

# Interni marketing u poduzeću Plava Laguna d.d.

---

**Gregorović, Lara**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2016**

*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:137:549504>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-27**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

**LARA GREGORVIĆ**

**INTERNI MARKETING U PODUZEĆU «PLAVA LAGUNA D.D.»**

Završni rad

Pula, 2016

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

**LARA GREGORVIĆ**

**INTERNI MARKETING U PODUZEĆU «PLAVA LAGUNA D.D.»**

Završni rad

**JMBAG: 0145027578, izvanredan student**  
**Studijski smjer: Management i poduzetništvo**

**Predmet: Marketing**  
**Mentor: doc.dr.sc. Ariana Nefat**

Pula, 2016

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Lara Gregorović, kandidat za prvostupnika Poslovne ekonomije 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, 28.09.2016.

\_\_\_\_\_.

IZJAVA  
o korištenju autorskog djela

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

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

U Puli, 28.09.2016.

Potpis

---

## Sadržaj

1. UVOD.....	1
2. MARKETING USLUGA .....	3
2.1. Definiranje i klasifikacija usluga.....	3
2.2. Specifična obilježja usluga.....	5
2.3. Vrste marketinga u uslužnoj djelatnosti .....	7
2.3.1. Eksterni marketing .....	8
2.3.2. Interni marketing .....	8
2.3.3. Interaktivni marketing.....	9
3. INTERNI MARKETING.....	11
3.1. Poimanje internog marketinga.....	11
3.1.1. Interno tržište .....	12
3.1.2. Razlikovanje internog marketinga i upravljanja ljudskim potencijalima .	14
3.2. Interni marketing i zaposlenici .....	15
3.2.1. Komunikacija.....	16
3.3. Ciljevi internog marketinga .....	18
3.4. Interni marketinški miks .....	19
3.4.1. Elementi internog marketinškog miksa .....	20
3.5. Uloga i značenje internog marketinga u uslužnim poduzećima .....	23
4. INTERNI MARKETING U PODUZEĆU PLAVA LAGUNA D.D.....	25
4.1. Razvoj poduzeća Plava Laguna d.d. ....	25
4.2. Provedba internog marketinga.....	28
4.2.1. Proces pronalaženja i odabira zaposlenika.....	28
4.2.2. Edukacija i trening zaposlenika.....	31
4.2.3. Motivacija i nagrađivanje zaposlenika .....	34
4.2.4. Komunikacija sa zaposlenicima .....	35

4.2.4.1. Oglasna ploča.....	35
4.2.4.2. Plavi list.....	36
4.2.4.3. Mailing lista.....	36
4.2.4.4. Facebook.....	36
4.2.4.5. On line sandučić.....	37
4.2.4.6. Ocjenjivanje zaposlenika.....	37
5. KRITIČKI OSVRT PROVEDBE INTERNOG MARKETINGA U PODUZEĆU PLAVA LAGUNA D.D. ....	39
6. ZAKLJUČAK.....	42
POPIS LITERATURE.....	44
POPIS TABLICA, SLIKA I SHEMA.....	46

## 1. UVOD

Promjene u poslovnom svijetu veoma su brze, a današnja poduzeća suočavaju se s velikim rizicima, ali i sjajnim mogućnostima. Opstanak poduzeća, ali i njegov napredak uvelike ovisi o mogućnostima poduzeća da se prilagodi zahtjevima suvremenog tržišta. Činjenica je da su glavni nositelji promjena u poduzeću ljudski resursi, odnosno zaposlenici koji mogu stvoriti, prenositi viziju, ciljeve i strategiju. Bez dovoljno produktivnosti, osposobljavanja zaposlenika da prihvate promjene i njima se prilagode, nema ni razvijanja poduzeća.

Zaposlenici su glavni akteri u poduzeću kod pružanja usluga, te izbor, edukacija, komunikacija i motivacija zaposlenika može dovesti do značajne razlike u zadovoljstvu potrošača/kupaca, ali i samih zaposlenika. Upravo zbog toga, osim ulaganja u eksterni marketing nužno je i ulaganje u interni marketing, odnosno ulaganje u zaposlenike. Poduzećima je važno shvatiti bit internog marketinga te zašto je bitna njegova implementacija i primjena, što ću u ovom radu u daljnjem tekstu objasniti.

Tema ovog završnog rada je „Interni marketing u poduzeću Plava laguna d.d.“ Plava laguna kao vodeća turistička tvrtka primjenjuje koncept i alate internog marketinga te smatram da je dobar primjer u primjeni istog.

Glavni cilj ovog završnog rada je objasniti pojam internog marketinga, njegove ciljeve i važnost internog marketinga u odnosu na zaposlenike.

Rad se sastoji od šest dijelova. S obzirom da je interni marketing nastao od marketinga usluga, nakon uvoda, definiraju se i klasificiraju usluge, njihova specifična obilježja te vrste marketinga u uslužnoj djelatnosti, gdje se prikazuje 3M koncept marketinga, odnosno eksterni, interni i interaktivni.

Drugo poglavlje odnosi se na sam interni marketing, gdje je objašnjen pojam internog marketinga, interno tržište, te razlike internog marketinga i upravljanja ljudskim potencijalima. Nadalje je objašnjena veza između internog marketinga i zaposlenika, te ciljevi internog marketinga i interni marketinški miks koji se koristi za postizanje ciljeva poduzeća i zadovoljenja želja i potreba kupaca/potrošača. Na kraju poglavlja opisana je uloga i značenje internog marketinga u uslužnim poduzećima.

Treće poglavlje se odnosi na primjenu internog marketinga u poduzeću Plava laguna d.d. Nakon osnovnih informacija o poduzeću, opisana je provedba internog



marketinga u istom, koja se odnosi na proces pronalaženja i odabira zaposlenika, edukaciju i trening, motivaciju i nagrađivanje te komunikaciju sa zaposlenicima, gdje su prikazani kanali komunikacije koje Plava laguna koristi sa zaposlenicima.

Četvrto poglavlje odnosi se na kritički osvrt o provedbi internog marketinga u Plavoj laguni, dok se zadnje, odnosno peto poglavlje odnosi na zaključak cijelog završnog rada.

## 2. MARKETING USLUGA

### 2.1. Definiranje i klasifikacija usluga

Usluge su brojne i raznovrsne, te je jedan od izazova kako teoretičarima tako i stručnjacima iz prakse bio definirati uslugu. Postoji mnogo manje ili više sličnih definicija usluga, ali jedinstvene nema.

Tablica 1. Povijesni pregled nekoliko definicija usluga

TEORETIČARI/VRIJEME	DEFINICIJA
Fiziokrati (18. st. Francuska)	Sve aktivnosti osim poljoprivrede.
Adam Smith (1723.-1790.)	Sve aktivnosti koje ne rezultiraju opipljivim proizvodima.
Jean Baptiste Say (1767.-1832.)	Sve neproizvođačke (nematerijalne) aktivnosti koje povećavaju korisnost dobrima.
Alfred Marshall (1842.-1924.)	Koristi koje nastaju u trenutku pružanja.
Zapadne zemlje (1925.-1960.)	Usluge ne stvaraju promjenu u obliku dobra.
AMA (1960.)	Aktivnosti, koristi ili zadovoljstva koja se nude na prodaju ili se pružaju vezano uz prodaju dobra.

Izvor: Ozretić Došen, Đ.: Osnove marketinga usluga, Mikrorad d.o.o., Zagreb,2002.,str.20

Jedna od najčešće citiranih definicija čiji je autor Kotler (Kotler,2001.): „Usluga je bilo koje djelo ili čin koje jedna strana može ponuditi drugoj, a koje je potpuno neopipljivo i ne rezultira posjedovanjem nečega. Njezina proizvodnja može i ne mora biti vezana za fizički proizvod.“

Udruženje American Marketing Association odlučilo je 1960. godine prihvatiti sljedeću definiciju (Ozretić Došen, 2002.): „Usluge jesu aktivnosti, koristi ili zadovoljstva koja se nude na prodaju ili se pružaju vezano uz prodaju dobra.“

Dok je C. Groenroos (Ozretić Došen, 2002.) pokušao objediniti definicije većeg broja autora: „Usluga je aktivnost, ili niz aktivnosti, u većoj ili manjoj mjeri neopipljive prirode, što se obično ali ne i nužno odvija u interakciji korisnika s osobom koja pruža uslugu i/ili s fizičkim resursima odnosno sustavima onog tko pruža uslugu, a koja se pruža kao rješenje problema korisnika.“

Kako je teško pronaći jedinstvenu definiciju, isto tako je problem klasifikacije usluga veliki izazov u teoriji i praksi.

Koliko se pažnje pridaje izboru kriterija za klasifikaciju usluga, uvijek se javljaju usluge koje je teško svrstati u neku određenu kategoriju, kako postoje usluge koje se mogu svrstati u više od jedne kategorije, tako postoje i usluge koje će ostati izvan po kriteriju određenih kategorija. Usluge se mogu svrhovito analizirati korištenjem klasifikacijske sheme s pet kategorija: (1) vrsta tržišta, (2) stupanj radne intenzivnosti, (3) stupanj kontakta sa korisnikom, (4) kvalifikacija subjekta koji uslugu pruža i (5) cilj subjekta koji uslugu pruža. (Dibb, Simkin, Pride, Ferrell, 1995.)

Tablica 2. Klasifikacija usluga

KATEGORIJA	PRIMJERI
<b>VRSTA TRŽIŠTA</b> Individualni korisnici Poslovni korisnici	Popravci, dječja skrb, pravni savjeti Konzalting, usluge čuvanja i zaštite, instaliranja
<b>STUPANJ RADNE INTENZIVNOSTI</b> Radno intenzivne Kapitalno intenzivne	Popravci, obrazovanje, frizerske usluge Telekomunikacije, zdravstveni centri, javni prijevoz
<b>STUPANJ KONTAKTA SA KORISNIKOM</b>  Visok Nizak	Zdravstvena zaštita, hoteli, zračni prijevoz Popravci, dostave u kuću, poštanske usluge
<b>KLASIFIKACIJA SUBJEKTA KOJI USLUGU PRUŽA</b>  Profesionalna Neprofesionalna	Pravni savjeti, zdravstvena zaštita, računovodstvene usluge Usluge u kućanstvu, kemijsko čišćenje, javni prijevoz
<b>CILJ SUBJEKTA KOJI USLUGU PRUŽA</b>  Profitni Neprofitni	Financijske usluge, osiguranje, zdravstvena zaštita Zdravstvena zaštita, obrazovanje, vlada

Izvor: Dibb, S., Simkin, L., Pride, W.M., Ferrell, O.C.: Marketing, europsko izdanje, Mate, Zagreb, 1995., str. 700.

Prema Groenroosu (1979.) kriteriji za klasifikaciju usluga jesu (Ozretić Došen, 2002.):

1. Prema tipu usluge:
  - a) Profesionalne i
  - b) Ostale usluge.
2. Prema tipu korisnika:
  - a) Usluge namijenjene individualnom korisniku i
  - b) Usluge namijenjene organizacijama.

Prema Kotleru (1980.) kriterij za klasifikaciju usluga jesu (Ozretić Došen, 2002.):

1. Usluge u čijem pružanju prevladava ljudski faktor (radno-intenzivne), nasuprot uslugama koje su kapitalno intenzivne.
2. Usluge prema potrebi nazočnosti korisnika pri pružanju usluge.
3. Usluge koje zadovoljavaju osobne potrebe nasuprot onima koje su namijenjene poslovnim subjektima.
4. Usluge javnog sektora i usluge privatnog sektora, te profitne i neprofitne usluge.

## 2.2. Specifična obilježja usluga

Usluge imaju četiri glavne osobine koje snažno utječu na oblikovanje programa marketinga (Kotler, 2001.):

- *Neopipljivost* – usluge su neopipljive, za razliku od fizičkih proizvoda one se ne mogu vidjeti, okusiti, osjetiti, čuti ili namirisati prije nego što ih se kupi (Kotler, 2001.). Kako je neopipljivost najčešće isticano obilježje usluga, čini ponudu i potražnju za uslugama specifičnima. Usluge je teško nuditi, ali i ponudu usluga je teško razumjeti. Dakle, usluga se koristi, ali se fizički ne posjeduje. (Ozretić Došen, 2002.)

Kako bi se smanjila neizvjesnost, kupci će tražiti znakove ili dokaze o kvaliteti usluge, oni će zaključivati o kvaliteti usluge ovisno o mjestu, ljudima, opremi, komunikacijskom materijalu, simbolima i cijeni koju vide. Upravo radi toga zadatak je pružatelja usluge “rukovanje dokazima” kako bi “neopipljivo učinili opipljivim”.

Znanje, vještine i iskustvo subjekata koji pružaju uslugu su neopipljivi i zbog toga korisnici usluge obraćaju pozornost na vidljive i opipljive elemente koji sudjeluju u procesu pružanja usluge, kao npr. prostori, izgled i ponašanje zaposlenih, oprema koja se koristi u pružanju usluge, materijal koji se uručuje korisniku, ime poduzeća, logotip, itd. Temeljem toga nastaje i oblikuje se percepcija korisnika o kvaliteti usluge. Važno je uočiti značenje ovih elemenata, odabrati ih i kombinirati tako da naglašavaju strategiju usluge za koju se poduzeće opredijelilo, te stvaraju i održavaju željeni image poduzeća. (Ozretić Došen, 2002.)

- *Nedjeljivost* – usluge se obično pružaju i koriste istodobno, a to se ne odnosi na fizička dobra koja su proizvedena, uskladištena, distribuirana putem više posrednika i

tek kasnije korištena. Upravo ta nedjeljivost proizvodnje od potrošnje, odnosno istodobnost pružanja i korištenja, sljedeći je element koji marketing usluga čini posebnim. (Ozretić Došen, 2002.)

Ako uslugu pruža neka osoba tada je i ona dio usluge. Budući da je klijent prisutan prilikom pružanja usluge, međusobno djelovanje između davatelja usluge i klijenta posebna je značajka marketinga usluga. I davatelj i klijent (primatelj) utječu na ishod usluge. (Kotler, 2001.) Klijent percipira sve vidljive operacije tijekom pružanja usluge, pa se zato marketing mora odvijati istovremeno s pružanjem, odnosno korištenjem usluge.

- *Promjenjivost* – usluge ovise o tome tko ih, kada i gdje pruža, te se zbog toga smatraju vrlo različitim. Korisnici usluga svjesni su visokog stupnja promjenjivosti i često razgovaraju s drugima prije nego odaberu davatelja usluge. Što je stupanj radne intenzivnosti viši, promjenjivost je izraženija. Jedna te ista usluga varira ovisno o tome koji ju zaposlenik pruža. Odnosno, ista osoba može različito pružiti istu uslugu različitim korisnicima, a i uslugu koju pruža ista osoba može se razlikovati iz dana u dan. Fizičko i mentalno stanje onoga tko pruža uslugu utječu na rezultat i zadovoljstvo korisnika. Promjenjivost usluga onemogućava potpunu standardizaciju i otežava kontrolu kvalitete, dok ona s druge strane omogućava personalizaciju usluga i njihovo prilagođavanje potrebama konkretnog korisnika. (Ozretić Došen, 2002.)

Prema Kotleru (Kotler, 2001.) uslužne tvrtke mogu poduzeti tri koraka u kontroli kvalitete. Prvi je ulaganje u dobar izbor i obrazovanje ljudskih resursa, drugi korak je standardiziranje postupaka pružanja usluge kroz organizaciju i treći korak je snimanje zadovoljstva klijenata sustavom sugestija i prigovora, istraživanjem mišljenja potrošača i uspoređivanjem kupovanja što omogućuje da se slaba usluga otkrije i ispravi.

- *Prolaznost* – usluge se ne mogu uskladištiti, odnosno staviti na zalihu za buduća vremena, tako npr, hotelski djelatnici nude povoljne uvjete na osnovi popusta kako bi popunili nedovoljno iskorištene kapacitete u mrtvoj sezoni. Za razliku od "opipljivih proizvoda" one se ne mogu pohraniti i upotrijebiti u određenom vremenu. Ponuda je vezana za određeni trenutak i neiskorišten kapacitet pružanja ne može biti pohranjen za buduću potražnju. Zato stručnjaci koji pružaju profesionalne usluge obično naplaćuju uslugu iako se korisnik nije pojavio, jer je njihovo vrijeme "propalo". Stoga je u marketingu i upravljanju uslugama potrebno posvetiti posebnu pozornost

rješavanju problema oscilacije u potražnji uslugama. Važno je razviti efikasan sustav pružanja usluge koji udovoljava potražnji s obzirom na njenu dinamiku, ne dozvoljava pogoršanje kvalitete usluge u vršnim razdobljima, ali i ne ostavlja neiskorišten kapacitet pružanja usluge u ostalim razdobljima. (Ozretić Došen, 2002.)

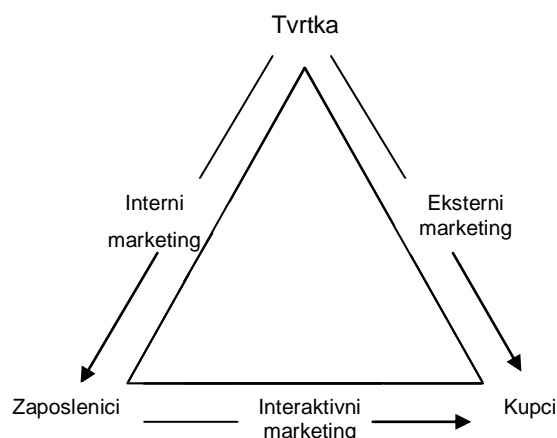
### **2.3. Vrste marketinga u uslužnoj djelatnosti**

Kao posljedica navedene specifičnosti usluga čine marketing uslužnih djelatnosti drugačijim u odnosu na proizvodna poduzeća. Tradicionalan 4p pristup koji uključuje četiri glavne komponente: proizvod, promociju, cijenu, prodaju/distribuciju, dobro djeluje na području proizvoda, odnosno takav koncept je razvijen u skladu sa potrebama poduzeća čiji su proizvodi materijalni, to jest opipljivi, ali u okviru pružanja usluga često doživljava modifikacije.

Booms i Bitner predložili su dodatnih 3p koji bi bili uključeni u marketinšku uslugu, a to su (Kotler, 2001.): ljudi, fizički dokazi, procesi. Stoga što uslugu u većini slučajeva pružaju ljudi, izbor, obrazovanje i motivacija zaposlenika mogu utjecati na velike razlike u zadovoljavanju korisnika.

Da bi uslužna poduzeća bila uspješna moraju posvetiti veliku pažnju zaposlenicima i klijentima odnosno korisnicima usluga. Korisnici usluga susreću se sa više različitih elemenata nego korisnici proizvoda, tako korisnik vidi druge korisnike kako čekaju u redu, fizičku okolinu (zgrada, interijer, oprema), osim toga korisnici vide kontakt osoblje te stupaju u razgovor sa djelatnikom, dakle korisniku je sve ovo vidljivo. Ono što zapravo ne vidi je proizvodni proces i organizacijski sustav, koji služi kao potpora vidljivim uslužnim poslovima. Dakle, uzevši u obzir ovu složenost, Groenross (Kotler, 2001.) tvrdi da marketinška usluga zahtijeva ne samo vanjski, nego unutarnji odnosno interni i interaktivni marketing. Sljedeća slika prikazuje tri vrste marketinga u uslužnim poduzećima.

Slika 1. Tri vrste marketinga u uslužnoj industriji



Izvor: Kotler, P., Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola; deveto izdanje, Zagreb, Mate, 2001, str. 473.

Marketing uslužnih poduzeća dijeli se na dio usmjeren zaposlenicima – interni marketing, dio fokusiran na upravljanje uslužnim interakcijama odnosno uslužnim procesom – interaktivni marketing, i na tradicionalni odnosno eksterni marketing, te tako formiraju 3M koncept marketinga (Slika 1.), (Babić Hodović, 2012.).

### 2.3.1. Eksterni marketing

Vanjski ili eksterni marketing označava normalan posao koji tvrtka obavlja kako bi pripremila, označila cijene, distribuirala i promovirala usluge korisnicima (Kotler, 2001.). Aktivnosti eksternog marketinga usmjerene su „prema vani“ i predstavljaju značajan faktor u kreiranju prethodnih očekivanja kupaca usluga, te njihovom animiranju i privlačenju (Babić Hodović, 2012.). Poduzeće oblikuje, kontrolira i prilagođava marketinški miks usluge u svrhu postizanja željene reakcije korisnika i ostvarenja planom utvrđenih ciljeva poslovanja (Ozretić Došen, 2002.).

### 2.3.2. Interni marketing

Interni marketing predstavlja aktivnosti poduzeća usmjerene na edukaciju i motiviranje osoblja koje se nalazi u direktnom kontaktu sa kupcima odnosno klijentima. Cilj internog marketinga je da se među zaposlenicima izgradi svijest o važnosti pružanja kvalitetne usluge kupcima odnosno klijentima, te o ulozi koju oni

sami imaju u procesu usluživanja. To je jedan od načina da se osigura maksimalna posvećenost zaposlenih jedinstvenom cilju – zadržavanju klijenata i građenju dugoročnih odnosa sa njima. Kroz interni marketing trebalo i stvoriti pretpostavke za uspješno ispunjavanje obećanja koje je poduzeće uputilo klijentima, pripremiti osposobljene kadrove za potencijalne izazove i probleme, dati im ovlaštenja i nadležnost za rješavanje konfliktnih situacija i upravljanje uslužnim susretom. (Babić Hodović, 2012.)

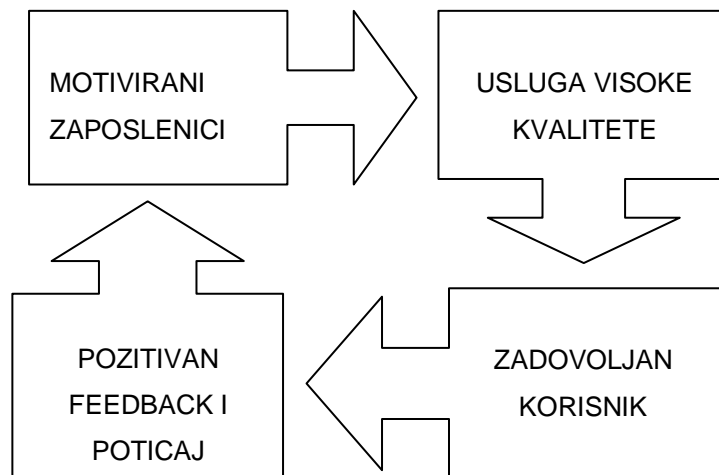
### 2.3.3. *Interaktivni marketing*

Interaktivni marketing predstavlja upravljanje interakcijom između osoblja prve linije i kupaca u tijeku uslužnog procesa. Ova dimenzija marketinga je usko vezana za prisustvo kupaca na mjestu pružanja usluga i njihovo učešće u uslužnom procesu, te potrebu da se upravlja interakcijama klijenta sa osobljem, ali i sa okruženjem, opremom, drugim kupcima i sl. Interaktivni marketing je najveći izazov za kompaniju s obzirom da podrazumijeva upravljanje suprotstavljenim interesima učesnika (Babić Hodović, 2012.). Kvaliteta usluge ovisi o kvaliteti onog tko pruža uslugu i o kvaliteti načina na koji se ona pruža. U interakciji korisnika i osoblja stvara se dodatna vrijednost usluge i tu nastaje pretpostavka za izgradnju lojalnosti korisnika. Onaj tko pruža uslugu ne može očekivati zadovoljstvo korisnika samo ako pruža tehnički dobru uslugu, potrebno je dobro poznavati i vladati tehnikama za postizanje funkcionalnog aspekta usluge (Ozretić Došen, 2002.).

Dakle, interaktivni marketing uključuje sva znanja i vještine, metode, tehnike, postupke i drugo, čiji je cilj realizacija odgovarajuće razine funkcionalne kvalitete usluga. Interakcija zaposlenika s korisnicima na eksternom tržištu ključna je za izgradnju lojalnosti korisnika prema poduzeću i dugoročno uspješno poslovanje. Zadovoljstvo zaposlenika preduvjet je za dobro poslovanje uslužnog poduzeća (Ozretić Došen, 2002.)



Slika 2. Ciklus zadovoljstva u uslužnim poduzećima



Izvor: Ozretić Došen, Đ.: Osnove marketinga usluga, Mikrorad d.o.o., Zagreb,2002.,str.97.

Slika 2. prikazuje kako motivirani zaposlenici nude uslugu koja rezultira zadovoljstvom korisnika, što za uzvrat povećava i zadovoljstvo zaposlenika.

### 3. INTERNI MARKETING

#### 3.1. Poimanje internog marketinga

Koncept internog marketinga razvio se i pojavio u literaturi negdje početkom 1970.-tih godina. Brojni autori smatraju da se interni marketing razvio iz marketinga usluga. Unatoč skoro 30 godina prisutnosti ovaj koncept nije široko zaživio među menadžerima a potencijalne koristi se nerijetko zanemaruju. Tako Monay smatra da većina poduzeća do sada nije uspješno primijenila koncepte internog marketinga zbog nedostataka znanja i razumijevanja svih komponenti i njihovih međusobnih utjecaja unutar poduzeća. (Paliaga, M., i suradnici, 2010.)

Koncept internog marketinga nije potpuno nov, a njegovo značenje i dalje raste. Bit koncepta sadržana je u pretpostavci da želi li poduzeće uspješno poslovati, mora shvatiti potrebu uvođenja i primjene internog marketinga prema vlastitim ljudskim potencijalima. Tako su ciljni tržišni segment internog marketinga zaposlenici, jer prije nego što poduzeće pokuša prodati svoje proizvode ili usluge potrošačima ili korisnicima, treba prodati poslove svojim zaposlenicima. (Ozretić Došen, 2001.)

„Interni marketing podrazumijeva marketinške napore poduzeća usmjerene prema zaposlenicima s ciljem izbora , motiviranja i zadržavanja najboljih ljudi koji će obavljati svoje poslove na najbolji mogući način.“ (Ozretić Došen, 2001.)

L.L. Berry (Ozretić Došen, 2010.) definira interni marketing na način da je „interni marketing zamišljen tako da promatra zaposlenike kao interne potrošače, poslove i radne zadatke kao interne proizvode, a u nastojanjima da ponudi interne proizvode koji zadovoljavaju potrebe i želje internih potrošača, poduzeće se pridržava ciljeva organizacije. „

Tako prema C. Groenroosu interni marketing djeluje kao proces holističkog (cjelovitog) upravljanja brojnim funkcijama u poduzeću na dva načina. Prvo osigurava da zaposlenici na svim razinama, uključujući i upravu, shvate i doživljavaju poslovanje poduzeća i sve aktivnosti u kontekstu okruženja koje potiče svijest o značenju potrošača. Drugo, osigurava da svi zaposlenici budu pripremljeni i motivirani na ponašanje orijentirano prema potrošačima. Premisa internog marketinga jest da interna razmjena između poduzeća i grupa njegovih zaposlenika

mora učinkovito funkcionirati prije nego što poduzeće može biti uspješno u ostvarivanju ciljeva koji se tiču eksternog tržišta. (Ozretić Došen, 2001.)

Nakon analize većeg broja definicija raznih autora, Ballantyne je pokušao sintetizirati, ali i proširiti postojeće pristupe određanju internog marketinga te je predložio sljedeću definiciju (Ozretić Došen, 2010.): „Interni marketing je bilo koja vrsta marketinga unutar organizacije, kojom se pažnja zaposlenika usredotočuje na one interne aktivnosti koje je potrebno mijenjati u svrhu poboljšanja poslovanja i jačanja pozicije poduzeća na eksternom tržištu.“

Interni marketing možemo razumijevati kao planirani napor koji rabi marketing kao pristup kako bi nadvladao organizacijski napor prema promjenama te da organizira, motivira i interfunkcionalno koordinira i integrira zaposlenike prema djelotvornoj implementaciji korporativnih i funkcionalnih strategija kako bi postigli zadovoljstvo kupaca kroz proces stvaranja motiviranih i kupcu orijentiranih zaposlenika. (Paliaga, M., i suradnici, 2010.)

No, bez obzira na broj definicija, sve navedene definicije podrazumijevaju potrebu zajedničkog djelovanja svih zaposlenika u skladu sa misijom, strategijom i ciljevima organizacije odnosno poduzeća. Kvaliteta marketinga na eksternom tržištu je također i odraz napora i znanja svakog zaposlenika unutar poduzeća i unutar svakog odjela u poduzeću.

### *3.1.1. Interno tržište*

U srži internog marketinga nalazi se ideja da zaposlenici u poduzeću tretiraju svoje kolege koji u poslovni proces dolaze nakon njih kao potrošače odnosno korisnike i da se principi internog marketinga primjenjuju unutar organizacije. Ako je svaki korak zadovoljen, proces će u cijelosti zadovoljiti potrošače odnosno korisnike na eksternom tržištu i omogućiti učinkovitije poslovanje poduzeća. (Ozretić Došen, 2001.)

Dakle, primjena marketinga na internom tržištu omogućuje svim zaposlenicima, u svim odjelima usvajanje marketinškog načina razmišljanja.

Istraživanje internog tržišta koristi se u svrhu identifikacije potreba, želja i stavova zaposlenika. Na taj način uprava saznaje informacije o zadovoljstvu zaposlenika, te da li je potrebno uvesti promjene ili poboljšanja u određenim poslovnim procesima.

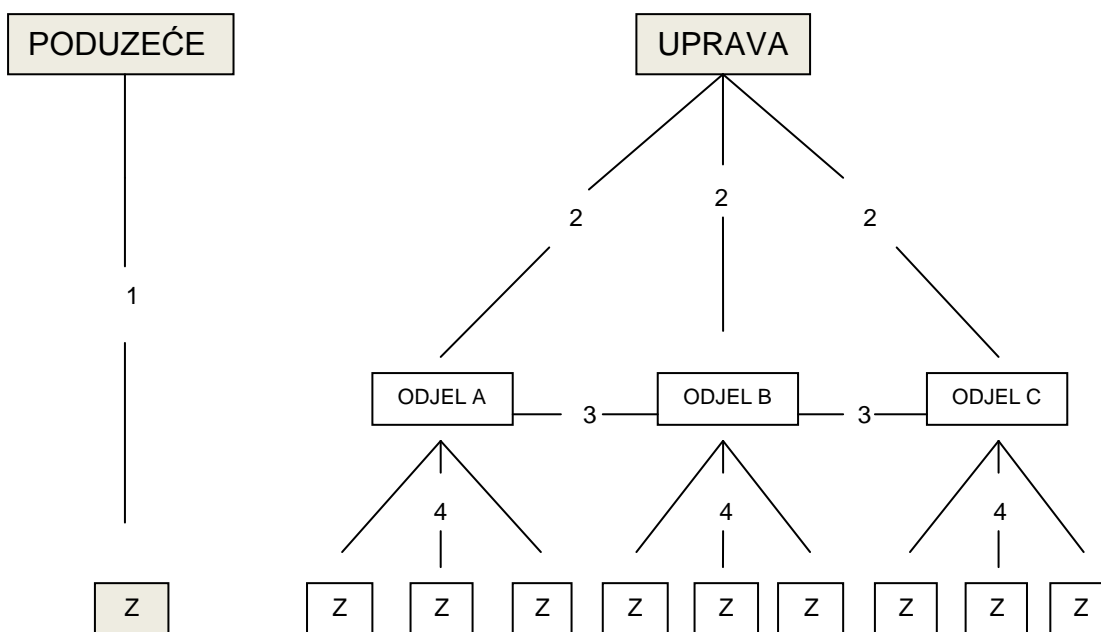
Jedan od načina dobivanja potrebnih informacija je anketiranje zaposlenika, o uvjetima u kojima obavljaju radne zadatke, politici plaća, nagrađivanje za ostvarene rezultate i sl.

Heterogenost potrošača koja čini polazište za segmentaciju tržišta postoji i na internom tržištu. Kao što se razlikuju kada su u ulozi potrošača na eksternom tržištu, ljudi se međusobno razlikuju i kada su u ulozi zaposlenika. Prema tome, interno se tržište može i mora segmentirati. Segmentacija internog tržišta ima za cilj pronalaženje pravih ljudi u poduzeću za prave poslove, radna mjesta i pozicije u okviru organizacije. (Ozretić Došen, 2001.)

H. Kasper, P. Van Helsdingen i W. De Vries ističu značenje internog marketinga u planiranju i provođenju aktivnosti usmjerenih na stvaranje i poboljšanje procesa razmjene unutar poduzeća. Oni identificiraju četiri različita tipa procesa razmjene na internom tržištu . (Ozretić Došen, 2001.):

- proces razmjene između poduzeća i zaposlenika,
- proces razmjene između uprave i odjela,
- proces razmjene među odjelima,
- proces razmjene između odjela i zaposlenika koji u njemu rade.

Slika 3. Četiri tipa procesa razmjene na internom tržištu



Z – zaposlenik

1– proces razmjene između poduzeća i zaposlenika

2– proces razmjene između uprave i odjela poduzeća

3– proces razmjene između odjela poduzeća

4– proces razmjene između odjela poduzeća i njegovih zaposlenika

Izvor: Ozretić Došen, Đ., i skupina autora: Marketing, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2001.,  
str.455

### *3.1.2. Razlikovanje internog marketinga i upravljanja ljudskim potencijalima*

Kritičari tvrde da je interni marketing sinonim za dobro upravljanje ljudskim potencijalima, međutim istraživanja pokazuju da postoje razlike između internog marketinga i upravljanja ljudskim potencijalima, što govori da je dobar interni marketing preduvjet uspješnog upravljanja ljudskim potencijalima.

Interni marketing uključuje programe namijenjene zaposlenicima i njihovom razvoju, usmjeren je na pronalaženje, motiviranje i zadržavanje prema potrošaču orijentiranih zaposlenika, a jako je važan za radno intenzivna, posebno uslužna poduzeća jer znanje, stručnost, aktivnosti i ponašanje zaposlenika čine proizvod koji potrošači/korisnici kupuju na eksternom tržištu. (Ozretić Došen, 2001)

Kako bi provedba internog marketinga u poduzeću bili uspješna, mora biti usklađena sa eksternim marketingom jer interni marketing prethodi komunikaciji i provedbi programa eksternog marketinga.

Upravljanje ljudskim potencijalima širi je pojam od internog marketinga. Prema Ozretić Došen (2001.) glavne aktivnosti i zadaće upravljanja ljudskim potencijalima jesu:

- Strategijski management ljudskim potencijala
- Planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih
- Analiziranje i oblikovanje poslova i radnih mjesta
- Pribavljanje, izbor, uvođenje i raspoređivanje osoblja
- Praćenje i ocjenjivanje uspješnosti
- Motiviranje i nagrađivanje
- Obrazovanje i razvoj zaposlenih
- Stvaranje adekvatne organizacijske klime i kulture

- Socijalna i zdravstvena zaštita
- Radni odnosi
- Različite usluge zaposlenicima

### **3.2. Interni marketing i zaposlenici**

Ulaganje u kvalitetu zaposlenika danas je temelj za kvalitetno poslovanje. Ključna područja primjene internog marketinga jesu: kako pronaći odgovarajuće zaposlenike, kako s njima komunicirati, kako ih poticati i omogućiti im stalno usavršavanje, kako ih motivirati, kako ih nagrađivati te kako izgrađivati njihovu lojalnost koja će spriječiti odlazak konkurenciji. Vrlo je važan zadatak internog marketinga postići i osigurati da se zaposlenici osjećaju kako uprava odnosno poduzeće brine o njima i njihovim potrebama.

Prema Ozretić Došen (2001.) uspješna primjena internog marketinga generira pozitivne stavove zaposlenika o njihovom radu, uključujući i predanost poduzeća, aktivan odnos prema poslu, motivaciju i zadovoljstvo poslom. Odnosno interni marketing omogućuje da zaposlenici budu u stanju uložiti i dati maksimum kako bi zadovoljili potrebe i želje potrošača na eksternom tržištu.

Internim marketingom poduzeće nastoji izgraditi kulturu i image poduzeća u kojoj su zainteresiranost i orijentacija prema potrošaču najvažnije norme organizacije. Upravo zbog toga je važno da svi zaposlenici uključujući i managere svih razina razumiju misiju poslovanja te usvoje odgovarajuće strategije i taktike neophodne za obavljanje specifičnih poslova. Ono što je važno naglasiti jest da interni marketing nije dovoljan i jedini čimbenik za izgradnju kulture poduzeća, nužna je kontinuirana podrška uprave te je posebno važno da stil i metode upravljanja poduzećem nisu u suprotnosti sa ciljevima internog marketinga.

Tako je prema Ozretić Došen (2001.) bitno naglasiti da se ugled i dobar image poduzeća ne mogu održati ako ljudi unutar poduzeća svojim ponašanjem i djelovanjem ne podržavaju njihovo postojanje. Korporacijski image započinje sa svakim zaposlenikom i održava se u stavu koji on ima prema poduzeću tek onda kad su zaposlenici usvojili i ponašaju se u skladu sa imageom koji poduzeće želi o sobe projicirati.

Koncept internog marketinga pretpostavlja da su zaposlenici interni potrošači i čine prvo tržište poduzeća. Marketinške aktivnosti prema zaposlenicima moraju privući, motivirati i potaknuti djelatnike na zadovoljavanje njihovih potreba i želja kao internih potrošača, a istovremeno biti u skladu s ciljevima poduzeća. U svrhu provođenja marketinških aktivnosti prema zaposlenicima potrebno je imati (Ozretić Došen, 2001.):

- podršku uprave
- osmišljenu kadrovsku politiku
- učinkovito osposobljavanje unutar poduzeća
- planiranje.

### 3.2.1. *Komunikacija*

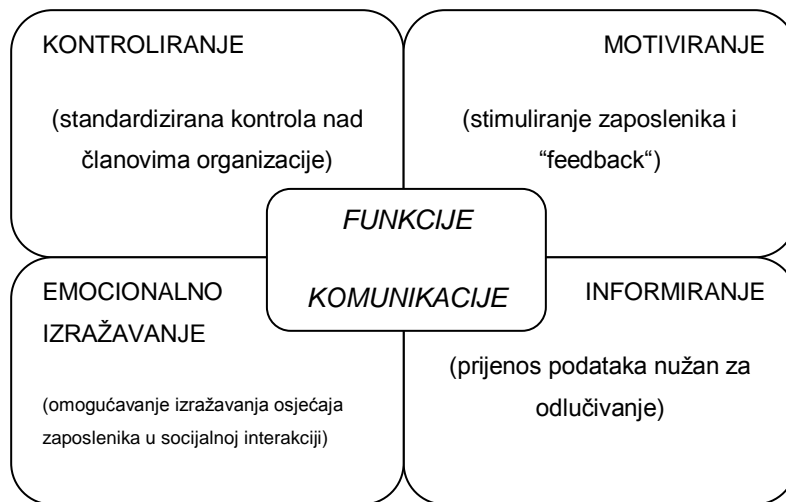
Bez komunikacije ne mogu postojati organizacije. Svaki ljudski čin predstavlja na određeni način komunikaciju, stoga i „nekomuniciranje“ predstavlja oblik komuniciranja. Učinkovita komunikacija je osnova za razvoj interne organizacije, ali i ključan faktor za postojanje u neizvjesnoj okolini, stoga je komunikacija važan čimbenik kako u ponašanju managera, tako i u funkcioniranju cijeloga organizacijskog sustava. U organizacijama se poslovna komunikacija realizira unutar i izvan nje same. Komunikacijski događaj unutar organizacije može imati dva tijeka: formalni i neformalni. Kako bi organizacijska komunikacija bila uspješna, potrebno je poznavanje jezika, provođenje interakcijskih vježba te posjedovanje kulturnog znanja svih sudionika komunikacije i zaposlenika organizacije. (Jurković, Z., 2012.)

Zaposlenici koji su dobro informirani ujedno su zadovoljniji s poslom koji obavljaju te su spremni uložiti više energije i truda kod obavljanja svakodnevnog posla s ciljem ostvarivanja organizacijskih ciljeva.

Sustav komunikacije u organizaciji podrazumijeva metodički i planski oblikovanu mrežu kretanja informacija kojom su povezani pojedinci, radna mjesta i organizacijske jedinice.

Komunikacija ima četiri osnovne funkcije unutar organizacije, a to su kontroliranje, motiviranje, emocionalno izražavanje i informiranje, koje su prikazane na Slici 4.

Slika 4. Osnovne funkcije komunikacije



Izvor: Robbins, P.S., Judge, A.T., Organizacijsko ponašanje, 12. Izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2009., str. 368-369

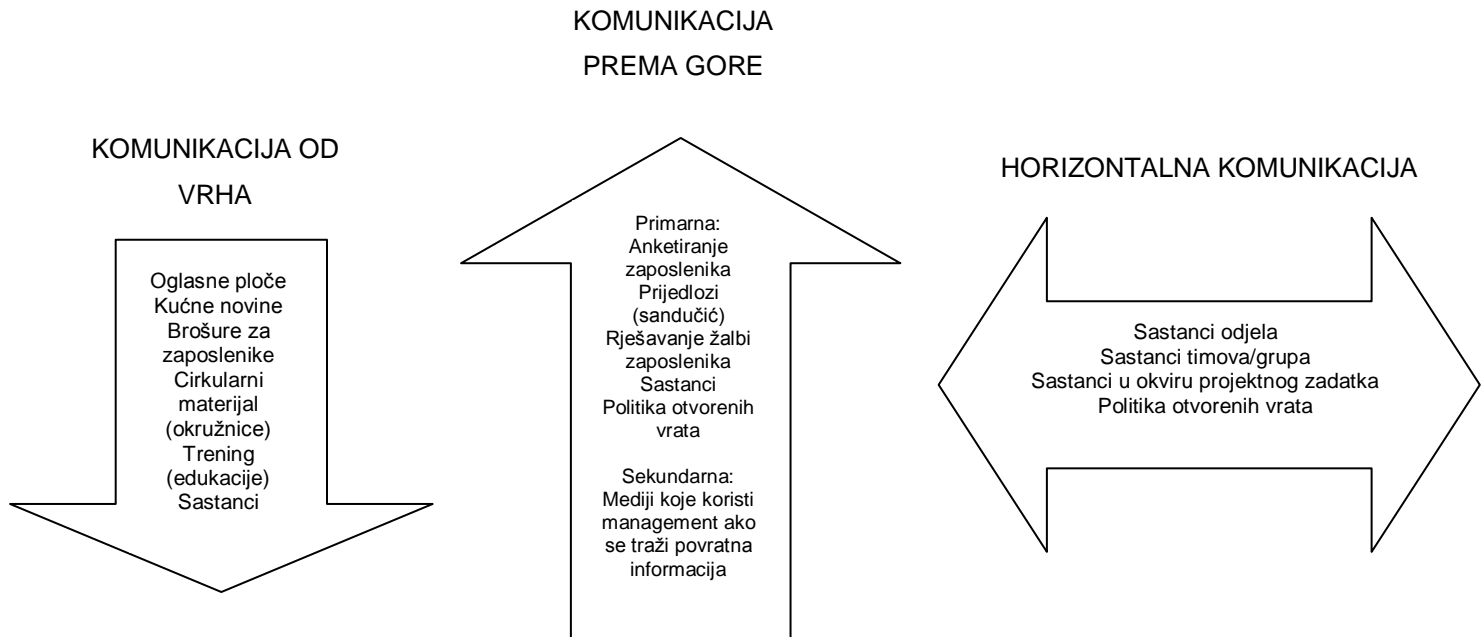
Nijedna od četiriju funkcija komunikacije nije više ni manje važna. Da bi organizacija uspješno djelovala, ona treba održavati kontrolu nad svojim zaposlenicima, stimulirati njihov rad, omogućiti im izražavanje osjećaja te upriličiti donošenje odluka. Svaka komunikacijska interakcija koja se odvija unutar organizacije obavlja jednu ili više funkcija komunikacije. (Robbins, P.S., Judge, A.T., 2009.)

Da bi interna komunikacija bila efikasna ona mora biti pravovremena, vjerodostojna, sažeta, razumljiva, nedvosmislena i transparentna. Što se sadržaja komunikacije tiče, važno je da zaposlenici dobro razumiju strategiju i ciljeve organizacije, znaju kako će njihov rad doprinijeti ostvarenju tih ciljeva, te na koji način će se on vrednovati i nagraditi. Također, važno je da dobiju informacije o mogućnostima edukacije i razvoja karijere, kratkoročnim i dugoročnim planovima i ciljevima, te tržišnoj poziciji tvrtke.

Na slici 5. prikazani su tradicionalni instrumenti komunikacije poduzeća sa zaposlenicima.



Slika 5. Tradicionalni instrumenti komunikacije sa zaposlenicima



Izvor: Stauss, B., Hoffman, F., „Minimizing internal communications gaps by using business television“, objavljeno u Varey, R., Lewis, B.(urednici): Internal Marketing, Directions for Management, Routledge, London, 2000., str. 145

S razvojem modernih tehnologija, broj i vrsta komunikacijskih kanala je u porastu, no najčešće se koriste e-mail, sastanci, intranet, oglasne ploče, newsletteri, interni časopisi i brošure. Osim njih postoje i mnogi drugi, kao na primjer poster, memorandumi, video prijenosi, blogovi, prezentacije, sandučići za prijedloge i ankete.

### 3.3. Ciljevi internog marketinga

Interni marketing obuhvaća programe koji se u poduzeću primjenjuju u svrhu poboljšanja učinka zaposlenika (Ozretić Došen, 2001.).

Tri su osnovna cilja internog marketinga, prvi je cilj vezan za interno tržište i obuhvaća ulaganje u zaposlenike, kako bi osjetili pripadnost poduzeću, razumjeli viziju poduzeća i njegove strateške ciljeve te načine kako će se oni ostvariti. Drugi i

treći cilj vezani su za eksterno tržište i odnose se na ulaganja u kupce kako bi se razvijali dugoročni dobri poslovni odnosi te postizanje konkurentske prednosti koja je osnova za opstanak poduzeća u tržišnoj borbi. (Paliaga, M., i suradnici, 2010.)

Na eksternom tržištu uspješni interni marketing pomaže u ostvarenju ciljeva kao što su (Ozretić Došen, 2001.):

- izgradnja i održavanje lojalnosti potrošača/korisnika
- povećanje broja novih potrošača/korisnika
- povećanje prodaje
- poboljšanje naplate dospjelih potraživanja.

Dodatni ciljevi internog marketinga jesu motivirati zaposlene, povećati zadovoljstvo zaposlenih, maksimizirati učinkovitost zaposlenih, harmonizirati odnose među zaposlenima te zadržati dobre zaposlenike. Iz ovdje navedenih ciljeva proizlazi i shvaćanje koncepcije internog marketinga kao strateškog gledanja na zaposlenike kao na interne kupce, gledanje na radne zadatke kao na interne proizvode koji zadovoljavaju potrebe internih kupaca, ali u konačnici i eksternih kupaca, te usmjeravanje i educiranje zaposlenika na zadržavanje i stvaranje odnosa kupac – prodavač. Takav odnos podrazumijeva kupcima orijentirane zaposlenike, a sinergijskim djelovanjem stvaraju se konkurentske prednosti što je konačni cilj svakog poduzeća. (Paliaga, M., i suradnici, 2010.)

Prema Ozretić Došen (2001.) posebni ciljevi internog marketinga, a koji su u skladu sa prethodno navedenim te pomažu i njihovom ostvarivanju jesu:

- upoznati zaposlenike s novim proizvodima i uslugama te postići da ih oni prihvate
- upoznati zaposlenike s novim marketinškim kampanjama koje poduzeće želi provoditi na eksternom tržištu
- upoznati zaposlenike, osposobiti ih te postići da prihvate nove načine rade koji će poboljšati interaktivni marketing, odnosno marketing koji se odvija tijekom kontakta zaposlenika s potrošačem/korisnikom i eksterni marketing poduzeća.

### **3.4. Interni marketinški miks**

Na poduzeće djeluju brojne snage iz vanjskog okruženja, koje ono ne može mijenjati, ali ih mora stalno pratiti i dobro poznavati kako bi im prilagodilo svoje poslovanje i

ostvarilo planirane ciljeve. Za razliku od vanjskog, unutrašnje okruženje koje čine ljudi sa svojim znanjima i vještinama, tehnologija i organizacija rada, čini područje kojemu je potrebno optimalnom kombinacijom spomenutih elemenata osigurati potrebne uvjete za realizaciju ciljeva poslovanja. Upravo tu dolazi do izražaja bitan cilj internog marketinga, a to je razvijati na potrošače usredotočene, uslužno orijentirane djelatnike. (Ozretić Došen, 2001.)

Obećanja kupcima kroz provedbu marketinških aktivnosti ne mogu se pozitivno očuvati ukoliko zaposlenici nisu spremni i motivirani za provedbu istih. Motivirani zaposlenici osiguravaju poduzeću jedinstvenu konkurentsku prednost koju drugi ne mogu kopirati. Interni marketing doprinosi ostvarenju tih obećanja, kroz provedbu marketinga od poduzeća prema zaposlenicima, te kroz pružanje takvog internog okruženja u kojem potrebe zaposlenika mogu biti ispunjene. S tom svrhom, interni marketing je mehanizam povezivanja zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva potrošača/kupaca. Da bi postigli zadovoljstvo zaposlenika te kako bi težili prema poboljšanju kvalitete usluga, nužan je interni marketing miks. (De Bruin Reynolds, L., i suradnici, 2015.)

#### *3.4.1. Elementi internog marketinškog miksa*

Pod pojmom marketinškog miksa podrazumijevamo kombinacije određenih elemenata koje se koriste za postizanje ciljeva poduzeća i zadovoljenje želja i potreba kupaca. Interni marketinški miks obuhvaća četiri temeljne varijable: proizvod, promociju, cijenu i distribuciju. Prepoznavanje elementa marketinškog miksa nužno je i važno kako bi se s jedne strane definirali i prepoznali elementi koji u poduzeću već postoje, a s druge strane elementi koje još treba razvijati.

Tablica 3. Prikazuje prikaz 4P elemenata marketing miksa. (Paliaga, M., i suradnici, 2010.)

Tablica 3. Četiri elementa internog marketinga (4P)

PROIZVOD - PRODUCT	Programi, politike i usluge (obrazovanje, informiranje) – to jest sve što treba osmisliti i kontinuirano pratiti, a usmjereno je izravno prema zaposlenicima.  Istraživanje, planiranje i obrazovanje dio je proizvoda internog marketinga
CIJENA – PRICE	Cijena ili trošak internih programa, politika ili usluga. Svako ulaganje ima i svoju cijenu. Potrebno je definirati omjer trošak/korist od promjena.
DISTRIBUCIJA – PLACE	Mjesto/lokacija primjene programa, politika, usluga, odgovornost za implementaciju i dostavu programa, politika i usluga.
PROMOCIJA - PROMOTION	Interna prodaja, interni obrasci s javnošću, interno oglašavanje, interne stimulacije i destimulacije, interne web stranice.

Izvor: Paliaga, M., i suradnici, (2010.) Primjena internog marketinga u poduzećima Republike Hrvatske, str. 215-216

Dakle, prvi element internog marketinškog miksa je proizvod koji obuhvaća politike, programe, usluge, istraživanja, planiranja i obrazovanje vezano za poboljšanje djelovanja i rada svih zaposlenika – internih kupaca (Paliaga, M., i suradnici, 2010.). Proizvod internog marketinga čine poslovi (radni zadaci) i okruženje u kojemu se oni obavljaju, takvih obilježja koja će motivirati zaposlenike da na zadovoljavajući način odgovore zahtjevima uprave (Ozretić Došen, 2001.).

Prema Yangu, interni proizvod se definira kao posao zaposlenika, odnosno uspješna organizacija mora prvo prodati posao zaposleniku prije nego što oni mogu prodati usluge klijentima (De Bruin Reynolds, L., i suradnici, 2015.)

Drugi element internog marketinškog miksa je cijena, ona čini trošak internih programa, usluga, obrazovanja i istraživanja. Cijena u okviru internog marketinga obuhvaća i plaće koje svaki zaposlenik dobiva na mjesečnoj bazi, a sastoji se od fiksnog i varijabilnog djela, zatim stimulacije koje su međusobno povezane sa uspješnom provedbom i primjenom proizvoda internog marketinškog miksa te sustavom nagrađivanja koji je prijeko potreban radi uspješne implementacije programa internog marketinga. (Paliaga, M., i suradnici, 2010.)

U kontekstu internog marketinga cijenu je poželjno promatrati kao ravnotežu između koristi/vrijednosti prema trošku kako za poduzeće tako i za zaposlenika. Na taj način moguće je ustanoviti koliki su troškovi za zaposlenika kad se od njega zahtjeva da

promijeni način ponašanja i djelovanja na radnom mjestu, kao i kolika se korist/vrijednost takvim promjenama može ostvariti. (Ozretić Došen, 2001.)

Distribucija kao treći element internog marketinškog miksa, odnosi se na lokaciju gdje se obavljaju poslovi unutar nekog poduzeća odnosno u blizini i internih kupaca. Distribucija kao element podrazumijeva mjesto – lokaciju programa, politika i usluga što se odnosi na poduzeće u kojem se primjenjuje interni marketing. Ona obuhvaća još i raspored radnim mjesta te razvoj i praćenje karijera. (Paliaga, M., i suradnici, 2010.)

Tako je u internom marketingu važno oblikovati adekvatno okruženje u okviru kojeg će se brojem, strukturom te hijerarhijskim razinama radnih mjesta s jedne strane, te delegiranjem prava i odgovornosti zaposlenicima s druge strane, omogućiti učinkovito poslovanje na internom i eksternom tržištu (Ozretić Došen, 2001.)

Zadnji element internog marketinškog miksa, ali ne manje važan element, je promocija.

Aktivnosti promocije internog marketinga usmjerene su na vlastito interno tržište u smislu promoviranja internim programa, politika i usluga. Aktivnosti promocije internog marketinga obuhvaćaju interno unaprjeđenje prodaje, interne odnose s javnošću, interno oglašavanje, internu promociju te osobni kontakt – osobnu prodaju. Medij koji se koriste u internom marketingu obuhvaćaju osobne kontakte sa svakim zaposlenikom, interne e-maileve za informiranje zaposlenika, interne web stranice, interne oglase i interne novine. (Paliaga, M., i suradnici, 2010.)

Interna promocija učinkovita je u upoznavanju zaposlenika s činjenicama što se od njih očekuje u kontekstu obavljanja poslova, kada i na koji način, čime se jasno određuje uloga svakog zaposlenika u poduzeću (Ozretić Došen, 2001.)

Da bi se elementi marketinškog miksa internog marketinga kvalitetno definirali potrebno je analizirati stanje u poduzeću te poznati stupanj razvijenosti elemenata marketinškog miksa internog marketinga. Nakon analize i razrade svakog pojedinog elementa slijedi implementacija te na kraju kontrola u funkciji praćenja, korigiranja, razvoja i ispravaka pogrešnih djelovanja u smislu povratne veze i ustrajavanja na stalnom poboljšanju. (Paliaga, M., i suradnici, 2010.)

### 3.5. Uloga i značenje internog marketinga u uslužnim poduzećima

Interni marketing treba biti usmjeren prema osiguravanju zadovoljnih zaposlenika koji će kao takvi vršiti veliki utjecaj na zadovoljstvo kupaca/potrošača, posebno kada je riječ o uslužnim djelatnostima. Prema Gummessonu, interni marketing je nastao iz marketinga usluga, te je njegova svrha utjecaj na osoblje koje je u interaktivnom kontaktu sa kupcima/potrošačima. (Ratković, M., 2009.)

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

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

Na povećanje zadovoljstva zaposlenih mogu u velikoj mjeri utjecati manageri, koji uspješno prenose viziju poduzeća, njihova vjera može biti veoma snažan motivator za zaposlene, što je posebno važno za zaposlenike koji se nalaze na prvoj liniji odnosno koji su u direktnom kontaktu sa kupcima. Zadovoljni zaposlenici, pored toga što su lojalni poduzeću i ne nameću potencijalni trošak napuštanja radnog mjesta, oni direktno i/ili indirektno imaju pozitivan utjecaj na kupce/potrošače. U prodaji usluga, u direktnom kontaktu zaposlenih i kupaca, faktor zadovoljstva poslom i uvjetima rada posebno dolazi do izražaja. (Ratković, M., 2009.)

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

- Misija poslovanja mora biti jasno određena i prezentirana zaposlenicima. zaposlenici ne smiju imati nikakve dvojbe u svezi s njezinim sadržajem.
- Interne se novine rabe kao medij putem kojega se razvija osjećaj aktivne uključenosti zaposlenika u poslovanje. Njima se izgrađuje povjerenje u poduzeće,

posebice kada se izvještava o značajnim dostignućima. Također, često se rabe kako bi se zaposlenici izvijestili o pojedinačnim uspjesima.

- Pri kreiranju kampanja oglašavanja namijenjenih eksternom tržištu potrebno je promatrati zaposlenike poduzeća kao sekundarno ciljno tržište. Oglasi, bez obzira na medij u kojem se pojavljuju, svojim sadržajem i profesionalnošću trebaju poticati povjerenje zaposlenika u upravu poduzeća.
- Izgled i uređenje prostora u kojemu se odvija poslovanje, posebice prostora u kojima se pruža usluga, te odjeća zaposlenika, također imaju veliko značenje u poticanju povjerenja zaposlenika i prenošenju vrijednosti koje karakteriziraju osobnost poduzeća.

## **4. INTERNI MARKETING U PODUZEĆU PLAVA LAGUNA D.D.**

### **4.1. Razvoj poduzeća Plava Laguna d.d.**

Plava laguna d.d. je kompanija iza koje stoje već više od pola stoljeća uspješnog rada i razvoja, temeljenog na ekološkim principima i održivom razvoju, tijekom kojeg je konstantno zauzimala leadersko mjesto u hrvatskom turizmu, a permanentnim oplemenjivanjem svoje ukupne ponude i prilagođavanjem potrebama sve zahtjevnijeg turističkog tržišta.

Društvo Plava laguna (Laguna Poreč) osnovano je 1957. godine, kao poduzeće za ugostiteljstvo i turizam i jedno je od prvih nosilaca turističke ponude u Hrvatskoj. S novim promjenama 1991. godine, i stupanjem na snagu Zakona o pretvorbi društvenim poduzeća, čime je započeo proces privatizacije u RH, te samim time i u „Laguni Poreč“, na dan 03.09.1992. godine, „Laguna Poreč“ je pretvorena u dioničko društvo, te je 26.01.1993. godine i službeno registrirana kod Privrednog suda u Rijeci, dok se pravno konstituiranje Plave lagune zaokružuje u veljači 1996. godine. Od 2000. godine Plava laguna ima stabilnu vlasničku strukturu kada putem društva Sutivan Investements Ansalt Lukšić grupa stječe vlasnički udio.

Tijekom 2001. godine izvršene su akvizicije nekoliko društava kapitala, te je Plava laguna stekla 89,40% dionica društva Hoteli Croatia d.d. Cavtat, te 90,48% dionica društva Adriatic d.d. Poreč, koje je 2002. godine pripojeno dioničkom društvu Plava laguna, koja je tako proširila segment svoje ponude i na nautički turizam.

Tijekom 2012. godine izvršene su sve predradnje za pripajanje društva Hotel Bonavia d.d. Rijeka, dioničkom društvu Plava laguna, sa pravim učinkom od 01.01.2013. godine, čime Plava laguna obogaćuje svoj portfelj hotelom kategorije 4\* drugačijeg tipa poslovanja.

U 2014. godini provedeno je pripajanje portfelja hotela iz sustava Lukšić grupe na području Dubrovnika, čime je uspostavljeno novo društvo Jadranski luksuzni hoteli d.d. Dubrovnik.

Krajem studenog 2014. godine prodavatelj Zagrebačka banka d.d. i kupac Plava laguna d.d. zaključili su transakciju kupoprodaje dionica društva Istraturist Umag d.d., kojim je Plava laguna stekla 4 349 400 redovnih dionica Istraturista, koje

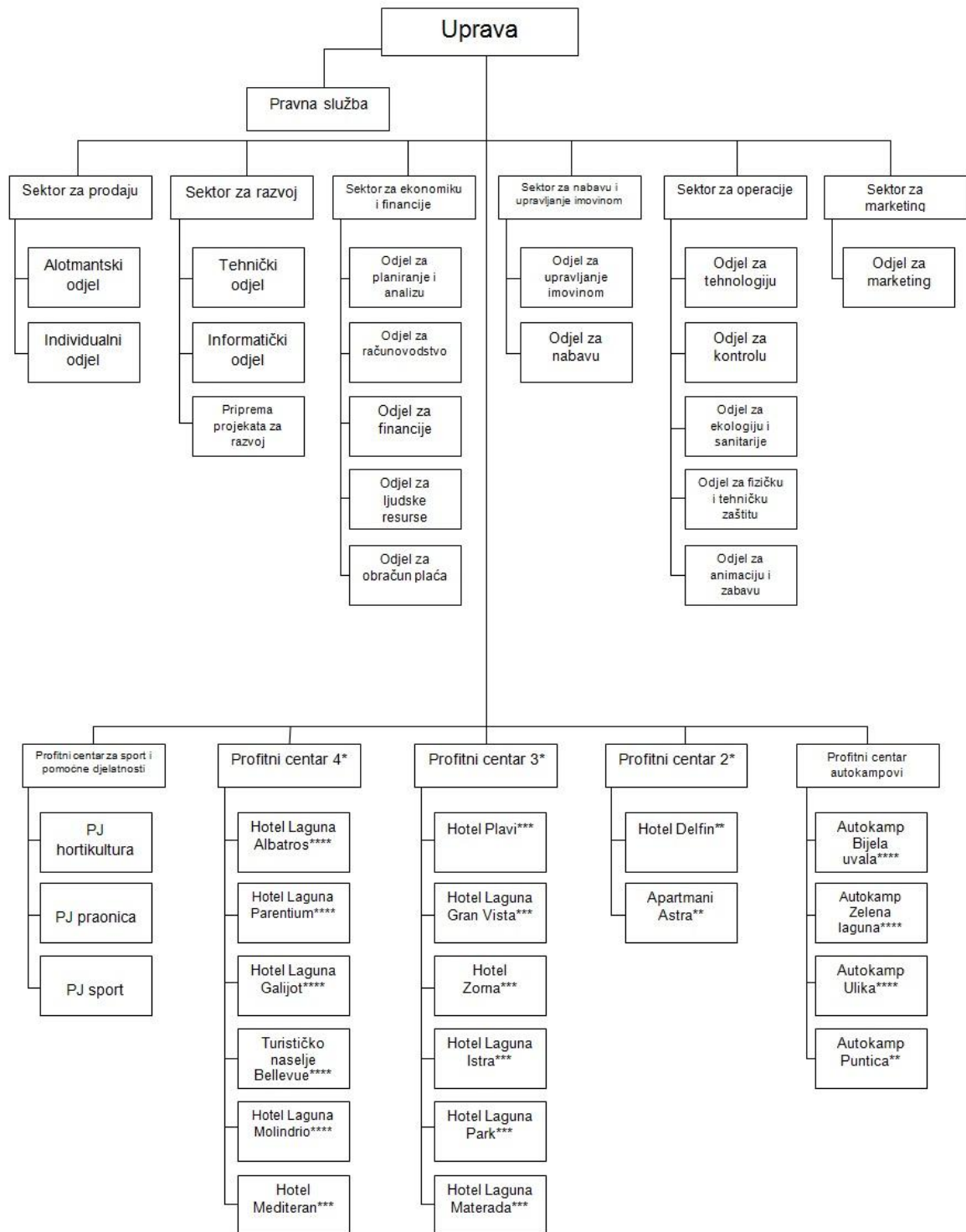


predstavljaju 93,04% temeljnog kapitala Istraturista, čime je Plava laguna povećala svoj kapacitet na preko 43 000 kreveta.

Plava laguna d.d. (Laguna Poreč) s 50-godišnjom tradicijom u turizmu, koje u svom sastavu ima 14 hotela, 4 turistička/apartmanska naselja i 4 autokampova, svakog dana može ugostiti preko 22 000 gostiju, od čega gotovo 9 000 u tzv. „čvrstim objektima“ (hoteli i apartmanska naselja), a ostatak u autokampovima.

Većina objekata smještena je u turističkom naselju pod nazivom Zelena laguna, tri kilometara južno od Poreča. U Zelenoj laguni nalazi se i najveći personalni dom namijenjen smještaju sezonskih radnika. Manji dio smještajnih objekata kompanije nalazi se u turističkom naselju Plava laguna, nadomak Poreča, dok su ostali smješteni nekoliko kilometara sjeverno od centra grada. U nastavku na Shemi 1. prikazana je organizacijska struktura Plave lagune.

Schema 1. Organizacijska shema Plave lagune d.d. (Laguna Poreč)



Izvor: izrada autora prema internim podacima Plave lagune d.d

## 4.2. Provedba internog marketinga

Plava laguna kao jedna od vodećih turističkih poduzeća na našem području kroz sektor ljudskih resursa uspješno provodi primjenu internog marketinga, te se pokazuje kao dobar primjer u provođenju istog.

U daljnjem tekstu opisana je uporaba internog marketinga kroz proces pronalaženja i odabir zaposlenika, edukaciju i trening, motivaciju i nagrađivanje, te kroz komunikaciju sa zaposlenicima, pri čemu se služi različitim komunikacijskim kanalima.

### 4.2.1. Proces pronalaženja i odabira zaposlenika

Osnovna snaga organizacije su ljudi, zato ključ uspjeha leži u načinu na koji poduzeća odabiru i organiziraju ljude. Da bi se postigli što bolji rezultati u poslovanju, nužno je dobro organiziranje i upravljanje ljudskim resursima.

Prvi korak u pronalaženju zaposlenika je analiza potrebe poduzeća te kompetencije koje su potrebne za obavljanje nekog posla. Za pronalazak zaposlenika zadužen je odjel ljudskih resursa, u kojem se direktor odjela usklađuje i dogovara sa njegovim timom i ostalim direktorima profitnih centra.

Odjel ljudskih resursa aktivno ažurira podatke o zaposlenicima, izrađuje planove i analizira i izrađuje opise poslova, te analizira ocjenjivanje rezultata rada. Proces pronalaženja zaposlenika i selektiranje kadrova je zahtjevan posao, dok je cilj odabir najboljeg kandidata za posao. Plava laguna d.d. odnosno sektor ljudskih resursa primjenjuje dva načina zapošljavanja odnosno pronalaska zaposlenika koji odgovaraju traženim uvjetima. Proces pronalaženja zaposlenika razlikuje se kod sezonskog i stalnog zaposlenja.

Kod sezonskog zapošljavanja glavno je pitanje koliko radnika zaposliti i kolika je potreba sezonskih radnika na različitim mjestima u poduzeću, što uvelike ovisi uspješnoj turističkoj sezoni i predviđanjima iste te o popunjenosti hotela. Svi zainteresirani kandidati za sezonsko zapošljavanje mogu ispuniti on line prijavu za posao ([bit.ly/sezonkiposao](http://bit.ly/sezonkiposao)) koja se nalazi na internet stranici Plave lagune d.d. (Laguna Poreč) i na facebook stranici pod nazivom „Posao u Plavoj laguni“. Prijavom

se ostvaruje određena prednost u odnosu na kandidate koji u Plavoj laguni nisu radili prethodne sezone. Vrlo je važno na vrijeme znati tko je od prošlogodišnjih kandidata zainteresiran za rad u narednoj sezoni. Takva informacija omogućuje pravovremeno planiranje i organizaciju sezonskog zapošljavanja.

Svi potencijalni kandidati koji su ispunili on line prijavu za posao ulaze u bazu podataka, te u turističkoj sezoni kada se pojavi potreba za novim zaposlenicima vrši se brza selekcija u kojoj nema testiranja i razgovora, već se odmah zapošljava.

Na slici 6. Prikazana je on line prijava za sezonsko zapošljavanje.

Slika 6. On line prijava za sezonsko zapošljavanje

**Prijava interesa za sezonskim zaposlenjem**

Zahvaljujemo na interesu za zaposlenjem u Plavoj laguni d.d. Molimo Vas da odgovorite na sva pitanja koja slijede. Podaci koje ćete nam priskrbiti koristit će se isključivo za potrebe Odjela za ljudske resurse i smatrat će se poslovnom tajnom. Zaprimitelna prijava ostat će aktivna u bazi kandidata do završetka turističke sezone.

Sa \* su označeni podaci koje obavezno morate unijeti da bi sustav zaprimio Vašu prijavu.  
Molimo Vas da kod unosa podataka koristite "naša" slova (č, ć, đ, š, ž)

**Osnovni podaci**

\* Ime

\* Prezime

\* OIB

\* Datum rođenja

Spol  ženski  muški

Završena škola

Zanimanje

\*Vaša slika (JPG format, najviše 700KB)  No file selected.

**Kontakt podaci**

E-pošta

\* Mobitel

Fiksni telefon

Adresa

Pošanski broj

\* Mjesto

**Poznavanje stranih jezika**

Njemački  ▼

Talijanski  ▼

Engleski  ▼

Ruski  ▼

**Prijavljujem se za slijedeće poslove (najviše tri)**

Posao 1.  ▼

Posao 2.  ▼

Posao 3.  ▼

Koje radno iskustvo posjedujete na navedenim poslovima? Koliko godina/sezona i gdje ste radili?

Zbog čega ste se prijavili za sezonski posao u Plavoj laguni?

Pristajem da me obavijestite SMS-om ili e-mail porukom ukoliko dođe do potrebe za zapošljavanjem na bilo kojem od označenih radnih mjesta tijekom turističke sezone

Imam status redovitog učenika ili studenta i mogu raditi putem studentskog/učeničkog servisa tijekom predstojeće sezone

Potrebno mi je osigurati smještaj

Prijavljen/a sam na Zavod za zapošljavanje, ispostava:

Potvrđujem da sam hrvatski državljan ili posjedujem dozvolu za rad u RH

\* Za posao sam na raspolaganju od  do  u ovoj turističkoj sezoni

Potvrdu o uspješno poslanoj prijavi dobit ćete mailom, odnosno SMS-om (ukoliko mail nije naveden). Ukoliko imate poteškoća u slanju prijave pokušajte priložiti sliku manjeg formata.

Slanjem ove Prijave dajem izričitu suglasnost Plavoj laguni d.d. Poreč (u daljnjem tekstu: Kompanija) da može poduzimati sve radnje vezane uz obradu i razmjenu svih osobnih podataka na navedenih u ovoj Prijavi, uključujući i podatak o matičnom broju građana, a što obuhvaća pravo Kompanije na prikupljanje, spremanje, snimanje, organiziranje, uvid, korištenje i prijenos osobnih podataka u svrhu obavljanja redovnih poslova Kompanije vezano uz ovaj odnos. Potvrđujem da sam upoznat/a s namjerom korištenja osobnih podataka u svrhu obrade i o pravu da se takvoj obradi usprotivim, a ovom izjavom izričito dajem suglasnost na takvu obradu. Svojom potpisom potvrđujem da su svi na vedeni podaci istiniti i točni.

Izvor: <http://hr.lagunaporec.com>, [bit.ly/sezonskiposao](http://bit.ly/sezonskiposao), 20.12.2015.

Takav način zapošljavanja najčešće se koristi za manje složene poslove, kao što su serviri, sobarice, pomoćni radnici u kuhinji, nosači prtljage, vrtlari i sl.

Kod zahtjevnijih poslova, a što se tiče sezonskog zapošljavanja, odjel ljudskih resursa izdaje natječaj za određeni posao. Takva vrsta sezonskog zapošljavanja planira se unaprijed. Nakon što izađe natječaj za određeni posao te nakon što se kandidati prijave, odjel ljudskih resursa vrši selekciju kandidata, testiranje i razgovore, kako bi upoznali kandidate i odlučili koji će kandidat odgovarati traženim uvjetima i opisu posla. Plava laguna d.d. provodi selekciju kandidata u više koraka, a to su: testiranje (različiti testovi sposobnosti), razgovor sa psihologom, grupno testiranje (različiti grupni i individualni zadaci), te na kraju razgovor u upravi. Takav način selekcije kandidata primjenjuje se i za natječaje za posao koji se tiču stalnog zapošljavanja ili pripravničkog programa. Nakon provedene selekcije odabranih kandidata i nakon održanih razgovora, odjel ljudskih resursa odlučuje se zajedno sa ostalim managerima odjela za jednog ili više kandidata.

Hrvatski zavod za zapošljavanje je u sklopu paketa mjera za poticanje zapošljavanja pokrenuo i mjeru „stalni sezonac“, koju je Plava laguna sa odobravanjem prihvatila. To je ugovor kojim se stalnim sezoncima odnosno onima s kojima se potpiše takva vrsta ugovora sufinancira doprinos za produženo mirovinsko osiguranje. Takav se ugovor može sklopiti zbog sezonskog karaktera posla i nemogućnosti poslodavca da radniku osigura cjelogodišnji fond sati. Ugovori o stalnim sezonskim poslovima sklapaju se na godinu dana i mogu se produžiti svake naredne godine, ovisno o rezultatima radnog učinka, planu zapošljavanja, mjerama HZZ-a kao i drugim okolnostima. Cilj Plave lagune je nastaviti suradnju s postojećim stalnim sezoncima, ali i proširiti broj novih. S završetkom turističke sezone, te kada se od šefova odjela i direktora prikupe sve dodatne informacije, izrađuje se prijedlog zapošljavanja stalnih sezonaca za narednu turističku sezonu, te se predloženim radnicima ponudi ugovor za stalne sezonske poslove.

#### *4.2.2. Edukacija i trening zaposlenika*

Svaka promjena u vanjskom okruženju direktno utječe na unutarnje okruženje, ali i obrnuto. Bez odgovarajućih edukacija zaposlenika, poduzeće neće biti u mogućnosti prilagođavati se promjenama u okruženju.

Ulaganje u vlastiti kadar u svijetu postaje velika praksa, a takav trend je izražen i kod nas. Velika poduzeća svoja sredstva ulažu u dodatnu edukaciju zaposlenika, kako bi razvili dodatne kompetencije koje se smatraju potrebnima. Ulaganje u cjeloživotno obrazovanje nije samo trend, već je i potreba.

Razmišljajući na takav način, Plava laguna d.d. svake godine na kraju turističke sezone i prije početka nove provodi različit niz edukacija za koje smatraju da postoji povećana potreba u poduzeću, te također odjel ljudskih resursa u suradnji sa direktorima i šefovima odjela nastoji utvrditi i analizirati nove potrebe za određenim znanjima ili usavršavanje već postojećih znanja kroz različite seminare i treninge.

Tako su u 2015. godini edukacijski plan dodatno obogatili novim projektom pod nazivom „Konobar sutra“. Cilj ove edukacije je istaknute servise i konobare bez većeg iskustva dodatno stručno unaprijediti, te ih uvesti u posao samostalnog konobara. Kroz takvu edukaciju polaznici su kroz praktični rad i posluživanje usvojili značajne vještine i znanja neophodne za uspješnost budućeg konobara. Takav edukacijski program dodatno nadopunjuju tečajevi stranih jezika.

Znanje stranih jezika od presudne je važnosti za rad u turizmu, te svake godine Plava laguna d.d. nastavlja uspješnu suradnju sa zagrebačkim jezičnim i prevoditeljskim centrom Akademija d.o.o. Specijalizirani tečajevi stranih jezika organiziraju se za recepciju i restoran, te su osmišljeni s fokusom na stručnu terminologiju i rješavanje izazovnih situacija s kojima se zaposlenici konstantno susreću.

Zbog velikih i brzih promjena u gastronomiji te konstantnom razvoju gastronomske ponude u svijetu a samim time i kod nas, Plava laguna d.d. je u program edukacija uvela i stručno usavršavanje Specijalista odjela hrane i pića pri Fakultetu za management u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji. Konkurentnost poduzeća uvelike ovisi i o konkurentnosti radne snage, obrazovanju i specijalizaciji, te stalnom unapređenju ljudskih resursa kroz programe kontinuirane cjeloživotne edukacije, usklađivanjem obrazovnog sustava s tržišnim potrebama, stavljanjem naglaska na teoretska, ali i primijenjena znanja. Na tragu toga osmišljen je program obrazovanja za Specijalista odjela hrane i pića, koji objedinjuje sva potrebna znanja i vještine za ovladavanje gastronomijom i restoraterstvom. Nakon završenog programa stručnog usavršavanja i specijalizacije za Specijalista odjela hrane i pića, svi kandidati stječu potrebna teoretska, ali i iskustveno praktična znanja koja je moguće primijeniti u širokom spektru poslova u turizmu i ugostiteljstvu.

Također, novi trendovi u ugostiteljstvu pokazuju povećanje potrebe za zapošljavanjem kuhara. Tako je i u Plavoj laguni potreba za kuharima svake godine sve veća. Kako bi unaprijedili kvalitetu rada budućih kuhara i osigurali određeni broj radnika za narednu turističku sezonu, odjel ljudskih resursa je pokrenuo projekt pod nazivom „Kuhar pripravnik“. Cilj projekta je upoznati i educirati određeni broj novih mladih kuhara. Program obuhvaća zapošljavanje i rad s mladim kuharima koji su tek završili srednju školu. Tako osmišljeni program traje dva mjeseca. Pripravnici mijenjaju mjesto rada svaka tri tjedna kako bi, uz pomoć svojih mentora – šefova kuhinja, što više obogatili svoja znanja i iskustva iz područja kuharstva.

Plava laguna provodi i edukacije rukovoditelja kroz organizacijsku klimu u Plavoj laguni i radionicu „Iskustva u praćenju radne uspješnosti“. Organizacijska klima vrlo je važna u organizaciji i u svakom odjelu. Ona neposredno utječe na zadovoljstvo radnika, a važno je naglasiti da je zadovoljstvo radnika važan preduvjet za uspješnost u radu, a samim time je povezana i sa zadovoljstvom gostiju te konačnim poslovnim rezultatima.

U radionicu pod nazivom „Iskustva u praćenju radne uspješnosti“ uključeni su šefovi odjela i direktori hotela koji se od nedavno nalaze na takvoj poziciji. Cilj takve radionice je razmjena i usporedba iskustva u radu sa zaposlenicima, uz naglasak na godišnje razgovore i ocjenjivanje. Godišnji razgovori zaključak su svih razgovora provedenih tijekom sezone. Njihova glavna svrha je porazgovarati s radnikom o njegovoj radnoj uspješnosti, dati mu povratnu informaciju o njegovom radu (pohvale i savjete kako može bolje) te odraditi ciljeve za narednu godinu.

Od ostalih edukacija i treninga koje Plava laguna provodi valja još napomenuti razne edukacije iz područja recepcijskog poslovanja, rješavanja reklamacija te edukacije i seminari iz individualne prodaje, koje zaposlenicima pomažu u rješavanju konfliktnih situacija, overbookinga, reklamacija i sličnih situacija s kojima se zaposlenici svakodnevno u svom radu susreću, a koje mogu utjecati na radnu i osobnu uspješnost i efikasnost.



#### 4.2.3. Motivacija i nagrađivanje zaposlenika

Motivacija zaposlenih je jedan od važnijih dijelova managerskog posla, ona se odnosi na razloge ljudskog ponašanja, odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na određeni način.

Često se postavlja pitanje kako motivirati zaposlenike i na taj način pridonijeti boljem funkcioniranju poduzeća. O motivaciji zaposlenika se puno piše i psiholozi održavaju brojne seminare gdje pokušavaju objasniti važnost uloge motivacijskog faktora za zaposlenika i njegovo zadovoljstvo. Produkt istog je kvalitetniji rad, veća kreativnost i drugo. (Jambrek I., Penić i., 2008.)

Svako poduzeće mora prvo prepoznati važnost motivacije svojih zaposlenika. Motivacija radnika je glavni razlog dobrog ili lošeg obavljanja pojedinog posla ili pojedinih radnih zadataka u poslovanju poduzeća. Polazi se od činjenice da ako je zaposlenik motiviran za rad i zadovoljan sa svojim radnim okruženjem kupac/gost će također biti zadovoljan, što dovodi do konkurentske prednosti poduzeća i dobrog poslovanja. Dakle, cilj motiviranja zaposlenika je potaknuti zaposlenika da se oni sami zauzmu za ostvarivanje ciljeva tvrtke. ([www.moj-posao.net](http://www.moj-posao.net), 20.02.2016.)

Plava laguna kao velika turistička tvrtka nastoji usmjeravati zaposlenike te ih motivirati kako bi u svom radu bili što uspješniji. S obzirom na uslužnu djelatnost, na velika i brza kretanja u suvremenom turizmu i na svakodnevnom suočavanju zaposlenika sa stresom, konfliktima, reklamacijama i sve zahtjevnijim gostima, motiviranje zaposlenika predstavlja ključ uspjeha za uspješno obavljanje radnih zadataka.

Svakom poduzeću preporuča se napraviti program nagrađivanja zaposlenika, koji se može mijenjati i nadograđivati po odjelima ili složenosti radnih mjesta. Cilj takvog programa je da bude zanimljiv zaposlenicima, da se uključuju u što većem broju, a prije svega da postanu svjesni koliko doprinose radu i uspješnosti poduzeća. Dobar program nagrađivanja u konačnici rezultira većom motivacijom zaposlenika.

Plava laguna nema određen program nagrađivanja, već provode nekoliko raznih vrsta nagrađivanja. Na kraju svake turističke sezone ili poslovne godine Plava laguna provodi facebook nagradnu igru „Podijelite s nama vaše fotografije“. Cilj nagradne igre je podijeliti sa zaposlenicima fotografije koje prenose najbolje trenutke rada i boravka u Plavoj laguni, a nagrade su simbolične prirode.

Također, krajem svake turističke sezone Plava laguna provodi izbor „Radnika sezone“, s ciljem prepoznavanja i nagrađivanja najistaknutijih radnika. Isticanjem radnika Plava laguna želi poslati poruku da želi nagraditi dobre radnike i da cijene njihov rad. Izbor radnika sezone provodi se u svakom objektu posebno, na način da zaposlenici pošalju svoje prijedloge odjelu ljudskih resursa. Nakon prikupljenih prijedloga odjel ljudskih resursa odlučuje o zaposlenicima koje žele nagraditi, dobitnici se objavljuju u internom glasilu „Plavi list“, a nagrade su novčanog oblika. Plava laguna svake godine jubilarnim nagradama odaje priznanje dugogodišnjem radu svojih zaposlenika, na način da nagrađuju 10, 15, 20 i 40 godina rada u Plavoj laguni. Priznanja se odaju na Večeri Plave lagune, te se nagrađenim zaposlenicima uručuju prigodne nagrade i priznanja.

#### *4.2.4. Komunikacija sa zaposlenicima*

Cilj komunikacije u Plavoj laguni je informiranje zaposlenika, odnosno dvosmjerna komunikacija koja dolazi do svakog zaposlenika i obrnuto. Odjel koji je zadužen sa provedbu komunikacije je Odjel ljudskih resursa. Komunikacijski kanali s kojima se služi Plava laguna jesu: oglasna ploča, Plavi list, mailing lista, facebook, on line sandučić te komunikacija kroz ocjenjivanje zaposlenika.

##### *4.2.4.1. Oglasna ploča*

Oglasne ploče su tradicionalan oblik komunikacije koje služe za prenošenje informacija, raznih događaja i odluka koje je donijela direkcija društva ili management hotela. Nalaze se u prostorijama objekta koje koriste zaposlenici kao što je sala za sastanka ili interni restoran objekta, garderobe i slično. Iako tradicionalan oblik komunikacije, takav oblik je poželjan u velikim organizacijama jer je vrlo brzo vidljiv velikom broju ljudi.

Plava laguna koristi oglasne ploče za prenošenje važnijih odluka društva koje se tiču svih zaposlenika, zatim za različite najave i događaje. Smještene su u svim objektima Plave lagune i u direkciji društva, pogodne su zbog brze razmjene informacija i velike informiranosti.

#### 4.2.4.2. *Plavi list*

Plavi list je interno glasilo Plave lagune i direktan oblik komunikacije sa zaposlenicima koji je Plava laguna razvila prije osam godina. Putem njega Plava laguna nastoji unaprijediti razmjenu informacija unutar poduzeća. Teme Plavog lista prate razne novosti, događaje i zanimljivosti, pruža odgovore na razna pitanja te se koristi za izvještavanje zaposlenika o radu poduzeća.

Godišnje izlazi četiri broja glasila, odnosno na početku, sredini i kraju sezone te na kraju poslovne godine.

#### 4.2.4.3. *Mailing lista*

Mailing lista je lista imena odnosno adresa elektroničke pošte te omogućava slanje elektroničke pošte svim imenima koja su prijavljena na istu. Omogućuje komunikaciju odnosno slanje informacija većem broju korisnika te je zbog toga vrlo brz i jeftin oblik komunikacije sa zaposlenicima. Plava laguna najčešće koristi mailing listu za informiranje zaposlenika o novim natjecajima te na takav način omogućuje svojim zaposlenicima da prvi saznaju nove potrebe poduzeća.

#### 4.2.4.4. *Facebook*

Internet predstavlja idealan mediji za komunikaciju, odnosno brzina i količina informacija, dostupnost te vremenska neograničenost postale su prednosti koje su internet učinile logičnim i neizbježnim komunikacijskim kanalom.

U današnje vrijeme više ljudi koristi internet i društvene mreže za informiranje i traženje informacija umjesto pisanih publikacija, no to ne znači da su se tradicionalni komunikacijski kanali prestali koristiti, oni ih samo nadopunjuju.

Interaktivni komunikacijski kanali jesu različiti od tradicionalnih u smislu fleksibilnosti. Osoba koja komunicira interaktivno sama odlučuje kada i kakvu poruku poslati, troškovi korištenja takve tehnologije vrlo su niski što također doprinosi fleksibilnosti ovakve komunikacije. Takva vrsta komunikacije omogućuje organizacijama da zaposlenici i kupci budu dio njihove svakodnevnice (Talpa, A., 2014.).

Otvorenost, sloboda, kreativnost i inovacija su ono što u današnje vrijeme pronalazi put do ljudi i sve što u svojoj ponudi ili pojavi sažima navedeno biti će prihvaćeno.

Upravo društvene mreže, a naročito Facebook, su to shvatile te su na taj način postale popularan dio svakodnevnog života. Na njima ljudi objavljuju, komuniciraju, informiraju se i dijele sadržaje, a neovisno o mjestu i vremenu (Vidak, I., 2014.).

Plava laguna odnosno odjel ljudskih resursa služi se facebookom u svakodnevnoj komunikaciji sa zaposlenicima, najčešće se koristi za stavljanje novih natječaja za sezonske i stalne poslove, za objave raznih informacija vezanih za zaposlenike te za razne objave rezultata nagradnih igra, natjecanja i slično.

#### 4.2.4.5. *On line sandučić*

Kako bi ostvarili još jedan način otvorene komunikacije te kako bi postali još dostupniji zaposlenicima, Plava laguna je otvorila OLJRs@andučić, odnosno on line poštanski sandučić koji je namijenjen svim zaposlenicima Plave lagune koji žele reći ili znati više. Takvim oblikom komunikacije Plava laguna želi povratne informacije od zaposlenika odnosno mišljenja i komentare ili pitanja. Ovakav oblik komunikacije je osmišljen na temelju dosadašnjih sandučića za pitanja i prijedloge koji su često bili postavljeni kod zgrade uprave, ima istu namjenu ali korisnicima omogućuje lakšu i fleksibilniju uporabu te se u ovakvom obliku puno češće koriste.

#### 4.2.4.6. *Ocjenjivanje zaposlenika*

Uloga samog ocjenjivanja je da se zaposleniku prenese strukturirana povratna informacija o njegovom radu u prethodnoj sezoni – da ga se pohvali za ono u čemu je bio dobar i ukaže na područja ili ponašanja na kojima treba poraditi kako bi bio uspješniji i u potpunosti zadovoljio očekivanja. Dakle, naglasak na onome što je kod zaposlenika dobro, a što treba popraviti. Ocjenjivanje je samo pojednostavljeni naziv za proces čiji je puni naziv „Upravljanje radnom uspješnošću“ i koji obuhvaća puno više od godišnjeg ocjenjivanja i davanja povratne informacije. Svrha tog procesa je poboljšanje radnog učinka na zadovoljstvo zaposlenika i poduzeća.

Ocjenjivanje zaposlenika obuhvaća:

- radnu uspješnost u tekućoj sezoni/godini
- radnu uspješnost u odnosu na poslove koje obavlja
- radnu uspješnost putem unaprijed poznatih i definiranih kriterija:

1. samostalnost i interes prema poslu
2. profesionalnost i radna disciplina
3. fleksibilnost i dostupnost
4. poznavanje posla
5. brzina rada
6. odnos s kolegama
7. pristup gostima
8. ukupan dojam

Osim poboljšanja radnog učinka, Plava laguna želi ocjenjivanjem zaposlenika ostvariti izravnu komunikaciju između managera/šefa odjela i zaposlenika, kako bi zajedno mogli utvrditi dobre i loše strane te razgovorom motivirati zaposlenike i stvoriti dobre preduvjete za ispunjavanje utvrđenih ciljeva ili ponašanja u narednoj turističkoj sezoni.

## **5. KRITIČKI OSVRT PROVEDBE INTERNOG MARKETINGA U PODUZEĆU PLAVA LAGUNA D.D.**

Društvo Plava laguna d.d. je jedno od prvih nosilaca turističke ponude u Hrvatskoj, iza koje stoji više od pola stoljeća rada, te koja kao takva zauzima važno mjesto u hrvatskom turizmu. Kad bi trebali ocijeniti više od pola stoljeća djelovanja Plave lagune, sa sigurnošću možemo utvrditi da je prepoznala vrijeme i događaje kao i ostali sudionici hrvatskog turizma, ali s jednom iznimkom: Plava laguna je prepoznala trendove razvoja brže od ostalih, i primijenila ih u kvalitetne poslovne odluke u kratkom periodu. Sada, nakon više od pola stoljeća postojanja i djelovanja, Plava laguna je moderno poduzeće sa raznom strukturom kapaciteta, koja je u svim svojim razvojnim fazama poprimila nove pojavne oblike i zadovoljava sve strože kriterije asortimana turističkih proizvoda i usluga te se stalno obogaćuje novim motivima što dovodi do promjena u svrsi, načinu i sadržaju pružanja usluga. Pozitivna karakteristika razvoja Plave lagune je kontinuirano ulaganje ne samo u smještajni kapacitet, već i u razvoj zaposlenika kako bi podigla kvalitetu svojih usluga.

Kako sam interni marketing i vodi do zaposlenika odnosno do upravljanja ljudskim potencijalima, možemo zaključiti da je interni marketing stvaranje, razvijanje i održavanje unutarnje kulture poduzeća, te na taj način pomaže pri ostvarivanju ciljeva, što dovodi do ugleda tvrtke i stvaranja imidža gdje veliku ulogu imaju zaposlenici.

Plava laguna pruža dobar primjer u provođenju koncepta internog marketinga, koji započinje već od pronalaska i zapošljavanja novih zaposlenika. U ovom radu daje se osvrt na proces pronalaska i odabira zaposlenika. Plava laguna ima unaprijed definiran i uhodan sustav zapošljavanja koji ovisi o trenutnim potrebama, a odjel ljudskih resursa može vrlo brzo i kvalitetno odgovoriti na nove potrebe u poduzeću. Svi zaposlenici se prilikom zapošljavanja upoznaju sa poduzećem, njegovom vizijom i ciljevima.

Nadalje, u završnom radu daje se osvrt na edukaciju i trening zaposlenika.

Visok stupanj educiranosti i individualan pristup svakom zaposleniku razlog su zašto poduzeća stvaraju odnos povjerenja sa svojim zaposlenicima, što dovodi do motiviranog i zadovoljnog zaposlenika.

Plava laguna aktivno provodi edukaciju zaposlenika. Odjel ljudskih resursa koji je zadužen za analiziranje potreba te za provođenje i odabir zaposlenika za edukacije i treninge, kvalitetno na godišnjoj razini analizira nove vrste edukacija i treninga, jer stjecanje novih znanja i vještina aktivno pridonosi poslovnoj uspješnosti poduzeća. Ovdje bi posebno istaknula i pohvalila edukacije iz područja gastronomije, odnosno projekt „Konobar sutra“ i „Kuhar pripravnik“. Takvim projektima Plava laguna povećava stabilnost strukture budućih kadrova, što uvelike doprinosi podizanju kvalitete rada i uvođenju novih standarda u odjel hrane i pića.

Kao alat internog marketinga, u radu je prikaza komunikacija Plave lagune sa svojim zaposlenicima. Uspješne tvrtke znaju da je komunikacija sa zaposlenicima od velike važnosti, što dovodi do zadovoljstva, dodatnog angažmana i produktivnijih zaposlenika, a u konačnici i boljih financijskih rezultata poduzeća. Od već navedenih komunikacijskih kanala kojima se Plava laguna služi jesu: oglasna ploča, interno glasilo Plavi list, mailing lista, facebook, on line sandučić te komunikacija kroz ocjenjivanje zaposlenika. Svi ovi kanali važni su u komunikaciji Plave lagune sa svojim zaposlenicima. Bez obzira mijenjaju li se strategije poslovanja, u vrijeme brzih promjena interna komunikacija je od velike važnosti, a otvorena i dvosmjerna komunikacija pomaže zaposlenicima da bolje razumiju što se dešava i što se od njih očekuje, što pomaže boljim rezultatima rada.

Prijedlog kojeg bi uvela za poboljšanje interne komunikacije u Plavoj laguni jesu timski sastanci uživo, pod time podrazumijevam sastanke između zaposlenika, voditelja odjela i managera hotela, te sastanke sa ostalim objektima Plave lagune. Razlog tome je što je komunikacija licem u lice i dalje najučinkovitiji oblik komunikacije, važno je uključiti zaposlenike u donošenje odluka, u rasprave i u rješavanje problema, na taj se način postiže bolji timski rad, zaposlenici se osjećaju uključeni u važne odluke poduzeća, njihove ideje se razmatraju i pohvaljuju, što uvelike pridonosi boljoj motivaciji, osjećaju uključenost i na kraju efikasnijem radu.

Na kraju može se zaključiti da je Plava laguna uspješno poduzeće, koje ima perspektivu i želju za daljnjim razvijanjem i ulaganjem, ne samo u smještajne

kapacitete već i u svoje zaposlenike. Koja je tajna njenog poslovnog uspjeha? Tradicija, mudrost njezine povijesti, težnja financijskoj stabilnosti i realan način razmišljanja, a uz sve to odgovorni su jedni prema drugima, a međusobno poštovanje smatraju kao preduvjet bez kojeg ne bi imali uspješan tim.



## 6. ZAKLJUČAK

Kako bismo razumjeli marketing te razvijali i provodili marketinške strategije važno je razumjeti okruženje u kojem se ono odvija. Ono je mješavina unutarnjih i vanjskih sila koje okružuju organizaciju i imaju utjecaj na nju. Kako bismo formirali dobar eksterni marketing prije svega je potrebno razviti interni i interaktivni marketing, odnosno 3M koncept.

Primjena marketinških razmišljanja koja vrijede u eksternom okruženju na interno okruženje, predstavlja osnovu za izgradnju koncepta internog marketinga. Dakle, u internom marketingu potrebno je promatrati zaposlenike kao kupce proizvoda/usluga.

Interni marketing je usko povezan sa upravljanjem ljudskim resursima, a upravljanje ljudskim resursima u smjeru edukacije i motiviranja zaposlenika prema što kvalitetnijem i efikasnijem ispunjavanju želja kupaca, te privlačenju odgovarajućih zaposlenika i održavanje dugoročno dobrih odnosa je preduvjet za opstanak na tržištu.

Kvalitetan interni marketing donosi mnoge prednosti, tako da potiče zaposlenike u svim odjelima da pružaju bolje rezultate rada, ohrabruje zaposlenike dajući im odgovornost, te poboljšava njihov osobni i profesionalan razvoj.

Aktivnosti internog marketinga direktno utječu na povećanje zadovoljstva zaposlenih, a čija kvaliteta direktno utječe na zadovoljstvo kupaca.

Iako je područje istraživanja internog marketinga kompleksno, istovremeno je i atraktivno zato jer ukazuje na mogućnosti koje do sada nisu dovoljno iskorištene. Promjenjivo okruženje nameće nova pravila poslovanja, pa je zato važno na vrijeme osposobiti zaposlene kako bi se mogli suočiti sa izazovima koje nameću novi trendovi.

Plava laguna vodi brigu o svojim zaposlenicima kroz primjenu internog marketinga, svakodnevno educira, motivira i komunicira sa zaposlenicima kroz razne komunikacijske kanale, što je vrlo bitno za stvaranje zadovoljnih zaposlenika, te na taj način zadržava svoju konkurentsku prednost. Jer zadovoljan zaposlenik je put do zadovoljnog gosta.

Ovim završnim radom može se prepoznati potreba internog marketinga kako u uslužnim poduzećima tako i u ostalim sektorima. Suočavajući se sva sve bržim promjenama u vanjskom okruženju, poduzeća osim usmjerenosti na kupce moraju

veliku pažnju usmjeriti na zaposlenike, znati kako ih motivirati te prepoznati nove trendove razvoja kako bi ih mogli konstantno educirati, jer ulaganje u svoje zaposlenike dovodi do konkurentske prednosti i bolje pozicije poduzeća na tržištu.

## LITERATURA

### KNJIGE:

1. Babić Hodović, V., Domazet, A., Kurtović, E., (2012.) Osnovi marketinga, četvrto izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo
2. Dibb, S., Simkin, L., Pride, W.M., Ferrell, O.C., (1995.) Marketing, europsko izdanje, MATE d.o.o., Zagreb
3. Kotler, P., (2001.) Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola, deveto izdanje, MATE d.o.o., Zagreb
4. Ozretić Došen, Đ., i skupina autora, (2001.) Marketing, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb
5. Ozretić Došen, Đ., (2002.), Osnove marketinga usluga, Mikrorad d.o.o., Zagreb
6. Ozretić Došen, Đ., (2010.), Osnove marketinga usluga, drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Mikrorad d.o.o., Zagreb
7. Robbins, P.S., Judge, A.T., (2009), Organizacijsko ponašanje, 12. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb
8. Stauss, B., Hoffman, F., (2000.) „Minimizing internal communications gaps by using business television“, objavljeno u Varey, R., Lewis, B. (urednici): Internal Marketing, Directions for Management, Routledge, London

### ČLANCI:

1. De Bruin – Reynolds, L., Roberts – Lombard, M., De Meyer, C., (2015.), Traditional Internal Marketing Mix and its perceived influence, Journal of Global Business and Technology, Volume 11, Number 1
2. Jamberek, I., Penić, I., (2008.) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zb. Prav. fak. Sveuč. Rij., Volume 29, br.2, str. 1181-1206

3. Jurković, Z., (2012.) Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business and Economics Issues, Vol. XXV, No. 2, str. 387
4. Paliaga, M., i suradnici, (2010.) Primjena internog marketinga u poduzećima Republike Hrvatske, Ekonomska misao praksa dbk. god. XIX, broj 2, str. 211-223
5. Ratković, M., (2009.) Interni marketing u funkciji povećanja zadovoljstva kupaca, Marketing, Časopis za marketing teoriju i praksu, Vol. 40, No. 4, 269-275
6. Talpau, A., (2014.) Social Media – a new way of communication, Bulletin of the Transilvania University of Brasov, Series V: Economic Sciences, Vol.7, No.2, str. 50
7. Vidak, I., (2014.) Facebook, komunikacija 21. stoljeća, Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 5, No.1, str. 52

#### WEB IZVORI

1. [www.moj-posao.net](http://www.moj-posao.net), Dostupno na:  
<http://www.moj-posao.net/Savjet/60808/Motivacija-i-nagradjivanje-zaposlenika/6/> (20.02.2016)

#### IZVORI PODUZEĆA PLAVA LAGUNA D.D.

1. <http://hr.lagunaporec.com>
2. Interni podaci poduzeća Plava laguna d.d., prikupljeni od odjela ljudskih resursa

## POPIS TABLICA, SLIKA I SHEMA

Tablica 1. Povijesni pregled nekoliko definicija usluga.....	3
Tablica 2. Klasifikacija usluga.....	4
Tablica 3. Četiri elementa marketing miksa (4P).....	21
Slika 1. Tri vrste marketinga u uslužnoj industriji.....	8
Slika 2. Ciklus zadovoljstva u uslužnim poduzećima.....	10
Slika 3. Četiri tipa procesa razmjene na internom tržištu.....	13
Slika 4. Osnovne funkcije komunikacije.....	17
Slika 5. Tradicionalni instrumenti komunikacije sa zaposlenicima.....	18
Slika 6. On line prijava za sezonsko zapošljavanje.....	30
Schema 1. Organizacijska shema Plave lagune d.d.....	27

## SAŽETAK

S brzim poslovnim promjenama i suočavanjem s rizikom ali i mogućnostima, opstanak poduzeća, ali i njegov napredak uvelike ovisi o mogućnostima poduzeća da se prilagodi zahtjevima tržišta. Upravo zbog toga, glavni nositelji promjena u poduzeću jesu ljudski resursi, odnosno zaposlenici, koji stvaraju, prenose viziju i strategiju. Većina poduzeća ulaže velike napore na marketinške aktivnosti na eksternom tržištu odnosno prema potrošačima, ali podjednako je važno provoditi koncept internog marketinga, odnosno prema internom tržištu, svojim zaposlenicima. Interni marketing tako predstavlja aktivnosti poduzeća koja su usmjerena na edukaciju i motiviranje zaposlenika koji se nalaze u direktnom kontaktu s kupcima, te marketinške napore poduzeća prema zaposlenicima s ciljem motiviranja i zadržavanja najboljih ljudi koji će poslove obavljati na najbolji mogući način.

Ovim radom ukazuje se na potrebu i važnost internog marketinga u svakodnevnom poslovanju poduzeća, odnosno njegove ciljeve i važnost internog marketinga u odnosu na zaposlenike. Cilj internog marketinga je da se među zaposlenicima izgradi svijest o važnosti pružanja kvalitetne usluge kupcima, ali i o ulozi koju oni sami imaju u procesu usluživanja.

Provedba internog marketinga prikazana je na primjeru poduzeća Plava laguna d.d. koja kao jedna od vodećih turističkih tvrtki nastoji uspješno provoditi primjenu internog marketinga kroz odabir, edukaciju, trening, motivaciju i nagrađivanje zaposlenika. Dakle, važnost internog marketinga i njegova kvaliteta donosi mnoge prednosti, potiče zaposlenike da pružaju bolje rezultate i poboljšava njihov osobni i profesionalan razvoj, što u konačnici rezultira povećanjem zadovoljstva zaposlenika, a čija kvaliteta utječe na zadovoljstvo kupaca.

## ABSTRACT

With the rapid business changes and facing the risk but also the opportunities, the survival of the company, but also its progress largely depends on the capabilities of the corporation to adapt to market demands. Precisely because of this, the main agents of change in the company are human resources, respectively its employees, who create, transmit vision and strategy. Most companies make great efforts on marketing activities on the external market, respectively to consumers, but it is equally important to implement the concept of internal marketing, respectively to internal market, to its employees. Internal marketing not only represents activities of the company that are focused on educating and motivating employees who are in direct contact with customers, but also marketing efforts of the company towards employees with the aim to motivate and retain the best people in order to perform tasks in the best possible way.

This thesis points out the importance of internal marketing in the daily business enterprises, respectively its objectives and the importance of internal marketing in relation to employees. The goal of internal marketing is to build awareness among employees about the importance of providing quality customer service, but also on the role that they themselves have in the customer service process. The implementation of internal marketing is presented on the example of Plava Laguna Joint stock company, as one of the leading tourist companies that strives to successfully implement the application of internal marketing through selection, education, training, motivation and rewarding employees. Therefore, the importance of internal marketing and its quality brings many benefits, encourages employees to provide better results and improves their personal and professional development, which ultimately results in increased employee satisfaction, whose quality therefore affects customer satisfaction.