaja relevantnih državnih institucija u kontekstu internacionalizacije hotelskih poduzeća, promatrane u odnosu na veličinu hotela, prikazane su u Tablici 8.

As Table 7 shows, the highest average grade for the significance of institutions was given by hotels located in the Adriatic Hinterland ($M = 3.82$), followed by Pannonian Croatia ($M = 3.65$) and the City of Zagreb ($M = 3.56$). The lowest values were recorded for Northern Croatia ($M = 2.95$), following the Adriatic Coast ($M = 3.24$). These differences confirm the results of the Games-Howell post-hoc tests, whereby the differences between individual regions are statistically significant. This distribution suggests that the perception of institutional support is not homogenous among regions and may be the consequence of different institutional practices and cooperation intensities.

The average values of the perception of the significance of relevant institutions in the context of internationalisation of hotel companies observed in relation to hotel size are shown in Table 8.

**TABLICA 8. PROSJEČNE OCJENE PERCEPCIJE ZNAČAJA INSTITUCIJA
PO VELIČINI HOTELA**

**TABLE 8. AVERAGE GRADES FOR THE PERCEPTION OF SIGNIFICANCE OF INSTITUTIONS
ACCORDING TO HOTEL SIZE**

Veličina hotela Hotel size	N	Prosjeak Average	Standardna devijacija Standard deviation
Mikro / Micro	68	3,18	0,94
Mali / Small	22	3,62	0,78
Srednji / Medium	13	3,67	0,85

Izvor: obrada autora / Source: Author

Rezultati indiciraju postupan porast prosječnih ocjena s rastom veličine poduzeća. Najniže ocjene bilježe mikro hoteli ($M = 3,18$), dok najviše prosječne vrijednosti pripadaju srednje velikim hotelima ($M = 3,67$). Ovaj uzorak potvrđuje statistički značajnu razliku identificiranu analizom varijance ($F(2,98) = 3,214$; $p = 0,045$), kao i rezultate Games-Howell post-hoc testa koji upućuju na značajne razlike između mikro i malih te mikro i srednje velikih hotela.

Takvi nalazi impliciraju da hotelska poduzeća s većim organizacijskim kapacitetima i razrađenijim internacionalnim ambicijama vjerojatno intenzivnije percipiraju i upotrebljavaju institucionalne mehanizme podrške, dok su mikro hoteli manje integrirani u institucionalni okvir komercijalne diplomacije.

Za dodatnu potvrdu hipoteza o statistički značajnim razlikama u percepciji značaja institucija po lokaciji i veličini hotela provedeni su i Kruskal-Wallis testovi. Rezultati su pokazali značajne razlike među različitim lokacijama hotela ($H = 12,784$, $df = 4$, $p = 0,012$), što potvrđuje prethodne nalaze analize varijance (ANOVA) te ukazuje na postojanje varijabilnosti u percepciji značaja institucija među geografskim regijama. Dodatno, test je potvrdio i značajne razlike u percepciji značaja institucija među skupinama prema veličini hotela ($H = 6,452$, $df = 2$, $p = 0,040$), podupirući rezultate ANOVA analize.

Diskusija o provedenom istraživanju

Rezultati provedenog istraživanja potvrđuju hipotezu H1 ($p = 0,001$), ukazujući da lokacija hotela značajno utječe na percepciju menadžera o značaju državnih institucija koje pružaju usluge komercijalne diplomacije pri međunarodnoj tržišnoj integraciji. Hoteli u Jadranskoj regiji u zaleđu (prosjeak = 3,82) i Panonskoj Hrvatskoj ($M = 3,65$) percipiraju institucije kao značajnije u odnosu na Jadransku regiju uz more (prosjeak = 3,24) i Sjevernu Hrvatsku ($M = 2,95$). Ovakva se razlika može objasniti većom ovisnošću hotela u manje razvije-

The results indicate a gradual increase of average values correspondent to the size of the company. The lowest values were recorded for micro hotels ($M = 3.18$), while the highest average values are indicated for medium hotels ($M = 3.67$). This sample confirms the statistically significant difference identified by variance analysis ($F(2.98) = 3.214$; $p = 0.045$), as well as the results of the Games-Howell post-hoc test, showing significant differences between micro and small, and micro and medium hotel companies.

These findings imply that hotel companies with higher organisational capacities and more elaborated international ambitions probably perceive and use institutional support mechanisms more intensely, while micro hotels are less integrated in the institutional framework of commercial diplomacy.

Kruskal-Wallis tests were used to additionally confirm the statistically significant differences in the perception of significance of institutions according to hotel location and hotel size. The results showed significant differences between different hotel locations ($H = 12.784$, $df = 4$, $p = 0.012$), which confirms previous findings of the variance analysis (ANOVA) and indicates the existence of variability in the perception of significance of institutions among geographical regions. Moreover, the test also confirmed the significant differences of the significance of institutions between groups according to hotel size ($H = 6.452$, $df = 2$, $p = 0.040$), supporting the ANOVA analysis results.

Discussion on the conducted research

Research results confirm the hypothesis H1 ($p = 0.001$), indicating that the location of a hotel significantly impacts its managers' perception of the significance of government institutions offering commercial diplomacy services in international market integration. Hotels in the Adriatic Hinterland (average = 3.82) and Pannonian Croatia ($M = 3.65$) perceive these institutions as more significant in relation to those located on the Adriatic Coast (average = 3.24) and Northern Croatia ($M = 2.95$). The difference can be explained through greater

nim turističkim regijama o institucionalnoj podršci za međunarodni tržišni proboj. S druge strane, hoteli u Jadranskoj regiji uz more, kao etabliranom turističkom središtu, imaju manju potrebu za alatima komercijalne diplomacije zbog već uspostavljenih tržišnih veza. Grad Zagreb ($M = 3,56$) pokazuje umjerenu percepciju značaja, što može biti posljedica njegove uloge tržišno već etabliranog urbanog gospodarskog centra. Dodatno, regionalna heterogenost u percepciji može upućivati na asimetričnu distribuciju informacija i dostupnosti institucionalnih usluga, pri čemu se u perifernim područjima institucionalni akteri doživljavaju kao značajni posrednici za kompenzaciju tržišnih nedostataka. Takva percepcija može ukazivati na višu razinu institucionalne osjetljivosti u regijama koje nisu obuhvaćene masovnim turizmom, ali žele izgraditi ili ojačati svoju međunarodnu vidljivost.

Hipoteza H2 također je potvrđena ($p = 0,045$), pri čemu veličina hotela ima slabiji, ali značajan efekt ($\eta^2 = 0,062$). Mali ($M = 3,62$) i srednje veliki hoteli ($M = 3,67$) percipiraju institucije kao značajnije u odnosu na mikro hotele (poduzeća) ($M = 3,18$). Ovaj nalaz može biti povezan s većom razinom osviještenosti menadžera hotela navedenog profila, koji zbog veće resursne osnove češće prepoznaju koristi komercijalne diplomacije pri ulasku na nova tržišta. Menadžeri mikro hotela, s ograničenim kapacitetima i resursima, možda manje upotrebljavaju ili percipiraju usluge institucija kao relevantne jer nemaju znanja i iskustva. Ovdje je važno istaknuti da mikro poduzeća, iako brojem dominantna u strukturi sektora, vjerojatno ostaju ispod radara institucionalnih inicijativa, čime se stvara rizik institucionalne neinkluzivnosti. Njihova slabija integracija u tokove komercijalne diplomacije može upućivati na potrebu za ciljanim mjerama edukacije, umrežavanja i posredničke podrške koje bi adresirale upravo ovaj deficit.

U oba se slučaja nalazima potvrđuje važnost diferenciranog pristupa razvoju institucionalnih politika prema specifičnostima regije i veličine poduzeća, čime se otvara prostor za usmjerenije djelovanje

hotel dependence on institutional support to international market penetration in less developed tourist regions. On the other hand, hotels along the Adriatic Coast as an established tourist centre, exhibit less need for commercial diplomacy tools due to already established market connections. The City of Zagreb ($M = 3,56$) shows a moderate perception of significance, which may be caused by its role in the already established urban economic centre on the market. In addition, regional heterogeneity in the perception may indicate an asymmetric distribution of information and availability of institutional services, whereby institutional actors are perceived as significant mediators for the compensation of market disadvantages in peripheral areas. This perception can indicate a higher level of institutional sensitivity in regions outside of mass tourism that wish to build or strengthen their international visibility.

The hypothesis H2 was also confirmed ($p = 0.045$), whereby hotel size exerts a lesser, but still significant effect ($\eta^2 = 0.062$). Small ($M = 3.62$) and medium hotels ($M = 3.67$) perceive institutions as more significant compared to micro hotels (companies) ($M = 3.18$). This result can be related to a higher level of awareness of hotel managers of the stated profile, who, due to higher resource basis, more frequently recognise the benefits of commercial diplomacy upon penetrating new markets. Micro hotel managers, with limited capacities and resources, use less or perceive the role of institutions as less relevant possibly due to lack of knowledge and experience. It is noteworthy to mention that micro companies, despite their dominance in number within the sector's structure, probably remain under the radar when it comes to institutional initiatives, which creates the risk of institutional exclusion. Their weaker integration in commercial diplomacy flows may indicate a necessity for targeted education measures, networking and mediation support that would address the deficit.

In both cases the results confirm the importance of a differentiated approach to the development of institutional policies according to specific regional characteristics and company size, which opens a space

komercijalne diplomacije kao alata teritorijalne i poduzetničke kohezije.

Analiza interakcijskog efekta između lokacije i veličine hotela na percepciju značaja institucija ($F(8,90) = 1,892$, $p = 0,071$, $\eta^2 = 0,104$) pokazala je da, iako efekt nije statistički značajan na razini $p < 0,05$, postoje naznake potencijalne interakcije. Mali hoteli u Jadranskom zaleđu ($M = 4,00$) i Panonskoj Hrvatskoj ($M = 3,88$) pokazuju najvišu percepciju značaja institucija, što može odražavati njihovu veću ovisnost o institucionalnoj potpori zbog ograničenih resursa i manje razvijene turističke infrastrukture. Nasuprot tomu, mikro hoteli u Sjevernoj Hrvatskoj ($M = 2,88$) bilježe najnižu percepciju, što može ukazivati na nedovoljnu svijest o uslugama komercijalne diplomacije ili ograničene kapacitete za korištenje institucionalnih alata. Ovi nalazi indiciraju potrebu za diferenciranim pristupima u pružanju podrške, gdje bi se posebna pažnja posvetila malim i srednjim hotelima u manje razvijenim regijama, dok bi se za mikro hotele razvili ciljani programi edukacije i umrežavanja. Ipak, nedostatak statističke značajnosti interakcijskog efekta može biti posljedica ograničenog uzorka u nekim podgrupama (npr. samo devet hotela u Gradu Zagrebu), što upućuje na potrebu za većim uzorkom u budućim istraživanjima da bi se potvrdila potencijalna interakcija.

ZAKLJUČAK

Rezultati provedenog istraživanja ukazuju na potrebu institucionalnih prilagodbi u strategijama podrške specifičnim potrebama hotela u različitim regijama i veličinskim kategorijama. U Jadranskoj regiji u zaleđu i Panonskoj Hrvatskoj, gdje je percepcija značaja institucija najizraženija, nužno je razviti ciljane programe usmjerene na promociju turizma i potporu internacionalizaciji. Mali i srednji hoteli zahtijevaju prilagođene usluge, uključujući savjetovanje o međunarodnim tržištima te olakšan pristup financijskim potporama, dok mikro hoteli tek trebaju otkriti prednosti komercijalne diplomacije, pri čemu je potrebno intenzivirati

for more targeted activity of commercial diplomacy as a tool of territorial and entrepreneurial cohesion.

The analysis of interaction effect between hotel location and hotel size on the perception of the significance of institutions ($F(8,90) = 1.892$, $p = 0.071$, $\eta^2 = 0.104$) showed that despite the effect not being statistically significant at the level of $p < 0.05$, there are indications of a potential interaction. Small hotels in the Adriatic Hinterland ($M = 4.00$) and Pannonian Croatia ($M = 3.88$) exhibit the highest perception of significance of institutions, which can reflect their higher dependence level on institutional support due to limited resources and less developed tourism infrastructure. On the contrary, micro hotels in Northern Croatia ($M = 2.88$) record the lowest level of perception, which can indicate insufficient awareness of commercial diplomacy or limited capacities for using institutional tools. These findings indicate a need for differentiated approaches to providing support, where special attention would be paid to small and medium hotels in less developed regions, while targeted educational and networking programmes would be developed for micro hotels. Nevertheless, the lack of statistical significance of the interaction effect may be the consequence of a limited sample in some subgroups (e.g., only nine hotels in the City of Zagreb), which poses a need for a bigger sample in future research to confirm potential interaction.

CONCLUSION

The research results indicate a necessity for institutional adjustments in support strategies according to specific needs of hotels in different regions and size categories. In the Adriatic Hinterland and Pannonian Croatia, where the perception of the significance of institutional support is the most pronounced, it is necessary to develop targeted programmes aimed at promoting tourism and internationalisation support. Small and medium hotels demand adapted services, including counselling on international markets and a facilitated approach to financial aids, while micro hotels are yet to discover the advantages of commercial diplomacy, whereby it is necessary to

institucionalnu vidljivost i dostupnost informacija, ali i razviti alate koji odgovaraju operativnim kapacitetima manjih subjekata da bi im se omogućilo inkluzivnije sudjelovanje u procesima internacionalizacije.

Istraživanje potvrđuje da lokacija i veličina hotela značajno utječu na percepciju važnosti državnih institucija u području komercijalne diplomacije unutar hrvatskog hotelskog sektora. Hoteli smješteni u Jadranskoj unutrašnjosti i Panonskoj Hrvatskoj, kao i oni srednje i male veličine, iskazuju veću potrebu za institucionalnom podrškom, što naglašava važnost razvoja politika i programa koji su prilagođeni različitim segmentima hotelskog sektora. Rezultati sugeriraju kako jedinstveni institucionalni pristup ne odgovara kompleksnosti hotelskog sektora te da je nužno jačati regionalne diferencijacije i funkcionalne niše u okviru institucionalnih instrumenata komercijalne diplomacije.

Ovi rezultati pridonose dubljem razumijevanju uloge regionalnih i strukturnih čimbenika u jačanju komercijalne diplomacije te pružaju smjernice za oblikovanje učinkovitijih državnih mjera potpore. Posebno se otvara prostor za razvoj partnerskih modela suradnje između institucija i hotelskih udruženja, čime bi se smanjio jaz između ponude institucionalnih usluga i stvarnih potreba hotelskih menadžera.

Međutim, prilikom interpretacije rezultata istraživanja potrebno je izdvojiti ograničenja istraživanja. Mali uzorak u određenim regijama, kao i u nekim veličinskim kategorijama hotela, smanjuje mogućnost generalizacije rezultata. Također, kršenje pretpostavke homogenosti varijance zahtijevalo je primjenu Welchove ANOVA-e, što može imati utjecaj na interpretaciju nalaza. Osim toga, subjektivna priroda podataka, koja se temelji na percepciji menadžera, može unijeti određenu razinu pristranosti. Unatoč navedenim ograničenjima, nalazi otvaraju relevantna istraživačka i praktična pitanja te ukazuju na važnost daljnje teorijske operacionalizacije institucionalne podrške u kontekstu sektorskog razvoja.

intensify institutional visibility and availability of information, but also to develop tools corresponding to the operational capacities of smaller subjects to enable their more inclusive participation in internalisation processes.

The research confirms that hotel location and hotel size significantly impact the perception of the importance of government institutions in the area of commercial diplomacy within the hotel sector. Hotels located in the Adriatic Hinterland and Pannonian Croatia, as well as medium and small hotels show a greater need for institutional support, emphasising the importance of developing policies and programmes adapted to different segments of the hotel sector. The results suggest that a uniform institutional approach does not correspond to the complexity of the hotel sector and that it is necessary to strengthen regional differentiations and functional niches within institutional tools of commercial diplomacy.

The results contribute to a deeper understanding of the role of regional and structural factors in strengthening commercial diplomacy and provide guidelines for the shaping of more effective government support measures. They especially contribute to opening a space for the development of partner models of cooperation between institutions and hotel associations, which would decrease the gap between the supply of institutional services and the real demands of hotel managers.

However, upon interpreting the research results it is necessary to note the research limitations. A small sample in specific regions, as well as some size categories decreases the possibility of generalising results. Likewise, the violation of the assumption of homogeneity of variance demanded the application of the Welch's ANOVA test, which can impact results interpretation. Besides, a subjective nature of data, based on managers' perception, may include a certain bias level. Despite the stated limitations, the results uncover relevant research and practical issues and indicate the importance of further theoretical operationalisation of institutional support in the context of sector development.

Preporuke za buduća istraživanja usmjeravaju se prema proširenju uzorka, posebice u regiji Grada Zagreba i među srednjim hotelima, te provođenju longitudinalnih studija kojima bi se pratilo mijenjanje percepcije tijekom vremena. Također, istraživanje dodatnih čimbenika poput iskustva menadžera ili specifičnih tipova hotela moglo bi pružiti dublji uvid u čimbenike koji utječu na percepciju važnosti institucija u kontekstu komercijalne diplomacije. U tom bi smislu bilo korisno razviti i komparativna istraživanja koja uključuju druge turističke zemlje s različitim modelima institucionalne potpore, čime bi se omogućila identifikacija dobrih praksi i prijenos znanja u domaći kontekst.

Recommendations for future research are directed toward expanding the sample, especially in the City of Zagreb region and among medium hotels, as well as conducting longitudinal research studies to monitor the changes in perception over a period of time. Also, a study into additional factors, such as manager experience or specific types of hotels could provide a deeper understanding of factors impacting the perception of the significance of institutions in the context of commercial diplomacy. In that sense, it would be useful to develop comparative research studies including other tourism countries with different models of institutional support, thus enabling the identification of good practice examples and knowledge transfer to the domestic context.

LITERATURA / REFERENCES

- Aleidan, M. (2019). Commercial diplomacy as a part of national transformation and its impact on the internationalization of SMEs: evidence from Saudi Arabia. *Asian Economic and Financial Review*, 9(9), pp 1019–1031. DOI: 10.18488/journal.aefr.2019.99.1019.1031
- Babić, M. (2021). Učinkovita gospodarska diplomacija te nužnost implementacije novog modela u Republici Hrvatskoj. *Zbornik sveučilišta Libertas*, 6(6), pp 103–120. DOI: 10.46672/zsl.6.6.7
- Baum, T. & Szivas, E. (2008). HRD in tourism: A role for government? *Tourism Management*, 29, pp 783–794. DOI: 10.1016/j.tourman.2007.09.002
- Benko, D. (2013). Država kao čimbenik gospodarskog razvoja. *Polemos: časopis za interdisciplinarna istraživanja rata i mira*, 16(32), pp 149–164.
- Blažević, B. (1999). Turizam u funkciji strategije gospodarskog razvoja Hrvatske. *Tourism and hospitality management*, 5(1–2), pp 1–21.
- Boromisa, A. M., Tišma, S., & Raditya-Ležaić, A. (2012). Commercial diplomacy of the Republic of Croatia or why Croatia today desperately needs a strong and systematic commercial diplomacy. Institute for International Relations, IMO, Zagreb. <https://irmo.hr/wp-content/uploads/2020/02/godip-web-en.pdf>
- Busschers, S. & Ruël, H. (2012). The Value of Commercial Diplomacy from an International Entrepreneurs Perspective. In H. Ruël (Ed.), *Commercial Diplomacy and International Business: A Conceptual and Empirical Exploration* (pp 71–103). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Coviello, N. E. & Martin, K. A. M. (1999). Internationalization of service SMEs: an integrated perspective from the engineering consulting sector. *Journal of International Marketing*, 7(4), pp 42–66. DOI: 10.1177/1069031X9900700404
- Čavlek, N. (2019). Tko usmjerava svjetske turističke tokove. *Rad Hrvatske akademije znanosti i umjetnosti. Razred za društvene znanosti* (539 = 54), pp. 205–228. DOI: 10.21857/m8vqrtzgo9
- Čiković, H. (2011). Izazovi hrvatske diplomacije na pragu Europske Unije. *Političke analize*, 2(5), pp 7–10.
- Ekeledo, I. & Sivakumar, K. (2004). International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms: A resource-based perspective. *International Marketing Review*, 21(1), pp 68–101. DOI: 10.1108/02651330410522943

- Eurostat (2025). <https://ec.europa.eu/> (srpanj, 2025)
- Farmaki, A., Altinay, L., Botterill, D., & Hilke, S. (2015). Politics and sustainable tourism: The case of Cyprus. *Tourism. Management*, 47, pp 178–190. DOI: 10.1016/j.tourman.2014.09.019
- Galičić, V. & Laškarin, M. (2016). *Principi i praksa turizma i hotelijerstva*. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, Opatija.
- Gašparović, V. (1996). *Teorija rasta i upravljanje rastom poduzeća*. Školska knjiga, Zagreb.
- Georgiadou, E. (2018). Organising Greek CD: Oscillating between integrated and fragmented models of organisation. *Inderscience*, pp 1–24. DOI: 10.1504/IJDIPE.2018.091376
- Hall, C. M. (2010). Crisis events in tourism: subjects of crisis in tourism. *Current issues in Tourism*, 13(5), pp 401–417. DOI: 10.1080/13683500.2010.491900
- HNB – Hrvatska narodna banka (2025). <https://www.hnb.hr/analize-i-publikacije> (lipanj, 2025)
- Ivanović, S. (2012). *Ekonomika ugostiteljstva*. Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.
- Jović, M. (2014). Mjesto i uloga diplomacije u promicanju hrvatskog turizma. *Tranzicija*, 16(34), pp 120–128.
- Klisović, J. (2014). The new Croatian commercial diplomacy. *International Journal of Diplomacy and Economy*, 2(3), pp 228–230. DOI: 10.1504/IJDIPE.2014.064803
- Kubickova, M. & Campbell, J. M. (2020). The role of government in agro-tourism development: a top-down bottom-up approach. *Current Issues in Tourism*, 23(5), pp 587–604, DOI: 10.1080/13683500.2018.1551338
- Licul, I. (2023). *Kommercijska diplomacija kao čimbenik internacionalizacije i rasta vrijednosti malih i srednje velikih hotelskih poduzeća* (Doctoral dissertation). University of Rijeka. Faculty of Economics and Business.
- Maškarin Ribarić, H. & Ribarić, I. (2013). Government intervention in driving the development of sustainable tourism. In *Proceedings of the 2nd International Scientific Conference: Tourism in Southern and Eastern Europe 2013* (pp 231–240). University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija.
- Naray, O. (2008). *Commercial Diplomacy: A Conceptual Overview*. Paper presented at the 7th World Conference of TPOs, The Hague, The Netherlands.
- Naray, O. (2012). Commercial diplomacy: an integrative framework. *International Journal of Diplomacy and Economy*, 1(2), pp 119–133. DOI: 10.1504/IJDIPE.2012.051684
- Nunkoo, R. (2015). Tourism development and trust in local government. *Tourism Management*, 46, pp 623–634. DOI: 10.1016/j.tourman.2014.08.016
- Pavlaák, M. (2018). Barriers to the internationalization of Czech SMEs. *European Research Studies Journal*, 21(2), pp 453–462.
- Peternel, I. & Grešš, M. (2021). Economic diplomacy: concept for economic prosperity in Croatia. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), pp 109–121. DOI: 10.1080/1331677X.2020.1774788
- Pirjevec, B. (1998). *Ekonomika obilježja turizma*. Golden marketing, Zagreb.
- Plevnik, J. (2016). Croatia's economic diplomacy needs long-term strategy as constructive axis for future reforms. *Ekonomski pregled*, 67(2), pp 89–115.
- Radolović, S. (2016) *Uspostava modela gospodarske diplomacije za razvoj hrvatskog gospodarstva* (Doctoral dissertation). Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula.
- Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25(6), pp 669–683. DOI: 10.1016/j.tourman.2003.09.004
- Rodríguez, A. R. (2002). Determining factors in entry choice for international expansion. The case of the Spanish hotel industry. *Tourism Management*, 23(6), pp 597–607. DOI: 10.1016/S0261-5177(02)00024-9

- Sadžak, M. (2011). *Ekonomska diplomacija: kroskulturalni pristup*. Synopsis, Zagreb, Sarajevo.
- Shone, M. C., Simmons, D. G., & Dalziel, P. (2016). Evolving roles for local government in tourism development: A political economy perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(12), pp 1674–1690. DOI: 10.1080/09669582.2016.1184672
- Sousa, J. D. R. (2015). Best practices and potential biases in trade missions: Portuguese SMEs mission guidelines. Doctoral Dissertation, Católica Lisbon, Lisbon.
- Villanueva Lop, G. (2017). Commercial Diplomacy. In: *A Globalized World. Przegląd Strategiczny*, 10, pp 367–382. DOI: 10.14746/ps.2017.1.20
- Woo, L. J. (2017). The impact of ownership structure on internationalization: An empirical study of Korean SMEs. *Global Business and Finance Review*, 22(1), pp 51–66. DOI: 10.17549/gbfr.2017.22.1.51
- World Tourism Organization (1998). Tourism Service: Background Note by Secretariat. World Trade Organisation, Council for Trade in Services. https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/anrep_e/anre98_e.pdf
- Zakon o računovodstvu (Narodne novine 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20, 82/23). https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_07_78_1493.html
- Zhang, J. & Jensen, C. (2007). Comparative advantage: explaining tourism flows. *Annals of tourism research*, 34(1), pp 223–243. DOI: 10.1016/j.annals.2006.08.004
- Zhao, S. & Timothy, D. J. (2015). Governance of red tourism in China: Perspectives on power and guanxi. *Tourism Management*, 46, pp 489–500. DOI: 10.1016/j.tourman.2014.08.011