

# Upravljanje komunikacijama u poduzeću u Hrvatskoj pošti

---

**Pažin, Mateja**

**Undergraduate thesis / Završni 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:137:809709>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-22**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

**MATEJA PAŽIN**

**UPRAVLJANJE MARKETINŠKIM KOMUNIKACIJAMA U HRVATSKOJ POŠTI**

Završni rad

Pula, 2018.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

**MATEJA PAŽIN**

**UPRAVLJANJE MARKETINŠKIM KOMUNIKACIJAMA U HRVATSKOJ POŠTI**

Završni rad

**JMBAG:** 0303044037, redoviti student

**Studijski smjer:** Financijski management

**Predmet:** Marketing

**Znanstveno područje:** Društvene znanosti

**Znanstveno polje:** Ekonomija

**Znanstvena grana:** Marketing

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

Pula, rujan, 2018.





## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

Student

---

U Puli, 26.09, 2018. godine



**IZJAVA**  
**o korištenju autorskog djela**

Ja, MATEJA PAŽIN dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom

UPRAVLJANJE MARKETINŠKIM KOMUNIKACIJAMA U HRVATSKOJ POŠTI

\_\_\_\_\_ 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, 26.09.2018. (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_

## SADRŽAJ

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1.UVOD.....</b>                                    | <b>1</b>  |
| <b>2. ULOGA POSLOVNE KOMUNIKACIJE UPODUZEĆU .....</b> | <b>2</b>  |
| 2.1. Korporativna komunikacija .....                  | 2         |
| 2.2. Planiranje u korporativnoj komunikaciji .....    | 4         |
| 2.3. Eksterna komunikacija .....                      | 5         |
| 2.4. Interna komunikacija .....                       | 7         |
| 2.5. Društveno odgovorno poslovanje .....             | 8         |
| <b>3. MARKETINŠKA KOMUNIKACIJA .....</b>              | <b>10</b> |
| 3.1. Pojam marketinške komunikacije .....             | 10        |
| 3.2. Uloga marketinške komunikacije .....             | 10        |
| 3.3. Oblici marketinške komunikacije .....            | 11        |
| 3.3.1. Međuosobna komunikacija .....                  | 11        |
| 3.3.2. Masovna komunikacija .....                     | 11        |
| 3.4. Elementi marketinške komunikacije.....           | 12        |
| 3.5.1. Izvor .....                                    | 12        |
| 3.5.2. Poruka .....                                   | 12        |
| 3.5.3. Mediji .....                                   | 14        |
| 3.5.4. Kodiranje i dekodiranje .....                  | 14        |
| 3.5.5. Primateelj .....                               | 14        |
| 3.5.6. Učinci komunikacije .....                      | 15        |
| 3.5. Marketinški komunikacijski splet .....           | 16        |
| 3.4.1. Oglašavanje .....                              | 16        |
| 3.4.2. Unaprjeđenje prodaje .....                     | 16        |
| 3.4.3. Događaji i iskustva .....                      | 17        |
| 3.4.4. Odnosi s javnošću .....                        | 17        |
| 3.4.5. Izravni marketing .....                        | 18        |
| 3.4.6. Interaktivni marketing .....                   | 18        |
| 3.4.7. Marketing usmene predajom .....                | 19        |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.4.8. Osobna prodaja .....                                   | 19        |
| <b>4. UPRAVLJANJE KOMUNIKACIJAMA U HRVATSKOJ POŠTI .....</b>  | <b>20</b> |
| 4.1. Hrvatska pošta .....                                     | 20        |
| 4.1.1. Osnovne informacije u Hrvatskoj pošti .....            | 20        |
| 4.1.2. Vizija i misija Hrvatske pošte .....                   | 21        |
| 4.1.3. Organizacijska struktura Hrvatske pošte .....          | 22        |
| 4.1.4. Korisnici usluga Hrvatske pošte .....                  | 23        |
| 4.1.5. Strategija Hrvatske pošte .....                        | 24        |
| 4.2. Eksterne komunikacije Hrvatske pošte .....               | 28        |
| 4.2.1. Društveno odgovorno poslovanje .....                   | 28        |
| 4.2.2. Filatelija .....                                       | 29        |
| 4.2.3. Poštanske marke- oglašivački medij .....               | 31        |
| 4.3. Interna komunikacija Hrvatske pošte .....                | 33        |
| 4.3.1. projekti za poboljšavanje interne komunikacije .....   | 34        |
| 4.3.2. Nagrade i priznanja za internu komunikaciju .....      | 36        |
| 4.4. Marketinški komunikacijski splet u Hrvatskoj pošti ..... | 37        |
| 4.4.1. Oglašavanje .....                                      | 37        |
| 4.4.2. Odnosi s javnošću i publicitet .....                   | 38        |
| 4.4.3. Izravni marketing .....                                | 38        |
| 4.4.4. Interaktivni marketing .....                           | 38        |
| 4.4.5. Marketing usmenom predajom .....                       | 39        |
| 4.4.6. Osobna prodaja .....                                   | 39        |
| <b>5.ZAKLJUČAK .....</b>                                      | <b>40</b> |
| <b>6. LITERATURA .....</b>                                    | <b>42</b> |
| <b>SAŽETAK .....</b>  | <b>45</b> |
| <b>SUMMARY .....</b>  | <b>46</b> |



## 1.UVOD

Tema ovoga rada je upravljanje marketinškim komunikacijama u Hrvatskoj pošti. Ključna zadaća korporativne komunikacije je strateško njegovanje, očuvanje te jačanje reputacije koja je neophodna za dugoročni opstanak poduzeća, te je važan čimbenik stvaranja vrijednosti. Može se reći da je marketinška komunikacija osnovni način komuniciranja poduzeća sa svojim ciljnim tržištima. Informacije koje daje poduzeće mogu služiti u različite svrhe kao povećanju svjesnosti o proizvodu ili povećanju potražnje za određenom uslugom. Što se tiče poslovnog uspjeha poduzeća potrebno je postići koordinaciju svih elemenata marketinškog spleta kako bi se postigao poslovni uspjeh. Marketinški komunikacijski splet je dosta važan za poduzeće jer se unutar nekog poduzeća koristi se za postizanje svojih marketinških ciljeva, što znači da marketinški komunikacijski splet mora biti koordiniran kako bi se postigao maksimalni komunikacijski učinak.

Svrha rada je prikazati važnost i utjecaj marketinške komunikacije na razmišljanje i poticaj potrošača na kupovinu, te istražiti i utvrditi teoretske osnove marketinške komunikacije te prikazati u kojim oblicima se ona danas pojavljuje. Cilj je definirati i utvrditi učinkovitost marketinške komunikacije.

Tematika rada razrađena je u četiri poglavlja. U prvom poglavlju se nalazi poslovna komunikacija u kojoj ćemo pisati o korporativnoj komunikaciji, nakon čega slijedi dio u kojem su pojašnjeni koraci u planiranju korporativne komunikacije. Nakon što je istaknuta posebna važnost planirane korporativne komunikacije, u radu se definiraju obilježja eksterne i interne komunikacije, te komunikacije s medijima u koju kompanije danas sve više ulažu. Tu se nastoji ukazati na važnost kvalitetne komunikacije u svim smjerovima. U drugom dijelu rada govori se o marketinškoj komunikaciji u kojoj je opisan pojam marketinške komunikacije, oblici te uloga marketinške komunikacije te je objašnjen svaki element marketinškog komunikacijskog spleta. U trećem djelu rada govori se o istraživanju Hrvatske pošte, zapravo primjena teorijskog dijela na praktični dio Hrvatske pošte te još nekih bitnih informacija za Hrvatsku poštu. Posebna se pozornost pri tome usmjerava na različite kanale komunikacije kojima se ova kompanija koristi. Budući da je riječ o iznimno uspješnoj kompaniji koja puno ulaže u društveno odgovorno poslovanje objašnjava se njezina strategija društveno odgovornog poslovanja i različiti načini kojima ova kompanija pokušava donijeti pozitivne promjene u zajednici u kojoj djeluje.

## 2.ULOGA POSLOVNE KOMUNIKACIJE U PODUZEĆU

### 2.1. Korporativna komunikacija

Komunikacija je danas ključan sastavni dio upravljanja poslovanjem poduzeća jer se bez njezine primjene gotovo ništa ne može postići. Strateško komuniciranje obuhvaća precizno definiranje uloge svih komunikacijskih mehanizama kojima se pojedino poduzeće koristi. Važni čimbenici uspješnosti poduzeća su prvenstveno komunikacijske vještine predsjednika uprave (CEO) prema medijima i širokoj javnosti, ali važna je i interpersonalna komunikacija. Ključna zadaća korporativne komunikacije jest strateško njegovanje, očuvanje te jačanje reputacije, koja je neophodna za dugoročni opstanak poduzeća. Ona je prihodovnog karaktera i važan čimbenik stvaranja vrijednosti.

„Suvremena se paradigma korporativne komunikacije definira kao središnje upravljanje sveukupne komunikacije poduzeća s brojnim dionicima s ciljem postizanja najveće moguće reputacije“.<sup>1</sup> Korporativna komunikacija obuhvaća upravljačku, marketinšku i organizacijsku komunikaciju. Organizacijska komunikacija podrazumijeva odnose s javnošću, odnose s vlastima, odnose s investitorima i internu komunikaciju. Upravljačka se komunikacija temelji na ostvarenju suradnje i podrške kod internih javnosti, a marketinška komunikacija obuhvaća standardne marketinške komunikacijske aktivnosti s oglašavanjem kao dominantnim pojavnim oblikom. Korporativna komunikacija predstavlja funkciju menadžmenta koja koordinira sve interne i eksterne komunikacije s dionicima o kojima ovisi. Komunikacija poduzeća sa svojim dionicima predstavlja integralni dio temeljne zadaće poduzeća – stvaranja dodatnih vrijednosti. Preduvjet za shvaćanje važnosti uspješnog i održivog komunikacijskog odnosa organizacije jest definiranje uloge dionika za poduzeće. Dionici su ti koji svojim djelovanjem ili odustajanjem mogu utjecati na uspješnost određene organizacije. Klasični dionici poduzeća mogu biti zaposlenici, kupci, dobavljači, konkurenti, vlast i dioničari/vlasnici, kao i posebne interesne i ekološke skupine, lokalna zajednica te mediji.

---

<sup>1</sup> Milas, Z. (2014.) *Korporativna komunikacija kao proširena funkcija menadžmenta*

u: Zbornik radova Hrvatske perspektive u Europskoj uniji. ur. Grmuša T., Šipić, N., Zavišić, Ž. Visoka poslovna škola Zagreb s pravom javnosti, str. 359.

U poslovnoj se praksi korporativna komunikacija često poistovjećuje s odnosima s javnošću, koji se definiraju kao „Upravljanje s komunikacijama između organizacije i njezinih javnosti.“<sup>2</sup> Odnosi s javnošću unutar korporativne komunikacije imaju ključnu ulogu te moraju, osim svoje uloge kao strateškog čimbenika uspjeha, uključiti i proces strateškog planiranja komunikacije kako bi opravdali stratešku funkciju menadžmenta.

Postojanje Odjela odnosa s javnošću potreba je koja je sve zahtjevnija jer su oči svakodnevno usmjerene prema poduzećima i njihovom djelovanju, a poduzeća su toga sve svjesnija. U takvim poduzećima odluke donosi menadžment, zaposlenici ne znaju koji su kratkoročni i dugoročni ciljevi poduzeća, nije uspostavljen dobar odnos s novinarima, već se u kriznim situacijama bježi od potrebnih izjava. Iz toga se razloga situacija sve više pogoršava jer takav potez javnost može protumačiti na krivi način. Poduzeća trebaju uvijek biti prisutni u javnosti: davati intervjue, govoriti o novim proizvodima, informirati o svojim obljetnicama, izvještavati o novim stručnjacima u poduzeću i planovima razvoja. Poduzeće bi trebalo na svaku manifestaciju, obljetnicu poslovanja ili promociju novih proizvoda pozvati predstavnike medija, koji će cijeniti taj poziv i profesionalno fotografirati trenutke toga događaja. Ljubazan kontakt s primjesom poslovnog i prijateljskog druženja, toj će promociji dati pozitivan odjek u medijima. Isto tako, ako je poduzeće u kriznoj situaciji i tada se treba obratiti javnosti, ali prije svega zaposlenicima na sastanku Uprave. Sve informacije koje se tiču novosti ili promjena unutar tvrtke moraju biti dostupne pravodobno i istinito svim zaposlenicima putem intraneta, plakata, internog magazina, vlastite radio postaje ili e-maila. Zaposlenici moraju biti upoznati s vizijom i misijom tvrtke kako bi i sami mogli pridonijeti svojim savjetima u realizaciji nekih događaja. Osim toga, Odjel ljudskih resursa treba zaposlenike informirati o godišnjim odmorima, bonusima, božićnici i slično.

U eksternome smislu, upravljačka komunikacija predstavlja komuniciranje organizacijske vizije kako bi se pridobila podrška vanjskih javnosti, odnosno dionika. Preduvjet za uspješnu upravljačku komunikaciju jest ostvarenje suradnje i podrške kod interne javnosti. Linijski menadžeri moraju postići razumijevanje i suglasnost kod interne javnosti, odnosno zaposlenika, za organizacijske ciljeve koji se trebaju ostvariti. U procesu upravljačke komunikacije sudjeluju uprave trgovačkog društva,

---

<sup>2</sup> Grunig, 1984. u Milas, str. 360.

ali i sve ostale razine poduzeća. Korporativna komunikacija kao funkcija menadžmenta koordinira sve interne i eksterne komunikacije s dionicima o kojima ovisi.

„Cilj korporativnih komunikacija je izgradnja i stvaranje pozitivnog imidža tvrtke u cjelini, kao i njegovih usluga, proizvoda i zaposlenika.“<sup>3</sup> Zbog lošeg odnosa na relaciji poslodavac-poslovni partner često dolazi do stvaranja negativne slike u javnosti, a jedan negativan članak poduzeća više će se pamtiti u javnosti nego što će se primijetiti izvrsno realizirana kampanja u tradicionalnim medijima. Nema bolje promidžbe od zadovoljnog zaposlenika koji će informacijom od usta do usta imati riječi pohvale za svoje poduzeće.

Poduzeća često griješe i s potencijalnim kandidatima za radno mjesto jer im često ni ne odgovore na zamolbu i zahvale im na njihovoj dobroj volji i zanimanju za poduzeće. Na taj način poduzeća dobivaju imidž poduzeća koje se drži toliko visoko da zaboravlja na one koji su sudjelovali na natječaju, čak i one koji su zadovoljili sve tražene uvjete. Vrlo je važan i prvi kontakt tvrtke telefonom ili ponašanje prema zaposleniku na samom ulazu u tvrtku jer svaki zaposlenik na neki način promiče tvrtku i sudjeluje u izgradnji njezina imidža.

## 2.2 Planiranje u korporativnoj komunikaciji

Prvi korak u strateškom planiranju u korporativnoj komunikaciji koji predstavlja samu bit strateških odnosa s javnošću, obuhvaća definiranje i jasno postavljanje ciljeva koji se nastoje ostvariti takvom komunikacijom. Tijekom ovoga koraka potrebno je uložiti puno truda u precizno, jasno i realno postavljanje ciljeva korporativne komunikacije. Strateški planirana korporativna komunikacija predstavlja temelj za komunikacijsku izvrsnost kompanije.<sup>4</sup> Pri određivanju mjerljivih ciljeva potrebno je utvrditi javnost na koju se cilj odnosi i konkretne ciljne skupine te postupati u skladu sa zadanim vremenskim rokovima i raspoloživim financijskim sredstvima. Pri definiranju ciljne javnosti u obzir se treba uzeti geografija, demografija, psihografija, prikrivena moć, pozicija, ugled, članstvo u organizaciji,

---

<sup>3</sup> Jurković, V. (2007.) *Značaj korporativnih komunikacija – zadnja riječ marketinške misli*. Poslovni savjetnik, str. 30.

<sup>4</sup> Bagarić, P., (2015.), *Korporativno komuniciranje na primjeru odabranih hrvatskih kompanija*, Media, culture and public relations, 6, 2015, str. 211, Sveučilište Sjever, Koprivnica.

prepoznavanje uloge pojedinca u procesu odlučivanja sa svrhom prepoznavanja najaktivnijih među aktivnim javnostima.<sup>5</sup> Vrhunac procesa planiranja u odnosima s javnošću predstavlja izbor strategija i taktika. Dok se strategija bavi detaljima koji se pojavljuju kroz analizu dostupnih informacija te predstavlja sveobuhvatan proces kojim se nastoji pronaći pravilan način za ostvarivanje ciljeva, taktika predstavlja konkretnu aktivnost.<sup>6</sup>

U okviru strateškoga planiranja odnosa s javnošću najsloženiji zadatak jest definiranje ključnih poruka, pri čemu je nužno dobro poznavati stavove ciljnih javnosti, ali i problematične situacije u kojima organizacija komunicira. Poruka mora biti kratka i jednostavna, uvjerljiva, za sve dovoljno široka, realna, emotivna, efektivna i potrebno ju je stalno ponavljati.<sup>7</sup> Vrlo je važno i postaviti rokove pri planiranju kampanja s odnosima s javnošću te postupati u skladu s njima jer se na taj način pojednostavljuje i planiranje budžeta programa.<sup>8</sup>

Posljednji korak u planiranju odnosa s javnošću jest oblikovanje komunikacijske strategije, koja predstavlja službeni pisani dokument koji u samom procesu implementacije programa služi praktičarima kao priručnik za njegovu provedbu.<sup>9</sup>

## 2.3 Eksterna komunikacija

Eksterna komunikacija predstavlja kontakt menadžera i djelatnika organizacije s poslovnim partnerima, potrošačima, dobavljačima i širom društvenom zajednicom. „Eksterna korporativna komunikacija usmjerena je na informiranje šire javnosti. Snažna reputacija poduzeća predstavlja rezultat izražavanja i prenošenja, odnosno komuniciranja autentičnih vrijednosti i osobnosti poduzeća i upravo u ovom dijelu poslovanja dolazi do izražaja važnosti eksternih komunikacija poduzeća.“<sup>10</sup> Potrebno je razgraničenje bliskih, ali različitih funkcija korporativne komunikacije koje se međusobno isprepliću, a to su marketinška komunikacija i sektor marketinga koji

---

<sup>5</sup> Cutlip, et. al., 2003. u: Jugo, D., (2012), *Strategije odnosa s javnošću*, Profil, Zagreb, str. 146.

<sup>6</sup> Jugo, D., (2012), *Strategije odnosa s javnošću*, Profil, Zagreb, str. 155.

<sup>7</sup> Tomić, 2008. u: Jugo 2012:203.

<sup>8</sup> Gregory, 2000. u: Jugo, 2012:207

<sup>9</sup> Jugo, D., (2012), *Strategije odnosa s javnošću*, Profil, Zagreb, str. 217.

<sup>10</sup> Grgić, D., (2008.), *Instrumenti mjerenja reputacije poduzeća*, Market-Tržište, Vol. XX, br. 2., str. 233.

usko surađuju.<sup>11</sup> Marketinška je komunikacija usmjerena na prodaju proizvoda i usluga poduzeća te na sadašnje i buduće kupce. Uistinu je učinkovita tek onda kada se njome postiže prepoznatljivost proizvoda, no da bi se to postiglo, potrebno je postići željeni publicitet.

Tvrtke komuniciraju o svojim proizvodima javno i privatno, prikazujući svoj proizvod kupcima na zanimljiv način, nakon čega kupci međusobno privatno komuniciraju o vlastitim iskustvima vezanima uz određeni proizvod, što nadalje dovodi do ciljane potrage za informacijama o tom istom proizvodu od strane potencijalnih kupaca.

Ključna uloga odnosa s investitorima jest privući nove te zadržati stare ulagače. Davanjem više informacija smanjuje se mogućnost rizika netočne procjene koju vrši tržište i povećavaju se izgledi da ulagač kupi dionicu poduzeća. Vjerojatnije je da će korporacije koje transparentno pružaju financijske informacije javnostima poslovati uspješnije od onih koje to ne čine. „Dio korporativne komunikacije su i odnosi s investitorima, odnosno strateški planirano i ciljno usmjereno oblikovanje komunikacijskog odnosa između dioničkog društva, čije dionice kotiraju na burzi, i financijske javnosti.“<sup>12</sup>

Unutar korporacijske komunikacije često se ustrojavaju odnosi s medijima, koji obuhvaćaju informacijske i komunikacijske odnose s novinarima i predstavnicima medija.<sup>13</sup> Odnosi s medijima usmjereni su na ostvarivanje pozitivnoga utjecaja na stavove, mišljenja i očekivanja ponašanja novinara u vezi s korporacijom. Vrlo su važni jer putem njih korporacije najučinkovitije predstavljaju svoje proizvode i vijesti velikom broju ljudi u kratkom vremenskom periodu. Značaj novinara očituje se u činjenici da su oni ti koji odlučuju o tome koji će događaji postati javnima te pridonose oblikovanju primateljeve slike o društvu. Iz toga je razloga vrlo važno da korporacija uloži trud u osmišljavanje svake pojedine tehnike odnosa s javnošću i priče koja se namjerava predstaviti medijima.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup>Milas, Z., (2011.), *Uvod u korporativnu komunikaciju: teorijski pristupi i organizacijski modeli*, Novelti Millennium, Zagreb, str. 113.

<sup>12</sup> Bastijanić, N. *Marketing javnog poduzeća Hrvatska pošta d.d.* Diplomski rad. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, 2012., str. 118.

<sup>13</sup> Isto, str. 121.

<sup>14</sup> Tomić, Z., (2008.), *Odnosi s javnošću*, Biblioteka komunikacija, Zagreb, str. 262.

U današnje vrijeme sve važniji čimbenik uspjeha organizacije postaju osobni odnosi s javnošću glavnoga menadžera. Glavni su menadžeri tijekom posljednjih nekoliko desetljeća postali medijske zvijezde, a njihova reputacija ima velik utjecaj na ugled korporacije u kojoj su zaposleni, a samim time i na uspjeh njezina poslovanja. Iz tog je razloga nužno posebnu pozornost posvetiti i upravljanju komunikacijama i dojmom koji te osobe u javnosti ostavljaju. Isto tako, osoba koja je zadužena za odnose s javnošću tvrtke mora dobro poznavati tvrtku i njezino poslovanje te imati izvrsne kontakte s Upravom, menadžerima i ostalim zaposlenicima. Osoba mora biti empatična, timski radnik, komunikativna, organizirana, a osim stručnoga znanja, mora posjedovati i zavidan nivo opće kulture te naravno pozitivan stav. Mora biti brza, odnosno obavljati zadatke u vrlo kratkim rokovima i imati uspostavljen kontakt s elektronskim i tiskovnim medijima, javnim i vladinim institucijama i različitim udrugama. Osim toga, ta osoba mora biti osoba od povjerenja, strateški partner menadžmenta tvrtke koji, kvalitetnom komunikacijom u timskom radu, donosi odluku kada, kako i kome se obratiti.

## 2.4. Interna komunikacija

Interna komunikacija predstavlja razmjenjivanje informacija i ideja unutar organizacije. „Interna se komunikacija definira kao planirana upotreba komunikacijskih akcija s ciljem sustavnog utjecaja na znanje, stavove i ponašanje trenutnih zaposlenika.“<sup>15</sup> Pogrešno je vjerovati da se interna komunikacija dobro obavlja već samim komuniciranjem sa zaposlenicima, već je nužno postojanje posebnog odjela za internu komunikaciju u organizacijama, ali i stručnih menadžera koji bi tim procesom upravljali i osiguravali kvalitetnu dvosmjernu komunikaciju.

Menadžeri na svim razinama poduzeća mogu koristiti internu korporativnu komunikaciju u svrhu ostvarivanja planiranih rezultata poslovanja, kao što su:<sup>16</sup>

- razvijanje jedinstvene, željene vizije poduzeća unutar samog poduzeća;
- uspostavljanje povjerenja u upravljačku strukturu poduzeća kod njegovih zaposlenika;

---

<sup>15</sup> Grgić, D., (2008.), *Instrumenti mjerenja reputacije poduzeća*, Market-Tržište, Vol. XX, br. 2

<sup>16</sup> Milas, Z., (2011.), *Uvod u korporativnu komunikaciju: teorijski pristupi i organizacijski modeli*, Novelti Millenium, Zagreb.

- iniciranja procesa promjene i upravljanja njima;
- usmjeravanja, rukovođenja i motivacije zaposlenika.

Komunikacija ima funkciju kontroliranja, motiviranja, emocionalnoga izražavanja i informiranja.<sup>17</sup> Kako bi unutarnja komunikacija bila uspješna, potrebno je prepoznati različite skupine zaposlenika i komunicirati s njima u skladu s njihovim obilježjima, odnosno obilježjima skupine kojoj pripadaju. Kvalitetna interna komunikacija zahtijeva osiguravanje komunikacije od samoga vrha organizacije prema njezinome dnu i obratno. Internom se komunikacijom izbjegava nesigurnost i manjak motivacije među zaposlenicima, kao i smanjenje povjerenja zaposlenih prema nadređenima.<sup>18</sup> Kako bi interna komunikacija bila uspješna potrebno je najprije odabrati kanal i medij komuniciranja i koristiti jednostavne poruke.

Interna se komunikacija odvija na nekoliko načina: licem u lice, putem izravnih skupnih sastanaka, tiska, audiovizualnih medija, interneta, mobilnih telefona te raznih godišnjih susreta i događanja.<sup>19</sup> Odabir načina internog komuniciranja ovisi o brojnim čimbenicima poput veličine organizacije, stoga je poželjno da veća organizacija koristi više kanala ili medija. Najstariji, ali značajan oblik internog komuniciranja sa zaposlenicima jesu korporativne novine, koje su odličan kanal za prijenos osnovnih informacija, ali i odluka koje se donose unutar tvrtke.<sup>20</sup>

## 2.5. Društveno odgovorno poslovanje

Učinci djelovanja poduzeća moraju biti pozitivni, kako za kupce, poslovne partnere, zaposlene i njihove obitelji, tako i za zajednicu u kojoj poduzeće djeluje. Svrha postojanja i glavni cilj svakog poduzeća je uspješno poslovanje.

„Društveno odgovorno poslovanje (DOP) predstavlja opredjeljenje tvrtke za unaprjeđenje dobrobiti zajednice kroz diskrecionu-dragovoljnu-poslovnu praksu i doprinose na račun vlastitih resursa.“<sup>21</sup> Bit društvene odgovornosti sastoji se od održavanja dobrih odnosa, ne samo s potrošačima, već sa svima zainteresiranima

<sup>17</sup>Jurković, Z., (2012), *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije*, Ekonomski vjesnik, vol. XXV, No.2., prosinac 2012., str. 391.

<sup>18</sup>Bagarić, P., (2015.), *Korporativno komuniciranje na primjeru odabranih hrvatskih kompanija*, Media, culture and public relations, 6, 2015, 2, Sveučilište Sjever, Koprivnica, str. 211.

<sup>19</sup> Tomić, Z., (2008.), *Odnosi s javnošću*, Biblioteka komunikacija, Zagreb, .

<sup>20</sup> Grgić, D., (2008.), *Instrumenti mjerenja reputacije poduzeća*, Market-Tržište, Vol. XX, br. 2

<sup>21</sup> Kotler,P.,Lee,N.(2009):DOP-društveno odgovorno poslovanje, M.E.P. d.o.o.,Zagreb str. 14.



za poslovanje poduzeća. Osnovni principi društveno odgovornog poslovanja uključuju odgovornost, transparentnost i etičko ponašanje. Također zahtijevaju poštivanje zakona, interesa zainteresiranih skupina, međunarodnih normi ponašanja i ljudskih prava. Poduzeća sa društveno odgovornim poslovanjem pridonose održivom ekonomskom razvoju radeći etično i pošteno u interesu svih svojih sudionika. Činjenica je da razvijene društvene odgovornosti je dobro i za zajednicu i za poslovni subjekt.

Osnovni principi društveno odgovornog poslovanja uključuju odgovornost, transparentnost i etičko ponašanje. Također zahtijevaju poštivanje zakona, interesa zainteresiranih skupina, međunarodnih normi ponašanja i ljudskih prava. Poduzeća sa društveno odgovornim poslovanjem pridonose održivom ekonomskom razvoju radeći etično i pošteno u interesu svih svojih sudionika. Činjenica je da razvijanje društvene odgovornosti je dobro i za zajednicu i poslovni subjekt. Opća etička i gospodarska načela društveno odgovornog poslovanja imaju četiri razine:

- Ekonomska odgovornost – nalazi se na prvoj razini društvene odgovornosti gospodarskog poslovnog subjekta jer je to osnovni uvjet za rad i egzistenciju poduzeća. Većina aktivnosti usmjerena je na rast profita.
- Zakonska odgovornost – čini drugu razinu društvene odgovornosti. Poduzeća svoje ekonomske ciljeve moraju ispunjavati kroz zakonske okvire nadležnih tijela. Zakonski standardi i okviri određeni su propisima koji se primjenjuju represivno.
- Etička odgovornost – treća razina uključuje ponašanja koja nisu nužno propisana u zakonu i ne smiju služiti direktnim ekonomskim interesima poduzeća. Donosioci poslovnih odluka moraju se ponašati etično, pošteno i pravedno respektirajući prava pojedinaca. Tu pripadaju opća načela javnog morala.
- Diskrecijska odgovornost – četvrta razina društvene odgovornosti poduzeća koja je usmjerena na međusobne odnose i dobrovoljno profesionalno ponašanje koje se prilagođava okruženju i poslovnom kodeksu.

U poduzeću manageri donose mnoge odluke koje su bitne za poslovanje poduzeća. To su prije svega odluke vezane radi postizanja profita, rasta i razvoja poduzeća, strategije poduzeća i tržišta.

### 3. MARKETINŠKA KOMUNIKACIJA

#### 3.1. Pojam marketinške komunikacije

Riječ komunikacija je nastala od latinske riječi „communis“ što znači zajednički. Komunikacija se može definirati kao proces podjele misli, ideja i njihovih značenja. Komunikacija također znači slanje poruke od pošiljatelja do primatelja.

Marketinška komunikacija se počela proučavati 80-tih godina 20.stoljeća, iako je stara kao i sam marketing. S obzirom da je u suvremenom poslovanju porastao značaj marketinga, usporedno s njim porasla je i važnost marketinške komunikacije. Razlog je taj što su se u poslovnom okruženju dogodile mnogobrojne promjene, a najveći utjecaj imali su elektronički mediji. Marketinška komunikacija ubraja se u jedan od osnovnih elementa marketinškog spleta. „marketinška komunikacija predstavlja proces prenošenja informacija, ideja i emocija od pošiljatelja do primatelja posredstvom medija, a s ciljem postizanja određenih efekata.“<sup>22</sup> U središtu marketinških aktivnosti je sam potrošač, a marketinškom komunikacijom nastoji se informirati ga, uvjeriti ga i ono najvažnije potaknuti ga na kupnju. Marketniškom komunikacijom obuhvaćaju se sve promotivne aktivnosti koje uključuju oglašavanje, osobnu prodaju, unaprjeđenje prodaje, Internet, odnose s javnošću te komuniciranja funkcionalnim elementima marketinškog spleta.<sup>23</sup>

#### 3.2. Uloga marketinške komunikacije

Može se reći da marketinška komunikacija ima ulogu da putem komunikacijskih oblika utječe na potrošače i tržište te ih privuče i zainteresira za neki proizvod ili uslugu. „Komunikacijski oblici izravno su povezani s temeljnim funkcijama marketinškog komunikacijskog procesa-privlačenjem pažnje, stvaranje interesa, kreiranjem povoljne predispozicije i poticanjem na kupovinu.“<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Kesić, T., Ponašanje potrošača, 2.izmjenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb: Opinio, 2006., str.434

<sup>23</sup> Kesić, T., Ponašanje potrošača, 2.izmjenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb: Opinio, 2006., str.434

<sup>24</sup> Kesić, T. Integrirana marketinška komunikacija: oglašavanje, unaprjeđenje prodaje, Internet, odnosi s javnošću, publicitet, osobna prodaja. Zagreb:Opinio, 2003.

### 3.3. Oblici marketinške komunikacije

Komunikacija se može odvijati u dva temeljna oblika:

- Međusobna komunikacija
- Masovna komunikacija

Međusobna i masovna komunikacija oblici su komunikacije s obzirom na fizičku blizinu i način prenošenja poruke

#### 3.3.1. Međusobna komunikacija

Međusobna komunikacija predstavlja proces prenošenja misli jezikom ili nekim drugim simbolima, uz prisutnost pošiljatelja i primatelja i mogućnost izmjena uloga i dobivanja neposredne povratne informacije. Ova vrsta komunikacije u većini slučajeva određuje tko će kupiti određeni proizvod ili marku proizvoda, a najčešća upotreba osobnog komuniciranja je u fazi vrednovanja i prihvatanja određenog proizvoda. Ovaj oblik komunikacije ulijeva veće povjerenje potrošačima, pa je stoga prilikom planiranja promotivnog programa potrebno obuhvatiti specijalne metode pomoću kojih će se pojačati pozitivno mišljenje potrošača i suzbiti negativno, što je vrlo važno u procesu prihvatanja novih proizvoda. U procesu međusobne komunikacije komunikacija je fleksibilna, te se događa u realnom vremenu.

#### 3.3.2. Masovna komunikacija

Masovna komunikacija je puno kompleksnija i razlikuje se uvelike od međusobne komunikacije. S obzirom da primatelj i pošiljatelj nisu izravno uključeni u proces komunikacije, masovna komunikacija je neizravna. Ona zapravo uključuje medije kao posrednike u prenošenju komunikacijskog sadržaja. Također označuju i nemogućnost izravnog povratnog utjecaja primatelja poruke. Za uspješnost masovne komunikacije, valja detaljno istražiti segment kojem se šalje poruka, s ciljem postizanja zajedništva u procesu komunikacije. Masovna komunikacija u odnosu na međusobnu komunikaciju ima niz prednosti, a neke od njih su mogućnost kontrole sadržaja poruke, medij komuniciranja, duljina izloženosti primatelja poruci.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Kesić, T. integrirana marketinška komunikacija: oglašavanje, unapređenje prodaje, Internet, odnosi s javnošću, publicitet, osobna prodaja. Zagreb: Opinio, 2003.

## 3.4. Elementi marketinške komunikacije

Osnovni elementi komunikacije su:<sup>26</sup>

- Izvor
- Poruka
- Mediji
- Kodiranje i dekodiranje
- Primatelj
- Učinci komunikacije

### 3.4.1. Izvor

Izvor kao jedna od osnovnih komponenti komunikacijskog procesa, predstavlja pošiljatelja marketinške komunikacijske poruke. Postoje tri tipa izvora komuniciranja: popuštanje, identifikacija, internalizacija. Izvor ili pošiljatelj komunikacijske poruke može biti pojedinac ili grupa ljudi koji rade u timu i predstavljaju poduzeće, instituciju ili drugu organizacijsku cjelinu. Tri su tipa utjecaja izvora komuniciranja: popuštanje, identifikacija te internalizacija. Popuštanje se očituje u situacijama kad potrošač prihvaća utjecaj pošiljatelja zbog pozitivne reakcije koju očekuje.

Identifikacija je proces poistovjećivanja potrošača s izvorom informacija. Događa se u situacijama kad izvore komuniciranja predstavljaju referentne grupe ili osobe.

Internalizacija se događa u slučajevima kada primatelj prihvaća sadržaj i značaj poruke zato što je sukladna njegovu sustavu vrijednosti i vjerovanja. Ako izvor informacija posjeduje povjerenje primatelja, proces internalizacije je uspješniji.

### 3.4.2. Poruka

„Poruka predstavlja skup znakova, simbola, riječi, slika i zvukova kojima se misli pošiljatelja prenose putem simboličkih i verbalnih znakova u kogniciju primatelja.“<sup>27</sup>

Poruka se može prenositi od primatelja do primatelja verbalnim i neverbalnim putem,

---

<sup>26</sup> Kesić, T. integrirana marketinška komunikacija:oglašavanje,unapređenje prodaje, Internet, odnosi s javnošću, publicitet, osobna prodaja. Zagreb: Opinio, 2003.

<sup>27</sup> Kesić, T. integrirana marketinška komunikacija:oglašavanje,unapređenje prodaje, Internet, odnosi s javnošću, publicitet, osobna prodaja. Zagreb: Opinio, 2003.

a njezina struktura i simbolička svojstva ovise o mediju kojim se ta poruka prenosi. Na uspješnost komunikacije utječu sljedeća obilježja poruke:<sup>28</sup>

- Struktura poruke – njome su obuhvaćeni organizacija sadržaja poruke, tijek prezentacije i način izvođenja zaključka. Organizacija sadržaja poruke povezana je s vrstom argumenata i kontraargumenata. Argumenti mogu biti jednostrani ili dvostrani, poruke koje prezentiraju samo jednu stranu mišljenja odnose se na jednostrane argumente, dok u drugom slučaju nakon što komunikator iznese svoje gledište, ali dopušta drugačije shvaćanje istog problema, govorimo o dvostranim argumentima. Osim samih argumenata, vrlo je značajan i tijek prezentacije glavnog argumenta u poruci koji se posebno razmatra za jednostranu i posebno za dvostranu poruku. Na samom kraju izvodi se zaključak, što osigurava pošiljatelju da je primatelj dobio poruku koja mu je bila poslana.
- Korištenje verbalnih ili vizualnih obilježja poruke – da bi komunikacija bila uspješnija, osim verbalnih elemenata, jednaku važnost imaju i vizualni, odnosno slikovni elementi poruke. Vizualni dijelovi poruke uglavnom služe za prenošenje persuazivnih sadržaja, a najčešće se koriste kao dopuna za verbalne dijelove poruke.
- Izbor apela – odnosi se na sadržaj poruke, a njegov je cilj postići pozitivnu reakciju na njezin sadržaj. Apeli su kreirani tako da djeluju na razum ili logiku primatelja, a najveći broj apela koji se danas koriste su oni koji su usmjereni na osjećaje, imigraciju, imidž, odnosno na psihološku stranu potrošača.
- Izbor koda poruke – razlikuje se dva kodna sustava marketinške komunikacije, odnosno verbalni i neverbalni kod. Za verbalni kod koriste se jezični simboli koji se kombiniraju prema odgovarajućoj grupi pravila, a upotrebljavamo ga kad želimo izraziti misli i ideje. Neverbalni kod također kombiniramo prema određenoj grupi pravila, a kao primjer neverbalnog koda može se navesti glas, vokalizacija, vizualna imaginacija, glazba i slično te se on upotrebljava za izražavanje osjećaja i emocija.

---

<sup>28</sup> Kesić, T. integrirana marketinška komunikacija:oglašavanje,unapređenje prodaje, Internet, odnosi s javnošću, publicitet, osobna prodaja. Zagreb: Opinio, 2003.

### 3.4.3. Mediji

Mediji ili kanali poruke koriste se u procesu komunikacije da bi se poruka prenijela od pošiljatelja do primatelja, a razlikuju se osobne i neosobne.

Osobni kanali podrazumijevaju neposrednu komunikaciju između dvije ili više osoba, a kao najbolji primjer osobne marketinške komunikacije možemo izdvojiti osobnu prodaju. Osim navedenog primjera, osobna komunikacija se još koristi između članova obitelji, prijatelja, poznanika te lidera i sljedbenika.<sup>29</sup> U literaturi se upotrebljava naziv „komunikacija od usta do usta“ za ovu vrstu komunikacije. Valja naglasiti i istaknuti da kod osobnih kanala prevladava veće povjerenje prilikom prenošenja poruke, u odnosu na poruke koje se prenose masovnim medijima.

Neosobni kanali predstavljaju masovne kanale komunikacije koji prenose poruku bez doticaja pošiljatelja i primatelja. Kao primjer neosobnih kanala mogu se navesti masovni mediji poput televizije, radija, vanjskog oglašavanja i slično.

### 3.4.4. Kodiranje i dekodiranje

Kada pošiljatelj oblikuje ideju ili pak razmišlja što će reći započinje komunikacijski proces. Nakon toga pošiljatelj kodira svoju ideju ili je pretvara u smislene simbole. Možemo reći da pošiljatelj koristi riječi kako bi kodirao svoje misli. „Kodiranje je stoga oblikovanje misli ugovorne ili pisane riječi“<sup>30</sup>

„Dekodiranje je interpretiranje kodirane poruke pri čemu se simbolima(zvukovima, riječima) pripisuje i iz njih izlučuje smisao kako bi poruka postala smisljena.“<sup>31</sup> Dakle, dekodiranje je proces koji je suprotan kodiranju i njegov cilj je da primatelj razumije poruku u onom smislu kao što mu je namijenio pošiljatelj. Ukoliko se smisao poslana i primljene poruke podudara, možemo reći da je tada komunikacija uspješna.

### 3.4.5. Primatelj

Primatelj je osoba koja prima poruku od pošiljatelja. Za uspješnu komunikaciju, marketinški stručnjaci trebaju istražiti primatelje koji namjeravaju poslati poruku, odnosno trebaju prikupiti informacije o njihovim stavovima i mišljenjima te odrediti na

---

<sup>29</sup> Kesić, T. integrirana marketinška komunikacija:oglašavanje,unapređenje prodaje, Internet, odnosi s javnošću, publicitet, osobna prodaja. Zagreb: Opinio, 2003.

<sup>30</sup> Rouse, M. J.; Rouse, S., Poslovne komunikacije, Zagreb: Masmedia, 2005.

<sup>31</sup> Rouse, M. J.; Rouse, S., Poslovne komunikacije, Zagreb: Masmedia, 2005.

koji će način kreirati poruku da bi ona imala učinka. Uspjeh komunikacije kod primatelja bi bili motivi, stavovi, vrijednosti te obilježja ličnosti primatelja. Primatelj poruke je najznačajniji element komunikacije te bez njega sama komunikacija ne bi imala smisla.

#### 3.4.6. Učinci komunikacije

Komunikacijski ciljevi (učinci) razmjerno su trajne mentalne asocijacije potencijalnih potrošača, povezanih s markama proizvoda koje je neophodno pozicionirati u svijesti potrošača da bi se pokrenula akcija.<sup>32</sup> Učinci komunikacije za marketere predstavljaju krajnji cilj marketinške komunikacije, a prema teoriji učinci mogu djelovati na tri razine ponašanja potrošača.<sup>33</sup>

- Formiranje mišljenja - odnosi se uglavnom na nove ili inovirane proizvode o kojima potencijalni potrošači još nemaju mišljenje i stavove. U tom slučaju, komunikacija može imati veliki utjecaj na stvaranje pozitivnih mišljenja i stavova.
- Promjena stava – jedan je od težih zadataka marketinških stručnjaka, s obzirom da komunikacijom postizemo puno značajnije rezultate prilikom podržavanja već postojećeg stava, nego u namjeri da ga promijenimo. Osim toga, tu je i predispozicija koja potiče ljude da zadrže samo one poruke koje su u skladu s njihovim vrijednostima, stavovima i stilom života. No važno je i napomenuti da se tijekom života čovjekovi stavovi i predispozicije mijenjaju, pa se stoga mijenja mogućnost utjecaja i izmjene stavova.
- Promjena u mišljenju i ponašanju – ne može se dogoditi samom komunikacijom. Sve ovisi o mišljenju pojedinca, a da li će poruka imati utjecaj na promjenu mišljenja ili ne ponajviše ovisi o konkretnoj situaciji, čvrstoći stava pojedinca i vrsti proizvoda.

---

<sup>32</sup> Kesić, T. integrirana marketinška komunikacija, Opinio, Zagreb, 2003.

<sup>33</sup> Kesić, T. integrirana marketinška komunikacija: oglašavanje, unapređenje prodaje, Internet, odnosi s javnošću, publicitet, osobna prodaja. Zagreb: Opinio, 2003.

### 3.5. Marketinški komunikacijski splet

Marketinški komunikacijski splet sastoji se od: oglašavanja, unapređenja prodaje, događaja i iskustva, odnosa s javnošću i publiciteta, izravnog marketinga, interaktivnog marketinga, marketinga usmenom predajom te osobnom prodajom.<sup>34</sup>

#### 3.5.1. Oglašavanje

Oglašavanje je neosobni, plaćeni oblik komunikacije koji naručuje poznati naručitelj. Iako ima brojne prednosti, u praksi je sve češće neuvjerljivo. S obzirom na jednostranu komunikaciju poznatog sponzora, ciljna skupina ne osjeća potrebu reagirati ili obratiti pozornost na oglase. Istodobno je oglašavanje financijski vrlo zahtjevno, stoga se za kontinuirano oglašavanje odlučuju samo velike tvrtke s uspješnim rezultatima poslovanja. Mali i srednji poduzetnici se za oglašavanje vrlo često odlučuju sporadično, zbog pada prodaje, prije sezone, odnosno prije očekivanje potražnje, ili pri uvođenju novog proizvoda ili usluge na tržištu.

#### 3.5.2. Unapređenje prodaje

Unapređenje prodaje sastoji se od osnovnih pogodnosti koje se nude uz proizvod ili uslugu, kako bi se potaknula kupovina ili prodaja proizvoda/usluge. Unapređenje prodaje čine sve one aktivnosti koje pospješuju prodaju, a ne sudjeluju izravno u njoj, tj. kupopradajnom procesu. On obuhvaća razne mjere i postupke radi što uspješnije promocije, prezentacije i ponude proizvoda/usluga, odnosno što boljeg prilagođavanja proizvoda/usluga željama i potrebama potrošača.<sup>35</sup> Prednosti unaprijeđenja prodaje su poticanje potrošača na prvu kupovinu proizvoda i zadržavanje potrošača poticanjem na ponovnu kupovinu. Marketinški stručnjaci najčešće rabe takve tehnike snižavanja cijena novih proizvoda kako bi potrošač dobio potrebu za kupovinom. Neke od poznatijih metoda unaprijeđenja prodaje su nagradne igre i natječaji demonstracije i degustacije proizvoda, dijeljenje uzoraka na sajmovima i izložbama, osobni kontakt s kupcima, a da bi se to desilo poželjno je da tvrtke školuku vlastito prodajno osoblje, da organiziraju međusobno natjecanje i nagrađivanje, te da poklanjaju različite oglašivačke materijale.

---

<sup>34</sup> Kotler.P, Keller K.L, Martinović M, Upravljanje marketingom-14.izdanje, Zagreb, MATE, 2014.

<sup>35</sup> Unapređenje prodaje [https://bs.wikipedia.org/wiki/Promotivni\\_miks](https://bs.wikipedia.org/wiki/Promotivni_miks)



### 3.5.3 Događaji i iskustva

Događaji i iskustva su sponzorirane aktivnosti i programi poduzeća dizajnirani kako bi stvorili interakciju marke i potrošača na dnevnoj bazi ili u posebnim prilikama, a uključuju sportska, umjetnička, zabavna i dobrotvorna događanja, kao i brojne neformalne aktivnosti. Da bi sponzorstvo bilo uspješno, potrebno je odabrati prave događaje, izraditi optimalni sponzorski program i izmjeriti učinke sponzorstva, kao što su:

- Odabir događaja – događaj koji mora ispuniti marketinške ciljeve i komunikacijsku strategiju koja je definirana za marku, a publika mora istovjetna ciljnom tržištu. Događaj mora imati dovoljnu dozu svijesti, posjedovati željeni imidž i biti u mogućnosti stvoriti željeni učinak
- Kreiranje sponzorskih programa- marketinški program koji prati sponzorirani događaj u konačnici određuje njegov uspjeh
- Mjerenje sponzorskih aktivnosti – metoda mjerenja ponude govori o približnoj količini vremena ili prostora koje su mediji posvetili pokrivanju događaja, te metoda mjerenja potražnje identificira učinak sponzorstva na potrošačeva znanja o marki

### 3.5.4. Odnosi s javnošću i publicitet

Odnosi s javnošću predstavljaju gradnju imidža kreiranjem dobrih odnosa s različitim pripadnicima javnosti. Marketinški stručnjaci katkad zapostavljaju snagu odnosa s javnošću. Dok neki zaposlenici u odnosima s javnošću ovaj alat smatraju posebnom cjelinom koja je izdvojena iz integrirane marketinške komunikacije. Uspješno i ekonomično ulaganje u odnose s javnošću uvijek je povezano s ostalim oblicima marketinške komunikacije na način da se tržištu prenosi ista, jasna i dosljedna poruka.

„Odnosi s javnošću su funkcija su menadžmenta koja pomaže u uspostavi i održavanju zajedničkih linija komunikacije, razumijevanja, prihvaćanja i suradnje između organizacije i njezine javnosti; uključuje menadžment svih pitanja važnih za organizaciju; odnosi s javnošću pomaže u upoznavanju i reakciji na javno mišljenje, definiraju i ističu odgovornosti menadžmenta da služi javnom interesu i uspješnoj provedbi promjena služeći kao sustav za upozoravanje i predviđanje trendova.

Odnosi s javnošću su funkcija kojoj su osnovni alati istraživanje i etična komunikacija.<sup>36</sup>

Publicitet je neplaćeni oblik promocije, a predstavlja novost ili informaciju o proizvodu, ideji ili usluzi koja se komunicira putem masovnih medija.

### 3.5.5. Izravni marketing

Izravni marketing se odnosi na interaktivnu komunikaciju s odabranom ciljnom skupinom radi dobivanja povratne informacije korištenjem različitih medija (telefon, pošta, telefaks, elektronička pošta i slično). Posebna prednost ovog alata je dijalog s potrošačima, a poruka se može izmijeniti ovisno o njihovim reakcijama. Za uspjeh izravnog marketinga važno je kreirati učinkovitu poruku i biti kreativan u predstavljanju informacija o proizvodima i uslugama, što čine poduzeća koja ulažu visoke napore za stvaranje izravne veze s potrošačem. To je interaktivna upotreba medija oglašavanja koja ima svrhu poticanja kupčeve reakcije na takav način da se ona može pratiti, bilježiti, analizirati te arhivirati u bazama kako bi se primijenila u sljedećim kampanjama. Ima za cilj povećanje prodaje proizvoda ili usluga. Upotrebom pošte, telefona, telefaksa, elektroničke pošte ili interneta bi se izravno komuniciralo sa specifičnim kupcima ili izazvalo njihovu reakciju ili dijalog.

### 3.5.6. Interaktivni marketing

To su razne internetske aktivnosti i programi oblikovani kako bi se kupce potaklo na izravno ili neizravno podizanje svijesti, poboljšanje imidža ili izazvalo prodaju proizvoda ili usluga. Interaktivni marketing predstavlja integrirani proces kojeg organizacije koriste kako bi razumjele ponašanje potrošača, tehnologiju i ostale resurse u cilju stvaranja i upravljanja vrijednošću za potrošača i odnosima s potrošačima čime povećavaju vrijednost za uključene strane kroz relevantne marke, proizvode/usluge, ideje i poruke komunicirane i isporučene ciljnim potrošačima putem odgovarajućih kanala i u odgovarajuće vrijeme.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Tkalac Verčić, A., Odnosi s javnošću, Zagreb; Stega tisak, 2015.

<sup>37</sup> V.Shankar, E.C. Malthouse, Journal of Interactive Marketing, 2007.

### 3.5.7. Marketing usmenom predajom

Usmena komunikacija od čovjeka do čovjeka, pisana ili elektronička komunikacija koja je povezana s postignućima ili iskustvima kupnje ili korištenja proizvoda ili usluga. Marketing u kontekstu usmene predaje zapravo znači „davanje ljudima razlog da pričaju o proizvodima i uslugama te olakšavanje i poticanje tog procesa“<sup>38</sup>. Ono što je najvažnije jest da dobar proizvod prodaje sam sebe. Kao dva oblika usmene predaje ističu se marketing žamora i virusni marketing. Dok pod marketingom žamora smatramo širenje informacija o proizvodu, danas je vrlo popularan i virusni marketing, koji označava prenošenja informacija putem klika mišem te on potiče potrošače da informacije vezane uz proizvod ili uslugu poduzeća razmjenjuju online, prenoseći audio, video ili pisane informacije o proizvodu. Marketing žamora može, s druge strane svoje popularnosti, djelovati na potencijalne potrošače pretjerano uzbuđujuće, ili prenositi nove značajnije podatke o marki na neočekivan pa i pretjeran način. Rast usmene predaje potaknut je društvenim medijima u obliku online zajednica i foruma, blogova te društvenih mreža.

### 3.5.8. Osobna prodaja

Osobna prodaja se definira kao proces otkrivanja i zadovoljavanja potrebe kupaca tj. oblik komunikacije „licem u lice“, gdje prodavač prezentira kupcu određeni proizvod ili uslugu s ciljem prodaje. Osobna prodaja je osobna prezentacija prodajnog osoblja radi izgradnje odnosa s kupcima i povećanja prodaje. Iako je osobna prodaja najučinkovitiji marketinški alat u određenim fazama kupnje, osobito kod izgradnje preferencija kupaca, uvjerenja i djelovanja. Omogućuje izgradnju dugoročnog odnosa s kupcem, te brzi odgovor odnosno povratnu informaciju od kupca. Ona je skupa i predstavlja dugoročnu troškovnu obvezu jer se broj prodajnog osoblja teško može promijeniti. Za oglašavanje može odlučiti povremeno, dok promjena prodajnog osoblja nije jednostavan korak za poduzeće.

---

<sup>38</sup> <http://www.womma.org/wom101/> (11.09.2009.)

## 4. UPRAVLJANJE KOMUNIKACIJAMA U HRVATSKOJ POŠTI

### 4.1. Hrvatska pošta

#### 4.1.1 Osnovna informacija o Hrvatskoj pošti

Hrvatska pošta d.d. nastala je 1998. godine razdvajanjem javnog poduzeća Hrvatska pošta i telekomunikacije na dva dionička društva na temelju Zakona o razdvajanju Hrvatske pošte i telekomunikacija.<sup>39</sup> Glavna tržišta na kojima se ona pojavljuje su tržište poštanskih usluga, tržište kurirskih usluga, tržište gotovinskog platnog prometa te tržište prodaje proizvoda na malo. Na hrvatskom tržištu poštanskih usluga Hrvatska pošta ima udio od 89,7% što ju čini vodećom na tome tržištu. Na tržištu kurirskih i paketnih usluga ona ima udio od 45,19%, dok njezin udio na tržištu pismovnih usluga čini 90,76%.

Njezina osnovna djelatnost odnosi se na zaprimanje, razradu i uručenje svih poštanskih pošiljaka na području Republike Hrvatske. Korisnicima se, osim poštanskih usluga, nude i brojne financijske usluge te bogata ponuda maloprodajnog asortimana.<sup>40</sup>

Djelatnosti Hrvatske pošte obuhvaćaju poštanske usluge; obavljanje poslova platnog prometa; usluge ostalog novčanog posredovanja; mjenjačke poslove; izdavanje i prodaju poštanskih vrijednosnica, obrazaca, ambalaža, publikacija, edicija i sl.; proizvodnju i prodaju poštanske opreme i pribora; usluge trgovine na malo poštanskom dostavom; brzojavne usluge; kurirske usluge; telefonske usluge iz javnih govornica s posredovanjem; usluge promidžbe; održavanje i popravak objekata, postrojenja i uređaja za obavljanje poštanskog prometa; projektiranje, kontrolu projekta, građenje i nadzor nad građenjem; izradu investicijske i tehnološke dokumentacije; usluge cestovnog prijevoza robe nespecijaliziranim vozilima; međunarodno otpremništvo; kupnju i prodaju robe, usluge trgovine na malo knjigama, novinama, papirnatom robom i pisaćim priborom; usluge ostale trgovine na malo u specijaliziranim prodavaonicama; istraživanje tržišta i javnog mnijenja, itd.<sup>41</sup> Hpekspres, usluga je brze dostave Hrvatske pošte te je kao takva jedina usluga

<sup>39</sup> Bastijanić, N. *Marketing javnog poduzeća Hrvatska pošta d.d.* Diplomski rad. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, 2012., str. 23.

<sup>40</sup> Službena stranica Hrvatske pošte. <http://hrvatska.posta.hr/o-nama>, pristupljeno 15.3.2017.

<sup>41</sup> Bastijanić, N. *Marketing javnog poduzeća Hrvatska pošta d.d.* Diplomski rad. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, 2012., str. 23.-24.

kojom je pokrivena cijela Hrvatska. Hrvatska pošta prati i razvija kvalitetne usluge za sadašnje i buduće potrebe svojih korisnika stalno osluškujući njihove potrebe. Slijedeći trendove na tržištu, neprestano radi na povećanju kvalitete svojih usluga kako bi sačuvala i osnažila svoju poziciju na tržištu.

#### 4.1.2 Vizija i misija Hrvatske pošte

Dobra i jasna vizija predstavlja poduzeće i uključuje sve aspekte poslovanja i naglašava njegov doprinos zajednici.

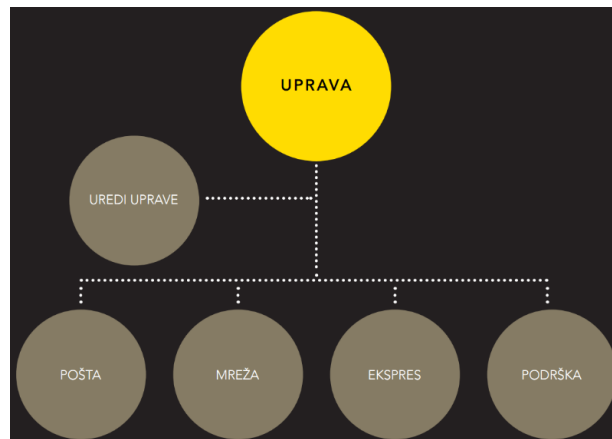
Vizija Hrvatske pošte je da njeni vrijedni, stručni, predani i zadovoljni zaposlenici kvalitetom, širinom i dostupnošću usluga zavrjeđuju biti prepoznati kao sastavni dio svake hrvatske obitelji i poduzeća, te dio nacionalnog identiteta Hrvatske. Svojim djelovanjem će pridonijeti osobnom, poslovnom i nacionalnom razvoju kao vrlo važna gospodarska djelatnost. Osnovne vrijednosti Hrvatske pošte su tradicija u pružanju usluga, javnost, pouzdanost, sigurnost, internacionalnost, kvalitetna infrastruktura i informacijska potpora.

Misija poduzeća uključuje organizacijske ciljeve, razlog i svrhu postojanja poduzeća, a na njoj poduzeće temelji svoju politiku, filozofiju, namjere i ciljeve. Hrvatska pošta d.d. javni je davatelj usluga prijenosa poštanskih pošiljaka, vodeća je u svojoj djelatnosti i osigurava kvalitetan prijenos poštanskih pošiljaka na području cijele Hrvatske i u međunarodnom prometu, u skladu s načelima i pravilima Svjetske poštanske unije. U tome se poduzeću neprestano radi na poboljšanju kvalitete pružanja i obavljanja usluga, što se postiže praćenjem i primjenom suvremenih razvojnih i tehnoloških spoznaja na području poštanskih, kao i drugih djelatnosti. Misija Hrvatske pošte se ogleda u blizini i pristupačnosti kojom će poduzeće biti prepoznato sa vrhunskom uslugom prateći i razvijajući visokokvalitetne usluge za sadašnje i buduće potrebe svojih korisnika.

### 4.1.3 Organizacijska struktura Hrvatske pošte

Hrvatska pošta 2009. Godine prešla je na divizionalnu organizaciju koja se sastoji od četiri divizije, a to su Pošta, Mreža, Express i Podrška, od kojih su prve tri teritorijalno organizirane, a Podrška je centralizirana u svrhu troškovne efikasnosti, kao što se vidi na slici 1.

Slika 1. Organizacijska struktura HP d.d.



izvor: Hrvatska pošta: <http://hrvatska.posta.hr/divizijski-ustroj>, pristupljeno 15.3.2017

Organizacijska struktura Hrvatske pošte sastoji se od Uprave (predsjednik uprave Alen Premužak), Nadzornog odbora (predsjednik Tihomir Hunjak), Revizorskog odbora (predsjednik Drago Davidović), Divizijskog ustroja te Statuta dioničkog društva Hrvatska pošta. Hrvatska pošta je jedina javna tvrtka koja ne prati županijski administrativni ustroj, nego podrazumijeva divizijski ustroj u skladu s najsuvremenijim svjetskim standardima.<sup>42</sup> Podijeljena je u četiri divizije: Divizija Pošta (zadužena za prijevoz, razvrstavanje i dostavu pismovnih pošiljaka), Mreža (upravlja najvećom i najrasprostranjenijom prodajnom mrežom u RH), Ekspres (zadužena za usluge ekspresne dostave na cijelom teritoriju RH) te Divizija podrška (zadužena za upravljanje nekretninama i IT-infrastrukturuom, vođenje računovodstva te održavanje i modernizaciju poštanskih ureda) kao što se vidi na slici 2. Divizijskim ustrojem poboljšana je poslovna komunikacija, organizacijska se struktura Hrvatske pošte temelji na usmjerenosti prema korisniku, jasnim ovlastima i odgovornostima.

<sup>42</sup>Službena stranica Hrvatske pošte. <http://hrvatska.posta.hr/divizijski-ustroj>, pristupljeno 15.3.2017.

#### 4.1.4 Korisnici usluga Hrvatske pošte

Korisnici usluga Hrvatske pošte d.d. dijele se na poslovne i pojedinačne korisnike.<sup>43</sup> Te dvije skupine korisnika u međusobnoj interakciji ostvaruju četiri vrste komunikacije. Komunikacija između pojedinačnih korisnika predstavlja oko 8% pismovnog prometa i 10% paketnog prometa ukupnog komunikacijskog tržišta. Budući da je komunikacija između pojedinačnih korisnika rijetka, supstitucija drugim oblicima komunikacije u tome je slučaju vrlo česta. Pojedinačni korisnika komuniciraju s poslovnim korisnicima u još manjoj mjeri i to u pismovnoj komunikaciji svega 7%, a u paketnom prometu oko 10%. Njihova se komunikacija svodi uglavnom na narudžbe, pritužbe i eventualni povrat robe. Komunikacija između poslovnih korisnika bitno je veća te u pismovnoj komunikaciji iznosi oko 35%, a u paketnom prometu oko 25%. Najveći udio ima komunikacija od poslovnih korisnika k pojedinačnima i to 51% u pismovnom prometu, a u paketnom prometu 60%.

Na temelju prikazanih vrijednosti zaključuje se da je segment poslovne komunikacije dominantan u poštanskom sektoru te mu se stoga treba posvetiti više pozornosti. Vrijednost komunikacije poslovnih korisnika iznosi više od 80% cjelokupnog obujma obavljenog prometa, iz čega proizlazi da su izravna pošta i paketni promet dominantni kao izravni proizvod takve vrste pismovne komunikacije.

Hrvatska pošta u unutarnjem prometu ima oko 10 500 aktivnih poslovnih korisnika s kojima je sklopljen ugovor o predaji poštanskih pošiljaka uz odgodu plaćanja jer njihov mjesečni iznos za poštarinu iznosi najmanje 1 750 kn, dok ostale pravne i fizičke osobe plaćaju poštarinu prilikom predaje poštarine.

Kako bi opstale i sudjelovale u dobiti koju pruža svjetsko tržište, poštanske uprave moraju pratiti zahtjeve poslovnih korisnika u kreiranju, razvoju i odražavanju kvalitete svojih usluga.

---

<sup>43</sup> Bastijanić, N. *Marketing javnog poduzeća Hrvatska pošta d.d.* Diplomski rad. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, 2012., str. 26.

#### 4.1.5. Strategije Hrvatske pošte

Javnost poštanskih usluga, odnosno njihova dostupnost svima pod istim uvjetima, čini ih jednim od strateških industrija svake suvremene države.<sup>44</sup> Pod utjecajem globalizacije poštanske se uprave moraju suočiti s velikim problemom osiguravanja profitabilnosti svojeg poslovanja, odnosno brzo prilagoditi tržišnom načinu razmišljanja koje podrazumijeva strateško planiranje i promišljanje budućnosti, te zadovoljiti potrebe korisnika nudeći im vrijednost koju ni jedno drugo poduzeće ne može ponuditi. Razgranjena poštanska mreža, ugled i tradicija su važni preduvjeti koji postoje i koje im daju prednost pred konkurencijom i mogućnost zadržavanja vodećeg položaja. Kako bi svoj asortiman prilagodile tržišnim zahtjevima, potrebno je prije svega povećati kvalitetu pružanja usluga kao i uvesti nove usluge. S jedne strane individualni korisnici očekuju pad cijena i povećanje kvalitete usluga, a poslovni korisnici u tome vide smanjenje svojih troškova i povećanje profitabilnosti.

Donesen je i novi Zakon o pošti ( NN 78/15) kojim je propisano da se bavljenjem poštanskim uslugama, osim Hrvatske pošte, mogu baviti i druge pravne osobe, čime je otvorena mogućnost konkurencije na tržištu poštanskih usluga. Na taj je način postignuto da se Hrvatska pošta povećanom kvalitetom usluga i odgovarajućom politikom cijena bori za svoje mjesto na tržištu. To bi dovelo do unaprjeđenja poštanskih usluga jer bi konkurencija poticala poduzeće na veću učinkovitost i snižavanje cijena. Kako bi stekla lakši pristup novim tehnologijama, okrupnjavanje investicijskog kapitala, smanjenje troškova razvoja, pristup širem tržištu te zadržala postojeće korisnike Hrvatska se pošta treba povezati s drugim stranim i domaćim tvrtkama.

Prema predviđanjima Europske unije tržište pisama bilježit će daljnji pad, najmanje 20%, a prema nekim pesimističnijim prognozama, čak i do 40%, zbog nemogućnosti poštanskih operatora da usklade dinamike pada prihoda i smanjivanja troškova.<sup>45</sup> Na razvijenim bi tržištima elektronička pošta mogla dovesti do gubitka prihoda klasičnih poštanskih usluga većeg od 50% Paketno tržište, s druge strane, ima trend rasta. Od 2010. godine je i u međunarodnom i u unutarnjem prometu zabilježeno povećanje od gotovo 6%.

---

<sup>44</sup> Isto, str. 25.

<sup>45</sup> Hrvatska pošta. *Strategija Hrvatske pošte od 2013. do 2018.*, str. 3.  
<http://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages//posta/Dokumenti/hrvatska-posta-strategija-razvoja.pdf>



S obzirom na to da su računi u elektroničkom obliku te bezgotovinsko plaćanje postali svakodnevna česta pojava, gotovinski platni promet u Republici Hrvatskoj bilježi pad od 2007. godine. Hrvatska je pošta od 100% tržišnog udjela imala 66%, dok je konkurencija imala čak 34% udjela. No, zbog kršenja rezerviranog područja, Hrvatska pošta u dostavi pisama do 50g od 2008. do 2013. godine bilježi gubitak od gotovo 800 milijuna kuna samo u posljednjih 6 godina. Dakle, poslovni problemi s kojima se Hrvatska pošta susreće su liberalizacija tržišta poštanskih usluga, nezakonit ulazak u rezervirano područje bez reagiranja institucija, negativni trendovi u osnovnoj djelatnosti Hrvatske pošte, nepostojanje poslovanja koji će ih naslijediti, nefleksibilna troškovna struktura te percepcija Hrvatske pošte gotovo jedino kroz šalter i poštara.

Uprava Hrvatske pošte definirala je 2013. godine strateški plan razvoja Hrvatske pošte. U procesu oblikovanja strategije marketinga Hrvatska pošta prihvaća iskustva razvijenih europskih poštanskih uprava u kombinaciji s vlastitom tradicijom te novim planovima i idejama razvoja.<sup>46</sup>

Neke od marketinških strategija Hrvatske pošte su:<sup>47</sup>

1. Hrvatska pošta će prilagoditi radno vrijeme svojih poštanskih ureda potrebama i navikama korisnika, a planira uvesti i dvije kategorije dostave – petodnevne dostave, *part-time* osoblje u dostavi, usluge s dodanom vrijednošću, smanjiti troškove distribucije, itd.
2. Strategije prodaje Hrvatske pošte usredotočene su na osiguravanje teritorijalne i vremenske dostupnosti poštanskih usluga po pristupačnim cijenama na području cijele Hrvatske, uz podizanje kvalitete usluga uvođenjem novih tehnologija (*track & trace* = tehnologija za praćenje pošiljaka, EMS-HP Ekspres-a, paketa i preporučenih pošiljaka), zatim uvođenjem novih usluga kao što su hibridna pošta. Hibridna pošta podrazumijeva proces u kojemu pošiljatelj, odnosno poslovni korisnik, predaje poštanskom operateru podatke u digitalnom obliku nakon čega se

---

<sup>46</sup> Bastijanić, N. *Marketing javnog poduzeća Hrvatska pošta d.d.* Diplomski rad. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, 2012., str. 29.

<sup>47</sup> Isto.

obavlja obrada podataka te po potrebi arhiviranje, ispis, automatsko kuvertiranje i uručenje i elektronska prijamna knjiga, koja predstavlja ekstenziju šaltera poštanskih ureda na drugi medij.

3. Marketinški ciljevi Hrvatske pošte uključuju prodavanje i postojećih proizvoda postojećim tržištima, širenje tih postojećih proizvoda na nova tržišta, razvijanje novih proizvoda za postojeća i nova tržišta.
4. Podjela strategija za poštanske usluge temelji se na usmjerenju marketinških napora prema pravnim osobama, odnosno tvrtkama i institucijama te fizičkim osobama, odnosno građanima.
5. Marketinške aktivnosti Hrvatske pošte usmjerene su na osnovne poštanske usluge (pismo, tiskanica, paket, hpekspres, EMS), dopisnice, platni promet te usluge za banke, brzojavi, uputnice i prodaja robe u poštanskim uredima.
6. Hrvatska pošta ostvaruje najviše prihoda od pravnih osoba putem usluga poput pisma, tiskanica, paketa, hpekspresa i EMS ekspresa, stoga je strategija za te usluge prilagođena tržišnom segmentu pravnih osoba. Osnovna namjera u tome području je jačanje kontrole nad tim paketom usluga koje su najčešće korištene u tržišnom segmentu pravnih osoba. Briga o komunikaciji podrazumijeva kompletnu poštansku ponudu koja se provodi u šest faza koje podrazumijevaju pripremu pošiljaka, preuzimanje pošiljaka, razradu pošiljaka, prijenos pošiljaka u najbržem mogućem ili dogovorenom roku, uručenje pošiljaka u zemlji i svijetu te potvrdu o uručanju pošiljaka pošiljatelju.
7. Hrvatska pošta će neutralizirati svoj utjecaj na zagađenje okoliša. Jedna od osnovnih zadaća projektne skupine Vijeća za poštansku operativu jest podizanje svijesti o glavnim izazovima vezanim uz okoliš i održivi razvoj te nalaženje načina kako poštanski sektor može odgovoriti na te izazove. To se može postići pomoću tri stupnja održivog razvoja – ekološkog,

socijalnog i ekonomskog.<sup>48</sup> Poštanski sektor može imati aktivnu ulogu u smanjenju emisije ispušnih plinova koji pripomažu širenju afekta staklenika te utječu na klimatske (ne)prilike, a energetske troškove se mogu znatno smanjiti i uporabom ekološki prihvatljivijih resursa poput biogoriva ili električne energije. Neki od socijalnih i ekonomskih aspekata održivog razvoja vidljivi su i u poboljšanju radnih uvjeta radnika, u promoviranju spolne jednakosti, suradnje i dijaloga među socijalnim partnerima, zatim u recikliranju 100% reciklažnog otpada koji stvara Hrvatska pošta, pribavljanje certifikata kvalitete po normi ISO 14000 te pokretanju projekta arhiviranja arhiva radi zbrinjavanja otpada poslovnih partnera Hrvatske pošte.

Snaga Hrvatske pošte je u tome što pruža usluge na području cijele Republike Hrvatske, u dnevnom je kontaktu s milijunima korisnika koji imaju povjerenje u njezine usluge.<sup>49</sup> Kako bi zadržala vodeću ulogu na tržištu poštanskih usluga, Hrvatska pošta treba otkloniti slabosti poput troškovne nefleksibilnosti, tromosti velikog sustava, neprilagodljivosti u procesu nabave i nepostojanja budućih velikih izvora prihoda, opasnosti povezanih s recesijom, nezakonitom konkurencijom i daljnjom konsolidacijom na tržištu. Kako Hrvatska pošta ne bi bila na teret državnog proračuna, potrebno je i vrlo važno osigurati profit kojim će Hrvatska pošta sama sebi osigurati održivi rast.

Hrvatska pošta želi ostati konkurentna na tržištu, odnosno svojim uslugama i proizvodima zadržati postojeće i privući nove korisnike. Nove usluge Hrvatske pošte omogućuju da se promijeni percepcija korisnika o njoj te da se produži lanac vrijednosti osnovnih usluga.<sup>50</sup> Sortni centar i razvoj novih proizvoda i usluga otvorili su veliki investicijski ciklus Hrvatske pošte kako bi do 2018. godine ona ispunila 25% prihoda od već postojećih usluga.<sup>51</sup>

Hrvatska je pošta u nizu suvremenih usluga za svoje korisnike pripremila tehnološki naprednu uslugu digitalne televizije (*Evo Tv*) koja se temelji na sustavu emitiranja

---

<sup>48</sup> Isto, str. 30.

<sup>49</sup> Hrvatska pošta. *Strategija Hrvatske pošte od 2013. do 2018.*, str. 13. <http://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages//posta/Dokumenti/hrvatska-posta-strategija-razvoja.pdf>

<sup>50</sup> Isto, str. 19.

<sup>51</sup> Isto.

zemaljske digitalne televizije. Ovim se projektom Hrvatska pošta našla među prvih deset zemalja Europe u koje je uveden DVB-T2 standard. Hrvatska pošta ima za cilj, uz osnovne usluge, razviti i usluge koje se nadovezuju na njih, poput usluge ispisa (*printing*). Hrvatska pošta uvodi i eBox alat koji će joj omogućiti da i u budućnosti ostane važan posrednik u komunikaciji, kao integrator dostave svih pismovnih pošiljaka građanima. Izravni marketing dio je već postojeće djelatnosti koji se proširuje uvođenjem geomarketing baze koja nudi segmentirani pristup informacijama potrebnima za planiranje kampanja izravnoga marketinga. Financijske usluge Hrvatske pošte danas većinom uključuju usluge gotovinskoga platnog prometa, no postoji niz financijskih i ostalih usluga s mogućnošću rasta poduzeća poput prodaje proizvoda i usluga banaka, osiguranja te ostalih financijskih usluga.

## **4.2. Eksterna komunikacija Hrvatske pošte**

### 4.2.1 Društveno odgovorno poslovanje

Hrvatskoj su pošti odgovoran odnos prema zaposlenicima i zaštita okoliša jedni od osnovnih uvjeta održivog, dugoročnog razvoja.<sup>52</sup> Hrvatska pošta pridaje veliko značenje smanjenju čovjekova negativnoga utjecaja na okoliš kako na lokalnoj, tako i na globalnoj razini. Provodi edukaciju svojih djelatnika o ekološki učinkovitijoj vožnji, ispitivanja alternativnih goriva, uporabi materijala koji se mogu sasvim reciklirati, izdavanju poštanskih marki ekološke tematike kojima javnost upoznaje s opasnostima koje prijete našem okolišu. Takav primjer jest poštanska marka za zaštitu polarnih područja i ledenjaka iz 2009., ili pak marka izdana povodom Svjetskog dana zaštite ozonskog omotača 1999. godine. Osim toga, u svakodnevnom poslovanju Hrvatska pošta odlaže otpad (tonere, akumulatore, otpadna ulja, elektronički i električni otpad, papir) na ekološki prihvatljiv način i u skladu sa svim zakonima. Za odlagani se otpad vode točne evidencije, kao i planovi gospodarenja otpadom te Agenciji za zaštitu okoliša podnosi godišnje izvješće. Poštari raznose poštu na biciklu te za sobom ne ostavljaju oblake gustoga dima, stoga su sigurni za okoliš.

Hrvatska je pošta pokazala veliku društvenu odgovornost uvođenjem standarda odnosa prema zaposlenicima, ali i svim ostalim sudionicima koji utječu na poslovanje

---

<sup>52</sup> Domaća društvena odgovornost. <http://blog.dnevnik.hr/izvanredni/oznaka/hrvatska-pota>, pristupljeno 21.3.2017.

jer za Hrvatsku poštu društvena odgovornost ne podrazumijeva samo poštivanje zakonskih propisa, već i ulaganje u ljudski kapital. Isto tako, ulaganje u edukaciju i usvajanje dobrih odnosa sa zaposlenicima snažno doprinosi produktivnosti i pozicioniranju Hrvatske pošte na tržištu.

Hrvatska je pošta uključena i u humanitarne djelatnosti i akcije te kroz zakladu *Vaša pošta* osigurava financijsku pomoć djeci bez odgovarajuće roditeljske skrbi. U okviru te zaklade provodi se projekt *Sačuvajmo njihov zagrljaj*, za koji je prošle godine Hrvatska pošta dobila nagradu Hrvatske udruge poslodavaca u kategoriji velikih poduzeća za primjere dobre prakse društveno odgovornog poslovanja i brige za zajednicu.<sup>53</sup> Cilj navedenog projekta jest potaknuti zajednicu da majkama i djeci stvore uvjete za siguran početak zajedničkog života izvan dječjeg doma, a dosad je pružena potpora za deset mladih majki iz dječjih domova diljem zemlje.

#### 4.2.2 Filatelija

Filatelija te sve vezano uz nju (izdavanje marki i filatelističkih proizvoda, prodaja, izložbe, promocije i sl.) postala je jedan od prepoznatljivijih marki nacionalnih poštanskih operatora. Osim što se ovim sakupljačkim hobijem izravno promoviraju poštanske uprave, on predstavlja velikom broju izdavača značajan izvor prihoda.<sup>54</sup> Filatelija je organizirana na lokalnim, nacionalnim i međunarodnim razinama te se njome danas bavi više od 20 milijuna ljudi, različitih spolova, dobi i obrazovanja. U proteklih 21 godinu politiku izdavaštva i uporabu hrvatskih poštanskih marki karakterizira iznimna kreativnost, opstojnost, prilagođavanje brojnim promjenama te cijelom nizu političkih, gospodarskih, kulturnih i sportskih događanja u zemlji i inozemstvu. Brojna prigodna i redovita izdanja hrvatskih poštanskih marki sa svojim grafičkim i likovnim rješenjima prenose jasnu kulturološku, političku i povijesnu poruku o stvaranju i oblikovanju Republike Hrvatske.

Filatelističko tržište u Republici Hrvatskoj slijedi trendove prateći gospodarsku i političku situaciju u zemlji. Organizirano sakupljanje poštanskih marki trend je koji je u padu, a sakupljači su većinom pripadnici starijih naraštaja.<sup>55</sup> Prva punopravna

---

<sup>53</sup> Hrvatska pošta. *Hrvatskoj pošti nagrada HUP-a za projekt Sačuvajmo njihov zagrljaj*. <https://hrvatska.posta.hr/hrvatskoj-posti-nagrada-hup-a-za-projekt-sacuvajmo-njihov-zagrljaj>, 23.3.2017.

<sup>54</sup> Aščić, I. *Poštanska marke – novi izazovi pred poštanskim upravama*, HP – Hrvatska pošta d.d., Zagreb, str. 1.

<sup>55</sup> Sardelić, A. *Politika izdavaštva poštanskih maraka Republike Hrvatske u National security and the future*, Vol. 13, No. 3, 2012., str. 90.

izdanja redovitih i prigodnih poštanskih marki Republike Hrvatske karakteriziraju simbolična i stvarna tematska iskazivanja nacionalnog i državotvornog identiteta, kao i obilježavanje sudjelovanja predstavnika i predstavnica RH na međunarodno političkim, kulturnim, gospodarskim i sportskim susretima i događanjima.<sup>56</sup> Nakon 1992. godine uvode se tematske cjeline koje sve više pokazuju uvažavanje kako zahtjeva šire filatelističke nacionalne zajednice tako i različitih kulturnih, političkih i vjerskih subjekata koji izdavaštvo hrvatskih poštanskih marki prepoznaju kao iznimno važno područje njihova interesa i djelovanja. Nove tematske cjeline vezane su uz floru, faunu, sport, etnografiju, hrvatsku likovnu i glazbenu umjetnost, arhitekturu, književnost, prirodne ljepote te vjerske objekte i institucije. Pomoću njih izdavaštvo hrvatskih poštanskih marki postaje sve zanimljivije široj domaćoj i međunarodnoj stručnoj filatelističkoj i kulturnoj javnosti, koje prepoznaje kvalitetu hrvatskih poštanskih marki i njihovu iznimnu vizualnu komunikaciju.

Hrvatska se pošta, slijedeći svjetske trendove u razvoju filatelije krajem 90-ih godina prošloga stoljeća, sve više ciljano i organizirano okreće i mlađim generacijama, kao mogućim sadašnjim i budućim korisnicima.<sup>57</sup> Na taj način nastoji potaknuti i zadržati naviku kupnje i sakupljanja poštanskih marki kod mlađih naraštaja. Kako bi se popularizirala kupovina, uporaba i sakupljanje poštanskih marki i filatelije, kao i ostalih usluga koje nudi Hrvatska pošta, od 1998. godine organizirano se provodi izbor najljepše poštanske marke izdane u protekloj godini, aktivno se uključuje u brojna filatelistička događanja, izložbe, radionice te predavanja. U prijedloge za izbor tema prigodnih poštanskih žigova uključuju se ponajprije filatelisti čime se nastoji uključiti što je mogući širi krug različitih interesnih društvenih skupina.

Hrvatska pošta, u suradnji s državnim Agencijama iz obrazovnoga sektora, svojim marketinškim aktivnostima, poput različitih nagradnih igara, nastoji zainteresirati i aktivno uključiti mlađe naraštaje u kreiranje tematskog likovnog i grafičkog rješenja prigodnih poštanskih marki za nadolazeću godinu te razvijati kulturu pisanja i slanja pisama kod mladih osoba.<sup>58</sup>

U razvoju filatelije važnu ulogu ima e-trgovina kojom izdavači omogućuju svojim kupcima brži i jednostavniji način kupovine poštanskih marki i filatelističkih

---

<sup>56</sup> Isto, str. 94.

<sup>57</sup> Isto, str. 97.

<sup>58</sup> Isto, str. 98.

proizvoda.<sup>59</sup> Tako primjerice, na mrežnoj stranici Hrvatske pošte uz samo nekoliko klikova može se kupiti željenu poštansku marku.

Glavni razlozi bavljenja filatelijom predstavljaju kolekcionarska strast, zabavni karakter te ostavština za nasljednike. Rezultati dobivenim istraživanjem agencije TotusOpinionmeter, ukazuju na to da se filatelijom najčešće bave visoko obrazovani ljudi, no nikako se ne smije zanemariti niti udio onih srednje stručne spreme. Kvaliteta se hrvatske filatelističke ponude, prema percepciji inozemnih filatelista, nalazi na iznimno visokoj poziciji. Najveći broj hrvatskih filatelista tim se hobbijem bavi preko 20 godina, dok inozemni filatelisti hrvatske poštanske marke sakupljaju u posljednjih 5 do 10 godina. Unatoč većoj platežnoj moći inozemnih filatelista, hrvatski filatelisti izdvajaju više novca za kupovinu hrvatskih filatelističkih proizvoda, nego što to čine inozemni filatelisti, i to od 500 do 1000 kn godišnje.<sup>60</sup>

#### 4.2.3 Poštanska marka – oglašivački medij

Uz plaćanje poštarine i kolekcionarske strasti, poštanske marke imaju vrlo važnu ulogu i u marketingu.<sup>61</sup> Krajem prvog desetljeća ovoga stoljeća HP d.d. sve se više okreće gospodarskim i političkim subjektima, nudeći im mogućnost izdavanja i uporabu nove vrste poštanske marke, tzv. komercijalne poštanske marke, čije je izdanje s dodatnom vrijednošću i mogućnosti ciljanog oglašavanja te promocije na specifičnom poštanskom tržištu robe i usluga.<sup>62</sup> Putem komercijalne marke može se prezentirati određena tvrtka ili proizvodi u cijelome svijetu. Istraživanja su pokazala da poštanska marka daje pismu veću važnost i skreće pažnju primatelja što povećava vjerojatnost da pisma budu pročitana, a to je vrlo važno za oglašivačke kampanje.<sup>63</sup> Komercijalna marka predstavlja trajno sredstvo promocije određenog poduzeća jer je uvrštena u filatelističke zbirke i albume. Osim toga, razmjenjuje se s 192 zemlje članice Svjetske poštanske unije, a pojavljuje se i na svim značajnim poštanskim sajmovima i pronalazi put do filatelista u cijelome svijetu koji žele

---

<sup>59</sup> Aščić, I. *Poštanska marke – novi izazovi pred poštanskim upravama*, HP – Hrvatska pošta d.d., Zagreb, str. 3.

<sup>60</sup> Isto, str. 4.

<sup>61</sup> Isto.

<sup>62</sup> Sardelić, A. *Politika izdavaštva poštanskih maraka Republike Hrvatske u National security and the future*, Vol. 13, No. 3, 2012., str. 98.

<sup>63</sup> Službena stranica Hrvatske pošte. <http://www.posta.hr/poslovni/filatelija/komercijalna-marka/jedinstven-nain-promocije/komercijalna-marka-79>, pristupljeno 15.3.2017.

obogatiti svoje zbirke ovakvim jedinstvenim poštanskim markama kao što se vidi na slici 2.

Slika 2. Primjer komercijalne marke



Izvor: Hrvatske pošte. <http://www.posta.hr/print.aspx?id=794&m=-1&p=-1>, pristupljeno 15.3.2017.

Naklade maraka koje mogu premašiti i milijardu, zatim popratna izdanja uz poštanske marke poput prospekata, plakata, žigova i slično, filatelističke tiskovine, društvene mreže te drugi oblici izravnog oglašavanja, poštansku marku svrstavaju u sam vrh zamijećenosti kod korisnika.<sup>64</sup> Pošiljke s promidžbenim sadržajem, prema istraživanjima Svjetske poštanske unije za 2011. godinu, činile su 42% od ukupnog broja pismovnih pošiljaka u unutarnjem, a 12% u međunarodnom prometu.

Izravna pošta omogućava detaljnu selektivnost ciljanog tržišta te brzo testiranje i mjerenje tržišnih reakcija, što ju čini sve popularnijim marketinškim medijem. Izravna pošta je osobna i privatna kategorija, a sinergijski učinak koji se postiže putem nje, u kombinaciji s privlačnim motivima poštanske marke, pridonosi prodaji proizvoda, jačanju imidža i vjernosti potrošača. Marketinški je učinak dakako daleko veći ako je motiv poštanske marke izravno povezan s oglašivačem ili određenom ponudom, a razlog tomu je što pošiljka s poštanskom markom ima veću vjerojatnost da bude pročitana. Osim toga, teme i motivi su vrlo raznovrsni te na temelju njih većina pošiljatelja može izabrati motiv marke koji najviše podsjeća na njegovu djelatnost, mjesto, regiju, hobi, omiljene likove i slično.<sup>65</sup>

<sup>64</sup> Aščić, I. *Poštanska marke – novi izazovi pred poštanskim upravama*, HP – Hrvatska pošta d.d., Zagreb, str. 4.

<sup>65</sup> Isto, str. 5.



Izravnoj pošti, odnosno adresiranoj poštanskoj pošiljci sastavljenoj od oglasnog, marketinškog ili promidžbenog materijala cilj je upoznati i motivirati potencijalne potrošače s proizvodom ili uslugom.

### 4.3. Interna komunikacija Hrvatske pošte

S ciljem poboljšanja interne komunikacije Hrvatska je pošta krajem 2009. godine utemeljila Odjel interne komunikacije koji provodi projekte namijenjene internoj javnosti.<sup>66</sup> Isto tako, pokrenut je i časopis za djelatnike *Vaša pošta* s ciljem poboljšanja interne komunikacije, komunikacije strukturalnih promjena i change managementa te dopiranja do svih djelatnika.

Publikacije s formalnim obavijestima koje su namijenjene djelatnicima izdavale su se i ranije, međutim kako bi se ostvarila učinkovita i suvremena interna komunikacija, prijašnje obavijesti nisu bile dostatne po svom opsegu, sadržaju niti koncepciji.

Rezultati u Hrvatskoj pošti u 2010. godini pokazuju da je ostvarila velik napredak. Već je krajem 2010. godine premašen cilj koji je postavljen za kraj 2012., po kojem će organizacijska klima u Pošti doseći 3,11 bodova, što je prosjek javnog sektora u Hrvatskoj. Hrvatska je pošta nadmašila taj prosjek te njezin rezultat iznosi 3,15 bodova. Hrvatska je pošta, u usporedbi sa svim poduzećima javnoga sektora u Hrvatskoj, najpoželjnije mjesto za rad.

Hrvatska je pošta uvidjela potrebu za razvijanjem projekata kojima je cilj bio postaviti djelatnika na prvo mjesto, poticati izvrsnost, trud i rad kontinuirano radeći na svim komunikacijskim kanalima, korištenjem isključivo unutarnjih resursa te suradnju Ureda za korporativne komunikacije, Ureda za upravljanje ljudskim resursima te Ureda za pravne poslove.

Za tu svrhu određene su strateške odrednice komunikacije:<sup>67</sup>

- Snažna inicijativa na internoj komunikaciji
- Vaša pošta – najjači alat komunikacije
- Interaktivni projekti s djelatnicima Hrvatske pošte
- Promoviranje izvrsnosti u radu i najboljih djelatnika
- Promocija Hrvatske pošte kao uspješne, profitabilne tvrtke

<sup>66</sup> Hrvatska udruga za odnose s javnošću. <http://www.huoj.hr/aktivnosti-udruga/projekt-djelatnik-na-prvom-mjestu-interna-komunikacija-u-hrvatskoj-posti-hr646>, pristupljeno 21.3.2017.

<sup>67</sup> Hrvatska udruga za odnose s javnošću. <http://www.huoj.hr/aktivnosti-udruga/projekt-djelatnik-na-prvom-mjestu-interna-komunikacija-u-hrvatskoj-posti-hr646>, pristupljeno 21.3.2017.

- Jačanje lojalnosti djelatnika prema poduzeću
- Interaktivni projekti s djelatnicima Hrvatske pošte
- Promoviranje najboljih

#### 4.3.1. Projekti za poboljšanje interne komunikacije

Kako bi se poboljšala interna komunikacija tvrtke pokrenuto je i niz projekata: <sup>68</sup>

##### 1. *Vaša pošta*

Prvi broj ovog internog časopisa objavljen je u prosincu 2009. godine. Opseg stranica časopisa se s 24 stranice u 2009. godini povećao na sadašnjih 56 stranica samo godinu poslije. Časopis je s vremenom obuhvaćao sve više različitih tema, te se u skladu s time povećavao i broj rubrika. Časopis izlazi jednom mjesečno, a u njemu se, osim osnovnih informacija vezanih uz tvrtku, mogu pronaći i brojne informacije vezane uz rad i aktivnosti djelatnika Hrvatske pošte. Časopis je prvenstveno usmjeren na djelatnike i njihove aktivnosti, stoga služi kao mjesto gdje ga se može pohvaliti i predstaviti. Svi ga djelatnici Hrvatske pošte dobivaju na kućnu adresu. Časopis sadrži tekstove i novosti iz područja poštanskih usluga, novitete iz svijeta, tehnološka dostignuća, razvoj usluga, najavu svih događanja vezanih uz Hrvatsku poštu te drugo. Zaposlenici Hrvatske pošte svojim idejama i prijedlozima sudjeluju u izradi sadržaja, a osnovna je ideja časopisa poticanje interakcije sa zaposlenicima. Zaposlenici sudjeluju u kreiranju i osmišljavanju rubrika slanjem svojih priča, fotografija, vijesti, tekstova, informacija, najava te ostalih materijala uredništvu časopisa, koje njihove materijale zatim upotrebljava u osmišljavanju sadržaja pojedinog broja časopisa. Časopis osigurava najkvalitetniji način komunikacije koji sve djelatnike informira o novostima, postignućima i razlozima poduzimanja određenih aktivnosti.

##### 2. *Moja pošta*<sup>69</sup>

Hrvatska je pošta pokrenula anonimnu kampanju interne komunikacije pod nazivom *Moja pošta*. *Moja pošta* vezana je uz rad Hrvatske pošte te događaje unutar nje.

<sup>68</sup> Hrvatska udruga za odnose s javnošću. <http://www.huoj.hr/aktivnosti-udruge/projekt-djelatnik-na-prvom-mjestu-interna-komunikacija-u-hrvatskoj-posti-hr646>, pristupljeno 21.3.2017.

<sup>69</sup> Hrvatska udruga za odnose s javnošću. <http://www.huoj.hr/aktivnosti-udruge/projekt-djelatnik-na-prvom-mjestu-interna-komunikacija-u-hrvatskoj-posti-hr646>, pristupljeno 21.3.2017.

Unutar te kampanje svim je zaposlenicima dana mogućnost anonimnog postavljanja pitanja, davanja komentara te prijedloga putem frankiranih i adresiranih kuverti *Moja pošta*. Mnoga su pitanja zaposlenika poticaj i za sadržaj časopisa. Osnovna misao ove akcije jest kako pretvoriti veličinu u snagu.

### 3. *Imamo ideju*

Unutar akcije Promijenimo poštu, zaposlenici su davali prijedloge za poboljšanje poslovnih procesa. Zaposlenici su u timskom radu predlagali projekte, a najbolji je projekt nagrađen prosječnom plaćom u Pošti.

### 4. *Godišnje nagrade Hrvatske pošte*

U svome svakodnevnom poslovanju Hrvatska pošta neprestano pokazuje kako su njezina najveća snaga upravo zaposlenici. Uspostavljeni su jasni i mjerljivi kriteriji vrednovanja stručnog znanja koji su otvorili put internom napredovanju. Kako bi se istaknuli najbolji zaposlenici koji su svojim radom i znanjem pozitivno utjecali na poslovanje tvrtke, pokrenut je projekt pod nazivom *Godišnje nagrade Hrvatske pošte*. Projekt služi prepoznavanju i konkretnim stimulacijama zaposlenika koji su se osobito istaknuli u prethodnoj godini. Hrvatska pošta takve zaposlenike nagrađuje nagradom od 1000 kuna.

### 5. *Stipendije za studente i djecu radnika Hrvatske pošte*

Hrvatska pošta potiče i nagrađuje najbolje učenike završnog razreda srednjih škola koji upisuju fakultet, a čiji su roditelji stalni zaposlenici u Hrvatskoj pošti. Ulaganjem u edukaciju svojih zaposlenika potiču njihovu izvrsnost, ali osim toga potiču i izvrsnost mladih ljudi koji imaju želju ulagati napor u svoje obrazovanje te na taj način povećati svoju konkurentnost na tržištu radne snage. Za nagradu se mogu prijaviti svi brućoši svih ustanova za više i visoko obrazovanje. Odabire se 60 kandidata koji su imali najbolje rezultate na državnoj maturi.

### 6. *Poštonoške mentori*<sup>70</sup>

Projekt testiranja i mentorstva za poštunoše implementiran je u 2010. godini. Testiranje obuhvaća sve poštare, a procjenjuju se njihovi potencijali, koji rezultiraju odabirom poštunoša mentora na razini cijele Hrvatske pošte. Cilj projekta jest odabrati potencijale, odnosno poštare koji će prenositi svoja znanja i iskustva mlađim

---

<sup>70</sup> Isto.

kolegama, uvoditi nove procedure uz pomoć internih trenera, pratiti potrebe svojih kolega za dodatnim edukacijama i drugo. Ovaj je projekt obuhvatio 3000 zaposlenika.

#### 7. *Pravna zaštita*

Hrvatska je pošta pokrenula niz projekata u pravnom sektoru (zaštita dostojanstva djelatnika, etičkog kodeksa i sl.), kako bi se djelatnicima osigurala maksimalna zaštita u pravnom smislu.

#### 8. *Djelatnik na prvom mjestu*

Kroz projekt *Djelatnik na prvom mjestu* provodi se priprema i razvoj konzistentne komunikacijske strategije u skladu s poslovnom strategijom Hrvatske pošte te svakodnevna komunikacijska podrška u informiranju djelatnika. Projekt se pokazao vrlo uspješnim jer su brojne podaktivnosti i podprojekti prepoznati od strane domaće i inozemne struke. Organizacijska je klima vidno poboljšana, štoviše, pokazala se kao najbolja od svih javnih poduzeća.

#### 4.3.2. Nagrade i priznanja za internu komunikaciju

U studenome 2011. godine Hrvatska je pošta dobila strukovnu nagradu Hrvatske udruge za odnose s javnošću za svoju internu komunikaciju na visokoj razini.<sup>71</sup> Unutar kategorije *Grand PRix za odnose s javnošću u javnom sektoru* Hrvatska je pošta bila nominirana u finale s projektom *Najbolji u pošti*, gdje je u suradnji s novinskim čitateljima odabrala svoje najbolje djelatnike. Unutar kategorije *Grand PRix za internu komunikaciju*, Hrvatska je pošta ušla u finale najbolje interne komunikacije s časopisom *Vaša pošta*, akcijom *Moja pošta*, godišnjim nagradama te ostalim internim akcijama kojima se interna komunikacija Hrvatske pošte svrstala među ponajbolje u hrvatskom gospodarstvu.

U svibnju 2011. godine internetski portal *MojPosao* prepoznao je rad Hrvatske pošte. Između veljače i svibnja 2011. provedeno je istraživanje o najboljim poslodavcima, koje je pokazalo da je Hrvatska pošta među najpoželjnijim poslodavcima. Osim toga, Hrvatska je pošta osvojila 2. mjesto u izboru *Najbolje HR prakse*, a prepoznata je i kao proaktivna tvrtka u kojoj se kakvoća organizacijske klime neprestano poboljšava.

---

<sup>71</sup> Službena stranica Hrvatske pošte. <https://hrvatska.posta.hr/grand-prix-za-internu-komunikaciju>, pristupljeno 18.3.2017.

## 4.4 MARKETINŠKI KOMUNIKACIJSKI SPLET U HRVATSKOJ POŠTI

### 4.4.1. Oglašavanje

Unutarnje oglašavanje jedinstvena prodajna mreža Hrvatske pošte, koja svoje proizvode i usluge stalno prilagođava potrebama korisnika, stekla je njihovo povjerenje i osigurala da joj se uvijek vraćaju. Oglasi ugovornih partnera Hrvatske pošte postavljeni u poštanskim uredima zato su uvijek viđeni.

- Promotivni pultovi – Hrvatska pošta omogućuje postavljanje promotivnih pultova u poštanskim uredima na kojima djelatnici korisnicima mogu izravno predstaviti određene proizvode ili usluge.
- Aluminijski B1 panoi – nalaze se u svim poštanskim uredima i na korisnicima najvidljivim mjestima.
- A3 pleksi stalci – postavljeni su u svim poštanskim uredima. Najfrekventnijim poštanskim uredima postavljeni su i na moderno dizajniranim prodajnim konzolama kako bi bili vidljivi korisnicima prilikom razgledavanja bogatog maloprodajnog asortimana Hrvatske pošte.
- Pultni podlošci – postavljeni su na šalterima svih poštanskih ured tako da oglas bude vidljiv korisnicima prilikom objavljivanja svih vrsta poštanskih ili financijskih usluga
- Letci – oglasi u obliku letaka mogu biti izloženi na A6 stalcima u korisničkom prostoru u svim poštanskim uredima. Također, radnici Hrvatske pošte mogu dijeliti letke zainteresiranim korisnicima te ciljanim skupinama korisnika uz kratko objašnjenje proizvoda ili usluge koja se oglašava.
- Izlaganje asortimana – izloženost i dostupnost proizvoda važna je kako bi ih što bolje predstavili korisnicima i zainteresirali ih za njih. U poštanskim uredima proizvodi mogu biti izloženi prema određenim željama, na stalcima ili u prodajnim vitrinama Hrvatske pošte. U svim poštanskim uredima mogu se izložiti i druge vrste oglasnih materijala poput zastavica, pingvina, posudica za novac, wobblera.

Vanjsko oglašavanje rasprostranjeni po cijeloj Hrvatskoj, poštanski uredi Hrvatske pošte nalaze se na najfrekventnijim lokacijama bez obzira na to je li riječ o velikim gradovima ili o manjim mjestima. Odlazeći na posao, u školu ili kupnju, gotovo

sigurno će se proći pokraj bar jednog poštanskog ureda što ih čini idealnim medijima i za regionalne i za nacionalne oglasne kampanje ugovornih korisnika Hrvatske pošte. Dodatna prednost je i to što se poštanski uredi često nalaze u dijelovima grada u kojima nema mogućnosti za postavljanje drugih oblika oglasa.

- Prozorske grafike – oglas se može aplicirati na staklene površine poštanskih ureda da bude jasno vidljiv svim korisnicima i prolaznicima. CITYLIGHT osvjetljenje oglasne površine. Postavljene na najfrekventnijim lokacijama u gradskim pješačkim zonama pokraj poštanskih ureda, takve osvjetljene oglasne površine privlače pozornost svih prolaznika na vaš oglas, u bilo koje doba dana.
- Samostojeći A panoi – postavljaju se na vidljiva mjesta ispred poštanskih ureda te oglašavaju vaše proizvode i usluge korisnicima i prije nego što uđu u poštanski ured.

#### *4.4.2. Odnosi s javnošću i publicitet*

Predstavljaju jedan od najvažnijih marketinških oblika komunikacije sa postojećim i potencijalnim suradnicima za svako poduzeće. Odnosi s javnošću zapravo predstavljaju besplatan oblik promocije ponude proizvoda ili usluga, kako bi se postigla zainteresiranost o određenom proizvodu ili usluzi. Odnosi s javnošću u Hrvatskoj pošti najčešće se ogledaju kroz aktivnosti kao što su : izrada brošura, kataloga, letaka sa svim proizvodima i uslugama.

#### *4.4.3. Izravni marketing*

Može se ostaviti kroz razne kanale i različitim oblicima. Izravna pošta-slanje marketinških poruka putem pošte. može se provoditi u različitim varijantama npr. Slanje brošura, pisma. Letka, razglednica. Ključ dobre kampanje putem pošte najviše ovisi o dobroj segmentaciji ciljane publike, odnosno o tome koliko dobro poznajete osobu kojoj šaljete vašu ponudu, njezine želje i potrebe.

#### *4.4.4. Interaktivni marketing*

Žuti klik, kako se zove internetska trgovina Hrvatske pošte, odličan je primjer kako se internetske ideje i znanja mogu sasvim logično nadovezati na poslovanje. Poduzeće je zadovoljno jer njihova ponuda iz dana u dan sve bogatija, a partneri koji žele

plasirati svoje proizvode prepoznaju ih kao kanal s ozbiljnim potencijalom. U isto vrijeme kontinuirano raste i broj korisnika, kao i ukupna vrijednost kupnje. Osim na Žuti klik, nude i uslugu E-pošta, a to je usluga slanja i primanja dokumenata uz pomoć računala i mobitela, koja omogućuje i online plaćanje računa i koju korisnici već počinju prepoznavati kao vrlo korisnu uslugu.

#### *4.4.5. Marketing usmenom predajom*

Dobri i kvalitetni zaposlenici u Hrvatskoj pošti naučeni su kako predati marketing usmenom predajom te kako putem razgovora od kupca do kupca učiniti da poduzeće bude na dobrom glasu. Iz toga, ali i mnogih drugih razloga poput stalnog unaprjeđenja kvalitete poslovanja a time i kvalitete odnosa sa kupcima, pružanja inovativnog i kvalitetnog sadržaja i ponuda, te ulaganja u prepoznatljivu etičku sliku samog poduzeća.

#### *4.4.6. Osobna prodaja*

Osobna prodaja je osobna prezentacija od strane prodajnog osoblja tvrtke u svrhu ostvarivanja prodaje i izgrađivanja odnosa s kupcima. Osobna prodaja u Hrvatskoj pošti se odražava najviše putem ponude proizvoda na šalteru te kupovinom preko interneta kao što je to u Hrvatskoj pošti Žuti klik, dok to nije samo internetska prodaja to je zapravo višekanalna prodaja, a to bi bilo putem poziva korisničkoj službi na broj:072 07 07 07 ili u poštanskom uredu se nalazi katalog s proizvodima Žutog klika ako se kojim slučajem ne dobije na vlastitu kućnu adresu. Prodavač će uvelike utjecati na uspješnost prodaje ukoliko posjeduje dobre komunikacijske vještine koje im omogućuju da što uspješnije prezentiraju proizvod ili uslugu i tako ga u što većem broju prodati.

## 5. ZAKLJUČAK

Budući da kvaliteta poslovanja određene organizacije i profit koji tim poslovanjem ostvaruje ovise o različitim čimbenicima, organizacije sve više ulažu u sve aspekte svoga poslovanja kako bi bile što konkurentnije na tržištu. Korporativnom komunikacijom organizacije usklađuju sve oblike komunikacije jer ona objedinjava sve bitne komunikacijske procese. U današnje vrijeme kapital organizacije sačinjavaju imidž, povezanost s partnerima, robne marke, odnos s korisnicima, ali i stručna osposobljenost zaposlenika. Kako bi opstale na tržištu prepunom konkurencije organizacije moraju sve više vremena i sredstava ulagati u održavanje određenog ugleda, reputacije i imidža. Kao najvažniji cilj organizacija ističe se postizanje dobiti, a budući da ugled neosporno ima važan utjecaj na poslovni uspjeh, korporativna je komunikacija također usmjerena na održavanje i, kad je to moguće, povećavanje ugleda organizacije. Brižljivo planiranim komuniciranjem s dioničarima, investitorima i medijima organizacije osiguravaju svoj ugled i profitabilnost u poslovanju. Pri tome je naročito važno postići kontinuitet i transparentnost u komunikaciji. Odličan primjer kompanije koja kontinuirano ulaže u svoju korporativnu komunikaciju je Hrvatska pošta. Ovoj tvrdnji u prilog svjedoče brojne nagrade koje je Hrvatska pošta tijekom godina dobila za kvalitetnu komunikaciju unutar same tvrtke kao i sa zajednicom u kojoj svakodnevno posluju. Ova je kompanija primjer uspjeha izgrađenog kako na kvaliteti proizvoda i usluga koje svojim korisnicima pružaju, tako i na ozbiljno planiranoj i ostvarenoj strategiji korporativnog komuniciranja.

Marketinška komunikacija nije samo jednostavno iznošenje podataka o novom proizvodu ili usluzi već je njena funkcija da potrošača navodi, usmjerava i poziva na kupnju. Iako je namjera da se uvjeri sugovornika cilj svake komunikacije, specifičnost je promidžbe da je upravo po svojoj naravi persuazivna komunikacija, jer nastoji potaknuti i nagovarati na djelovanje odnosno na nabavu, kupnju, upotrebu. Proces marketinške komunikacije predstavlja prenošenje informacija i ideja od pošiljatelja do primatelja putem medija, s ciljem da se postigne određeni efekt. Marketinška komunikacija ima ulogu da putem komunikacijskih oblika utječe na potrošače i tržište te da ih privuče i zainteresira za neki proizvod ili uslugu. Odnosi s javnošću predstavljaju jedan od najvažnijih marketinških oblika komunikacije, to je zapravo besplatan oblik promocije ponude proizvoda ili usluge, a Hrvatska pošta sa



odnosima s javnošću najčešće se ogledaju kroz aktivnosti kao što su: izrada brošura, kataloga te letaka sa nekim proizvodima i uslugama. Hrvatska pošta unaprijeđenjem već postojećih usluga, te uvođenjem novih usluga nalazi se na dobrom putu u približavanju svojim klijentima, u zadovoljenju njihovih potreba. Modernizacijom svog poslovanja Hrvatska pošta, u skladu sa današnjim stupnjem razvoja računalne tehnologije, te odnosom svojih radnika prema klijentima, svakako gradi imidž suvremenog poduzeća koje se može mjeriti sa sličnima u razvijenim europskim zemljama. Hrvatska pošta svjesna je svoje uloge u društvu i zato svakodnevno, kroz niz aktivnosti prihvaća tu odgovornost. Društvena odgovornost sastavni je dio poslovanja Hrvatske pošte, što je vidljivo kroz osnivanje i rad Zaklade „Vaša pošta“. Osim osnivanja zaklade, Hrvatska pošta na razne načine pomaže zajednici u kojoj djeluje, a važan dio zajednice su i njihovi zaposlenici. Kako se danas najviše koristi Internet i dosta toga pronalazimo i obavljamo online, tako i Hrvatska pošta ima internetsku trgovinu koja se zove Žuti klik i E-pošta. Poduzeće je zadovoljno jer je njihova ponuda iz dana u dan sve bogatija, a partneri koji žele plasirati svoje proizvode prepoznaju ih kao kanal s ozbiljnim potencijalom. Prednosti E-pošte je to što nudi usluge primanja i slanja dokumenata te plaćanja računa online putem mobitela ili računala, što mogu obaviti od kuće gdje uštede na vremenu i na dosta korisnih stvari na koje bi izgubili dok bi otišli do pošte gdje bi čekali red, ovako mogu sve obaviti od kuće.

Pošta je najstariji oblik mogućnosti prijenosa vijesti u povijesti čovječanstva. Poštanske usluge dio su svakodnevnog života ljudi diljem svijeta, čak i u današnje vrijeme kako bi se danas reklo digitalno doba većini ljudi poštanske usluge ostaju najpristupačniji način komuniciranja i prijenosa poruka.

## 6.LITERATURA

### KNJIGE:

1. Aščić, I. *Poštanska marka – novi izazovi pred poštanskim upravama*, HP – Hrvatska pošta d.d., Zagreb
2. Jugo, D. (2012) *Strategije odnosa s javnošću*, Profil, Zagreb, str. 155.
3. Milas, Z. (2014.) *Korporativna komunikacija kao proširena funkcija menadžmenta*
4. Milas, Z. (2011.) *Uvod u korporativnu komunikaciju: teorijski pristupi i organizacijski modeli*, Novelti Millenium, Zagreb, str. 113.
5. Sardelić, A. *Politika izdavaštva poštanskih maraka Republike Hrvatske u National security and the future*, Vol. 13, No. 3, 2012., str. 87.-101.
6. Tomić, Z. (2008.) *Odnosi s javnošću*, Biblioteka komunikacija, Zagreb, str. 262.
7. V.Shankar, E.C. Malthouse, *Journal of Interactive Marketing*, 2007.
8. Kotler.P, Keller K.L, Martinović M, *Upravljanje marketingom-14.izdanje*, Zagreb, MATE, 2014.
9. Kesić, T. *integrirana marketinška komunikacija:oglašavanje,unapređenje prodaje, Internet, odnosi s javnošću, publicitet, osobna prodaja*. Zagreb: Opinio, 2003.
10. Rouse, M. J.; Rouse, S., *Poslovne komunikacije*, Zagreb: Masmedia, 2005.

## ČLANCI:

1. Bastijanić, N. *Marketing javnog poduzeća Hrvatska pošta d.d.* Diplomski rad. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, 2012.
2. Bagarić, P. (2015.) *Korporativno komuniciranje na primjeru odabranih hrvatskih kompanija*, Media, culture and public relations, 6, 2015, str. 211, Sveučilište Sjever, Koprivnica.
3. Grgić, D. (2008.) *Instrumenti mjerenja reputacije poduzeća*, Market-Tržište, Vol. XX, br. 2., str. 233.
4. Jurković, Z. (2012) *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije*, Ekonomski vjesnik, vol. XXV, No.2., prosinac 2012., str. 391.
5. Jurković, V. (2007.) *Značaj korporativnih komunikacija – zadnja riječ marketinške misli*. Poslovni savjetnik, str. 30.
6. Zbornik radova Hrvatske perspektive u Europskoj uniji. ur. Grmuša T., Šipić, N., Zavišić, Ž. Visoka poslovna škola Zagreb s pravom javnosti, str. 359.

## INTERNETSKE STRANICE:

1. Domaća društvena odgovornost.  
<http://blog.dnevnik.hr/izvanredni/oznaka/hrvatska-pota>, pristupljeno 21.3.2017.
2. Hrvatska pošta. *Strategija Hrvatske pošte od 2013. do 2018.*,  
<http://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages//posta/Dokumenti/hrvatska-posta-strategija-razvoja.pdf>
3. Službena stranica Hrvatske pošte, <http://hrvatska.posta.hr/>
4. Hrvatska udruga za odnose s javnošću. <http://www.huoj.hr/aktivnosti-udruga/projekt-djelatnik-na-prvom-mjestu-interna-komunikacija-u-hrvatskoj-posti-hr646>, pristupljeno 21.3.2017.
5. Marketing usmenom predajom  
<http://www.womma.org/wom101/> (11.09.2009.)

**POPIS SLIKA:**

Slika 1. Organizacijska struktura HP d.d.....22

Slika 2. Primjer komercijalne marke .....32

## SAŽETAK

Komunikacija je sastavni dio upravljanja poslovanjem poduzeća jer se bez njene primjene gotovo ništa ne može postići, te ima dosta bitnu ulogu u stjecanju dojma o organizaciji, proizvodu ili usluzi te može predstavljati granicu između uspjeha i neuspjeha. Danas je marketinška komunikacija usmjerena na upravljanje odnosima s kupcima u nekom vremenskom razdoblju. Da bi se poslovalo uspješno tvrtke moraju nuditi sve više proizvoda ili usluga, a to će najbolje postići informiranjem potrošača i jasno usaditi u njihovu svijest pozitivne karakteristike proizvoda i usluga. Marketinški komunikacijski splet u Hrvatskoj pošti ogleda se kroz oglašavanje, unaprjeđenje prodaje, događaje i iskustva, odnosima s javnošću i publicitet, izravni marketing, interaktivni marketing, marketing usmenom predajom i osobnu prodaju. Važno je postići kontinuitet i transparentnost u komunikaciji. Odličan primjer tvrtke koja kontinuirano ulaže u svoju korporativnu komunikaciju je Hrvatska pošta, a tome svjedoče brojne nagrade koje je Hrvatska pošta tijekom godina dobila kvalitetnu komunikaciju unutar same tvrtke kao i sa zajednicom u kojoj svakodnevno posluju. Hrvatska pošta je primjer uspjeha izgrađenoj kako na kvaliteti proizvoda i usluga koje svojim korisnicima pružaju kako na kvaliteti proizvoda i usluga, tako i na ozbiljno planiranoj i ostvarenoj strategiji korporativnog komuniciranja.

Ključne riječi: komunikacija, marketinška komunikacija, marketinški komunikacijski splet,

## **SUMMARY**

Communication is an integral part of business management because virtually nothing can be achieved without its application and has a very important role to play in gaining an impression of the organization, product, or service and can represent the line of success and failure. Today's marketing communication is focused on customer relation management over a period of time. To be successful businesses must offer more and more products or services, and this will be best achieved by informing consumers and clearly incorporating into their awareness of the positive features of products and services. The marketing communications plexus in Croatia post is being carried out through advertising, sales promotion, events and experiences, public relations and publicity, direct marketing, interactive marketing, marketing by word of mouth and personal sales. It is important to achieve continuity and transparency in communication. An excellent example of a company that continuously invests in its corporate communications is the Croatian Post, and this is evidenced by many of awards that Croatia has received over the years with good quality communication within the company itself as well as with the community in which they operate on a daily basis. Croatian Post is an example of success built to the quality of products and services that its customers provide both to the quality of products and services and to the seriously planned and implemented corporate communications strategy.

Keywords: Communication, marketing communications, marketing communications plexus, Croatian post.