

# Korištenje novih tehnologija u internoj komunikaciji

---

Ožeg, Andrea

Master's thesis / Diplomski rad

2018

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:137:472135>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-26**



Repository / Repozitorij:

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



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

**ANDREA OŽEG**

**KORIŠTENJE NOVIH TEHNOLOGIJA U  
INTERNOJ KOMUNIKACIJI**

Diplomski rad

Pula, 2018.

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

**ANDREA OŽEG**

**KORIŠTENJE NOVIH TEHNOLOGIJA U  
INTERNOJ KOMUNIKACIJI**

Diplomski rad

**JMBAG: 0303042784, redoviti student**

**Studijski smjer: Marketinško upravljanje**

**Predmet: Interni marketing**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Marketing**

**Mentor: doc. dr. sc. Erik Ružić**

Pula, rujan 2018.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, 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.

Student

---

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	1
2. Interni marketing	3
2.1. Pojam internog marketinga	3
2.2. Interno tržište	4
2.3. Razlike između internog marketinga i upravljanja ljudskim potencijalima	5
2.4. Primjena internog marketinga	6
2.4.1. Uloga internog marketinga u upravljanju kompanijom sa svrhom razvoja inovacija	7
2.4.2. Uloga i značenje internog marketinga u uslužnim poduzećima	12
2.5. Marketinške aktivnosti prema zaposlenicima	14
2.5.1. Osnaživanje	15
2.6. Interni marketing kao preduvjet za uspješan eksterni marketing	18
2.7. Preduvjeti za uspješnu ugradnju i primjenu strategije internog marketinga	19
2.8. Komunikacija – najvažniji element internog marketinga	20
3. Interni odnosi s javnošću	21
3.1. Interna komunikacija	21
3.1.1. Uloga i ciljevi interne komunikacije	24
3.1.2. Položaj interne komunikacije u organizaciji	24
3.2. Segmentiranje interne javnosti	24
3.3. Odjel interne komunikacije	26
3.4. Metode interne komunikacije	27
3.5. Kanali interne komunikacije	31
3.5.1. Tradicionalna komunikacijska sredstva	31
3.5.2. Online komunikacijska sredstva	34
4. Novi mediji u internoj komunikaciji	36

4.1.	Internet	36
4.1.1.	Povijest interneta	37
4.1.2.	Prodor interneta u Hrvatskoj	38
4.2.	Društvene mreže	38
4.2.1.	Facebook	38
4.2.1.1.	Facebook Workplace	39
4.2.2.	Yammer	40
4.3.	Online video	41
4.4.	Web sjedište	42
4.4.1.	Portali	43
4.4.2.	Korporacijski portali	44
4.5.	E-pošta	44
4.5.1.	Newsletter	45
4.6.	Mobilne aplikacije	48
4.6.1.	Slack	49
4.6.2.	Skype	49
4.6.3.	FaceTime, Hangouts, Messenger calls	50
4.6.4.	WhatsApp i Viber	50
4.6.5.	Trello	50
4.6.6.	Stride Atlassian	52
5.	Korištenje novih tehnologija u internom marketingu na primjerima hotelskih poduzeća Sjevernog Jadrana	52
5.1.	Metodologija rada	52
5.2.	Istraživačka pitanja	54
5.3.	Poslovni slučaj Jadranka d.d. Mali Lošinj	54
5.3.1.	Osnovni podaci o poduzeću	54
5.3.2.	Razvoj ljudskih potencijala u Jadranki	55
5.3.3.	Organizacijska struktura Jadranka d.d.	56
5.3.4.	Analiza korištenja novih tehnologija u internom	

marketingu u Jadranu	57
5.4. Poslovni slučaj Jadran d.d. Crikvenica	58
5.4.1. Osnovni podaci o poduzeću	58
5.4.2. Razvoj ljudskih potencijala u Jadranu	59
5.4.3. Organizacijska struktura Jadrana d.d.	59
5.4.4. Analiza korištenja novih tehnologija u internom marketingu u Jadranu	60
5.5. Poslovni slučaj Plava laguna d.d.	61
5.5.1. Osnovni podaci o poduzeću	61
5.5.2. Razvoj ljudskih potencijala u Plavoj laguni	62
5.5.3. Organizacijska struktura Plava laguna d.d.	63
5.5.4. Analiza korištenja novih tehnologija u internom marketingu u Plavoj laguni	64
5.6. Poslovni slučaj Valamar Riviera d.d.	65
5.6.1. Osnovni podaci o poduzeću	65
5.6.2. Razvoj ljudskih resursa u Valamar Rivijeri	66
5.6.3. Organizacijska struktura Valamar Riviera d.d.	66
5.6.4. Analiza korištenja novih tehnologija u internom marketingu u Valamar Rivijeri	67
5.7. Komparativna analiza poslovnih slučajeva	68
6. Zaključak	72
LITERATURA	74
Popis slika	78
Prilog 1	79
SAŽETAK	84
SUMMARY	85



## 1. UVOD

S obzirom da su zaposlenici ti koji svojim marljivim radom, stalnom edukacijom i izobrazbom, ali i upornošću održavaju hrvatski turizam i hotele na visokom nivou, upravo oni zaslužuju maksimalnu pažnju, ali i izgrađenu i osiguranu poticajnu radnu okolinu. Upravo to podrazumijeva postojanje dvostrane komunikacije sa menadžerima ili voditeljima kako bi se što lakše razumjeli zadatci i obaveze te isti bili obavljani na što lakši način, ali i kako bi se komunicirale novosti koje su važne zaposlenicima, te primila povratna informacija.

Cilj ovog diplomskog rada je prepoznati koji se sve alati i mediji mogu koristiti u internoj komunikaciji, te u kojoj mjeri se nove tehnologije koriste u hotelskim poduzećima Sjevernog Jadrana. Svrha rada je odgonetnuti koji su mediji najkorišteniji u hotelskim poduzećima te pomoću anketnog upitnika dati do znanja ispitanicima da postoje i druge vrste medija od onih koje koriste.

Rad je podijeljen na dva dijela, te pet cjelina. Prvi dio rada obuhvaća teoriju vezanu za internu komunikaciju, a drugi dio rada odnosi se na primjenu istražene teorije na konkretnim primjerima. Teorijska poglavlja ovog rada u kojem se govori o korištenju novih tehnologija u internoj komunikaciji, temelje se na sekundarnom istraživanju i sljedećim izvorima podataka: knjige, udžbenici, stručna literatura, znanstveni i stručni članci te internetski izvori. Drugi dio rada, odnosno analiza poslovnih slučajeva temelji se na primarnom istraživanju.

Prvo poglavlje odnosi se na interni marketing koji podrazumijeva marketinške napore poduzeća orijentirane prema zaposlenicima kako bi isti bili motivirani obavljati svoje zadatke na najbolji mogući način. Objašnjava se razlika internog marketinga i upravljanja ljudskim potencijalima, te koja je uloga internog marketinga u uslužnim djelatnostima. Važno je znati da kako bi poduzeće uspjelo na tržištu, osim eksternog fokusa mora imati i onaj interni. Na kraju prvog poglavlja opisana je komunikacija kao najvažniji element internog marketinga, te je to ujedno i poveznica sa drugim poglavljem u kojem se detaljno obrađuje interna komunikacija.

Drugo poglavlje ovog rada nazvano *Interni odnosi s javnošću* opisuje da unutar organizacije i zbog toga najvažnija javnost jedne organizacije jesu, i uvijek će biti njezini zaposlenici. U ovom poglavljju detaljno se obrađuje interna komunikacija,

te njeni stilovi, faze i ciljevi. Važno je znati unaprijed segmentirati internu javnost, kako bi se određenim komunikacijskim kanalima mogla identificirati i usmjeriti pravovaljana poruke ili obavijest korisniku. Upravo zato se u ovom poglavlju posebno osvrće na segmentaciju zaposlenika, ali i na kanale putem kojih se obavlja komunikacija. Ovo poglavlje poseban osvrt pridodaje i metodama interne komunikacije pa se tako prepoznaje ulazna, bočna i silazna komunikacija koje su detaljno opisane.

Treće poglavlje detaljnije opisuje novije tehnologije u internoj komunikaciji koje su zastupljene kako na svjetskom tako i na hrvatskom tržištu. S pojavom interneta, uslijedio je val velikih promjena koje su se dogodile u poduzećima, pa između ostalog te promjene se mogu opisati kao pozitivne i olakšavajuće za internu komunikaciju. Pojavom interneta pojavile su se i društvene mreže koje danas koristi većina poduzeća za komunikaciju sa zaposlenima, jer upravo društvene mreže pružaju razne mogućnosti koje su u prošlosti bile nepoznanica. Osim društvenih mreža, velika važnost prepoznata je i kod online videa i newslettera koji danas predstavljaju nezaobilazan kanal interne komunikacije. U ovom poglavlju detaljno se opisuju i različite mobilne aplikacije koje su postale neophodne s obzirom da je zadnjih godina tržište doživjelo velike promjene razvojem pametnih telefona, pa su se mobilne aplikacije pronašle na listi nezaobilaznih kanala interne komunikacije.

Četvrto poglavlje, obuhvaća primjenu teorije na samim primjerima, ali i prikazuje rezultate istraživanja na određenim poslovnim slučajevima. U ovom poglavlju detaljno su opisana hotelska poduzeća nad kojima se provelo istraživanje vezano za korištenje novih tehnologija interne komunikacije. Hotelska poduzeća koja čine poslovne slučajeve su: Jadranka d.d. Mali Lošinj, Jadran d.d. Crikvenica, Plava laguna d.d. i Valamar Riviera d.d. Poreč. Nakon detaljne analize svakog poslovnog slučaja, na kraju ovog poglavlja nalazi se komparativna analiza svih poslovnih slučajeva kako bi se lakše došlo do zaključka vezanog za ovaj rad.

Prilikom izrade ovog diplomskog rada korištene su povijesne metode istraživanja, metode deskripcije, komparativne metode, metoda klasifikacije te deduktivna metoda.

## 2. Interni marketing

### 2.1. Pojam internog marketinga

Kao što su naveli Previšić i Ozretić - Došen (2004.) interni marketing podrazumijeva marketinške napore poduzeća koji su usmjereni prema zaposlenicima s ciljem izbora, motiviranja i zadržavanja najboljih ljudi koji će obavljati svoje poslove na najbolji mogući način.

Određeni elementi koji danas čine interni marketing primjenjuju se već dugi niz godina, ali ne u sklopu pojma internog marketinga. Prema Ahmedu i Rafiqu (2002., u Ružić, 2017.) danas u glavne elemente internog marketinga spadaju:

- Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika
- Orijehtacija na korisnika i njegovo zadovoljstvo
- Međufunkcionalna koordinacija i integracija
- Marketinški pristup za navedene elemente
- Implementacija specifičnih korporativnih strategija i strategija organizacijskih jedinica i funkcija.

Prvi trag internoga marketinga potječe iz kasnih sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća, kada su uloženi početni naponi u svrhu integriranja teorijskih i praktičnih doprinosa stručnjaka koji su se područjima marketinškog upravljanja bavili još prije četrdeset godina. (Previšić i Ozretić - Došen, 2004.)

Koncept internog marketinga potječe iz uslužnih poduzeća, počinje od toga da svi zaposlenici koji dolaze u bilo kakav kontakt s korisnikom usluge budu što bolje educirani i osposobljeni za taj interaktivni proces. Poželjno je usvojiti interni marketing, bez obzira na djelatnost poduzeća. Poznato je da su uslužna poduzeća važan izvor konkurentske prednosti i dio poslovnih aktivnosti gotovo svih gospodarskih subjekata. Proizvodna poduzeća prepoznala su značenje usvajanja internog marketinga, te su ga počela uvoditi. Kako je veliki broj autora pokušalo istaknuti svoju definiciju internog marketinga, i nakon analize velikog broja definicija, prema Ballantayneu (n.d.) koji se nalazi u radu Previšića i Ozretić - Došen (2004.,

str.556.) definicija internog marketinga bila bi: „ 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.“

## **2.2. Interno tržište**

Ukoliko poduzeće želi opstati na tržištu i postati konkurentno ono mora imati zaposlenike koji su voljni usvajati nove promjene i koji imaju pozitivan stav prema radu. Ako svaki zaposlenik primjenjuje marketinške principe, tada će se i svatko u poduzeću truditi da olakša posao drugima. Poduzeće svoje zaposlenike tretira kao potrošače, ali samo na internom tržištu. Na taj se način olakšava usvajanje koncepta orijentacije na eksterne potrošače od strane svakog zaposlenika. Interno i eksterno tržište, odnosno interni i eksterni korisnici se prilično razlikuju. Upravo zato je bitno za učinkovito marketinško upravljanje na internom tržištu usvojiti specifičnosti i razviti odgovarajući pristup. Interno je tržište zatvoreno, odnosi ponude i potražnje na njemu su relativno fiksni, interni potrošači odnosno korisnici imaju mali ili nikakav izbor po pitanju s kim će poslovati, dok potrošači na eksternom tržištu imaju veći izbor. Isto tako djelovanje vanjskih čimbenika znatno je smanjeno kada se radi o internom tržištu. Potrebno je provoditi istraživanje internog tržišta kako bi se otkrile potrebe, želje i stavovi zaposlenika. Kontinuirano anketiranje zaposlenika o uvjetima u kojima obavljaju radne zadatke, politici plaća i nagrađivanja za postignute rezultate, percepcijama kvalitete upravljanja ljudskim potencijalima, te o drugim s poslom i radnim mjestom povezanim aspektima, pruža iznimno važne informacije. Na taj način uprava neposredno saznaje koliki je stupanj zadovoljstva promjene i poboljšanja, dolazi li do povreda u pravilima ponašanja između zaposlenika i nadređenih. (Previšić i Ozretić - Došen, 2004.)

Kao i na eksterom tržištu tako i na internom postoji heterogenost potrošača što je polazište za segmentaciju tržišta. Stoga, interno tržište se mora segmentirati. Postoje različiti kriteriji segmentacije, od toga da se mogu segmentirati prema odjelima ili funkcijama unutar kojih obavljaju svoje zadatke, do toga da se segmentiraju prema stavovima. Tu je bitno naglasiti da treba izbjeći univerzalni pristup prema zaposlenicima, i posebnu pažnju treba posvetiti informacijama vezanim za razloge otpora na promjene. Nadalje, interno se tržište može i

segmentirati prema potrebama provođenja prilagođenih tečajeva te seminara, treninga i edukacije zaposlenika. Segmentacija na internom tržištu ima za cilj pronaći prave ljude koji će u poduzeću obavljati prave poslove, biti na odgovarajućim radnim mjestima i pozicijama u okviru poslovanja. (Previšić i Ozretić - Došen, 2004.)

### **2.3. Razlike između internoga marketinga i upravljanja ljudskim potencijalima**

Interni marketing uključuje programe namijenjene zaposlenicima i njihovu razvoju. Usmjeren je na pronalaženje, motiviranje i zadržavanje prema potrošaču orijentiranih zaposlenika, a jako je važan za radno intenzivna, posebice uslužna poduzeća jer znanje, stručnost, aktivnosti i ponašanje zaposlenika čine proizvod koji potrošači kupuju na eksternom tržištu. Mnogi autori, ili kritičari internog marketinga tvrde da je on ništa drugo nego sinonim za dobro obavljanje upravljanja ljudskim potencijalima. Međutim, provedena istraživanja su pokazala da na strateškoj i operativnoj razini postoje značajne razlike između internoga marketinga i upravljanja ljudskim potencijalima, te da je dobar interni marketing zapravo preduvjet za uspješno upravljanje ljudskim potencijalima.

Program internog marketinga sastoji se od planiranih aktivnosti, čiji je cilj putem komunikacija sa zaposlenicima te edukacijom, treningom, motiviranjem i poticanjem zaposlenika ostvariti marketinškom filozofijom prožeti način poslovanja. Program iziskuje svoj budžet, točno određene odgovornosti za njegovu raspodjelu i korištenje, i mora sadržavati detaljni vremenski plan operacionalizacije aktivnosti u odnosu prema različitim grupama zaposlenika, utvrđenih segmentacijom internog tržišta. Program internog marketinga mora omogućavati koordinaciju između marketinga i ostalih funkcijskih područja u poduzeću.

Prema Bahtijatević - Šiberu (1999.) upravljanje ljudskim potencijalima širi je pojam od internoga marketinga i ima četiri značenja: znanstvena disciplina, managerska funkcija, posebna poslovna funkcija u organizaciji i specifična filozofija managementa.

Glavne zadaće i aktivnosti, odnosno specifične funkcije upravljanja ljudskim potencijalima jesu (Bahtijatević - Šiber, 1999.):

- Strategijski management ljudskih potencijala

- Planiranje potrebnog broja zaposlenika i strukture zaposlenika
- Analiziranje i oblikovanje poslova i radnih mjesta
- Pribavljanje, izbor, uvođenje i raspoređivanje osoblja
- Praćenje i ocjenjivanje uspješnosti
- Motiviranje i nagrađivanje
- Obrazovanje i razvoj zaposlenih
- Stvaranje adekvatne organizacijske klime i kulture
- Socijalna i zdravstvena zaštita
- Radni odnosi
- Različite usluge zaposlenicima.

#### **2.4. Primjena internog marketinga**

Program primjene internog marketinga mora početi od ključnih osoba i grupa unutar poduzeća bez čijeg uključivanja i predanosti, kooperacije i podrške, poduzeće neće moći uspjeti primijeniti i provesti plan i program eksternog marketinga. Gronroos (1990.) tvrdi da postoje brojni argumenti koji ukazuju na to da interni marketing može biti moćan poput eksternog marketinga, poduzeća su danas u okruženjima koja obilježava niz različitih elemenata poput:

- Brojna poduzeća su neprekidno u transformaciji. Događaju se različita spajanja, alijanse, smanjivanja, preuzimanja. Svi takvi procesi i događaji izazivaju potrebu za stalnim komuniciranjem sa zaposlenicima.
- Sve više se poduzeća okreće usvajanju procesa delegiranja odgovornosti na veći broj zaposlenika, a u cilju izgradnje trajnih odnosa s potrošačima, čime se povećava potreba za neprekidnom izobrazbom i usavršavanjem zaposlenika.
- U projekte poduzeća, kao dio tima sve više se uključuju nezavisni stručnjaci izvan poduzeća. Nužno je da i oni shvate misiju poduzeća te svrhu projekta u okviru cjelokupne strategije i ciljeva poduzeća.
- Novi načini rada zahtijevaju da poduzeća i zaposlenici stalno usvajaju nova znanje i vještine – bitno je stvoriti poduzeće koje će stalno učiti i u budućnosti imati sve više i više važnosti.

Ulaganje u kvalitetu zaposlenika danas je temelj za kvalitetno poslovanje. Poduzeća primjenjuju interni marketing u tome kako pronaći odgovarajuće zaposlenike, kako s njima komunicirati, kako ih poticati te im omogućiti stalno usavršavanje, kako ih motivirati da daju sve od sebe, kako ih nagrađivati i konačno kako izgrađivati njihovu lojalnost koja će spriječiti odlazak kod konkurencije.

#### *2.4.1. Uloga internog marketinga u upravljanju kompanijom sa svrhom razvoja inovacija*

Prema Rafiqu i Ahmedu (2002., u Ružić, 2017.) uloga internog marketinga prilikom razvoja inovacija je velika, te na uspjeh inovacija izravno ili neizravno mogu utjecati:

- Organizacijska kultura
- Strukture, procesi i kontekst
- Komuniciranje sa zaposlenima
- Ljudi
- Ključne kompetencije
- Integracija

##### 1. Organizacijska kultura i vodstvo

Kultura predstavlja obrazac ponašanja, oblačenja, pa i komunikacije, te način donošenja odluka i ističe ono što je organizaciji i ljudima u njoj važno i slično. Kultura se bazira na nepisanim pravilima. Organizacijska kultura predstavlja skup vjerovanja, stavova i normi ponašanja koje su prihvatili i dijele članovi organizacije te obuhvaća opipljive i neopipljive elemente.

Prema Rafiqu i Ahmedu (2002., u Ružić, 2017.) smatra se da fokusiranjem na zaposlenike, interni marketing pomaže u identificiranju obrazaca ponašanja, obrazac ponašanja je potrebno prepoznati kako bi se mogli oblikovati specifični programi internog marketinga koji će utjecati na ponašanje zaposlenika i dovesti do boljih inovacija. Interni marketing ukazuje vodstvu koju vrstu poruke moraju

komunicirati te koje elemente moraju naglašavati kako bi se razvila kultura inoviranja unutar organizacije.

Interni marketing pomaže managerima da putem istraživanja imaju uvid te stvore alate za razvoj interne strategije koja će poboljšati implementaciju programa. Interna segmentacija treba biti oblikovana temeljem identifikacije zaposlenikovih potreba i ponašanja. Interni marketing identificira one tipove ponašanja i stavova koje vođe moraju poticati i razvijati. Interni marketing može u potpunosti procijeniti utjecaj vodstva i aktivnosti vođa na ponašanje zaposlenika, te na taj način pomaže u otkrivanju nedostataka u ponašanja vodstva.

Nakon što se identificiraju i sakupe najznačajnije priče koje ističu poželjno ponašanje zaposlenika u razvoju inovacije, one se mogu doraditi i kroz razne kanale disperzirati unutar organizacije. Interni marketing ulazi u um zaposlenika na način da im ukazuje i utječe na njihovo ponašanje koje je usmjereno na razvoj inovacija. Cilj priča je da pošalju jasnu poruku o važnosti inovacija za tvrtku te se iste redovito prepričavaju novim zaposlenicima.

Prema Rafiqu i Ahmedu (2002., u Ružić, 2017.) druga važna karakteristika kulture je da prelazi granice funkcija te se njen utjecaj proteže unutar cijele organizacije te traje dugo i teško se mijenja. Unutar kulture treba pronaći elemente koji podržavaju razvoj inovacija te iste treba isticati kako bi se organizacijska kultura jačala i prilagođavala.

## 2. Strukture, procesi i kontekst

Prema Rafiqu i Ahmedu (2002., u Ružić, 2017.) može se vidjeti da se interni marketing može koristiti i u cilju istraživanja procesa, potprocesa, hijerarhija te se temeljem provedenog istraživanja može ocijeniti kada su aktivnosti inoviranja otežane ili potaknute. Teško će neka tvrtka razviti ideju za tržište ukoliko unutar tvrtke postoji višestruko odobravanje za sve troškove ili se zahtijeva striktno praćenje pravila i procesa.

Interni marketing može biti alat uz pomoću kojeg će se osloboditi inventivna energija zaposlenika. Kultura kompanije uz pomoć strukture djeluje kao primarno olakšanje u tom zadatku, stoga struktura, procesi i kultura mogu snažno utjecati



na uspjeh inoviranja. Zaposlenici mogu razvijati puno ideja no ako imaju prepreke od strane strukture tvrtke tada sve te ideje propadaju.

Rafiq i Ahmed (2002., u Ružić, 2017.) navode da se interni marketing može koristiti i u identificiranju uloge koju „agent inovacije“ mora igrati u svrhu provedbe strategije inoviranja. Te se uloge mogu mijenjati od poticatelja odnosno onoga koji širi entuzijazam za novu ideju, pa do sponzora koji ohrabruje nastojanje ideje i brine o njezinom razvoju te šefa koji naređuje i očekuje poslušnost. Koja je uloga najbolja ovisi o trenutku i individualnoj preferenciji. Bitno je da vođa, ili šef ima vještine prepoznavanja svakog zaposlenika kako bi ih mogao razviti.

Prema Rafiqu i Ahmedu (2002., u Ružić, 2017.) interni marketing ima veliku ulogu u pripremanju adekvatnog PR sa svrhom da se smanje eventualne negativne posljedice poduzetih aktivnosti. Utječe i na razumijevanje organizacijskog okruženja te gradi organizacijske hijerarhije, politike i strukture. Interni marketing pomaže kompanijama da pristupe inovaciji kao jednom otvorenom sustavu u kojem je učesnicima u inovaciji dana kontrola nad inicijativama te je zaposlenicima povjereno da se samoorganiziraju.

### 3. Komunikacija sa zaposlenicima, personalizacija i prostor za improvizaciju

Komunikacija je najvažnija aktivnost svih aktivnosti u funkcioniranju svih procesa, ali je posebno važna u kros-funkcionalnim procesima kao što je inovacija. Upravo komunikacijom se mogu analizirati i interpretirati situacije koje dovode do problema te se isto tako može doći i do rješenja istog. A to sve podrazumijeva da sudionici budu uključeni u komunikacijski proces.

Rafiq i Ahmed (2002., u Ružić, 2017.) navode da je na eksternom tržištu važno da marketeri sve više razumiju da pozicioniranje nije nešto što se čini s proizvodom, već ono što se radi sa sviješću kupaca, a isto tako je bitno da interni marketeri razumiju da pozicioniranje nije nešto što se čini s internim proizvodom već ono što se čini sa svijesti vlastitih zaposlenika. Bitno je da unutar tvrtke postoji veza ili odnos koji utječe na emocionalno stanje u kojemu zaposlenici odgovaraju putem osjećaja prije negoli putem hladnih činjenica.

Interni marketing kreiranjem poruka te apeliranjem na emocije može omogućiti tvrtki brojne prednosti. Tvrtke koje samo prate trendove i koriste statistiku zapravo

malo il gotovo ništa znaju o tome kako zaista motivirati zaposlenike. Slika agregiranog zadovoljstva zaposlenika je stara mjera te obično odražava staru sliku prošlogodišnjeg stanja i osjećaja.

Interni marketing mora apelima inzistirati na efikasnost i navoditi tvrtke da stvore empatiju sa svojim zaposlenicima prilikom komuniciranja. Ukoliko one ne shvate da postoje različiti segmenti zaposlenika i sa različitim potrebama, tada će nastaviti sa produciranjem poruka koje neće dopirati do ciljanih skupina. A, loše poruke produbljuju distancu između zaposlenika i organizacije dok s druge strane interni marketing personalizira taj odnos.

Prema Rafiq i Ahmedu (2002., u Ružić, 2017.) možemo zaključiti da se očekuje da će se važnost komunikacije kao i prostor za improvizaciju u budućnosti razvijati s obzirom da tržišta danas djeluju u turbulentnom okruženju. Interni marketing ima važnu ulogu da omogućava improvizaciju unutar procesa inoviranja. Zapravo omogućava tvrtkama da budu brže u okruženju koje se stalno i brzo mijenja tako da komuniciraju i ističu glavni smjer i norme ponašanja što smanjuje potrebu za pravilima i procedurama, a može se pokazati kao važan stimulans u razvoju inovacija. Interni marketing je zapravo medij koji služi za prenošenje informacija o željenoj razini tehničkih performansi proizvoda i informacije o procesu razvoja proizvoda. To čini tako da potiče i gradi visoku razinu timskog rada i obostranog povjerenja među članovima tima.

#### 4. Ljudi

Rafiq i Ahmed (2002., u Ružić, 2017.) ističu da ključni element u razvoju inovacija predstavljaju motivirani zaposlenici. Danas, u modernim tvrtkama, zaposlenici su opterećeni sa poslom kako bi postigli veću učinkovitost. Da bi potaknuli inovacije i kreativnost, poduzeća moraju uključiti srca i umove zaposlenika. Jedan od većih razloga nemotiviranosti zaposlenika je to što se tvrtke ne povezuju sa potrebama svojih zaposlenika. Ako one žele kreativnu i predanu radnu snagu bitno je da razmišljaju i razvijaju veze i odnose sa svojim zaposlenicima.

Interni marketing nastoji razumjeti cjelokupnu spremnost organizacije za nove inicijative istražujući sveukupni set potreba organizacije te vezu sa sveukupnim

setom potreba i težnji zaposlenika. Prihvaćajući stav da je inovacija i težnja inoviranju ili prihvaćanju i poticanju inovacije individualna karakteristika pojedinca, manageri se suočavaju sa izazovima u novačenju i upravljaju talentima na način koji je konzistentan s organizacijskim ciljevima. Interni marketing tu igra važnu ulogu u selekciji zaposlenika koji će osigurati uspjeh inoviranja.

Da bi tvrtke bile dosljedne u isporuci proizvoda kompanije moraju značajno investirati u interne i eksterne trening programe za njihove zaposlenike. Uspjeh leži u izgradnji i održavanju partnerstva između managementa i zaposlenika, a da se to ostvari, tvrtka treba definirati potrebe raznih segmenata na internom tržištu. Jedan od načina je da se istraže potrebe za treningom.

## 5. Ključne kompetencije

Kako ističu Rafiq i Ahmed (2002., u Ružić, 2017.) interni marketing nije dio niti jedne funkcije poduzeća, već je odličan alat za upravljanje ključnim kompetencijama. Može se koristiti u isticanju skupa povezanih prednosti koje čine prepoznatljivu sposobnost tvrtke. Izuzetna sposobnost ili kompetencija predstavlja svaku konkurentsku prednost koju jedna kompanija ima u odnosu na ostale u branši, a koja se ne može lako kopirati. Tvrtkine ključne kompetencije predstavljaju povezani skup vještina i tehnika korištenih u oblikovanju, razvoju, distribuciji i podršci tvrtkinim proizvodima i uslugama. Učinkoviti razvoj novog proizvoda zahtijeva i korištenje eksternih kompetencija među dobavljačima i partnerima kako bi se podržale interne kompetencije. Uspješne tvrtke razvijaju snažne interne kompetencije za razvoj proizvoda, no isto tako koriste i potrebne kompetencije partnera i dobavljača, stoga uloga internog marketinga obuhvaća cjelokupni inovacijski lanac u kojem partnerske tvrtke moraju biti usklađene s inovacijskim ciljevima. Povjerenje i obostrano razumijevanje je ključno u takvim partnerstvima.

Kako obično sve potrebne kompetencije nisu na raspolaganju uvijek unutar tvrtke, tada se mora razviti strategija pridobivanja kompetencija izvana, a to zahtijeva dugoročni plan ključnih kompetencija odnosno plan korištenja internih kompetencija te plan pridobivanja i traženja ključnih kompetencija izvana. Takav plan mora obuhvatiti i sadašnjost i budućnost.

## 6. Integracija

Prema Rafiqu i Ahmedu (2002., u Ružić, 2017.) može se zaključiti da inovacija ovisi o kvaliteti inputa, a integracija svih inputa je od velike važnosti. Ona se sastoji od pojedinih sustava i sustavnih sučelja koji moraju biti u fokusu poboljšanja i inovacije. Učinkovita integracija može utjecati na nastale troškove. Pa tako ako su svi napori integrirani onda je rezultat povećana vrijednost proizvoda i to tijekom dugog perioda. Učinkovita integracija u inovacijama generira tržišno – vođene proizvode, koji posljedično predstavljaju temelj dugoročne konkurentske prednosti tvrtke. Integracija je vjerojatno najteži ali najvažniji izazov inovirajućih tvrtki. Tu svaki pojedinac unutar tvrtke ima važan zadatak u kreaciji inovacije.

Interni marketing ukazuje na to da su ljudi od najveće važnosti u postizanju uspjeha tvrtke i to zato što interni marketing povezuje zaposlenike i strategiju, a to vodi boljoj implementaciji koju omogućuje ključ implementacije kojeg predstavlja zaposlenik.

Prema Rafiqu i Ahmedu (2002., u Ružić, 2017.) može se zaključiti da interni marketing povezuje specifične strategije uz razvoj kompetencija, koje se potom vežu za svakog pojedinca, njegovu kreativnost, odgovornost i iskustvo. Isto tako utječe na formiranje korporativnog identiteta i uma, a ti utjecaju predstavljaju temelje za integriranu inovativno kreativnu organizaciju. Interni marketing povezuje i postavlja individualno u kolektiv. Interni marketing između ostalog istražuje vezu zaposlenika sa samim sobom, odnosno ljudima, organizacijom i svijetom u kojem žive.

### *2.4.2. Uloga i značenje internog marketinga u uslužnim poduzećima*

Značaj internog marketinga u uslužnim poduzećima može se prepoznati u samoj njegovoj definiciji prema Ahmedu i Rafiqu (2002., u Ružić, 2017.) koja govori da je to planirani napor koji koristi marketinški pristup kako bi motivirao zaposlenike, a sve u svrhu implementacije i integracije strategije poduzeća koje su u potpunosti usmjerene korisniku. Odnosno, najviše se prepoznaje važnost internog marketinga u onim djelatnostima gdje su zaposlenici u izravnom kontaktu sa korisnicima. Prema brojnim autorima interni marketing je nastao iz marketinga usluga, upravo zato što su prepoznali važnost interaktivnog kontakta zaposlenika sa korisnicima.

Interni marketing u uslužnim poduzećima je krovni koncept za niz međusobno različitih aktivnosti unutar poduzeća, čiji je cilj razvijanje orijentacije na usluge i orijentacije na korisnika usluge kod svih zaposlenika. Značenje interaktivnog procesa između zaposlenika i korisnika usluge na eksternom tržištu ističu brojni teoretičari i stručnjaci u praksi. (Ozretić - Došen, 2001.)

U uslužnim poduzećima zaposlenici su od presudne važnosti jer je usluga u velikoj mjeri određena njihovim ponašanjem i radom. Zadovoljstvo zaposlenika odnosno internih korisnika preduvjet je za dobro poslovanje uslužnog poduzeća. Prema nekim ekspertima, čak su potrebe korisnika s eksternog tržišta tek na drugom mjestu, nakon potreba zaposlenika, jer ih je moguće na odgovarajući način zadovoljiti tek nakon što su zadovoljene potrebe zaposlenika. (Ozretić – Došen et.al., 2001.)

Na povećanje zadovoljstva zaposlenih mogu u velikoj mjeri utjecati manageri, koji uspješno prenose viziju poduzeća, oni zapravo predstavljaju snažan motivator za zaposlene, što je posebno važno za zaposlenike koji se nalaze na prvoj liniji odnosno koji su u direktnom kontaktu sa kupcima. Zadovoljni zaposlenici, pored toga što su lojalni poduzeću i ne nameću potencijalni trošak napuštanja radnog mjesta, oni direktno ili indirektno mogu imati utjecaj na korisnike jer zadovoljan zaposlenik stvara zadovoljne korisnike. Upravo to posebno dolazi do izražaja kod uslužnih djelatnosti.

Najčešće upotrijebljene tehnike internoga marketinga u uslužnim poduzećima jesu (Ozretić – Došen et.al. , 2001.):

- Misija poslovanja mora biti jasno određena i prezentirana zaposlenicima. Zaposlenici ne smiju imati nikakve dvojbe u svezi s njezinim sadržajem.
- Interne se novine rabe kao medij putem kojega se razvija osjećaj aktivne uključenosti zaposlenika u poslovanje. Njima se izgrađuje povjerenje u poduzeće, posebice kada se izvještava o značajnim dostignućima. Također, često se rabe kako bi se zaposlenici izvijestili o pojedinačnim uspjesima.
- Pri kreiranju kampanja oglašavanja namijenjenih eksternom tržištu potrebno je promatrati zaposlenike poduzeća kao sekundarno ciljno tržište. Oglasi, bez obzira na medij u kojem se pojavljuju, svojim sadržajem i profesionalnošću trebaju poticati povjerenje zaposlenika u upravu poduzeća.

- Izgled i uređenje prostora u kojemu se odvija poslovanje, posebice prostora u kojima se pruža usluga, te odjeća zaposlenika, također imaju veliko značenje u poticanju povjerenja zaposlenika i prenošenju vrijednosti koje karakteriziraju osobnost poduzeća.

## **2.5. Marketinške aktivnosti prema zaposlenima**

Danas u uvjetima jake konkurentske borbe, kada na tržištu nije dovoljno dobar proizvod ili usluga nego se očekuje i povjerenje, empatija, i uvažavanje bitno je stvoriti kontakt sa zaposlenicima koji će im dati snagu da pruže traženo korisnicima. Osjećaj povjerenja povećava se kada su zaposlenici poduzeća koji dolaze u kontakt s potrošačima relaksirani i učinkoviti, kada potrošač shvati da mu žele i mogu pomoći i kada stav zaposlenika pokazuje iskrenu brigu za potrošača. Sam razvoj internog marketinga krenuo je od orijentacije na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika, u slijedećoj je fazi usvojena orijentacija na eksterne potrošače i kupce, dok su suvremenici interni marketing karakterizirali kao sredstvo upravljanja promjenama. Koncept internog marketinga zapravo pretpostavlja da su zaposlenici interni potrošači i čine prvo tržište poduzeća. Zadovoljni interni potrošači, odnosno zadovoljni zaposlenici preduvjet su zadovoljnih eksternih potrošača odnosno zadovoljnih korisnika usluga ili proizvoda. Primjena internog marketinga ima za cilj da stvori na strateškoj razini takvo okruženje koje će u djelatnicima pobuditi svijest o orijentaciji na eksterne potrošače i ostvarenju ciljeva. Marketinške aktivnosti se prema zaposlenicima moraju obavljati tako da ih privuku, motiviraju i potaknu na zadovoljavanje njihovih potreba i želja kao internih potrošača, a istovremeno biti u skladu s ciljevima poduzeća. Zato je potrebno imati između ostalog i podršku uprave, osmišljenu kadrovsku politiku, učinkovito osposobljavanje unutar poduzeća i planiranje.

Na operativnoj razini cilj je zaposlenicima „prodati“ poslove, inicijative i kampanje. Radna mjesta i pripadajući im zadaci, prava i odgovornosti jesu proizvodi koje treba prodati na internom tržištu. Znači, poduzeće rabi politiku proizvoda, cijene, prodaje i distribucije, te promocije, kako bi postiglo uspjeh u zapošljavanju, edukaciji i motiviranju zaposlenika sposobnih da obavljaju zadatke na najbolji mogući način kako bi se stvorilo zadovoljstvo eksternih potrošača. (Previšić i Ozretić - Došen, 2004.)

### 2.5.1. Osnaživanje

Osnaživanje može biti objašnjeno na različite načine, ali ono što se većina autora slaže je da glavni element osnaživanja predstavlja sloboda odlučivanja zaposlenika o pojedinim aktivnostima koje su povezane sa ispunjenjem zadatka. Ono omogućava kontaktnom osoblju da ima određenu razinu slobode tijekom isporuke usluge. Upravo velika važnost osnaživanja može se prepoznati kod uslužnih djelatnosti.

Rafiq i Ahmed (2002., u Ružić, 2017.) ističu da postoje tri vrste slobode osnaživanja:

1. Rutinska diskrecija koja predstavlja slobodu odlučivanja koju imaju zaposlenici prilikom izbora jedne od alternativa sa ciljem izvršenja posla
2. Kreativna diskrecija se provodi kada zaposlenici moraju samostalno razviti neku alternativnu metodu izvršenja zadatka. Kreativno ponašanje nije određeno od strane organizacije, ali se prihvaća i na njega se gleda pozitivno.
3. Devijantna ili izopačena diskrecija uključuje ponašanje koje nije dio posla zaposlenika i izvan je njegova područja djelovanja, te na ovu vrstu slobode organizacija gleda negativno.

Važan element osnaživanja je dijeljenje informacija. Postoji više razloga zašto je potrebno osnaživati zaposlenike. Ono što se smatra glavnim razlogom je taj da osnaživanje kontaktnog osoblja pruža prilike za prodaju koja proizlazi iz interaktivnosti kontaktnog osoblja sa korisnicima. Isto tako osnaživanje poboljšava motivaciju i produktivnost zaposlenika te dovodi do promjena u stavovima i ponašanju zaposlenika. Promjene u stavovima mogu se ogledati u tome da dolazi do zadovoljstva poslom i smanjenjem stresa. Dok promjene u ponašanju mogu povećavati učinkovitost jer zaposlenici osjećaju da nadređeni imaju povjerenje u njih. Isto tako mogu se prilagoditi trenutnim situacijama te sukladno tome i prilagoditi uslugu korisniku, a upravo to prilagođavanje predstavlja izvor diferencijacije od konkurencije i stvara zadovoljstvo korisnika.

Ružić (2017.) u svojem radu navodi da prema Bowen i Lawleru postoji pet elemenata koji definiraju primjenu osnaživanja i to su:

1. Poslovna strategija - organizacije koje provode određene strategije kao što su strategije personalizacije usluga moraju osnažiti svoje zaposlenike da bi mogli personalizirati usluge korisnicima kako im nalaže strategija.
2. Veza sa korisnikom - pogotovo u situacijama kada se njeguje dugoročni odnos sa korisnicima osnaživanje mora biti ključno, to je posebice važno kod organizacijske kupnje gdje odnos osim što je dugoročan ima i visoku vrijednost pojedinih transakcija.
3. Tehnologija – ako isporuka usluge podrazumijeva korištenje tehnologije, tada osnaživanje zaposlenika mora biti adekvatno.
4. Poslovno okruženje – smatra se da postoje tržišta koja su nepredvidiva i varijabilna gdje je važno osnažiti zaposlenike, ali i tržišta koja su predvidiva za koje se smatra da je prihvatljiviji pristup proizvodne linije.
5. Tipovi zaposlenika – prepoznaju se dvije vrste pristupa, pa se tako razlikuje osnaživanje koje zahtijeva teoriju Y tip managera koji dopuštaju zaposlenicima da rade neovisno u korist organizacija. Za razliku od Teorije Y, postoji i pristup proizvodne linije koji zahtijeva teoriju X tip managera koji vjeruju da mora postojati nadziranje šefova nad zaposlenicima.

Prema Rafiqu i Ahmedu (2002., u Ružić, 2017.) razina i tip osnaživanja kojima će biti osnaženi zaposlenici ovisi o kompleksnosti ili varijabilnosti korisnikovih potreba te kompleksnost ili varijabilnost zadatka. U dimenzije korisnikovih potreba za uslugama spadaju:

- Složenost usluge - što je veća kompleksnost proizvoda ako se gleda iz perspektive korisnika, to je veća i potreba da zaposlenici budu osnaženi.
- Kompleksnost odnosno varijabilnost korisnikovih potreba - jer što je kompleksnija ili varijabilnija potreba kupca, to je veća potreba za osnaživanjem zaposlenika.
- Važnost brzine usluge – smatra se da što je veća važnost brzine isporuke usluge, manje je adekvatno osnaživanje kontaktnog osoblja, jer je brzina često dobivena zahvaljujući standardiziranim rutinama isporuke usluge.



- Prilagodba – predstavlja razinu u kojoj korisnik očekuje da proizvod bude prilagođen njegovim specifičnim potrebama. Što su veći zahtjevi za prilagođavanjem, veća je potreba za osnaživanjem.
- Važnost kvalitete usluge

Rafiq i Ahmed (2002., u Ružić, 2017.) ističu da je potrebno da organizacije identificiraju ključne elemente zadatkom povezanih aktivnosti koje određuju karakteristike usluga i proces njihovih isporuka. Pa tako u zadatkom povezane dimenzije za osnaživanje spadaju:

- Tehnologija - što je veća ne rutinska priroda zadatka javlja se veća potreba za osnaživanjem.
- Raznolikost i nesigurnost zadatka – označava mjeru u kojoj zaposlenik treba biti fleksibilan i mora izvršavati ne rutinske zadatke, a sve da bi zadovoljio potrebe korisnika. Zapravo vrijedi da što je veća raznovrsnost zadatka, veća je i potreba da se zaposlenici osnaže.
- Kreativnost – što su veći zahtjevi od korisnika prema zaposlenicima da budu kreativni, to se javlja veća potreba za osnaživanjem zaposlenika.
- Složenost – ako je zadatak kompleksan, te zahtjeva veći broj koraka da se obavi potreba za osnaživanjem je velika.
- Fokus na proces u odnosu na fokus na proizvod – ako je fokus na proces tada se zahtijeva osnaživanje, a u suprotnom ako je na proizvod tada je bolja orijentacija proizvodne linije.
- Dodavanje vrijednosti u točki kontakta – ako je veća vrijednost kontaktnog osoblja pri usluživanju usluge u odnosu na osoblje back – offica tada je veća potreba za osnaživanjem.
- Vrijeme kontakta – ukoliko je kontakt duži, veća je i interakcija korisnika sa zaposlenikom to znači i da osoblje mora biti osnaženo kako se ne bi pojavile nesigurnosti.

- Važnost oporavka usluge – što je veća potreba da se usluga brže oporavi, veća je i potreba da zaposlenici budu osnaženi.
- Kompleksnost odnosa korisnika sa organizacijom – odnosi se na kompleksnost odnosa koji zahtjeva osnaživanje.
- Mogućnost za interaktivni marketing – ako se pruži mogućnost za prodaju dodatnih usluga korisnika što ujedno označava i veći obim interaktivnog marketinga koji za sobom povlači i osnaživanje.

Ono što je posljedica osnaživanja zaposlenika zapravo su povećani troškovi, a kako bi zaposlenici bili osnaženi oni moraju biti adekvatno trenirani. Bitno je da oni zaposlenici koji budu zaposleni, imaju vještine prihvaćanja dodatnog osnaživanja i nošenja s istim. Tu dolazi do povećane odgovornosti radne snage i poboljšanih vještina koje iziskuju i veće plaće. S druge strane, osnaženi zaposlenici mogu iskoristiti svoj položaj i početi individualizirati uslugu što ujedno dovodi do smanjenja produktivnosti i usporenog procesa isporuke usluge.

## **2.6. Interni marketing kao preduvjet za uspješni eksterni marketing**

Kako bi poduzeće bilo uspješno, mora imati i interni i eksterni fokus. Interni fokus podrazumijeva da zaposlenici moraju osjetiti da su važni upravi i da se ona brine o njima kroz sve aktivnosti koje se tiču oblikovanja i planiranja prostora i uvjeta za rad, određivanja radnih zadataka, komuniciranja te prikupljanja povratnih informacija od zaposlenika. Ako zaposlenici uoče i shvate kako i sami smiju i moraju sudjelovati u poboljšanju onoga što je njima važno, njihova će se predanost poslu znatno poboljšati. Svi koji upravljaju poduzećem moraju razumjeti i u potpunosti prihvatiti takvo određenje fokusa internog marketinga. Eksterni fokus se ne može niti se smije promatrati odvojeno od internog. Konačni cilj internog marketinga verificira se na eksternom tržištu. Taj cilj je uspješni interaktivni i eksterni marketing poduzeća, koji je rezultat djelovanja stručnih, profesionalnih, prema potrošačima te uslužnom poslovanju usmjerenih zaposlenika. (Previšić i Ozretić - Došen, 2004.)

Model internog marketinga, koji je osmislio Berry, točno opisuje povezanost i međuovisnost internoga i eksternoga marketinga. Osnovna obilježja modela su:

- Temeljna postavka modela, tretiranje zaposlenika kao potrošača, rezultirat će promjenom stavova zaposlenika. Oni će usvojiti orijentaciju na potrošača, što će pridonijeti pružanju kvalitetnije usluge i omogućiti stjecanje konkurentske prednosti na tržištu.
- Tretiranje zaposlenika kao potrošača zahtjeva da se svaki posao u poduzeću promatra kao proizvod ili usluga poduzeća. Odnosno, da se potrebe i želje internih potrošača moraju uvažavati, a neophodno je ulaganje napora u postizanje atraktivnosti proizvoda za interne potrošače.
- Tretiranje poslova kao proizvoda zahtijeva novi pristup upravljanja ljudskim potencijalima, takav koji uključuje primjenu marketinških znanja i tehnika u cilju privlačenja i zadržavanja prema potrošaču orijentiranih zaposlenika.

## **2.7. Preuvjeti za uspješnu ugradnju i primjenu strategije internog marketinga**

Interni marketing može biti učinkovit jedino ako su ispunjena tri preuvjeta (Gronroos, 1990.):

- Interni marketing čini integralni dio strateškog upravljanja.
- Program internog marketinga i proces provođenja planiranih aktivnosti ne smiju biti onemogućeni postojećom organizacijskom strukturom u poduzeću, odnosno nedostatkom potrebne podrške uprave.
- Uprava poduzeća mora neprekidno pokazivati pozitivan, aktivan odnos prema procesu internog marketinga.

Ako se interni marketing provodi kao povremena kampanja, te kao kampanja koja nije povezana s ostalim aktivnostima, funkcijama te upravljanjem poduzećem, njegov će pozitivni učinak izostati. Zaposlenici poduzeća mogu se prema potrebi i razini uključenosti u interni marketing podijeliti u: top management, manageri srednje i operativne razine, zaposlenici koji dolaze u kontakt s potrošačima, te zaposlenici koji su podrška poslovanju.

## **2.8. Komunikacija – najvažniji element internog marketinga**

U svojem djelu Previšić i Ozretić - Došen (2004.) navode kako u istraživanju o obilježjima i promjenama radne snage provedenom u SAD-u kao najznačajniji odgovor na pitanje „Što zaposlenici žele?“ pojavio se „otvorena komunikacija“. Plaća koja u svijesti mnogih kada pomisle što bi mogao biti odgovor na to pitanje bila je svrstana tek na 16. mjesto, a kada su ispitanici upitani zbog čega žele napustiti radna mjesta, najčešći odgovor bio je da žele priznanje i osjećaj da pridonose poslu, a ne žele se osjećati kao da rade u vakumu. Poduzeća čija su obilježja visoki moral njihovih zaposlenika, pozitivni i željeni financijski učinci, specifični pristup u razvoju poslovanja, razlikuju se od ostalih upravo po odnosu prema svojim zaposlenicima. (Previšić i Ozretić - Došen, 2004.)

Komunikacija kao element internog marketinškog miksa podrazumijeva protok i podjelu informacija, a mogu biti osobne ili sve češće u neosobnom obliku uz upotrebu: novina poduzeća, direktne pošte, videoprezentacija, emitiranja vlastitog programa, treninga putem demonstriranja novih znanja i vještina – sve u cilju povećanja svjesnosti zaposlenika da djeluju u skladu sa zahtjevima koje prema njima postavlja poduzeće.

Ciljevi interne komunikacije i promocije mogu biti (Previšić i Ozretić - Došen, 2004.):

- Komunikacija argumenata za promjenu
- Motivacija zaposlenika (komunikacija o tome da su izražene brige i interesi zaposlenika uočeni i ugrađeni u planiranje novih postupaka)
- Motivacija zaposlenika i posrednika da prihvate značenje promjene
- Izobrazba i trening zaposlenika za nove postupke
- Podsjećanje svih na potrebne i uvedene promjene
- Odgovaranje na pitanja i rješavanje problema
- Primanje potvrdnih informacija

Interna komunikacija i promocija posebno su važne i učinkovite pri upoznavanju zaposlenika s obavezama i činjenicama što se od njih očekuje u smislu

obavljanja poslova, kada i na koji način, čime se jasno određuje uloga za svakog zaposlenika.

Stauss i Hoffmann (u Previšić i Ozretić - Došen, 2004.) diferenciraju komunikacijske ciljeve ovisno o željenom utjecaju na znanje, stavove i ponašanje zaposlenika. Ako su u pitanju ciljevi koji su vezani uz znanje, tada se radi o komunikaciji čija je svrha informiranje zaposlenika kao što je informiranje o zahtjevima potrošača ili korisnika, o obilježjima proizvoda i usluga i slično tome. Ako se radi o komunikaciji koja je povezana sa stavovima zaposlenika odnosi se na oblikovanje i usvajanje orijentacije prema potrošaču i korisniku. Znanje i stavovi u velikoj mjeri utječu na ponašanje, dok s druge strane odgovarajuća komunikacija ima za cilj poticanje aktivnog, samostalnog uključivanja u rješavanje različitih situacija u svakodnevnom poslu, kao što je primjerice poticaj za svojevrijedno aktivno prikupljanje i podjelu informacija. (Previšić i Ozretić - Došen, 2004.)

### **3. Interni odnosi s javnošću**

Odnosi s javnošću uspostavljaju odnose između organizacije i svih njezinih vanjskih i unutarnjih javnosti. Vodstvu stvara izazov uspostaviti što bolju komunikaciju prema dolje, kako bi pridonijela jačanju zajedničke pripadnosti među članovima neke organizacije, kao i boljoj identifikaciji s ciljevima organizacije. Gledajući na te izazove može se reći da je unutarnja komunikacija važnija nego vanjska, jer organizacija mora funkcionirati učinkovito u postizanju svojih ciljeva kako bi opstala. Dakle, unutarnji odnosi znače uspostavljanje i održavanje odnosa sa svim svojim javnostima unutar organizacije i zbog toga najvažnija javnost jedne organizacije jesu, i uvijek će biti njezini zaposlenici. (Tomić, 2016.)

#### **3.1. Interna komunikacija**

Interna komunikacije uglavnom se shvaća kao planirana komunikacija sa zaposlenikom. Definicija interne komunikacije bila bi: „Interna (unutarnja) komunikacija jest planirana uporaba komunikacijskih radnji radi sustavnog utjecaja na znanje, stavove i ponašanje sadašnjih zaposlenika.“(Tomić, 2016., 793.str)

Na razini znanja teoretičari smatraju kako zaposlenik mora biti informiran, mora poznavati zahtjeve korisnika te poznavati strategiju organizacije, kao i sve

eventualne organizacijske promjene. Na razini stavova podrazumijeva se zaposlenik koji je identificiran s organizacijom, koji je korisnički orijentiran te koji razumije odluke menadžmenta. Dostizanjem ciljeva ovih dviju razina zaposlenikovo će ponašanje biti samoodgovorno. U svim definicijama interne komunikacije poseban naglasak je na menadžment, odnosno prema upravljanju i vođenju pa se može zaključiti kako je interna komunikacija u svim kontekstima upravljačka (pod)funkcija.

Vezano za to Bennett (1994., u Tomić, 2016.) navodi tri bitne komunikacijske odlike:

1. Kada komunicirati. Prijenos svake informacije koja za pojedinu osobu ili skupinu može biti relevantna jednostavno je nemoguć, inače bi organizacija sve svoje vrijeme, energiju i resurse uložila u prenošenje poruka, od kojih bi većina imala malu praktičnu vrijednost. Dakle mora se odabrati.
2. Kako komunicirati. Mediji pomoću kojih se poruke prenose uključuju pisma i memorandume, telefonske razgovore, sastanke, plakate i oglasne ploče, kućna novinska izdanja te pisana izvješća. Važni mogu biti neformalni kanali, osobito glasine.
3. S kime komunicirati. Odabir primatelja ovisi o svrsi poruke koja se prenosi. Točan odabir primatelja mora osigurati izvršenje uputa jer će oni koji su zaduženi za njihovo provođenje točno znati što im je činiti.

Brojne agencije imaju različite stilove za interne komunikacije. Prema Harrisonu (1995., u Tomić, 2016.) razlikuje se pet vrsta stilova:

1. stil instrukcija – zaposlenici jednosmjerno, odozgo prema dolje, dobivaju informacije i upute za rad.
2. stil informiranje – sažetim i nerijetko ograničenim informacijama organizacija nastoji pomoći zaposlenicima pri shvaćanju njihove uloge u organizaciji.
3. konzultativni stil – dvosmjerna komunikacija koja uključuje interaktivnost zaposlenika i mogućnost izražavanja vlastitih pogleda na organizaciju.
4. stil uključivanja – dvosmjernan proces u kojem većina informacija, kao prijedlozi zaposlenika za rješavanje problema, ide odozdo prema gore, što im omogućuje bolje upoznavanje s organizacijom i stjecanje iskustva.

5. participativni stil – zaposlenici sudjeluju u odlučivanju o svim važnim organizacijskim pitanjima.

Zaposlenici svih razina trebali bi biti uključeni u razvoj organizacijske misije, dugoročnih i kratkoročnih ciljeva te, ako se od njih očekuje, podržavati ih. Oni će vjerojatno imati glavnu ulogu u provedbi potrebne taktike za ostvarivanje dugoročnih i kratkoročnih ciljeva i strategija. Zato moraju biti uključeni i opunomoćeni pomoću organizacijskog ustroja i participativne organizacijske kulture. Svi drugi dionici smatraju svakog zaposlenika predstavnikom organizacije i zato je ključno da zaposlenici moraju imati dovoljno informacija za produktivan rad i djelotvorno postupanje s njima. Stoga prva od četiri značajki Welchove organizacije koja uči naglašava da je bitno otvoreno dijeliti informacije, u organizaciji koja uči informacije se ne bi smjele gomilati niti se držati u tajnosti, nego bi trebale biti dostupne i svima ponuđene jer bez informacija i zajedničkih okvira uspoređivanja ne bi bilo moguće organizacijsko učenje.

Cuttlip, Center i Broom (2003., u Tomić, 2016.) identificirali su četiri faze gdje je učinkovita komunikacija sa zaposlenicima od primarne važnosti:

1. Početak – privlačenje i primanje novih zaposlenika.
2. Rad – gdje bi se trebale širiti upute, vijesti i informacije vezane za posao.
3. Nagrade i priznanje – promaknuća, posebni događaji i nagrade.
4. Prekid – otkazi, otpuštanja.

Postoje tri osnovna cilja komuniciranja: utjecaj, informiranje ili izražavanje emocija. Razumljivo je da je utjecaj onaj cilj kojim rukovoditelji iskazuju želju da njima podređeni zaposleni ostvaruju zacrtane ciljeve. Komunicirajući s njima, on ih informira, ali i utječe na njihovo ponašanje. Menadžer bi trebao prikazivati iskreno zanimanje za brige zaposlenika provodeći istraživanja o njihovim stavovima i prijedlozima te stimulacijom uzlaznog tijeka komunikacije. Mora postojati reakcija za sve ove informacije tako da zaposlenici osjećaju usvajanje novih mišljenja. Ako se to ne dogodi, mogu biti nezadovoljniji nego prije. Uključivanje zaposlenika u donošenje odluka moglo bi dovesti do povećane učinkovitosti. A, ako uzmemo u obzir i to da se

komuniciranjem utječe i izražava emocija, može se zaključiti kako utječe i na ponašanje sudionika u komunikacijskom procesu, odnosno kako komunikacija čini temelj međuljudskih, unutargrupnih i međugrupnih odnosa, time i ukupne organizacijske učinkovitosti. Komunikacija treba ponajprije biti usmjerena postizanju ciljeva organizacije, svijesti zaposlenika o poslovnim operacijama, problemima, ciljevima i razvoju što će povećati njihovu učinkovitost kao veleposlanika unutar tvrtke i izvan nje. (Tomić, 2016.)

### *3.1.1. Uloga i ciljevi interne komunikacije*

Svrha internog komuniciranja vidi se u davanju potpore ciljevima, politici i programima organizacije te otkrivanju i zadovoljavanju potreba interne javnosti. Stoga treba potaknuti otvorenu dvosmjernu komunikaciju i uzajamno razumijevanje, rezultat čega bi trebala biti promjena ukupnog organizacijskog ponašanja. Prema Brkiću (2003., u Tomić, 2016.) organizacijsko interno komuniciranje sa zaposlenima kreira programe koji su usmjereni na motiviranje zaposlenika da bolje rade svoj posao te dodaje šest ključnih uspješnih programa za odnose sa zaposlenima: sigurnost, respekt, participacija, razmatranje, prepoznavanje i mogućnosti.

Aktivnosti komunikacije nisu same sebi cilj, već sredstvo za ostvarivanje cilja. Drugim riječima, cilj nije samo informiranje nego i promjena stavova i ponašanja ljudi poradi ostvarenja ciljeva organizacije.

### *3.1.2. Položaj interne komunikacije u organizaciji*

Za pravilno funkcioniranje interne komunikacije nužno je da je pozicionirana na samom vrhu organizacije te da menadžment poštuje važnost i stručnost osoba kojima je to posao. Bez takva poštivanja malo je vjerojatno da će bilo kakva komunikacijska strategija biti ostvarena prema planu i da će biti učinkovita. (Tomić, 2016.)

## **3.2. Segmentiranje interne javnosti**

Razmišljanje o zaposlenicima kao najvažnijoj unutarnjoj javnosti ponekad upućuje na pomisao da su homogena skupina ili cjelina koja dijeli iste poglede na organizaciju i svijet izvan nje. Međutim to nije tako. Zaposlenici se mogu segmentirati na sljedeći način (Tomić, 2016.):



1. demografske karakteristike: dob, spol, prihodi, obrazovna i stručna razina (vještine).
2. psihografske karakteristike – osobnost, stavovi, vrijednosti, ponašanja.
3. prema skupinama – vodeći menadžment (uprava), viši/srednji menadžeri, ključno osoblje, neposredno nadređeni (supervizori) i niži menadžeri, specijalisti struke, zaposlenici, zaposlenici u inozemstvu, umirovljenici itd.
4. prema odnosu s organizacijom – stalno zaposleni na puno ili pola radnog vremena, privremeni zaposlenici.
5. prema zemljopisnom položaju – u sjedištu organizacije, regionalni (područni) ured, tvornica (finalni proizvodi).

Uspion unutarnje komunikacije kao discipline treba uglavnom pripisati čimbenicima koji pokreću organizacijsku okolinu i organizacijsku promjenu. Analizirajući stavove zaposlenika prema organizacijskoj promjeni, Quirke (2000., u Tomić, 2016.) kategorizira zaposlenike u sljedeće četiri skupine:

1. slobodni projektili – odnosi se na zaposlenike koji su voljni pomoći, ali se nejasno ponašaju jer ne znaju smjer. Oko 50% zaposlenika ne zna što je strategija i to su često ljudi koji su na prednjoj crti i koji rade s klijentima. Njihova ideja strategije može biti temeljena na prošloj praksi više nego na trenutnom razmišljanju.
2. superpogodci – odnosi se na skupinu zaposlenika entuzijasta koji su u potpunosti u skladu sa smjerom njihove organizacije i njihove vlastite uloge unutar organizacije.
3. slabo sagorijevajući/sporogoreći – opisuje zaposlenike koji ne znaju i nije ih briga. U stvarnosti to je skupina ljudi koji se zbog nedostataka usmjerenja osjećaju nemotiviranim i više vole slijediti svoje vlastite prioritete.
4. opirući – to su zaposlenici koji razumiju smjer kretanja organizacije, no najviše se opiru organizacijskoj promjeni. Takve skupine mogu se aktivno protiviti predloženim promjenama i osjećati da se njihov profesionalizam nalazi u opasnosti.

### 3.3. Odjel interne komunikacije

Pri definiranju interne komunikacije djelatnici u odnosima s javnošću na samom će se početku suočiti s potrebom ustrojavanja i osiguravanja komunikacije od vrha prema dolje, horizontalne komunikacije i na kraju komunikacije od dna prema vrhu. Za takvu komunikaciju potrebno je osigurati okruženje u kojem se može njegovati slobodno izražavanje ideja i stvoriti mehanizam za prikupljanje i slanje ideja od baze do vrha. Tako bi trebao izgledati idealan model interne komunikacije, no postoje problemi. Kada se zaposlenike traži da nabroje svoje najbolje izvore informacija, prema istraživanjima na prvo mjesto dolaze glasine, pa njihovi voditelji, publikacije institucija, a na zadnjem mjestu su komunikacije oči u oči. Kako dobra informiranost zapravo isključuje lošu informiranost, odgovor na neutraliziranje glasina predstavlja osiguravanje učinkovite i pravodobne informiranosti zaposlenika. Poteškoće u internim odnosima s javnošću nastaju ako pokušamo ocijeniti skalu ne komuniciranja. Ako strategija i važne informacije ne dođu do svakog zaposlenika, to znači da uprava ne ispunjava obveze komuniciranja sa zaposlenicima. Ili označuje nisku razinu organizacijske kulture koja već tradicionalno ne daje nikakvu prednost internim komunikacijama. (Tomić, 2016.)

U organizaciji interne komunikacije, možemo vidjeti da se ona ostvaruje kroz unutarnje odjele. Iskustva pokazuju da u takvim odjelima može biti zaposleno više osoba ili jedna. Prema Cuttlip, Center i Broomu (2003., u Tomić, 2016.) postoje četiri čimbenika koji govore u prilog postojanju unutarnjeg odjela:

1. Pripadnost timu,
2. Poznavanje organizacije.
3. Ekonomičnost.
4. Dostupnost kolegama.

Pripadnost timu najvažnija je prednost u odnosu na angažman vanjskih agencija. Djelatnik ili djelatnici u odnosima s javnošću uspostavljaju vertikalnu i horizontalnu komunikaciju. U stalnim su kontaktima s vrhom organizacije, što im omogućuje pravodobnu informiranost. Tako dobiveni podaci služe za točno i potpuno informiranje ostalog osoblja, što stvara povjerenje i timski rad.

Povezivanje organizacije je intimno. Članovi unutarnjeg osoblja upućeni su u odnose među pojedincima i odjelima te su svjesni skrivenih utjecaja i unutarnje politike organizacije. Mogu pozvati ključne osobe da donesu određene odluke i tako izbjeći niz objektivnih i subjektivnih poteškoća u organizaciji.

Rezultat ekonomičnosti smanjenje je općih troškova i učinkovita integracija unutar organizacije. Opći troškovi vanjskih agencija mogu biti veći od onih što se stvaraju unutar odjela. To ne znači da organizacije ponekad neće angažirati vanjske agencije za odgovor na neki gorući problem.

Dostupnost omogućuje izravan kontakt sa službenicima u organizaciji u slučaju izbijanja određenih problema. Biti dostupan također znači biti na raspolaganju i ostalim odjelima. U nekim su organizacijama odnosi s javnošću decentralizirani, dok su u drugima centralizirani. To ovisi o pogledu na ulogu odnosa s javnošću u pojedinoj organizaciji.

### **3.4. Metode interne komunikacije**

Organizacija može rabiti različite pristupe komuniciranja ili njihovu kombinaciju za uspostavljanje dobrih odnosa sa zaposlenicima. To su (Tomić, 2016.):

1. silazno komuniciranje
2. uzlazno komuniciranje
3. horizontalno komuniciranje

Tomić (2016.) u radu navodi kako sličan pristup imaju i Baines i suradnici koji smatraju da se interni odnosi s javnošću mogu podijeliti na ulaznu, bočnu i silaznu komunikaciju. Ta podjela oživotvoruje odnose zaposlenik – menadžment, odnose zaposlenik – zaposlenik i odnose menadžment – zaposlenik.

#### **1. Ulazna (upwards) komunikacija**

Ohrabriti zaposlenike da komuniciraju s menadžmentom vrlo je važno za kvalitetu interne komunikacije. Brojni zaposlenici misle da je jedini način komunikacije s menadžmentom sindikalno povjerenstvo. Međutim stručnjaci u internoj komunikaciji upozoravaju da ulazna komunikacija nije samo za pritužbe. Poslovno zadovoljstvo potječe od uživanja u radu i osjećaja pripadnosti i

ispunjenosti. To zahtjeva mjeru uključenosti zaposlenika u rad. U metode ulazne komunikacije Baines i suradnici uključuju:

- Pisma čitatelja

Kada korporacijske novine tiskaju pisma čitatelja, događa se sljedeće:

a) postiže se interaktivnost, tj. u komunikaciji sudjeluju i čitatelji

b) publikacija sadrži jednu od najpopularnijih stranica.

Pisma čitatelja nude zaposlenicima priliku da iskažu svoje mišljenje, a time daju vjerodostojnost internom glasilu.

- Specijalističke radionice

Mogu biti organizirane da razviju produktivnost (npr. Skupine kvalitete), uslugu klijenta ili posebne političke aspekte kompanije (npr. Društvena odgovornost poduzeća). Radionice su korisne jer čine da se zaposlenici osjećaju vrijednima, posebno kada se njihove preporuke uključuju u praksu.

- Programi prijedloga

Oni mogu uključiti korištenje pretinaca ili sandučića propisno poredanih na zidu hodnika ili postavljenih na prvoj crti komunikacije. Jedan od najslikovitijih takvih primjera globalna je kompanija Toyota. Naime, ona je u interne metode komunikacije postavila mehanizam u obliku sandučića za sugestije. Pa tako dobiva godišnje oko 900 tisuća sugestija.

## 2. Silazna (downwards) komunikacija

Korporativno glasilo ne treba biti ni govornica ni platforma za viši menadžment. Postoje razni načini za koje menadžment može držati osoblje dobro informirano o razvoju, mogućnostima i financijama. Dobro informirano osoblje vjerojatno će raditi zadovoljno. Nastojeći uspostaviti silaznu komunikaciju, praktičari rabe godišnja izvješća i obračune, dokumente politike kompanije, priopćenja sa sastanaka i korporativne (interne) novine.

- Godišnja izvješća i obračuni

Mogu biti dobro grafički oblikovani, pisani razumljivim jezikom i distribuirani u korporativnim novinama ili vizualno predstavljeni na DVD-u ili na internetskoj

prezentaciji. Jedna od metoda prihvaćenih u brojnim kompanijama je videoinformacija u obliku intervjua s predsjednikom kompanije. Financijska izvješća mogu privući zanimanje velikog broja osoba kako unutar, tako i izvan kompanije. Zaposlenici mogu imati ili imaju dionice u kompaniji i zbog toga su iznimno zainteresirani za takve publikacije.

- Dokumenti vezani za politiku kompanije

Nema ništa gore nego kada zaposlenici o planovima kompanije doznaju iz druge ruke, recimo iz tiska ili s televizije, ili pak iz glasina. Praktičari odnosa s javnošću koji rade na internoj komunikaciji znaju da je često poželjno odgoditi priopćenje za javnost sve dok osoblje ne bude informirano. Menadžer za odnose s javnošću koji treba znati sve planove kompanije može uporabiti žurni oblik komunikacije ako ne može čekati sljedeći broj korporativnih novina. U takvim uvjetima praktičar odnosa s javnošću može koristiti intranet, e-mail ili emitiranje preko interneta - jednako tako može sazvati opći sastanak poduzeća na kojem se od svih zaposlenika traži da budu nazočni.

- Priopćenja sa sastanaka

Zaposlenici trebaju biti upoznati sa strukturom menadžmenta. Zaposlenike također treba upoznati sa svim menadžerskim sastancima, planovima ili promjenama što je prije moguće. Osoblje vodećeg menadžmenta ne bi trebalo biti izolirano i nevidljivo. To šalje lošu poruku zaposlenicima.

- Oglasna ploča

Uporaba oglasne ploče vrlo je proširena. Čak ako organizacije više i ne vide u njima svrhe, brojni zakoni propisuju oglasnu ploču kao interni kanal informiranja zaposlenika. Oglasne ploče su fizički prostori na kojima se stavljaju obavijesti. Da bi bile učinkovite moraju biti na vidnome mjestu i stalno ažurirane. Stariji zaposlenici, posebno oni koji se ne služe online kanalima, rabe oglasne ploče da bi se upoznali sa zbivanjima u organizaciji.

- Korporativne (interne) novine

Korporativne novine danas se uglavnom rabe u velikom broju kompanija. Smatraju se najstarijim oblikom organiziranog odnosa sa zaposlenicima. Neke interne novine pojavljuju se još prije 150 godina i vrlo su važan interni kanal

komuniciranja. Korporacijske novine dobar su kanal za prenošenje osnovnih informacija i odluka u poduzeću. Prikladne su za žanr intervjua, primjerice s izvršnim direktorima ili predsjednikom uprave.

### 3. Bočna (sideways) komunikacija

Bočna komunikacija važna je u organizacijama u kojima postoje dobri odnosi među članovima osoblja. Moguće ju je uspostaviti u organizacijama gdje su izgrađeni prijateljski radni odnosi. Organizacije s brojnim podružnicama ili pododjelima mogu razviti taj oblik komunikacije. Kako bi razvili bočnu komunikaciju, interni odnosi s javnošću mogu uključiti više kanala poput oglasa u organizacijskim novinama, osnivanja klubova za osoblje i organiziranja društvenih događaja, kao i plasiranja vijesti zaposlenicima.

- Klasificirani oglasi u korporativnim novinama

Najčešće uvrštene besplatno i ograničene na određeno razdoblje, tržišne informacije mogu se uvrstiti i u korporativne novine nudeći tako detalje o prodajnim ili željenim artiklima. Brojne su mogućnosti za takvu komunikaciju. Jedan primjer mogu biti ponude za prodaju stanova, kao i informacije o raznim popustima i pogodnostima pri prodaji drugih proizvoda i artikala.

- Klubovi osoblja i društveni događaji

Vijesti o korporativnim novinama, na kontroliranoj oglasnoj ploči i intranetu nude mogućnosti za povezivanje korporativnog osoblja. Osoblje se također može povezati preko sportskih klubova, raznih hobija i drugih zanimanja. Ti se kanali mogu također rabiti za najave zabava, primjerice one koje organizira odjel za odnose s javnošću. To bi mogle biti zabave na kraju godine ili posebne svečanosti. Ponekad bi ta društvena zbivanja mogla biti povezana s programima sponzorstva kojima sponzorske organizacije daju posebne povlastice osoblju.

- Vijesti za zaposlenike

Posebne kolumne u korporativnim novinama mogu biti posvećene temama: Novi sastanci, Na odmoru, Vjenčanja, Rođendani, Umirovljenja i Osmrtnice – kako bi zaposlenici mogli doznati više o ljudima s kojima rade.

### 3.5. Kanali interne komunikacije

Odabir medija ne mora biti na vrhu popisa prioriteta kada se bira strategija za internu komunikaciju. Prema teoretičarima prvo treba potaknuti više osoblje menadžmenta da razmisli što se treba promijeniti u komuniciranju. Svakako ne bi trebalo slati velik broj informacija kako se interna komunikacija ne bi opteretila. Jednostavnost poruka bi trebala dominirati u komunikaciji, informacija se uvijek treba prenijeti jednostavno i prilagođeno jeziku ciljne javnosti. Isto tako vrlo bitan čimbenik je i vremenska usklađenost u procesu slanja informacija.

Za bilo koju veću organizaciju nije mudro u komunikaciji rabiti samo jedan kanal ili medij. Čak će se i najmanje organizacije poslužiti s više od jednoga pristupa kako bi komunicirale sa svojim zaposlenicima. Dobra komunikacijska strategija prepoznaje jače i slabije strane svakog medija, te ga sukladno tim karakteristikama i rabi. Sredstva interne komunikacije se mogu podijeliti na tradicionalna i online komunikacijska sredstva. U tradicionalna komunikacijska sredstva ubrajaju se komunikacija licem u lice, tiskana sredstva, video i tv, a u online intranet i elektronička pošta. (Tomić, 2016.)

#### 3.5.1. Tradicionalna komunikacijska sredstva

- Komunikacija licem u lice

Međusobno komuniciranje čini primaran oblik komunikacije i osnovni oblik socijalne interakcije. Pomoću komuniciranja pojedinac oblikuje svoje predodžbe, stavove, vjerovanja i vrijednosti te ih koristi u svojem radnom procesu i procesu odlučivanja.

Kako komuniciranje najviše omogućuje sve oblike povratnih tijekova i po definiciji je dvosmjerno, znatno više osigurava razvijanje svih oblika empatičke interakcije. Takav sociološki pristup odbija i mišljenje da suvremena komunikacijska sredstva sve više potiskuju značenje osobnih kontakata. Stoga je svaka komunikacija koja nije komunikacija licem u lice loša inačica ove komunikacije, što znači da je manjkava jer nema osobine koje ljudima omogućuju tumačenja neverbalne sastavnice poruke. Cuptil, Center i Broom (2003., u Tomić, 2016.) usmenu komunikaciju unutar organizacije nazivaju srcem organizacije potkrjepljujući to rezultatima istraživanja koji govore o tome kako zaposleni više cijene izravnu

komunikaciju sa svojim pretpostavljenima od drugih sredstava. Istraživanja također govore kako je tradicionalna komunikacija licem u lice najučinkovitiji tip prenošenja poruka i ujedno onaj koji se najbolje pamti.

Istraživači su utvrdili sljedeće prednosti osobnoga kontakta (Tomić, 2016):

1. više slučajno uspostavljen,
2. fleksibilan je kada naiđe na otpor,
3. dodjeljuje trenutnu i osobnu nagradu za pristanak ili kažnjavanje za ne pristanak,
4. obično ga uspostavlja izvor koji zaslužuje povjerenje i intiman izbor,
5. cilj može postići a da ne mora prethodno uvjeravati.

Razgovori licem u lice mogu imati formalno ili neformalno značenje. Ako je razgovor formalan, iz njega proizlaze prava ili obveze, zato se najčešće tijekom ili nakon takva razgovora izrađuju određene bilješke ili pisani poslovni dokumenti. Komunikacija licem u lice unutar organizacije može uključivati aktivnosti rukovoditelja na svim razinama preko velikih skupnih sastanaka, sastanaka direktora, raznim prigodnim događanjima vezanima za pohvale i nagrade, timske sastanke, dnevne brifinge te izobrazbu zaposlenih.

- Skupni izravni sastanci

Interna komunikacija često se prenosi cijeloj skupini zaposlenih. Jednostavnost ostaje ključni čimbenik. Skupinama se mogu dijeliti audiovizualne informacije i informativni paketi. Sadržaj će biti usmjeren na poslovne vijesti i razvoj. Skupini izravni sastanci trebaju popuniti moguće komunikacijske praznine.

- Tisak

Tomić (2016.) ističe u svojem radu kako je Smith (n.d.) obrazložio da usprkos novoj komunikacijskoj tehnologiji, tiskane publikacije su u najvećem broju organizacija ostale primarni medij za internu komunikaciju. Njihova je svrha prenošenje poruka menadžmenta i poslovnih novosti s ljudskim interesom i socijalnim elementima. Kreirane kao način naglašavanja i razrade glavnih poruka, moraju se oslanjati na sadržaj koji prati što bolju integraciju u okvirima organizacije.



Prema Cuptilpu, Centeru i Broom, (2003., u Tomić, 2016.) uobičajeni ciljevi takvih publikacija su:

1. Informiranje zaposlenih o strategiji i ciljevima organizacije,
2. snabdijevanje zaposlenih potrebnim informacijama za dobro obavljanje njihovih radnih zadataka,
3. motiviranje zaposlenih na održavanje i poboljšavanje standarda organizacije, zalaganje za bolju kvalitetu, povećanje učinkovitosti, poboljšanje usluga i veću društvenu odgovornost,
4. priznanje postignuća i uspjeha zaposlenih,
5. kreiranje mogućnosti za dvosmjernu komunikaciju kako bi se ostvarila povratna veza sa zaposlenima.

Glavna prednost tiskanih publikacija jest u tome što prenose specifične i detaljne informacije usko definiranim ciljnim javnostima. Prednosti tiskanih publikacija ogledaju se u njihovoj prenosivosti, trajnosti, tehničkoj čitljivosti, preglednosti, dostupnosti i autoritetu, a nedostaci se ogledaju u pasivnosti, linearnosti te nametnutosti.

U tiskane publikacije ubrajaju se: interne novine, časopisi, priručnici, bilteni, pisma, kao i razna izvješća i obavijesti.

- Video

Poznato je kako jedna slika vrijedi tisuću riječi. Iako ovaj kanal može biti skup, on ima prednost u interaktivnosti, posebno za izmještene dijelove organizacije. Video odražava i ton glasa i mimiku te geste te se komunikacija može odvijati na višoj razini. Poruke se mogu prezentirati dinamičnije i uvjerljivije. Prema Cutlipu, Center, i Broomu (2003., u Tomić, 2016.) komunikacijske mogućnosti videa su:

1. kombinira efekt slike, zvuka, drame i pokreta, boje i glazbe,
2. prikazuje ideje koje sadrže pokret koji se ne može učinkovito prenijeti pomoću drugih tiskanih ili audio medija,
3. trajno privlači pozornost na poruku tijekom pokazivanja,
4. vremenski čimbenik čini eksplicitnim u svakoj radnji ili seriji događanja,

5. osigurava vjerodostojan zapis događaja,
6. pokazuje procese koji se ne mogu vidjeti golim okom,
7. približava prošlost i udaljene krajeve do gledatelja,
8. povećava, smanjuje ili pojednostavljuje predmete te ilustrira apstraktne stvari,
9. omogućuje gledateljima gledati vlastitim očima – gledati znači vjerovati.

Videomagazini koji promiču organizacijske vijesti postavljaju se na monitore u zajedničkim prostorijama. Nedostatak klasičnog videa jest izostanak interaktivnosti, odnosno nedostatak aktivne slušanosti pošiljatelja. Međutim Internet je omogućio logistička sredstva – razvoj telekomunikacija i informacijskih tehnologija omogućuje realizaciju videokonferencija kojima interakcija u realnom vremenu pomoću audia i videa postaje dostupna dislociranim pojedincima, te se tako taj nedostatak može eliminirati.

### *3.5.2. Online komunikacijska sredstva*

- Intranet

Intranet je računalna mreža na razini jednog poduzeća koja se temelji na Internet tehnologiji. Ponekad se slikovito kaže da je intranet privatni Internet nekog poduzeća. Najčešće se radi o web stranicama koje su namijenjene isključivo zaposlenicima. Oni im pristupaju pomoću korisničkog imena i lozinke te ih koriste kao potporu poslovanja. To se odnosi na brzu i jednostavniju komunikaciju između odjela, pretraživanje internih baza podataka, praćenje novosti o radu poduzeća i slično. (Previšić i Ozretić - Došen, 2004.)

Prednosti intraneta (Tomić, 2016.):

1. Produktivnost rada - intranet zaposlenicima omogućuje brz pristup informacijama i aplikacijama važnima za njihove zadaće i dužnosti. Pomoću jednostavnog web preglednika korisnici mogu bilo kada i, ovisno o sigurnosnim propisima, od bilo kuda pristupiti podacima sadržanima u bilo kojoj bazi podataka u koju organizacija želi omogućiti pristup. Tako se povećava mogućnost da zaposlenici organizacije obavljaju svoj posao preciznije, brže i s pouzdanjem u vjerodostojnu informaciju.

2. Vrijeme - uz pomoć intraneta zaposlenicima su traženi podatci dostupni onda kada njima treba, umjesto da ih se nemarno zatrpava e-mailovima koji možda i nisu toliko precizni.
3. Komunikacija - intranet se rabi kao važno sredstvo kako u vertikalnoj tako i u horizontalnoj poslovnoj komunikaciji. Objavljivanjem podataka na mreži omogućuje se održavanje znanja organizacije i pristupa njemu rabeći web tehnologije. Pod time se misli na priručnike za zaposlene, podatke o povlasticama, poslovne standarde pa čak i online edukaciju. Budući da svaka poslovna podružnica može dokument na mreži zamijeniti novim, najnovija verzija uvijek je preko intraneta dostupna zaposlenicima.
4. Poslovno djelovanje i odlučivanje – intranet može poslužiti i kao podloga za razvoj i plasiranje poslovnih aplikacija kojima se podržava poslovno djelovanje ili odlučivanje u poslovanju koje se odvija u internetskom okruženju.

Kako intranet može i treba biti stalno dostupan svakom zaposleniku, aktivnosti trajne i povremene dopunske izobrazbe, uvježbavanje za nove radne postupke i usvajanja novih spoznaja mogu se pomoću njega prikladno isprepletati s obavljanjem redovitih radnih zadataka. Tako se može uštedjeti i vrijeme i novac te se povećati učinci izobrazbe u organizaciji, a funkcionalna se znanja djelatnika na potrebnoj razini ažurirati.

Internetske pričaonice također mogu imati pozitivne utjecaje na rad poslovnog sustava. Naime, potrebni su stanoviti oblici neformalne komunikacije među zaposlenicima jer se time uspostavlja ležernija radna atmosfera. Naglasak je na ostvarivanje takvih uvjeta rada što potvrđuju i rezultati brojnih istraživanja. Nad primjenom takvih mogućnosti intraneta treba ipak uspostaviti odgovarajuću organizacijsku kontrolu kako ne bi došlo do zlouporabe interneta. Kao prednosti intraneta navode se poboljšanje pristupa informacijama i brzine isporuke, globalnost, poticanje suradnje i interakcije, integriranje informacija i transakcija te predstavljanje multimedijских sadržaja. S druge strane, intranet ne može nadomjestiti komunikaciju licem u lice, tisak, niti ne može biti nametnut. (Tomić, 2016.)

- Elektronička pošta

Elektronička pošta danas je kraljeznica svake komunikacije unutar organizacije, ona je najčešći i najprihvatljiviji način komuniciranja između ljudi koji se međusobno nalaze u vidnom polju. Posebno je važna zbog toga što može istodobno povezivati sve strukture i sve razine odlučivanja u kompaniji. Omogućuje brzo i učinkovito slanje iste poruke na više primatelja u isto vrijeme i tako štedi vrijeme. Elektronička pošta jedini je online oblik komuniciranja koji može biti nametnut zaposlenicima. (Tomić, 2016.)

Razvojem tehnologije posljednjih godina organizacijama su se počeli nametati i druga online komunikacijska sredstva. One organizacije koje žele ići u korak sa trendovima, i biti konkurentne na tržištu svakako ih moraju i morati će ih pratiti. O drugim oblicima online komunikacijskih sredstva više će biti riječi u slijedećim poglavljima.

## **4. Novi mediji u internoj komunikaciji**

### **4.1. Internet**

Prema jedinstvenim informatičkim definicijama Internet je javno dostupna globalna podatkovna mreža koja međusobno povezuje računala i računalne mreže putem internetskog protokola, i omogućuje komunikaciju odnosno pronalazak, upravljanje i dijeljenje informacija. Nikad prije nije bilo lakše doći do određenog podatka odnosno resursa uz tako mali trošak. Internet kao mrežu, sačinjavaju milijuni privatnih, javnih, akademskih, poslovnih i državnih mreža, od lokalnog do globalnog dosegom povezano različitim načinima elektroničkih i optičkih mrežnih tehnologija.

Tradicionalni komunikacijski kanali i mediji, poput telefona ili televizije, višestruko su prilagođeni korištenjem internetskih tehnologija koje su omogućile nastanak takozvane Voice Over Internet Protocol (VoIP) i Internet Protocol TV (IPTV) usluge odnosno telefoniranja ili gledanja TV-a putem interneta. Digitalizacija masovnih medija uvjetovala je potpunu promjenu cjelokupne medijske slike. (Ružić, Biloš i Turkalj, 2014.)

#### 4.1.1. Povijest interneta

Sovjetski savez je 1957. godine lansirao satelit Sputnik što je primoralo tadašnjeg američkog predsjednika da pokrene agenciju ARPA kako bi vratio tehnološku prednost u borbi za naoružanjem. Agencija je postavila J.C.R. Licklidera na mjesto čelnika nove organizacije IPTO, a sve s ciljem kako bi se razvio dodatni program zaštite Sjedinjenih Država od svemirskih nuklearnih napada. Licklider je bio zagovornik velikih nacionalnih komunikacijskih mreža.

Posebno računalo koje je nazvano Interface Message Processor stvoreno je s ciljem dizajniranja mreže i ARPANET je zaživio početkom listopada 1966. godine, tako se je prva komunikacija odvila između istraživačkog centra Loenarda Kleinrocka pri Kalifornijskom sveučilištu u Los Angelesu i centra Douglasa Engelbarta pri Stanfordskom istraživačkom institutu. (Ružić, Biloš i Turkalj, 2014.)

Prvi mrežni protokol korišten je na ARPANET-u i zvao se Network Control Program te je zamijenjen 1983. TCP/IP-protokolom koji je ubrzo postao najkorišteniji mrežni protokol u svijetu.

ARPANET je bio ugašen 1990. godine te je bio zamijenjen mrežom NSFNET koja je zatim bila spojena s CSNET-om te povezivala mreže sveučilišta u Sjevernoj Americi, a potom i s mrežom EUnet koja je povezivala europske istraživačke organizacije. Djelomično zbog vrlo prosvijećene uprave NSF-a i posebice zbog velike popularnosti same mreže, uporaba interneta doživjela je eksploziju popularnosti, i upravo to je dovelo do delegiranja upravljanja internetskom mrežom američke vlade prema nezavisnim organizacijama 1995. godine. (Ružić, Biloš i Turkalj, 2014)

Nakon vojske drugi najzastupljeniji korisnici bili su uglavnom znanstvenici. Svrha je interneta u tim danima bila povezivanje američkih sveučilišta s pet super računalnih središta i baza podataka. Nakon nekog vremena se internetska zajednica povećala te su Internet počeli koristiti i drugi slojevi društva. Javni interes za internetom započeo je ranih devedesetih kada je internetska mreža otvorena i za druge društvene skupine uključujući i privatne korisnike i tvrtke.

Puna komercijalizacija interneta započela je 1991. godine osnivanjem Commercial Internet Exchange Associationa, što je ohrabrilo prihvaćanje od strane poslovnih subjekata. (Ružić, Biloš i Turkalj, 2014.)

#### *4.1.2. Prodor interneta u Hrvatskoj*

Internet u Hrvatskoj uveden je 1991. godine na inicijativu Fakulteta elektrotehnike i računarstva te je iste te godine pokrenut projekt od strane Ministarstva znanosti i tehnologije pod nazivom CARNet. Upravo taj projekt označio je početak rada Hrvatske akademske i istraživačke mreže, CARNeta koji ujedno predstavlja prvog i jedinog pružatelja internetskih usluga bez naknade. Nije se odnosio samo na akademsku zajednicu nego i na privatne korisnike u Republici Hrvatskoj. Hrvatska je postala dio globalne internetske mreže 1992.godine kada je CARNet-ov čvor iz Zagreba povezala sa Sveučilištem u Beču. Vlada Republike Hrvatske je 1995.godine svojom Uredbom osnovala ustanovu CARNet koja i danas funkcionira. (Ružić, Biloš i Turkalj, 2014.)

#### **4.2. Društvene mreže**

Društvena mreža predstavlja skupinu korisnika koji imaju zajedničke interese te su okupljeni oko nekog internetskog servisa uz aktivno sudjelovanje i stvaranje tih virtualnih zajednica. Pojam društvenih mreža očigledno postoji već više od pola stoljeća, no strmoglavi razvoj web-sjedišta društvenih mreža poput Facebooka, Linkedina i drugih, pretvorili su stari sociometrijski termin u jedan od najznačajnijih i najkorištenijih internetskih pojmova već dugi niz godina. Danas postoji čak više od 200 različitih društvenih mreža.

Poslovni modeli na kojima se društvene mreže temelje, najčešće se razlikuju u tome da se na nekima mora platiti članstvo, a druga većina se financira putem oglasa. Globalno gledajući, u mnogim izvorima ističe se Facebook kao najpopularnija društvena mreža, no međutim, u današnjem svijetu, kada se svakodnevno događaju velike promjene na digitalnom tržištu, za očekivati je da će ubrzo Facebook zamijeniti neka druga društvena mreža i preuzeti poziciju lidera. (Ružić, Biloš i Turkalj, 2014.)

##### *4.2.1. Facebook*

Priča o Facebooku započela je 2004.godine, u Americi, kada su cimeri sa sveučilišta Harvard, među kojima se kao osnivač ističe Mark Zuckerberg pokrenuli tadašnji Thefacebook. Osnovna ideja bila je da povežu studente na tom sveučilištu u jednu mrežnu lokaciju na kojoj će studenti moći komunicirati te objavljivati i razmjenjivati različite digitalne sadržaje. Ono bitno za internu komunikaciju je

mogućnost koju pruža Facebook, a to je da se stvore zatvorene grupe i rade Facebook događaji.

Facebook grupe kreiraju sami korisnici kako bi izravno komunicirali s manjom grupom korisnika poput kolega s posla ili prijatelja izvan posla. Korisnik jedne grupe može slati poruke, slike, čavrljati sa svim korisnicima grupe istovremeno.

Facebook pruža mogućnost i kreiranja posebnih stranica posvećenih pojedinačnim događajima. Korisnici na taj način mogu organizirati okupljanja, upravljati pozivnicama i slati obavijesti i podsjetnike prijateljima. Taj oblik upravljanja događajima pogodan je za različite prigode, od privatnih do poslovnih događaja. (Ružić, Biloš i Turkalj, 2014.)

#### *4.2.1.1. Facebook Workplace*

Workplace je suradnička platforma koja je pokrenuta od strane Facebooka te je započela s radom 10. listopada 2016. Može se koristiti za internu komunikaciju putem Facebook grupa, za chat s kolegama i nudi značajke društvenih mreža u poslovnom okruženju. Njegova ispitivanja započela su početkom 2015. i za razliku od Facebook-ove web stranice plave boje, ona koristi sive kao svoj identitet vizualnog brenda.

Način na koji se koristi ova aplikacija identičan je korištenju uobičajenog Facebook profila. Na isti način se instalira i prijavljuje. Čak se pruža mogućnost biranja koje kolege će pratiti koje objave. Ova aplikacija je izuzetno korisna za interno komuniciranje jer daje mogućnost kvalitetne evaluacije strategije i plana internog komuniciranja kao i evaluacije kvalitete objavljenog sadržaja. Upravo broj pregleda sadržaja, broja komentara, broja dijeljenja i broja poruka kreatoru sadržaja pruža šansu za bolju evaluaciju.

Facebook Workplace nudi besplatan trodnevni probni račun, nakon toga tvrtke s do 1.000 aktivnih korisnika mjesečno naplaćuju 3 dolara mjesečno za svakog korisnika, one koje imaju više od 1000 aktivnih korisnika platformu plaćaju 2 dolara mjesečno po korisniku, i poduzeća s više od 10.000 aktivnih korisnika plaćaju po dolar mjesečno za svakog korisnika. Za nevladine i obrazovne organizacije nema troškova.

Prije Facebook Workplace, postojali su i danas postoje i druge platforme koje služe internoj komunikaciji, kao što je Slack, Yammer i drugi. No, Facebook je ipak najpopularnija društvena mreža te upravo to čini prednost koju je Facebook bio iskoristio tijekom pokretanja ove aplikacije.

Naime, u pitanju je web i mobilna aplikacija, koja sve već poznate načine komuniciranja na ovoj društvenoj mreži nudi u prilagođenom obliku organizacijama, kako bi efikasnije obavljali svoju internu komunikaciju. Pa tako, postoji mogućnost pravljenja grupa koje povezuju ljude iz istih sektora organizacije, zatim messenger, mogućnost ostvarivanja video i audio poziva, kao i priliku da se uživo dijele video sadržaji. Naravno, tu je i početna stranica na kojoj se prate svi novi sadržaji koji se objavljuju i namijenjeni su svim zaposlenim, kao i sadržaji koje objavljuju članovi grupa. Osim toga, pruža se mogućnost organizacijama da se povežu sa drugim sličnim organizacijama, kao što su partnerske organizacije sa B2B tržišta te tako komunikacija s istima postaje brža i jednostavnija. Ta dodatna mogućnost u okviru Workplace aplikacije naziva se Multi-Company Group. (TechRepublic, 2018.)

#### *4.2.2. Yammer*

Yammer je društvena mreža koja pripada alatu Office 365. Dostupna je svima koji imaju pristup Office 365 alatima. Yammer je zamišljen kao poslovna društvena mreža kojom se održavaju aktivnosti komunikacije i suradnje, ali u kontroliranoj zatvorenoj okolini. Iako prvenstveno namijenjena poslovnom svijetu, danas se sve više koristi čak i u školstvu. Yammer se često uspoređuje s Facebook društvenom mrežom, ali u ovom slučaju pristup imaju samo oni koji imaju korisničke podatke institucije koja omogućava korištenje mreže, dok je Facebook otvorena mreža kojoj imaju pristup svi korisnici svijeta. Yammeru je moguće pristupiti putem najnovijih verzija web preglednika ili mobilnih aplikacija (Android, iOS, Windows) kao i putem instalacije za računalo.

Glavni se tijekom komunikacije održava u središnjoj glavnoj grupi koja je svima dostupna i vidljiva. Korisnicima je na raspolaganju stvaranje vlastitih grupa koje mogu imati otvoreni ili zatvoreni pristup i definiranu vidljivost objavljenog sadržaja. Omogućeno je pretplaćivanje na pojedine grupe, korisnike ili sadržaj kako bi se jednostavnije mogle pratiti nove objave i promjene. Korisnici međusobno mogu razmjenjivati privatne poruke i pratiti nove objave o sadržaju u kojem sudjeluju.



Moguće je kreirati upitnike ili na mreži javno pohvaliti nekog od korisnika. Za jednostavnije pretraživanje sadržaja na mreži postoje oznake koje se mogu dodati na svaki objavljeni sadržaj kojim se on kategorizira i pretražuje prema tim oznakama.

Isto kao i kod društvene mreže Facebook, pri kreiranju grupa može se odrediti hoće li ona biti javna ili privatna. Pa će tako u privatnoj grupi biti samo oni članovi koje je administrator dodao ili koje su pozvani od strane drugih kolega. Svaka grupa ima ugrađeno timsko web-mjesto i biblioteku dokumenata u sustavu.

Isto tako, objave se mogu: "lajkati", podijeliti, pratiti, izbrisati, sakriti, može se na njih odgovoriti i pridružiti im dodatne oznake ako je potrebno. Kategorija poruka omogućava korisniku slanje privatnih poruka drugim korisnicima na mreži, slanje poruka u grupe i pregled obavijesti o novim porukama u objavama u kojima korisnik sudjeluje. Postoji također posebna kategorija obavijesti gdje se prikazuju događaji poput "lajkova" na neki od korisnikovih objava ili novih pratitelja. (E-laboratorij, 2016.)

Cijene se kreću od 4,20 dolara po korisniku mjesečno, do 10,5 dolara. Ovisi koju tarifu želi organizacija. Zadatak Yammera je informirati zaposlenike o svemu što se događa pomoću najava i emitiranja integriranim servisima Office Video i Stream. Yammer pruža veću transparentnost koja omogućuje poboljšanje višefunkcijskih procesa, brže donošenje odluka i unaprjeđenje inovacija. Yammer, SharePoint i OneDrive duboko su integrirani, pa se korisnici mogu neometano povezivati i surađivati. (Microsoft, 2018.)

#### **4.3. Online video**

Interna komunikacija je posljednjih dva desetljeća doživjela velike promjene. Od komuniciranja licem u lice, oglasnih panoa, telefonske komunikacije pa preko komuniciranja putem društvenih mreža do komuniciranja putem newslettera i online videom. S time da su njeni ciljevi ostali isti. Iako, tradicionalni načini komuniciranja još uvijek zauzimaju mjesto u internoj komunikaciji, veliki značaj posljednjih godina dobio je online video. Prema istraživanju koje je provela istraživačka kuća Melcrum iz Velike Britanije, čak 93% stručnjaka za internu komunikaciju vide videozapise kao važan alat. (Aframe, 2015.)

Video dobiva na značaju upravo zato što odlično potiče zainteresiranost i angažiranost zaposlenih. On je odlična zamjena za komunikaciju licem u lice. Upravo

zato što zaposlenici imaju mogućnost promatranja i verbalne i neverbalne komunikacije govornika s druge strane, koji zapravo može biti na drugom kraju svijeta. Upravo videa daju mogućnost zaposlenicima da brže zapamte i lakše uspostave emotivnu vezu. Posebni značaj imaju videa koja omogućavaju dvosmjernu komunikaciju iz razloga što se zaposleni osjećaju važnim i mogu komunicirati i postavljati pitanja onima na višem položaju. Isto tako videa, kao i društvene mreže, omogućavaju da se poruka prenese velikom broju zaposlenih u što kraćem roku i bez obzira gdje se nalaze. S obzirom na zastupljenost android i drugih tipova mobitela, čak i uz pretpostavku da zaposleni nemaju pristupe računalu, ukoliko se nalaze na poslovnom putu ili slično, online videa omogućavaju prikaz na mobitelu. Tako su sve prepreke internoj komunikaciji uklonjene. Pa tako svi sastanci mogu putem Skypea ili Google Hangouts programa biti prilagođeni korisnicima. (Aframe, 2015.)

Ukoliko se videa koriste za video-sastanke, više nije potrebno prethodno rezerviranje dvorana, obavještanja zaposlenih da će se sastanak održati i sličnih klasičnih postupaka kako bi se poslovni sastanak održao. Video-sastanci pružaju mogućnost sudjelovanja zaposlenih čak i ukoliko se ne nalaze u okrugu poduzeća, daju im mogućnost dvosmjerne komunikacije kao i kod klasičnih sastanaka licem u lice.

#### **4.4. Web sjedište**

Web sjedište možemo definirati kao skup međusobno povezanih web-stranica koje čine jednu cjelinu i smještene su u okviru jedne domene na web-poslužitelju. (Ružić, Biloš i Turkalj, 2014.)

Često dolazi do situacija kada se web-sjedište i web-stranica podrazumijevaju da su to sinonimi jedno za drugo, no to nije tako. Najčešće jedno web-sjedište čini više web-stranica.

Marketinške aktivnosti poslovnog subjekta na internetu gotovo da nisu moguće bez postojanja web-sjedišta, neovisno kojom granom djelatnosti se poduzeće bavi. Web-sjedište daje apsolutno najveće mogućnosti za provođenje definiranih strategija e-marketinga te ga zato i nazivano primarnom internetskom lokacijom za poslovni subjekt. Stalno usavršavanje web-sjedišta mora biti u skladu sa

trendovima na tržištu. Takvo web sjedište mora pružati informacije kako za interne tako i za eksterne korisnike. (Ružić, Biloš i Turkalj, 2014.)

Sukladno rastu upotrebe mobilnih uređaja, javlja se potreba da poduzeća ulože napor u prilagođavanje web – sjedišta mobilnim uređajima i manjim zaslonima. Pa tako ne samo da prilagode web – sjedište, potrebno je da sve načine komuniciranja s internim korisnicima prilagode mobilnim uređajima. Razvojem mobilnih uređaja i njihovoj mogućnosti te poglavito velikom ekspanzijom naprednih telefona i tablet uređaja, iskristalizirao se jedan trend u dizajnu web-sjedišta pod nazivom responsive web design, odnosno reagirajući dizajn web-sjedišta. (Ružić, Biloš i Turkalj, 2014.)

Pretpostavlja se da će u budućnosti značaj mobilnih uređaja samo rasti te da će s time rasti i briga prema optimizaciji za mobilne uređaje.

#### *4.4.1. Portali*

U svijetu internetske terminologije portal označava web-sjedište koje jest ili želi biti ulaznim vratima na Internet, odnosno polazišna točka s koje korisnik kreće istraživati internetski informacijski prostor. S velikim porastom broja web- sjedišta portali su se počeli razvijati oko prvih internetskih tražilica koje su postajale središnja mjesta ili alati za pronalazak željenih sadržaja. Ali za razliku od tražilice, portal je web sjedište koje okuplja različite sadržaje i nudi ih korisnicima sa svim pripadajućim uslugama na jednom mjestu. (Ružić, Biloš i Turkalj, 2014.)

Veliki broj njih, poput Yahooa!, započeli su kao tematski katalozi čija je jedina namjera bila pomoći korisnicima pronaći relevantne informacije za njihove potrebe. Pa su tako korisnici posjećivali takve portale kada su tražili druga web-sjedišta. Pojam portal stvoren je zbog repozicioniranja web-sjedišta koja su počela nuditi nove dodatne sadržaje. Portal je zapravo moguće definirati kao posrednika koji nudi zaokruženi skup servisa za specifičnu skupinu korisnika. (Ružić, Biloš i Turkalj, 2014.)

Velika većina današnjih portala okuplja i pruža korisnicima različite informacije, od onih aktualnih vijesti, do burzovnog izvješća, pa i ovisnosti o preferencijama ciljne skupine. S vremenom su se počeli razlikovati i po ponudi sadržaja i ciljnim skupinama, pa tako razlikujemo:

1. opće ili horizontalne portale
2. specijalizirane ili vertikalne portale
3. korporacijske portale

#### *4.4.2. Korporacijski portali*

Korporacijski portali zapravo predstavljaju koncept web-sjedišta koji služi za pristup informacijama tvrtke od strane zaposlenika, kupaca ili korisnika, poslovnih partnera i javnosti. (Ružić, Biloš i Turkalj, 2014.)

Određene institucije i poslovni subjekti nazvali su svoja web-sjedišta portalima iako ponekad nisu imali dokaze ili argumente. Pa tako portali danas predstavljaju vrlo značajne internetske lokacije koje okupljaju iznimno veliku publiku. Osnovne značajke koje najčešće nalazimo na korporacijskim portalima su (Ružić, Biloš i Turkalj, 2014.):

- Jedno mjesto pristupa s kojeg se može doći do svih internih informacija potrebnih za efikasno obavljanje posla,
- sigurnost na razini grupe i korisnika koja osigurava da svatko ima pristup informacijama koje su mu potrebne i za koje ima ovlasti čitanja,
- suradnja između korisnika mora biti jednostavna, što podrazumijeva zajedničku izradu i rad na dokumentima i projektima te automatsko obavještanje o predstojećim zadacima,
- integracija poslovnih aplikacija korporacije u jedan sustav,
- personalizacija sadržaja,
- otvorenost podrazumijeva mogućnost pristupa novim izvorima informacija,
- jednostavno administriranje osigurava potpunu kontrolu nad sustavom, svakodnevnim funkcioniranjem i proširivanjem.

#### **4.5. E-pošta**

E – pošta pripada najkorištenijim internetskim servisima i zbog toga može biti marketinški vrlo učinkovita. E – pošta u pravilu može sadržavati (Ružić, Biloš i Turkalj, 2014.):

- Običan tekst, poveznice i grafičke oznake

- Rich tekst – prilagodljivog prikaza, tekst u različitim bojama i veličini
- Tekst i slike u obliku web- stranice
- Multimedijske sadržaje – audio i videostreaming

E – pošta osim za oglašavanje prema korisnicima služi i za internu komunikaciju prema zaposlenicima. Važno je voditi računa i o samom izgledu poruke te i o sljedećim detaljima, pa tako (Ružić, Biloš i Turkalj , 2014.):

- Elektronička poruka mora biti personalizirana, a primatelj naslovljen titulom te imenom i prezimenom (ako je moguće).
- Predložak i sadržaj poruke treba uskladiti s imidžem brenda (boje, fontovi i ton poruke)
- Ne smiju se koristiti velika tiskana slova ni jarke boje koje su teško čitljive.
- Važno je provjeriti gramatičku ispravnost promidžbene poruke

#### 4.5.1. Newsletter

Komunikacija e-poštom raspoznaje različite formate e-poruka koje se međusobno razlikuju svrhom i prednostima koje donose. Središnje mjesto u strategiji pripada newsletterima koji su nositelji aktivnosti i temelj marketinškog programa e-pošte. Dnevni ili tjedni newsletteri dobar su način za neprekidnu nazočnost svijesti korisnika.

Analizom trendova današnjih oglednih primjeraka newslettera možemo izdvojiti njihove zajedničke značajke koje ih čine uspješnima. Sadržaj poruke potrebno je uvijek održavati relevantnim, kratkim i originalnim. Treba nastojati uklopiti atraktivne slike, prikaze i infografike kako bi se osvježio izgled poruke. Također treba obratiti posebnu pozornost na osmišljavanje predmeta, odnosno naslova poruke. Mjerenjem je utvrđeno da se korištenjem upitnika na kraju naslova pospješuje postotak otvorenih poruka. Dobra je i praksa arhiviranja newslettera na vlastitom web-sjedištu. Kvalitetan newsletter ima sljedeće karakteristike (Ružić, Biloš i Turkalj, 2014.):

- Tema newslettera mora biti relevantna
- Sadržaj mora biti personaliziran i prilagođen ciljnoj skupini

- Treba privući pozornost čitatelja kratkom izjavom koja će ga upoznati s temom, ali i biti dovoljno primamljiva da nastavi čitati.
- Tekst mora biti jezgrovit i jasan da usmjeri čitatelja na akciju koju pošiljatelj newslettera očekuje.
- Jezik pisanja mora biti jednostavan.
- Kako bi svi korisnici mogli pročitati e-mail, dobro je uz HTML oblik ponuditi i mogućnost čitanja elektroničke poruke u okviru web-preglednika i u tekstualnom formatu.
- Ponuditi ekskluzivne pogodnosti, što će natjerati čitatelje da prate newslettere.
- Važno je pogoditi pravo vrijeme i učestalost slanja newslettera.

Poduzeća koja se prvi put odluče komunicirati interno putem newslettera dolaze na problem odabira pravog softvera koji će im to omogućiti. Na internetu se nalazi velika ponuda rješenja, među kojima se ističu imena poput MailChimpa, Hubspota, Silverpopa i Awebera. Na izbor će u prvom redu najviše utjecati raspon značajki i cijena korištenja usluga. MailChimp se tu pozicionirao kao najjednostavniji za korištenje i izradu. Čak 5 milijuna ljudi koristi taj softver za izradu, slanje i praćenje.

Zamišljen je da olakša osmišljavanje, odnosno odabir dizajna newslettera, dijeljenje putem društvenih mreža, integraciju s uslugama koje već koriste kao i neizostavno praćenje rezultata uspjeha. Korisnicima je na raspolaganju izbor između više od 400 predložaka s različitim rasporedom sadržaja unutar kojih se primjenjuje *drag & drop* – princip za jednostavnu manipulaciju njime. Većina predložaka optimizirana je za prikazivanje na mobilnim uređajima. Potiče se i korištenje integracije s aplikacijama koje imaju široku upotrebu kao što su PayPal, Google Analytics, Shopify, FreshBooks, Facebook, Twitter i mnogi drugi. Praćenje je jednostavno i prikazuje se u realnom vremenu s informacijama o broju otvorenih poruka, klikova, odjava s pretplata i drugih mjerljivih varijabli. Praćenjem se omogućava segmentacija i personalizirani pristup svakom korisniku. (Ružić, Biloš i Turkalj, 2014.)

Newsletter danas predstavlja veoma važan i nezaobilazan kanal interne komunikacije. Može biti u tiskanoj ili elektronskoj formi. Osnovni cilj newslettera je

informiranje zaposlenih, komunikacija na relaciji nadređeni prema podređenima i obratno. Ako se radi o newsletteru u elektroničkom obliku on u većoj mjeri omogućava tu dvosmjernost u komunikaciji, jer ona u tom slučaju postaje lakša, intenzivnija i puno brža. Velika prednost e - newslettera je to što predstavlja jeftin medij, a dopire do velikog broja korisnika bez obzira na njihovu lokaciju, odnosno u kojoj zemlji se nalaze.

Newsletter mora prvenstveno biti fokusiran na zaposlene, da se obraća njima i zbog toga, kada se kreće u određivanje sadržaja, mora se voditi računa o tome što su potrebe i želje zaposlenih u pogledu informacija. Odnosno, što treba znati, što ih najviše zanima. Kvalitetan newsletter trebao bi sadržavati obavijesti o najvažnijim aktualnostima u organizaciji, o njenim postignućima, planovima, novim proizvodima/uslugama, priznanjima, pokrenutim ili realiziranim projektima. Dakle, sve ono što će zaposlenom omogućiti da bude u toku sa događanjima u organizaciji. Newsletter bi trebao značajan dio svog prostora odvojiti za glas zaposlenih. To se postiže na više načina. Prvo, zaposleni imaju mogućnost obraćanja menadžmentu direktnim komentiranjem objava, postavljanjem pitanja, kritiziranjem, iznošenjem prijedloga i slično. Kada newsletteri daju mogućnost davanja prijedloga od strane zaposlenih prema višima u organizaciji tada se postižu dvije važne stvari, a to su kao prvo zaposlenima se daje do znanja da je njihovo mišljenje bitno te drugo zaposleni su motiviraniji. Kada su zaposlenici motivirani, dolazi do većeg broja ideja u organizaciji, do buđenja takmičarskog duha u zaposlenicima što uvelike doprinosi radu same organizacije.

Newsletter isto tako mora biti zanimljiv, imati zanimljiv sadržaj koji će privući zaposlenike da ga pročitaju. A, kada je u pitanju struktura samog newslettera, bitno ga je kreirati prema prethodno određenim segmentima u organizaciji. Tako neće doći do situacije da se pretrpaju informacijama oni zaposlenici za koje te informacije nisu važne. Bitno je da u sadržaju teksta bude za svakog po nešto, što znači da neće većinu teksta obuhvatiti sadržaj koji je najbitniji za najbrojniji segment.

Zatim, sadržaj ne smije biti previše opširan. Naprotiv, zaposlenima je privlačniji sažet i jasan sadržaj, bez suvišnih detalja i dugih opisa. Veoma važno je da jezik i ton kojima se iznose informacije i sadržaj, treba biti usklađen sa kulturom komunikacije u organizaciji, njenim prepoznatljivim vrijednostima, kao i načinom kako se organizacija izražava u eksternoj komunikaciji. Time se postiže da cjelokupna komunikacija

organizacije, kako eksterna, tako i interna, budu usklađene. Da predstavljaju jednu cjelinu i budu prepoznate kao sistem. (PRsavjetnik, 2016.)

#### **4.6. Mobilne aplikacije**

Mobilne aplikacije bilježe stalni rast instalacija za potrebe različitih područja zabave, informiranja i svakodnevnog poslovanja. Zbog dostupnosti, rasta broja prodanih pametnih telefona na kojima se izvode i jednostavnosti korištenja, mobilne aplikacije bilježe značajan rast primjene i u različitim područjima poslovanja. Prema podacima za 2014. godinu preuzeto je i instalirano gotovo 139 milijardi mobilnih aplikacija, što predstavlja veliki rast u odnosu na samo pet godina starije podatke, kada se u 2009. godini preuzelo 2.5 milijardi mobilnih aplikacija. (Statista, 2018.)

Analitička kompanija App Annie provela je istraživanje 2016.godine kada je navela da prema prognozama očekuje da će se tržište mobilnih aplikacija za razdoblje do 2020.godine povećati za 60 posto.

Tada je tržište aplikacija vrijedilo 52 milijarde dolara, a u 2020. bi trebalo vrijediti oko 102 milijarde. (ICT Business, 2016.)

Upravo navedeni podatci pokazuju da će se organizacije u budućnosti trebati okrenuti aplikacijama kao bitnim kanalima za svoje poslovanje. Već je danas, veliki broj organizacija prihvatilo činjenicu te su implementirali u svoje poslovanje mobilne aplikacije. Tako mobilne aplikacije mogu koristiti kako prema eksternom tržištu, tako i prema internom tržištu.

Tržište daje na raspolaganje veliki broj aplikacija koje mogu poslužiti organizacijama za vođenje sastanaka ili slanje bitnih informacija zaposlenicima što utječe na produktivnost same organizacije. Pa tako organizacije mogu birati koji sustav im najviše odgovara za njihovo poslovanje. U ovom poglavlju obrađene su samo neke koje se danas pojavljuju na tržištu, a to su:

- Slack
- Skype
- FaceTime, Hangouts, Messenger calls
- WhatsApp, Viber



- Trello
- Stride

#### 4.6.1. Slack

Slack je aplikacija koja je jako dobila na popularnosti jer je jednostavna za korištenje i vrlo praktična za timove kojima je potrebno nešto više fleksibilnosti u zajedničkoj komunikaciji. Naime, Slack omogućuje partnerima rad na projektima pa se mogu dopisivati bez obzira gdje se nalaze, što je vrlo specifično za nove medije u internoj komunikaciji jer omogućavaju komuniciranje sa kolegama bez obzira nalaze li se oni u organizaciji ili na putu. Putem aplikacije komunicira se u stvarnom vremenu, kreiraju se novi “kanali” za projekte i timove, a kao i ostale slične aplikacije pruža mogućnost formiranja grupa. Dije se međusobno dokumenti, bilo da se radi o slikama, pdf-u ili tablicama, te se sve sinkronizira s dokumentima na kojima se radi u Google Driveu, Dropboxu ili Boxu. Postoji čak i mogućnost dodavanja novih timova izvan organizacije, tako da je olakšana i komunikacija s eksternim korisnicima, posebno ako se radi na relaciji klijent – agencija. (Bizit, 2018.)

Slack omogućava slanje i pregledanje različitih dokumenata i fotografija, i pruža mogućnost komentiranja istih. Slack je pored PC i Mac računala dostupan za Android, iOS i Windows Phone uređaje, ali i kao web app. (Slack, 2018.)

#### 4.6.2. Skype

Besplatni Skype grupni pozivi i poruke te konferencijski VOIP pozivi dostupni su svima te se jednako produktivno obavljaju, kao da se svi nalaze u istoj prostoriji. Kako bi se osigurala produktivnost sastanaka, i ostalih važnijih razgovora koji se vode putem Skype-a, bitno je na početku svakog razgovora informirati kolege o trajanju istog, tako da se odmah prijeđe na razloge tog razgovora i rješavanje problema. Skype omogućava i video i glasovne pozive. Ova aplikacija, spada među one koji se najduže upotrebljavaju u organizacijama kao alat za internu komunikaciju između timova te tako spada i u najzastupljenije. (Bizit, 2018.)

Ipak, bitno je spomenuti i nedostatke ove aplikacije, kao što su često pucanje veze, što može dovesti do nervoze među osobama koje održavaju bitan sastanak, ili pokušavaju zajedno riješiti problem. Tako da je Skype danas često rezerva, većina organizacija koristi neku od novijih aplikacija za internu komunikaciju.

#### 4.6.3. *FaceTime, Hangouts, Messenger calls*

Vlasnici iOS uređaja u koje spadaju iPhone, iPad, iPod touch ili Mac, mogu pomoću interneta besplatno voditi video pozive. Ako se sve kolege nalaze na društvenim mrežama, onda se sastanci mogu voditi putem Google Hangouts-a ili Facebook Messenger video poziva. Tako se već unaprijed može kreirati grupa na Facebooku, a video komunikacija se može obavljati putem Facebook-ove opcije za video poziv. Google Hangouts je integriran s radom Gmaila. (Bizit, 2018.)

#### 4.6.4. *WhatsApp i Viber*

Ove popularne aplikacije mogu služiti i za nešto više od privatnih poruka i video poziva. Naime i ove aplikacije pružaju mogućnost kreiranja zatvorenih grupa, te slanje dokumenata i slika unutar njih, ili svakom posebno. Ove aplikacije nisu prepoznate kao aplikacije za poslovnu komunikaciju, ali pružaju mogućnost biti to. Iako su manje profesionalne nego ostale aplikacije koje su točno određene za internu komunikaciju, često zaposlenici mogu komunicirati putem njih te tako na neki način omekšati komunikaciju, učiniti ju manje formalnijom. (Bizit, 2018.)

#### 4.6.5. *Trello*

Trello je alat namijenjen za organizaciju i upravljanje projektima. Osnovni su princip liste i kartice koje odgovaraju kategorijama i zadacima, ali nije potrebno voditi se po tom principu organizacije. Trello je alat koji se može prilagoditi vlastitim potrebama organiziranja. Svaka kartica može imati sljedeće: opis, vremenski rok, dokumente, komentare članova, liste s oznakama dovršenosti, oznake i slično. Trello se može poistovjetiti s određenom varijantom oglasne ploče poput one koju koriste timovi za razvoj softvera. (E-laboratorij, 2015.)

Alat omogućuje ostvarivanje suradnje dodavanjem članova na ploču ili stvaranje organizacije unutar koje će grupa ploča biti namijenjena članovima. U besplatnoj varijanti Trello alata, dostupne su sve osnovne funkcionalnosti potrebne za rad. Alat je dostupan putem standardnih web preglednika (Chrome i Firefox najnovije verzije, Safari verzija 6+, Internet Explorer verzija 10+) i većinu mobilnih web preglednika. Dostupne su i mobilne aplikacije za iPhone, iPad, Android mobitele i tablete, Kindle Fire i Windows 8 mobilne uređaje.

Osnovne značajke Trello alata (E-laboratorij, 2015.):

- Besplatan za korištenje
- Osim web pristupa postoje i mobilne aplikacije
- Prikladan za osobno planiranje, grupni rad ili projekte (obrazovne, privatne ili profesionalne)
- Neograničen je broj ploča, listi i kartica koje se mogu kreirati
- Na mobilnom je uređaju kreiranje ploče drugačije jer se automatski generira nekoliko listi dok je na web varijanti čista ploča
- Jednostavan i intuitivan uz dostupnu pomoć
- Nema ograničenje na broj članova
- Promjene su vidljive u realnom vremenu
- Prilagodba vidljivosti ploča (privatno ili javno)

Korisnik se može prijaviti putem klasične registracije ili Google računom. Kod prijave putem Google računa potrebno je prihvatiti Trello na svojem računu i dopustiti pregled nad nekim informacijama.

Nakon registracije otvara se radna površina s pregledom kreiranih ploča. Korisnik je u mogućnosti kreirati organizaciju i unutar nje kreirati ploče. Ovisno o postavkama organizacije i ploča, članovi organizacije mogu sami pristupiti pločama ili će ih kreator ploče dodati. Kod kreiranja nove ploče moguće ju je odmah povezati s nekom organizacijom ili ostaviti neodijeljenom. Važno je znati kako su sve ploče automatski postavljene na privatne. Ukoliko se ta postavka želi promijeniti, može se prilagoditi odmah kod kreiranja ploče ili naknadno.

Ako se alat koristi za grupni rad vlasnik ploče ili administrator organizacije može dodati nove članove. Dva su načina kako dodati novog člana na ploču: jedan je unosom korisničkog imena u slučaju da je osoba koju se želi dodati već registrirana u Trello sustav, a drugi je unosom e-mail adrese ako osoba nije registrirana u Trello sustavu. (E-laboratorij, 2015.)

#### 4.6.6. *Stride Atlassian*

Stride je potpuno nova aplikacija na tržištu, te ujedno i kompletno rješenje za timsku komunikaciju izgrađeno za budućnost kako bi se zadovoljile potrebe za timovima na radnom mjestu. Ne samo da sadrži grupne poruke, već i izvorne glasovne i video konferencije te ugrađene alate za suradnju. Stride je pouzdana i inteligentna aplikacija koja ujedno i pomaže da se bolje radi u timovima . (Atlassian, 2018.)

Stride aplikacija pruža mogućnost organizacijama da na jednom mjestu obavljaju grupni chat sa zaposlenicima, održavaju glasovne i video konferencije. Aplikacija je napravljena tako da čak i ukoliko chat komunikacija dođe do poteškoća, klikom se može prebaciti na video ili glasovni razgovor kako bi se moglo sve u potpunosti razjasniti. Isto tako, ukoliko se sastanak održava putem video poziva, ova aplikacija daje mogućnost da se na ekranu pojavi prezentacija, kao što bi se prezentirala u dvorani za sastanke. Pa se tako s lijeve strane ekrana nalazi prezentacija, a s desne su prozori sudionika sastanka. Jednostavnija verzija ove aplikacije je besplatna te traje 30 dana, te se može instalirati u bilo kojem trenutku, a ona naprednija koja pruža više mogućnosti košta 3 dolara. (Stride, 2018.)

## **5. Korištenja novih tehnologija u internom marketingu na primjerima hotelskih poduzeća Sjevernog Jadrana**

### **5.1. Metodologija rada**

Uzorak na kojemu je provedeno istraživanje obuhvaća 4 grupacije hotela koje u svojem vlasništvu imaju zajedno 55 hotela, kategoriziranih od 2 do 5 zvjezdica.

Istraživanje je obuhvaćalo samo hotele Sjevernog Jadrana, stoga točan broj hotela u uzorku bio je 49. Tu spadaju hoteli Jadranke Mali Lošinj, Jadrana Crikvenica, Plave lagune Poreč i Valamara.

Valamar Poreč broji ukupno 31 hotel, ali njihova grupacija obuhvaća i hotele na području Dubrovnika, te jedan hotel koji još nije otvoren, te će njegovo otvorenje biti 2019.godine. Ukupan broj hotela u Hrvatskoj prema statističkim podacima objavljenih na stranicama Ministarstva turizma Republike Hrvatske iz 2018.godine iznosio je 687 hotela. Regija Sjevernog Jadrana (Istarska županija, Primorsko goranska županija, Ličko senjska županija) broji 234 hotela. Stoga, postotak hotela obuhvaćenih ovim radom je 20.9%

S obzirom da turizam u Republici Hrvatskoj prepoznat kao nositelj cjelokupnog gospodarstva, što dokazuju i statistički podatci iz 2018.godine iz kojih se može vidjeti da turizam zauzima čak 19,6% BDP-a u 2017.godini. Nositelji turizma, odnosno hotelijerstva i ugostiteljstva su zaposlenici koji svakodnevno pružaju usluge turistima. Stoga je bitno istražiti način komuniciranja unutar hotelskih objekata, jer upravo dobra komunikacija stvorit će zadovoljne i odane zaposlenike koji su preduvjet za zadovoljnog korisnike i u konačnici pozitivnih pokazatelja važnih za gospodarstvo Hrvatske.

Analiza poslovnih slučajeva temelji se na primarnom istraživanju, pa su se tako telefonskim putem kontaktirali prethodno određeni hotelski objekti, kojima su zatim bili poslani upitnici sa pitanjima vezanim za korištenje nove tehnologije u internoj komunikaciji, zatim su potrebne dodatne informacije prikupljene su putem e-pošte, telefonski, i na internetskim stranicama. Dobiveni odgovori korišteni su samo u svrhu izrade diplomskog rada.

Pitanja koja se nalaze u upitniku nisu preuzeta iz drugih izvora, niti ih je sastavila treća osoba. Osmišljena su isključivo na temelju prethodno obrađene teorije i osobnog iskustva. Upitnik sadrži 19 pitanja, od toga je 4 otvorenog tipa, 8 dihotomnih pitanja, 6 pitanja sa mogućnosti više izbora te je jedno pitanje sastavljeno kao Likertova ljestvica. Istraživanje se provodilo od 15.svibnja 2018. do 30.lipnja 2018.godine.

Metoda poslovnih slučajeva odabrana je iz razloga što se željelo pobliže pojasniti kako ispitani hoteli provode internu komunikaciju. S obzirom na njihovu kategorizaciju i stalni rast prihoda cilj je bio zaključiti prate li trendove interne komunikacije i shvaćaju li njezinu važnost.

## **5.2. Istraživačka pitanja**

Temeljem teorijskih postavki, a s ciljem da se proširi znanje u području interne komunikacije u uslužnom sektoru posebice u turizmu, postavljena su sljedeća istraživačka pitanja:

IP 1. Prepoznaju li hotelska poduzeća stratešku važnost interne komunikacije, odnosno imaju li Odjele za interno komuniciranje.

IP 2. U komunikaciji hotelskih poduzeća, prevladavaju li tradicionalni načini komunikacije ili koriste suvremena komunikacijska sredstva.

IP 3. Prepoznaju li hotelska poduzeća važnost korištenja društvenih mreža i praćenje trendova društvenih mreža, odnosno koriste li interne grupe putem društvenih mreža.

IP 4. Koji su prevladavajući kanali komunikacije među hotelskim poduzećima.

IP 5. Provode li hotelska poduzeća edukacije i treninge zaposlenih kako bi mogli upravljati novim načinima komuniciranja s obzirom na stalne promjene trendova.

## **5.3. Poslovni slučaj Jadranka d.d. Mali Lošinj**

### *5.3.1. Osnovni podaci o poduzeću*

Jadranka d.d. osnovana je 1947.godine te kao hotelijerska tvrtka danas slovi za jednu od najuspješnijih tvrtki hrvatskog hotelijerstva. Osim hotelijerstva, Jadranka grupa svojim kontinuiranim razvojem i praćenjem trendova te odgovaranjem na potrebe stanovništva danas djeluje i u drugim područjima, osobito u trgovini na veliko i malo.

Sukladno Zakonu o privatizaciji, Jadranka d.d. postala je dioničko društvo u rujnu 1992. Njezini zaposlenici, bivši zaposlenici i lokalno stanovništvo postali su većinski vlasnici tvrtke. Mali dioničari i zaposlenici tvrtke držali su većinsko vlasništvo. U 2004. godini s ciljem povećanja učinkovitosti poslovanja te kako bi se olakšao budući rast, Jadranka d.d. postala je holding kompanija sa 100% udjela u vlasništvu Jadranka hotela d.o.o., Jadranka kampova d.o.o. i Jadranka trgovine d.o.o., registriranih kao društva s ograničenom odgovornošću.

Od 2008. godine suvlasnikom Jadranka hotela s udjelom od 31,64 % postala je Europska banka za obnovu i razvitak London te se od Jadranka kampova odvojio Kamp Slatina, koji je ostao u vlasništvu Jadranke d.d sa 62,5 %.

Tijekom veljače 2014. Jadranka d.d. je prošla kroz proces promjene vlasništva. Beta ulaganja d.d. su tako postala vlasnikom ukupno 97,62 posto dionica Jadranke.

Društvo Jadranka hoteli d.o.o. posjeduje i upravljaju sa šest hotela i mnogim malim vilama u tri odvojene i posebno pozicionirane hotelske zone u Malom i Velom Lošinju. Jadranka kampovi d.o.o. i Kamp Slatina d.o.o. upravljaju s četiri kampa na otocima Lošinju i Cresu.

Još od svojega osnutka, Jadranka d.d. najveće je poduzeće cresko-lošinjskoga arhipelaga koje zapošljava većinu lokalnog stanovništva te ostaje jedan od glavnih razloga razvoja u regiji.

Kvaliteti rada i obrazovanju Jadranka posvećuje punu pozornost. Osim stalnog podizanja razine vještina i sposobnosti djelatnika kroz edukacijske seminare i programe. (Jadranka, 2018.)

### *5.3.2. Razvoj ljudskih potencijala u Jadranki*

Jadranka grupa posebnu pažnju posvećuje svojim zaposlenicima, upravo oni su ti koji svojim marljivim radom, edukacijom i sukladno vodećim svjetskom trendovima održavaju standarde na najvišoj razini. Upravo tome svjedoči i nagrada „Najbolji poslodavac 2015.“ koja je Jadranki dodijeljena zahvaljujući ocjenama njenih zaposlenika.

Jadranka grupa broji preko 700 stalnih zaposlenika i zaposlenika na određeno (dulje razdoblje). S obzirom na sezonski karakter poslovanja, Grupa u sezoni zapošljava oko 700 sezonskih djelatnika što ju čini najvećim poslodavcem na otocima Lošinju i Cresu. S Obzirom da Jadranka grupa ima trgovine, hotele te lokalni radio, samo u hotelima broj zaposlenih tokom godine iznosi: 500 stalnih zaposlenika i 600 sezonskih.

Sagledavajući postojeće stanje na tržištu rada i poteškoće s kojima se hotelijeri diljem zemlje suočavaju, prioritet im je osiguranje čim bolje kvalitete života sezonskih radnika, što se odnosi na osiguravanje kvalitetnog i adekvatnog smještaja, isto tako i na pružanje poticajne radne okoline. Ističu da veliki napor ulažu u postizanje pozitivne radne atmosfere, kontinuirano usavršavanje djelatnika te unapređenje uvjeta rada i poštovanje kolektivnog ugovora. Ono što na kraju žele postići je privući novu radnu snagu i zadržati ju na otoku te pružiti joj stalni radni odnos.

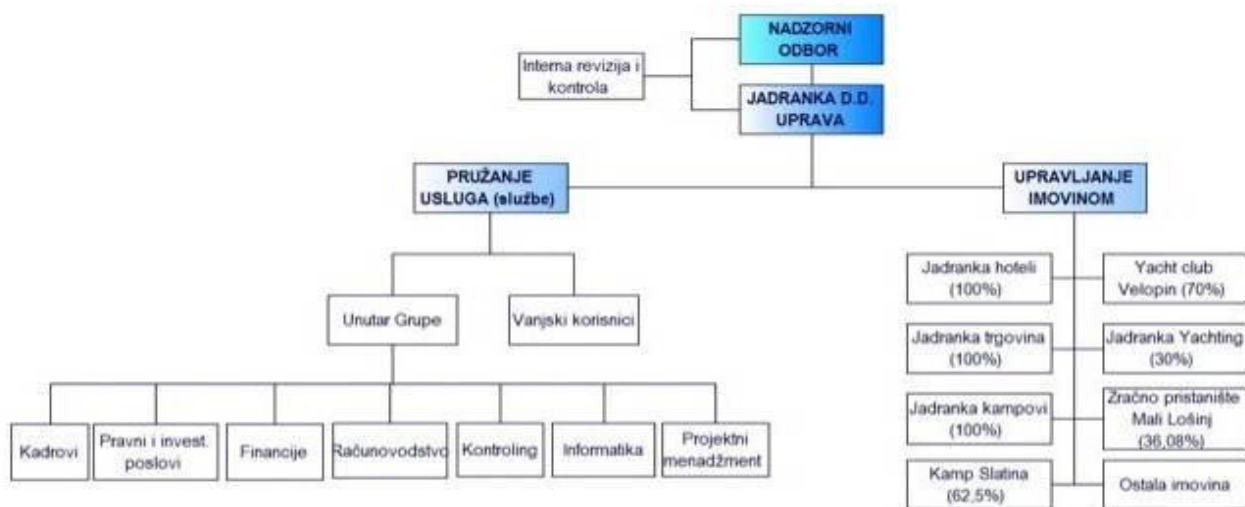
Snažan je naglasak na edukaciji i obuci djelatnika koja se odvija tijekom cijele godine, što rezultira i visokom razinom zadovoljstva gostiju, na što ih zapravo obvezuje visokih 5 zvjezdica koje nose njihovi hoteli.

Obuka i edukacija zaposlenika organizira se putem in-house radionica, kroz praktične treninge i teoretska predavanja koje vode interni, ali i vanjski stručnjaci. Na edukacije zaposlenika godišnje se ulažu višemilijunski iznosi. (Jadranka, 2018.)

### 5.3.3. Organizacijska struktura Jadranka d.d.

Organizacijska struktura Jadranka grupe prikazana je na slici 1, ujedno prikazuje i koliki je postotak udjela objekata u vlasništvu Jadranka grupe.

Slika 1 – Organizacijska struktura Jadranka Grupa d.d.



Izvor: Letak Jadranka Grupa, 2018.



#### *5.3.4. Analiza korištenja novih tehnologija u internom marketingu u Jadranki d.d.*

Jadranka Mali Lošinj prepoznala je poteškoće koje se događaju na tržištu te sustavno djeluje kako bi im se što lakše suprotstavila. Pa tako na prioritetno mjesto stavljaju zadržavanje svojih djelatnika, kako sezonskih tako i stalnih te stalno obrazovanje i edukacije. Upravo u te edukacija i treninge spadaju i one koje obavlja kako bi zaposlenici mogli lakše koristiti nova komunikacijska sredstva.

Ističu da najčešće informiraju i komuniciraju sa zaposlenicima putem internetskih medija, kao što su društvene mreže, online videa, e-pošta. Isto tako putem interneta šalju i newslettere kako bi interno komunicirali sa zaposlenicima i to najčešće jednom mjesečno. Napominju da još nisu pokušali ispitati koliko broj njihovih zaposlenika čita newslettere. Ono što putem newslettera komuniciraju su najčešće informacije koje se odnose na same zaposlenike, informacije o aktivnostima sindikata i one o poslovnim postignućima i priznanjima.

Vrlo je važno danas pružiti zaposlenicima mogućnost sudjelovanja na sastancima online s obzirom da je teško skupiti sve na sastanku, pogotovo tijekom sezone. U tu svrhu koriste Skype kako bi svi bili upućeni u novosti i zadatke. Smatraju da su online sastanci jednako učinkoviti kao i oni održani u sali za sastanke. Mediji koji po njihovoj percepciji učinkovitosti imaju bolju učinkovitost su svakako online videa koja i koriste, i newsletteri, dok s druge strane lošiju učinkovitost imaju društvene mreže, izravni sastanci i mobilne aplikacije.

Jadranka Mali Lošinj, još uvijek nema društvenu mrežu koja će služiti za internu komunikaciju sa zaposlenicima, što jasno povlači sa sobom da nemaju ni grupu na društvenoj mreži. Ne koriste službeno ni jednu mobilnu aplikaciju u svrhu kontaktiranja i komuniciranja sa zaposlenicima.

S obzirom da su svjesni da korištenje novih medija i praćenje trendova u internoj komunikaciji pospješuje njihovo stanje na tržištu, stvara zadovoljstvo zaposlenika i drži kao visoko plasirane hotele u hrvatskoj, napominju da isto donosi i općenito pozitivne rezultate njihove grupacije. Zaduženi za komunikaciju i informiranje sa zaposlenicima, i za održavanje stalnih kontakata sa zaposlenicima je odjel za odnose s javnošću.

## **5.4. Poslovni slučaj Jadran d.d Crikvenica**

### *5.4.1. Osnovni podaci o poduzeću*

Pravi razvoj današnje poduzeće Jadran d.d. započinje početkom šezdesetih godina prošlog stoljeća, kada ondašnje poduzeće Jadran započinje s obnovom devastiranih privatnih hotela i vila. Intenzivnom modernizacijom i razvojem ugostiteljskih objekata nastaju hotelska poduzeća 'Crikvenica', 'Esplanade', 'Therapia' i 'Villa Danica', te je to predstavljalo osnovu crikveničkog turizma od 1950. godine sve do integracije spomenutih poduzeća 1964. godine u jedno jedinstveno poduzeće pod nazivom ugostiteljsko turističko poduzeće 'Jadran'.

U tom su razdoblju izgrađeni brojni hoteli ali su se i integrirala samostalna poduzeća s područja općine Crikvenica, pa je tako Jadran obuhvaćao i hotele u Novom Vinodolskom i Povilama (danas hoteli na Rivijeri Novi Vinodolski) i hotele u Selcu (Varaždin, Jadranka, Esperanto, Slaven, Kamp Selce). U Crikvenici je izgrađen novi turistički kompleks Ad Turres s hotelom Omorika, ukupnog kapaciteta 1.000 kreveta, dok je na području Dramlja izgrađeno turističko naselje Kačjak. Ukupni broj kreveta tada je znatno povećan do 4.200.

Potkraj 70-tih godina prošlog stoljeća obnovljeni su hoteli Therapia, Miramare i Esplanade.

Godine 1988. hotelsko poduzeće preuzima i uređenje pavlinskog samostana, bivšeg odmarališta „Kamensko“, te ga preuređuje u jedan od bisera crikveničkog Jadrana, možda i najprepoznatljivijeg simbola crikveničkog turizma – hotel Kaštel.

Početak 90-tih godina prošlog stoljeća donosi pretvorbu Jadrana iz društvenog poduzeća u dioničko društvo Jadran d.d. 1993. godine koje posluje do 2010. godine kada se otvara stečajni postupak. Uspješnim završetkom stečajnog postupka 2014. godine Jadran d.d. ponovno postaje najmoćnija i najveća tvrtka u crikveničko-vinodolskom kraju.

Danas hotelsko poduzeće Jadran redovito obavlja djelatnost pružanja ugostiteljsko-turističkih usluga u ukupno 9 hotela i turističkih naselja, s preko 1.250 soba, odnosno 2.500 postelja u čvrstim objektima, te kampom i kampiralištem sa 1.700 mjesta.

U sastavu se nalazi 8 hotela, u koje se ubrajaju: Kaštel, Esplanade, Omorika, Katarina, International, Zagreb, Ad Turres i Slaven. Zatim, paviljon/bungalov Kačjak te kamp Selce i kampiralište Kačjak.

Jadran d.d. danas predstavlja osnovu razvoja crikveničkog turizma i hotelijerstva i objedinjava ono najbolje od svega – tradiciju, iskustvo i ljubazno osoblje, te nude sve što je potrebno za idealan odmor. (Jadran Crikvenica, 2018.)

#### *5.4.2. Razvoj ljudskih potencijala u Jadranu*

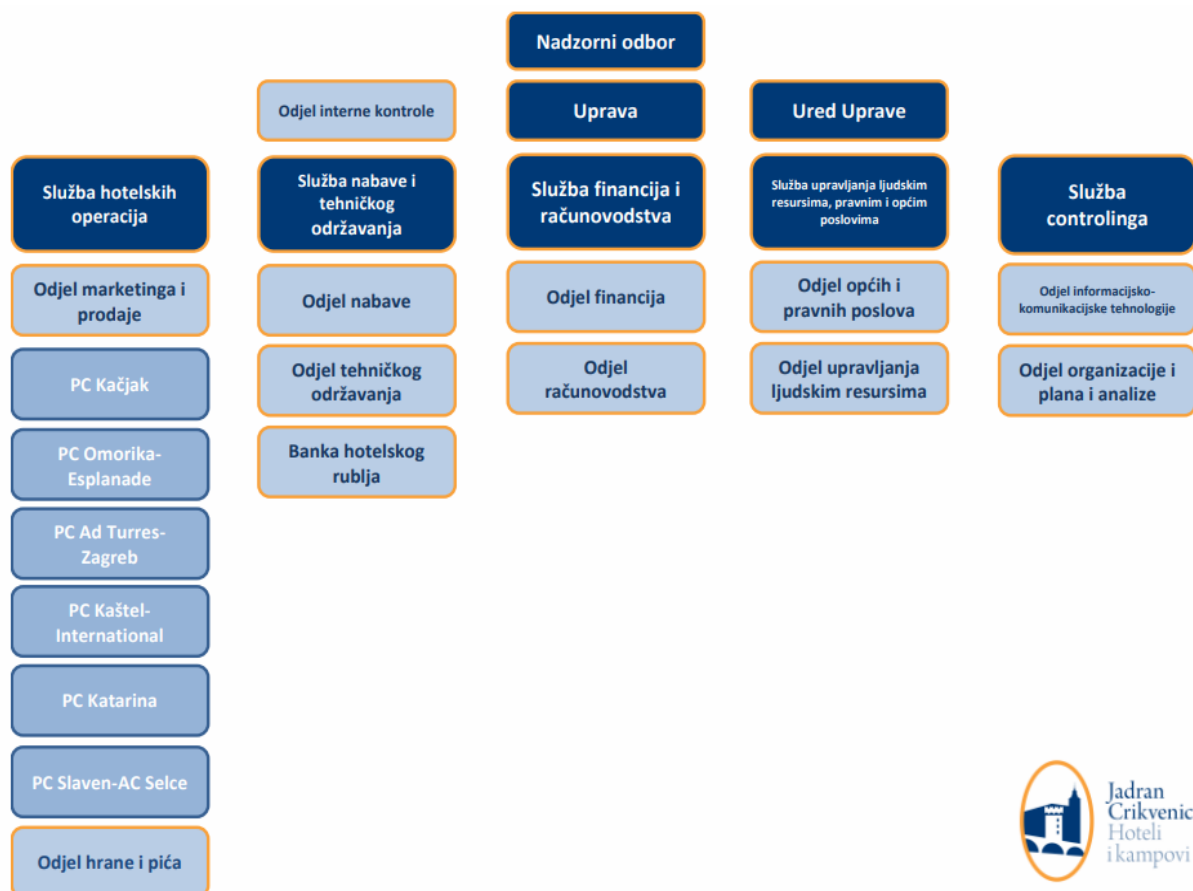
Osim što prepoznaju važnost ulaganja u zajednicu u kojoj posluje, Jadran d.d. godišnje izdvaja sredstva i za humanitarno-edukacijske projekte, podršku znanosti, kulturi i sportu te sudjeluje u brojnim projektima za dobrobit turista u njihovoj zajednici. Jadran d.d. kao najmoćnija tvrtka na crikveničko – vinodolskom području zapošljava veliko broj lokalnog stanovništva te tako djeluje za dobrobit vlastitog stanovništva. (Jadran Crikvenica, 2018.)

Po posljednjem financijskom izvješću u prvom tromjesečju 2018.godine zaposlenih je bilo 216, no s obzirom da sezona u tom tromjesečju još nije počela, može se pretpostaviti da će broj zaposlenih tijekom sezone biti približno jednak sezoni 2017.godine koji je iznosio 292. zaposlenika. (Tromjesečni financijski izvještaj poduzetnika, ZSE, 2018.)

#### *5.4.3. Organizacijska struktura Jadran d.d.*

Prikaz organizacijske strukture Jadran d.d. Crikvenica koja je preuzeta iz Prospekta uvrštenja redovnih dionica oznake JDRN-R-B na uređeno tržište Zagrebačke burze d.d. objavljenog 4. siječnja 2018.godine nalazi se na slici

Slika 2 – Organizacijska struktura Jadran Crikvenica d.d.



**Izvor:** Prospekt uvrštenja redovnih dionica oznake JDRN-R-B na uređeno tržište Zagrebačke burze d.d, 2018. ( Pristupljeno: 20.6.2018.)

#### 5.4.4. Analiza korištenja novih tehnologija u internom marketingu u Jadranu

S obzirom da je turizam vodeća grana hrvatskog gospodarstva, podrazumijeva se da su odnosi sa zaposlenicima ključni kako bi ta grana opstajala već dugi niz godina, te bila pri vrhu. Jadran Crikvenica u svome vlasništvu ima 8 hotela, od njih su tri sa 4 zvjezdice, dva sa tri zvjezdice te tri sa 2 zvjezdice. Ono na što ih obvezuju te zvjezdice je svakako visoka kvalifikacija zaposlenih, te praćenje i educiranje zaposlenih prema svjetskim trendovima.

Ispitivanjem provedenim na tim hotelima, istaknuto je kako sa zaposlenicima komuniciraju putem tradicionalnih komunikacijskih sredstava, u koje se ubrajaju komunikacija licem u lice, izravni sastanci, tisak i video ali i putem online

komunikacijskih sredstava kao što su primjerice intranet, e-pošta, društvene mreže i čak online videa.

Ono što još nisu primijenili u svojem poslovanju su newsletteri namijenjeni internim korisnicima, odnosno zaposlenicima. Newsletteri pružaju mogućnost slanja kratkih obavijesti bitnih za zaposlenike putem e-pošte.

Sastanci, razgovori za posao i konferencije unutar Jadrana se još uvijek obavljaju tradicionalnim putem. Online videa ili neke software kao što je Skype još uvijek nisu uvedena u njihovo poslovanje. Iako upravo online video smatraju vrlo učinkovitim načinom komunikacije, dok s druge strane newsletter i društvene mreže u svrhu interne komunikacije ne prepoznaju kao visoko učinkovit način komuniciranja sa zaposlenicima.

Jadran Crikvenica trenutno u svrhu komunikacije sa svojim zaposlenicima ne koristi niti jednu društvenu mrežu, te s toga ne vidi potrebu provođenja edukacija kako bi se zaposlenici znali lakše koristiti ili upravljati novim komunikacijskim sredstvima.

Ono što trenutno jedino koristi za komuniciranje sa zaposlenicima jesu Viber i WhatsApp. Internom komunikacijom u poduzeću trenutno upravlja jedino ured Uprave, te su oni ti koji su odgovorni da bi komunikacija sa zaposlenicima bila na odgovarajućem nivou. Ured Uprave smatra da je korištenje novih medija i praćenje trendova bitno da bi pospješili svoju konkurentnost na tržištu jer kako su istaknuli, bržim protokom informacija uspijevaju brže reagirati na određene situacije te ih mogu iskoristiti prije konkurencije.

## **5.5. Poslovni slučaj Plava laguna d.d**

### *5.5.1. Osnovni podaci o poduzeću*

Društvo Plava laguna (Laguna Poreč) osnovano je 1957. godine, kao poduzeće za ugostiteljstvo i turizam. Promjene s početkom 1991.godine potaknute su stupanjem na snagu Zakona o pretvorbi društvenih poduzeća, čime je započeo proces privatizacije u Republici Hrvatskoj, a samim time i u „Laguni Poreč“. Laguna Poreč pretvorena je u dioničko društvo 1992.godine, temeljem rješenja Agencije za restrukturiranje i razvoj.

Pravno konstituiranje Plave lagune zaokružuje se u veljači 1996.godine usklađenjem temeljnih akata Društva sa Zakonom o trgovačkim društvima, a činom registriranja u sudski registar kao Plava laguna, dioničko društvo za ugostiteljstvo i turizam, poduzeće ujedno vraća i svoje povijesno ime.

Pripajanje portfelja iz sustava Luksic grupe na području Dubrovnika provedeno je 2014.godine, čime je uspostavljano novo društvo Jadranski luksuzni hoteli d.d. Dubrovnik. U postupku pripajanja pripojeno je i društvo hoteli Croatia d.d. Cavtat te je Plava laguna u tom trenutku bila najveći pojedinačni dioničar društva Jadranski luksuzni hoteli d.d. Dubrovnik s udjelom od 32,88%.

Krajem studenog 2014.godine Zagrebačka banka d.d. bila je prodavatelj, a kupac je bila Plava laguna d.d. te su tada zaključili transakciju kupoprodaje dionica trgovačkog društva Istraturist Umag d.d., time je Plava laguna povećala kapacitet na preko 43 tisuće kreveta.

S danom 1.1.2018. godine Istraturist Umag d.d. pripojen je društvu Plava laguna d.d. Poreč temeljem Ugovora o pripajanju sklopljenog 2017.godine. time je Plava laguna postaja sveopći pravni slijednik sve imovine, prava i obveza dosadašnjeg Istraturista.

O ugledu Plava lagune, i njoj leaderskoj poziciji među hrvatskim hotelijerima svjedoči i niz dobivenih renomiranih priznanja za poslovanje i ekologiju, ali i milijuni zadovoljnih gostiju iz cijelog svijeta.

#### *5.5.2. Razvoj ljudskih potencijala u Plavoj laguni*

Jedna od temeljnih strateških postavki Društva ali i Grupe u cjelini, osobito u procesima statusnih promjena koje su aktualizirane, a s druge strane uvažavajući negativne trendove na tržištu rada, je zadržavanje stabilnog i pozitivnog radnog okruženja, što se provodi promicanjem sustava vrijednosti koji je tradicijski prisutan u poslovanju, s posebnim naglaskom na zaposlenike. Takva korporativna kultura sa elementima snažne odgovornosti potvrđuje se ispravnom i najprimjerenijom. (Godišnji izvještaj Plava laguna, 2018.)

Plava laguna je društvo s ukupnom bilančnom vrijednošću aktive od otprilike 2,3 mld kuna i zapošljava prosječno godišnje više od 900 zaposlenika. Prema financijskom izvješću za prvo tromjesečje u 2018.godini, Plava laguna brojala je 1516

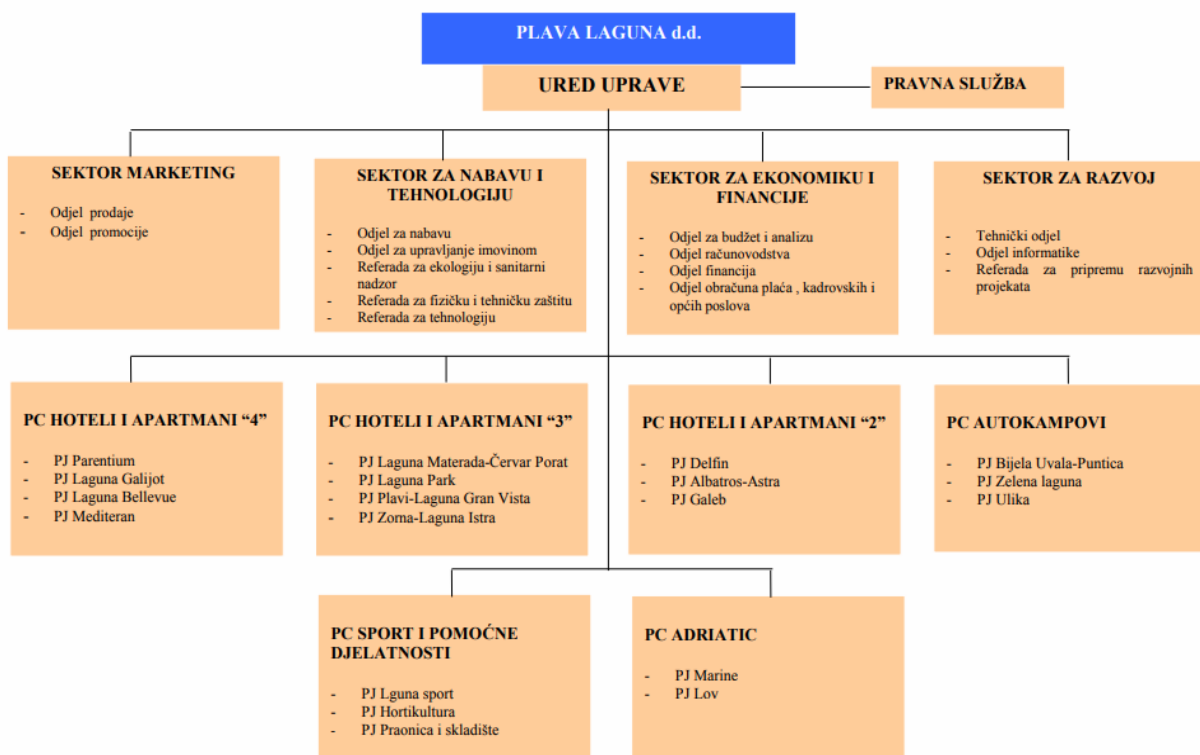
zaposlenika. (Međuzvještaj Uprave za razdoblje od 01.01.2018. do 31.03.2018., 2018.)

U usporedbi sa 2017.godinom, može se pretpostaviti da će Plava laguna na kraju sezone imati približno 2031 zaposlenik, kao što je to bilo u 2017.godini, ova brojka se odnosi na zaposlenike i sa podružnicom Istraturist Umag.

### 5.5.3. Organizacijska struktura Plava laguna d.d.

Prikaz organizacijske strukture Plave lagune preuzete iz skraćenog prospekta uvrštenja u Kotaciju javnih dioničkih društva nalazi se na slici 3.

Slika 3 – Organizacijska struktura Plava laguna d.d.



Izvor: Skraćeni prospekt uvrštenja u Kotaciju javnih dioničkih društava. Dostupno na: <http://zse.hr/userdocsimages/prospekti/PLAG-prospekt.pdf> (Pristupljeno: 21.6.2018.)

#### *5.5.4. Analiza korištenja novih tehnologija u internom marketingu u Plavoj laguni*

Laguna Poreč u svojem vlasništvu broji čak 10 hotela, od kojih su njih tri sa 4 zvjezdice, čak njih šest ima po tri zvjezdice i samo jedan hotel ima jednu zvjezdicu. Takvi hoteli moraju imati visokoobrazovane zaposlenike koji će svojim znanjem i sposobnostima moći zadovoljiti svaki zahtjev korisnika koji očekuju visoku kvalitetu usluge. Samo znanje nije dovoljno da bih se opstalo na tržištu, toga su svjesni i u Laguni Poreč. Upravo zbog toga provode edukacije i treninge da bi zaposlenici znali upravljati novim komunikacijskim sredstvima i uvijek bili na raspolaganju nadležnima. Od komunikacijskih sredstava namijenjenih zaposlenicima koriste i tradicionalna komunikacijska sredstva kao tisak, skupni sastanci ili kao što je komunikacija licem u lice, ali koriste i online komunikacijska sredstva kao što su društvene mreže, online videa ili e-pošta.

Ono što je bitno, koriste i newslettere kako bi informirali zaposlenike o novostima koje se odnose upravo na njih, newslettere koriste više puta mjesečno.

Prepoznali su važnost održavanja sastanaka, razgovora za posao ili konferencija putem online videa, i u tu svrhu najčešće koriste Skype. Prema njihovoj percepciji učinkovitosti, može se zaključiti da izravne sastanke stavljaju i dalje ispred novih načina komuniciranja, ali i prepoznaju vrlo visoku učinkovitost online videa, društvenih mreža i mobilnih aplikacija.

Laguna Poreč jedna je od korporacija koje su uvidjele prednost Facebook društvene mreže te su stvorili tako i Facebook grupu kako bi sa zaposlenicima mogli komunicirati, objavljujati nove sadržaje koji su im važni, komentirati i stvarati diskusije sa zaposlenicima. Facebook je na tržištu predstavio svoju novu platformu Facebook Workplace namjenjenu isključivo poduzećima da komuniciraju sa zaposlenicima, no Laguna Poreč još uvijek nije upoznata s istom. Osim što komuniciraju sa zaposlenicima putem Vibera, Whatsappa i Skypea, od mobilnih aplikacija u svrhu interne komunikacije koriste i Slack.

S obzirom da su svjesni da praćenje novih trendova te korištenje novih medija u internoj komunikaciji pospješuje konkurentnost, posebno iz razloga što dolazi do povećane efikasnosti a samim time dolazi i do bržeg protoka informacija što povećava konkurentnost. Internom komunikacijom u Laguni Poreč upravlja ured marketinga, ured za upravljanje ljudskih potencijala ali i odjel za odnose s javnošću.



## **5.6. Poslovni slučaj Valamar Riviera d.d.**

### *5.6.1. Osnovni podaci o poduzeću*

Valamar Rivijera svoje početke bilježi još 1953.godine kada je osnovana Riviera Poreč, zapravo prethodnica Valamar Rivijere d.d. Tada je osnovna djelatnost bila upravljanje hotelima, bungalovima i restoranima u Poreču te na otoku Sv. Nikola, danas je osnovna djelatnost ugostiteljstvo i turizam te druge s tim povezane djelatnosti koje su u funkciji obavljanja osnovne djelatnosti. Od 1967.godine pa do 1986. gradi se intenzivno, pa su tako sagrađeni Hoteli i apartmani Luna, hotel Neptun i turističko naselje Lanterna, zatim hotel Kristal i Rubin i kampovi Lanterna i Solaris, hotel Diamant i Zagreb te paviljon Solaris, 1979. izgrađen je hotel Pical, prvi hotel najviše kategorije u Poreču, te hotel Fortuna na otoku Sv. Nikola.

Od 1990. pa do 2000. godine trajala je privatizacija i vlasnička pretvorba, tada su djelovali poslijeratni ekonomski procesi pretvorbe i privatizacije. Tvrtka Valamar hoteli i ljetovališta počinje upravljati s turističkim poslovanjem. Od 2000. pa do 2010. ulagalo se u unapređivanje kvalitete objekata i usluga, te su se uveli prvi brendovi za hotele i kampove, Valamar Hotels & Resorts i Camping Adriatic.

Od 2011.godine, pa do 2014. dolazi do spajanja i pripajanja, Zlatni otok d.d., Rabac d.d. te Dubrovnik Babin Kuk d.d. pripajaju se kompaniji Riviera Adria d.d. koja potom integrira Valamar grupu d.d. i Valamar Adria holding d.d. Tako konsolidirana kompanija počinje djelovati pod imenom Valamar Riviera d.d. te biva uvrštena na službeno tržište Zagrebačke burze u prosincu 2014.

Od 2015.godine počinje nova faza rasta i akvizicije. Ulaganje u premium usluge i objekte sa četiri ili 5 zvjezdica počelo je 2015.godine, iste godine preuzeti su Hoteli Baška d.d. osnovani 1949.godine, otvoreno je Valamar Premium ljetovalište, te se bilježila prva godina poslovanja hotela Valamar Dubrovnik President sa 5 zvjezdica.

Krajem 2016. godine Valamar Riviera ostvarila je strateško partnerstvo s AZ mirovinskim fondom kroz uspješno preuzimanje društva Imperial d.d. Camping Resort Krk 5\* postao je prvi kamp s pet zvjezdica u Hrvatskoj, a Camping Resort Lanterna 4\* podiže razinu usluge kroz veliki ciklus ulaganja.

### *5.6.2. Razvoj ljudskih resursa u Valamar Rivijeri*

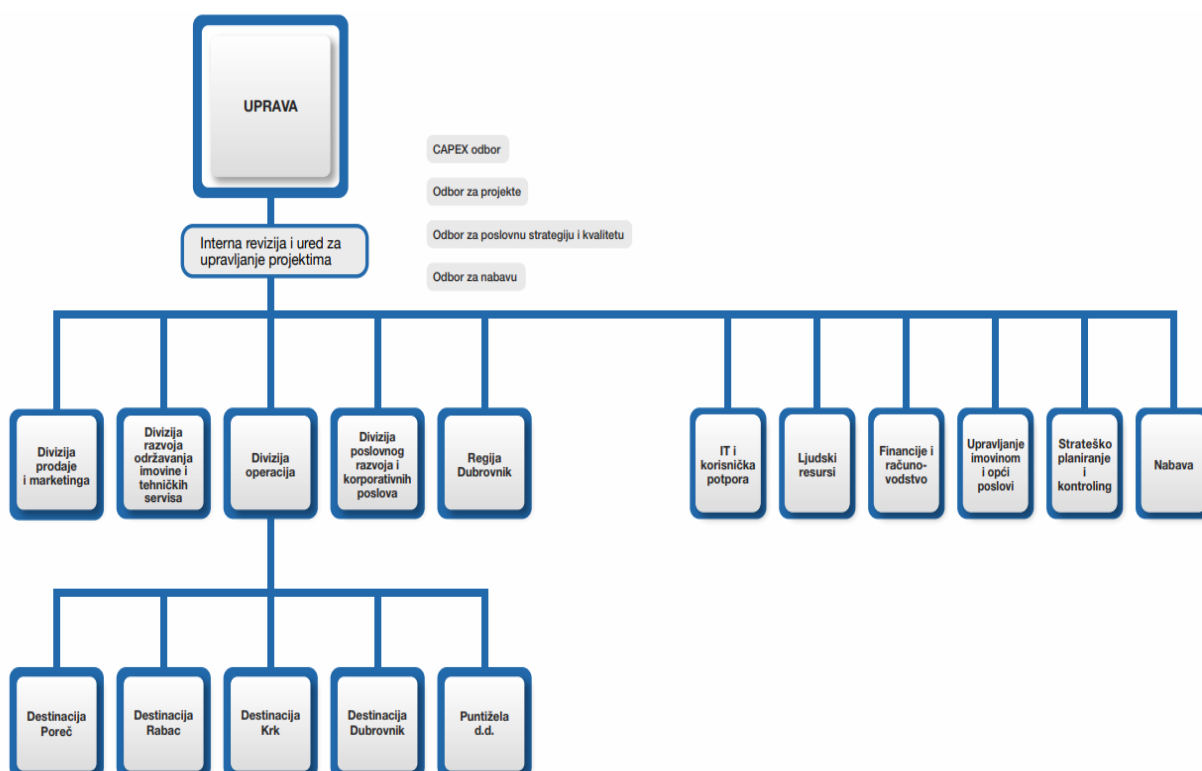
Valamar ističe svojih 4 temeljnih vrijednosti na temelju kojih baziraju svoje poslovanje. U njih spadaju: odgovornost, gostoljubivost, ambicioznost, inovativnost i ponos. Sve te vrijednosti ne bi imale smisla bez zaposlenika. Kao jedan od najvećih poslodavaca u Hrvatskoj na dan 31.3.2018. Grupa je zapošljavala 3 199 ljudi, od čega je 1 553 stalnih zaposlenika, dok je Društvo imalo 2 941 zaposlenika, od čega je 1 347 stalnih. (Tromjesečni izvještaj za 1Q 2018.konsolidirani, 2018.)

Društvo i Grupa sustavno i kontinuirano ulažu u razvoj ljudskih potencijala putem vrhunske prakse i cjelovitog strateškog pristupa u njihovu upravljanju. Posebno naglašavaju transparentan proces zapošljavanja, jasne ciljeve, mjerenje radnog učinka zaposlenika i nagrađivanje ostvarenja rezultata, ulaganje u razvoj zaposlenika, kao i njihove karijere ali i poticanje dvosmjerne komunikacije.

### *5.6.3. Organizacijska struktura Valamar Riviera d.d.*

Prikaz organizacijske strukture Valamar Rivijere koji je preuzet sa službene stranice Valamar Riviere nalazi se na slici 4.

Slika 4 – Organizacijska struktura Valamar Riviera d.d.



Izvor: Valamar Riviera, Dostupno na: <https://valamar-riviera.com/media/113257/valamar-riviera-organizacijska-struktura.pdf> (Pristupljeno:22.6.2018.)

#### 5.6.4. Analiza korištenja novih tehnologija u internom marketingu u Valamar Rivijeri

Valamar slovi kao najveći poslodavac u Hrvatskoj, sa preko tri tisuće zaposlenih. Upravo ta velika brojka pretpostavlja i zahtjeva veliki angažman oko zaposlenika. Ono što naglašavaju da žele postići sa zaposlenicima je između ostalog i dvosmjerna komunikacija. Upravo za postizanje dvosmjerne komunikacije bitno je koristiti razne načine komuniciranja i prilagoditi se svakom zaposleniku.

Tako Valamar koristi i tradicionalne načine komuniciranja, pa tako tiskaju korporacijske novine, komuniciraju licem u lice i održavaju izravne sastanke, ali i online komunikacijska sredstva.

Osim što koriste standardna online komunikacijska sredstva, Valamar sa svojim zaposlenicima komunicira i putem newslettera i to čak više puta mjesečno kako bi ih informirao o novostima koje su bitne za zaposlenike, o planiranim i realiziranim projektima ali i o postignućima i priznanjima.

U svojoj praksi još ne koriste online videa kako bi komunicirali ili održavali sastanke na daljinu, iako smatraju da su online videa izrazito učinkovit način komuniciranja sa zaposlenicima. Isto tako, smatraju da su i društvene mreže učinkovit način komuniciranja sa zaposlenicima. Pa prateći trendove, Valamar ima Facebook društvenu mrežu unutar koje imaju formiranu grupu kako bi mogli objavljivati novosti, komentirati ili lajkati objave drugih.

Iako smatraju da mobilne aplikacije nemaju veliku učinkovitost u internoj komunikaciji, svjesni su njezine važnosti i toga da gotovo svaka osoba danas, pa tako i njihov zaposlenik koristi jednu od mobilnih aplikacija, stoga napominju da su u fazi uvođenja mobilnih aplikacija kako bi putem njih komunicirali sa zaposlenicima.

Ono što je izuzetno važno je to da je potrebno obučiti zaposlenike kako koristiti nove medije, stoga Valamar provodi treninge i edukacije kako bi zaposlenici mogli lakše upravljati novim načinima komunikacije.

Slažu se sa tvrdnjom da korištenje novih medija i praćenje trendova u internoj komunikaciji pospješuje njihovo stanje na tržištu, stoga navode da upravo korištenje novih načina komunikacije koristi prvenstveno u akviziciji novih zaposlenika, motiviranju već postojećih i s obzirom da se radi o velikoj grupaciji, koristi i prezentiranju dobre prakse unutar grupacije kao i u najavama novih investicija. U Valamaru za kontinuiranu i uspješnu komunikaciju sa zaposlenicima zaduženi su zaposlenici odjela za odnose s javnošću.

## **5.7. Komparativna analiza poslovnih slučajeva**

Hotelska poduzeća koja su se našla u poslovnim slučajevima ovoga rada čine 20,9% ukupnih hotelskih objekata u regiji Sjevernog Jadrana. Ono što je bitno da hoteli koji su bili ispitani nositelji od 2 do 5 zvjezdica. Nedovoljan broj hotela da bi se moglo zaključiti da li koriste nove tehnologije u svrhu interne komunikacije, ali s obzirom da su ipak dio velikih i značajnih hotelskih grupacije za hrvatski turizam može se napraviti komparativna usporedba na temelju koje će se lakše doći do zaključka.

Naime, s obzirom da ni jedna ispitana grupacija ne obavlja zadatke vezane za interni marketing unutar odjela internog marketinga, zapravo takav odjel ne postoji ni u jednoj grupaciji, već te zadatke u većini hotela izvršavaju odjeli za odnose s javnošću, u Plavoj laguni se odjelu za odnose s javnošću pridružuje čak i odjel marketinga i odjel za upravljanje ljudskih resursa. Samo u Jadranu te zadatke obavlja ured Uprave. Može se zaključiti da se još uvijek ne pridodaje velika pažnja internoj komunikaciji, te da se ona u većini slučajeva još uvijek temelji na tradicionalnim medijima i izvršava u sklopu odjela povezanih sa zaposlenima, te se u vezi novih načina komuniciranja još uvijek oslanjaju na e-poštu, rijetki kao što su hoteli Jadranke Mali Lošinj i Plave lagune pružili su mogućnost svojim zaposlenicima komuniciranja putem online videa gdje je još uvijek najzastupljenija platforma Skypea. Pa čak putem Skypea u nekim slučajevima obavljaju i razgovore za posao ili čak održavaju sastanke na daljinu.

Iako su društvene mreže postale jedan od glavnih alata komuniciranja, kako u privatnom životu tako i u poslovnom, neki hoteli još su uvijek skeptični prema istima te smatraju da ne pružaju dovoljnu učinkovitost, ili možda ozbiljnost. Hoteli koji su se ipak odlučili koristiti taj način komuniciranja i prepoznali važnost društvenih mreža, ali i njihovu jednostavnost korištenja su oni u sklopu Plave lagune i Valamara. Pa tako imaju internu grupu stvorenu na Facebook stranici u kojoj član može postati svaki zaposlenik. Unutar te grupe mogu objavljivati važne novosti, informacije ili slike te stvoriti odnos i dvosmjernu komunikaciju koja je izuzetno važna kako bi se zaposlenici osjećali važnima i cijenjenima. Takve grupe pružaju mogućnost komuniciranja sa drugim zaposlenicima pa čak i voditeljima bez pritiska te na neki način neslužbeno. Ono što je novost u svijetu, a posebno u Hrvatskoj jest Facebookova Workplace platforma koja je posebno kreirana i namijenjena kompanijama i poduzećima. Iako je trend još uvijek novi na tržištu, velika je vjerojatnost da će se upravo ovi hoteli za koju godinu, možda i manje morati početi koristiti njom kako bi išli u korak svjetskim trendovima. Za sada još ni jedna od ovih grupacije nije ovu platformu uvela u svoje poslovanje, a neke za nju nisu ni čule.

Neki hotelski objekti otišli su korak dalje, te prateći trendove uveli su u svoje poslovanje i newslettere kao način komuniciranja i slanja kratkih obavijesti svojim zaposlenicima. Tako su hoteli Jadranke iz Malog Lošinja, Valamara i Plave lagune

uveli newslettere. Newsletteri su više poznati na eksternom tržištu, te gotovo svaka veća grupacija šalje svojim korisnicima newslettere. Za razliku od Facebook grupe, newsletter u većini slučajeva nije besplatan te se za njega danas još uvijek odlučuju samo one grupacije koje na tržištu glase kao vodeće hotelske grupacije sa velikim priljevom kapitala. Hoteli se odlučuju na ovakav korak kako bi jednostavnijim putem velikom broju zaposlenika prenijeli informacije koje su u većini slučajeva vezane za informacije o novostima koje se odnose na same zaposlenike, o informacijama o poslovnim postignućima i priznanjima te u slučaju hotela koji se nalaze u sklopu Jadranke Mali Lošinj newsletteri služe i za slanje informacije o aktivnostima sindikata. Dok u slučaju Valamara, zaposlenici putem ovog kanala primaju i novosti vezane za planirane i realizirane projekte.

Mobilne aplikacije kao Viber i WhatsApp postale su najvažnije aplikacije koje gotovo svaki mobilni telefon ima. Upravo one su i pružile mogućnost hotelima, i odjelima koji se bave internom komunikacijom da i putem njih mogu kontaktirati i obavještavati zaposlenike. Može se pretpostaviti da svi voditelji komuniciraju putem takvih aplikacija, kako formalno tako i neformalno. Hoteli Plave lagune i Jadrana jasno su istaknuli kako koriste Viber i WhatsApp, dok Plava Laguna ipak ide u korak s novijim trendovima, te koristi i Slack aplikaciju kao i Skype putem mobitela. Upravo takav raspon aplikacija pruža mogućnost kontaktiranja svakog zaposlenog, bez iznimke. Valamar je još uvijek u fazi uvođenja ovog načina komuniciranja, dok Jadranka hoteli formalno još nemaju niti jednu mobilnu aplikaciju koju koriste u svrhu interne komunikacije.

Ono što predstavlja izuzetnu važnost je stalno educiranje i provođenje treninga kako bi zaposlenici koji su stvorili barijere i otpore prema novim načinima komuniciranja bili svjesni važnosti praćenja trendova ali i važnosti za njih same da budu u korak sa svim važnim informacijama o poduzeću ali i uvijek spremni primiti ili odgovoriti na neku novost. Educiranje i provođenje treninga važno je za sve zaposlenike s obzirom da se tehnologija svakodnevno mijenja. Upravo toga svjesni su u Valamaru, Plavoj laguni i Jadranci, upravo oni provode edukacije i treninge sa svojim zaposlenicima.

Svi hotelski lanci svjesni su da korištenje novih medija i praćenje trendova u internoj komunikaciji pospješuje njihovu konkurentnost. Upravo stoga, svaka od analiziranih grupacija čini sve što je u njihovoj moći, kako u ljudstvu koje je zaduženo za upravljanje internom komunikacijom, tako i financijski. Važno je pratiti trendove, osigurati sve potrebno kako bi se stvorila radna klima sa zadovoljnim zaposlenicima koji su nositelji kvalitete koju pružaju svi ispitani hoteli. Za sada grupacije Jadranka, Valamar i Plava laguna u odnosu na Jadran Crikvenicu ulažu znatno veće napore u stvaranju kvalitetne interne komunikacije, i praćenja trendova. Što je s obzirom na broj zaposlenih, koji je nekoliko puta veći u odnosu na broj zaposlenika u Jadranu i razumljivo. Ipak je brže i sigurnije koristiti neku aplikaciju, ili stvoriti grupu na nekoj od društvenih mreža putem koje će se komunicirati neka važna obavijest ili novost kada je u pitanju preko tisuću zaposlenika.

Mogu zaključiti da ovi hotelski lanci idu u korak s trendovima, iako ne koriste sve dostupne i raznolike platforme kreirane upravo za poduzeća. Koriste upravo one s kojima su upoznati svi zaposlenici i za koje nisu potrebni preveliki napori kako bi se osposobili zaposlenici za korištenje. Iako smatram da bi se trebali pripremiti za budućnost, te uvijek biti spremni koristiti i druge aplikacije koje pružaju iste mogućnosti kao Facebook ili Skype. Uvijek mora postojati opcija B, ukoliko ova prva zakaže.

## 6. Zaključak

Interni marketing dosegnuo je novu razinu te je neizbježno njegovo provođenje u poduzećima koji žele održati svoju konkurentnost, te zadržati zaposlenike čija važnost posebno očituje u uslužnim djelatnostima. Motivirani zaposlenici predstavljaju ključni element svakog poduzeća. Prema brojnim autorima može se zaključiti da je interni marketing nastao iz marketinga usluga, upravo zato što u tom sektoru zaposlenici moraju stvoriti interaktivnost sa korisnicima. Iz tog razloga vrlo je bitno stvoriti kvalitetnu radnu klimu i interaktivnost unutar poduzeća kako bi se moglo lakše i bolje djelovati na eksternom tržištu. Stoga, slobodno se može zaključiti da interna komunikacija predstavlja najvažniji element internog marketinga.

Ono što je bitno kod internog komuniciranja je znati odabrati kada komunicirati, kako i s kime komunicirati. Zato je važno odabrati pravi trenutak za poslati informaciju, nakon segmentacije interne javnosti znati kojem segmentu poslati poruku ali i još važnije, odabrati pravilan medij kojim će se poruka poslati.

Može se zaključiti da je i interna komunikacija dosegla neku novu razinu. Tradicionalni komunikacijski mediji zamijenjeni su novim tehnologijama, komunikacija licem u lice zamijenjena je društvenim mrežama, izravni sastanci zamijenjeni su online videima te se mogu održavati iako je sudionik na drugom kraju svijeta.

Internet je svakako omogućio poduzećima ono što je u prošlosti bilo nemoguće, a razvojem tehnologije tradicionalna komunikacijska sredstva zasigurno će postati samo dio prošlosti. Jedino e-pošta već godinama opstaje i čini kralježnicu svake komunikacije unutar organizacije, no i ona bi u budućnosti mogla biti zamijenjena porukama putem društvenih mreža, ili sličnih aplikacija koje se implementiraju u komunikacijske sustave poduzeća. Na tržištu se danas mogu pronaći različiti alati namijenjeni posebno za internu komunikaciju, iako sve aplikacije odnosno alate povezuju slične ili gotovo iste karakteristike male razlike mogu se pronaći jedino u cijenama. Stoga se poduzeća često nalaze u nedoumici pri odabiru alata za internu komunikaciju.

Iako se na tržištu nudi veliki broj alata, i mobilnih aplikacija koje služe za internu komunikaciju, istraživanjem se može zaključiti da su hotelski lanci koji djeluju



na području Sjevernog Jadrana još uvijek okrenuti prema tradicionalnom, odnosno na neki način standardnom načinu komuniciranja sa zaposlenicima. Iako su svjesni važnosti interne komunikacije za njihovo poslovanje te još uvijek najviše koriste e-poštu. Od novijih medija u određenoj mjeri koriste se još društvene mreže, newsletteri pa čak i online videa. No implementacija alata namijenjenih i dizajniranih posebno za internu komunikaciju još uvijek nije doživjela procvat u istraženim hotelskim lancima.

U budućnosti će doći do novih medija, te je bitno da ovi hotelski lanci neprestano ulažu u njih kako bi održali konkurentnost na tržištu. Praćenjem trendova na svjetskom tržištu, vrlo je bitno da se počne razmišljati o odvajanju novčanih sredstava i za internu komunikaciju.

## LITERATURA

### Knjige

1. BAHTIJAREVIĆ – ŠIBER, F. (1999.) *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
2. GRONROOS, C. (1990.) *Service Management and Marketing*. Lexington: Maxwell Macmillan International Editions.
3. JOBBER, D. i LANCASTER, G. (2016.) *Selling and sales management*. Pearson education ( Citirano u Ružić)
4. OZRETIĆ – DOŠEN, Đ. et. al. (2001.) *Marketing*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
5. PREVIŠIĆ, J. i OZRETIĆ – DOŠEN, Đ. (2004.) *Marketing*. 2. dopunjeno izdanje. Zagreb: Adverta
6. RUŽIĆ, D., BILOŠ, A. i TURKALJ, D. (2014.) *E-marketing*. 3. izmijenjeno i prošireno izdanje. Osijek: Factum d.o.o.
7. TOMIĆ, Z. (2016.) *Odnosi s javnošću*. Zagreb – Sarajevo: Synopsis.

### Internetske stranice

1. VIGLIAROLO, B. (2018.) Workplace by Facebook: A cheat sheet. *Tech Republic*. [Online] Dostupno na: <https://www.techrepublic.com/article/workplace-by-facebook-the-smart-persons-guide> [Pristupljeno: 8.svibnja 2018.]
2. VALČIĆ, J. (2016.) Yammer društvena mreža. *E – laboratorij*. [Online] Dostupno na: <http://e-laboratorij.carnet.hr/yammer/> [Pristupljeno: 8.svibnja 2018.]
3. Microsoft. Yammer [Online] Dostupno na: <https://products.office.com/hr-hr/yammer/yammer-overview> [Pristupljeno: 8.svibnja 2018.]

4. TAYLOR, R. (2015.) How Video Is The #1 Choice For Internal Communications. *Aframe*. [Online] Dostupno na: <http://aframe.com/blog/2015/12/how-video-is-the-1-choice-for-internal-communications> [Pristupljeno: 8.svibnja 2018.]
5. PR savjetnik. Kanali interne komunikacije. [Online] Dostupno na: <http://prsavjetnik.me/entries/interna-komunikacija/kanali-interne-komunikacije> [Pristupljeno: 8.svibnja 2018.]
6. Statista. Number of mobile app downloads worldwide in 2017, 2018 and 2022, by region. [Online] Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/266488/forecast-of-mobile-app-downloads> [Pristupljeno: 8.svibnja 2018.]
7. DEŽELIĆ, V. (2016.) Tržište mobilnih aplikacija će se do 2020. udvostručiti. *ICT Business*. [Online] Dostupno na: <https://www.ictbusiness.info/poslovanje/trziste-mobilnih-aplikacija-ce-se-do-2020-udvostruciti> [Pristupljeno: 8.svibnja 2018.]
8. Slack. [Online] Dostupno na: <https://slack.com> [Pristupljeno: 10.svibnja 2018.]
9. Laptop.hr. (2018.) Najvažnije aplikacije za komunikaciju i sastanke. [Online] Dostupno na: <https://www.laptop.hr/business/najva%C5%BEnije-aplikacije-za-komunikaciju-i-sastanke> [Pristupljeno: 10.svibnja 2018.]
10. Bizit. (2018.) [Online] Dostupno na: <https://www.bizit.hr/moderni-kanali-komunikacije-za-vodenje-sastanaka> [Pristupljeno: 10.svibnja 2018.]
11. Atlassian. Stride Licensing and Purchasing. [Online] Dostupno na: <https://www.atlassian.com/licensing/stride> [Pristupljeno: 10.svibnja 2018.]
12. Stride [Online] Dostupno na: <https://www.stride.com> [Pristupljeno: 10.svibnja 2018.]
13. VALČIĆ, J. (2015.) Trello – organizirajte svoj tim unutar projekta. E-laboratorij. [Online] Dostupno na: <http://e-laboratorij.carnet.hr/trello-organizirajte-svoj-tim-unutar-projekta> [Pristupljeno: 10.svibnja 2018.]

14. JADRANKA GRUPA [Online] Dostupno na: <http://jadranka.hr/> [Pristupljeno: 20. lipnja 2018.]
15. JADRAN CRIKVENICA Hotels and Camps [Online] Dostupno na: <http://www.jadran-crikvenica.hr/> [Pristupljeno: 20. lipnja 2018.]
16. VALAMAR [Online] Dostupno na: <https://www.valamar.com/hr/valamar-grupa> [Pristupljeno: 22. lipnja 2018.]
17. PLAVA LAGUNA [Online] Dostupno na: <https://www.plavalaguna.com> [Pristupljeno: 21. lipnja 2018.]
18. LAGUNA POREČ [Online] Dostupno na: <https://hr.lagunaporec.com> [Pristupljeno: 21. lipnja 2018.]
19. Zagrebačka burza [Online] Dostupno na: [www.zse.hr](http://www.zse.hr) [Pristupljeno: 22. lipnja 2018.]
20. Plava Laguna. Godišnji izvještaj Plava Laguna [Online] Dostupno na: [file:///C:/Users/O%C5%BEeg/Downloads/PLAVA\\_LAGUNA\\_31%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/O%C5%BEeg/Downloads/PLAVA_LAGUNA_31%20(2).pdf) [Pristupljeno: 21. lipnja 2018.]
21. Plava Laguna, Međuizvještaj uprave za razdoblje od 01.01.2018. do 31.03.2018. [Online] Dostupno na: [file:///C:/Users/O%C5%BEeg/Downloads/PLAVA\\_LAGUNA\\_31%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/O%C5%BEeg/Downloads/PLAVA_LAGUNA_31%20(3).pdf) [Pristupljeno: 21. lipnja 2018.]
22. Skraćeni prospekt uvrštenja u Kotaciju javnih dioničkih društava. [Online] Dostupno na: <http://zse.hr/userdocsimages/prospekti/PLAG-prospekt.pdf> [Pristupljeno: 21. lipnja 2018.]
23. Tromjesečni izvještaj za 1Q 2018. Konsolidirani. [Online] Dostupno na: <https://valamar-riviera.com/hr/investitori/financijska-izvjesca> [Pristupljeno: 21. lipnja 2018.]

**Popis slika:**

Slika 1: Organizacijska struktura Jadranka Grupa d.d., str. 56.

Slika 2: Organizacijska struktura Jadran Crikvenica d.d., str. 60.

Slika 3: Organizacijska struktura Plava Laguna d.d, str. 63.

Slika 4: Organizacijska struktura Valamar Riviera d.d., str. 67.

## Prilog 1

### Korištenje novih tehnologija u internoj komunikaciji

Poštovani,

pred Vama se nalazi upitnik kojim se ispituje kojim medijima hoteli danas komuniciraju sa svojim zaposlenicima, odnosno koriste li neke od novih medija u internoj komunikaciji.

Ovo se istraživanje provodi u svrhu izrade diplomskog rada na Fakultetu ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ u Puli na temu "Korištenje novih medija u internoj komunikaciji".

Sudjelovanje je dobrovoljno, te će se prikupljeni podaci iskoristiti isključivo u svrhu pisanja diplomskog rada.

(Procijenjeno vrijeme trajanja upitnika: 5 min)

Unaprijed Vam puno hvala!

1. Putem kojih medija najčešće informirate zaposlenike i komunicirate sa istima? (odaberite jedan ili više odgovora)
  - a) Tradicionalni komunikacijska sredstva (komunikacija licem u lice, izravni skupni sastanci, tisak, videa)
  - b) Online komunikacijska sredstva (Intranet, elektronička pošta, društvene mreže, online videa)
2. Koristite li newsletter u svrhu interne komunikacije?
  - a) Da
  - b) Ne
3. Ukoliko koristite newsletter u svrhu interne komunikacije, koliko često komunicirate putem newslettera?
  - a) svakodnevno
  - b) više puta tjedno

- c) jednom tjedno
  - d) više puta mjesečno
  - e) jednom mjesečno
  - f) ostalo
4. Ukoliko koristite newsletter, provodite li istraživanja o tome koliko zaposlenika čita newsletter?
- a) Da
  - b) Ne
5. Ukoliko ste na prethodno pitanje odgovorili potvrdno, molim Vas da navedete postotak zaposlenika koji čita newsletter-e.

- 
6. Ukoliko koristite newsletter za internu komunikaciju, što najčešće komunicirate zaposlenicima putem njega? (odaberite jedan ili više odgovora)
- a) informirate ih o novostima koje se odnose na same zaposlenike
  - b) informirate ih o aktivnostima sindikata
  - c) informirate ih o planiranim ili realiziranim projektima
  - d) informirate ih o poslovnim postignućima i priznanjima
  - e) ostalo:
7. Održavate li sastanke, razgovore za posao i konferencije putem online videa?
- a) Da
  - b) Ne
8. Ukoliko ste na prethodnom pitanju odgovorili potvrdno, koristite li: (Odaberite jedan ili više odgovora)

- a) Skype
- b) Google Hangouts
- c) Messenger calls
- d) FaceTime
- e) Ostalo

9. Ukoliko održavate sastanke putem online videa, smatrate li da imaju istu učinkovitost kao i izravni skupni sastanci? Molim Vas obrazložite odgovor

---

10. Molim Vas poredajte po Vašoj percepciji učinkovitosti sljedeće načine komunikacije! (1 označuje najveću učinkovitost, 5 označuje najmanju učinkovitost)

Online video(Skype,	1	2	3	4	5
Google Hangouts, Messenger calls...)					
Newsletter	1	2	3	4	5
Izravni sastanci	1	2	3	4	5
Društvene mreže	1	2	3	4	5
Mobilne aplikacije	1	2	3	4	5

11. Koristite li društvene mreže kako bi komunicirali sa zaposlenicima?  
Ukoliko da, odaberite koju:

- a) Facebook
- b) Yammer
- c) Ostalo:

12. Imate li Facebook grupu putem koje informirate zaposlenike i komunicirate s istima?



a) Da

b) Ne

13. Koristite li Facebook Workplace platformu kreiranu za internu komunikaciju poduzeća?

a) Da

b) Ne

c) Ne znamo da postoji

14. Koristite li jednu ili više plaćenih aplikacija u vašem hotelskom poduzeću? Ukoliko da molim Vas da navedete koju.

---

15. Komunicirate li sa zaposlenicima putem mobilnih aplikacija? Odaberite jednu ili više mobilnih aplikacija koje najviše koristite.

a) Slack

b) Skype

c) FaceTime

d) Hangouts

e) Messenger calls

f) WhatsApp

g) Viber

h) Trello

i) Stride

j) Ostalo:

16. Provodite li treninge i edukacije sa zaposlenicima kako bi znali upravljati novim komunikacijskim sredstvima?

a) Da

b) Ne

17. Tko upravlja internom komunikacijom u Vašem poduzeću?

a) Odjel marketinga

b) Odjel za upravljanje ljudskim potencijalima

c) Odjel za odnose s javnošću

d) Ostalo:

18. Smatrate li da korištenje novih medija i praćenje trendova u internoj komunikaciji pospješuje Vašu konkurentnost na tržištu?

a) Da

b) Ne

19. Molim Vas obrazložite odgovor na prethodno pitanje!

---

## SAŽETAK

U ovom se radu razmatraju nove tehnologije koje se danas koriste u svrhu interne komunikacije. Interni marketing podrazumijeva marketinške napore poduzeća koji su usmjereni prema zaposlenicima s ciljem izbora, motiviranja i zadržavanja najboljih ljudi koji će obavljati svoje poslove na najbolji mogući način. Interna komunikacija predstavlja najvažniji element internog marketinga, stoga joj je potrebno obratiti veću pozornost. Ako poduzeće prepozna važnost internog tržišta, tada može biti sigurno da će i eksterno tržište biti zadovoljeno. Posebna važnost internog marketinga može se prepoznati u uslužnim djelatnostima.

Komunikacijska sredstva kojima se danas održava odnos sa zaposlenicima dijele se u dvije skupine, tu spadaju tradicionalna komunikacijska sredstva i online komunikacijska sredstva.

U radu se posebno osvrće na društvene mreže koje su danas posebno dizajnirane za internu komunikaciju, online videa, e-poštu i newslettere koji su nositelji aktivnosti i temelj marketinškog programa e-pošte.

U radu se osim navedenih alata za internu komunikaciju opisuju i mobilne aplikacije koje služe za internu komunikaciju, upravo one su postale izuzetno važne s obzirom da tržište pametnih telefona neprestano raste.

U radu se može vidjeti da su današnji hoteli prepoznali važnost interne komunikacije. Tako su grupacije poput Jadranka d.d. Mali Lošinj, Jadran d.d. Crikvenica, Plava laguna d.d. Poreč i Valamar Riviera Poreč jasno istaknule kako dobra interna komunikacija svakako ima veliki utjecaj i na samu konkurentnost njihovih hotela na tržištu. Gotovo svi novi oblici interne komunikacije koriste se u jednom ili u više hotela.

Ključne riječi: Interni marketing, interna komunikacija, interno tržište, komunikacijska sredstva, Jadranka d.d. Mali Lošinj, Jadran d.d. Crikvenica, Plava laguna d.d. Poreč, Valamar Riviera Poreč

## **SUMMARY**

This paperwork discusses the new technologies that are used nowadays for an internal communication. Internal marketing alludes to marketing efforts of the employee-oriented enterprises with a purpose of choosing, motivating and keeping the best employees who will do their jobs in the best possible way. Internal communication is the most important element of an internal marketing, so it requires more attention. If the enterprise recognizes the importance of the internal market, then it can be certain that the external market will be satisfied. Particular importance of an internal marketing can be recognized in service activities.

Communication tools used for making interactions among employees are divided into two groups, traditional communication tools and online communication tools. This paperwork focuses on social media that are specially designed for an internal communication, online video, email and newsletters, which are the most important part and the foundation of a marketing e-mail program.

Apart from the tools for internal communication mentioned above, mobile applications for internal communication are also described because they have become extremely important since the smart phone market is incessantly growing.

The paperwork shows that nowadays hotels have recognized the importance of internal communication. Therefore, groups like Jadranka d.d. Mali Lošinj, Adriatic d.d. Crikvenica, Plava laguna d.d. Poreč and Valamar Riviera Poreč clearly emphasized that good internal communication certainly has a great influence on the competitiveness of their hotels on the market. Almost all new forms of an internal communication are found to be used in one or more hotels.

Key words: Internal marketing, internal communication, internal market, communication tools, Jadranka d.d. Mali Lošinj, Adriatic d.d. Crikvenica, Plava laguna d.d. Poreč, Valamar Riviera Poreč