

# Interni marketing i usluživanje kupaca

---

**Dikonić, Andrea**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

*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:137:164026>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-26**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

**ANDREA DIKONIĆ**

**INTERNI MARKETING I USLUŽIVANJE KUPACA**

Diplomski rad

Pula, 2019.

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

**ANDREA DIKONIĆ**

## **INTERNI MARKETING I USLUŽIVANJE KUPACA**

Diplomski rad

**JMBAG:783- ED, redoviti student**

**Studijski smjer: Poslovna ekonomija - Marketinško upravljanje**

**Predmet: Interni marketing**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Marketing**

**Mentor: doc. dr. sc. Erik Ružić**

Pula, veljača 2019.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana \_\_\_\_\_, kandidat za magistra ekonomije/poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski 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 Diplomskog 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.

Studentica

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile  
u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom  
\_\_\_\_\_ 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, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

---

## Sadržaj

1. Uvod .....	6
2. Specifičnost usluga .....	8
2.1. Važnost razvoja uslužnog sektora .....	8
2.2. Obilježja usluga .....	11
2.2. Suvremeni trendovi u uslugama .....	13
2.3. Uslužni trokut .....	17
2.4. Uloga ljudi u uslugama .....	18
3. Interni marketing .....	19
3.1. Pojam internog marketinga .....	19
3.2. Povijesni razvoj internog marketinga .....	21
3.3. Modeli internog marketinga .....	23
3.3.1. Berrijev model internog marketinga .....	23
3.3.2. Gronroosov model internog marketinga .....	23
3.3.3. Meta model .....	24
3.4. Razvijanje internog marketinškog spleta .....	25
4. Upravljanje radom sa korisnicima .....	26
4.1. Definiranje zadovoljstva internog korisnika .....	27
4.2. Osposobljavanje internog korisnika .....	28
4.3. Motiviranje internog korisnika .....	32
4.4. Vrednovanje internog korisnika .....	36
4.5. Lojalnost eksternog korisnika .....	37
4.5. Zadovoljstvo eksternog korisnika i profit .....	42
5. Istraživanje internog marketinga u sektoru bankarstva u RH .....	43
5.1. Metodologija istraživanja .....	43
5.2. Analiza rezultata istraživanja .....	44
5.3. Kritički osvrt na temelju istraživanja internog marketinga .....	53
6. Zaključak .....	55
Literatura .....	56
Popis tablica, grafikona i slika .....	60
Prilozi .....	61

## 1. Uvod

Zadovoljan, motiviran i produktivan zaposlenik smatra se danas najvrjednijim resursom poduzeća u sve težoj borbi za konkurentnost na tržištu. Jedinstveni proizvodi i kvalitetni zaposlenici čarobna su formula uspjeha mnogih poduzeća. Novi načini rada svakako zahtijevaju da poduzeća i zaposlenici neprestano usvajaju nova znanja i vještine. Poduzeća u kojima su zaposlenici motivirani, na posao će dolaziti s pozitivnim razmišljanjem, identificirati se s poduzećem i nastojati doprinijeti njegovom rastu i razvoju. Izgradnja poduzeća u kojima se kontinuirano istražuju i uče nove mogućnosti poslovanja imat će u budućnosti sve veće značenje. Interni marketing je zamišljen kako promatra zaposlenike kao interne potrošače, a poslove i radne zadatke kao interne proizvode. Interni marketing u poduzećima utječe na radnu atmosferu, postizanje odgovornosti i povjerenja, zadovoljstvo zaposlenika te snagu njihovog timskog rada.

Glavni cilj ovog rada je utvrditi poveznicu između interne kvalitete usluga s konceptima interne tržišne orijentacije te odgovornog organizacijskog ponašanja.

Istraživanje u radu provedeno je temeljem sekundarnih izvora podataka, odnosno temeljem postojeće literature, znanstvenih radova i rezultata istraživanja koja su se provodila od strane istraživača u Hrvatskoj i svijetu. Također, rad je utemeljen na podacima prikupljenim pri istraživanju. Metode korištene u radu su slijedeće:

- *Induktivna i deduktivna metoda* – budući da induktivna i deduktivna metoda čine jedinstvo, nužno ih je koristiti zajedno. Pojedinačno, svaka od tih dviju metoda, nisu efikasne i njihovi rezultati nisu pouzdani. Induktivnom metodom služit će kako bi se na temelju pojedinačnih činjenica i spoznaja, kako iz literature tako i iz osobnog iskustva, formirali novi zaključci. Deduktivnom metodom objasniti će se već postojeće činjenice, te ukazati na nove. Također, deduktivna metoda služit će za predviđanje novih događaja.
- *Metoda analize i sinteze* – te dvije metode međusobno se pretpostavljaju i dopunjavaju, prelazeći jedna u drugu u znanstvenom radu. Metodom analize prikupljeni podatci omogućiti će uočavanje, otkrivanje i izučavanje znanstvene istine kako bi se formirali zaključci. Metoda sinteze omogućit će spajanje, odnosno povezivanje podataka, kao i njihovo sistematiziranje u misaone cjeline.

- *Metoda deskripcije* – zapažanje i opisivanje fenomena koja uključuje analizu postojeće literature, dokumentacije, propisa, normi i ostalih dostupnih podataka.
- *Metoda generalizacije* – uopćavanje prikupljenih podataka, odnosno formiranje općenitijeg pristupa zadane problematike.

Rad se sastoji od nekoliko temeljnih dijelova. U uvodnom dijelu prikazani su predmet i cilj rada, struktura rada te metode istraživanja. Potom slijedi opis specifičnosti usluga gdje se ističe važnost razvoja uslužnog sektora, obilježja usluga, suvremeni trendovi u uslugama, uslužni trokut te uloga ljudi u uslugama. Potom se prikazuje interni marketing, odnosno pojam internog marketinga, povijesni razvoj istog te modeli kao i razvoj internog marketinškog spleta. Četvrto poglavlje donosi upravljanje radom korisnicima, tj. definiranje zadovoljstva internog korisnika, osposobljavanje internog korisnika, motiviranje internog korisnika, vrednovanje, lojalnost te zadovoljstvo. Potom slijedi istraživanje internog marketinga u sektoru bankarstva. Ističe se metodologija istraživanja, analiza rezultata istraživanja kao i kritički osvrt na temelju istraživanja. U zaključku su izvedeni svi zaključci doneseni na temelju rada.



## **2. Specifičnost usluga**

Pojam tržišne orijentacije u marketinškoj se literaturi spominje već više od trideset godina. Unatoč brojnim raspravama, premalo je teorijskih kao i empirijskih dokaza o samoj primjeni aktivnosti te o učinku koji interna tržišna orijentacija ima na kvalitetu usluge unutar poduzeća. Marshall, Baker i Finn (1998.) u svojem su istraživanju istaknuli činjenicu kako je interna kvaliteta zapravo temelj za poboljšanje suvremenog poslovanja. Suprotno tome, ističe se činjenica kako u literaturi ne postoje sustavna te sveobuhvatna empirijska mjerenja koja bi ispitala povezanost interne kvalitete usluge u poduzećima, interne tržišne orijentacije te odgovornog organizacijskog ponašanja. Znanstvena istraživanja koja su provedena na temu kvalitete usluga, većinom su usmjerena na istraživanje odnosa prema vanjskim kupcima, tj. potrošačima, dok je interna kvaliteta usluga relativno neistražena. Interna kvaliteta ima značajnu ulogu za postizanje kvalitetne usluge u odnosu prema korisnicima, kao i krajnji poslovni uspjeh poduzeća. Naime, velik broj organizacija kao i znanstvenika ukazuju da je implementacija internog marketinga, odnosno interna tržišna orijentacija, jedan od učinkovitih načina postizanja te povećanja odanosti zaposlenika poduzeću (Berry i Parasuraman, 1992.; Flipo, 1986.; Kotler, 1998.; Grönroos, 1990.; Lings, 2002.; Nickles i Wood, 1999.; Pitt i Foreman, 1999.; Caruana i Calleya, 1998.; Durkin i Bennett, 1999.).

Mali broj autora pak navodi konkretne aktivnosti internoga marketinga kao i njegovu primjenu (Grönroos, 1990.; Rafiq i Ahmed, 2000.; Lings, 2002.; Conduit i Mavondo, 2001.). Ističe se kako je većina znanstvenih radova interni marketing povezala s upravljanjem ljudskih resursa te u tom segmentu donosi opise aspekata poput motivacije, odanosti, komunikacije, ovlaštenosti zaposlenika te slično (Jarvi, 2000.; Davis, 2001.; Colin, 2002.).

### **2.1. Važnost razvoja uslužnog sektora**

Usluga je neopipljive naravi koja uključuje djelo, izvođenje ili napor koji se ne može fizički posjedovati. To je aktivnost ili pak niz aktivnosti koje su u većoj ili pak manjoj mjeri neopipljive prirode. Ono što je potrebno naglasiti je to da su ljudi sastavni dio usluge.

Naime, to je najjednostavnije obrazloženje prisustva ovog elementa u marketinškom spletu. Usluge se pružaju i razvijaju, procesiraju, a ljudi svojim ponašanjem, znanjem te vještinom usluzi dodaju ili oduzimaju vrijednost. Ono što je važno je to da procesiranje mora biti točno unaprijed identificirano i precizno određeno, a ne posljedica stihije ili pak osjećaja zaposlenih.

Uspješnost poduzeća postaje ključno pitanje, a osnovni izazov kako biti bolji od drugih poduzeća. Važno je razlikovati kako nije dovoljno raditi iste stvari bolje od konkurenata, potrebno je strateško pozicioniranje i planiranje koje podrazumijeva izvedbu drugačijih aktivnosti u odnosu na konkurenciju ili izvedbu sličnih aktivnosti na drugi način (Porter, 1996.).

Cilj suvremenih poduzeća je postizanje poslovnog uspjeha. On se različito definira i mjeri. Primjerice, operativni uspjeh mjeri se pomoću prometa i dobiti, likvidnosti i rentabilnosti te s brojnim drugim pokazateljima. Strategijski se pak uspjeh mjeri tržišnim udjelom, kvalitetom, potencijalima uspjeha ili pak održivim razvojem. Cilj je biti uspješan, odnosno ići u korak s promjenama i inicirati ih.

*„Pozicioniranje određuje nalazi li se poduzeće iznad ili ispod industrijskog prosjeka“* (Vrdoljak – Raguž, 2012., str. 384.). Održiva konkurentna prednost poduzeća nastaje kada organizacija stječe ili razvija atribut ili skupinu atributa koji omogućuju da nadmaši svoje konkurente. Takvi atributi mogu podrazumijevati pristup prirodnim resursima, ili pristup učenim, treniranim ljudskim resursima, upravo ti atributi čine konkurentnu prednost. Takva prednost ne smije dopuštati odmah mogućnost kopiranja, jer u tom slučaju nije održiva. U ovom segmentu može se uočiti kako interna kvaliteta usluge može doprinijeti samom poslovanju poduzeća, u ovom slučaju

Sukladno ovome zaključuje se kako garancija uspjeha nije samo dobra ideja ili pak sreća, nego je potrebno interdisciplinarno znanje i vještina u upravljanju kako bi se izradila dobra strategija poslovanja koja vodi točno određenom cilju. *„Za uspjeh, uostalom i za neuspjeh, u poduzetništvu ne postoji propisan recept, naročito ne u vremenu globalizacije u kojem živimo, ali ozbiljan će poduzetnik permanentno ulagati puno truda u pravilan izbor strategije, a po potrebi i tržišnih zahtjeva, stalno će je korigirati, nadopunjavati, pa čak i mijenjati, kako bi zadovoljivši nastale promjene, ipak došao do cilja“* (Škrtić, 2002., str. 20.).

Unutarnje usluge pružaju zapravo zaposlenici organizacije. Također, vrlo bitno je napomenuti kako unutarnje usluge bivaju pružene i međusobnu u organizaciji, odnosno u odnosu na druge zaposlenike unutar iste organizacije. Tretirajući se kao unutarnji kupci, zaposlenici bi trebali nastojati zadovoljiti međusobna očekivanja u njihovoj potrazi za optimizacijom korisničkog iskustva. Na taj način se radi na sugeriranju da su interakcije između internih klijenata i pružatelja usluga slične onima između internih i vanjskih korisnika, i to u smislu njihovih očekivanja, percepcije i procjene susreta s uslugama (Sharma et al., 2016., str. 34.).

Pojam internih klijenata urođen je u potpunu filozofiju upravljanja kvalitetom, pri čemu zaposlenici gledaju korisnike kao klijente. Upravo iz tog razloga sposobnost upravljanja interdependencijama zadataka i koordinacije s drugima unutar organizacije smatra se neophodnim za postizanje vlastitih ciljeva rada. Pružanje vrhunskih internih usluga omogućit će organizaciji da djeluje kao mreža pojedinih funkcionalnih jedinica povezanih u svrhu ostvarivanja vanjskih kupaca.

Bankarska industrija ima značajnu prisutnost u današnjoj globalnoj ekonomiji. Bodovi konkurentne diferencijacije bili su fokus istraživanja kasnih, specifičnijih čimbenika koji utječu na percepciju ili zadovoljstvo korisnika. Konkurentna diferencijacija može se postići kroz kvalitetu razmjene zaposlenika i kupaca, isporuku usluga od strane zaposlenika i drugo (Crawford, 2012., str. 66.).

Paradigma diskonformiranja temelji svoj model "SERVQUAL" te tvrdi da korisnici dolaze u uslužni susret s unaprijed utvrđenim očekivanjima. Ako ta očekivanja nisu zadovoljena, vjerojatno je procijenjena slaba kvalitete usluga. Osoblje u prvoj liniji ima ključnu ulogu u zadovoljavanju uobičajenih očekivanja i na taj način utječe na percepciju kvalitete usluge. Primjerice, u pokušaju opisivanja najvažnijih značajki uspješnih uslužnih tvrtki, prikazuje se uloga i važnost zaposlenika na tri načina: zaposlenici ispunjavaju obećanje organizacijske odgovornosti kupcima, zaposlenici su ovlašteni pomoći klijentima na bilo koji način, a ponekad i na načine koji nadilaze poziv na dužnost, zaposlenici vjeruju u ono što organizacija zalaže (Boshoff, 1994., str. 24.).

Za profitabilnost i preživljavanje nužno je da se svi organizacijski naponi usmjeravaju prema zadovoljstvu korisnika. Međutim, ključ za zadovoljstvo klijenata leži u tome da organizacija, tj. poduzeće, posjeduje i zadovoljstvo zaposlenih.

Povećanje razine zadovoljstva zaposlenika prevodi se u višu ocjenu kvalitete usluge i vrijednosti od vanjskih kupaca. To će dodatno pomoći u zadržavanju povjerenja i lojalnosti među kupcima. Međutim, utvrđeno je da je zadovoljstvo kupaca povezano s funkcijama očekivanja i percipirane izvedbe. Očekivanja kupca formiraju se kroz prošla iskustva, savjete prijatelja i suradnika kao i kroz informacije i obećanja tržišta. Ukratko, zadovoljstvo korisnika rezultat je percepcije kupaca o kvaliteti usluga i zaposlenicima (Opoku et al., 2008., str. 319.).

## **2.2. Obilježja usluga**

Usluga je aktivnost ili niz aktivnosti u većoj ili manjoj mjeri neopipljive prirode, što se obično, ali ne i nužno odvija u interakciji korisnika s osobom koja pruža uslugu i/ili fizičkim resursima, odnosno sustavima onog koji pruža uslugu, a koja se pruža kao rješenje problema korisnika (Rocco et al., 1998., str. 107.)

Temeljna obilježja usluga su neopipljivost, nedjeljivost proizvodnje od potrošnje, nemogućnost čuvanja, raznolikost (Kotler, 1999., str. 109.). Prema tim karakteristikama usluge se razlikuju od proizvoda, odnosno od materijalnih dobara i na temelju tih karakteristika oblikujemo marketinške programe za pojedine usluge.

Osnovna karakteristika usluge je njena neopipljivost, to je ona temeljna karakteristika koja je razlikuje od materijalnog dobra i čini njenu ponudu specifičnom. Proizvod, tj. materijalno dobro može se vidjeti, probati, kušati, poslušati, pomirisati. Sve to nije slučaj kod usluge i to je ujedno i najveći izazov davaoca usluge da neopipljivo učini opipljivim, što je moguće detaljnim opisom usluge ili potvrdom i svjedočanstvom o kvaliteti usluge. Cjelokupna percepcija usluge je subjektivna, pa sam opis usluge i njene kvalitete treba sadržavati različite detalje prilagođene psihologiji korisnika usluge, a to je prvenstveno zadaća prodajnog osoblja.

Nedjeljivost usluge je karakteristika koja se odnosi na njenu konzumaciju. Kod proizvoda fizičkog dobra je drugačije – proizvod se prvo proizvodi, skladišti, distribuira da bi se na kraju konzumirao. Kod usluge taj proces je nedjeljiv. Konzumacija i proizvodnja tj. pružanje usluge dešavaju se istovremeno. U procesu pružanja usluge prisutan je korisnik usluge i njen davalac, te oni uvelike određuju uslugu, njihova interakcija predstavlja još jednu od specifičnosti marketinga usluga. I davalac usluge i njen korisnik utječu na uslugu.

Kada korisnici usluge iskazuju preferenciju prema određenom davaocu usluge, tada se ograničeno vrijeme ponude željenog davaoca racionalizira cijenom (Kotler, 1999., str. 431.). U slučaju nedjeljivosti usluga marketing se mora odvijati istovremeno s pružanjem usluge, odnosno njenom konzumacijom. Naglasak se treba staviti na odabir i edukaciju osoblja koje kontaktira s korisnicima – oni su ti koji u tih nekoliko trenutaka stvaraju predodžbu korisniku o usluzi i kompaniji koja ju pruža. Zbog toga je također teško zadržati određeni standard usluge jer se radi o ljudskom faktoru, a sve što je vezano uz ljude odmah se može povezati s idejom subjektivnosti, promjenama raspoloženja, te drugim faktorima koji utječu na ljudsku psihu.

Nemogućnost čuvanja usluge kao njena treća karakteristika proizlazi iz njene prethodne dvije karakteristike. Nešto što je neopipljivo i nedjeljivo od svoje proizvodnje (davanja usluga) i konzumacije ne može biti čuvano. Konzumentu usluge ona može ostati u dobrom ili lošem sjećanju. Neusklađivost i nemogućnost čuvanja usluge je veliki problem kada se ponuda treba uskladiti s potražnjom, višak se ne može pohraniti za kasnije niti se manjak može dobiti iz skladišta. U marketingu usluga vezano uz neusklađivost usluge potrebno je posebnu pažnju posvetiti oscilacijama u potražnji, jer neusklađivost usluge nije problem kada je potražnja za uslugom ujednačena.

Usluge su vrlo različite jer ovise o tome tko ih pruža. Tako se dešava da ako istu uslugu pružaju dvije različite osobe, usluge se razlikuju. Isto tako može se dogoditi da jedna osoba pruža uslugu većem broju korisnika, te da usluga varira od korisnika do korisnika. Usluga koju pruža ista osoba može varirati ovisno o vremenu i mjestu pružanja. Sve te varijacije imaju veliki utjecaj na standardizaciju i kontrolu kvalitete. Također razina usluge uvelike ovisi o motiviranosti samog davatelja usluge. Kompanije koje se bave uslužnim djelatnostima provode kontrolu kvalitete u tri faze (Kotler, 1999., str. 432.):

- 1) Prva faza je investiranje u dobar izbor i edukaciju kadrova. Rekrutirati prave uslužne djelatnike i omogućiti im izvrsnu edukaciju je osnovno bez obzira radilo se o zaposleniku visokih ili nižih profesionalnih vještina
- 2) Druga faza je standardiziranje procesa izvedbe usluge kroz organizaciju. Ovdje je potrebno pripremiti detaljan nacrt usluge koji prikazuje događaje i procese na dijagramu toka, s ciljevima i prepoznatim potencijalnim točkama neuspjeha. Korisnikovo iskustvo je limitirano na telefoniranje, odabir i narudžbu.

U slučaju ako se na primjer radi o narudžbi hrane iz restorana, aktivnosti davaoca usluge su sljedeća : priprema hrane, stavljanje hrane u poseban tanjur za dostavu, dostava hrane te naplata. Bilo koja od tih aktivnosti može biti napravljena dobro i loše.

- 3) Treća faza je praćenje zadovoljstva kupca sustavom za sugestije i žalbe, anketama kupaca i usporednom kupnjom. Zbog raznolikosti usluge teško je kontrolirati njenu standardizaciju i kvalitetu, što je naravno posljedica ljudskog faktora. Što je veća prisutnost ljudskog faktora, tj. što je usluga radno intenzivnija to je usluga raznolikija. Upravo ta raznolikost omogućuje individualizaciju usluga i njihovo prilagođavanje potrebama konkretnog korisnika (Rocco et al., 1998., str. 110.)

Postoji još jedno svojstvo usluga, odsustvo vlasništva. Ono govori o činjenici da su neopipljivost te neusklađenost, razlog nemogućnosti vlasništva nad uslugom. Kupnja usluge je kupnja prava korištenja. Pružanjem usluge ne završava se s prijenosom vlasništva s prodavača na kupca.

## **2.2. Suvremeni trendovi u uslugama**

Današnje dinamično tržište, zahtjeva od organizacija da razviju svoju strategiju na jednostavan i uvjerljiv način. Organizacije moraju definirati strategiju kojom vode i usmjeravaju svoje odluke u budućnosti, kako bi stekli održivu konkurentnu prednost nad konkurencijom, te kako bi dugoročno bile uspješne.

Organizacijski rezultati su posljedica odluka donesenih od strane lidera. „*Okvir koji definira i fokusira konkurentsko pozicioniranje odluka naziva se konkurentna strategija, svrha konkurentne strategije je ostvariti održivu konkurentnu prednost.*“<sup>1</sup> U osnovi razvoj strategije obuhvaća formulu za razvoj poslovanja, koji bi ciljevi poslovanja trebali biti i koja je politika ostvarivanja tih ciljeva. Strategija poduzeća je s jedne strane područje u kojemu poduzeće djeluje, a s druge strane razlog postojanja poduzeća. Jednako tako strategija opisuje osnovne karakteristike poduzeća i načine na koje poduzeće reagira na različite vanjske i unutarnje utjecaje.

---

<sup>1</sup> Defining Competitive Strategy. [Online] Dostupno na: [http://www.enotesmba.com/2013/05/marketing-notes-defining-competitive-strategy\\_4.html](http://www.enotesmba.com/2013/05/marketing-notes-defining-competitive-strategy_4.html) [Pristupljeno: 15. prosinca 2018.]

Strategija poduzeća sastoji se od planova koje donosi strateški menadžment, uloga strateškog menadžmenta je sljedeća:<sup>2</sup>

- Prosuditi brzo i točno situaciju pomoću identificiranja temeljnih problema i pitanja te procijeniti strategiju menadžmenta s obzirom na okolinu, vrijednost vrhovnog menadžmenta, socijalna očekivanja, financijsku poziciju poduzeća, i ostale važne čimbenike.
- Analizirati činjenice kako bi se identificirale prilike i prijetnje u okolini te snage i slabosti u poduzeću, da bi bili u mogućnosti procijeniti ponašanje menadžera i pripremiti pregled situacije koristan u formuliranju, evaluiranju i implementaciji politika i strategija.
- Identificirati strategije koje su primjerene za svaku situaciju i evaluirati alternative s obzirom na sve relevantne kriterije: vrijednosti vrhovnog menadžmenta, socijalna očekivanja, interne financije, proizvodnju i tehničke sposobnosti.
- Preporučiti specifične tokove akcija (kad je primjereno), detaljiziranje strategije i planova uzimajući u obzir organizacijske promjene, financijske zahtjeve i implikacije rokove i poslovne odnose.
- Izoštriti analitičke sposobnosti potrebne u funkcijskim područjima: proizvodnji, financijama, marketingu, operacijskim istraživanjima, kadrovima, ukratko u postupanju s problemima cijelog poduzeća.
- Povezati teoriju i praksu razvojem razumijevanja menadžerskih alata i njihovih ograničenja, te primjene tog razumijevanja u rješavanju problema pojedinačnih situacija. U području strateškog menadžmenta donositelj odluka može se koristiti različitim alatima.
- Pripremiti pisanu analizu slučaja i preporuke za akciju.
- Unaprijediti vještinu prezentiranja, vještinu govora i vizualnu vještinu.

Iz svega navedenog jasno je vidljivo kako je uloga strateškog menadžera izrazito zahtjevna i objedinjuje različite vještine kako bi se formulirala i primijenila strategija.

---

<sup>2</sup> Defining Competitive Strategy. [Online] Dostupno na: [http://www.enotesmba.com/2013/05/marketing-notes-defining-competitive-strategy\\_4.html](http://www.enotesmba.com/2013/05/marketing-notes-defining-competitive-strategy_4.html) [Pristupljeno: 15. prosinca 2018.]

Kao prednosti strateškog menadžmenta navodi se sljedeće:<sup>3</sup>

- Osposobljavanje menadžera da prošire horizonte i preusmjere pozornost na ostvarenje ciljeva organizacije u dugom roku.
- Omogućavanje menadžerima da se nose s prilikama i prijetnjama u vanjskom okruženju preko sustava praćenja i analize okruženja.
- Pomoć u identificiranju snaga i slabosti organizacije preko unutarnje analize menadžmenta.
- Jačanje integracije ciljeva organizacijskih jedinica koje pridonose postizanju ciljeva matične organizacije.
- Povećanje organizacijskih prilika da poduzeće postane profitabilno na svim poljima.
- Omogućavanje objektivnosti menadžera prema problemima menadžmenta i poticanje njihove pro aktivnosti, kooperativnosti i entuzijazma.
- Poticanje decentralizacije i maksimizacije korištenja organizacijskog znanja.

Izazovi pred kojima se nalazi strateški menadžment u suvremenim okolnostima zahtjeva izrazitu povezanost vještina analize, intuicije i kreativnosti. Zahtjeva strateško mišljenje koje znači jasno razumijevanje aktualnog problema ili situacije i temeljnih odnosa, te njihovo preoblikovanje radi stvaranja konkurentne prednosti.

*„Konkurentna prednost poduzeća nastaje kada sposobnost poduzeća nadmašuje najjačeg konkurenta u elementima koji su važni za kupca.“<sup>4</sup> Cilj većine poslovnih strategija je da ostvare održivu konkurentnu prednost. Važno je naglasiti da je konkurentna strategija vezana uz industriju, a konkurentna prednost vezana je uz poduzeće „Intenzitet tržišnog natjecanja nije stvar slučajnosti niti loše sreće, umjesto toga natjecanje u industriji je ukorijenjeno u temelje gospodarske strukture i prelazi ponašanje trenutnih konkurenata, stanje konkurencije u industriji ovisi o osnovnih pet konkurentnih sila.“<sup>5</sup>*

Kako bi provedba i realizacija planova bila uspješna, potrebno je implementirati strategiju na pravi način koja će pozicionirati banku na što bolju poziciju.

---

<sup>3</sup> Defining Competitive Strategy. [Online] Dostupno na: [http://www.enotesmba.com/2013/05/marketing-notes-defining-competitive-strategy\\_4.html](http://www.enotesmba.com/2013/05/marketing-notes-defining-competitive-strategy_4.html) [Pristupljeno: 15. prosinca 2018.]

<sup>4</sup> Razvoj konkurentnosti. [Online] Dostupno na: <http://projectprogres.net/wp-content/uploads/2014/06/Razvoj-konkurentnosti-trening-materijal.pdf> [Pristupljeno: 15. prosinca 2018.]

<sup>5</sup> Porter, M. Competitive Strategy, techniques for analyzing industries and competitors. [Online] Dostupno na: <http://www.vnseameo.org/ndbmai/CS.pdf> [Pristupljeno: 15. prosinca 2018.]



Implementacija strategije je proces pomoću kojega se strategije i politike stavljaju u akciju kroz razvoj programa, budžeta, procedura i pravila. Bez efektivne implementacije strategije, banka nije u mogućnosti ubirati koristi provedene situacijske analize. Unatoč iskustvu mnogih organizacija, moguće je strategije i planove pretvoriti u pojedinačne akcije potrebne za ostvarivanje poslovne uspješnosti, ali to nije jednostavno. Mnoge organizacije ne znaju motivirati svoje radnike da rade s punim entuzijazmom, timski prema zadanim ciljevima. Također mnoge organizacije znaju svoj posao i znaju strategije koje su potrebne za uspjeh, ali se bore, (pogotovo velike organizacije), s pretvorbom teorije u akcijske planove koji će omogućiti da strategija bude uspješno provedena.

Za uspješnu implementaciju strategije menadžment mora imati jasnu viziju o tome:

- Kolike su promjene neophodne u organizaciji kada se implementira nova strategija?
- Kako najbolje ovladati organizacijskom kulturom da bi se osiguralo da strategija bude jednostavno implementirana?
- Kako se odnose implementacija strategije i različiti tipovi organizacijske strukture?
- Koje različite pristupe implementacije mogu slijediti menadžeri?
- Koje su vještine menadžera neophodne da bi mu pomogle u uspješnoj implementaciji strategije?

Tri su osnovna elementa uspješne implementacije strategije:<sup>6</sup>

1. Motivacijsko vodstvo, usredotočeno je na postizanje održivih performansi kroz osobni rast. Ljudi vjeruju lideru i od njega očekuju da podari smisao naizgled besmislenoj konstantnoj želji za rezultatima. Vodstvo je zajednička nit koja se provlači kroz cijeli proces provođenja strategije u rezultate, ono je osnova za uključivanje srca i umova radnika u postizanje ciljeva. Efektivno vodstvo u svakoj strategiji čini bitnu razliku.

---

<sup>6</sup> Porter, M. Competitive Strategy, techniques for analyzing industries and competitors. [Online] Dostupno na: <http://www.vnseameo.org/ndbmai/CS.pdf> [Pristupljeno: 15. prosinca 2018.]

2. Pretvaranje strategije u akciju: podrazumijeva fazni pristup koji povezuje utvrđene čimbenike uspješnosti sa strateškim inicijativama i projektima namijenjenim razvoju i optimizaciji odjela i individualnih aktivnosti. Potrebno je kreativno i sustavno razdvojiti strategiju kako bi se ona i ostvarila, važno je sastaviti akcijski plan i osigurati da su sve funkcije usklađene s njim.
3. Upravljanje učinkom: uključuje izgradnju organizacijskih procesa i sposobnosti potrebnih da se postignu rezultati kroz ljudski rad. Upravljanje učinkom ključan je faktor u sinkroniziranju organizacije koja onda dovodi do ostvarivanja rezultata. Učinkom organizacije moguće je vrlo efikasno upravljati korištenjem IT-sustava, koji ima ključni utjecaj na uspjeh strategije.

### **2.3. Uslužni trokut**

Kada se govori o marketingu tada se govori o tri vrste marketinga kojima poduzeće mora uspješno upravljati kako bi krajnji rezultat bila izvrsnost. Upravo su te tri vrste marketinga usmjerene prema korisnicima, a može ih se prikazati kao uslužni trokut koji ukazuje na temeljni značaj ljudskog faktora u marketingu usluga.

Poduzeće komunicira na dva načina, tj. interno prema svojim zaposlenicima te eksterno prema korisnicima. Kroz drugi navedeni, eksterni marketing poduzeće postavlja određena obećanja koja prenosi korisnicima i to bilo kojim putem tradicionalnih sredstava promocije ili putem osoblja te fizičkih elemenata koji također komuniciraju te utječu na očekivanja korisnika. Naime, bilo koja eksterna komunikacija predstavlja dio eksternog marketinga koji je usmjeren na otkrivanje potreba korisnika, na dizajniranje usluge, cijene, kao i načine promocije.

Drugi segment je interni marketing putem kojeg poduzeće nastoji odabrati djelatnike koji će se najbolje poistovjetiti sa vizijom te misijom poduzeća. Kao takvi imaju osobine te vještine koje najviše odgovaraju opisu posla.

Naposlijetku, tu je i interaktivni marketing koji se odnosi na stvarno pružanje usluge u realnom vremenu. Samim time, ne treba zaboraviti da su upravo djelatnici oni koji pružaju usluge direktnom komunikacijom.

## 2.4. Uloga ljudi u uslugama

Sukladno prethodno navedenom, na temelju navedenih definiranih dimenzija interne tržišne orijentacije (generiranje inteligencije – prepoznavanje razmjene vrijednosti i segmentiranje internog tržišta, interna komunikacija te razmjena inteligencije – briga voditelja, obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika, ravnoteža poslovnog i obiteljskog čovjeka), procjenjuje učinak na kvalitetu usluge. Cjelokupno ponašanje kao i stavovi zaposlenika, utječu na kvalitetu usluge koja je pružena kupcu. Iz tog razloga iznimno je važno da poduzeće najprije zadovolji potrebe zaposlenika, koji će zatim pružiti kvalitetnu uslugu.

Istraživanja koja se bave radnim ponašanjem kao i njihovim učinkom na ciljeve poduzeća, istaknuli su pozitivan učinak odgovornog organizacijskog ponašanja na pružanje kvalitetne usluge.

Ipak, potrebno je navesti, kako se istraživači nisu uspjeli usuglasiti oko broja te sadržaja dimenzija odgovornog organizacijskog ponašanja kao činitelja koji utječe na kvalitetu pružene usluge. Samim time, u literaturi se može pronaći veliki broj različitih dimenzija koja podrazumijevaju nošenje s organizacijskim poteškoćama i nepredvidivostima, odanost organizaciji, generalizirana suradnja, individualna inicijativa, lojalnost organizaciji te vlastiti razvoj (Podsakoff et al., 2000.). Ističe se kako su u većini istraživanja najčešće korištene dvije dimenzije konstrukata odgovornog organizacijskog ponašanja, a to su altruizam te generalizirana suradnja.

### 3. Interni marketing

Interni marketing je vrsta marketinga u uslužnim djelatnostima. On se odnosi na interakciju korisnika usluge i davaoca usluge. Zadovoljstvo korisnika uslugom ovisi o vještinama i metodama koje koristi davalac usluge, a taj odnos je ujedno i bit internog marketinga.

#### 3.1. Pojam internog marketinga

*Prema Kotler i Armstrong (2006.) marketing je „analiza, planiranje, uvođenje i kontrola pažljivo formuliranog programa, osmišljenog radi zadovoljenja potreba tržišta. Temeljna funkcija marketinga je generiranje dobiti ili profita.”*

Poduzeća koja svakodnevno vode bitku za tržišnu poziciju prepoznaju koliko kvalitetan interni marketing utječe na kreiranje, provođenje i kontrolu uspješnog eksternog marketinga. Produktivan i kreativan zaposlenik stvara zadovoljnog i sretnog potrošača.

Interni marketing podrazumijeva marketinške napore poduzeća usmjerene prema zaposlenicima s ciljem izbora, motiviranja i zadržavanja najboljih ljudi koji će obavljati svoje poslove na najbolji mogući način. Interni marketing, ako se usvoji i primjenjuje u poduzeću, vodi dugoročnom rastu i uspjehu bez obzira na djelatnost kojom se poduzeće bavi (Previšić i Došen, 2004., str. 556.).

L. L. Berry (1981., str. 309-316.) interni marketing definira: „Interni marketing je zamišljen tako da promatra zaposlenike kao interne potrošače, poslove i radne zadatke kao interne proizvode, a u nastojanjima da ponudi interne proizvode koji zadovoljavaju potrebe i želje internih potrošača, poduzeće se pridržava ciljeva organizacije.“

Prema definiciji C. Grönroosa (1990., str. 222.) „interni marketing djeluje kao proces holističkog (cjelovitog) upravljanja brojnim funkcijama u poduzeću na dva načina. Prvo, osigurava da zaposlenici na svim razinama, uključujući upravu, shvate i doživljavaju poslovanje poduzeća i sve aktivnosti u kontekstu okruženja koje potiče svijest o značenju potrošača. Drugo, osigurava da svi zaposlenici budu pripremljeni i motivirani na ponašanje orijentirano prema potrošačima.

Premisa internog marketinga jest da interna razmjena između poduzeća i grupa njegovih zaposlenika mora učinkovito funkcionirati prije nego što poduzeće može biti uspješno u ostvarivanju ciljeva koji se tiču eksternog tržišta.“

D. Ballantayne (2000., str. 47.) definira interni marketing pokušavajući proširiti postojeće pristupe definirajući: „Interni marketing je bilo koja vrsta marketinga unutar organizacije, kojom se pažnja zaposlenika usredotočuje na one interne aktivnosti koje je potrebno mijenjati u svrhu poboljšanja poslovanja i jačanja pozicije poduzeća na eksternom tržištu.“

Spomenute definicije naglašavaju kako educirani i zadovoljni zaposlenici koji rade u skladu s misijom, vizijom, ciljevima i strategijom su temelj uspješnog eksternog marketinga. Interni marketing je u neposrednoj vezi s upravljanjem ljudskim potencijalima, kao i relativno novijem konceptu, upravljanje ljudskim kapitalom poduzeća, razvijenim u okviru teorije intelektualnog kapitala u posljednjem desetljeću dvadesetoga stoljeća (Krstić i Krszić, 2012., str. 255.).

Upravljanje ljudskim potencijalima je širi pojam od internoga marketinga i ima četiri značenja: znanstvena disciplina, menadžerska funkcija, posebna poslovna funkcija u organizaciji i specifična filozofija menadžmenta. Međutim, istraživanja<sup>7</sup> su pokazala da na strateškoj i operativnoj razini postoje značajne razlike između internoga marketinga i upravljanja ljudskim potencijalima, te da je dobar interni marketing preduvjet uspješnog upravljanja ljudskim potencijalima. Privlačenje kadrova i izbor onih koji su kompetentni, ali istovremeno i spremni da se razvijaju zajedno s organizacijom, predstavlja osnovu izgradnje uspješnog internog marketinga (Ratković, 2012., str. 274.). Internim se marketingom nastoji izgraditi kultura poduzeća u kojoj su zainteresiranost za potrošača/korisnika i orijentacija prema potrošaču/korisniku najvažnije norme organizacije (Previšić i Došen, 2004., str. 561.). Ugled i dobar imidž poduzeća ne mogu se održati ako ljudi unutar poduzeća svojim ponašanjem i djelovanjem ne podržavaju njihovo postojanje (Previšić i Došen, 2004., str. 561.).

---

<sup>7</sup> Ewing, M. T., Caruna, A., Rivers, G. J.: “An Internal Marketing Approach to Public Sector Management: The marketing and Human Resources Interface“ [Online] Dostupno na: [www.cbs.curtin.edu.au/mkt/research/9713.html](http://www.cbs.curtin.edu.au/mkt/research/9713.html) [Pristupljeno: 3. prosinca 2018.]

### 3.2. Povijesni razvoj internog marketinga

Interni marketing spominje se u literaturi profesionalnog ponašanja i poslovanja s kolektivnim podlogama u društvenim i kognitivnim znanostima. Dok su određeni aspekti unutrašnjeg zadovoljstva kupaca teoretski raspravljani još daleko kao kod Barnarda (1938/1968), tek od ranih osamdesetih godina prošlog stoljeća istraživači su proučavali gospodarsku službu u kojoj primjenjuju teorije o zadovoljstvu korisnika i kvaliteti usluga na unutarnjem tržištu (Berry, 1981.; Gronroos, 1981., 1983.). Koncepti marketinga, kao što su zadovoljstvo i kvaliteta usluge, mogu se koristiti interno s zaposlenicima (Berry, 1981.; Fisk et al., 1993.).

Rezultati potvrđuju da su zaposlenici značajan dio za zadovoljstvo kupaca (Berry, 1981., George, 1977., 1986., Gronroos, 1981., 1983., 1985., Heskett et al., 1990., Schneider i Bowen, 1993.). Unutarnji marketing je filozofija za upravljanje ljudskim resursima organizacije i to temeljeno na marketinškoj perspektivi (Wildes, 2007., str. 7.). Interni marketing vezan je uz interno tržište te obuhvaća ulaganje u zaposlenike i to iz razloga kako bi isti osjetili pripadnost jednog organizaciji.

Osim toga zaposlenici moraju razumjeti viziju kao i strateške ciljeve te ciljeve koji su vezani uz eksterno tržište. Interni marketing na izravan ili neizravan način ostvaruje ciljeve organizacije te iz tog razloga odabir, edukacija i razvoj zaposlenika te proces interne komunikacije uvelike utječu na motiviranost i kvalitetu interne usluge dok s suprotne strane motivacija utječe na sigurnost posla.

Dokazano je kako interni marketing utječe na percipirano zadovoljstvo potrošača. Samo interna marketinga orijentacija utječe i na ekonomski i na neekonomski poslovni uspjeh. U provođenju internog marketinga ipak postoje i neke barijere.

Najčešće su one koje se javljaju u internoj komunikaciji. Greške u ovom segmentu mogu predstaviti sami zaposlenici, ali i propusti u organizacijskoj strukturi. Za provođenje internog marketinga veliku ulogu igra spomenuta motivacija zaposlenika koja je preduvjet uspješnog poslovanja. Najčešća pogreška koja se javlja u ovom okviru je pogreška menadžera k usmjeravanju na razumske te zaboravljanje na emocionalne motivacijske faktore (Rokić et al., 2015., str. 58.).

Zaposlenici su od ključnog značaja u uslužnoj djelatnosti jer je njihov rad integralni, odnosno on je neodvojiv dio usluge. Kvaliteta unutarnje službe temelj je za poboljšanje suvremenog načina poslovanja (Marshall, Baker i Finn, 1998.). Metode učinkovitijeg poboljšanja odgovornog organizacijskog poslovanja relevantne su za interni marketing jer, u pružanju usluge, zaposlenici ne samo da predstavljaju organizaciju već i pružaju takozvani uslužni susret (Tansuhaj, Randall i McCullough, 1991.). Interni marketing stoga je pristup koji smatra zaposlenike poput internih klijenta organizacije. Koncept internog marketinga pojavio se tijekom 1980-ih kao rješenje za one tvrtke koje su htjele ponuditi konkurentniju uslugu svojim korisnicima. Berry (1981.) navodi da interni marketing predstavlja primjenu marketinških vještina, alata, metoda i tehnika unutar tvrtke, kako bi se postigao sinergističko funkcioniranje svih zaposlenika u skladu s osnovnim ciljevima, misijama i strategijama tvrtke.

Glavna jezgra ovog koncepta je da zaposlenici moraju biti smatrani unutarnjim tržištem organizacije (Varey, 1995.) i kao najvrjednija imovina organizacije (Papasolomou, 2002.).

Nadalje, Dennis (1995.) vjeruje da je interni marketing vrsta filozofije strateškog menadžmenta koja upravlja razvojem i motivacijom zaposlenika u organizaciji i to pružanjem visokokvalitetnog radnog okruženja. U literaturi 1990. godine, djela Kohlija Jaworskija (1990.), kao i Narver i Slater (1990.) pozivaju na primjenu marketinškog koncepta u poslovanju, tržišnoj orijentaciji. Nadalje, Kohli i Jaworski (1990.) definiraju interni marketing kao marketinški koncept koji se primjenjuje na zaposlenike unutar tvrtke.

Postoje autori koji drugačije misle o tržišnoj orijentaciji. Kohli i Jaworski (1990.) definiraju tržišnu orijentaciju u smislu organizacijskog ponašanja, tj. Narver i Slater (1990.) to gledaju u smislu organizacijske kulture.

Kohli i Jaworski (1993.) naglašavaju tri skupine aktivnosti koje uključuju tržišnu orijentaciju: praćenje i razvijanje razumijevanja tržišta, razmjena informacija između odjela i zadovoljavanje potreba i želja zaposlenika koji će zatim prenijeti svoje zadovoljstvo korisniku. U uslužnoj djelatnosti Ruizalba et al. (2014.) proveli su istraživanje i definirali komponente IMO-a kao: generacija inteligencije (prepoznavanje razmjene vrijednosti i segmentacije unutarnjeg tržišta), interne komunikacije i odaziv na obavještajnu službu.

Važnu ulogu u aplikaciji imaju čelnici poduzeća koji trebaju biti uključeni u proces i trebali bi potaknuti svoje zaposlenike na pružanje kvalitetne usluge (Mishra i Sinha 2014.). Zaposlenici, u tvrtkama u kojima se primjenjuju interne marketinške aktivnosti i koje posjeduju tržišnu orijentaciju, osjećaju predanost tvrtki i svim njegovim vrijednostima i žele pozitivno pridonijeti svojim radom svojim uspjehom (Peccei i Rosenthal, 2000.). Dakle, IM je relevantan i važan za sve tvrtke, a od ključne je važnosti kada je riječ o aktivnostima usmjerenim prema ljudima, kao što je uslužna djelatnost. Ozretić-Došen i Prebežac (2000.) navode da IM u tvrtkama servise industrije predstavlja marketinški koncept obavljanja poslova, što podrazumijeva mnoge, vrlo različite aktivnosti unutar tvrtke čiji je cilj razvijati orijentaciju prema usluzi i uslužno orijentiranje usluga sa svim zaposlenicima. IMG ima pozitivan utjecaj na poslovanje tvrtke (Narver i Slater, 1990.), kao i na organizacijsko učenje (Morgan, Katsikeas & Appiah - Adu 1998) te reakcije potrošača i zaposlenika (Jaworski i Kohli 1993.). Ruizalba et al. (2014.) pokazali su da je postizanje ravnoteže poslovnog i obiteljskog života kao aspekta IMO povezano na pozitivan način s osjećajem posvećenosti zaposlenicima tvrtki.

### **3.3. Modeli internog marketinga**

Iz prethodno pregleda literature, razvoj teorije o internom marketingu može se široko kategorizirati u tri faze.

#### *3.3.1. Berrijev model internog marketinga*

Prva faza usredotočuje se na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika (Berry, 1981., Berry i Parasuraman, 1991., Bak et al., 1994.). Navedeni autori ističu da je IM filozofija o tretiranju zaposlenika kao internih klijenata i zadovoljavanjem njih, tvrtka će zadovoljiti vanjske klijente.

#### *3.3.2. Gronroosov model internog marketinga*

Druga faza pokrenula je Grönroos, koja je naglasila da se kvaliteta odnosa između kupaca i zaposlenika može poboljšati tako da imamo zaposlenike usmjerene prema kupcima. Ovu fazu upućuju Kotler (1977.), Grönroos (1985.), George i Grönroos (1989.), Cahill (1995.), Liao et al. (2004.).



Ključna razlika između prve dvije faze je da konceptualizacija usmjerenosti prema klijentu usmjerava pozornost na stvaranje orijentacije korisnika u zaposlenicima kroz proces utjecaja, a ne zadovoljavanju i motiviranju zaposlenika.

### 3.3.3. *Meta model*

Treća faza vidi IM kao ključni alat za provedbu organizacijske strategije i upravljanja promjenama (George, 1990.; Rafiq i Ahmed, 1993.; Piercy, 2002.). To je planirano nastojanje da se prevlada organizacijska otpornost na promjene i da se uskladi, motivira i integrira zaposlenike u učinkovitu provedbu korporativnih i funkcionalnih strategija. Takav napor utječe na odgovorno organizacijsko poslovanje, što može povećati pro aktivno ponašanje zaposlenika koje nadilazi normalne odgovornosti za posao.

Učinkovita organizacijska operacija može se postići pomoću slijedeće tri vrste ponašanja: spremnost zaposlenika da ostanu s organizacijom, radnje zaposlenika koje nadilaze njihov opis posla i pro aktivno ponašanje zaposlenika izvan radnih obveza (Smith et al., 1983.; Katz, 1964.). Prve dvije vrste ponašanja nalaze se u ulozi zaposlenika, a treća ide dalje, uključivanjem suradnje među kolegama, samo pregledom i stvaranjem pozitivne organizacijske slike.

Da bi organizacija učinkovito funkcionirala, inovativna i spontana ponašanja su neophodna. Ta ponašanja, iako nisu uvjetovana ugovorom o radu, mogu uvelike pridonijeti radu i izvedbi organizacije. Takvo se ponašanje naziva organizacijsko ponašanje građanstva (OCB). Ako se organizacija oslanja isključivo na ponašanje zaposlenika u ulozi svojih zaposlenika, bit će teško postići ciljeve organizacije. Prema tome, organizacija se mora oslanjati na određeno ponašanje građana od strane zaposlenika koji dobrovoljno pokažu organizacijsko ponašanje kako bi nadoknadili nedostatke uloge za postizanje organizacijskih ciljeva.

Dakle, Organ (1988.) je definirao OCB kao različite oblike ponašanja koje formalno nagrađivanje organizacije nije prepoznalo izravno, ali koji omogućuju operativnu izvedbu organizacije. Wilson (2000.) definira OCB kao specifične oblike ponašanja koji se mogu definirati kao aktivnosti koje zahtijevaju veću predanost od spontane pomoći, pri čemu se slobodno daje dobit drugoj osobi, grupi, organizaciji ili uzroku.

Primjeri takvog ponašanja su: pomaganje kolegama koji su odsutni s posla, volontiranje za obavljanje dodatnih dužnosti i pozitivno zastupanje organizacije u javnosti (Organ, 1990., Ribnjak et al., 1997.; Blakely, Andrews i Moorman, 2005.; Sharma, Bajpai i Holani, 2011.).

### 3.4. Razvijanje internog marketinškog spleta

Vođeni korporacijskim strateškim planom, svako odjeljenje ostvaruje svoj plan za svaku poslovnu jedinicu. Na kraju, menadžeri svake proizvodne linije i brenda unutar poslovne jedinice razvijaju marketinški plan za ostvarenje vlastitih ciljeva.<sup>8</sup> Sve navedeno mora biti koncipirano tako da poduzeće bude konkurentno.

Kroz lansiranje proizvoda i usluga na tržište do krajnjih potrošača, poduzeća se susreću s ostalim ponuditeljima koji žele ostvariti jednake ciljeve, tj. prodati proizvod ili uslugu po najboljoj cijeni te iz toga izvući najveću korist kupca, ali i za sebe. Tada se postavlja osnovno pitanje, kako uz nedostatak vitalnih resursa i nedostatak resursa kupaca ostvariti tu korisnost. Odgovor upravo na jedno od takvih pitanja čini razliku između uspješnih i ne uspješnih poduzeća.

Uspješna poduzeća znaju iskoristiti svoje resurse i odgovoriti na zahtjeve tržišta te biti bolja od svoje konkurencije. Samo dobro poslovati nije više dovoljno, važno je biti najbolji u industriji. Ključno pitanje postaje uspješnost poduzeća, a osnovni izazov kako biti bolji od drugih poduzeća. „*Konkurentna sposobnost znači imati snagu odgovoriti na zahtjeve kupaca i izazove konkurencije koja se javljaju u okruženju organizacije. Predstavlja sposobnost poduzeća da dugoročno i dosljedno pobjeđuje svoje suparnike u tržišnom natjecanju*“ (Sikavica et al., 2008., str. 197.). Nije dovoljno raditi iste stvari bolje od konkurenata, potrebno je strateško pozicioniranje koje podrazumijeva izvedbu drugačijih aktivnosti u odnosu na konkurenciju ili izvedbu sličnih aktivnosti na drugi način (Porter, 1996.).

Planiranje na korporativnom, odjelnom i poslovnom nivou je integralni dio planiranja za marketinški proces. Da bi razumjeli taj proces u potpunosti, prvo moramo definirati kako kompanija definira svoje poslovanje.

---

<sup>8</sup> *Marketing Management Millenium Edition*. [Online] Dostupno na: [http://dl.ueb.edu.vn/bitstream/1247/2250/1/Marketing\\_Management\\_-\\_Millenium\\_Edition.pdf](http://dl.ueb.edu.vn/bitstream/1247/2250/1/Marketing_Management_-_Millenium_Edition.pdf), [Pristupljeno: 3. prosinca 2018.]

Kompanije koje gledaju na taj tradicionalni način imaju najveću šansu za uspjeh u ekonomijama u kojima je manjak dobara u kojima potrošači nisu sitničavi prema kvaliteti, odlikama proizvoda ili stilu.<sup>9</sup>

Ali tradicionalni pogled na poslovni proces neće djelovati u mnogo konkurentnijim ekonomijama u kojim se ljudi susreću s obiljem odabira. Masovno tržište se rasipa na mnoštvo mini tržišta, svako sa svojim željama, percepcijom, referencama i kupovnim kriterijima (Kotler, 2002., str. 12.).

Marketinški proces se sastoji od analize tržišnih prilika, istraživanja i izbora ciljnog tržišta, oblikovanja marketinške strategije, planiranja i oblikovanja marketing spleta te organizacije, primjene i kontrole. Marketing ima važnu ulogu u strateškom planiranju korporacije unutar uspješnih kompanija. Tržišno orijentirano strateško planiranje je upravljački proces razvijanja i održavanja organizacijskih ciljeva, vještina i resursa i promjenjivih tržišnih prilika. Cilj strateškog planiranja je oblikovati tvrtkino poslovanje i proizvode tako da ostvare ciljni profit i rast i da održe tvrtku zdravom unatoč neočekivanim prijetnjama na koje može naići.<sup>10</sup> Strateško planiranje poziva na pozornost na tri ključna područja. Prvo je upravljanje tvrtkinim poslovanjem kao što je ulagački portfelj. Drugo područje uključuje pristup svim snagama poslovanja imajući uvidu u rast tržišta i tvrtkino pozicioniranje i položaj na tržištu. Treće područje je razvoj strategije, plan kojim se žele ostvariti dugoročni ciljevi.<sup>11</sup>

#### **4. Upravljanje radom sa korisnicima**

Današnje dinamično tržište, zahtjeva od organizacija da razviju svoje strategije na jednostavan i uvjerljiv način.

---

<sup>9</sup>Marketing Management Millenium Edition. [Online] Dostupno na:  
[http://dl.ueb.edu.vn/bitstream/1247/2250/1/Marketing\\_Management\\_-\\_Millenium\\_Edition.pdf](http://dl.ueb.edu.vn/bitstream/1247/2250/1/Marketing_Management_-_Millenium_Edition.pdf),  
[Pristupljeno: 3. prosinca 2018.]

<sup>10</sup> *Marketing*. [Online] Dostupno na:  
[http://dl.ueb.edu.vn/bitstream/1247/2250/1/Marketing\\_Management\\_-\\_Millenium\\_Edition.pdf](http://dl.ueb.edu.vn/bitstream/1247/2250/1/Marketing_Management_-_Millenium_Edition.pdf)  
[Pristupljeno: 3. prosinca 2018.]

<sup>11</sup> *Marketing*. [Online] Dostupno na:  
[http://dl.ueb.edu.vn/bitstream/1247/2250/1/Marketing\\_Management\\_-\\_Millenium\\_Edition.pdf](http://dl.ueb.edu.vn/bitstream/1247/2250/1/Marketing_Management_-_Millenium_Edition.pdf)  
[Pristupljeno: 3. prosinca 2018.]

Poduzeće mora definirati konkurentnu strategiju kojom vodi i usmjerava svoje odluke u budućnosti, kako bi stekli održivu konkurentnu prednost nad suparnicima, te kako bi poduzeće dugoročno bilo uspješno. Organizacijski rezultati su posljedica odluka donesenih od strane lidera.

Pojam društveno odgovornog poslovanja je kompleksan i vrlo širok pojam za koji još uvijek ne postoji jedinstveno shvaćanje ili pak konkretna definicija. Svakako predmet zanimanja je pozitivan utjecaj poduzeća na društvo te uloga privrede u održivom razvoju. Primjerice, Brežovan je dao definiciju društvenog odgovornog ponašanja, on smatra da je ono „... odgovorno za zaposlene, za zajednicu u kojoj djeluje i promicanje ideje dobra na širem planu“ (Malović, 2006., str. 91.).

#### **4.1. Definiranje zadovoljstva internog korisnika**

Danas organizacije djeluju u dinamičnom, neizvjesnom i izazovnom okruženju. Kontinuirane promjene i transformacije u socio-kulturnim uvjetima, kao i politički preokreti, ekonomski ciklusi, tehnološki napreci i promjene u međunarodnim odnosima, doprinose postizanju zadataka za uspješno djelovanje bilo koje organizacije.

Dinamika okoline kao i povećanje konkurencije dovele su do toga da organizacije budu konkurentnije te da budu osjetljive na zadovoljstvo svojih kupaca. Kako bi zadržali korisnike i prisvojili ih, kvaliteta usluge igra važnu ulogu. U organizacijama koje pružaju usluge, kvaliteta usluge ugrađena mora biti ugrađena u kvalitetu i performanse ljudskih resursa. Norton i Kaplan (2004) izjavili su da se performanse ljudskih resursa i materijalna imovina broje kao krajnji izvor za stvaranje održivih vrijednosti. Stoga kvaliteta performansi ljudskih resursa bilo koje organizacije određuje njegov održivi konkurentni preduvjet. Ponuditi odgovarajuće i vrijedne proizvode i usluge korisnicima neće biti moguće, ukoliko se ne zadovolje potrebe i očekivanja zaposlenika i ako se zaposlenici smatraju troškom umjesto djelo glavne imovine organizacije.

Prakse internih marketinga usmjerene su na privlačenje i zadržavanje najkvalificiranijih i najprikladnijih zaposlenika za organizaciju. Kroz interni marketing, organizacija koja pruža usluge bi potaknula svoje zaposlenike da budu usmjereni na postizanje visoke kvalitete, zadovoljstva kupaca, lojalnosti i na taj način ostvaruje konkurentsku prednost. Interni marketing je jedan od najvažnijih čimbenika koji mogu poboljšati kvalitetu (SeyedJavdin et al., 2011., str. 514.).

Jedno od najvažnijih problema s kojima se suočava organizacija službe je kako motivirati zaposlenike za obavljanje svojih uloga, čime se osiguravaju da korisnici percipiraju visoku kvalitetu usluge, omogućujući organizaciji da zadrži klijente i privlače nove.

Postavljaju se razna pitanja. Koji je najbolji način da organizacije ocjenjuju i motiviraju zaposlenike kako bi zadržali korisnike i privukli nove klijente?

Što motivira zaposlenike za pružanje usluga visoke kvalitete? Postoje li akcije koje organizacija za uslugu može poduzeti, npr. način ocjenjivanja, osposobljavanja i nagrađivanja zaposlenika, koji ih potiču na obavljanje marketinških uloga?

Zadovoljan interni korisnik je korisnik koji je zadovoljan radnim mjestom, međudnosom s poslodavcem, odnosno, politikom poslovanja poduzeća.

#### **4.2. Osposobljavanje internog korisnika**

U današnjem dinamičnom ekonomskom i poslovnom okruženju razvoj zaposlenika stalan je proces koji ne samo da treba pokrenuti poslodavac, nego je svaki pojedinac zaslužan za svoj poslovni razvoj.

Karijeru mnogi ljudi gledaju samo kroz koncept posla, ali nju čini sve ono što čovjek čini u životu, usponi, padovi, promišljeni i ne promišljeni potezi. Ona je sastavni dio života svakog čovjeka, i prema tome ona je individualna i iz tog razloga svaki pojedinac trebao bi se založiti za vlastitu karijeru i graditi je u smjeru koji njemu najviše odgovara. Interes za razvoj karijere zaposlenika ima i poduzeće jer tako dobiva kvalitetnije zaposlenike. Razvoj ljudskih potencijala je složen proces stjecanja novih znanja, vještina i sposobnosti koji omogućuju perspektivnom pojedincu da nakon jednostavnih poslova preuzima one složene, i sve tako dok pojedinac ne izgradi svoju karijeru do individualno zacrtane granice.

Riječ karijera koristi se u svakodnevnom govoru, pa se zato čini da je ovaj pojam potpuno poznat i jasan. Ipak nije loše da se zastane i objasni što se zapravo podrazumijeva pod pojmom karijera. Posao je sve ono što čovjek radi kako bi kući donio određena materijalna sredstva, on nudi kratkoročnu perspektivu, jer u niti jednom trenutku pojedinac ne može zaključiti kada će ostati bez posla, njegovi rezultati su neposredni, a organizacija određuje tip tj., radno mjesto svake osobe.

Osoba koja je zaposlena u nekoj organizaciji tamo je samo zbog zadovoljavanja organizacijskih potreba, a jedini motivacijski sustav jesu plaće i razni bonusi na njih.

S druge strane, kada se govori o karijeri, onda je karijera sve ono što čovjek radi kako bi postigao osobno zadovoljstvo.

Karijera svakom od pojedinaca nudi dugoročne ciljeve jer kao takva mora biti pomno isplanirana, za razliku od neposrednih rezultata koje nudi posao, karijera nudi dugoročan razvoj, svaki pojedinac svoju karijeru oblikuje sam po sebi i po svojim individualnim mogućnostima, ona nudi višestruke motive koji osim plaće pojedincu povećavaju smisao izgradnje sebe i svoje karijere.

Objektivni činitelji promatranja karijere tradicionalno se vezuju za profesionalni razvoj i sustav napredovanja. Karijera promatrana sa subjektivnog i objektivnog stajališta međusobno je povezan i sukcesivan slijed poslova, položaja i radnih iskustava zaposlenog tijekom radnog vijeka, koja prati promjene u njegovim mogućnostima i stavovima te njegovoj uspješnosti i iskustvu te ponašanju.

Razvoj karijere pojedinca može se podijeliti u pet faza (Sajin, 2004., str. 18.):

1. Istraživanje
2. Utemeljenje
3. Sredina karijere
4. Kasna karijera
5. Povlačenje

Istraživanje započinje prije ulaska u svijet rada tijekom osnovne i srednje škole te presudnu ulogu igraju roditelji i rodbina.

Utemeljenje započinje traženjem posla odnosno dobivanjem prvog posla, učenjem kako se radi, prvim uspjesima i neuspjesima i u ovoj fazi je fluktuacija najveća.

Sredina karijere je razdoblje u kojemu se većina ljudi preispituje i provodi valorizaciju dosadašnjeg uspjeha (kriza karijere)

U kasnijoj karijeri, kulminiraju znanje, iskustvo i mudrost pojedinca stečeni dugogodišnjim radom (uloge savjetnika). Povlačenje je teško za svakoga a pogotovo onoga tko je imao uspješnu karijeru, dolazi do smanjenja aktivnosti, prenošenje ovlasti na planiranje i priprema za povlačenje.

Upravljanje karijerom je proces u kojemu menadžment organizacije, planski i organizirano prati, ocjenjuje, raspoređuje, usmjerava i razvija zaposlene i njihove potencijale, radi osiguranja potrebnog broja kvalificiranih ljudi i optimalne iskorištenosti njihovih znanja vještina i sposobnosti u cilju ostvarivanja organizacijskih i individualnih ciljeva.

Pitanjem velikih promjena u prirodi karijere mnogi autori počeli su se intenzivnije baviti dvadesetih godina, ali preispitivanje na ovu tematiku još uvijek traje. U većini zapažanja smatra se da je tradicionalna karijera u jednoj organizaciji, koja kao takva postavlja hijerarhijsko napredovanje i koja je bila usmjerena prema planiranim osnovama organizacije danas više ne postoji.

S obzirom da današnje organizacije imaju nešto novije strukture i moraju biti fleksibilne, pokretljive i ekonomski isplative u svijetu nesigurne i nepredvidive budućnosti, ne postoji mogućnost ponude dugoročnog napredovanja u karijeri kao nagrade za lojalnost, posvećenost i adekvatan rad, što je bilo nepisano pravilo u tradicionalnim psihološkim ugovorima.

Upravljanje karijerom je primarna odgovornost pojedinca, međutim organizacije mogu pružiti veliku podršku. Podrška je značajna i u slučaju kada se karijera nudi interno, ali i kada se promovira mogućnost zapošljavanja. Pomoć organizacije se ogleda u pružanju materijalne pomoći u preispitivanju pojedinca i pružanju organizacijskih informacija kada je u pitanju razmatranje karijere pojedinca: Kod postavljanja ciljeva karijere organizacija daje pregled mogućnosti u karijeri koje se mogu ostvariti u poslovnoj organizaciji i nudi veći broj mogućnosti za ostvarivanje ciljeva u karijeri pojedinca. Kao bi se sastavila strategija karijere i plan akcije potrebno je da organizacija pruži informacije i podršku o tome kako stvari u organizaciji funkcioniraju i kakvi su njeni budući planovi. Ona također pruža povratne informacije u vezi s karijerom i realne procjene aktualnih rezultata rada i potencijala koji su u vezi s karijerom.

Planiranje osobne karijere je proces u kojemu pojedinac identificira i primjenjuje korake i aktivnosti za postizanje ciljeva karijere, to je proces izbora zanimanja, organizacije i smjera kojeg će slijediti karijera pojedinca.

Planiranje razvoja karijere kao proces može se podijeliti u sedam faza (Sajin, 2004., str. 19.):

1. Osobna procjena i procjena tržišta rada
2. Postavljanje ciljeva
3. Utvrđivanje potrebnog znanja i iskustva
4. Identificiranje raspoloživih mogućnosti zaposlenja
5. Razvoj biografije i popratnog pisma
6. Procjena ponude posla
7. Rast/ promjena karijere

Osobna procjena je način dobivanja slike odnosno svijesti o sebi, svojim snagama i slabostima, a provodi se samo ocjenjivanjem. Potrebno je procijeniti potražnju za tim tipom karijere jer je vrlo bitno, koji se poslovi traže danas a koji će se tražiti u budućnosti.

Zatim se postavljaju dugoročni i kratkoročni ciljevi koji se žele postići u razvoju karijere jer s vremenom se mijenjaju i ciljevi karijere. Kod utvrđivanja potrebnog znanja i iskustva potrebno je razmotriti i formalno i praktično iskustvo. Različiti su izvori dobivanja informacija o mogućem zaposlenju zato je potrebno uključiti svaki potrebiti izvor. Efektivan rezime i popratno pismo su temelj svakog dobrog intervjua. Biografija mora biti koncizna, jasna i direktna, te sadržavati osobne podatke, obrazovanje, dosadašnje iskustvo i reference. Povratno pismo izražava interes pojedinca za specifično radno mjesto te inicira potrebu za intervjuom.

Na razvoj karijere pojedinca utječe niz činitelja koji se mogu grupirati na sljedeći način:

- Činitelji osobne naravi
- Ekonomski, socijalni i politički trendovi
- Financijske kompenzacije za posao

Razvoj karijere s individualnog stajališta danas postaje toliko značajan i složen da se sve više ističe potreba posjedovanja ili stjecanja temeljnih znanja i vještina razvoja upravljanja karijerom svakog pojedinca.



Tablica 1. Metode razvoja karijere

Element vezan za osobnu karijeru	Pridruženi elementi vezani za karijeru	Organizacijski elementi podrške vezani uz karijeru
Savjetovanje u vezi odabira karijere	Ocjenjivanje-provjera potencijala	Strukture karijere
Radni sastanci u vezi s planiranjem karijere	Centri za razvoj i usmjeravanje karijere	Organizacijske strukture
Planovi za samorazvoj	Savjetovanje	Planovi popunjavanja
Tečajevi za pripremu u postupku odlaska u mirovinu	Kolektivno otpuštanje	Pokusne mogućnosti za stručnjake
Savjetničke usluge za planiranje karijere	Korištenje alternativnih elemenata zapošljavanja	Projekt (team) organizacije
Planiranje karijere uz podršku IT	Usvajanje zamjenskih poslovnih zadataka	Planiranje ljudskih resursa
Biografije i sastavljanje ostalih profila		Prioriteti i ograničenja zapošljavanja

Izvor: [http://careerplanning.about.com/od/careeractionplan/a/action\\_plan\\_ling.htm](http://careerplanning.about.com/od/careeractionplan/a/action_plan_ling.htm)

17.01.2019.

### 4.3. Motiviranje internog korisnika

*„Motiviranje zaposlenih ima ključnu važnost za ostvarenje njihove učinkovitosti i kvalitete rada. To se posebice odnosi na poslovanje u uvjetima gospodarske recesije jer se bilježi porast de motivacijskih čimbenika koji negativno utječu na motiviranost uposlenika“ (Kropivšek et al., 2011., str. 87.).*

Može se reći kako je kontinuirana i adekvatna motivacija zaposlenika jedna od ključnih funkcija menadžera i odjela ljudskih potencijala. Upravo je radna motivacija ona koja je nužna (Črnica et al., 2015., str. 533.).

*„Ljudski potencijali i upravljanje ljudskim potencijalima u suvremenoj situaciji imaju značaj ključnog faktora za uspješnost poslovanja svakog poduzeća. U tom smislu, već i sam koncept “upravljanja ljudskim potencijalima” znači promjenu paradigme u sadržaju rada i načinu organiziranja kadrovske funkcije u suvremenom poduzeću“ (Jambreč, 2008., str. 1183.).*

*„Pojam motivacije podrazumijeva vrlo složenu i dinamičku koncepciju temeljenu na raznolikim ljudskim potrebama, željama, vrijednostima i preferencijama koje su različite kod različitih ljudi te se razvijaju i usmjeravaju s rastom i razvojem osobe, te promjenom njezine objektivne i subjektivne situacije. Motivacija je složen teorijski koncept i uključuje sustav individualnih sila i odnosa kao i vanjskih faktora koji utječe na ponašanje pojedinca“ (Bakotić i Bogdanović, 2013., str. 68.).*

Motivacija se dakle odnosi na razlog ljudskog ponašanja te na faktore koji organiziraju, usmjeravaju i određuju trajanje tog istog ponašanja. Motivacija je ta koja odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na određen način, odnosno postiže li ili ne postiže radnu uspješnost određene razine. *„Sam izraz motivacije dolazi od latinske riječi movere, koja označava pojmove kao što su hodati, kretati, akcija“ (Jukić, 2010., str. 23.).* U raznoj literaturi mogu se pronaći i različite definicije motivacije. Tako prema Becku motivacija se definira kao teorijski pojam koji objašnjava zašto ljudi izabiru određeni način ponašanja u određenim okolnostima (Beck, 2003., str. 12.). Buble (2006., str. 14.) pak motivaciju definira kao „svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljano ponašanja ljudi.“ Prema Linderu (1998., str. 43.) motivacija je pak „psihološki proces koji tumači svrhu i smjer ponašanja pojedinca.“ Kao što je vidljivo, sve navedene definicije prikazuju jednu te istu stvar, samo drugačijim izrazom.

*„Motivacija je interna (unutarnja) varijabla koju menadžer ne može vidjeti, već može samo pretpostaviti da je zaposlenik motiviran, ako svjesno obavlja svoj posao. Teorije su više usmjerene na određivanje onih varijabli koje utječu na ponašanje, manje na proces kroz koji to čine i na interakciji između niza varijabli koje u tome sudjeluju“ (Buntak et al., 2013., str. 56.).*

Kao što sam korijen riječi motivacija govori, uz motivaciju se veže pojam motiva. Isti se definira kao razlog određenog ponašanja, iskazivanja i primjene znanja te sposobnosti u nekoj aktivnosti.

*„Pojedinci se potaknuti određenim motivom ponašaju na određen način. Motivi se zasnivaju na potrebama, svjesnim ili podsvjesnim i na temelju toga se za motivaciju može reći da je rezultat poriva, želja i potreba koje određuju ponašanje ljudi“ (Bakotić et al. 2013., str. 68.).*

Kao i ostale psihološke varijable pa tako i motivacija nije mjerljiva. O samoj motivaciji zaključuje se iz samog ponašanja, veličine zalaganja, tj. rezultata koji se ponašanjem postižu. Kada je riječ o poslu, njezin pokazatelj je radna uspješnost. *„Motivacija zaposlenih nije samo područje psiholoških i socioloških problema rada i radnog ponašanja, već je ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a cilj je zadovoljavanje potreba“* (Buntak et al., 2013., str. 56.).

Samim čovjekovim reakcijama upravljaju sva njegova saznanja, mišljenja, vjerovanja, kao i predviđanja. Kada se čovjek upita zašto on uopće tupa u akciju postavlja se pitanje motivacije. U odgovoru na navedeno pitanje o motivaciji govori se o pokretačkim silama koje se označavaju riječima kao što su „trebati“ i „bojati se“.

*„Pojedincu je potrebna vlast, status, strahuje od prijetnji svom samopoštovanju. Pored toga, analizom motivacije utvrđuje se cilj za čije ostvarenje čovjek troši svoju energiju. U težnji za vlašću on ulaže napor, vrijeme i imovinu. U težnji za statusom pokušava osigurati put novcem u (primjerice) “odgovarajući mjesni klub, on izbjegava poznanike i prijatelje, koji ga mogu navesti da pomaže nepopularnu društvenu stvar. Zbog prijetnji samopoštovanju, izbjegava situacije u kojima bi njegova intelektualna sposobnost mogla biti osporena“* (Jambrek, 2008., str. 1194.).

Ukoliko se govori o motivaciji, tada se ukazuje na pokretačke sile u pojedincu. Upravo one su te koje mogu biti pozitivne ili pak negativne. I jedne i druge pokreću i podržavaju određeno ponašanje kod čovjeka. Tada nastaje misao i akcija koja je odraz pojedinca, odnosno njegovih potreba i ciljeva.

Najvažniji čimbenik upravljanja ljudskim potencijalima je motivacija zaposlenika. Postavlja se pitanje kako, odnosno na koji način motivirati zaposlenike i na taj način pridonijeti boljem funkcioniranju poduzeća (Bakotić, 2013., str. 68.). Motiviranje zaposlenika doprinosi i boljem organizacijskom poslovanju, ali i kvaliteti usluge.

Naime, menadžeri ljudskih potencijala upoznati su s činjenicom kako se u suvremenom poslovnom svijetu upravo najveća borba vodi na području učinkovitosti organizacije. Ona je zapravo omjer uloženih resursa i ostvarenih rezultata. Učinkovitost se objašnjava kao umijeće kojim se sa što manje resursa može napraviti što više rezultata ili s dodatno angažiranim resursima napraviti značajno povećanje rezultata.

Ovdje se često događa da se zaboravi da su glavni resurs upravo ljudi, odnosno zaposlenici u organizaciji. Zaboravlja se na ulaganje u znanje zaposlenika kako bi oni bili spremni svojim zalaganjem povećati opseg poslovanja poduzeća.

Pristup motivaciji je usredotočen na radnu situaciju te na klasifikaciju činitelja za rad, a ne na potrebe. Osnovna klasifikacija faktora je mjerenje zadovoljstva poslom.

*„Motivatori su faktori motivacije za rad i izvori zadovoljstva. Oni vode većem zadovoljstvu radom, a konzekventno većem radnom angažmanu i poticaj su za bolji rad. U kontekstu motivacije njihovo je djelovanje pozitivno, odnosno povećavaju motivaciju za rad“* (Buntak et al., 2013., str. 58.).

Bitna značajka filozofije kao i važna strategija suvremenog menadžmenta u podizanju motivacije, kvalitete odluka, potpune upotrebe i razvoja ljudskih potencijala, povećanje ukupne fleksibilnosti i brzine reagiranja na promjene u okolini je upravljanje i rukovođenje, tj. menadžment pomoću ciljeva. Ovo je oblik participativnog menadžmenta temeljen na procesu utvrđivanja zadataka i samokontrole. Upravljanje pomoću ciljeva je tip pristupa kojim se kroz participaciju i suradnju svih zainteresiranih postavljaju organizacijski, odjelni i individualni ciljevi.

*„Postavljanje ciljeva ima važnu motivacijsku funkciju i samostalna je i djelotvorna strategija motiviranja za rad i veću radnu uspješnost. Pri upotrebi ciljeva kao sredstva povećanja, ali i praćenja i evaluiranja radne uspješnosti, menadžeri moraju imati na umu karakteristike ciljeva koji vode većem učinku“* (Buntak et al., 2013., str. 58.).

Materijalna motivacija svakako je jedan od temeljnih faktora na kojima se bazira organizacijska praksa motiviranja rada. Pod direktnim je utjecajem organizacije, odnosno njezine politike i prakse. U tablici broj 2. prikazana je klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih.

Tablica 2. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

	<b>IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE</b>	<b>NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE</b>
<b>POJEDINAC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plaća</li> <li>- Bonusi i poticaju</li> <li>- Naknade za inovacije i poboljšanja</li> <li>- Naknade za širenje znanja i fleksibilnost</li> <li>- Bonusi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stipendije</li> <li>- Studijska putovanja</li> <li>- Specijalizacije</li> <li>- Plaćene odsutnosti i slobodni dani</li> <li>- Automobil kompanije</li> <li>- Menadžerske beneficije</li> </ul>
<b>PODUZEĆE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bonusi vezani uz rezultate i dobitak</li> <li>- Udio u profit</li> <li>- Udio u vlasništvo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mirovinsko osiguranje</li> <li>- Zdravstvena zaštita</li> <li>- Životna i druga osiguranja</li> <li>- Naknade za nezaposlenost</li> <li>- Obrazovanje</li> <li>- Godišnji odmori</li> <li>- Skrb o djeci</li> </ul>

Izvor: Buntak, Droždek i Kovačić, 2013., str. 60.

#### 4.4. Vrednovanje internog korisnika

Ljudski potencijali i upravljanje ljudskim potencijalima u suvremenoj situaciji imaju značaj ključnog faktora za uspješnost poslovanja svakog poduzeća. Može se reći kako je kontinuirana i adekvatna motivacija zaposlenika jedna od ključnih funkcija menadžera i odjela ljudskih potencijala. Pojam motivacije podrazumijeva vrlo složenu i dinamičku koncepciju temeljenu na raznolikim ljudskim potrebama, željama, vrijednostima i preferencijama koje su različite kod različitih ljudi te se razvijaju i usmjeravaju s rastom i razvojem osobe, te promjenom njezine objektivne i subjektivne situacije. Motivacija zaposlenih nije samo područje psiholoških i socioloških problema rada i radnog ponašanja, već je ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a cilj je zadovoljavanje potreba. Motivacija je zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje. Upravo se putem motivacije zaposlenika i usmjerenosti na interni marketing omogućuje maksimalna angažiranost pojedinaca, odnosno zaposlenika.

Na taj način poduzeće u svom djelovanju može postići uspješno poslovanje u odnosu na konkurenciju jer danas ljudski kapital, odnosno zaposlenici, temeljna su snaga i pokretač svakog poduzeća. Vrednovanje rada, kao i nagrađivanje radnog učinka zaposlenika i menadžera je od ključne važnosti za kratkoročnu, ali i dugoročnu projektnu uspješnost svakog poduzeća. Razvoj ljudskih potencijala i upravljanje istim postaje sve značajnije zbog novog mjesta i uloge čovjeka u svim društvenim procesima kao i u njihovom upravljanju. Zadovoljstvo i motivacija zaposlenika ključna su područja zanimanja suvremenog menadžmenta ljudskih potencijala. Jedino se izgradnjom dobrog motivacijskog sustava može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrijednost poduzeća (Buntak et al., 2013., str. 56.).

#### **4.5. Lojalnost eksternog korisnika**

Lojalnost se postiže u onom trenutku kada je zadovoljena kvaliteta usluge. Pojmovno određenje pojma kvalitete nije niti malo jednostavno. Upravo navedeno potvrđuju brojni autori kad govore o kvaliteti kao o pojmu koji se koristi na različite načine i to upravo iz razloga jer ne postoji jasna definicija. Kvaliteta je nešto što se doživljava na različit način. Naime, donedavno je pod pojmom kvalitete podrazumijevana tehnička kvaliteta proizvoda. Upravo je ona u svojoj biti upućivala na određenu čvrstoću, konzistentnost kao i manju vrijednost kvara proizvoda (Skoko, 2000., str. 6.). U potvrdi same kvalitete tehnički ili pak proizvodno usmjerene tvrtke se smatraju da je dovoljno da određeni proizvod zadovolji određene zakonom propisane standarde. Prema njihovome mišljenju tu je mala stopa neispravnih proizvoda na kraju proizvodnog procesa ili je pak mali broj kvarova tijekom upotrebe dovoljno je jamstvo kvalitete njihovih proizvoda (Vranešević, 2000., str. 124.). Osim brojnih općenitih razmišljanja i poimanja kvalitete, brojni su se autori odvažili i na pobliže pojmovno određenje iste.

*„Kvaliteta usluga dijeli se u dvije glavne dimenzije: jedna nam kaže “što” usluga donosi klijentu (rezultat usluge), a druga “kako” se usluga dostavlja klijentu. Uz to, “što” se vrednuje nakon korištenja usluge, a naziva se kvalitetom rezultata kod Parasuramana, Berryja i Zeithamla, tehničkom kvalitetom kod Gronroosa i fizičkom kvalitetom kod Lehtinena i Lehtinena. “Kako” se, pak, vrednuje tijekom procesa pružanja, a naziva se kvalitetom procesa kod Parasuramana, Berryja, Zeithamla, funkcionalnom kvalitetom kod Gronroosa, te interaktivnom kvalitetom kod Lehtinena i Lehtinena“ (Pepur, 2006., str. 54.).*

Kvaliteta se tako opisuje kao složen pojam koji je sastavljen od više elemenata ili pak kriterija.

Elementi ili pak kriteriji su ti koji proizlaze iz biti kvalitete različitih vrsta proizvoda, usluga, aktivnosti i to ovisno o njihovoj upotrebi, korisnosti ili važnosti za samog kupca, tj. potrošača. Kvaliteta se definira i kao grozd koji sadrži više bobica, a sve su one jednako važne jer sve one čine 100% - tnu kvalitetu, da jedna bobica nedostaje ili nije u potpunosti zdrava i lijepo izgleda, potpuna kvaliteta nije prisutna. Kvaliteta se definira i kao prilagodljivost, točnije kao udovoljavanje zahtjevima, dakle potrebno je definirati kvalitetu kao udovoljavanje zahtjevima ukoliko njome se namjerava upravljati. Tu su i neke precizne pojmovno određene stavke kvalitete, odnosno opće određena definicija kvalitete, stara službena definicija kvalitete kao i nova službena definicija kvalitete (Injac, 2002., str. 72.).

Općom se definicijom pojmovno određuje kvaliteta i to kao mjera ili pak pokazatelj koji pokazuje opseg, točnije iznos upotrebne vrijednosti nekog proizvoda ili usluge za zadovoljenje točno određenih potreba na točno određenome mjestu te trenutku. Onda kada je kvaliteta proizvodno zadovoljavajuća, a sama vrijednost prihvatljiva, kupac je taj koji je spreman ući u proces razmjene (Vrosby, 1989., str. 12.). Ovdje se nameće zaključak koji je nedvosmislen, odnosno jednoznačan, a to je da je kvaliteta proizvoda apsolutna pretpostavka njegova društvenog priznavanja kao i transformacije u robu i samim time istodobno je uvjet za život te rad bilo kojeg proizvođača te njegova pojavljivanja na tržištu.

S druge strane tu je službena, odnosno može se reći stara definicija u normi HRN EN ISO 8402: 1996, a navodi kako je kakvoća zapravo ukupnost kojeg entiteta koja ga čini sposobnim da zadovolji izražene ili pretpostavljane potrebe. Naime, upravo je ovo pojmovno određenje proisteklo izravno iz opće definicije kvalitete i to iz razloga jer se zapravo ovdje govori o upotrebnoj vrijednosti proizvoda i to kao ekonomskoj kategoriji. Ovdje se prvenstveno misli na kvalitetu kao pojam u kategoriji ocjene proizvoda i to u klasičnoj robnoj proizvodnji, a ne o filozofskoj kategoriji te mjeri drugih stanja, događanja te stvari.

Nova, odnosno službena definicija kvalitete je ta koja je pojmovno određena putem norme ISO 9000:2000 te navodi kako je kvaliteta zapravo stupanj do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahtjeve.

Novija definicija zapravo ne donosi ništa novo osim nekoliko izmijenjenih objašnjenja. Naime, i dalje se pretpostavljaju potrebe kao i očekivanja koje kroz skup svojstvenih vrijednosti ispunjava zahtjeve korisnika. Iako je vidljivo kako različiti autori i različito poimaju pojam kvalitete, u većoj ili manjoj mjeri, definicije se logičnim slijedom priklone tumačenju pojma kvalitete koje daju ISO norme.

Povijest kvalitete je vrlo opsežna, složena te stara pa koliko i povijest čovječanstva. Kvaliteta kao pojam, odnosno atributivna kategorija, se nalazi i u prvim pisanim tragovima o odgovornosti za kvalitetu proizvoda kao što su primjerice Hamurabijev zakonik, zapisi na grobnicama egipatskih faraona te slično (Šiško, Kuliš i Mrduljaš, 2009., str. 71.).

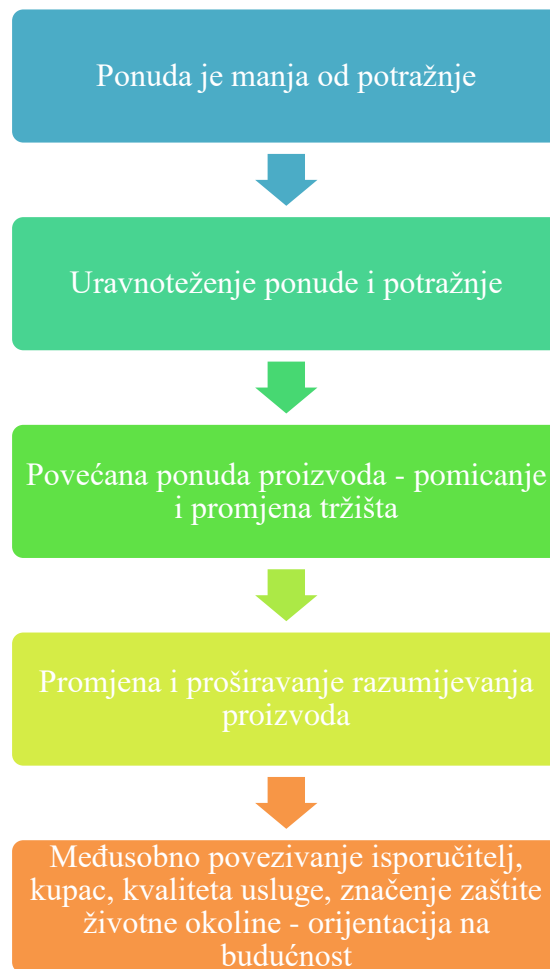
Zahtjev za kvalitetom je stoga posljedica razvoja društva, odnosno podjele rada kao i razvoja vještina te znanja u pogledu izrade proizvoda i usluga.

Razvoj kvalitete prolazi je kroz pet faza. Kvaliteta je ta koja je postojala od kad i čovječanstvo, no tek u početku dvadesetog stoljeća se počinju razvijati statističke kontrole kvalitete. Od tog vremena pa sve do danas je zabilježen napredak u razvoju statističkih metoda, ali i shvaćanju važnosti kvalitete u svim granama poslovanja.

S početkom masovne proizvodnje i to krajem 19. stoljeća počinje se sve više provjeravati kvaliteta. Naime, u početku 20. stoljeća dolazi do razvoja prvih metoda statističke kontrole kvalitete te oblici poboljšanja kvaliteta. Ukoliko se gleda pojam kvalitete proizvoda te usluga, tada se sama kvaliteta razvijala u četiri temeljne faze. Prva faza navodi kako je ponuda manja od potražnje. U poslijeratnom razdoblju, točnije do 1963. godine zbog nedostatka robe kupac je taj koji je morao kupiti sve što je u ponudi.



Slika 1. Pet faza razvoja kvalitete



Izvor: Lazibat, 2005., str. 106.

Upravo u takvoj situaciji prodavači, točnije distributeri su na samoga kupca gledali kao na nešto što je opterećenje na kraju proizvodnog lanca. Samu kvalitetu, dizajn kao i kapacitet definirali su proizvođači i to bez uključivanja krajnjeg potrošača jer je potrošač morao biti zadovoljan s onime što je dobio. Menadžment je u takvoj situaciji da se usredotočio na proizvodnju, tj. na osiguranje količine, dok inovacije u proizvodnji te izobrazba zaposlenih su bili u drugome planu.

Druga faza uključuje uravnoteženje ponude i potražnje. Nakon određenog vremena prisutni napori za povećanjem količine proizvedenih proizvoda su doveli do uravnoteženja ponude te potražnje. Na taj se način stvorila mogućnost da proizvođači, točnije prodavatelji, svoju pozornost usmjere na oblikovanje proizvoda.

Na taj se način stvorio put da se ispune svi jednostavni zahtjevi i to u pogledu kvalitete što je zapravo dovelo do početnih usuglašavanja kao i prihvatljive razine kvalitete. Rezultat toga su mjere uzrokovanja, tj. prve sustavne mjere provjere kvalitete te upravljanja kvalitetom. U navedenoj fazi započinje era statističke kontrole kao i kvalitete te se na taj način javljaju nove metode za ispitivanje kvalitete. Treća faza je ta koja naglašava povećanu ponudu proizvoda, odnosno pomicanje te promjenu tržišta.

Povećanjem konkurencije kod isporučitelja je omogućilo kupcima da zahtijevaju proizvod koji nema greške. Kupac je taj koji se informira o proizvodnji proizvoda kao i o kvaliteti inputa. Ovdje prodiere svijest da se kvaliteta nikako ne može ispitivati samo iznutra, odnosno kvaliteta se mora preventivno osigurati i to sustavnim praćenjem procesa nastanka proizvoda te je postalo jasno kako se mora postaviti nezavisni sustav osiguranja kvalitete. Iz tog razloga su uvedene norme za normiranja sustava osiguranja kvalitete ISO 9000 ff, i to kako bi se omogućila certifikacija te usporedivost sustava osiguranja kvalitete s nezavisnog mjesta, točnije od treće strane.

Certificirani sustav osiguranja kvalitete je takav da čini konkurentsku prednost, tj. služi kao baza za stvaranje povjerenja između isporučitelja i kupca. Certifikat za sustav osiguranja sustava kvalitete služi čak kao i marketinški instrument. Četvrta faza je faza promjena te proširivanje razumijevanja proizvoda. U ovoj fazi su poduzeća ta koja su orijentirana na budućnost dok je kupac tj. koji postavlja uvjet kakvu zapravo kvalitetu proizvoda ili pak usluge želi.

Više proizvođača je u situaciji da po konkurentnim cijenama isporučuje proizvode iste kvalitete. Nadalje, sve teža postaje definicija jasno mjerljivih te objektivnih kriterija kvalitete. Zadovoljenje kupčeve želje te potrebne u ovom segmentu postaje sve važnije kao mjera za kvalitetu. Samim time se kvaliteta više ne provjerava statističkim metodama, nego se zasniva na motivaciji te na porastu svijesti zaposlenika o važnosti kvalitete. Zaključno, ovdje postaju najvažniji ljudski resursi. Peta faza, ujedno i posljednja faza je faza međusobnog povezivanja isporučitelja, kupca, kvalitete usluge, značenja zaštite životne okoline te orijentacija na budućnost.

Nije dovoljno samo ispuniti zahtjeve kupca za kvalitetom proizvoda ili usluge, nego je također važno i zajedničko planiranje zahtjeva kupca te isporučitelja u pogledima kvalitete kao i pojačano povezivanje različitih poduzeća u jedinstven proces nastanka proizvoda zbog optimalizacije cjelokupnih sustava. Aspekt globalizacije igra vrlo važnu ulogu kod proširenja implementacije koncepta kvalitete. Pomoću odgovarajućeg dokumentiranog te certificiranog sustava upravljanje kvalitetom se može postići ukoliko je povjerenje između isporučitelja te kupca ostvareno.

#### **4.5. Zadovoljstvo eksternog korisnika i profit**

Ukoliko je korisnik naposljetku zadovoljan tada i poduzeće dobro posluje, odnosno ostvaruje profit. Profit je temelj svakog pojedinog poslovanja, odnosno ono što poduzeće želi postići svojim djelovanjem. Poslovni uspjeh je ono što je trajan cilj svih suvremenih poduzeća, bez obzira na njihovu poslovnu orijentaciju. On se različito definira i mjeri. Primjerice, operativni uspjeh mjeri se pomoću prometa i dobiti, likvidnosti i rentabilnosti te s brojnim drugim pokazateljima. Strategijski se pak uspjeh mjeri tržišnim udjelom, kvalitetom, potencijalima uspjeha ili pak održivim razvojem. Cilj je biti uspješan, odnosno ići u korak s promjenama i inicirati ih.

## **5. Istraživanje internog marketinga u sektoru bankarstva u RH**

Svrha ovog istraživanja je ukazati na važnost interne tržišne orijentacije te odgovornog organizacijskog ponašanja i to u cilju postizanja interne kvalitete usluge. U samom istraživanju se razmatra i mogućnost prognoze interne kvalitete usluge u odnosu na činitelje interne tržišne orijentacije kao i odgovornog organizacijskog ponašanja.

### **5.1. Metodologija istraživanja**

Kako bi se ostvarili teorijski ciljevi rada koristit će se sekundarni izvori informacija koji uključuju domaću i inozemnu znanstvenu i stručnu literaturu iz područja marketinga te baze podataka i Internet.

U svrhu ostvarivanja empirijskih ciljeva istraživanja provelo se primarno istraživanje anketnim upitnikom na prigodnom uzorku od 106 nasumično odabranih zaposlenika banaka (Zagrebačka banka, OTP, Privredna banka, Erste banka i Raiffeisen banka). Istraživanje je provedeno tijekom studenog 2018. godine u odabranim bankama, gdje su se upitnici i dijelili zaposlenicima za ispunjavanje. Upitnik se oblikovao na temelju postavljenog cilja istraživanja.

Važnost interne kvalitete, odnosno internog marketinga u bankarskom sektoru, mjerila se uz pomoć 18 tvrdnji na skali Likertovog tipa. Ispitanici su uz pomoć skale od 1 do 5 (brojevi od 1-5 označavaju: 1 – ne slažem se uopće; 2 – uglavnom se slažem; 3 – dijelom se slažem, dijelom se ne slažem; 4 – uglavnom se slažem; 5 –u potpunosti se slažem) iskazivali svoj stupanj slaganja/neslaganja sa svakom od tvrdnji. Tvrdnje su postavljene na način da viša ocjena kod tvrdnji koje se odnose na važnost internog marketinga u bankarskom sektoru, označava i veću važnost. Rezultat ispitanika je jednak prosječnoj vrijednosti rezultata za pojedine tvrdnje. Rezultati istraživanja prikazani su grafički.

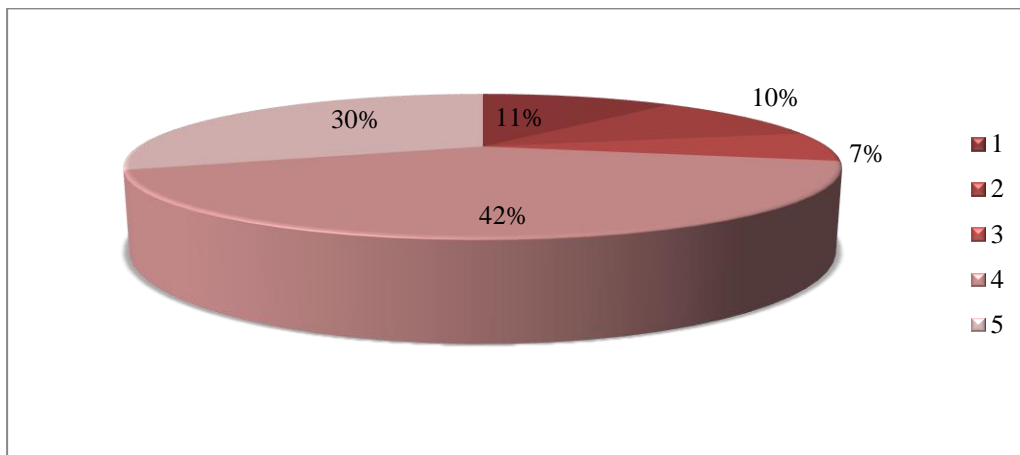
U istraživanju odabrano je bankarstvo jer pripada uslužnom sektoru i vrlo je kompetitivno.

## 5.2. Analiza rezultata istraživanja

Na temelju provedenog istraživanja nastojala se utvrditi važnost interne kvalitete, odnosno internog marketinga u bankarskom sektoru.

Najveći broj ispitanika izjasnio se kako voli posao koji trenutno radi.

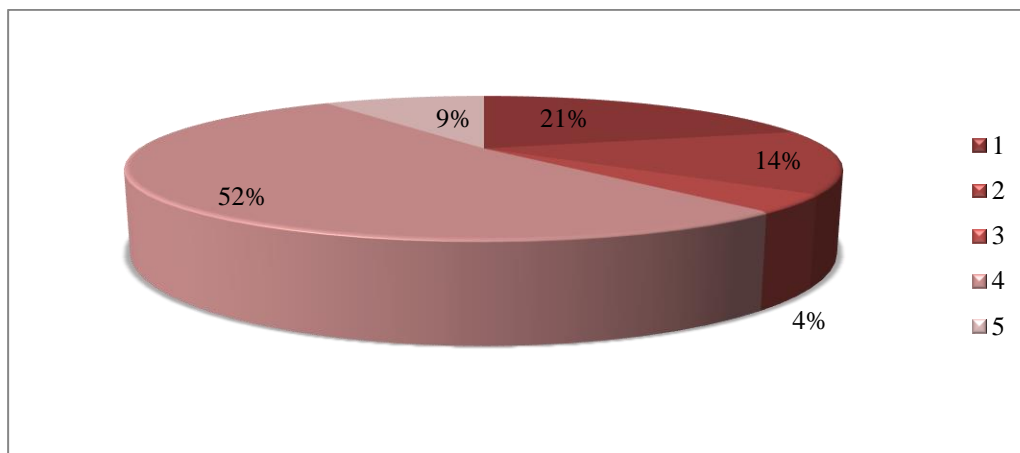
Grafikon 1. Tvrdnja: Volim posao koji radim.



Izvor: Izračun autorice

Najveći broj ispitanika tvrdi kako nadređeni daje vrlo jasne zadatke i upute prilikom obavljanja određenog posla.

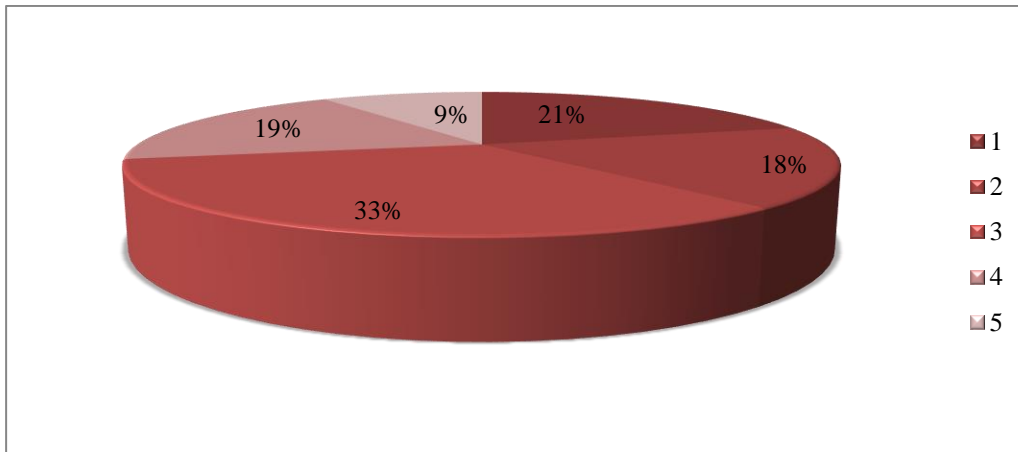
Grafikon 2. Tvrdnja: Moj nadređeni daje jasne zadatke i upute za obavljanje posla.



Izvor: Izračun autorice

Ispitanici smatraju problem što na vrijeme ne dobivaju baš sve informacije koje su potrebne za razumijevanje stanja te promjena u poduzeću. Čak 21% ispitanika je u potpunosti nezadovoljno navedenim.

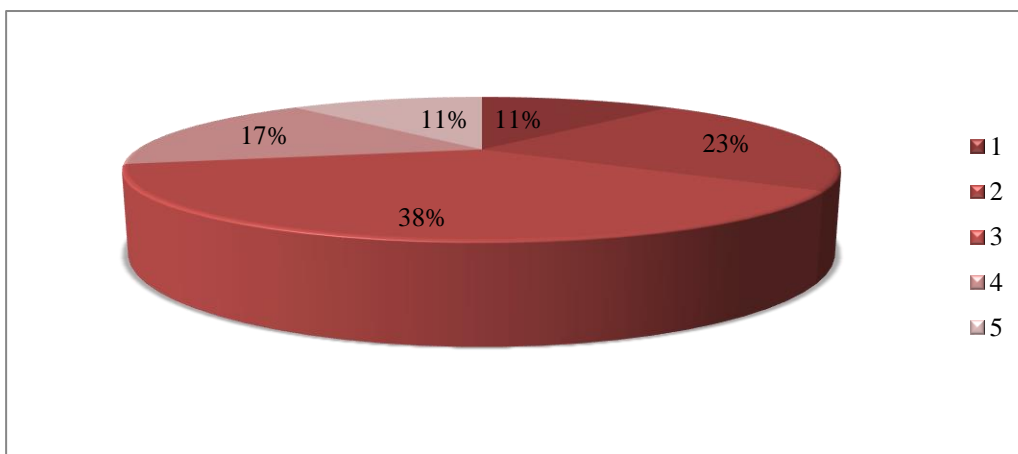
Grafikon 3. Tvrdnja: Na vrijeme dobivam sve potrebne informacije za razumijevanje stanja i promjena u poduzeću



Izvor: Izračun autorice

Također, jedan od problema je činjenica da nadređeni ne pohvale svoje zaposlenike u dovoljnoj mjeri za posao koji su obavili.

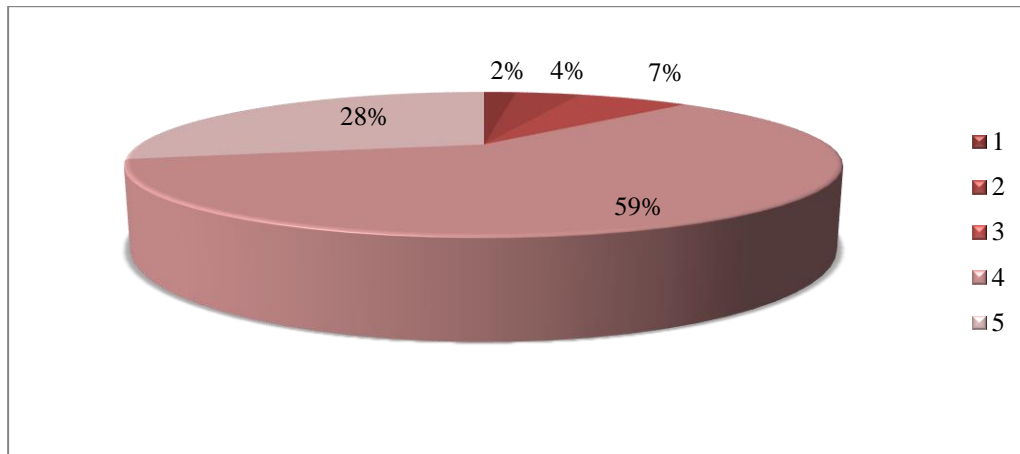
Grafikon 4. Tvrdnja: Moj neposredno nadređeni me pohvaljuje za dobro obavljen posao.



Izvor: Izračun autorice

Ono što je vrlo bitno je činjenica da se zaposlenik može obratiti svom nadređenom onda kada se pojavi problem. Čak 87% zaposlenih je vrlo zadovoljno činjenicom što se može obratiti nadređenom u svezi nejasne situacije.

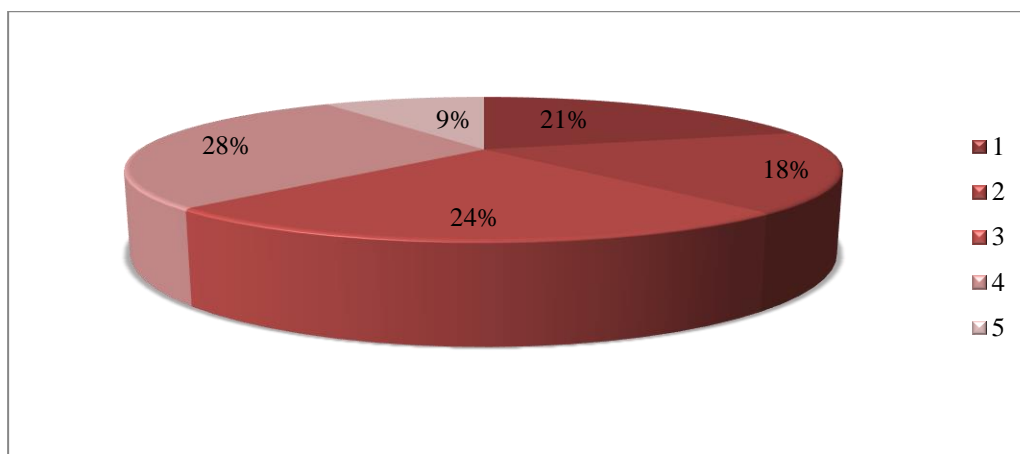
Grafikon 5. Tvrdnja: Kad se pojavi problem mogu se obratiti svojem nadređenom.



Izvor: Izračun autorice

Podjednak broj ispitanika smatra da nadređeni reagira, odnosno ne reagira na pravi način kada je riječ o loše obavljenom poslu.

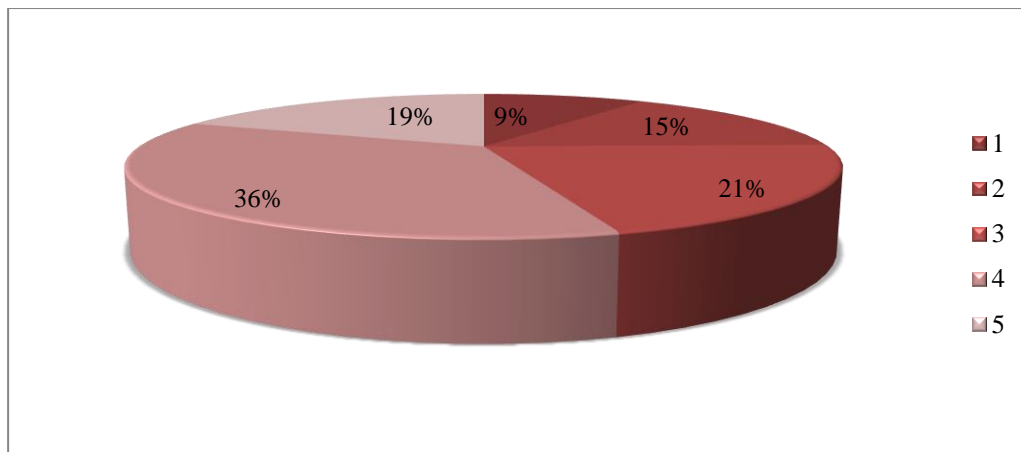
Grafikon 6. Tvrdnja: Moj neposredno nadređeni na pravi način reagira na loše obavljen posao.



Izvor: Izračun autorice

Kvalitetna komunikacija je ključ poslovanja. Velik broj ispitanika je zadovoljan svojom komunikacijom s nadređenim.

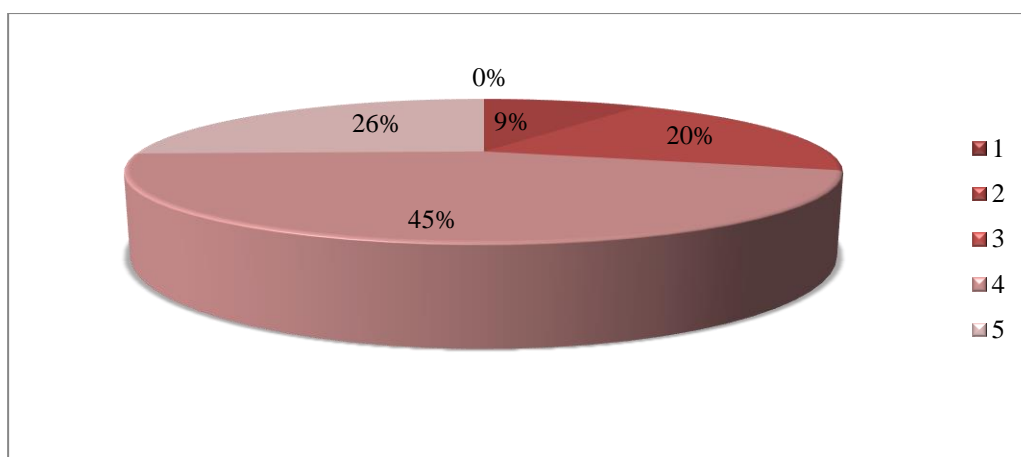
Grafikon 7. Tvrdnja: Moj neposredno nadređeni kvalitetno komunicira s zaposlenicima.



Izvor: Izračun autorice

Kako bi napredovali na svojoj poziciji zaposlenici žele sudjelovati u brojnim aktivnostima koje im poduzeće nudi.

Grafikon 8. Tvrdnja: Želim sudjelovati u obrazovnim aktivnostima koje mi poduzeće nudi.

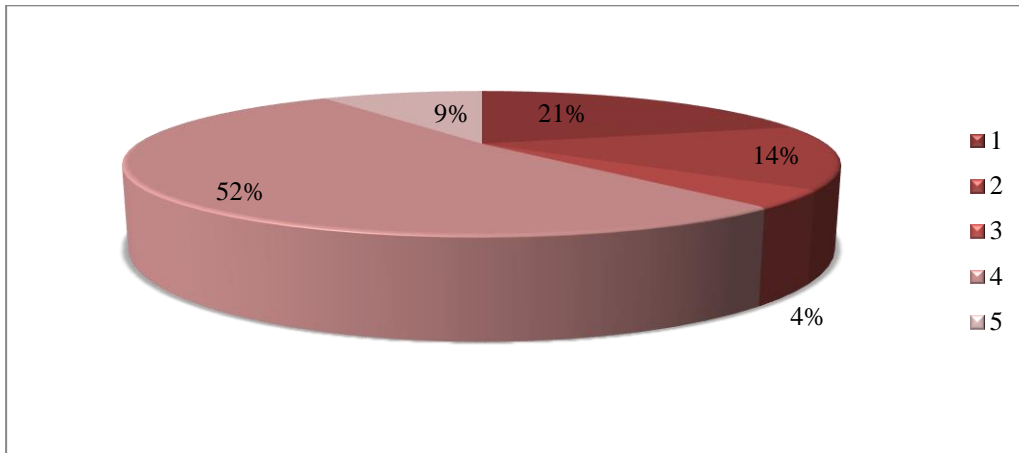


Izvor: Izračun autorice



Većina ispitanika smatra, kako je korisno sudjelovanje u navedenim aktivnostima.

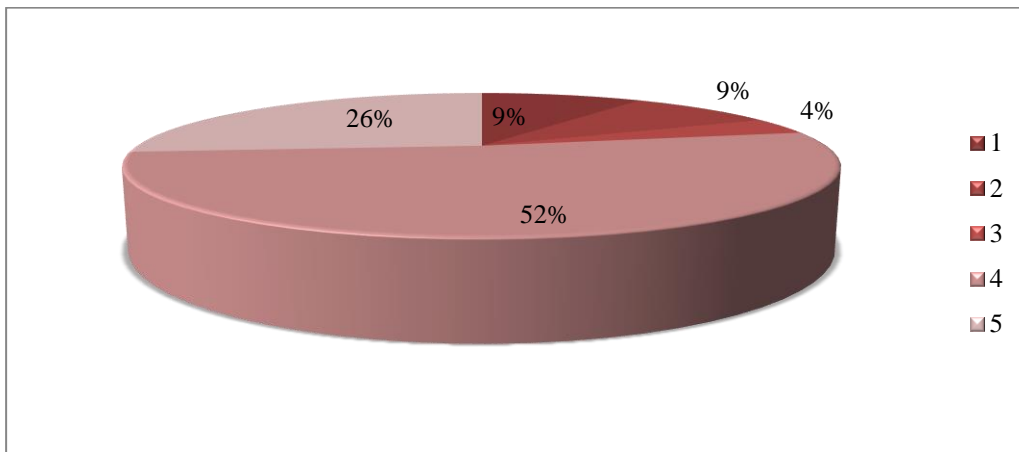
Grafikon 9. Tvrdnja: Smatram da je korisno sudjelovati na obrazovnim programima.



Izvor: Izračun autorice

Zaposlenici smatraju kako mogu konstantno napredovati. Upravo iz tog razloga žele učiti nove stvari.

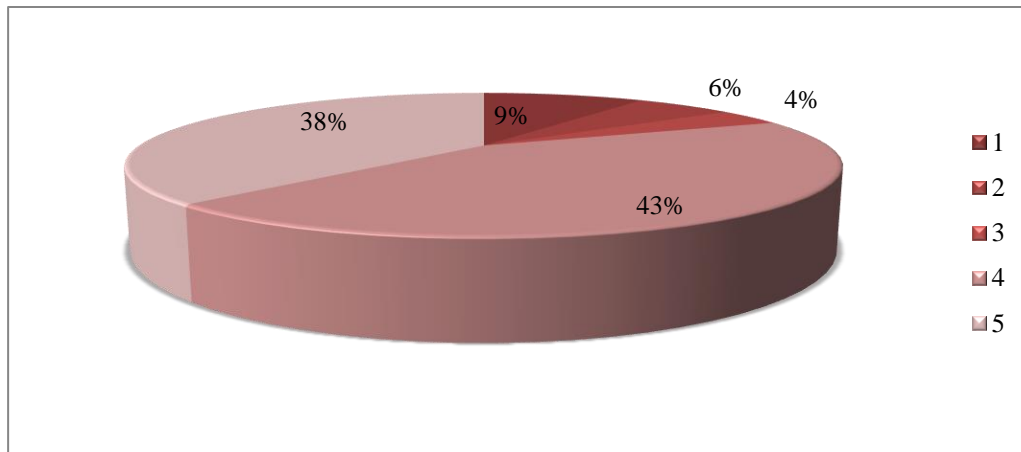
Grafikon 10. Tvrdnja: Smatram da u ovom poslu mogu naučiti još novih stvari.



Izvor: Izračun autorice

Ispitanici smatraju kako je poduzeće u kojem rade, iznimno uspješno poduzeće upravo zahvaljujući ljudskim resursima.

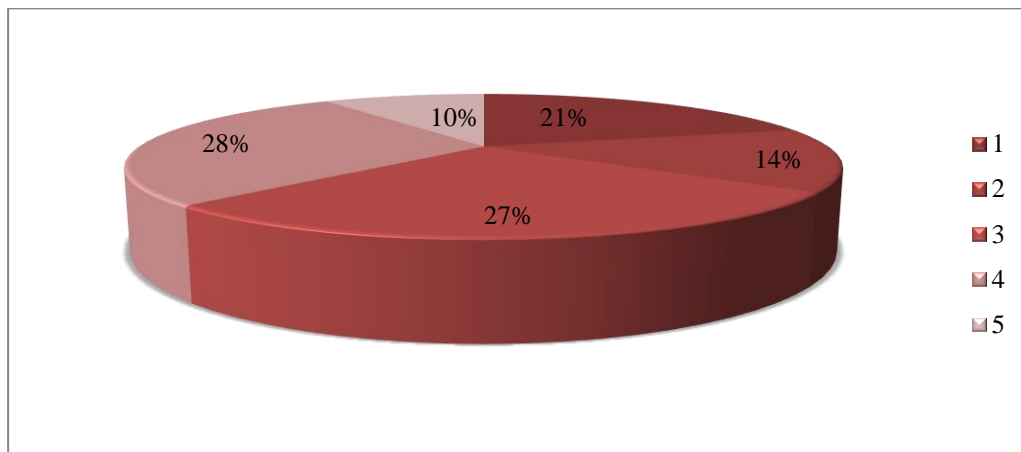
Grafikon 11. Tvrdnja: Smatram da je poduzeće u kojem radim uspješno.



Izvor: Izračun autorice

Ono što je problem su pozitivni pomaci u odnosu prema zaposlenicima na kojima se treba još poraditi.

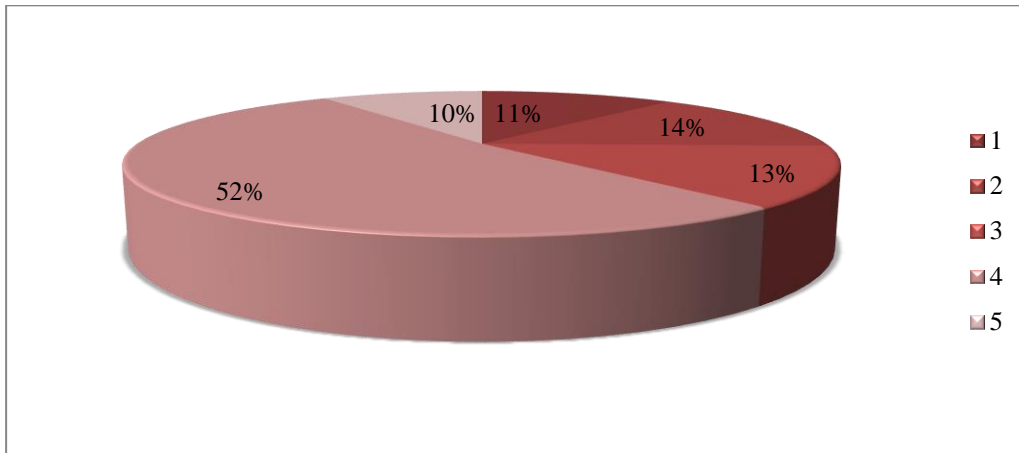
Grafikon 12. Tvrdnja: Primjećujem pozitivne pomake u odnosu prema zaposlenicima.



Izvor: Izračun autorice

Većina ispitanika smatra osjećaj zajedništva bitnim te ga osjeća na radnom mjestu.

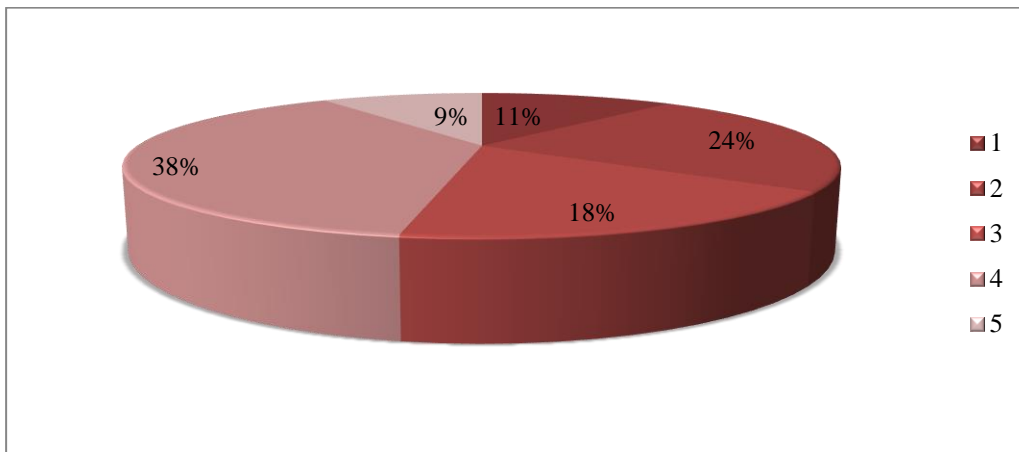
Grafikon 13. Tvrdnja: Na svom radnom mjestu osjećam zajedništvo i pripadnost.



Izvor: Izračun autorice

Također, najveći broj ispitanika smatra svoj posao zanimljivim, stoga ulažu u njega kroz edukaciju.

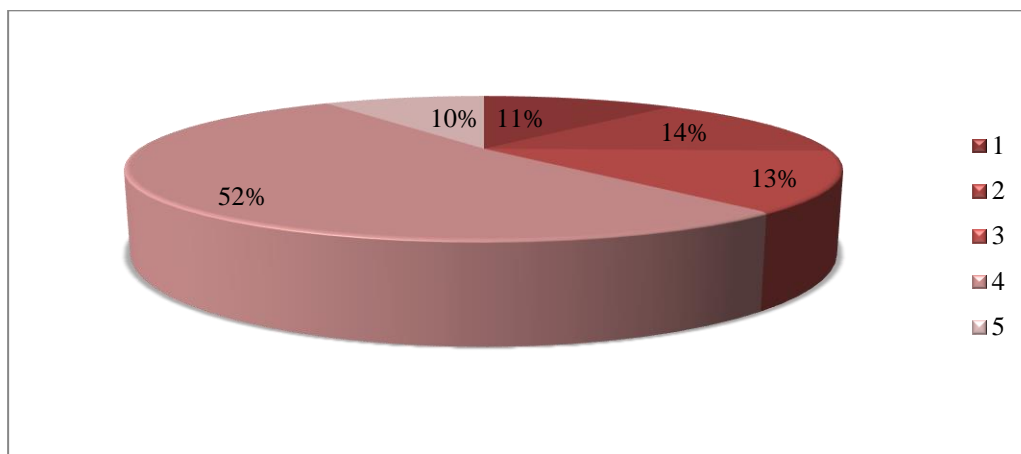
Grafikon 14. Tvrdnja: Smatram svoj posao interesantnim



Izvor: Izračun autorice

Najveći dio ispitanika preporučio bi svoje radno mjesto kao dobro mjesto za rad.

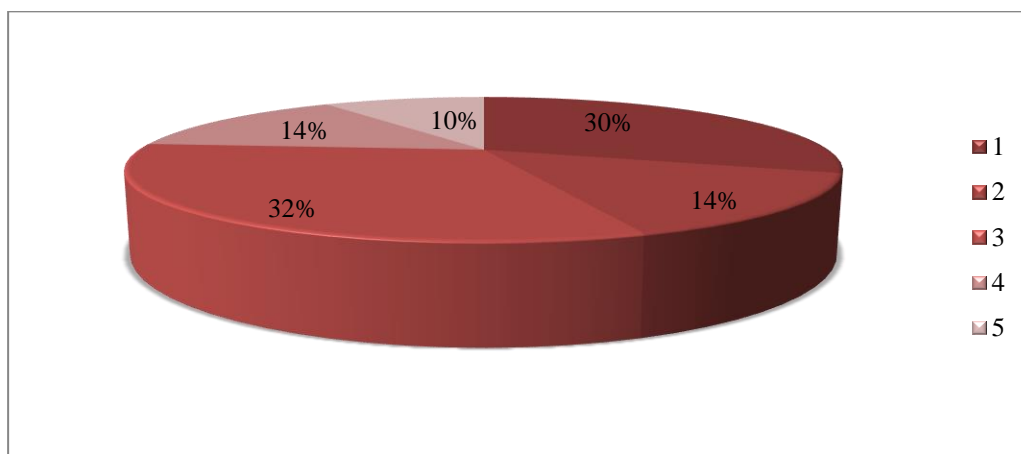
Grafikon 15. Tvrdnja: Svoje poduzeće mogu preporučiti kao dobro mjesto za rad.



Izvor: Izračun autorice

Na temelju istraživanja, utvrđeno je kako zaposlenici smatraju kako nisu adekvatno plaćeni za svoj rad, odnosno da bi plaće trebalo povisiti.

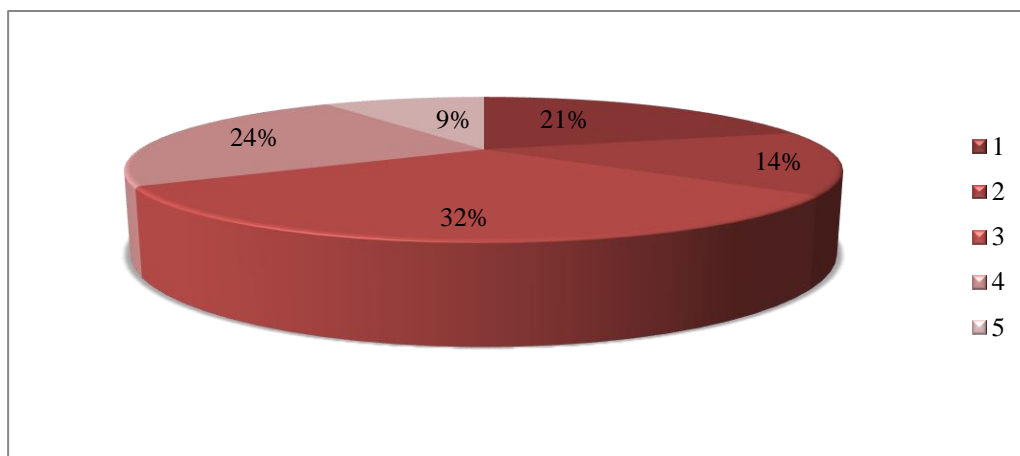
Grafikon 16. Tvrdnja: Smatram da sam adekvatno plaćen za trud, zadatke i odgovornosti



Izvor: Izračun autorice

Problem je stres s kojim su zaposlenici suočeni. Velik broj zaposlenika se loše ophodi s stresnim situacijama na poslu.

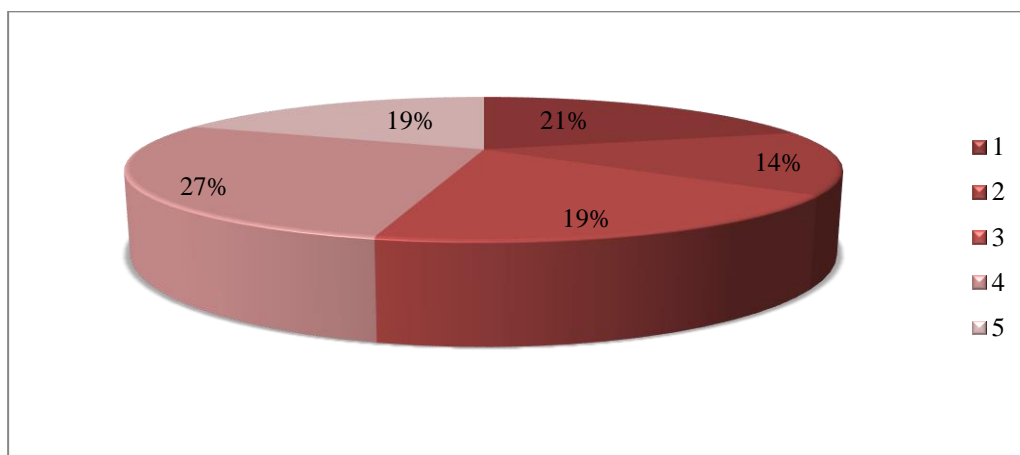
Grafikon 17. Tvrdnja: Dobro se nosim sa stresom na poslu



Izvor: Izračun autorice

Još jedan od problema je usklađivanje privatnog i poslovnog života, što predstavlja problem za dio zaposlenika.

Grafikon 18. Tvrdnja: Uspijevam uskladiti privatni i poslovni život.



Izvor: Izračun autorice

### **5.3. Kritički osvrt na temelju istraživanja internog marketinga**

Kasnih sedamdesetih godina dvadesetoga stoljeća razvio se interni marketing, no njegova upotreba u poduzećima još uvijek nije snažno prisutna. Zamišljen je tako da promatra zaposlenike kao interne potrošače, usmjeren na stalni razvitak zaposlenika i njihovo poznavanje poduzeća, ključan u stvaranju visoko konkurentskog i modernog poduzeća, posebno u sektorima gdje je ključ poslovanja usluga. Za uspješan interni marketing važna je prihvaćenost u poduzeću od strane svih zaposlenika, a sam proces kreiranja, implementacije i praćenja internog marketinga zahtjeva stručno osoblje koje se tim područjem bavi. Motivacija je bitna u tolikoj mjeri što si sami zaposlenici postavljaju izazovnije ciljeve, smišljaju nove ideje, spremniji su na promjene i otvoreniji za svako novo učenje pa i na vlastitim greškama. Pritisci konkurencije svakim danom su sve veći, a zahtjevi kupaca sve snažniji stoga poduzeća, posebice u uslužnim djelatnostima trebaju ulagati maksimalne napore u vidu zadovoljavanja potreba i želja internih potrošača. U bankarskom sektoru koji je u radu uzet kao primjer implementacije internog marketinga i usluživanju kupaca, vidljivo je koliko je on značajan i ključan u stvaranju imidža svake banke.

Motivirati i nagraditi svoje zaposlenike težak je posao kvalitetnog programa internog marketinga te menadžera najviše i najniže razine koji nastoje stvoriti kvalitetnog lojalnog zaposlenika. Bankarski sektor je to prepoznao i dosta pažnje posvetili su internoj komunikaciji zaposlenika. Pokazalo je koliko elokventni, educirani i zadovoljni zaposlenici koji poznaju asortiman usluga koje banke nude, timski rad, prilika za profesionalni i osobni razvoj te pozitivna atmosfera mogu biti ključan faktor konkurentnosti. Zadovoljstvu zaposlenika banaka pridonose mnoge činjenice. Nadređeni svojim zaposlenicima daje jasne zadatke i upute za obavljanje posla te na vrijeme dobivaju sve potrebne informacije za razumijevanje stanja i promjena u poduzeću. Neposredno nadređeni pohvaljuje za dobro obavljen posao, kada se pojavi problem zaposlenici se mogu obratiti nadređenom koji kvalitetnom komunikacijom na pravi način reagira ako je posao nije obavljen dobro. Većina zaposlenika smatra da je banka u kojoj rade uspješna te žele sudjelovati i smatraju kako je korisno sudjelovanje u obrazovnim aktivnostima banaka jer mogu konstantno napredovati i naučiti nove stvari u svom poslu.

Pozitivno je da zaposlenici banku u kojoj rade mogu preporučiti kao dobro mjesto za rad, smatraju da su adekvatno plaćeni za trud, zadatke i odgovornosti te uslijed toga se dobro nose s stresom na poslu, a privatni i poslovni život uspijevaju uskladiti.

U Hrvatskoj važnost implementacije internog marketinga su shvatila jedino velika poduzeća koja već imaju razrađen program internog marketinga motiviranja zaposlenika. Banke bi trebale u svoje poslovanje uključiti koncept internog marketinga u istom intenzitetu kao što primjenjuju koncept eksternog, jer jedino zadovoljan zaposlenik može pridonijeti boljitku poslovanja.

## 6. Zaključak

Zaposlenik je interni klijent poduzeću. Svrha internog marketinga je analiza, segmentacija i motivacija zaposlenika. Nezadovoljan zaposlenik ne može zadovoljiti kupca. Potrebno je integrirati upravljačke aktivnosti ljudskim resursima u proces internog marketinga. Važna razlika između menadžmenta ljudskih potencijala i internog marketinga očituje se u komunikaciji. Naime, menadžment ljudskih potencijala orijentiran je na procese i programe kroz koje bi ciljevi trebali biti ostvareni, dok je interni marketing usmjeren na način kojim se prenose poruke i informacije o aktivnostima i programima koji su osmišljeni u sklopu menadžmenta ljudskih potencijala. Značajnu ulogu u prijenosu poruka i informacija imaju voditelji poduzeća koji moraju biti uključeni u proces i poticati zaposlenike da pružaju kvalitetnu uslugu. Potrebno je naglasiti, da dobar odnos unutar poduzeća donosi profit. Samim time bitno je proraditi na okolini, tj. na internom marketingu. Zadovoljan djelatnik je djelatnik koji će bolje raditi, odnosno djelatnik koji će biti profitniji. Na taj način i poduzeće bolje djeluje. Ukoliko je djelatnik nezadovoljan, nezadovoljstvo se može odraziti i na samo poduzeće.

Kvaliteta usluga ovisi o kvaliteti onoga tko pruža uslugu i o kvaliteti načina na koji se ona pruža. Kvalitetna usluga ostvaruje se kroz obučavanje djelatnika i standardiziranje usluga u poduzeću. Međutim, samo to nije dovoljno, važna je i motiviranost zaposlenika. Visoko motivirani, obrazovani, stručno osposobljeni i privrženi zaposlenici stvaraju i održavaju kvalitetu usluge kako prema nadređenima i kolegama tako i prema korisnicima. Bez aktivnog sudjelovanja svih zaposlenika i podrške menadžmenta na svim razinama za pružanje kvalitetnog proizvoda i usluge u poduzeću nema uspjeha. Ugodna radna atmosfera, mogućnost usavršavanja i napretka, te odnos menadžmenta prema osoblju i stalna zaposlenost su ostali čimbenici koji potiču zaposlenika na rad, usmjerava ga i određuje mu intenzitet i trajanje.

*Interna kvaliteta usluge* je usluga pružena unutar poduzeća i uključuje sve zaposlenike i njihovu međusobnu razmjenu usluga, proizvoda u raznim odjelima poduzeća. Stoga je za uspjeh interne kvalitete usluge bitna briga voditelja, interna komunikacija među zaposlenicima, i osposobljavanje i usmjeravanje zaposlenika da pruže kvalitetnu uslugu i prema internim korisnicima (kolegama) tako i vanjskim korisnicima.



## Literatura

### Knjige:

1. BABIĆ, V., DOMAZET, A. i KURTOVIĆ, E. (2012.) *Osnove marketinga*. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu.
2. BECK, R. (2003.) *Motivacija, teorija i načela*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
3. BUBLE, M. (2006.) *Management*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
4. CROSBY, P. B. (1989.) *Kvaliteta je besplatna*. Zagreb: Privredni vjesnik.
5. ČIČIN-ŠAJN, D. (2004.) *Osnove menadžmenta*. Šibenik: Visoka škola za turistički menadžment u Šibeniku.
6. HOLJEVAC, AVELINI, I. (2002.) *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
7. INJAC, N. (2002.) *Mala enciklopedija kvalitete I. dio – Upoznajemo normu ISO 9000*. Drugo prerađeno izdanje. Zagreb: Oskar.
8. KOTLER, P. (2002.) *Marketing management, Millenium edition*. New Jersey: Pearson Custom Publishing.
9. LAZIBAT, T. (2005.) *Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Sinergija.
10. ROCCO, F. et al. (1998.) *Business to Business marketing*. Zagreb: Školska knjiga.
11. SIKAVICA, P., BAHTIJEREVIĆ-ŠIBER, F. I POLOŠKI VOKIĆ, N. (2008.) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
12. SKOKO, H. (2000.) *Upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Sinergija.
13. ŠKRTIĆ, M. (2002.) *Osnove poduzetništva*. Zagreb: Mikrorad d.o.o.
14. TIPURIĆ, D. (1999.) *Konkurentska sposobnost poduzeća*. Zagreb: Sinergija.
15. VRANEŠEVIĆ, T. (2000.) *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*. Zagreb: Golden marketing.
16. VRDOLJAK-RAGUŽ, I. (2012.) *Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije*. Stručni rad. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku.

## Članci u tiskanom časopisu:

1. BAKOTIĆ, D., BOGDANOVIĆ, V. (2013.) Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad. *Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*. 4 (2). str. 67-71.
2. BENAŽIĆ, D., DOŠEN, OZERTIĆ, Đ. (2012.) Koncept i mjerenje kvalitete usluge na tržištu poslovnog savjetovanja. *Market – Tržište*. 24 (1). str. 47-66.
3. BOSHOFF, C., MELS, G. (1994.) A causal model to evaluate the relationship among supervision, role stress, organizational commitment and internal service quality. *European Journal of Marketing*. 29 (2). str. 23-42.
4. BUNTAK, K., DROŽDEK, I., KOVAČIĆ, R. (2013.) Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*. 7 (2). str. 213-219.
5. CRAWFORD, A. (2012.) Hospitality operators understanding of service: a qualitative approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Managemenet*. 25 (1). str. 124-139.
6. ČRNILA, I., MILJKOVIĆ KREČARM, I., GREGOV, Z. (2015.) Radna motivacija obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika malih i srednjih poduzeća. *Ekonomska misao i praksa*. 24 (2). str. 533-554.
7. JAMBREK, I., PENIĆ, I. (2008.) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. Zbornik pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci. 29 (2). str. 1181-1206.
8. JUKIĆ, D., KRZNARIĆ, V. (2010.) Motivacijski faktori upravljanja ljudskog potencijala u školskom menadžmentu. *Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*. 1 (1). str. 22-28.
9. KROPIVŠEK, J., JELAČIĆ, D., GROŠELJ, P. (2011.) Motiviranje zaposlenih u slovenskim i hrvatskim drvoprerađivačkim poduzećima u uvjetima gospodarske krize. *Drvna industrija*. 62 (2). str. 97-103.
10. LINDER, J. R. (1998.) Understanding Employee Motivation. *Journal of Extension*. 36 (3). str. 227-233.
11. MALOVIĆ, S. (2006.) Uloga novinara u društveno odgovornom poslovanju. *Politička misao*. 42 (4). str. 91-96.

12. OPOKU, A. R., ATUOBI-YIADOM, N., SERWAAH CHONG, C., ABRATT, R. (2008.) The impact of internal marketing on the perception of service quality in retail banking: A Ghanaian case. *Journal of Financial Services Marketing*. 13 (4). str. 317-329.
13. PEPUR, M. (2006.) Kvaliteta usluga u bankarskoj industriji: koncept i mjerenje. *Market – Tržište*. 18 (1-2). str. 53-66.
14. PORTER, M. (1996.) What is strategy. *Harvard Business Review*. 74 (6). str. 61-78.
15. ROKIĆ, S., KOMEN FIRST, I. (2015.) Primjena internog marketinga i njeni učinci na korporativnu kulturu u djelatnosti trgovine u Republici Hrvatskoj. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*. 3 (1). str. 55-68.
16. SEYEDJAVADIN, S., RAYEJ, H., YAZDANI, H., ESTIRI, M. (2011.) How organizational citizenship behavior mediates between internal marketing and service quality. *International Journal of Quality and Reliability Management*. 29 (5). str. 512-530.
17. SHARMA, P., KONG, CHUEN, T., T., KINGSHOTT, RUSSEL, P. J. (2016.) Internal service quality as a driver of employee satisfaction commitment and performance. *Journal of Service Management*. 27 (5). str. 773-797.
18. ŠIŠKO KULIŠ, M., MRDULJAŠ, Z. (2009.) Gurui kvalitete. *Technical Gazette*. 16 (3). str. 71-78.
19. TIŠMA, S. (2001.) Zaštita okoliša i marketing. *Socijalna ekologija: časopis za ekološku misao i sociologijska istraživanja okoline*. 10 (3). str. 183-193.
20. WILDES, V. J. (2007.) Attracting and retaining food servers: How internal service quality moderates occupational stigma. *Hospitality Management*. 26 (1). str. 4-19.

#### Članci u online časopisu:

1. Defining Competitive Strategy. [Online] Dostupno na: [http://www.enotesmba.com/2013/05/marketing-notes-defining-competitive-strategy\\_4.html](http://www.enotesmba.com/2013/05/marketing-notes-defining-competitive-strategy_4.html) [Pristupljeno: 15. prosinca 2018.]

2. Marketing. [Online] Dostupno na:  
[http://dl.ueb.edu.vn/bitstream/1247/2250/1/Marketing\\_Management -  
\\_Millenium\\_Edition.pdf](http://dl.ueb.edu.vn/bitstream/1247/2250/1/Marketing_Management_-_Millenium_Edition.pdf) [Pristupljeno: 15. prosinca 2018.]
3. PORTER, M. Competitive Strategy, techniques for analyzing industries and competitors. [Online] Dostupno na: <http://www.vnseameo.org/ndbmai/CS.pdf>  
[Pristupljeno: 15. prosinca 2018.]
4. Razvoj konkurentnosti. [Online] Dostupno na: [http://projectprogres.net/wp/wp-  
content/uploads/2014/06/Razvoj-konkurentnosti-trening-materijal.pdf](http://projectprogres.net/wp/wp-content/uploads/2014/06/Razvoj-konkurentnosti-trening-materijal.pdf)  
[Pristupljeno: 15. prosinca 2018.]

## Popis tablica, grafikona i slika

### Popis tablica

Tablica 1. Metode razvoja karijere .....	32
Tablica 2. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih .....	36

### Popis grafikona

Grafikon 1. Tvrdnja: Volim posao koji radim. ....	44
Grafikon 2. Tvrdnja: Moj nadređeni daje jasne zadatke i upute za obavljanje posla. ....	44
Grafikon 3. Tvrdnja: Na vrijeme dobivam sve potrebne informacije za razumjevanje stanja i promjena u poduzeću.....	45
Grafikon 4. Tvrdnja: Moj neposredno nadređeni me pohvaljuje za dobro obavljen posao.....	45
Grafikon 5. Tvrdnja: Kad se pojavi problem mogu se obratiti svojem nadređenom... ..	46
Grafikon 6. Tvrdnja: Moj neposredno nadređeni na pravi način reagira na loše obavljen posao.....	46
Grafikon 7. Tvrdnja: Moj neposredno nadređeni kvalitetno komunicira s zaposlenicima. ....	47
Grafikon 8. Tvrdnja: Želim sudjelovati u obrazovnim aktivnostima koje mi poduzeće nudi. ....	47
Grafikon 9. Tvrdnja: Smatram da je korisno sudjelovati na obrazovnim programima. ....	48
Grafikon 10. Tvrdnja: Smatram da u ovom poslu mogu naučiti još novih stvari. ....	48
Grafikon 11. Tvrdnja: Smatram da je poduzeće u kojem radim uspješno. ....	49
Grafikon 12. Tvrdnja: Primjećujem pozitivne pomake u odnosu prema zaposlenicima. ....	49
Grafikon 13. Tvrdnja: Na svom radnom mjestu osjećam zajedništvo i pripadnost. ....	50
Grafikon 14. Tvrdnja: Smatram svoj posao interesantnim.....	50
Grafikon 15. Tvrdnja: Svoje poduzeće mogu preporučiti kao dobro mjesto za rad. ....	51
Grafikon 16. Tvrdnja: Smatram da sam adekvatno plaćen za trud, zadatke i odgovornosti.....	51
Grafikon 17. Tvrdnja: Dobro se nosim sa stresom na poslu .....	52
Grafikon 18. Tvrdnja: Uspijevam uskladiti privatni i poslovni život.....	52

### Popis slika

Slika 1. Pet faza razvoja kvalitete .....	40
---	----

## Prilozi

### Prilog 1. Anketno istraživanje

U svrhu izrade završnog rada provodi se istraživanje na temu „*Interni marketing i usluživanje kupaca*“. Podaci dobiveni obradom Vaših odgovora koristiti će se isključivo u znanstvene svrhe izrade diplomskog rada i u potpunosti su anonimni. Molim da pažljivo pročitate navedena pitanja te zaokružite odgovor kojeg smatrate točnim. Molimo Vas da za svaku niže navedenu tvrdnju upišete „X“ uz ocjenu koja, prema Vašem mišljenju, najbolje odgovara svakoj od njih, pri čemu brojevi od 1 do 5 imaju slijedeća značenja: 1 – ne slažem se uopće; 2 – uglavnom se slažem; 3 – dijelom se slažem, dijelom se ne slažem; 4 – uglavnom se slažem; 5 –u potpunosti se slažem).

	1	2	3	4	5
Volim posao koji radim.					
Moj nadređeni daje jasne zadatke i upute za obavljanje posla.					
Na vrijeme dobivam sve potrebne informacije za razumijevanje stanja i promjena u poduzeću.					
Moj neposredno nadređeni me pohvaljuje za dobro obavljen posao.					
Kad se pojavi problem mogu se obratiti svoj nadređenom.					
Moj neposredno nadređeni na pravi način reagira na loše obavljen posao.					
Moj neposredno nadređeni kvalitetno komunicira sa zaposlenicima.					
Želim sudjelovati u obrazovnim aktivnostima koje mi poduzeće nudi.					
Smatram da je korisno sudjelovati na obrazovnim programima.					
Smatram da u svom poslu mogu naučiti još novih stvari.					
Smatram da je poduzeće u kojem radim uspješno.					
Primjećujem pozitivne pomake u odnosu prema zaposlenicima.					
Na svom radnom mjestu osjećam zajedništvo i pripadnost.					
Smatram svoj posao interesantnim.					
Svoje poduzeće mogu preporučiti kao dobro mjesto za rad.					
Smatrate da sam adekvatno plaćen za trud, zadatke i odgovornosti.					
Dobro se nosim sa stresom na poslu.					
Uspijevam uskladiti privatni i poslovni život.					

## Sažetak

Interni marketing se razvio kasnih sedamdesetih godina dvadesetoga stoljeća, no njegova upotreba u poduzećima još uvijek nije snažno prisutna. Zamišljen je tako da promatra zaposlenike kao interne potrošače, usmjeren na stalni razvitak zaposlenika i njihovo poznavanje poduzeća, ključan u stvaranju visoko konkurentskog i modernog poduzeća, posebno u granama gdje je ključ poslovanja usluživanje. Za uspješan interni marketing važna je prihvaćenost u poduzeću od strane svih zaposlenika, a sam proces kreiranja, implementacije i praćenja internog marketinga zahtjeva stručno osoblje koje se tim područjem bavi. Pritisци konkurencije svakim danom su sve veći, a zahtjevi kupaca sve snažniji, stoga poduzeća, posebice u uslužnim djelatnostima trebaju ulagati maksimalne napore u vidu zadovoljavanja potreba i želja kako internih tako i eksternih kupaca.

Ključne riječi: marketing, interni, usluživanje, kupci

## Abstract

Internal marketing developed in the late seventies of the twentieth century, but its use in companies is still not strongly present. It is designed to look at employees as internal consumers, focusing on the continuous development of employees and their knowledge of the company, key in creating a highly competitive and modern enterprise, especially in branches where the key to business is. For successful internal marketing, it is important for the company to be accepted by all employees, and the process of creating, implementing and monitoring internal marketing requires the professional staff involved in this field. Competition pressures are increasing each day, and customer demands are getting stronger, so companies, especially in the service sector, need to invest maximum effort in meeting the needs and wishes of both internal and external customers.

Key words: marketing, internal, service, buyers