

## Dr. sc. Mario Fraculj

Docent

Voditelj katedre za marketing i menadžment

Sveučilište Algebra Bernays

E-mail: mario.fraculj@algebra.hr

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9875-5708>

# MARKETINŠKA AMBIDEKSTRIJA, VREMENSKA ORIJENTACIJA I USKLAĐENOST MIŠLJENJA I DJELOVANJA IZ PERSPEKTIVE HRVATSKIH MARKETINŠKIH MENADŽERA

UDK / UDC: 339.138:005.5-057.17

JEL klasifikacija / JEL classification: M12, M31, M37

<https://doi.org/10.17818/EMIP/2026/12>

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 27. listopada 2025. / October 27, 2025

Prihvaćeno / Accepted: 4. ožujka 2026. / March 4, 2026

## Sažetak

*Cilj ovog istraživanja bio je analizirati kako se marketinška ambidekstrija kao profesionalna i vrijednosna orijentacija marketinških menadžera ostvaruje u praksi interakcijom individualnih karakteristika i organizacijskog konteksta. Istraživanje obuhvaća sklonost marketinškoj eksploataciji i eksploraciji, vremensku orijentaciju menadžera te stupanj usklađenosti mišljenja i djelovanja u uvjetima izraženih organizacijskih pritisaka na kratkoročne rezultate. Podaci su prikupljeni provedbom 15 polustrukturiranih dubinskih intervjua s marketinškim menadžerima iz različitih industrija te analizirani primjenom tematske analize sadržaja. Nalazi upućuju na to da većina ispitanika zagovara ambidekstrični pristup marketingu na razini profesionalnih uvjerenja, dok se njegova realizacija u praksi često ograničava organizacijskim kontekstom, osobito kratkoročnom vremenskom orijentacijom, sustavima nagrađivanja i resursnim ograničenjima. Uočeni jaz između mišljenja i djelovanja interpretira se kao posljedica narušene usklađenosti pojedinca i organizacije.*

**Ključne riječi:** *upravljanje marketingom, marketinška ambidekstrija, vremenska orijentacija, kratkoročno razmišljanje, usklađenost pojedinca i organizacije, usklađenost mišljenja i djelovanja, kvalitativno istraživanje.*



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

## 1. UVOD

U suvremenom poslovnom okruženju, koje karakteriziraju brze tehnološke promjene, rastuća tržišna dinamika te sve veća očekivanja potrošača i ostalih dionika, marketinški menadžeri suočeni su s izazovom kako istovremeno unapređivati postojeće marketinške prakse i procese te istraživati i razvijati nove prilike za rast. Ova sposobnost balansiranja između eksploatacije postojećih resursa, sposobnosti i procesa s jedne strane te eksploracije novih prilika i mogućnosti s druge strane naziva se ambidekstrijom (March, 1991; Gupta, Smith & Shalley, 2006) i predstavlja sve važniju kompetenciju menadžera i temelj za izgradnju dugoročne konkurentске prednosti i organizacijskog učenja.

Međutim, sposobnost balansiranja između eksploatacije i eksploracije ne ovisi samo o menadžerskim kompetencijama nego i o vremenskoj perspektivi menadžera (Lavery, 2004; Sternad & Kennelly, 2017; Nikolov, 2018) te stupnju usklađenosti između njihovih profesionalnih uvjerenja i stvarnih organizacijskih ograničenja s kojima se susreću u praksi. Kako će se pokazati u ovom istraživanju, problematika ovih triju dimenzija – marketinške ambidekstrije, vremenske orijentacije te usklađenosti mišljenja i djelovanja – potvrđuje se kao važna za razumijevanje upravljačke prakse u hrvatskom marketingu te valja utvrditi kako su ove tri dimenzije teorijski i empirijski međusobno povezane.

Dosadašnja istraživanja marketinške ambidekstrije primarno su bila usmjerena na organizacijsku razinu analize, pri čemu se ambidekstrija operacionalizira u okviru struktura, procesa ili performansa poslovnih subjekata (npr. Kyriakopoulos & Moorman, 2004; Vorhies et al., 2011; Mehrabi et al., 2019). Iako novija literatura prepoznaje važnost individualne razine (Rosing & Zacher, 2017; Zimmermann, Raisch & Cardinal, 2018; Pertusa-Ortega, Molina-Azorín, Tarí, Pereira-Moliner & López-Gamero, 2021), i ta istraživanja uglavnom se fokusiraju na opće menadžerske uloge ili vrhovni menadžment, dok su specifične uloge i profesionalne dileme marketinških menadžera i njihovi mentalni modeli znatno slabije empirijski obrađeni.

Nadalje, iako je vremenska orijentacija menadžera prepoznata kao važan čimbenik strateškog odlučivanja (Lavery, 2004; Sternad & Kennelly, 2017; Nikolov, 2018), malo je istraživanja koja sustavno ispituju njezinu ulogu u oblikovanju marketinške ambidekstrije na individualnoj razini. Posebno je nedovoljno istraženo kako pritisci kratkoročnih ciljeva utječu na sposobnost marketinških menadžera da provode ambidekstrične pristupe u praksi.

Konačno, literatura rijetko uključuje pitanje usklađenosti profesionalnih uvjerenja i stvarnog djelovanja u analizu marketinške ambidekstrije, iako se upravo u tom neskladu često očituju organizacijska ograničenja ambidekstričnih strategija. Ovaj rad adresira navedene jazove integrirajući ova tri koncepta kroz perspektivu usklađenosti pojedinca i organizacije (engl. *individual-organizational fit, person-organization fit*) (Kristof, 1996; Morley, 2007; Edwards, 2008; Kristof-Brown, Schneider & Su, 2023).

S obzirom na iznesene spoznaje i postojeće jazove u marketinškoj literaturi, u ovom radu nastojat će se dati odgovori na sljedeća istraživačka pitanja:

IP1: Kako hrvatski marketinški menadžeri balansiraju između marketinške eksploatacije i marketinške eksploracije u svojoj poslovnoj praksi?

IP2: Kakva je vremenska orijentacija hrvatskih marketinških menadžera; preferiraju li dugoročne marketinške programe ili kratkoročne taktičke aktivnosti?

IP3: U kojoj su mjeri usklađeni profesionalni stavovi marketinških menadžera s njihovim konkretnim djelovanjem u marketinškoj praksi, koji su glavni uzroci eventualnog nesklada i strategije suočavanja s njim?

Cilj je rada rasvijetliti kako se marketinška ambidekstrija realizira u praksi interakcijom individualnih karakteristika marketinških menadžera i organizacijskog konteksta, s posebnim naglaskom na vremensku orijentaciju te usklađenost mišljenja i djelovanja.

U nastavku rada prezentiran je teorijski okvir istraživanja, odnosno pojašnjeni su osnovni koncepti, zatim je opisana metodologija prikupljanja i analize podataka, prikazani su rezultati istraživanja, a rad završava diskusijom i zaključnim razmatranjima uz preporuke za marketinšku praksu i smjernice za buduća istraživanja.

## 2. TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

Teorijski okvir ovog istraživanja utemeljen je na konceptu usklađenosti pojedinca i organizacije koji polazi od pretpostavke da se organizacijski ishodi, učinkovitost odlučivanja i kvaliteta implementacije strategija ne mogu razumjeti bez analize stupnja podudarnosti između individualnih vrijednosti, uvjerenja i preferencija zaposlenika te organizacijskih ciljeva, struktura i dominantnih praksi (Chatman, 1989; Kristof, 1996; Edwards, 2008; Kristof-Brown et al., 2023).

U kontekstu menadžerskog odlučivanja, ova usklađenost, odnosno stupanj kompatibilnosti između pojedinca i organizacije u kojoj djeluje posebno je relevantan jer menadžeri djeluju kao posrednici između organizacijskih zahtjeva i vlastitih profesionalnih prosudbi i uvjerenja, pri čemu razina usklađenosti ili neusklađenosti može značajno utjecati na način na koji se strategije interpretiraju i provode u praksi.

### 2.1. Usklađenost pojedinca i organizacije kao integrirajući teorijski okvir

U literaturi se najčešće izdvajaju tri ključne dimenzije usklađenosti pojedinca i organizacije (Cable & DeRue, 2002; Kristof-Brown, Schneider & Su, 2023): vrijednosna usklađenost (engl. *value congruence*), usklađenost potreba i ponude (engl. *needs-supplies fit*) te usklađenost zahtjeva i sposobnosti (engl.

*demands–abilities fit.*). Vrijednosna usklađenost odnosi se na podudaranje između osobnih vrijednosti i uvjerenja pojedinca te dominantnih vrijednosti, normi i prioriteta organizacije. Usklađenost potreba i ponude označava percepciju pojedinca da mu organizacija omogućuje resurse, podršku i prilike potrebne za ostvarivanje profesionalnih ciljeva. Usklađenost zahtjeva i sposobnosti podrazumijeva podudaranje između zahtjeva koje organizacija postavlja i sposobnosti, znanja i vještina pojedinca (Kristof, 1996).

U ovom istraživanju usklađenost pojedinca i organizacije koristi se kao integrirajući teorijski okvir za povezivanje triju koncepata: marketinške ambidekstrije, vremenske orijentacije menadžera te usklađenosti mišljenja i djelovanja. Marketinška ambidekstrija promatra se kao dio profesionalnih uvjerenja i sastavnica mentalnih modela marketinških menadžera, vremenska orijentacija kao kognitivni mehanizam kojim menadžeri usklađuju kratkoročne i dugoročne zahtjeve organizacije, dok usklađenost mišljenja i djelovanja predstavlja ishod interakcije između individualnih preferencija i organizacijskih zahtjeva i ograničenja. Tako se ambidekstrija ne sagledava samo kao organizacijska sposobnost, već kao rezultat kontinuiranog procesa prilagodbe između individualne razine i organizacijskog konteksta.

Primjena ove teorijske perspektive omogućuje dublje razumijevanje zašto marketinški menadžeri, unatoč svjesnosti o važnosti dugoročnog razmišljanja i ambidekstričnih pristupa, u određenim situacijama djeluju protivno vlastitim profesionalnim uvjerenjima. Time se teorijski okvir ovog rada pomiče s opisa pojedinačnih koncepata prema analizi mehanizama koji oblikuju marketinšku praksu u uvjetima organizacijskih pritisaka, resursnih ograničenja i hijerarhijskih odnosa.

## **2.2. Marketinška eksploracija, eksploatacija i ambidekstrija**

Marketinške sposobnosti važno su sredstvo za postizanje održive konkurentske prednosti (Martin, Javalgi & Cavusgil, 2017; Morgan & Feng, 2024), a Vorhies, Orr i Bush (2011) dijele ih na sposobnosti marketinške eksploracije i sposobnosti marketinške eksploatacije. Marketinška eksploatacija uključuje unapređenje postojećih procesa, sposobnosti, vještina i proizvoda, povećanje učinkovitosti te zadovoljavanje potreba postojećih potrošača na postojećim tržištima, dok je marketinška eksploracija povezana s razvijanjem novih marketinških procesa, sposobnosti i vještina primjenom novog tržišnog znanja, eksperimentiranjem i razvojem posve novih proizvoda (Kyriakopoulos & Moorman, 2004; Vorhies et al., 2011; Tollin & Schmidt, 2012).

Marketinšku eksploataciju karakteriziraju efikasna egzekucija i predvidivi povrati, a marketinšku eksploraciju poduzimanje rizika, fleksibilnost, raznolikost, igra i nesigurni povrati (Lavie, Stettner & Tushman, 2010; Prange & Schlegelmilch, 2010). Isključivo usmjerenje na eksploraciji može rezultirati neučinkovitošću i propuštanjem iskorištavanja prethodnog uspjeha, a u nekim

situacijama i propašću poslovnog subjekta (Gupta et al., 2006; Mura, Micheli & Longo, 2021). S druge strane, ni pretjerani fokus na eksploataciji nije poželjan jer se nakon početnog uspjeha povratu postupno smanjuju, a poslovni subjekt gubi sposobnost prilagodbe promjenjivim tržišnim uvjetima, što se naziva „zamkom uspjeha“ (Mura et al., 2021).

Ambidekstrija, kao istovremena posvećenost eksploataciji i eksploraciji, ključna je za opstanak i dugoročni razvoj poslovnih subjekata (March, 1991; Gupta et al., 2006). Radi se o paradoksalnoj praksi koja zahtijeva i paradoksalni način razmišljanja (Pikl, 2025). Iako je ovaj koncept najprije razvijen u području organizacijskog učenja, upravljanja inovacijama i strateškog menadžmenta (Levinthal & March, 1993; Benner & Tushman, 2003; Gupta et al., 2006), sve se više izučava i u domeni marketinga (Kyriakopoulos & Moorman, 2004; Atuahena-Gima, 2005; Vorhies et al., 2011; Tollin & Schmidt, 2012; Mehrabi et al., 2019). Broj istraživanja ambidekstrije u marketingu ipak je značajno manji nego u područjima organizacijske znanosti i menadžmenta (Adiwijaya, Wahyuni, Gayatri & Mussry, 2020), a pristupi ambidekstriji heterogeni su u pogledu jedinica i razina analize te adresiranih aspekata marketinga (Hughes, 2018).

Jedna od čestih podjela ambidekstrije u literaturi jest ona na balansiranu i kombiniranu ambidekstriju. Balansirana ambidekstrija predstavlja težnju eksploraciji i eksploataciji na uravnotežen način, a kombinirana ambidekstrija vezana je uz nastojanje da se postigne što viša razina eksploracije i eksploatacije, ne uzimajući u obzir njihov odnos (Junni, Sarala, Taras & Tarba, 2013; Mehrabi et al., 2019; He, Pei, Lin & Ye, 2021; Muange, Kemboi & Lagat, 2023).

U posljednje vrijeme raste interes za izučavanjem ambidekstrije na individualnoj razini, s pomoću mentalnih modela i ponašanja menadžera (Rosing & Zacher, 2017; Zimmermann et al., 2018; Mom, Chang, Cholakova & Jansen, 2019; Pertusa-Ortega et al., 2021). Papachroni i Heracleous (2020) identificirali su tri paradoksalne prakse koje omogućuju individualnu ambidekstriju: obavljanje hibridnih zadataka, kumulativno učenje i sinergijsko razmišljanje.

Neke su marketinške sposobnosti, primjerice, upravljanje odnosom s kupcima i razvoj novih proizvoda, ambidekstrične – prirodno uključuju i aktivnosti marketinške eksploatacije i aktivnosti marketinške eksploracije (Mehrabi et al., 2019). Zahvaljujući svojoj raznovrsnosti koncept ambidekstrije primjenjuje se u različitim kontekstima, od skupnog financiranja (engl. *crowdfunding*) (Zhang et al., 2023) i digitalne transformacije malih i srednjih poduzeća (Da Silva, Larieira, Meirelles & Palma dos Reis, 2023) do industrijskih inovacija (Zhao & Gao, 2024). Audretsch i Guerrero (2023) donijeli su prikaz evolucije istraživanja ambidekstrije po fazama te ukazali na rastuću važnost povezivanja menadžerske, inovacijske i poduzetničke ambidekstrije.

Ambidekstrija je istraživana i u hrvatskom kontekstu. Primjerice, Miočević i Arslanagić-Kalajdžić (2024) te Miočević, Kadić-Maglajlić i Arslanagić-Kalajdžić (2025) proveli su istraživanja ambidekstrije u malim i srednjim poduzećima. Međutim, ove studije, kao i slične provedene na drugim

tržištima (Nijssen et al., 2017; Vieira et al., 2019), usmjerene su na funkcionalno područja prodaje i upravljanja odnosima s klijentima te organizacijsku razinu, a ne na marketinšku funkciju te individualnu perspektivu i kognitivne mehanizme marketinških menadžera, što je fokus ovog rada.

Iz perspektive teorijskog okvira usklađenosti pojedinca i organizacije, marketinška ambidekstrija može se tretirati kao profesionalna orijentacija marketinških menadžera koja odražava njihova znanja, iskustva i vrijednosti vezane uz dugoročni razvoj tržišta i brendova. Međutim, sposobnost realizacije ambidekstrije u praksi ovisi o stupnju usklađenosti između ovih individualnih orijentacija i organizacijskih prioriteta, struktura i sustava nagrađivanja. Kada organizacijski kontekst podržava istovremenu eksploataciju i eksploraciju, ambidekstrija se može ostvariti kao stabilna marketinška praksa; u suprotnom, menadžeri su prisiljeni prilagođavati ili ograničavati vlastite ambidekstrične sklonosti, što dovodi do djelomične ili selektivne primjene ambidekstrije.

Također, iz gledišta usklađenosti pojedinca i organizacije, ovo uravnoteživanje eksploatacijske i eksploracijske aktivnosti može se shvatiti kao važna komponenta usklađenosti zahtjeva i sposobnosti. Što su zahtjevi organizacije jače orijentirani prema ambidekstriji, odnosno istovremenom očekivanju kratkoročnih rezultata i razvoju novih inicijativa, to je potrebna veća usklađenost između tih zahtjeva i individualnih sposobnosti menadžera za koordinaciju i integraciju različitih tipova marketinških aktivnosti. U situacijama kada menadžeri posjeduju ambidekstrične kompetencije, ali organizacija ne pruža prikladnu podršku ili strukturu za njihovu realizaciju, dolazi do nesklada između pojedinca i organizacije koji se kasnije može reflektirati kao nesklad između profesionalnih uvjerenja i stvarnog djelovanja (Wang & Rafiq, 2014; Crielaard, Wubben & Omta, 2018; Pertusa-Ortega et al., 2021; Joseph, Firmin, Oseni & Stranieri, 2023).

Razumijevanje marketinške ambidekstrije nužno je dopuniti uvidima u vremensku orijentaciju menadžera jer način na koji oni vrednuju kratkoročne i dugoročne ciljeve može snažno utjecati na ostvarenje ravnoteže između eksploatacije i eksploatacije.

### **2.3. Vremenska orijentacija marketinških menadžera**

Vremenska orijentacija menadžera (engl. *managerial temporal orientation*) odnosi se na tendenciju menadžera da usmjeravaju pozornost, resurse i odluke prema kratkoročnim ili dugoročnim ciljevima (Laverty, 2004; Sternad & Kennelly, 2017; Nikolov, 2018). Ona predstavlja važan čimbenik oblikovanja strategija, ali i operativnih aktivnosti u funkcionalnom području marketinga.

Laverty (2004) je dao značajan doprinos konceptualizaciji vremenske orijentacije menadžera na temelju prethodne literature o marketinškoj miopiji i kratkoročnom razmišljanju (engl. *short-termism*), zatim literature koja se bavi vremenom u području menadžmenta, ekonomije i psihologije i naposljetku terenskih intervjua iz višegodišnje istraživačke studije o menadžerskom

odlučivanju u nekoliko industrija. Rezultati studije osvijetlili su ulogu menadžerskih sustava, odnosno ukazali na organizacijske uzroke slabijeg fokusa na dugoročne ciljeve.

U istraživanju o uzrocima dugoročne orijentacije menadžera Sternad i Kennelly (2017) identificirali su utjecaj kulturnih i institucionalnih čimbenika i na društvenoj i na organizacijskoj razini, ali i individualnih vremenskih predispozicija menadžera i snage relacijskih obveza prema različitim skupinama dionika. Njihov model s glavnim čimbenicima koji usmjeravaju menadžere prema dugoročnom razmišljanju može poslužiti kao okvir za generiranje aktivnosti za suzbijanje menadžerske miopije i tako doprinijeti izgradnji održivijih organizacija. I novija istraživanja pokazala su kako organizacijski kontekst, institucionalni pritisci i individualne razlike među menadžerima oblikuju njihovu vremensku orijentaciju (npr. Wiersema, Koo, Chen & Zhang, 2025).

Jedan od najčešće proučavanih problema kad je u pitanju vremenska orijentacija menadžera jest već spomenuto kratkoročno razmišljanje menadžera (*short-termism*), definirano kao pretjerano usmjeravanje pozornosti i resursa na ostvarivanje kratkoročnih ciljeva nauštrb dugoročne održivosti i inovativnosti (Laverty, 1996; Brauer, 2018; Janicka, Pieloch-Babiarz & Sajnog, 2020). Kratkoročno razmišljanje može biti potaknuto različitim čimbenicima, kao što su pritisci financijskih tržišta (Stein, 1989), nagrađivanje na temelju kratkoročnih pokazatelja, karijerna nesigurnost menadžera te upravljačke karakteristike poput menadžerske miopije (Ridge, Holmes & Yamey, 2014; Liu & Liu, 2020).

Menadžerska miopija, odnosno kratkovidnost (engl. *managerial myopia*) označava sklonost menadžera da podcijene ili zanemare dugoročne implikacije svojih odluka (Brochet, Loumioti & Serafeim, 2015; Ridge et al., 2014). Nedavna istraživanja pokazuju kako su menadžeri s izraženom miopijom manje skloni ulaganjima u inovacije i održive marketinške aktivnosti, što značajno sprječava rast otpornosti poslovnog subjekta (Wang, Wang & Zhao, 2024).

U marketingu se kratkoročno razmišljanje očituje u pretjeranoj usmjerenosti na kratkoročne taktičke aktivnosti, kao što su, primjerice, kampanje usmjerene na trenutni prodajni učinak nauštrb dugoročnih marketinških investicija poput ulaganja u brend, razvoja odnosa s kupcima ili uvođenja novih proizvoda (Sternad & Kennelly, 2017; Nikolov, 2018). Takvo ponašanje, odnosno praksa smanjivanja ulaganja u dugoročne marketinške aktivnosti te istraživanje i razvoj može ugroziti konkurentsku prednost, umanjiti vrijednost poslovnog subjekta i dovesti do lošijih financijskih rezultata (Mizik, 2010; Brauer, 2013).

Birhanu, Gambardella i Valentini (2016) otkrili su još jednu interesantnu vezu između kratkoročne orijentacije i donošenja odluka te operativnih aktivnosti, a tiče se etičkog aspekta. Naime, rezultati njihova istraživanja pokazali su da kompanije čiji su menadžeri fokusirani na kratkoročne ciljeve pokazuju veću sklonost neetičkim aktivnostima, poput davanja mita kako bi postigle brze prednosti i neposredne dobitke. Nasuprot tome, kompanije na čijem su čelu menadžeri s dugoročnom perspektivom sklonije su usmjeravati resurse u stalnu

imovinu i postavljati kompenzacijske sustave koji potiču postizanje dugoročnih rezultata. Srodna studija pokazala je da kratkoročno razmišljanje menadžera negativno utječe na uspješnost programa društveno odgovornog poslovanja (Xu & Yang, 2023).

Iako je tema vremenske orijentacije menadžera sve više u fokusu istraživača, većina istraživanja bavi se razinom vrhovnog menadžmenta i općih strateških odluka (npr. Liu & Liu, 2020; Kim & Nguyen, 2023), dok je utjecaj vremenske orijentacije marketinških menadžera na marketinšku ambidekstriju i konkretne marketinške odluke još uvijek nedovoljno istražen. Ovaj jaz u literaturi predstavlja važan istraživački izazov, posebice u kontekstu tržišta na kojem pritisci prema brzim rezultatima mogu potencirati problem kratkoročnog razmišljanja.

U okviru koncepta usklađenosti pojedinca i organizacije, vremenska orijentacija marketinških menadžera povezana je s vrijednosnom usklađenošću i predstavlja ključni kognitivni mehanizam kojim se individualne preferencije usklađuju s organizacijskim očekivanjima. Dugoročna vremenska orijentacija olakšava usklađenost s organizacijama koje vrednuju strateško planiranje, inovacije i izgradnju brendova, dok kratkoročna orijentacija povećava kompatibilnost s organizacijama koje naglašavaju brze rezultate i operativnu efikasnost (Marginson & McAulay, 2008; Edwards & Cable, 2009). Nesklad između individualne vremenske orijentacije menadžera i dominantne organizacijske logike može rezultirati smanjenom mogućnošću provođenja ambidekstričnih strategija te povećanim pritiskom na prilagodbu ponašanja, osobito u marketinškim funkcijama koje su izložene stalnim zahtjevima za mjerljivim rezultatima.

Iako vremenska orijentacija oblikuje strateške prioritete i svakodnevne odluke menadžera, ostvarivanje marketinških ciljeva ovisi i o usklađenosti njihovih profesionalnih stavova i uvjerenja te njihova stvarnog djelovanja u praksi, što je tema narednog dijela teorijskog okvira.

## **2.4. Usklađenost mišljenja i djelovanja marketinških menadžera**

Uspješnost marketinške prakse ne ovisi samo o znanjima i stavovima menadžera već i o njihovoj sposobnosti da svoje profesionalne vrijednosti i uvjerenja dosljedno pretoče u konkretno djelovanje u poslovnoj svakodnevici. Pojam usklađenosti mišljenja i djelovanja odnosi se na razinu dosljednosti između vrijednosti, znanja i stavova, menadžera te stvarnih odluka koje donose i aktivnosti koje poduzimaju (Eisenhardt & Zbaracki, 1992).

U poslovnom i marketinškom kontekstu ova konzistentnost između profesionalnih uvjerenja i stvarnih radnih praksi utječe na stratešku koherentnost, organizacijsko povjerenje i učinkovitost implementacije programa (Simons, 2002; Palanski & Yammarino, 2009). U literaturi iz menadžmenta i vodstva posebno je naglašena važnost integriteta i autentičnosti kao preduvjeta za učinkovitu primjenu

strateških znanja, predanost zaposlenika i dugoročnu uspješnost (Avolio & Gardner, 2005; Leroy, Palanski & Simons, 2012).

Primjeri neusklađenosti između mišljenja i djelovanja u području marketinga mogu uključivati situacije u kojima menadžeri smatraju da bi trebali ulagati u izgradnju brenda s pomoću oglašavanja, proizvodnih inovacija, unapređenja kvalitete i sličnih aktivnosti, ali se zbog raznih pritisaka okreću kratkoročnim promotivnim aktivnostima namijenjenim iskorištavanju postojeće potražnje (Aaker, 1991; Mizik, 2010; Nikolov, 2018). Glavni čimbenici koji doprinose ovoj neusklađenosti jesu tržišna turbulencija kao vanjski pritisak i razna organizacijska ograničenja, kao što su hijerarhija koja ograničava autonomiju (pritisak nadređenih), nefleksibilne korporativne procedure, nedostatak vremena (kratki rokovi) i financijskih resursa.

Usklađenost mišljenja i djelovanja, promatrana kroz prizmu teorijskog koncepta usklađenosti pojedinca i organizacije, predstavlja empirijski indikator stupnja podudarnosti između profesionalnih uvjerenja marketinških menadžera i organizacijskih zahtjeva u kojima djeluju, odnosno percipiranog bihevioralnog integriteta u organizaciji (Simons, 2002). Kada su osobne vrijednosti i profesionalni standardi menadžera usklađeni s vrijednostima i praksama organizacije, a pritom su im dostupni resursi i ovlasti potrebni za realizaciju tih uvjerenja, vjerojatnije je da će njihovo ponašanje u praksi biti konzistentno s njihovim mišljenjem. Suprotno tome, pritisci nadređenih, rigidne procedure te stalni zahtjevi za kratkoročnim rezultatima, koji nisu u skladu s profesionalnim uvjerenjima menadžera, stvaraju nesklad pojedinca i organizacije i povećavaju vjerojatnost pojave jaza između onoga što menadžeri smatraju ispravnim i onoga što su prisiljeni raditi u svakodnevnoj marketinškoj praksi (Simons, 2002; Wang & Rafiq, 2014; Mi, Sun, Gan, Yang, Lv, Shang, Qiao & Jiang, 2020). Analiza ovih nesklada omogućuje razumijevanje granica u kojima se ambidekstrija i dugoročna orijentacija mogu realizirati u praksi, ali i identificiranje mehanizama prilagodbe koje menadžeri koriste kako bi očuvali profesionalni integritet unutar postojećih organizacijskih okvira (Ajzen, 1991; Jackall, 2010).

Polazeći od dosad navedenih konceptata, u radu se predlaže konceptualni model koji integrira marketinšku ambidekstriju, vremensku orijentaciju i usklađenost mišljenja i djelovanja kroz perspektivu usklađenosti pojedinca i organizacije.

## **2.5. Konceptualni model istraživanja**

Gledano iz perspektive usklađenosti pojedinca i organizacije, u ovom istraživanju predlaže se konceptualni model koji integrira marketinšku ambidekstriju, vremensku orijentaciju te usklađenost mišljenja i djelovanja unutar postojećih dimenzija usklađenosti pojedinca i organizacije (Kristof, 1996). Umjesto uvođenja novih kategorija, analizirani koncepti mapirani su na postojeće

dimenzije usklađenosti pojedinca i organizacije, čime se omogućuje njihovo teorijsko utemeljenje i međusobno povezivanje u jedinstvenu analitičku cjelinu.

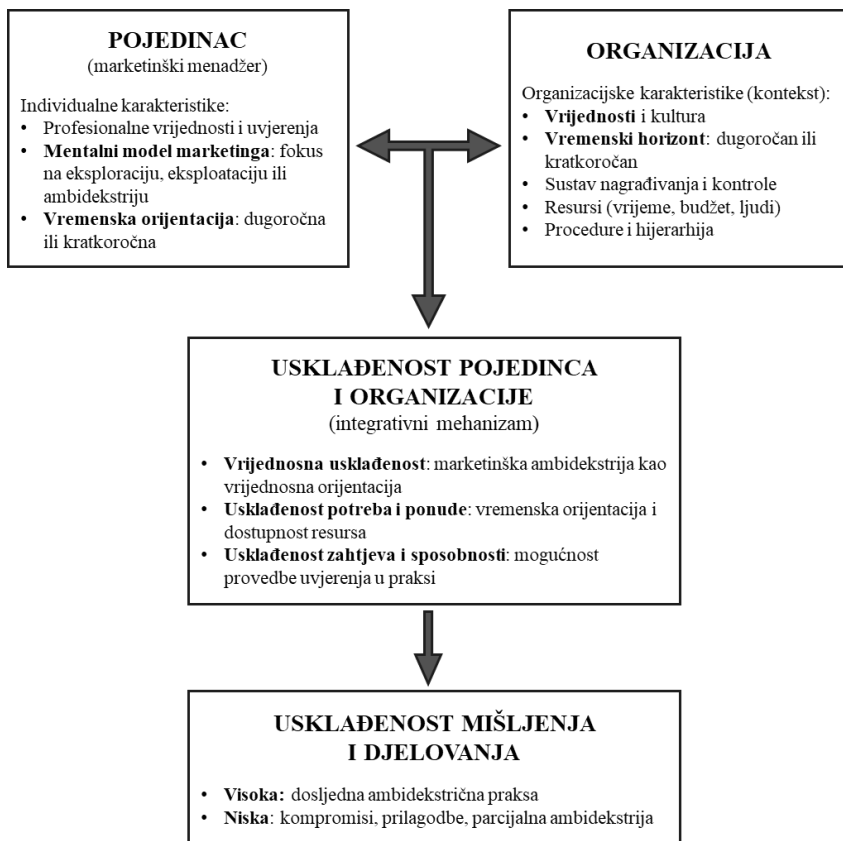
Marketinška ambidekstrija u ovom radu konceptualizira se kao izraz vrijednosne usklađenosti između marketinških menadžera i organizacije. Ona se promatra kao profesionalna orijentacija koja odražava menadžerska uvjerenja o potrebi istodobnog balansiranja eksploracijskih i eksploatacijskih aktivnosti. Stupanj u kojem organizacija dijeli ili podržava takva uvjerenja postavlja temelj za potencijalnu, ali ne nužno i ostvarenu, ambidekstričnu praksu.

Vremenska orijentacija marketinških menadžera povezuje se s dimenzijom usklađenosti potreba i ponude jer odražava odnos između individualnih vremenskih preferencija i dominantne organizacijske vremenske logike. Organizacijski naglasak na kratkoročnim rezultatima ili dugoročnom razvoju oblikuje kontekst unutar kojeg menadžeri pokušavaju uskladiti svoje profesionalne ideale s operativnim zahtjevima, pri čemu nesklad često dovodi do kompromisa u provedbi ambidekstričnih aktivnosti.

Usklađenost mišljenja i djelovanja interpretira se kao manifestacija usklađenosti zahtjeva i sposobnosti, odnosno kao implementacijski ishod koji pokazuje u kojoj mjeri organizacijski uvjeti omogućuju menadžerima da u praksi provode vlastita profesionalna uvjerenja. Situacije u kojima menadžeri djeluju protivno vlastitim uvjerenjima upućuju na narušenu usklađenost pojedinca i organizacije i ukazuju na ograničenja u realizaciji ambidekstrije.

Slika 1 prikazuje konceptualni model istraživanja koji objašnjava kako se marketinška ambidekstrija ostvaruje u interakciji individualnih karakteristika i organizacijskog konteksta na temelju dimenzija usklađenosti pojedinca i organizacije. Model naglašava vrijednosnu usklađenost, usklađenost potreba i ponude te usklađenost zahtjeva i sposobnosti kao ključne mehanizme koji oblikuju stupanj usklađenosti mišljenja i djelovanja te objašnjavaju uvjete u kojima se ambidekstrija može realizirati u praksi.

Slika 1. Konceptualni model marketinške ambidekstrije iz perspektive usklađenosti pojedinca i organizacije



Izvor: Izrada autora, prilagođeno prema Chatman (1989) i Kristof (1996)

Konceptualni model polazi od pretpostavke da se marketinška ambidekstrija na individualnoj razini očituje kao profesionalna i vrijednosna orijentacija marketinških menadžera, dok se njezina provedba u praksi oblikuje ovisno o uvjetima usklađenosti između pojedinca i organizacije. Vrijednosna usklađenost osnovni je mehanizam koji omogućuje da ambidekstrija bude percipirana kao poželjna i legitimna profesionalna orijentacija. Vremenska orijentacija povezuje ambidekstriju kao vrijednosnu orijentaciju sa stvarnom primjenom u praksi, djelujući kao posredan mehanizam. Naposljetku, usklađenost zahtjeva i sposobnosti determinira operativni doseg ambidekstrije.

Na temelju opisanih mehanizama mogu se oblikovati sljedeće teorijske propozicije:

- **P1:** Što je veća vrijednosna usklađenost između pojedinca i organizacije oko važnosti istovremene eksploatacije i eksploracije, to je veća vjerojatnost da će marketinški menadžeri razviti ambidekstričnu profesionalnu orijentaciju.
- **P2:** Kratkoročan vremenski horizont organizacije i neodgovarajući sustav nagrađivanja umanjuju mogućnost realizacije ambidekstričnih marketinških praksi, neovisno o profesionalnim uvjerenjima menadžera.
- **P3:** Što je veća usklađenost između organizacijskih zahtjeva i sposobnosti menadžera, to je manji jaz između njihova mišljenja i djelovanja te je ambidekstrija vidljivija u marketinškoj praksi.
- **P4:** Spoj snažne ambidekstrične orijentacije, dugoročnog vremenskog horizonta i visoke usklađenosti između pojedinca i organizacije rezultira najvišom razinom usklađenosti mišljenja i djelovanja, dok nesklad u bilo kojem aspektu vodi ka kompromisima i parcijalnoj ambidekstriji.

Ovime se zaokružuje teorijski okvir istraživanja koji s pomoću prizme usklađenosti pojedinca i organizacije povezuje koncepte marketinške ambidekstrije, vremenske orijentacije te usklađenosti mišljenja i djelovanja, kao važne čimbenike oblikovanja marketinške prakse. Integracija ovih teorijskih uvida pruža osnovu za empirijsko istraživanje kojemu je svrha analizirati ove dimenzije u praksi hrvatskih marketinških menadžera.

### 3. METODOLOGIJA

Podaci za primarno kvalitativno istraživanje prikupljeni su s pomoću dubinskih polustrukturiranih intervjua s marketinškim menadžerima koji su imali iskustvo u različitim industrijama. Za potrebe istraživanja primijenjeno je namjerno uzorkovanje. S obzirom na specifičnost ciljne skupine (visokopozicionirani menadžeri), pristup jedinicama uzorka olakšan je autorovim dugogodišnjim profesionalnim djelovanjem u marketinškoj struci te aktivnim sudjelovanjem u radu relevantnih strukovnih tijela (HURA, Effie, IAB).

Ovakav pristup, u literaturi poznat kao pristup koji se temelji na profesionalnoj mreži, omogućio je ne samo lakšu identifikaciju relevantnih stručnjaka koji ispunjavaju kriterij od minimalno deset godina iskustva na upravljačkim pozicijama već i uspostavljanje visokog stupnja povjerenja nužnog za dubinski uvid u osjetljive teme poput usklađenosti mišljenja i djelovanja. Unatoč osobnom poznavanju dijela ispitanika, objektivnost procesa osigurana je striktnim pridržavanjem protokola intervjua i primjenom metoda osiguranja pouzdanosti kodiranja koje će biti pojašnjene u nastavku.

Kako bi se osigurao što veći uzorak, uz osobno intervjuiranje („lice u lice“) korištena je i *online* metoda. Proces prikupljanja podataka zaustavljen je

nakon petnaestog intervjua, kada je postignuta teorijska zasićenost, odnosno kad novi razgovori više nisu donosili značajne nove spoznaje za istraživane fenomene.

Sociodemografska i profesionalna obilježja sudionika istraživanja, koja potvrđuju visoku razinu ekspertize i raznolikost obuhvaćenih industrijskih sektora, detaljno su prikazana u Tablici 1.

Tablica 1. Sociodemografska i profesionalna obilježja uzorka (N = 15)

Oznaka	Spol	Radni staž	Primarni industrijski sektori u karijeri (iskustvo)	Pozicija
S1	Ž	15+	Trgovina, financije, telekomunikacije, FMCG (piće)	Direktorica marketinga i komunikacija
S2	M	20+	FMCG (hrana i piće)	Chief Marketing Officer
S3	M	20+	FMCG (hrana i piće), savjetovanje	Chief Marketing Officer
S4	Ž	20+	Financije, FMCG (hrana, piće, ostalo)	Direktorica marketinga i CRM-a
S5	Ž	15+	Financije i osiguranje, FMCG (neprehrana)	Direktorica marketinga i korporativnih komunikacija
S6	Ž	15+	Kozmetika, FMCG (pića)	Direktorica marketinga
S7	Ž	20+	Telekomunikacije, trgovina, FMCH (hrana i piće)	Direktorica marketinga i komunikacija
S8	Ž	15+	Financije i osiguranje, FMCG (Piće)	Direktorica marketinga
S9	Ž	15+	FMCG (hrana, piće, ostalo)	Direktorica marketinga
S10	Ž	20+	FMCG (hrana i piće)	Direktorica marketinga i razvoja
S11	M	20+	Telekomunikacije, FMCG (hrana), savjetovanje	Direktor marketinga
S12	M	10+	Financije, FMCG (hrana)	Direktor marketinških komunikacija
S13	Ž	10+	FMCG (hrana)	Direktorica marketinga
S14	M	20+	Kozmetika, trgovina	Direktor marketinga
S15	M	15+	Trgovina, IT oprema	Chief Operating Officer & Head of marketing

Izvor: izrada autora

Kako bi se zaštitio identitet sudionika, u tablici i daljnjoj analizi korištene su šifre od S1 do S15, dok su podaci o radnom stažu i profesionalnom iskustvu navedeni u kategoriziranom obliku (npr. prikazom industrijskih sektora umjesto specifičnih naziva organizacija) kojim se zadržava informativnost bez ugrožavanja povjerljivosti podataka.

S obzirom na ciljeve istraživanja i postavljena istraživačka pitanja, pripremljen je detaljan vodič za intervjue koji je omogućio dubinsko ispitivanje ključnih tema uz zadržavanje fleksibilnosti u provedbi. Intervjui su započinjali pitanjima vezanima uz profil ispitanika – njihovu trenutnu poziciju, glavne odgovornosti i dosadašnje iskustvo u području marketinga, kao i percepciju uloge i važnosti marketinške funkcije unutar njihove organizacije. Zatim se razgovaralo o marketinškim sposobnostima, pojašnjeni su pojmovi i karakteristike marketinške

eksploatacije, eksploracije i ambidekstrije, diskutiralo se o njihovoj sklonosti balansiraju između eksploatacije i eksploracije i načinima postizanja ravnoteže.

Ispitanici su također analizirali svoju vremensku orijentaciju – jesu li više fokusirani na dugoročne programe ili taktičke aktivnosti s brzim rezultatima te kako pritisci za brзом isporukom rezultata utječu na marketinšku uspješnost. Zadnji dio intervjua odnosio se na usklađenost mišljenja i djelovanja ispitanika, pri čemu su bili pozvani da se osvrnu na konkretne situacije u kojima su bili prisiljeni djelovati suprotno vlastitim uvjerenjima te da sugeriraju razloge tih odstupanja i navedu svoje strategije suočavanja s neskladom.

Trajanje intervjua iznosilo je između 45 i 60 minuta. Nakon što su intervjui transkribirani i objedinjeni u jedinstvenu bazu podataka, provedena je sustavna analiza sadržaja s ciljem dobivanja uvida u stavove i ponašanja marketinških menadžera u odnosu na marketinšku eksploataciju, eksploraciju i ambidekstriju, vremensku orijentaciju te usklađenost mišljenja i djelovanja. Analiza sadržaja omogućila je reduciranje i organizaciju prikupljenih podataka u strukturirani i pregledan oblik, čime je olakšana usporedba među ispitanicima, prepoznavanje obrazaca i trendova te procjena međusobnih odnosa između ključnih kategorija. Ovakav pristup također je omogućio provjeru i potvrdu određenih pretpostavki i zaključaka proizašlih iz teorijskog okvira i postavljenih istraživačkih pitanja (Greene, 2007).

Analiza prikupljenih kvalitativnih podataka, odnosno transkripata intervjua provedena je prema metodološkom okviru koji su razvili Green, Willis, Hughes, Small, Welch, Gibs i Daly (2007). Proces analize odvijao se u četiri međusobno povezane faze. Prva faza uključila je uranjanje u podatke, koje je podrazumijevalo temeljito i višekratno iščitavanje transkripata radi stjecanja sveobuhvatnog uvida u sadržaj i uočavanja preliminarnih obrazaca i ideja. U drugoj fazi provedeno je kodiranje, pri čemu su pojedini segmenti teksta (riječi, izrazi, rečenice ili odlomci) označeni kodovima koji su predstavljali ključne koncepte, ideje ili teme. Slijedila je faza kreiranja kategorija, u kojoj su srodni kodovi grupirani u šire kategorije koje odražavaju apstraktnije koncepte. Završna faza obuhvatila je identifikaciju tematskih cjelina, odnosno prepoznavanje dominantnih sadržaja koji se provlače kroz podatke, povezuju različite kategorije i omogućuju dublje razumijevanje promatranih fenomena.

Kodiranju sadržaja, odnosno označavanju ponavljajućih izraza i ključnih pojmova u tekstu pristupilo se primjenom kombiniranog deduktivnog i induktivnog pristupa. Dio kodova bio je unaprijed oblikovan na temelju postavljenih istraživačkih pitanja i postojećih teorijskih uvida iz marketinške literature, dok su preostali kodovi i generalizacije proizašli iz samih podataka, prema principima induktivnog zaključivanja.

U kasnijim fazama analize fokus je stavljen na tematsku analizu latentnog sadržaja, što podrazumijeva kvalitativnu interpretaciju kodiranih podataka s ciljem identifikacije dubljih obrazaca i odnosa među temama (Williams & Moser, 2019). Ovim pristupom omogućeno je ne samo strukturirano ispitivanje unaprijed

postavljenih kategorija već i otkrivanje novih i neočekivanih uvida na temelju empirijskog materijala, što doprinosi relevantnosti nalaza istraživanja.

Budući da je analizu podataka proveo jedan istraživač, pouzdanost i vjerodostojnost kodiranja i nalaza osigurane su primjenom dvaju komplementarnih metodoloških postupaka. Prvi se odnosi na iterativno kodiranje (Braun & Clarke, 2006; Miles, Huberman & Saldaña, 2020), pri čemu su transkripti analizirani u dvama odvojenim ciklusima s vremenskim odmakom od dva tjedna. Drugi primijenjeni postupak bila je provjera kod sudionika (Lincoln & Guba, 1985; Creswell & Miller, 2000), što je značilo da je sažetke ključnih nalaza i preliminarne zaključke prezentiralo troje odabranih ispitanika. S pomoću njihove povratne informacije potvrđeno je da izvedene interpretacije vjerodostojno odražavaju njihova profesionalna iskustva i stavove, čime je dodatno minimizirana mogućnost subjektivne pristranosti autora i osigurana analitička rigoroznost istraživanja.

Opisani metodološki postupci omogućili su sustavno i pouzdano prikupljanje i analizu kvalitativnih podataka relevantnih za traženje odgovora na postavljena istraživačka pitanja. Kombinacija dubinskih intervjua, analize sadržaja u više faza te deduktivno-induktivnog kodiranja pridonijela je otkrivanju obrazaca i tematskih cjelina koje odražavaju iskustva, stavove i ponašanja marketinških menadžera u kontekstu ambidekstrije, vremenske orijentacije i usklađenosti mišljenja i djelovanja. U sljedećem poglavlju prikazani su rezultati istraživanja s pomoću analitičkog pregleda tematskih nalaza, strukturiranih prema postavljenim istraživačkim pitanjima.

## 4. REZULTATI

Poglavlje koje slijedi donosi detaljan prikaz rezultata kvalitativnog istraživanja provedenog među hrvatskim marketinškim menadžerima, s ciljem razumijevanja njihovih iskustava, stavova i praksi u svakodnevnom poslovanju. U ovom dijelu rada prezentiraju se glavni nalazi koji su proizašli iz analize polustrukturiranih intervjua, a koji se odnose na tri temeljna koncepta: marketinšku ambidekstriju, vremensku orijentaciju te usklađenost mišljenja i djelovanja. Rezultati su organizirani prema ključnim temama koje su se iskristalizirale tijekom analize, uz poseban naglasak na razlike i sličnosti među ispitanicima, kao i na specifične izazove i strategije koje su identificirane u različitim industrijskim kontekstima.

Na početku se iznose nalazi vezani uz profesionalni profil ispitanika i važnost marketinške funkcije u njihovim organizacijama, čime se daje kontekst za razumijevanje njihovih perspektiva. Zatim se prikazuju rezultati vezani uz njihove pristupe marketinškoj eksploataciji, eksploraciji i ambidekstriji, kao i preferencije u pogledu kratkoročnih i dugoročnih marketinških aktivnosti. Posebna pozornost posvećena je analizi pritisaka i ograničenja s kojima se menadžeri suočavaju, kao i načinima na koje upravljaju situacijama nesklada između vlastitih uvjerenja i

zahtjeva organizacije. Time ovo poglavlje pruža cjelovit i strukturiran uvid u složenost upravljanja marketingom u suvremenom hrvatskom poslovnom okruženju, postavljajući temelje za kasniju interpretaciju i raspravu o implikacijama istraženih fenomena.

#### **4.1. Profil ispitanika**

Analiza početnih pitanja o profesionalnoj pozadini ispitanika otkrila je da svi sudionici posjeduju bogato iskustvo u području marketinga, pri čemu se njihovi karijerni putevi razlikuju u stupnju specijalizacije i pripadnosti određenim industrijama. Dok su neki tijekom cijele karijere djelovali unutar jednog sektora, poput robe široke potrošnje, financijskih usluga ili telekomunikacija, drugi su iskustvo stjecali prelazeći između različitih industrijskih grana. Takva raznolikost omogućuje širi pogled na marketinšku praksu u različitim organizacijskim i tržišnim kontekstima.

Većina ispitanika istaknula je visoku razinu uključenosti marketinške funkcije u strateške aktivnosti poduzeća, što potvrđuje njezinu percipiranu važnost i utjecaj na ostvarenje poslovnih ciljeva. Glavne aktivnosti kojima se menadžeri bave uključuju istraživanje tržišta, strateško planiranje, budžetiranje, upravljanje timovima, komunikaciju s potrošačima te razvoj kampanja i proizvoda. Posao opisuju kao izrazito dinamičan i intelektualno zahtjevan, uz potrebu za brzom prilagodbom tržišnim promjenama. Također naglašavaju važnost stalnog učenja i usvajanja novih znanja i vještina.

Uočene su i razlike između marketinške prakse u velikim i malim poslovnim subjektima. Dok veće organizacije raspolažu većim budžetima i mogu se koristiti širim spektrom marketinških aktivnosti, u manjim poduzećima marketing je često usmjeren na prodaju i brze rezultate, s ograničenim resursima i naglaskom na operativne zadatke.

#### **4.2. Marketinška eksploatacija, eksploracija i ambidekstrija**

U uvodnom dijelu razgovora o ovoj temi ispitanicima su pojašnjeni pojmovi marketinške eksploatacije, eksploracije i ambidekstrije, kako u općem tako i u marketinškom kontekstu. Premda neki sudionici prethodno nisu bili upoznati s ovim pojmovima, i oni su ih nakon pojašnjenja prepoznali kao logične i intuitivne te ih povezali s vlastitim poslovnim iskustvom, iako ih ranije nisu znali imenovati.

Analiza odgovora pokazuje različite pristupe među marketinškim menadžerima. Pet ispitanika naglasak stavlja na marketinšku eksploataciju, odnosno na unapređenje postojećih procesa i proizvoda. Ispitanik S13 ističe: „Mi smo orijentirani na eksploataciju. Imamo puno iskustva i znanja iza sebe, radimo na napretku, poboljšanju trenutnog stanja. Ne uvodimo radikalno nove proizvode i

ne radimo izlete u nova područja.“ Slično tome, ispitanik S14 navodi: „Učimo na pogreškama, stalno nadograđujemo i trudimo se konstantno unapređivati marketinški proces.

S druge strane, troje ispitanika preferira marketinšku eksploraciju, naglašavajući važnost inovacija i razvoja novih proizvoda za očuvanje konkurentnosti. Jedan od njih (S2) eksploataciju naziva „sporom smrću“, dok drugi (S5) objašnjava: „Eksploracija je nužna ako se uočava da je za daljnji razvoj brenda potrebno unijeti promjene u dotadašnji način rada ili da nam je, pak, potrebno nešto posve novo kako bismo ostvarili zadani cilj.“

Najviše ispitanika, njih sedam, podržava ambidekstrični pristup, naglašavajući potrebu za ravnotežom između eksploatacije i eksploracije. Ispitanik S9 navodi: „Za poslovni rast i razvoj nužno je voditi računa i o jednom i o drugom“, dok ispitanik S10 ističe kako je za stabilan tržišni nastup ključna „prirodna podjednaka posvećenost objema aktivnostima“. Ispitanik S7 zaključuje: „U idealnom svijetu važnost eksploracijske i eksploatacijske funkcije bila bi podjednaka, a ravnoteža tih dviju funkcija glavna briga marketinških menadžera.“

Ispitanici ističu da odabir pristupa često ovisi o specifičnom kontekstu, koji uključuje dinamiku i fazu životnog ciklusa industrije, veličinu i resurse poslovnog subjekta te aktualne strateške ciljeve. Tako u brzorastućim i tehnološki turbulentnim industrijama prevladava potreba za eksploracijom, dok stabilne i zrele industrije, poput prehrambene, više naginju eksploataciji. Manji poslovni subjekti s ograničenim resursima češće biraju eksploataciju, dok veće kompanije mogu investirati u rizičnije, inovativne projekte. Također, kratkoročni ciljevi i potreba za brzim povratom ulaganja često favoriziraju eksploataciju, dok je dugoročna orijentacija povezana s većim naglaskom na eksploraciju ili ambidekstriju.

Neki ispitanici spominju i sekvencijalni pristup, prema kojem se poslovni subjekt određeno vrijeme fokusira na eksploataciju kako bi stvorio stabilnost, a potom prelazi na eksploraciju i traženje novih izvora prihoda, ili obrnuto, ovisno o trenutnim potrebama i okolnostima. Svi ispitanici prepoznaju izazov postizanja optimalne ravnoteže, osobito kada resursi, struktura ili tržišni pritisci favoriziraju jednu skupinu aktivnosti nad drugom, ali ističu da je ambidekstrični pristup ključan za dugoročnu konkurentnost i održivost poslovanja.

### **4.3. Vremenska orijentacija**

Ispitanici su se osvrnuli na vlastitu vremensku orijentaciju u marketinškoj praksi, odnosno na ravnotežu između dugoročnih strateških programa i kratkoročnih taktičkih aktivnosti. Također su komentirali postojanje pritiska za brzom isporukom rezultata i njegov utjecaj na ukupnu marketinšku učinkovitost. Njihovi odgovori otkrivaju različite pristupe, ali i zajedničke izazove s kojima se suočavaju u svakodnevnom radu.

Većina sudionika naglašava važnost dugoročnog planiranja i strateškog razmišljanja, osobito u kontekstu izgradnje jakih brendova i osiguravanja održivih rezultata. Ispitanik S2 sažima tu orijentaciju riječima: „Uvijek sam gledao na nešto što će ostati kao ozbiljniji fundament i, ako gradimo brendove, da ih gradimo kako spada, da nakon 5–10 godina možeš s ponosom pogledati neke stvari koje si radio.“

Ipak, dvoje ispitanika izričito preferira kratkoročne aktivnosti, navodeći ubrzani tempo tržišta i potrebu za brzim prilagodbama. Kako navode ispitanici S15 i S10, „sve kraći vremenski okvir u kojem se funkcionira“ i činjenica da „tromi i neprilagođeni loše prolaze u dinamičnom okruženju“ zahtijevaju operativnu agilnost, posebno u kontekstu neizvjesnosti koje uzrokuju gospodarske i javnozdravstvene krize.

Nekolicina ispitanika zagovara uravnotežen pristup, nastojeći paralelno razvijati dugoročne programe i brendiranje, ali i provoditi kratkoročne taktičke aktivnosti. Ispitanik S8 ističe: „Trudim se konstantno i osobno i u svom sektoru balansirat strateško i operativno jer jedno bez drugog nema smisla. Bez dobre strategije taktike su potencijalno tek niz nepovezanih aktivnosti“.

Više od polovine ispitanika priznaje da u svojem radu osjeća konstantan pritisak za postizanjem brzih rezultata. Taj pritisak najčešće dolazi od strane višeg menadžmenta, a dodatno ga pojačava nestabilno tržišno okruženje. Prema njihovu mišljenju, taj pritisak često odvlači pozornost od dugoročnih ciljeva i negativno utječe na kvalitetu marketinga. Ispitanik S6 izjavljuje: „Ne postoji razumijevanje marketinške struke od strane uprave te se vrlo često pribjegava kratkoročnim uspjesima koji sa sobom povlače brzinske odluke i manjak ulaganja u vrijeme potrebno za strateška promišljanja.“

Unatoč preferenciji za dugoročnu orijentaciju, većina ispitanika ističe važnost prilagodljivosti, brze reakcije i promjene planova kada to zahtijevaju okolnosti. Kako navodi ispitanik S5: „Dobro je imati dobar plan, ali je još bolje biti spreman u danom trenutku promijeniti plan i napraviti taktički zaokret.“ U skladu s time jasno je da fleksibilnost i spremnost na promjene predstavljaju ključne kompetencije u današnjem dinamičnom okruženju.

Također je uočeno da se pristupi razlikuju i ovisno o industrijskom kontekstu. Ispitanik S11 napominje: „U telekomu je veliki fokus na prodajnim rezultatima i oko 80 % komunikacijskih aktivnosti kratkoročnog (taktičkog) je karaktera, a tek 20 % su aktivnosti koje su vezane uz brend i neku dugoročnu viziju. Nakon dugotrajne primjene ovakve strategije osjete se posljedice vezane uz vrijednost marke, a nakon toga i posljedice na kratkoročne financijske rezultate.“

Zaključno, iako dugoročna orijentacija ostaje poželjan okvir za marketinško upravljanje, konstantni pritisak za brzim ishodima i ograničenja iz okruženja čine održavanje ravnoteže između strateških i taktičkih aktivnosti izazovnim zadatkom. Fleksibilnost, organizacijska podrška i jasno prepoznata uloga marketinga ključni su preduvjeti za uspješnu integraciju obiju dimenzija u praksi.

#### 4.4. Usklađenost mišljenja i djelovanja

U okviru zadnje tematske cjeline istraživanja ispitivana je razina usklađenosti između profesionalnih uvjerenja marketinških menadžera i njihova stvarnog djelovanja u praksi. Ispitanici su pozvani da identificiraju situacije u kojima su djelovali suprotno vlastitim stavovima te da objasne uzroke i načine suočavanja s takvim neskladima.

Najčešće spominjani razlog za odstupanje između mišljenja i djelovanja bio je pritisak nadređenih, osobito vrhovnog menadžmenta. Odluke koje se ne podudaraju s profesionalnim uvjerenjima menadžera najčešće proizlaze iz zahtjeva za provedbom određenih aktivnosti koje se percipiraju kao strateški ili komunikacijski neodgovarajuće. Neki ispitanici ističu i utjecaj drugih dionika, poput prodajnih timova ili ključnih kupaca, čiji interesi mogu biti u koliziji s dugoročnim marketinškim ciljevima.

Ograničenja u vremenu predstavljaju drugi čest uzrok. Ispitanik S4 navodi: „Testirala bih neke komunikacije s potrošačima, ali vrlo često za to nema vremena“, dok ispitanik S8 spominje kako „zbog rokova mora pustiti kreativnu s kojom nije do kraja zadovoljna“. U takvim slučajevima pragmatičnost i brzina nadjačavaju potrebu za optimalnim rješenjem.

Treći identificirani čimbenik nesklada jest nedostatak financijskih sredstava, pri čemu ispitanik S6 navodi „žrtvovanje kvalitete i/ili izostanak dugoročnih aktivnosti zbog ograničenosti budžetom“. Nefleksibilne korporativne politike i procedure, osobito u multinacionalnim kompanijama, dodatno ograničavaju autonomiju menadžera prema mišljenju ispitanika S2: „Neke odluke smo lokalno bili spremni donijeti, a onda bi nas nadjačali na razini Središnje Europe...nekad smo dozvolili da nas ovi iz centrale bez dovoljno lokalnih uvida odvedu u nekom krivom smjeru.“

Zanimljivo je da je samo jedan ispitanik (S15) jasno izjavio da „nikad ne radi kontra svojih uvjerenja“ te je naveo kako je odbio sudjelovati u realizaciji kampanje koju je ocijenio neprimjerenom za lokalno tržište unatoč tome što je za nju bio osiguran znatan budžet iz matične kompanije. Ovaj primjer ukazuje na važnost profesionalnog integriteta i spremnosti na donošenje nepopularnih odluka kada su u pitanju temeljna uvjerenja i vrijednosti.

Kada je riječ o strategijama suočavanja s neskladom mišljenja i djelovanja, većina ispitanika ističe otvoreno iznošenje vlastitog stava. Ispitanik S3 navodi: „Bez obzira na to što gazda mislio, ja sam mu kao profesionalac rekao kako vidim stvari pa sam i nastradao puno puta, ali ostao sam svoj.“ Takav pristup povezan je s očuvanjem profesionalnog integriteta.

Ispitanik S1 opisuje kako se u takvim situacijama koristi strategijom ukazivanja na rizike i pozivanja na odgovornost: „U tim situacijama uvijek sam vrlo dobro argumentirala i osvijestila rizike te odluke... i mogu reći da je ‘trik’ koji uvijek prolazi – rizik je takav, tko će preuzeti odgovornost za posljedice?“ Ova

metoda pokazala se učinkovitom u smanjenju pritiska i poticanju uprave na dodatno promišljanje.

Neki ispitanici odlučuju se za kompromis, nastojeći pronaći rješenja koja su barem djelomično u skladu s njihovim vrijednostima i uvjerenjima. Ispitanik S7 navodi: „Često se dogodi da netko dođe s idejom i planom koji je iz perspektive marketinga štetan, nepotreban, neizvediv... Međutim, uvijek sam sebi dala za pravo iznijeti mišljenje i raspraviti situaciju s kolegama, tako da smo na kraju došli do kompromisa“. U rijetkim slučajevima ispitanici se odlučuju na potpuno odbijanje suradnje kada procijene da bi određena aktivnost ozbiljno narušila profesionalne standarde ili vrijednosti.

Ovi nalazi ukazuju na složenost svakodnevne marketinške prakse u kojoj menadžeri moraju balansirati između osobnih uvjerenja, organizacijskih zahtjeva i ograničenja resursa. Gotovo svi ispitanici potvrđuju da su barem povremeno bili spriječeni u potpunoj realizaciji svojih marketinških ideja, najčešće zbog pritiska nadređenih, nedostatka vremena i budžeta te nefleksibilnih procedura. U takvim se okolnostima najvažnijim pokazuje sposobnost jasne argumentacije, ukazivanja na dugoročne posljedice odluka i otvorene komunikacije, pri čemu se profesionalni integritet i spremnost na preuzimanje odgovornosti izdvajaju kao ključne kompetencije uspješnih marketinških menadžera.

Za organizacije koje teže dugoročnom uspjehu, ovi uvidi naglašavaju potrebu za stvaranjem podržavajuće organizacijske klime koja vrednuje autentičnost, otvorenu komunikaciju i uključivanje marketinških stručnjaka u strateško odlučivanje. Takvo okruženje potiče osobnu odgovornost, inovativnost i dosljednost, čime se dugoročno jača marketinška učinkovitost i reputacija brenda.

Analizom kvalitativnih podataka identificirane su ključne dimenzije marketinške prakse hrvatskih menadžera koje obuhvaćaju ravnotežu između marketinške eksploatacije i eksploracije, vremensku orijentaciju te usklađenost između osobnih uvjerenja i stvarnog djelovanja. Ispitanici su pokazali visok stupanj svijesti o izazovima koji proizlaze iz svakodnevnog donošenja poslovnih odluka, a njihovi iskazi ukazuju na potrebu za većom organizacijskom podrškom, resursnom fleksibilnošću i dugoročnim pristupom marketingu. U sljedećem poglavlju ovi će nalazi biti dublje interpretirani u svjetlu postojećih teorijskih okvira i dosadašnjih istraživanja, uz osvrt na implikacije za praksu, ograničenja i prijedloge za buduća istraživanja.

## **5. DISKUSIJA I ZAKLJUČAK**

U završnom poglavlju daju se odgovori na postavljena istraživačka pitanja, interpretiraju glavni nalazi, iznosi znanstveni doprinos i praktične implikacije te navode ograničenja i preporuke za buduća istraživanja.

Nalazi istraživanja interpretiraju se s pomoću konceptualnog modela predloženog u ovom radu (Slika 1), koji integrira marketinšku ambidekstriju,

vremensku orijentaciju te usklađenost mišljenja i djelovanja unutar teorijske perspektive usklađenosti pojedinca i organizacije. Model omogućuje razumijevanje zašto visoka razina deklarativne marketinške ambidekstrije ne rezultira nužno njezinom dosljednom provedbom u praksi, posebice u uvjetima izraženih kratkoročnih organizacijskih pritisaka.

## 5.1. Odgovori na istraživačka pitanja

*IP1: Kako hrvatski marketinški menadžeri balansiraju između marketinške eksploatacije i marketinške eksploracije u svojoj poslovnoj praksi?*

Rezultati istraživanja pokazuju da hrvatski marketinški menadžeri u najvećoj mjeri zagovaraju ambidekstrični pristup, odnosno nastoje istovremeno razvijati nove prilike i optimizirati postojeće procese. Sedmero ispitanika izričito je naglasilo važnost ravnoteže između eksploracije i eksploatacije, dok su ostali preferirali jednu od dimenzija, ovisno o specifičnostima sektora, veličini organizacije i poslovnim prioritetima.

Neki menadžeri primjenjuju i sekvencijalni pristup, pri kojem se aktivnosti eksploracije i eksploatacije smjenjuju ovisno o fazi poslovnog ciklusa. Ovi nalazi potvrđuju teorijske postavke o važnosti ambidekstrije za dugoročnu održivost i konkurentnost poduzeća (March, 1991; Gupta et al., 2006), a u skladu su i s novijim istraživanjima koja ambidekstriju promatraju na individualnoj razini (npr. Rosing & Zacher, 2017; Zimmermann et al., 2018; Pertusa-Ortega et al., 2021).

*IP2: Kakva je vremenska orijentacija hrvatskih marketinških menadžera; preferiraju li dugoročne marketinške programe ili kratkoročne taktičke aktivnosti?*

Većina ispitanika naglašava važnost dugoročnog planiranja i strateškog pristupa, osobito za izgradnju brenda i održivi rast. Ipak, prisutan je značajan pritisak za brzim rezultatima, ponajprije od strane vrhovnog menadžmenta, što često dovodi do naglašavanja kratkoročnih taktičkih aktivnosti nauštrb dugoročnih ciljeva. Samo dvoje ispitanika izričito preferira kratkoročne aktivnosti, dok većina zagovara uravnotežen pristup, kombinirajući dugoročne programe s taktičkom fleksibilnošću.

Rezultati potvrđuju nalaze iz literature o negativnim posljedicama kratkoročnog razmišljanja (*short-termism*) na inovativnost i dugoročnu vrijednost brenda (Laverty, 2004; Brauer, 2013; Sternad & Kennelly, 2017). Hijerarhijski rigidne i isključivo financijski fokusirane organizacije pojačavaju sklonost kratkoročnom razmišljanju (Brochet et al., 2015; Wiersema et al., 2025), dok je organizacije koje promoviraju fleksibilnost i dugoročno učenje mogu ublažiti (Kim & Nguyen, 2023; Wang et al., 2024).

Menadžeri koji preferiraju dugoročnu perspektivu, a djeluju u okruženjima snažno usmjerenima na kratkoročne financijske pokazatelje i brze rezultate, suočavaju se s izraženim vrijednosnim neskladom i neskladom potreba i

ponude jer organizacija ne osigurava dovoljno vremena i resursa za realizaciju dugoročnih marketinških investicija. Nasuprot tome, visoka usklađenost vremenskih horizonata – primjerice, kada i menadžeri i organizacija vrednuju dugoročno upravljanje brendom – stvara povoljniji kontekst za ostvarenje marketinške ambidekstrije i umanjuje vjerojatnost da će menadžeri morati djelovati suprotno svojim profesionalnim uvjerenjima (Wang & Rafiq, 2014; Crielaard et al., 2018).

Promatrano kroz konceptualni model, vremenska orijentacija djeluje kao ključni mehanizam koji posreduje odnos između ambidekstrije kao profesionalne orijentacije i njezine stvarne provedbe (Lavery, 1996; Raisch & Birkinshaw, 2008). Izražen organizacijski naglasak na kratkoročne rezultate stvara vremenski nesklad između menadžera i organizacije (Lavery, 2004), čime se ograničava prostor za dugoročno orijentirane marketinške aktivnosti unatoč njihovoj deklarativnoj važnosti (Kumar, 2018).

*IP3: U kojoj su mjeri usklađeni profesionalni stavovi marketinških menadžera s njihovim konkretnim djelovanjem u marketinškoj praksi, koji su glavni uzroci eventualnog nesklada i strategije suočavanja s njim?*

Gotovo svi ispitanici navode da su se susretali sa situacijama u kojima su morali djelovati protivno svojim profesionalnim uvjerenjima, najčešće zbog pritiska nadređenih, nedostatka vremena, ograničenih budžeta ili nefleksibilnih procedura. Najčešće strategije suočavanja uključuju jasnu argumentaciju, ukazivanje na rizike i posljedice te traženje kompromisa. Samo iznimno menadžeri u potpunosti odbijaju sudjelovati u aktivnostima koje su u suprotnosti s njihovim vrijednostima i uvjerenjima. Ovi nalazi potvrđuju važnost organizacijske kulture koja podržava autentičnost, otvorenu komunikaciju i profesionalni integritet (Simons, 2002; Palanski & Yammarino, 2009).

U skladu s konceptualnim modelom, jaz između mišljenja i djelovanja može se interpretirati kao manifestacija narušene usklađenosti zahtjeva i sposobnosti (Edwards, 1991; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Iako marketinški menadžeri posjeduju znanja i profesionalna uvjerenja usklađena s ambidekstričnim pristupima, organizacijski zahtjevi, hijerarhijski odnosi i resursna ograničenja često ograničavaju njihovu sposobnost da ta uvjerenja dosljedno provode u praksi (March, 1991; Raisch, Birkinshaw, Probst & Tushman, 2009).

Nalazi istraživanja potvrđuju pretpostavke konceptualnog modela, prema kojem se stvarni doseg marketinške ambidekstrije oblikuje međudjelovanjem vrijednosne orijentacije, vremenske kompatibilnosti i implementacijskih mogućnosti unutar organizacije. Model naglašava da se granice ambidekstrične prakse u velikoj mjeri oblikuju u uvjetima usklađenosti između pojedinca i organizacije.

Ovaj rad primarno popunjuje teorijsku prazninu u razumijevanju kako se marketinška ambidekstrija oblikuje i ograničava na individualnoj razini. Pritom hrvatski kontekst služi kao empirijski okvir za ilustraciju tih mehanizama, a ne kao glavni izvor doprinosa.

## 5.2. Znanstveni doprinos

Ovo istraživanje daje tri ključna teorijska doprinosa literaturi o marketingu i strateškom menadžmentu. Prvo, rad proširuje koncept marketinške ambidekstrije s organizacijske na individualnu razinu, pokazujući da se ambidekstrija u praksi oblikuje s pomoću profesionalnih uvjerenja i interpretacije marketinških menadžera. Time se ambidekstrija ne promatra isključivo kao strukturna ili procesna karakteristika organizacije, već kao rezultat interakcije između individualne i organizacijske razine.

Drugo, istraživanje integrira vremensku orijentaciju u analizu marketinške ambidekstrije koristeći se usklađenošću pojedinca i organizacije kao teorijskim okvirom. Nalazi ukazuju da vremenska orijentacija djeluje kao ključni kognitivni mehanizam kojim se individualne ambidekstrične sklonosti usklađuju ili dovode u sukob s organizacijskim prioritetima, čime se dodatno objašnjava zašto pokušaji balansiranja kratkoročnih i dugoročnih aktivnosti ne dovode nužno do stvarne ambidekstrije.

Treće, rad doprinosi literaturi o jazu između stava i ponašanja (engl. *attitude-behavior gap*) u kontekstu marketinga, konceptualizirajući usklađenost mišljenja i djelovanja kao empirijski indikator usklađenosti pojedinca i organizacije. Time se objašnjavaju situacije u kojima marketinški menadžeri djeluju protivno vlastitim profesionalnim uvjerenjima, naglašavajući ulogu organizacijskih pritisaka i ograničenja u oblikovanju marketinške prakse.

## 5.3. Praktične implikacije

Za menadžere i donositelje odluka rezultati istraživanja sugeriraju preporuke u nekoliko domena:

- **Selekcija i razvoj menadžera**

Nalazi ukazuju na potrebu da se ambidekstrija prepozna u fazi selekcije i tretira kao važna profesionalna kompetencija u razvoju marketinških menadžera. Konkretno, u razgovorima za posao i evaluacijama menadžera treba se vrednovati njihova sklonost i sposobnost balansiranja kratkoročnih i dugoročnih ciljeva pomoću situacijskih pitanja i odgovarajućih studija slučaja. Edukacijski i razvojni programi trebali bi biti usmjereni na dugoročno strateško razmišljanje, upravljanje paradoksima i vještine nošenja s kratkoročnim pritiscima kako bi se ojačali kapaciteti za ambidekstriju.

- **Sustavi mjerenja uspješnosti i nagrađivanja**

Rezultati istraživanja sugeriraju da sustavi mjerenja uspješnosti i nagrađivanja bazirani na ključnim pokazateljima vezanim uz kratkoročni vremenski horizont destimuliraju dugoročno razmišljanje i potiskuju ambidekstrične prakse. Stoga u ove sustave valja ugraditi i dugoročne metrike vezane uz tržišnu snagu brenda, kvalitetu odnosa s ključnim

kupcima, uvođenje inovacija, eksperimentiranje i učenje. U praksi to podrazumijeva i vezanje varijabilnog dijela plaće uz projekte i aktivnosti koje nemaju izravan kratkoročni prodajni efekt.

- **Organizacija i odlučivanje**

Preduboka hijerarhija, nefleksibilne procedure, manjak autonomije i česte intervencije nadređenih dovode do situacija u kojima su menadžeri prisiljeni donositi odluke suprotne svojim uvjerenjima, iako su svjesni što bi trebalo napraviti u dugoročnom interesu. Konkretno aktivnosti koje se mogu poduzeti uključuju pojednostavnjivanje procedura, fleksibilnije postupke odobravanja, pilot-projekte, kvartalne strateške revizije te uvođenje „zaštićenih“ budžeta za eksploracijske aktivnosti koji se ne oduzimaju već pri prvom kratkoročnom pritisku. Jačanje dijaloga između marketinga i uprave, uključivanje marketinških menadžera u strateške odluke i davanje prostora za argumentiranu raspravu može smanjiti nesklad između mišljenja i djelovanja te povećati moral i inovativnost marketinškog tima.

#### **5.4. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja**

Glavna ograničenja ovog istraživanja odnose se na veličinu ( $n = 15$ ) i specifičnost uzorka (hrvatski kontekst), što ograničava mogućnost generalizacije rezultata na šire populacije ili druge nacionalne kontekste. Također, kvalitativna priroda istraživanja ne omogućuje kvantitativnu provjeru odnosa između varijabli niti procjenu učinaka identificiranih strategija na poslovne rezultate. Istraživanje se oslanja na samoprocjene menadžera koje mogu biti podložne subjektivnosti i pristranosti zbog želje za prikazivanjem u društveno poželjnom svijetlu.

Preporuka je da buduća istraživanja uključe veće i raznolikije uzorke, kao i kvantitativne metode za testiranje odnosa između marketinške ambidekstrije, vremenske orijentacije i usklađenosti mišljenja i djelovanja s poslovnim rezultatima. Također, interesantno bi bilo istražiti razlike između marketinških menadžera koji su čitavu karijeru gradili unutar jednog sektora i onih koji su se okušali u više različitih industrija.

Poželjna su i komparativna istraživanja između različitih nacionalnih i industrijskih konteksta, kao i longitudinalne studije koje bi omogućile praćenje promjena u menadžerskim pristupima tijekom vremena. Naposljetku, preporučuje se istraživanje organizacijskih i kulturnih moderatora između promatranih varijabli te analiza utjecaja digitalne transformacije i novih tehnologija na razvoj ambidekstričnih sposobnosti i menadžerskih mentalnih modela.

**Doprinos autora:** Autor potvrđuje isključivu odgovornost za sljedeće: koncepciju i dizajn istraživanja, prikupljanje podataka, analizu i interpretaciju rezultata te pripremu rukopisa.

**Financiranje:** Istraživanje predstavljeno u rukopisu nije primilo nikakvu financijske podršku.

**Sukob interesa:** Nema.

**Napomena:** Rad je proizašao iz doktorskog istraživanja autora na Ekonomskom fakultetu u Rijeci.

**Priznanje korištenja umjetnom inteligencijom (UI) ili alatima koji se temelje na umjetnoj inteligenciji:** Tijekom pripreme ovog rada autor se koristio velikim jezičnim modelima Gemini i ChatGPT 4.0 isključivo kao jezičnom podrškom (poboljšanje jasnoće i čitljivosti, preformuliranje pojedinih rečenica radi sažetosti) i u obradi kvalitativnih podataka kao dopunom manualnom kodiranju. Nakon korištenja navedenih alata autor je pregledao i po potrebi uredio sadržaj te preuzima punu odgovornost za sadržaj objavljenog članka.

## LITERATURA

Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: Free Press.

Adiwijaya, K., Wahyuni, S., Gayatri, G., & Mussry, J. S. (2020). Does marketing ambidexterity boost marketing performance?, *Empirical evidence in Indonesia's consumer goods. Journal of Global Marketing*, 33(4), 266-288. <https://doi.org/10.1080/08911762.2019.1696438>

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)

Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation. *Journal of Marketing*, 69 (4), 61-83. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.61>

Audretsch, D. B., & Guerrero, M. (2023). Is ambidexterity the missing link between entrepreneurship, management, and innovation?. *The Journal of Technology Transfer*, 48 (6), 1891-1918. <https://doi.org/10.1007/s10961-023-10037-7>

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>

Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *The Academy of Management Review*, 28 (2), 238-256. <https://doi.org/10.2307/30040711>

Birhanu, A. G., Gambardella, A., & Valentini, G. (2016). Bribery and investment: Firm-level evidence from Africa and Latin America. *Strategic Management Journal*, 37 (9), 1865-1877. <https://doi.org/10.1002/smj.2431>

Brauer, M. F. (2013). The effects of short-term and long-term oriented managerial behavior on medium-term financial performance: Longitudinal evidence from Europe. *Journal of Business Economics and Management*, 14 (2), 386-402. <https://doi.org/10.3846/16111699.2012.703965>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Brochet, F., Loumioti, M., & Serafeim, G. (2015). Speaking of the short-term: Disclosure horizon and managerial myopia. *Review of Accounting Studies*, 20, 1122-1163. <https://doi.org/10.1007/s11142-015-9329-8>

- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87 (5), 875-884. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14 (3), 333-349. <https://doi.org/10.2307/258171>
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining Validity in Qualitative Inquiry. *Theory Into Practice*, 39 (3), 124-130. [https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903\\_2](https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903_2)
- Crielaard, J. P., Wubben, E. F. M., & Omta, O. S. W. F. (2018). The fit between employee roles and market dynamism: An ecological management perspective. *Revista de Administração Mackenzie*, 19 (2), eRAMR180114. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramr180114>
- Da Silva, R. R., Larieira, C. L. C., Meirelles, F., & Palma dos Reis, A. M. (2023). Organizational ambidexterity: A path to digital transformation in small and medium enterprises. *Revista Científica Cognitions*, 6 (2), 480-504. <https://doi.org/10.38087/2595.8801.207>
- Edwards, J. R. (1991). Person-Job Fit: a conceptual integration, Literature review and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, 283-357.
- Edwards, J. R. (2008). Person-Environment Fit in Organizations: An Assessment of Theoretical Progress. *Academy of Management Annals*, 2 (1), 167-230. <https://doi.org/10.5465/19416520802211503>
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94 (3), 654-677. <https://doi.org/10.1037/a0014891>
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13 (S2), 17-37. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130904>
- Green, J., Willis, K., Hughes, E., Small, R., Welch, N., Gibs, L., & Daly, J. (2007). Generating best evidence from qualitative research: The role of data analysis. *Australian and New Zealand Journal of Public Health*, 31 (6), 545-550. <https://doi.org/10.1111/j.1753-6405.2007.00141.x>
- Greene, J. C. (2007). *Mixed Methods in Social Inquiry*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49 (4), 693-706. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083026>
- He, P., Pei, Y., Lin, C., & Ye, D. (2021). Ambidextrous marketing capabilities, exploratory and exploitative market-based innovation, and innovation performance: An empirical study on China's manufacturing sector. *Sustainability*, 13 (3), 1146. <https://doi.org/10.3390/su13031146>
- Hughes, M. (2018). Organisational ambidexterity and firm performance: Burning research questions for marketing scholars. *Journal of Marketing Management*, 34 (1-2), 178-229. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2018.1441175>
- Jackall, R. (2010). *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*. New York: Oxford University Press.
- Janicka, M., Pieloch-Babiarz, A., & Sajnog, A. (2020). Does short-termism influence the market value of companies? Evidence from EU countries. *Journal of Risk and Financial Management*, 13 (11), 272. <https://doi.org/10.3390/jrfm13110272>
- Joseph, J., Firmin, S., Oseni, T., & Stranieri, A. (2023). Decoding Employee ambidexterity: Understanding drivers, constraints, and performance implications for thriving in the evolving work landscapes – A scoping review. *Heliyon*, 9 (12), e22493. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22493>
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27 (4), 299-312. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015>

- Kim, H. T., & Nguyen, Q. (2024). Linking top managers' behavioural traits with business practices and firm performance. *Review of Managerial Science*, 18 (11), 3253-3296. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00714-0>
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49 (1), 1-49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kristof-Brown, A., Schneider, B., & Su, R. (2023). Person-organization fit theory and research: Conundrums, conclusions, and calls to action. *Personnel Psychology*, 76 (2), 375-412. <https://doi.org/10.1111/peps.12581>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58 (2), 281-342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kumar, V. (2018). A Theory of Customer Valuation: Concepts, Metrics, Strategy, and Implementation. *Journal of Marketing*, 82 (1), 1-19. <https://doi.org/10.1509/jm.82.41>; <https://doi.org/10.1177/0022242918805485>
- Kyriakopoulos, K., & Moorman, C. (2004). Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: The overlooked role of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 21 (3), 219-240. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2004.01.001>
- Laverty, K. J. (1996). Economic short-termism: The debate, the unresolved issues, and the implications for management practice and research. *The Academy of Management Review*, 21 (3), 825. <https://doi.org/10.2307/259003>; <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9702100316>
- Laverty, K. J. (2004). Managerial myopia or systemic short-termism? The importance of managerial systems in valuing the long term. *Management Decision*, 42 (8), 949-962. <https://doi.org/10.1108/00251740410555443>
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *The Academy of Management Annals*, 4 (1), 109-155. <https://doi.org/10.5465/19416521003691287>
- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107 (3), 255-264. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1036-1>
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(85\)90062-8](https://doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8)
- Liu, R., & Liu, Z. (2020). CEO horizon problem and characteristics of board of directors and compensation committee. *Journal of Corporate Accounting and Finance*, 31 (4), 121-134. <https://doi.org/10.1002/jcaf.22446>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2 (1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Marginson, D., & McAulay, L. (2008). Exploring the debate on short-termism: A theoretical and empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 29 (3), 273-292. <https://doi.org/10.1002/smj.657>
- Martin, S. L., Javalgi, R. G., & Cavusgil, E. (2017). Marketing capabilities, positional advantage, and performance of born global firms: Contingent effect of ambidextrous innovation. *International Business Review*, 26 (3), 527-543. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.11.006>
- Mehrabi, H., Coviello, N., & Ranaweera, C. (2019). Ambidextrous marketing capabilities and performance: How and when entrepreneurial orientation makes a difference. *Industrial Marketing Management*, 77, 129-142. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.11.014>

- Mi, L., Sun, Y., Gan, X., Yang, H., Lv, T., Shang, K., Qiao, Y., & Jiang, Z. (2020). Promoting Employee Green Behavior Through the Person-Organization Fit: The Moderating Effect of Psychological Distance. *Frontiers in Psychology*, 11, 568385. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.568385>
- Miles, M. B., Huberman, M. A., & Saldana, J. (2020). *Qualitative Data Analysis* (4th ed.). SAGE Publications.
- Miočević, D., & Arslanagić-Kalajdžić, M. (2024). The role of agility and sales orientation ambidexterity in SME sales growth: Transition country perspective. *Journal of business-to-business marketing*, 31 (3), 303-321. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2024.2358238>
- Miočević, D., Kadić-Maglajlić, S., & Arslanagić-Kalajdžić, M. (2025). When does betting on ambidexterity pay off? Exploring SME's customer relationship strategies during crises. *Journal of business research*, 188, 115073. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115073>
- Mizik, N. (2010). The theory and practice of myopic management. *Journal of Marketing Research*, 47 (4), 594-611. <https://doi.org/10.1509/jmkr.47.4.594>
- Mom, T. J. M., Chang, Y.-Y., Cholakova, M., & Jansen, J. J. P. (2019). A multilevel integrated framework of firm HR practices, individual ambidexterity, and organizational ambidexterity. *Journal of Management*, 45 (7), 3009-3034. <https://doi.org/10.1177/0149206318776775>
- Morgan, N. A., & Feng, H. (2024). Marketing capabilities and Shelby D. Hunt: Contributions, current state, and the future. *Journal of Marketing Management*, 40 (7), 1-21. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2024.2311110>
- Morley, M. J. (2007). Person-organization fit. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (2), 109-117. <https://doi.org/10.1108/02683940710726375>
- Muange, R., Kemboi, A., & Lagat, C. (2023). Mediating role of dynamic capabilities on the relationship between organizational ambidexterity and firm performance of supermarkets in Kenya. *British Journal of Management and Marketing Studies*, 6 (4), 63-78. <https://doi.org/10.52589/BJMMS-ZCKNIFBX>
- Mura, M., Micheli, P., & Longo, M. (2021). The effects of performance measurement system uses on organizational ambidexterity and firm performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 41 (13), 127-151. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2021-0101>
- Nijssen, E. J., Guenzi, P., & Van der Borgh, M. (2017). Beyond the retention – acquisition trade-off: Capabilities of ambidextrous sales organizations. *Industrial Marketing Management*, 64, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.03.008>
- Nikolov, A. N. (2018). Managerial short-termism: An integrative perspective. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 26 (3), 260-279. <https://doi.org/10.1080/10696679.2018.1450633>
- Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2009). Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 20 (3), 405-420. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.008>
- Papachroni, A., & Heracleous, L. (2020). Ambidexterity as practice: Individual ambidexterity through paradoxical practices. *Journal of Applied Behavioral Science*, 56 (2), 143-165. <https://doi.org/10.1177/0021886320913048>
- Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., & López-Gamero, M. D. (2021). The microfoundations of organizational ambidexterity: A systematic review of individual ambidexterity through a multilevel framework. *BRQ Business Research Quarterly*, 24 (4), 355-371. <https://doi.org/10.1177/2340944420929711>
- Pikl, L. (2025). Systematic literature review of paradox mindset: A bibliometric and visualization analysis. *Economic Thought and Practice*, 34 (2), 563-580. <https://doi.org/10.17818/EMIP/2025/16>
- Prange, C., & Schlegelmilch, B. (2010). The role of ambidexterity in marketing strategy implementation: Resolving the exploration–exploitation dilemma. *Business Research*, 2 (2), 215-240. <https://doi.org/10.1007/BF03342712>

- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34 (3), 375-409. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20 (4), 685-695. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>
- Ridge, J., Holmes, J., & Yamey, G. (2014). Measuring managerial temporal myopia using textual analysis. *Strategic Management Journal*, 35 (5), 658-676.
- Rosing, K., & Zacher, H. (2017). Individual ambidexterity: The duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26 (5), 694-709. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1238358>
- Simons, T. (2002). Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. *Organization Science*, 13 (1), 18-35. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.1.18.543>
- Stein, J. C. (1989). Efficient capital markets, inefficient firms: A model of myopic corporate behavior. *The Quarterly Journal of Economics*, 104 (4), 655. <https://doi.org/10.2307/2937861>
- Sternad, D., & Knelly, J. J. (2017). The sustainable executive: Antecedents of managerial long-term orientation. *Journal of Global Responsibility*, 8 (2), 179-195. <https://doi.org/10.1108/JGR-04-2017-0026>
- Tollin, K., & Schmidt, M. (2012). Marketing logics, ambidexterity and influence. *Journal of Strategic Marketing*, 20 (3), 509-534. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2012.689992>
- Vieira V. A., Faia, V. D. S., Boles, J., Marioti, B. R., & Pereira, R. C. (2019). The role of self-regulatory mode on acquisition-retention ambidexterity. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34 (8), 1813-1826. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2018-0114>
- Vorhies, D. W., Orr, L. M., & Bush, V. D. (2011). Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (5), 736-756. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0228-z>
- Wang, C. L., & Rafiq, M. (2014). Contextual Ambidexterity. *British Journal of Management*, 25 (1), 58-76. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00832.x>
- Wang, X., Wang, D., & Zhao, Y. (2024). Managerial time orientation, corporate resource allocation, and firm resilience. *Journal of the Knowledge Economy*, 15 (4), 19989-20018. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01915-y>
- Wiersema, M., Koo, H., Chen, W., & Zhang, Y. (2025). Corporate short-termism: A review and research agenda. *Journal of Management*, 51 (6), 2389-2418. <https://doi.org/10.1177/01492063241303392>
- Williams, M., & Moser, T. (2019). The art of coding and thematic exploration in qualitative research. *International Management Review*, 15 (1), 45-55.
- Xu, X., & Yang, J. (2023). Does managerial short-termism always matter in a firm's corporate social responsibility performance? Evidence from China. *Heliyon*, 9 (3), e14240. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14240>
- Zhang, Y., DeCarlo, T. E., Manikas, A. S., & Bhattacharya, A. (2023). To exploit or explore? The impact of crowdfunding project descriptions and backers' power states on funding decisions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 51 (2), 444-462. <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00871-w>
- Zhao, J., & Gao, P. (2024). Configurations of ambidextrous innovation and its performance implication in the context of digital transformation. *Systems*, 12 (2), 60. <https://doi.org/10.3390/systems12020060>
- Zimmermann, A., Raisch, S., & Cardinal, L. B. (2018). Managing persistent tensions on the frontline: A configurational perspective on ambidexterity. *Journal of Management Studies*, 55 (5), 739-769. <https://doi.org/10.1111/joms.12311>

***Mario Fraculj, PhD***

Associate Professor  
Head of Academic Unit for Marketing and Management  
Algebra Bernays University  
E-mail: mario.fraculj@algebra.hr  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9875-5708>

**MARKETING AMBIDEXTERITY, TEMPORAL ORIENTATION AND ALIGNMENT BETWEEN ATTITUDES AND ACTIONS: EVIDENCE FROM CROATIAN MARKETING MANAGERS*****Abstract***

*This study examines how marketing ambidexterity, defined as a professional and value-based orientation of marketing managers, is manifested in practice through the interaction of individual characteristics and organisational context. It explores managers' orientations towards marketing exploration and exploitation, their temporal focus, and the alignment between their thinking and actions under strong pressure for short-term results. Data were collected through 15 semi-structured, in-depth interviews with marketing managers from various industries and analysed using thematic content analysis. The findings show that most participants support an ambidextrous approach at the level of professional beliefs, but its implementation is often constrained by organisational factors, particularly short-term orientation, reward and control systems, and resource limitations. The gap between thinking and acting is interpreted as a result of misalignment between the individual and the organisation.*

***Keywords: marketing management, marketing ambidexterity, temporal orientation, short-termism, person–organization fit, alignment between thinking and acting, qualitative research***

***JEL classification: M12, M31, M37***