

# Uloga marketinga i organizacijska struktura u turističkom poduzeću "Valamar Riviera"

---

Jaman, Luka

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:151794>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-12**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**Luka Jaman**

**Uloga marketinga i organizacijska struktura u turističkom poduzeću  
“ Valamar Riviera”**

Završni rad

Pula, rujan 2017

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**Luka Jaman**

**Uloga marketinga i organizacijska struktura u turističkom poduzeću  
“ Valamar Riviera”**

Završni rad

**JMBAG:** 0303043409

**Broj Indeksa:** 3133-E, redoviti student

**Kolegij :** Marketing

**Smjer studija:** Turizam

**Mentorica:** izv. prof. dr. sc. Ariana Nefat

Pula, rujan 2017



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisan Luka Jaman, kandidat za prvostupnika poslovne ekonomije, smjera turizam ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, rujan 2017. godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, LUKA JAMAN dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom „ULOGA MARKETINGA I ORGANIZACIJSKA STRUKTURA TURISTIČKOG PODUZEĆA „VALAMAR RIVIERA d.d.“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

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

U Puli, rujan 2017.

Potpis

---

## SADRŽAJ

1.	UVOD .....	1
2.	OBILJEŽJA TURISTIČKOG TRŽIŠTA .....	2
2.1.	Pojam turističkog tržišta .....	2
2.2.	Posebnosti turističke ponude i potražnje.....	3
3.	PRIMJENA MARKETINGA U TURIZMU .....	5
3.1.	Pojam i definicija marketinga u turizmu .....	5
3.2.	Ciljevi i načela .....	6
3.3.	Marketinško upravljanje u turizmu .....	8
4.	ORGANIZACIJA MARKETINGA U TURISTIČKOM PODUZEĆU.....	9
4.1.	Pojam i uloga organizacije .....	9
4.2.	Pojam organizacije marketinga .....	9
4.3.	Oblici organizacije marketinga u turističkom poduzeću .....	10
5.	Općenito o poduzeću „ VALAMAR RIVIERA“ .....	15
5.1.	Povijest poduzeća.....	15
5.2.	Hoteli i asortiman poduzeća.....	15
6.	Uloga organizacije i marketinga u turističkom poduzeću .....	16
6.1.	Korporativna i organizacijska struktura poduzeća „VALAMAR RIVIERA“ .....	16
6.2.	Općenito o marketingu u poduzeću VALAMAR RIVIERA.....	17
6.3.	Suradnja marketinškog odjela sa drugim odjelima .....	19
6.4.	Uloga marketinga izražena kroz interni marketing .....	20
6.4.1.	Komunikacija sa zaposlenicima .....	22
6.4.2.	Nagrađivanje zaposlenika.....	23
7.	ZAKLJUČAK.....	26
8.	LITERATURA.....	27
9.	POPIS SLIKA .....	28
	SAŽETAK.....	29
	SUMMARY .....	30

## 1. UVOD

Tema ovog završnog rada je uloga marketinga i organizacijske strukture turističkog poduzeća Valamar Riviera d.d. Marketing i ekonomska propaganda vrlo su važni pri uspješnom poslovanju organizacije kako bi organizacija ostvarila cijelokupne, zacrtane ciljeve te konkurirala glavnim konkurentima na samom tržištu.

Obradom završnog rada prikazati će se djelovanje i uloga marketinga u organizaciji poduzeća te sami utjecaj marketinga i međusobna povezanost sa ostalim odjelima u poduzeću. Rad se sastoji od dva dijela: prvi dio odnosit će se na teorijski dio koji će sadržavati definicije obilježja turističkog tržišta, primjene marketinga u turizmu te organizacije marketinga u turističkom poduzeću. Drugi dio rada je istraživački i sadržavati će općenite podatke o turističkom poduzeću Valamar Riviera d.d. te razvoj samog poduzeća kroz povijest.

Cilj samoga rada je objasniti i opisati, konkretno, ulogu marketinga u organizaciji turističkog poduzeća Valamar Riviera d.d. te utjecaj marketinga i njegovu povezanost sa svim bitnim odjelima organizacije poduzeća. Objasniti će se međusobna povezanost marketinga sa ciljnim potrošačima te načini na koje poduzeće kreira i prezentira svoje promotivne aktivnosti kako bi ostali među vodećim turističkim poduzećima na turističkom tržištu.

## 2. OBILJEŽJA TURISTIČKOG TRŽIŠTA

Tržište je samo po sebi složen pojam. U praksi se ono upotrebljava u općem smislu kao cjelovitost razmjene između svih gospodarskih subjekata. Tržište ne mora biti prostor u teritorijalnom smislu riječi. Ranije, tržište je bilo vezano za određeno mjesto, za osobnu prisutnost kupaca i prodavača te za fizičku prisutnost robe. Ovisno o stupnju dominacije, može se govoriti o tržištu prodavača (ponude), odnosno o tržištu kupca (prodavača). Pod pojmom konkurencije na tržištu podrazumijevamo više fenomena: struktura tržišta, ponašanje gospodarskih subjekata na tržištu, uvjeti formiranja cijena i sl. Sa stajališta konkurencije podrazumijevaju se tri temeljna oblika tržišta: neograničeno ili potpuno tržište, potpuno monopolsko tržište, ograničeno ili nepotpuno tržište.

### 2.1. Pojam turističkog tržišta

Pojava turizma kao ekonomske kategorije<sup>1</sup> rezultirala je stvaranjem turističkog tržišta. Tržište se u turizmu utvrđuje na isti način kao i na svim drugim tržištima, što znači da su tržišni subjekti, tržišni objekti i cijena osnovni konstitutivni element turističkog tržišta. Turističko tržište predstavlja skup i međuzavisnost svih redovitih dodira između tržišnog subjekta, između ponude i potražnje. Postavlja se pitanje, da ako se turističko tržište ne razlikuje od ostalih tržišta po svojim konstitutivnim elementim, koji su to razlozi da se o turističkom tržištu govori kao o specifičnom tržištu. Ono što čini turističko tržište specifičnim jest način njegova funkcioniranja, a koji pokazuje znatne razlike, posebno u odnosu prema ostalim robnim tržištima.

Možemo reći da je turističko tržište mjesto gdje se susreću turistička ponuda i turistička potražnja. Razlika u odnosu između robnog tržišta i turističkog tržišta je u tome što kod robnog tržišta ponuda dolazi ka potražnji, dok kod turističkog tržišta potražnja dolazi ka ponudi, odnosno turist je taj koji mora putovati u turističku destinaciju kako bi konzumirao ponudu.

---

<sup>1</sup> Senčić, J., Vukonić, B., *Marketing u turizmu*, Mikrorad d.o.o., 1997, str. 25



## 2.2. Posebnosti turističke ponude i potražnje

Osnovna specifičnost turističkog tržišta je funkcioniranje tržišnog mehanizma<sup>2</sup>, a među pojedinačnim specifičnostima turističkog tržišta izdvajaju se posebnosti dvaju konsitutivnih elemenata turističkog tržišta, odnosno ponude i potražnje.

Pojam turističke potražnje podrazumijeva ekonomsku veličinu koja izražava vrijednost i količinu turističkih usluga i robe koja se traži. Turistička potražnja je ona količina dobara, usluga i robe koju su turisti skloni pribaviti uz određenu cijenu. S druge strane, turistička ponuda predstavlja onu količinu dobara koja je potrebno plasirati na tržište po određenim cijenama ako se radi o domaćem tržištu, odnosno određenim devizama ako govorimo o inozemnom tržištu.

Turistička ponuda i turistička potražnja formiraju se na tržištu pod utjecajem različitih elemenata. Kod turističke potražnje govorimo o subjektivnim čimbenicima (moda, prestiž, snobizam, kič) i objektivnim čimbenicima (osobni životni standard, slobodno vrijeme, slobodna sredstva, radna sredina, životna okolina). Kod turističke ponude govorimo o nekim drugim karakteristikama društvenog, političkog i gospodarskog sustava zemlje, o gospodarskoj politici razvoja, o deviznoj politici, o stabilnosti domaće valute, o stupnju i karakteristikama zaposlenosti, o investicijskoj i kreditnoj politici i sl.

Sezonalnost je posebna karakteristika turističke potražnje. Sezonalnost se očituje kroz koncentraciju turističkog prometa, ali i o tome da se turisti ponašaju na način ne odlučuju samo činitelji koji određuju formiranje i ponašanje turističke potražnje. Posebno su za tu karakteristiku sezonalnosti turističke potražnje karakteristični klimatski uvjeti koji svakako pripadaju domeni ponude, ali upravo oni kao takvi imaju važan utjecaj na turističku potražnju.

Jedna od najčešćih karakteristika turističke potražnje je elastičnost. Pod elastičnosti turističke potražnje podrazumijeva se dinamičan odnos koji pokazuje ta potražnja prema nekim drugim pojavama o kojima elastičnost ovisi. Promjene u ekonomskim kategorijama o kojima ovisi turistička potražnja i koje se odražavaju na promjene u turističkoj potražnji, nazivamo primarnom elastičnosti. U sklopu tih promjena turistička

---

<sup>2</sup> Senčić, J., Vukonić, B., *Marketing u turizmu*, Mikrorad d.o.o., 1997, str. 27-29

potražnja se pokazuje osobito elastična prema ostvarenom dohotku i cijenama. Razlikuju se dvije vrste elastičnosti, a to su primarna i sekundarna elastičnost. Sekundarna elastičnost turističke potražnje pokazuje promjenjivost turističke potražnje u odnosu prema promjenama u turističkoj ponudi, odnosno o povratnom utjecaju ponude na turističku potražnju.

Sljedeća karakteristika turističke potražnje je heterogenost, odnosno raznolikost mnogobrojnih obilježja pojedinih turističkih skupina korisnika koja ih međusobno razlikuje u sferi ponašanja na turističkom tržištu. Različiti oblici heterogenosti mogu se svrstati u velik broj individualnih ili skupnih karakteristika stvarnih i potencijalnih turista, primjerice, po njihovom spolu, njihovoj dobi, zanimanju, pripadnosti socijalnoj skupini, vjeri, kulturnom obilježju sredine iz koje dolaze narodnosti i sl.)

Promatrajući turističku ponudu i njene karakteristike, razlikujemo dvije vrste ponude: turističku ponudu u užem smislu i turističku ponudu u širem smislu. Ponuda u užem smislu obuhvaća dobra i usluge koja pružaju neposredni nositelji turističke ponude neke prostorne jedinice (lokaliteta, regije, zemlje), dok pojam turističke ponude u širem smislu obuhvaća sve vrste gospodarskih i negospodarskih djelatnosti, kao i sve društvene, kulturne i ostale čimbenike koji na bilo koji način sudjeluju u ispunjenju i zadovoljenju potreba i želja turističkih korisnika.

Ponuda u turizmu ima sva izrazita obilježja neelastičnosti. Takva se neelastičnost očituje u vrlo ograničenim mogućnostima u kojima ponuda može reagirati na promjene u ostalim pojavama na turističkom tržištu. To se najčešće odnosi na vrlo malu i sporu reakciju kojom ponuda može odgovarati na promjene nastale u cijenama na turističkom tržištu, što su ih turistički korisnici spremni plaćati za usluge ponude.

Turistička ponuda označava količinu proizvoda ili usluga koji se nude turistima na određenom turističkom tržištu, u određeno vrijeme po određenoj cijeni. Turistička ponuda podrazumijeva svakog sudionika na turističkom tržištu koji nastoji prodati svoj proizvod ili uslugu turistima te time osigurati profit.

### **3. PRIMJENA MARKETINGA U TURIZMU**

#### **3.1. Pojam i definicija marketinga u turizmu**

Danas u turizmu svoj interes nalazi velik broj gospodarskih grana, ali i ostale neekonomske aktivnosti, pa se među poduzećima koja su predstavnici odgovarajućih gospodarskih grana nalazi jedan broj poduzeća koji cjelokupni ili pretežni dio poslovnog interesa nalaze na turističkom tržištu, te jedan broj poduzeća koja su manje prisutna na turističkom tržištu. Primjena marketinga u turizmu podrazumijeva primjenu marketinških aktivnosti što ih poduzimaju svi proizvođači koji su na bilo koji način vezani prodajom svojih proizvoda na turističkom tržištu. Tako se može postaviti pitanje treba li pod pojmom primjene marketinga u turizmu razumijevati i ostale marketinške aktivnosti kao što su aktivnosti prehrambene industrije, industrije namještaja, bijele tehnike i sl. Odgovor na takva pitanja je taj da je marketing jedan, ali su tržišta različita, različite su robe i usluge, pa se stoga u primjeni, marketinške aktivnosti moraju prilagoditi ovim specifičnostima. Kako je i turistički proizvod na svoj način specifičan, razumljivo je da će se i marketing u primjeni na turističkom tržištu morati prilagoditi specifičnostima turističkog proizvoda.

Kao konačno objašnjenje primjene marketinga u turizmu treba krenuti od specifičnosti odnosa koji vladaju na turističkom tržištu, specifičnosti turističkog dobra ili proizvoda te specifičnosti turista kao potrošača i njegova ponašanja na turističkom tržištu. Marketing u turizmu se javlja kao zbroj pojedinačnih marketinških aktivnosti koje međusobno povezane karakteriziraju objekt prema kojemu je usmjeren sav marketinški napor, odnosno kupac ili turist. To su osnovni razlozi zbog kojih smatramo da termin marketing u turizmu u potpunosti pokazuje bit odnosa koji proizlaze iz prisutnosti marketinških aktivnosti na turističkom tržištu, a da nije riječ o nekom novom marketingu već samo o primjeni marketinških načela na proces proizvodnje, razmjene i potrošnje u turizmu.

U kontekstu primjene marketinga u turizmu podrazumijevaju se dva oblika, a to su: marketing kao osnovica postavljanja i provođenja poslovne politike pojedinih poduzeća koja svoj prihod ostvaruju na turističkom tržištu te o marketingu kao osnovici postavljanja i provođenja poslovne politike kao temeljnoj koncepciji organizaciji

plasmana kroz turizam.<sup>3</sup> U prvom slučaju je riječ o marketingu pojedinih gospodarskih grana, odnosno o marketingu pojedinih poduzeća koja pripadaju toj gospodarskoj grani, a to su: marketing u hotelijerstvu, marketing u turističkom posredovanju, odnosno marketing koji obuhvaća područje usluga. U drugom slučaju podrazumijeva se makropristupu primjene marketinga, odnosno o marketinškim aktivnostima vezanim za plasman turističkog proizvoda (dobra) neke turističke prostorne jedinice odnosno destinacije. Interes ta dva slučaja je zadovoljenje turističkih potreba, uz postizanje određene koristi za sve sudionike turističke ponude i nosioce marketinga. Metode marketinga na turističkom tržištu tako ostaju identične kao i na ostalim tržištima, ali se prilagođavaju uvjetima za koje se primjenjuju. Iz sveg ovoga izlazi zaključak da pod pojmom marketinga u turizmu podrazumijevamo sustavno i koordinirano djelovanje, izvršavanje zahtjeva i ciljeva turističke politike, kojom se na najbolji mogući način zadovoljavaju turističke potrebe određenih skupina korisnika, odnosno turista uz istodobno postizanje pozitivnih ekonomskih rezultata za nosioce turističke ponude, odnosno nositelja marketinga.

### **3.2. Ciljevi i načela**

Smisao svake politike poduzeća je utvrđivanje ciljeva koje se postavljaju pred nositelja politike, te određivanje mjera kojima će se oni ostvariti.<sup>4</sup> Ciljevi koji se postavljaju u marketingu proizlaze iz osnovnih načela i koncepcije marketinga i svi nosioci su okrenuti prema konačnom učinku poduzeća, odnosno drugog nosioca marketinga. Marketing ima više funkcija i zadataka na tržištu, te stoga svaki taj zadatak i funkcija teže ka ostvarenju nekog vlastitog cilja. U turizmu možemo se veće važnost pridodaje prodaji i promociji turističkog proizvoda ili nekim drugim ciljevima koje je pred marketingom postavila politika turističkog razvoja dane prostorne jedinice ili poduzeća. Također, turizam ima i neke druge ciljeve kao što su ciljevi na socijalnom, obrazovnom i kulturnom planu, pa je razumljivo da se njihovim ugrađivanjem u marketinške aktivnosti ostvaruje složeniji opći cilj marketinga. Ciljeve marketinga u turizmu možemo podijeliti u dvije velike skupine:

---

<sup>3</sup> Senčić, J., Vukonić, B., *Marketing u turizmu*, Mikrorad d.o.o., 1997, str. 40

<sup>4</sup> Senčić, J., Vukonić, B., *Marketing u turizmu*, Mikrorad d.o.o., 1997, str. 40-42

- Opći ili generalni ciljevi marketinga u turizmu
- Specijalni ciljevi marketinga u turizmu

Opći ciljevi su ciljevi u vezi s metodama širenja proizvodnog programa, kao što su izbor ciljnog tržišta, određivanje stope rasta budućeg turističkog razvoja, temeljno opredjeljenje ta neki turistički aranžman. U specijalne ciljeve ubrajamo ciljeve osobne prodaje ili ciljeve propagande, te se takva vrsta ciljeva utvrđuje nakon što se utvrde opći ciljevi. Teorija marketinga razlikuje strateške i operacijske ciljeve. U operacijske ciljeve marketinga ubrajamo aktiviranje vlastitih mogućnosti za razvoj kongresnog oblika turizma, povećanje broja manifestacija koje se za vrijeme ili izvan glavne turističke sezone organiziraju u nekom turističkom lokalitetu ili mjestu, povećanje potrošnje mlađih skupina potrošača, povećanje iskorištenosti kapaciteta u jednom agencijskom aranžmanu. Strateški ciljevi su oni ciljevi koji se postavljaju u sklopu globalne turističke politike nosioca marketinga, dok se operacijskim ciljevima smatraju ciljevi pojedinih poduzeća uključenih u razvoj turizma, odnosno onih poduzeća koja sudjeluju u ostvarenju strateškog cilja. Neki od strateških ciljeva marketinga u turizmu su: povećanje broja noćenja turista, iskorištenost kapaciteta, osvajanje novog segmenta turističkih korisnika, povećanje prosječnog trajanja boravka turista, promjena predodžbe našeg proizvoda ili usluga i sl. Ciljevi marketinga ovise o razvijenosti poslovanja nosioca marketinga, o stupnju i kvaliteti njegove prisutnosti na turističkom tržištu kao i općenitoj njegovoj pripadnosti određenoj vrsti djelatnosti. Važno je da nositelj marketinga utvrdi realne ciljeve, ciljeve koji se mogu ostvariti uz određeno zalaganje samog nositelja. Takvim postupkom utvrđivanja najbolje se štede sredstva namijenjena marketinškoj aktivnosti, jer angažirana sredstva na ostvarenju nerealno postavljenih ciljeva unaprijed su izgubljena sredstva. Nakon definiranja ciljeva marketinga u turizmu, definiraju se politika i strategija marketinga. No, da bi se mogli realizirati postavljeni ciljevi marketinga u turizmu, moraju za to postojati gospodarske i političke mjere koje prate razvoj turizma. U te mjere se ubrajaju mjere fiskalne politike te formiranje cijena u turizmu, zatim mjere državno financijske politike koje omogućuju turistički razvoj zemlje. Vrlo važnu ulogu u svemu tome ima i opća državna politika, naročito ona prema drugim zemljama, jer o tome ovisi i sigurnost u receptivnoj zemlji i mogućnosti dolaska u tu zemlju. Važno je reći da opća turistička politika, pa i opća politika marketinga u turizmu, moraju biti usklađene s poslovnom marketinškom politikom pojedinih nositelja turističke ponude. Tako se osigurava

koordinirano i sinkronizirano djelovanje marketinških aktivnosti i akcija, a samim time i postizanje optimalnih učinaka tih aktivnosti.

### **3.3. Marketinško upravljanje u turizmu**

Marketing nositelji uvijek u svojoj poslovnoj orijentaciji prolaze kroz određene procese. Prije svega nastoje odrediti vlastitu poziciju na tržištu, zatim utvrđuju gdje bi željeli biti, nakon toga stvaraju se određene strategije kako bi se osiguralo željeno stanje te na samome kraju trebaju planirati određene akcije kako bi se realizirali strateški ciljevi, ali i kontrolirali mehanizmi kojima se plan provodi.

Plan marketinga je osnovni dokument politike nositelja marketinga i u izravnoj je vezi s funkcioniranjem upravljanja marketingom.<sup>5</sup> To je plan koji nam govori tko, što, kada, gdje i kako treba postupati. Svaku funkciju marketinga treba provesti kroz ukupni proces donošenja odluka i provođenja poslovnih odluka. Zbog toga je potrebno da u marketinškom planu predvidimo proces analiziranja, planiranja, primjene, usklađivanja i nadziranja koji je utvrđen za cjelokupni marketinški menadžment. Marketing u turizmu podrazumijeva i razvoj marketinških funkcija (analiziranje, planiranje, primjena, usklađivanje, nadziranje) koje su mnogi teoretičari pokušali dopuniti nekim novim, suvremenim i važnim funkcijama. Čak se i teoretičar Kotler priklonio takvom stajalištu, pa je i sam uveo neke nove funkcije od kojih je jedna „people“ koju danas vežemo uz područje turizma. To posebno govori o važnosti koju ova marketinška funkcija ima kod usluga općenito, ali i u turizmu gdje privlači veliku pozornost. No, pozornost treba pokloniti i ostalim kadrovima koji služe za upravljanje u marketingu. Često od takvih kadrova očekujemo koordinaciju i sinkronizaciju, pa je i njihova uloga u upravljanju marketingom neizostavna.

---

<sup>5</sup> Senčić, J., Vukonić, B., *Marketing u turizmu*, Mikrorad d.o.o., 1997, str. 46

## **4. ORGANIZACIJA MARKETINGA U TURISTIČKOM PODUZEĆU**

### **4.1. Pojam i uloga organizacije**

Pojam organizacije univerzalno je primjenjiv pa služi za određivanje bilo koje aktivnosti organiziranja, na bilo kojem području društvenog života poduzeća.<sup>6</sup> S obzirom na kvalitetu i uspješnost organiziranja, razlikujemo bolju ili slabiju organizaciju, tj. o manje ili više uspješnoj organizaciji. Organizaciju kao pojam nije lako niti jednostavno definirati. S obzirom na različito poimanje organizacije teško je dati jednu jedinstvenu, univerzalnu definiciju organizacije. Organizacija kao opća kategorija je svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života. Organizacija je izuzetno važna ne samo za pojedinca već i za društvo u cijelini. Značenje organizacije ogleda se u koristima koje čovjek ima njezinom primjenom u privrednom i u svim drugim područjima društvenog života u kojima je zaposleno sve više radnika i gdje se troši sve više materijalnih sredstava.

Kvalitetna organizacija omogućava realizaciju najsloženijih zadataka, proširuje opseg čovjekove individualne snage stvarajući od njih društvenu snagu, ubrzava proces ostvarivanja zadataka smanjuje troškove za postizanje istog rezultata.

### **4.2. Pojam organizacije marketinga**

Svako gospodarsko poduzeće svoju organizacijsku strukturu prilagođava uvjetima u kojima djeluje te vrsti svoga djelovanja. Marketing je posebno naglasio one činitelje koji nastaju na tržištu, ili su u vezi sa tržištem, te njihovu ulogu u organizaciji poduzeća. U vremenu prije uvođenja marketinga postojala su dva razdoblja, razdoblje u kojemu prevladava proizvodna filozofija te razdoblje u kojemu prevladava prodajna filozofija.

Koncepcija marketinga zahtijeva prilagođavanje poslovanja na tržištu, tržišnim odnosima te tržištu potražnje.<sup>7</sup> Na tim elementima funkcioniranja marketinga kao

---

<sup>6</sup> Sikavica, P., *Organizacija*, Školska knjiga, 2011, str. 5

<sup>7</sup> Senčić, J., Vukonić, B., *Marketing u turizmu*, Mikrorad d.o.o., 1997, str. 141

poslovne politike poduzeća gradi se primjerena unutrašnja organizacija poduzeća. Marketinška organizacija nekog poduzeća ogleda se kao međusobni odnos marketinga i drugih poslovnih aktivnosti u poduzeću, kao organizacija sektora ili službe marketinga, kao organizacija pojedinih marketinških aktivnosti ili funkcija. U sklopu poduzeća marketing se organizira kao posebna služba ili sektor, različitog stupnja samostalnosti i u različitom odnosu prema ostalim djelatnostima poduzeća. Samostalnost tog sektora ovisi o veličini poduzeća, o vrsti njegove aktivnosti i o opsegu djelovanja marketinških aktivnosti. Za funkciju marketinga potrebno je pronaći primjerenu poziciju marketinga u organizaciji poduzeća. Prije uvođenja marketinške organizacije u organizacijsku strukturu poduzeća potrebno je riješiti mnoge probleme. Takva se transformacija provodi postpno jer se radi o složenom procesu. Prije njegova provođenja treba načelno, u cijelom poduzeću od svih zaposlenih prihvatiti stav o marketinškoj orijentaciji. Također, potrebno je razjasniti osnovne probleme vizije razvoja, odnosno budućnosti poduzeća.

U pozicioniranju marketinga na razini poduzeća i njegove organizacijske strukture postoje dva teorijska rješenja. Prvo rješenje podrazumijeva da su sve tržišno orijentirane službe koncentrirane u jednoj organizacijskoj jedinici ili službi marketinga. Drugo rješenje podrazumijeva načelo da svaka radna jedinica ili sektor poduzeća ima vlastitu službu marketinga. To je decentralizirani oblik marketinga.

Kada govorimo o organizaciji marketinga možemo ju podijeliti na dvije razine, kao strateški marketing i kao operativni marketing. Strateški marketing imao bi zadaću razvijati globalnu strategiju poslovanja poduzeća i planirati ciljeve na dugoročnoj razini dok bi operativni marketing imao zadaću operacionalizirati strateške ciljeve u kratkoročne.

### **4.3. Oblici organizacije marketinga u turističkom poduzeću**

Nakon što odaberemo najprikladniji položaj marketinga u organizacijskoj strukturi organizacije, potrebno je odrediti kako će on biti organiziran vezano za razinu njegove organizacije i organizacije marketinga kao organizacijske jedinice.



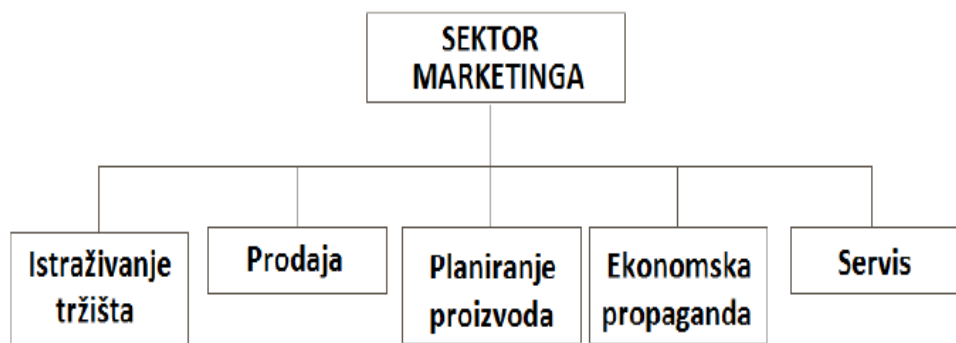
Ona razina organizacije marketinga koju najčešće teoretičari preporučuju jest centralizirana organizacija marketinga, odnosno integrirani marketing. Razlog tomu je to što se u takvoj organizaciji lako provodi integrirani marketing jer su sve tržišno orijentirane službe centralizirane u jednoj organizacijskoj jedinici, što omogućava lakše, brže i točnije provođenje marketinških aktivnosti. Centralizirani oblici organizacije marketinga doprinose i jednostavnijoj podjeli marketinških aktivnosti na strateške i operativne. U slučaju centralizacije strateškog marketinga u organizacijskoj jedinici marketinga nekog poduzeća, poduzeća su odgovorna za operativni marketing koji predstavlja podršku strateškom marketingu u smislu suradnje, komuniciranja i informiranja. Centralizacija, za razliku od decentralizacije marketinga vodi ka integriranom marketingu jer se svaka djelatnost organizacije tržištu obraća zajedno s drugim dijelovima poslovanja, integrirano. Centralizacija stvara bolje preduvjete za uspjeh marketinškog miksa cijele organizacije jer je pod vodstvom i kontrolom vrha organizacije, te postoji optimalan broj razina odlučivanja. No, centralizacija kao i svaki drugi sustav ima i svoje nedostatke. Oni su uglavnom vezani za želju da se smanje troškovi poslovanja pa se sav posao raspodjeljuje na postojeće ljudske potencijale bez dobivanja vanjske pomoći i smjernica, koja je za potpunu marketinšku orijentaciju u vrlo poželjna. Svako turističko poduzeće mora pronaći za sebe prikladan oblik organizacije, koji može vrijediti samo za određenu fazu u razvoju poduzeća i za određenu situaciju na turističkom tržištu. Ne postoji idealna marketinška organizacija niti za jednu vrstu poduzeća. Pitanje optimalne organizacije uvijek se iznova postavlja. Djelotvorna marketinška organizacija mora ostvariti punu koordinaciju u sklopu same organizacije jedinice marketinga i koordinaciju izvan nje (marketing s drugim djelatnostima poduzeća). Potrebno je da marketinška organizacija bude što je više moguće elastična s obzirom na eventualne promjene na turističkom tržištu kako bi se poduzeće moglo prilagoditi promjenama i kako bi se omogućile inovacije na području stvaranja turističkog proizvodnog programa. Prilikom organizacije marketinga kao zasebne organizacijske jedinice, organizacije mogu poći od osnova marketinga pa ju organizirati prema osnovnim marketinškim funkcijama. Ukoliko su usmjereni na asortiman proizvoda, te tržištu žele približiti njegovu širinu i dubinu, marketing će organizirati prema proizvodima. Organizacijom marketinga prema tržištima, organizacije se vode obilježjima i strukturama tržišta koje opslužuju.

Neki od oblika organizacijske strukture marketinga su:<sup>8</sup>

- Funkcionalna marketinška organizacija
- Proizvodna marketinška organizacija
- Geografski ili zemljopisni oblik organizacije ( usmjeren prema regionalnom području)
- Organizacija orijentirana prema kupcima

Funkcionalni oblik organizacijske strukture (slika 1.) je najjednostavniji tip organizacije, a temelji se na centralizaciji marketinške funkcije, odnosno na provođenju marketinške aktivnosti po funkcijama za cijelo poduzeće. Obično se koristi kada je razina organizacije marketinga centralizirana jer se sve marketinške funkcije obavljaju u okviru poslovanja jedne organizacijske jedinice čiji rad koordinira i kontrolira voditelj marketinga.<sup>9</sup> Ovu organizacijsku strukturu poduzeća obično koriste kada postoji manji broj sličnih proizvoda, koji ne zahtijevaju velike razlike u planiranju i načinu izvođenja marketinških aktivnosti te su ciljevi marketinškog djelovanja jednaki.

Slika 1. Funkcionalni oblik organizacijske strukture marketinga.



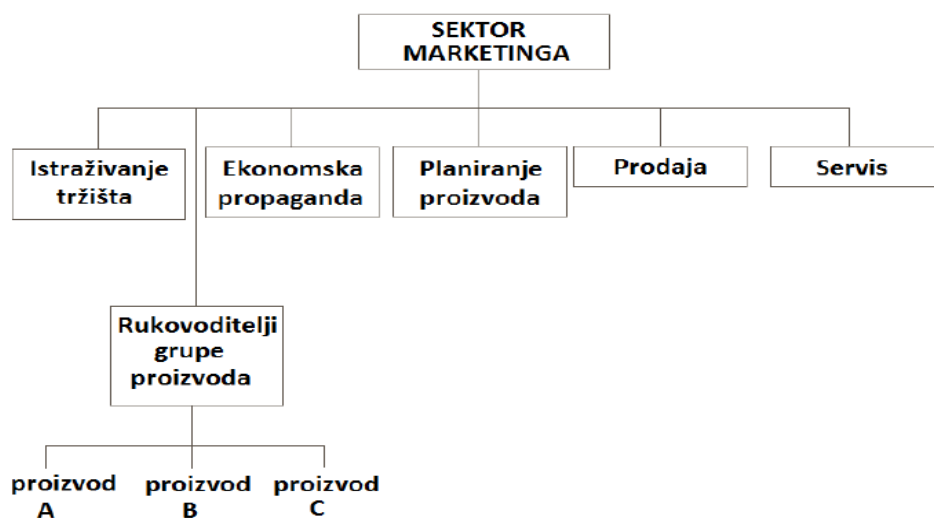
Izvor: Senečić, J., Vukonić, B.,: „Marketing u turizmu“, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 1997, str. 147.

<sup>8</sup> Senečić, J., Vukonić, B., *Marketing u turizmu*, Mikrorad d.o.o., 1997, str. 148

<sup>9</sup> Vukonić, B., *Turističke agencije*, Školska knjiga, 1988, str. 244-281

Proizvodna organizacijska struktura (slika 2.) najprikladnija je za poduzeća koja proizvode mnogo proizvoda ili više različitih proizvoda. Na razini poduzeća takav oblik organizacije marketinga zahtjeva visok stupanj koordinacije među odjelima kako se njihovi pojedinačni ciljevi nebi pretpostavili ciljevima cijelog poduzeća. Naime, za isporučivanje vrijednosti kupcu, pri korištenju ovakve organizacijske strukture nužna je kvalitetna komunikacija među odjelima proizvodnje. Na vrhu piramide proizvodne organizacije je menadžer proizvoda koji vrši nadzor više menadžera grupe proizvoda, a oni vrše nadzor menadžera pojedinih proizvoda i marki.

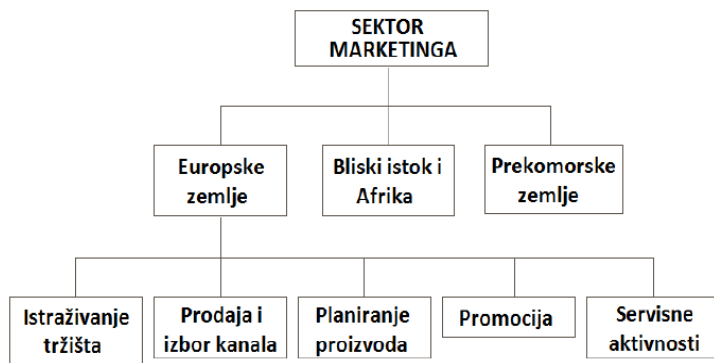
Slika 2. Primjer proizvodne marketinške organizacije



Izvor: Senečić, J., Vukonić, B.,: „Marketing u turizmu“, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 1997, str. 149.

Regionalni oblik organizacije marketinga, koji se još naziva geografskim oblikom organizacije prema tržištima, organizacijska struktura poduzeća podređena je prostornom razmještanju postojećih i budućih tržišta. Konceptcija ovakve organizacijske strukture (slika 3.) počiva na posebnoj službi marketinga, koja integrira sve njegove funkcije i koja u poduzeću „pokriva“ svako pojedino tržište. Zemljopisni oblik organizacijske strukture marketinga orijentiran je na tržišta koja organizacija opslužuje ili u budućnosti to namjerava činiti. Ovu organizacijsku strukturu odabiru one organizacije koje obuhvaća veći broj tržišta ili su uočili da tržišta koja opslužuju imaju vrlo različite karakteristike, pa svako od tržišta zaslužuje drugačiji pristup marketinškim aktivnostima. Često se takav tip organizacije nalazi u turističkim agencijama.

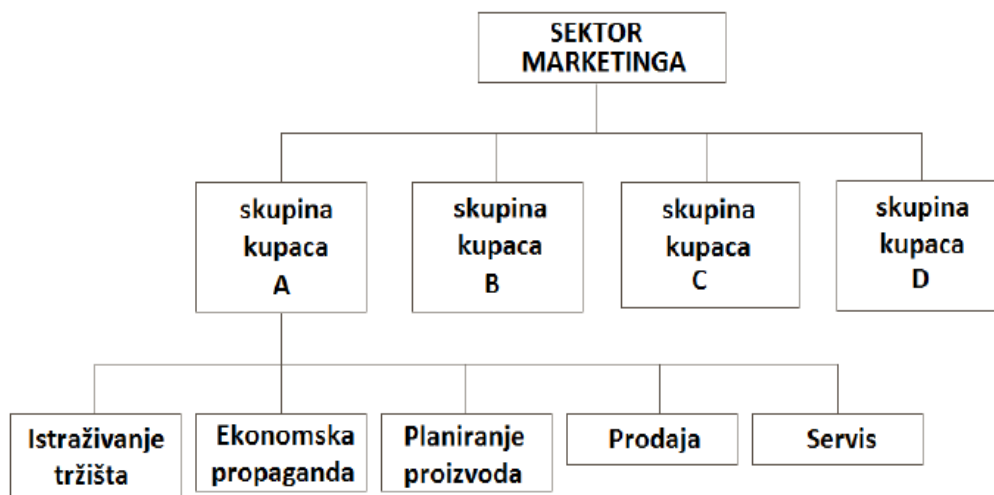
Slika 3. Primjer zemljopisne organizacijske strukture.



Izvor: Senečić, J., Vukonić, B.,: „Marketing u turizmu“, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 1997, str. 147.

Organizacija orijentirana prema kupcima (slika 4.) je neizostavna u situacijama kada su na tržištu prisutne skupine kupaca različitih potreba, pa se organizacijska jedinica marketinga organizira prema ciljnim tržišnim segmentima. Temelj ove organizacijske strukture je prethodna detaljna analiza svih tržišnih segmenata, njihovih želja i potreba, stilova života i ponašanja u procesu kupovine. Takva organizacija marketinga je karakteristična za turooperatore.

Slika 4. Organizacijska struktura orijentirana prema kupcima



Izvor: Senečić, J., Vukonić, B., „Marketing u turizmu“, Mikrorad, Zagreb, 1997., str. 150.

## **5. Općenito o poduzeću „ VALAMAR RIVIERA“**

### **5.1. Povijest poduzeća**

1953. godine osniva se Riviera Poreč prethodnica Valamar Riviere. Razdoblje od 1965. godine do 1990-ih godina karakterizira dinamičan rast turističkih aktivnosti i intenzivna izgradnja turističkih objekata u vlasništvu Valamar Riviere. Privatizacija i vlasnička pretvorba poduzeća traju sve od 1990-ih do 2000. godine. Poduzeće „Valamar Riviera“ danas je vodeća turistička kompanija u Hrvatskoj čija je vizija biti lider u sektoru odmorišnog turizma i partner turističkim destinacijama u kojima posluje. Misija poduzeća predstavlja inovativno upravljanje odmorišnim turizmom u cilju kreiranja nezaboravnih doživljaja i iskustava za goste. Već više od šest desetljeća kompanija pruža gostima izvrsnu ponudu i uslugu te kontinuirano ulaže u podizanje kvalitete smještaja, razvoja talenata i sposobnosti te razvoj destinacija. Valamar Riviera inovativno upravlja odmorišnim turizmom u cilju kreiranja nezaboravnih iskustava i doživljaja za goste, stvara poticajnu korporativnu kulturu u kojoj su gosti i zaposlenici na prvom mjestu, izrazitu pažnju posvećuje održivom razvoju turizma te razvoju lokalnih zajednica. Poduzeće danas posluje u pet atraktivnih destinacija od Istre i Kvarnera do Dubrovnika te upravlja sa oko 12% kategoriziranog turističkog smještaja u Hrvatskoj.

### **5.2. Hoteli i asortiman poduzeća**

Osnovna djelatnost poduzeća Valamar Riviera su ugostiteljstvo i turizam te druge povezane djelatnosti koje djeluju u funkciji obavljanja osnovne djelatnosti. Valamar Riviera raspolaže sa 30 hotela i ljetovališta te sa 15 kamping ljetovališta na površini od 579ha, od čega je 46% privatno vlasništvo dok je 54% pod koncesijom. Također, poduzeće posjeduje i svoje vlastite marke: Valamar Hotels & Resorts te Camping Adriatic by Valamar. Od velikog broja hotela izdvojit ćemo:

- Valamar Dubrovnik President Hotel
- Valamar Isabella Island Resort
- Valamar Lacroma Dubrovnik Hotel
- Valamar Girandella Resort
- Valamar Club Tamaris

Od kamping ljetovališta možemo izdvojiti dva kampa koja ubrajamo u premium kategoriju, a to su: Camping Resort Krk te Camping Resort Lanterna u Poreču. Od ostalih kamping ljetovališta možemo izdvojiti Camping Ježevac i Naturist Camping Bunculuka na otoku Krku te Camping Marina u Rabcu.

## **6. Uloga organizacije i marketinga u turističkom poduzeću**

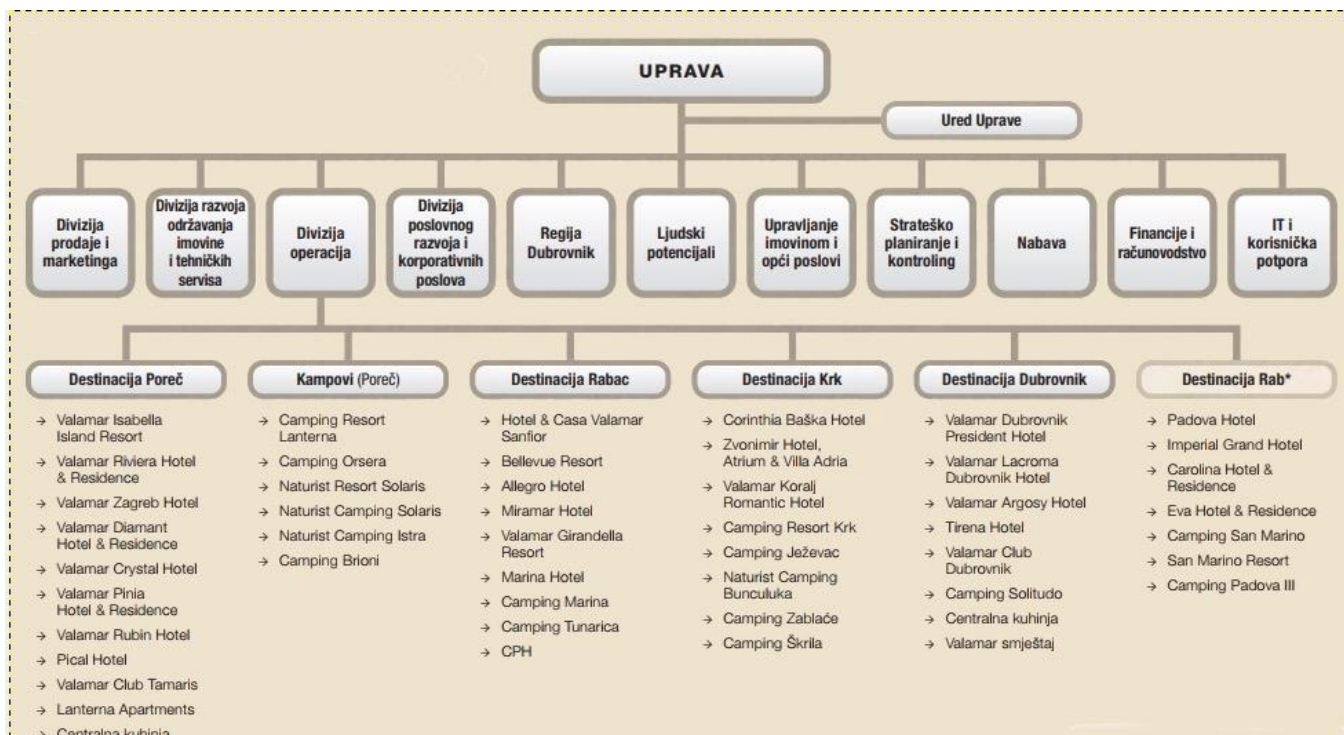
### **6.1. Korporativna i organizacijska struktura poduzeća „VALAMAR RIVIERA“**

Kao dioničko društvo Valamar Riviera d.d. obvezuje se na rad u skladu s najvišim načelima dobrog korporativnog upravljanja i regulatorne usklađenosti. Dobro definirana korporativna struktura temelj je učinkovitog, strateškog i operativnog upravljanja kompanijom. Ključna tijela u poduzeću Valamar Riviera su glavna skupština dioničara, nadzorni odbor i uprava predvođena predsjednikom uprave. Nadzorni odbor sastoji se od sedam članova od kojih su dva neovisna dok je jedan član predstavnik zaposlenika. Nadzorni odbor sastaje se najmanje četiri puta godišnje te aktivno sudjeluje u ključnim upravljačkim odlukama preko odgovarajućih pododbora koji upravljaju ključnim stateškim inicijativama i pružaju podršku nadzornom odboru pri procesu donošenja odluka. Uprava se sastoji od dva člana: predsjednika uprave i člana uprave. Predsjednik uprave u prvom je redu odgovoran za formuliranje i upravljanje strateškim, operativnim i financijskim aktivnostima tvrtke. Predsjednik još pojedinačno vodi područja hotelske operacije, marketinga i prodaje, ljudskih resursa, upravlja destinacijama, nabave, razvoj investicijama i nekretnina, vanjskih odnosa i odnosa s javnošću, upravlja kvalitetom, interne revizije i upravljanje projektima, kontroling, pravne i opće poslove. Član uprave je u prvom redu odgovoran za financije, računovodstvo, riznicu, IT i odnose s institucionalnim investitorima. Strateške korporativne poslovne funkcije organizirane su u četiri divizije: prodaja i marketing, operativno poslovanje, razvoj imovine i održavanje tehničke usluge, razvoj poslovanja i korporativni poslovi. Potpredsjednici divizija odgovorni su za upravljanje ključnim funkcionalnim poslovnim područjima i aktivnostima. Njihova zadaća je međudjelno

funkcionalno upravljanje i vodstvo, provedba korporativne strategije i pružanje upravljačke podrške predsjedniku uprave.

Organizacijska struktura poduzeća Valamar Riviera (slika 5.) je funkcionalna i transparentna što omogućuje učinkovito upravljanje ključnim procesima i poslovnim ciljevima.

Slika 5. Organizacijska struktura poduzeća Valamar Riviera d.d.



Izvor: INTEGRIRANO GODIŠNJE IZVJEŠĆE I DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE / Izvješće Valamar Riviera za 2017.

## 6.2. Općenito o marketingu u poduzeću VALAMAR RIVIERA

Organizacijska struktura tvrtke Valamar Riviera funkcionalna je i transparentna, što omogućuje učinkovito upravljanje ključnim procesima i poslovnim ciljevima. Upravo iz strateških istraživanja, izvješća, ali i korporativnih temelja Valamar postavljaju se temelji marketinških sredstava komunikacije sa svim akterima uključenim u poslovanje i budućnost grupacije. Marketinške aktivnosti u poduzeću Valamar Riviera su organizirane i planirane kao podrška odjelu prodaje te su za sve smještajne kapacitete centralizirane u odjelu marketinga i prodaje koji su usko povezani te se nadopunjuju.

Također, marketing u poduzeću Valamar Riviera ima zadatak istraživati turističko tržište, oblikovati nove proizvode te kreirati promotivne aktivnosti samog poduzeća i svih njegovih hotela i kampova. Marketing menadžer u suradnji sa svojim marketinškim timom i vrhovnim menadžmentom cijelog poduzeća odlučuje o izradi promotivnih materijala koji će se nakon usvajanja prezentirati na različitim turističkim sajmovima putem kojih poduzeće ostvaruje vezu sa vodećim svjetskim turoperatorima. Jedno od glavnih načela marketinga u poduzeću Valamar Riviera je usmjeravanje ponude na ciljne potencijalne potrošače prema vrstama turizma koje potrošači odabiru i prema zamljama iz kojih dolaze. Zbog prostorne udaljenosti između potrošača (turista) i turističkog tržišta i činjenice da su tržišni elementi turističke ponude statični, zadaća marketing odjela poduzeća je da upozna potrošača o prisutnosti određenog lokaliteta na tržištu, upoznati ga sa detaljima i prednostima vremena u kojem se lokalitet može koristiti te mu omogućiti konkretnim informacijama koje se putem turoperatorskih stranica prezentiraju da lakše donese odluku o kupnji.

Valamar grupacija na razne načine tijekom cijele godine ulaže općenito u marketing. Kako je generalno pravilo u poslovanju da je lakše i jeftinije zadržati postojećeg kupca, posjetitelja nego privući novoga. U skladu s tim, treba i raspodijeliti marketinški budžet, te i Valamar grupa slijedi jedno okvirno pravilo kako to učiniti:

- 20% investiranje u privlačenje i dobivanje novih potencijalnih kupaca (leads).
- 60% ulaganje u poticanje novih klijenata i zadržavanje postojećih (idealno, veći dio ulagati u poticanje ponovne kupovine/posjet, a manji dio u "nagovaranje" potencijalnih kupaca na prvu kupovinu/posjet)
- 20% ukupnog budžeta uvijek imajte predviđeno za nepredviđene situacije (ili dobre prilike).

Učinkovito upravljanje turističkom destinacijom zasniva se na koncepciji marketinga i marketinškoj komunikaciji destinacije s gostima. Organizacije koje upravljaju marketingom, a time i promocijom turističkih destinacija – destinacijske menadžment organizacije (eng. Destination Management Organizations – DMO), koriste sve elemente marketinškoga spleta, no najvažnije mjesto u promociji zauzimaju oglašavanje kao jednosmjerna i odnosi s javnošću kao dvosmjerna komunikacija između destinacije i potencijalnog gosta. Na te se instrumente komuniciranja s tržištem troše najznačajnija sredstva budžeta destinacijskih menadžment organizacija.



Nadalje, online oglašavanje odvija se na najposjećenijim internetskim (nacionalnim i svjetskim) agencijama, Google Adwords ili Facebook oglašavanje. Na odredištu na koje vode oglasi (internetska stranica ili Facebook stranica) Valamar ima način prikupljanja podataka o zainteresiranim posjetiteljima (npr. pretplata na newsletter, forma za upite). PR (klasični plaćeni oglasi) i info oglasi (vrsta kontekstualnog oglašavanja, a to znači da je oglasni sadržaj u kontekstu medija ili sadržaja u mediju, a sam je po sebi zanimljiv za korisnika, on ga rado konzumira i dijeli). Izlaganje i sudjelovanje na sajmovima, prodajne prezentacije i slične aktivnosti, kao i sponzorstva najznačajnijih evenata. Svakako dio planiranoga budžeta imati u rezervi, jer će spomenuto dobro doći ako se ukaže neka dobra prilika za investiciju ili pak ako Valamar grupa ustvrdi da neki segment komunikacije ne funkcionira kako je zamišljeno te ga treba sanirati.

### **6.3. Suradnja marketinškog odjela sa drugim odjelima**

Upravo iz strateških istraživanja, izvješća, ali i korporativnih temelja Valamar grupe postavljaju se temelji marketinških sredstava komunikacije sa svim akterima uključenim u poslovanje i budućnost grupacije. Međusobna komunikacija između svih odjela organizacije, a time i zajednički zadaci i rezultati, od najveće su važnosti i predstavlja temelj uspjeha, posebnosti i na kraju krajeva prepoznatljivosti tvrtke.

U uskoj vezi sa marketinškim procesima jest i slijedeće. Naime, svaki odjel unutar Valamara ima naravno svoje zadatke i ciljeve bez obzira bili oni u smislu financijskoga rasta, jačanja samoga branda ili općenito poslovanja. Tako primjerice, u 2016. godini Valamar ostvaruje izniman rast prihoda i dobiti unaprjeđenjem poslovnih procesa, razvojem vlastitog portfelja, povećanjem fokusa na gosta te razvojem poslovanja kroz strateška partnerstva i akvizicije. Pritom u Valamaru su posebni odjeli identificirali ključne čimbenike koji će podržati njihovu težnju za daljnjim rastom prihoda i dobiti:

- kapitalne investicije u portfelj i razvoj proizvoda
- strategija prodaje i distribucije
- upravljanje sustavom marke Valamar
- segmentacija i izbor ciljnih tržišta
- povećanje direktnih rezervacija i lojalnosti gostiju
- strateška partnerstva i suradnja s dobavljačima

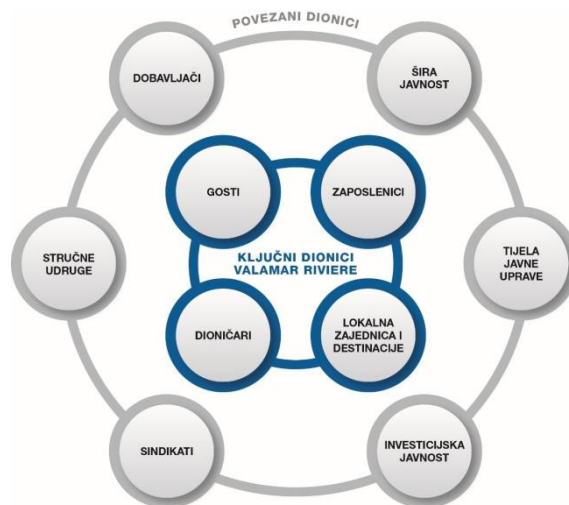
- produljenje sezone kroz nove programe i turističke proizvode u suradnji s destinacijama i strateškim partnerima
- rast putem akvizicija, spajanja i poslovne suradnje u odmorišnim destinacijama
- povećanje prihoda optimizacijom cijena, zauzetosti hotela i kanala distribucije
- fokus na operativnu učinkovitost
- aktivno sudjelovanje u udrugama i institucijama u cilju razvoja i promocije turizma

Svaki od spomenutih čimbenika ima svoje zadatke i ciljeve i upravo za djelomičnu realizaciju tih ciljeva u smislu promoviranja i sredstava komunikacije, zadužen je odjel marketinga. Uz detaljno briefiranje svih aktera unutar ovoga procesa, odjel marketinga osmišljava posebnu komunikacijsku strategiju pojedinog zadatka ostalih odjela u poduzeću, a time definira marketinšku taktiku i razne alate kojima se radi na promociji i brandiranju kako pojednood drugog sektora tako i cijele kompanije. Osnovni zadatak odjela za marketing u poduzeću Valamar Riviera je istraživanje tržišta te osmišljavanje raznih aktivnosti promoviranja programa ostalih odjela poduzeća sa kojima je odjel marketinga usko povezan. Neki od zadataka PR managera u odjelu marketinga poduzeća su: podizanje imidža poduzeća na različitim razinama, formiranje marketinških strategija te komuniciranje sa medijima i potencijalnim partnerima poduzeća. Uspjeh Valamarovih hotela, ljetovališta i kampova umnogome ovisi o daljnjem razvoju destinacija u kojima kompanija posluje. Stoga Valamar zauzima aktivnu ulogu u razvoju destinacija preko različitih strateških projekata i dugoročne suradnje s jedinicama lokalne samouprave i nadležnim javnim tijelima, turističkim zajednicama, pružateljima usluga i događanja.

#### **6.4. Uloga marketinga izražena kroz interni marketing**

Uspjeh poduzeća Valamar Riviera ovisi prvenstveno o zaposlenicima, zbog čega se kontinuirano ulažu napor u stvaranje iznimno obrazovanih, snažno motiviranih i zadovoljnih zaposlenika. Valamar je kao ključne dionike identificirao goste, zaposlenike, dioničare, lokalnu zajednicu i destinacije te s njima povezane dionike u koje ubraja sindikate, stručne udruge, dobavljače, investitore, tijela javne uprave i širu javnost (slika 6.). Upravo zaposlenici predstavljaju ključ uspjeha grupacije, te je komunikacija s njima od izuzetne važnosti.

Slika 6. Ključni dionici poduzeća Valamar Riviera d.d.



Izvor: INTEGRIRANO GODIŠNJE IZVJEŠĆE I DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE / Izvješće Valamar Riviera za 2017.

Valamar Riviera jedanaestu je godinu za redom nagrađena certifikatom Poslodavac partner, pri čemu je Valamar jedina turistička kompanija koja se našla među pet najboljih poslodavaca partnera u Hrvatskoj. Tom rezultatu pridonjeli su kontinuirani razvoj brojnih programa namjenjenih cjelogodišnjim i sezonskim zaposlenicima, cjelovita politika plaće i ostalih naknada radnicima, poboljšanje svih uvjeta rada, specijalizirani programi obrazovanja te individualni pristup razvoju karijera. Temeljne strateške aktivnosti usjmerenu su na stvaranje konkretnih uvjeta rada, osiguravanja lojalnosti zaposlenika, povećanje razine zapošljavanja te razvoj profesionalnih talenata.

Poduzeće Valamar Riviera je za svoje sezonske radnike osnovalo program Valamar +3 koji zaposlenicima jamči zaposlenje najmanje za period od devet do dvanaest mjeseci godišnje kroz razdoblje od tri godine. Novi program Valamar +3 za svoje zaposlenike nudi niz pogodnosti kao što su: mogućnost razvoja profesionalne i specijalističke karijere kroz brojne ciljanje programe edukacije i treninge, sudjelovanje u različitim programima nagrađivanja, mogućnost povoljnijih uvjeta kreditiranja kod banaka partnera Valamar Riviere, mogućnost zapošljavanja na neodređeno vrijeme i

sl. Također poduzeće Valamar Riviera pruža sezonskim zaposlenicima smještaj i prehranu u vlastitoj „kući Valamar“ koja sezonskim radnicima pruža osjećaj doma i ugodnosti.

#### **6.4.1. Komunikacija sa zaposlenicima**

Razvoj Valamar Riviere nije moguć bez kvalitetnog upravljanja ljudskim potencijalima, a otvaranjem i širenjem tržišta rada prepoznati su rizici vezani uz deficitarne pozicije, razvoj novih znanja i specifičnih vještina. Prepoznavanje globalnih trendova u turizmu pomaže poduzeću pri definiranju potreba za novim znanjima i vještinama te kako uspješno odgovarati na izazove u okruženju. U kontinuiranom dijalogu sa socijalnim partnerima poduzeće osigurava visoku razinu radničkih prava kako s gledišta konkurentnosti plaća, sustava motivacije i nagrađivanja tako i razvoja karijera, brige o zdravlju i suradnje s obrazovnim ustanovama diljem Hrvatske. Razina različitosti unutar organizacije transparentno daje uvid u ljudski kapital organizacije. Valamar Riviera pruža jednake mogućnosti bez obzira na spol, dobnu skupinu i ostale razlike među zaposlenicima.

Uspjeh Valamar Riviera ovisi o zaposlenicima, zbog čega se kontinuirano ulažu napor u stvaranje iznimno obrazovanih, snažno motiviranih i zadovoljnih zaposlenika. Jedino uz takve zaposlenike moguće je ostvarenje strateških ciljeva i pružanje izvrsne usluge. Ključne strateške aktivnosti ljudskih potencijala usmjerene su na stvaranje konkurentnih uvjeta rada, osiguravanja lojalnosti zaposlenika, povećanje razine zapošljavanja u lokalnim sredinama i interni razvoj profesionalnih talenata. Temelj je to poticajne korporativne kulture, koju Valamar kontinuirano razvija stavljajući ljude uvijek na prvo mjesto. Sloboda udruživanja ljudsko je pravo utvrđeno međunarodnim deklaracijama i konvencijama, a samo kolektivno pregovaranje važan je oblik uključivanja dionika koji pomažu stvaranju institucionalnih okvira. Kolektivni ugovor odnosi se na sve zaposlenike. Poduzeće Valamar Riviera posebnu pozornost posvećuje redovitoj komunikaciji sa zaposlenicima u cilju jednoznačne, transparentne i brze razmjene svih ključnih informacija. Poduzeće zadovoljstvo svojih zaposlenih mjeri kroz više kanala: redovitim ispitivanjem korporativne klime i kulture, ispitivanjem zadovoljstva korisnika kvalitetom suradnje sa svim službama u tvrtki, komunikacijom putem internog mjesečnika i sl. Vodeći se svojim korporativnim vrijednostima, poduzeće zajedno sa svojim zaposlenicima gradi viziju te stvara pozitivno okruženje i

vrijednosti kao što su gostoljubivost, ambicioznost, odgovornost, inovativnost, ponos. Prilikom zapošljavanja zaposlenici imaju mogućnost detaljno upoznati poduzeće kroz različite strukturirane programe orijentacije i treninge zaposlenih. Također, poduzeće za sve nove radnike organizira poludnevne radionice na kojima se pružaju različite informacije polazeći od osnovnih informacija pa sve do onih informacija koje su ključne u samom poslovanju poduzeća.

Općenito, komunikacija sa zaposlenicima se održava kroz razne načine poput:

- anketiranje/istraživanje korporativne kulture i klime
- komunikacija kroz mjesečni tiskani magazin VIV i internetski blog VIV
- dnevni, tjedni i mjesečni odjelni sastanci
- skupovi radnika
- godišnje okupljanje

U skladu s procesom identifikacije i prioritizacije materijalnih aspekata unutar organizacije na poslovanje poduzeća, definirana je matrica materijalnosti na razini svih organizacijskih jedinica Valamar riviere. Matricom materijalnosti identificirani su i prioritizirani okolišni, društveni i materijalni aspekti, s obzirom na njihov utjecaj na poslovanje poduzeća i važnosti za identificirane ključne dionike.

Odnos prema zaposlenicima odvija se i ostvaruje na različite načine kao što su dijalog sa predstavnicima zaposlenika, doprinosi zajednice, zdravlje i sigurnost zaposlenih, obuka i obrazovanje zaposlenika te stvaranje konkurentnih radnih uvjeta.

Iz svega gore spomenutoga, upravo kroz iznimno kvalitetnu komunikaciju sa zaposlenicima, proizlazi strateška inicijativa Valamara, a to jest razviti poticajnu korporativnu kulturu koja će omogućiti da organizacija uči i raste, gdje će zaposlenici i gosti biti na prvom mjestu.

#### **6.4.2. Nagrađivanje zaposlenika**

U svrhu zadovoljenja potreba zaposlenih te podizanja njihove motiviranosti prilikom obavljanja različitih poslova poduzeće Valamar Riviera konstantno razvija programe nagrađivanja svojih zaposlenih te ih na taj način potiče kako bi bili što učinkovitiji pri obavljanju svojih poslovnih zadataka. Tijekom 2016. godine poduzeće nastavlja sa

unaprijeđenjem postojećih programa nagrađivanja zaposlenih uvođenjem novih programa. Svi programi nagrađivanja detaljno su razrađeni te dostupni zaposlenicima kroz različite kanale komunikacije kao što su prezentacije te interni časopisi poduzeća. Neki od ključnih programa nagrađivanja su: mjesečni dodatak na plaću, program vjernosti, mjesečno nagrađivanje radnika rezervacijskog centra, nagrađivanje menadžmenta, nagrađivanje zaposlenih u odjelu prodaje i marketinge i sl. Jedna je od strateških odrednica Valamar Riviere osigurati radnicima kompetitivne plaće u odnosu na industriju i okruženje, kao i ostale materijalne i nematerijalne uvjete rada. Valamar Riviera pokazuje kontinuiranu brigu za zaposlenike koja se temelji na istinskom uvjerenju da su zaposlenici srce naše organizacije, a briga o zaposlenicima počinje od primjene svih zakonskih obveza do poštivanja Kolektivnog ugovora. Jedna od najvažnijih nadogradnji na ukupnu politiku plaća i drugih materijalnih pogodnosti za zaposlenike jest kontinuiran razvoj programa nagrađivanja zaposlenika. U 2016. godini nastavili su s unaprijeđenjem programa nagrađivanja zaposlenika uvođenjem novih programa te je za 2016. godinu u primjeni ukupno 17 programa nagrađivanja. Svi programi definirani su Pravilnikom o nagrađivanjima i detaljno razrađeni te dostupni zaposlenicima kroz različite kanale komunikacije, od obavijesti putem odluka Uprave, prezentacija na skupovima radnika, internog časopisa VIV do programa orijentacije. Tijekom 2016. godine ukupno je kroz različite programe nagrađeno 3.737 zaposlenika, a iz rezultata godišnjeg ispitivanja zadovoljstva zaposlenika razvidno je da su novi programi nagrađivanja rezultirali povećanjem zadovoljstva zaposlenika ukupnom politikom plaća i nagrađivanja u 2016. godini.

Ključni programi nagrađivanja za 2016. godinu jesu:

- Moja ideja za Valamar
- Mjesečni dodatak na plaću
- Up!nagrađivanje i priznavanje radnika
- Upselling za radnike recepcija u hotelima
- Program vjernosti
- Upselling za radnike HIP-a u outletima
- Nagrađivanje mentora i trenera Valamar akademije

- Nagrađivanje za rezultate na natjecanjima
- Mjesečno nagrađivanje radnika rezervacijskog centra
- Godišnje nagrađivanje radnika korporativnih službi
- Periodično nagrađivanje radnika odjela prodaje i marketinga i upravljanja prihodima
- Godišnje nagrađivanje menadžmenta
- Nagrađivanje radnika za sudjelovanje na događanjima
- Nagrađivanje radnika za rad u kompleksnim objektima
- Godišnje korporativno nagrađivanje: najbolji rezultati u više kategorija, najbolji timovi u više kategorija, najbolji zaposlenici u više kategorija.

## 7. ZAKLJUČAK

Turističko tržište je vrlo složen pojam na kojemu prevladava velika konkurencija među turističkim poduzećima i kompanijama. Pojam turističkog tržišta u praksi se upotrebljava u općem smislu kao cjelovitost razmjene između svih gospodarskih subjekata. Turističko tržište je mjesto gdje se susreću turistička ponuda i turistička potražnja sa ciljem zadovoljenja potreba potrošača.

Marketing u turizmu od velikog je značaja za razna turistička poduzeća. Primjena marketinga u turizmu podrazumijeva primjenu marketinških aktivnosti što ih poduzimaju svi proizvođači koji su na bilo koji način povezani prodajom ili promocijom svojih proizvoda na jedinstvenom turističkom tržištu. Pojam organizacije univerzalno je primjenjiv pa služi za određivanje bilo koje aktivnosti organiziranja poslovnog procesa. Marketinška organizacija poduzeća podrazumijeva međusobni odnos marketinga i drugih poslovnih aktivnosti u poduzeću koji međusobno povezani čine organizaciju djelotvornijom i učinkovitom. Organizaciju marketinga možemo podijeliti na dvije razine, strateški marketing i operativni marketing čija primjena ovisi strategiji poslovanja i postavljanja konačnih ciljeva.

Uloga marketinga u poduzeću Valamar Riviera je od velikog značaja jer čini okosnicu samog poslovanja poduzeća promovirajući svoje turističke usluge. Marketinške aktivnosti u poduzeću organizirane su i planirane na način da čine podršku odjelu prodaje te su centralizirane u odjelu marketinga i prodaje koji se međusobno nadopunjuju. Menadžment marketinga ima temeljni zadatak koji u bliskoj suradnji sa marketinškim timom i vrhovnim menadžmentom odlučuje o izradi promotivnih materijala koji će se nakon usvajanja prezentirati na turističkim sajmovima putem kojih se poduzeće direktno povezuje sa vodećim turističkim posrednicima te na taj način privlači potencijalne potrošače, širi svoje poslovanje i u konačnici ostvaruje poslovnu dobit.



## 8. LITERATURA

### Knjige:

1. Sikavica, P., 2011. Organizacija, Školska knjiga, Zagreb
2. Senčić, J., Vukonić, B., 1997. Marketing u turizmu, Mikrorad d.o.o., Zagreb
3. Vukonić, B., 1988. Turističke agencije, Školska knjiga, Zagreb

### Internetske stranice:

Valamar Riviera, <http://valamar-riviera.com> , posjećeno 12.08.2017

Solimar International, <http://www.solimarinternational.com> , posjećeno 11.08.2017.

## 9. POPIS SLIKA

Slika 1. Funkcionalni oblik organizacijske strukture marketinga

Slika 2. Primjer proizvodne marketinške organizacije

Slika 3. Primjer zemljopisne organizacijske strukture

Slika 4. Organizacijska struktura orjentirana prema kupcima

Slika 5. Organizacijska struktura poduzeća Valamar Riviera d.d.

Slika 6. Ključni dionici poduzeća Valamar Riviera

## SAŽETAK

Turističko tržište predstavlja skup i međusobnu ovisnost svih redovitih dodira između tržišnog subjekta, između ponude i potražnje. Turistička potražnja podrazumijeva količinu i vrijednost turističkih usluga i robe koja se traži na turističkom tržištu dok turistička ponuda predstavlja količinu dobara i usluga koju su turisti skloni pribaviti uz određenu cijenu po određenim uvjetima.

Primjena marketinga u turizmu vrlo je važna za cijelokupno poslovanje poduzeća, a ona podrazumijeva primjenu marketinških aktivnosti što ih poduzimaju svi proizvođači koji su na bilo koji način vezani prodajom svojih proizvoda na turističkom tržištu. Primjena marketinga u turizmu usko je povezana sa specifičnostima odnosa na turističkom tržištu, specifičnostima turističkog dobra i usluga te specifičnostima turista kao potrošača i njegova ponašanja na turističkom tržištu.

Organizacija marketinga poduzeća podrazumijeva međusobni odnos marketinga i drugih poslovnih aktivnosti u poduzeću kako bi poduzeće na što učinkovitiji način ostvarilo svoje poslovne ciljeve.

Uloga marketinga u turističkom poduzeću Valamar Riviera je od velikog značenja za samo poslovanje poduzeće. Međusobna komunikacija između svih odjela organizacije, a time i zajednički zadaci i rezultati, od najveće su važnosti i predstavljaju temelj uspjeha poduzeća. Temeljni zadatak odjela za marketing u poduzeću je istraživanje tržišta te osmišljavanje marketinških aktivnosti promoviranja programa ostalih odjela poduzeća s kojima je odjel marketinga u uskoj vezi. Iz tog razloga poduzeće Valamar Riviera zauzima aktivnu ulogu u razvoju destinacija preko strateških projekata te međusobne povezanosti marketing odjela s ostalim odjelima koji tako međusobno povezani čine čvrste temelje za uspješno poslovanje poduzeća.

**Ključne riječi:** turističko tržište, marketing u turizmu, primjena marketinga u turizmu

## SUMMARY

The tourist market represents the full set and interdependence of all regular contacts between the market subject, between supply and demand. Touristic demand implies the amount and value of tourist services and goods demanded on the tourist market while tourist offer represents the amount of goods and services that tourists are willing to obtain at a certain price under certain conditions.

The use of marketing in tourism is very important to the entire business of the company, and it implies the use of marketing activities undertaken by all producers who are in any way tied to the sale of their products on the tourist market. The use of marketing in tourism is closely related to the specifics of tourism market relations, the specifics of tourist goods and services, and the specifics of tourists as consumers and their behavior on the tourist market.

The enterprise marketing organization implies the relationship between marketing and other business activities in the enterprise so that the company can achieve its business goals in a more efficient way.

The role of marketing in a tourism company Valamar Riviera is of great significance to the business of the company alone. Mutual communication between all departments of the organization and hence common tasks and results are of utmost importance and are the foundation of the company's success. The underlying task of the marketing department in the company is the market research and to devise marketing activities to promote the programs of other company departments with which the marketing department is in close contact. For this reason, the company Valamar Riviera takes an active role in the development of destinations through strategic projects and the interconnection of marketing departments with other affiliated departments which in that mutually connected way create a solid foundation for successful business operations.

**Key words:** tourist market, marketing in tourism, application of marketing in tourism