

# Digitalna transformacija elemenata marketinškog spleta kod poduzeća NP Brijuni

---

**Pavlečić, Paola**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*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:137:213917>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-20**



*Repository / Repozitorij:*

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



SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**DIGITALNA TRANSFORMACIJA ELEMENTA MARKETINŠKOG  
SPLETA KOD PODUZEĆA NP BRIJUNI**

Paola Pavletić

Diplomski rad

Pula, 2020.

SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**Digitalna transformacija elementa marketinškog spleta kod poduzeća  
NP Brijuni**

Diplomski rad

JMBAG: 0115035177

Studijski smjer: Marketinško upravljanje

Predmet: Istraživanje tržišta i marketing

Mentor: prof.dr.sc. Dragan Benazić

Pula, siječanj 2020.

## **SAŽETAK**

Predmet razmatranja je digitalna transformacija elementa marketinškog spleta kod poduzeća NP Brijuni. Glavni cilj rada je prikazati kako su se pojedini elementi marketinškog spleta kod poduzeća mijenjali upotrebom interneta i ostale digitalne tehnologije.

Rad je podijeljen u pet poglavlja. U prvom dijelu navode se uvodna razmišljanja o predmetnoj tematici rada. U drugom poglavlju detaljno se razrađuje pojam usluga, njihova razlika u odnosu na materijalne proizvode, obilježja, marketinški splet kod usluga. U trećem poglavlju razmatra se što je digitalna transformacija poslovanja, njezini najnoviji trendovi, definiraju se digitalni marketing, višekanalski marketing i digitalna verzija marketinškog spleta. Četvrto poglavlje namijenjeno je analizi stanja i digitalne transformacije elementa marketinškog spleta kod subjekta rada NP Brijuni. Zaključno peto poglavlje donosi kritički osvrt za svaki od elementa i idejne prijedloge za poboljšanje.

## **SUMMARY**

The subject of the discussion is the digital transformation of elements of the marketing mix at company NP Brijuni. The main aim of the paper was to show how certain elements of the marketing mix in company have changed with the use of Internet and other digital technologies.

The paper is divided into five chapters. The first part is an introductory reflection on the topic of the paper. In the second chapter, the term service and their specific characteristic are presented in detail. It is shown difference between services and material products, marketing mix of services. Chapter three looks at what digital transformation is doing, its latest trends, defining digital marketing and the digital version of the marketing mix. The fourth chapter is intended to analyze the current state and digital transformations of elements of the market mix in the subject of work of NP Brijuni. Chapter five concludes with a critical review of each element and a conceptual proposal for improvement.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

Student

---

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



**IZJAVA**  
o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile

u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

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

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_

## SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.1. Struktura rada.....	2
2. Usluge.....	3
2.1. Definicija usluga.....	3
2.2. Obilježja usluga.....	4
2.2.1. Neopipljivost.....	4
2.2.2. Nedjeljivost proizvodnje od pružanja usluge.....	6
2.2.3. Neusklađivost.....	7
2.2.4. Heterogenost.....	7
2.2.5. Odsutnost vlasništva.....	8
2.3. Marketinški splet kod usluga.....	10
2.3.1. Uslužni proizvod.....	11
2.3.2. Cijena.....	12
2.3.3. Promocija i edukacija.....	13
2.3.4. Distribucija.....	17
2.3.5. Ljudi.....	18
2.3.6. Procesi .....	19
2.3.7. Fizičko okruženje.....	21
2.4. Cvijet usluga.....	24
3. Digitalna transformacija poslovanja.....	27
3.1. Najnoviji trendovi kod digitalne transformacije poslovanja.....	28
3.2. Digitalni i višekanalski marketing.....	31
3.3. Digitalni marketinški splet.....	32
3.3.1. E-proizvod.....	32
3.3.2. E-cijena.....	33
3.3.3. E-promocija.....	35
3.3.4. E-distribucija.....	38
3.3.5. Ostali elementi marketinškog spleta.....	39
3.4. Usporedba tradicionalnih i digitalnih elementa marketinškog spleta.....	40
4. Digitalna transformacija elemenata marketinškog spleta kod poduzeća NP Brijuni.....	42



4.1. O poduzeću NP Brijuni.....	42
4.2. Digitalna transformacija elementa proizvod.....	43
4.2.1. Analiza uslužnog asortimana poduzeća.....	43
4.2.2. Analiza web sjedišta.....	44
4.2.3. Rezervacija i plaćanje usluga NP Brijuni.....	47
4.2.4. Mobilna aplikacija NP Brijuni.....	48
4.3. Digitalna transformacija elementa cijena.....	49
4.4. Digitalna transformacija elementa promocija.....	49
4.4.1. SEO optimizacija web sjedišta.....	50
4.4.2. Korištenje društvenih mreža.....	54
4.4.2.1. Facebook.....	54
4.4.2.2. Instagram.....	55
4.4.2.3. Twitter.....	57
4.4.2.4. YouTube.....	58
4.4.3. Portal TripAdvisor.....	59
4.4.4. Odnosi s javnošću.....	60
4.5. Digitalna transformacija elementa distribucija.....	60
4.6. Digitalna transformacija elementa ljudi.....	62
4.7. Digitalna transformacija elementa procesi.....	62
4.8. Digitalna transformacija elementa fizičko okruženje.....	64
5. Kritički osvrt i prijedlozi za poboljšanje.....	65
5.1. Proizvod.....	65
5.2. Cijena.....	66
5.3. Promocija.....	66
5.4. Distribucija.....	68
5.5. Ljudi.....	68
5.6. Procesi.....	69
5.7. Fizičko okruženje.....	70
6. Popis literature.....	71
7. Popis slika i tablica.....	73

# 1. Uvod

Usluge su iskustva koje zbog svojih specifičnih obilježja imaju niz različitosti u odnosu na opipljive proizvode. Marketinški stručnjaci moraju promišljeno organizirati komunikaciju specifičnih obilježja i znati ih približiti ciljnom segmentu. Marketinški postulat i splet koji vrijedi za proizvode, poznati koncept 4P (proizvod, cijena, promocija, distribucija) proširuje se za dodatne elemente, ljudi, procesi, fizičko okruženje. Opet, neovisno na različitost između proizvoda i usluga, teško je u današnjem gospodarstvu odrediti gdje završava proizvod a počinje usluga, jer za isporuku opipljivih proizvoda potrebne su uslužne radnje, dok kod usluga posežemo za nizom opipljivih proizvoda kako bi dočarali uslužno iskustvo.

Razvojem interneta i ostale digitalne tehnologije, proizvodi, usluge, ali i čitava marketinška disciplina doživljavaju svoju digitalnu transformaciju. Poduzeća danas teško mogu biti konkurentna ukoliko ne prigrle digitalnu tehnologiju koja je jedna od glavnih poluga za razvoj gospodarstva i društva.

## 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet rada je razmatranje na koji način su klasični elementi marketinškog spleta kod usluga upotrebom interneta ostale digitalne tehnologije doživjeli digitalnu transformaciju kod predmetnog poduzeća.

U radu su korišteni sekundarni izvori, te izvedena sekundarna analiza u kojoj se detaljno razrađuje digitalna transformacija elementa marketinškog spleta kod poduzeća - Nacionalni park Brijuni. Analiza je izvršena u skladu sa svim informacijama koje su bile dostupne.

## 1.2. Struktura rada

Diplomski rad podijeljen je u pet poglavlja. U uvodnom poglavlju navode se uopćena razmišljanja, te predstavlja predmet rada.

U drugom poglavlju nastoji se približiti pojam usluga i ponuditi njihova definicija. Opisana su specifična obilježja usluga i provedena komparacija u odnosu na opipljive proizvode. Detaljno se razrađuje marketinški splet kod usluga i to na razini svih sedam varijabli koje ga čine. Opisana je i ideja o cvijetu usluga koja pobliže objašnjava korištenje same biti usluga figurativnom upotrebom latica, odnosno olakšavajućim i

unaprjeđujućim uslugama koje dovode do boljeg uslužnog iskustva sa samom biti usluge.

U trećem poglavlju razmatra se digitalna transformacija poslovanja i najnoviji trendovi digitalne transformacije kroz koju prolaze poduzeća u trećem tisućljeću. Definiran je digitalni marketing i višekanalski marketing zbog njihove referentnosti za predmet istraživanja. Razvojem internetske i ostale digitalne tehnologije dolazi do promjena u marketinškom spletu, te se nudi uvid u općenitu digitalnu transformaciju elementa marketinškog spleta. Izradom autora ponuđeno je mišljenje i usporedba razlika između klasičnih, tradicionalnih elementa kod marketinškog spleta usluga i njihove digitalne nadogradnje.

Četvrto poglavlje u potpunosti je posvećeno analizi digitalne transformacije elementa marketinškog spleta kod uslužnog poduzeća NP Brijuni. Analizirano je stanje koje se zateklo u predmetnom poduzeću. Opisan je uslužni asortiman i njegova digitalna transformacija. Način na koji poduzeće provodi politiku cijena i razmatranje transformacije. Od promotivnih aktivnosti navode se tradicionalni načini i njihova transformacija upotrebom interneta i digitalne tehnologije. Analiza se tako redom provodi do iscrpljenja svih elementa marketinškog spleta kod usluga odnosno njihove digitalne transformacije.

U petom poglavlju prikazan je kritički osvrt autora na razini svih elementa i ponuđeni su prijedlozi za poboljšanje.

Kod pisanja rada korištene su sljedeće metode: empirijska metoda, metoda deskripcije, metoda analize i sinteze. Empirijskom metodom istražena je predmetna literatura i ostali izvori informacija. Metodom deskripcije opisan je teorijski dio rada. Metodom analize i sinteze objašnjene su dobivene informacije od poduzeća NP Brijuni i podataka koji su bili dostupni. Predočeni tekst opisan je deskriptivnom metodom.

## 2. Usluge

Usluge su svuda oko nas, svakodnevno se susrećemo s njima i suučesnici smo u njihovoj realizaciji. Odlazimo li kod frizera, kozmetičara, kino, kazalište, putovanje, studiramo, večeramo u nekom od restorana, odlazimo li kod liječnika mi aktivno sudjelujemo u proizvodnji usluge. Bruto domaći proizvod glavnine zemalja svijeta otpada upravo na usluge. Uslužni sektor ne zasniva se samo na tradicionalnim uslužnim djelatnostima kao što su turizam i hotelijerstvo, obrazovanje i zdravstvene usluge, financijske usluge, profesionalne i poslovne usluge. Danas i tradicionalni robni proizvođači uviđaju da je nužno okrenuti se uslužnom aspektu svojeg poslovanja kako bi zadobili konkurentsku prednost na tržištu, koja dovodi u konačnici do povećanja prihoda poduzeća, a cilj je svakog poduzeća na tržištu prihod odnosno dobit. Zapravo, danas poduzeća koje su se do sada na tržištu nadmetala opipljivom robom, sada se usmjeravaju na pružanje specifičnih usluga u okviru prodaje finalnog proizvoda.

U ovom poglavlju bit će govora o definicijama usluga, njihovim posebnim obilježjima, marketinškom spletu usluga i njegovim elementima. Kao kruna poglavlja opisuje se model cvijeta usluga koji olakšava razumijevanje biti usluga.

### 2.1. Definicije usluga

Razni autori ponudili su definicije međutim, univerzalne i općeprihvaćene definicije nema. U nastavku citiraju se neki autori.

Udruženje American Marketing Association 1960. godine prihvaća sljedeću definiciju usluga: "Usluge jesu aktivnosti, koristi ili zadovoljstva, koja se nude na prodaju ili pružaju vezano uz prodaju dobara."<sup>1</sup>

Autori Kotler i Armstrong nude definiciju: "Usluga je aktivnost ili korist koju jedna strana može ponuditi drugoj, uglavnom je neopipljiva i ne rezultira vlasništvom bilo čega. Njezina proizvodnja može, ali i ne mora biti povezana sa opipljivim, fizičkim proizvodom."<sup>2</sup>

Groonros je pokušao objediniti definicije većeg broja autora, pa kaže: "Usluga je aktivnost ili niz aktivnosti, u većoj ili manjoj mjeri neopipljive prirode, što se obično, ali

---

<sup>1</sup> Ozretić Došen Đ., Osnove marketinga, 2010., str.21, citirano prema: Groonros C, Service management and Marketing, Lexington Books,1990., str. 26.

<sup>2</sup> Ozretić Došen Đ., Osnove marketinga, 2010. str. 21., citirano prema: Kotler P., Armstrong G., Principles of Marketing, Prentice Hall International editions, 1991., str. 603.

ne i nužno odvija u interakciji korisnika s osobom koja pruža uslugu i/ili fizičkim resursima, odnosno sustavima onoga tko pruža uslugu, a koja se pruža kao rješenje problema korisnika.”<sup>3</sup>

Zbog niza obilježja usluga, koja ih razlikuju od opipljivih proizvoda, usluge je teže definirati. Predložene definicije samo su mali dio velikog broja definicija koje sežu daleko u povijest. Problematikom definiranja usluga bavili su se teoretičeri još od 18. stoljeća. Usluge je teže definirati, objasniti, komunicirati ciljnom tržištu, te je u tom smislu potreban predan rad, oslušivanje tržišta i praćenje trendova.

## **2.2. Obilježja usluga**

Usluge imaju niz različitosti i specifična obilježja u odnosu na proizvode. Usluge se ne mogu opipati, ne mogu se skladištiti i sačuvati za kasniju upotrebu, postoji istovremenost proizvodnje i potrošnje, gdje je korisnik aktivni sudionik proizvodnog procesa. Usluge je teško standardizirati jer one ovise kako od pružatelja usluge, tako i od korisnika.

Usluge se u mnogočemu razlikuju od fizičkih proizvoda. Kod proizvoda s jedne strane imamo dominaciju opipljivih elementa, dok kod usluga s druge strane dominiraju neopipljivi elementi. Poduzeća su u stalnoj potrazi za rješenjem kako neopipljivost usluge približiti korisnicima.

Karakteristike svojstvene uslugama jesu: neopipljivost, istovremenost proizvodnje i potrošnje, neuskладиštivost, heterogenost i odustnost vlasništva. O ovim obilježjima biti će govora u nastavku rada.

### **2.2.1. Neopipljivost**

Neopipljivost je prva karakteristika usluga. Ovo važno obilježje usluga predstavlja izazov za uslužna poduzeća da odrede na koji način će usluge, koje su u svojoj esenciji neopipljive, približiti korisnicima. Zbog ovog obilježja potrošači se prilikom donošenja odluke o kupnji susreću sa većim percipiranim rizikom. Zadatak je poduzeća da smanji taj percipirani rizik i približi korisniku percepciju vrijednosti za novac.

---

<sup>3</sup> Op.cit pod 1.

„Neopipljivost je najčešće isticano obilježje usluga, a ponudu i potražnju za uslugama čini specifičnima. Usluge je teško nuditi, ali i ponudu usluga je teško razumjeti jer usluga ne može biti viđena, dotaknuta, isprobana, ne može ju se kupiti pa ponijeti kući, te odložiti za kasniju upotrebu. Dakle usluga se koristi, ali se fizički ne posjeduje.“<sup>4</sup> U tablici su vidljive bitne razlike između proizvoda i usluga, te je napravljena njihova komparacija.

**Tablica 1. Sedam važnih razlika između materijalnih proizvoda i usluga**

PROIZVOD	USLUGA
1. Potrošač posjeduje materijalni opipljivi objekt.	1. Korisnik posjeduje iskustvo, sjećanje. Iskustvo se ne može preprodati ili dati trećoj osobi.
2. Cilj proizvodnje je uniformiranost- svi proizvedeni proizvodi su jednaki.	2. Cilj usluge je jedinstvenost; svaki korisnik i svaki kontakt s korisnikom je poseban.
3. Proizvod se može skladištiti- potrošač može pregledati uzorak proizvoda prije odluke o kupovini.	4. Usluga nastaje i nestaje: ne može se skladištiti.
5. Kontrola kvalitete provodi se usporedbom outputa sa specifikacijama.	5. Kvalitetu procjenjuju korisnici uspoređujući percepcije sa očekivanjima.
6. Ako nastupi greška u proizvodnji, proizvod je moguće škartirati.	6. Za uslugu pruženu na neodgovarajući način, jedini mogući oblik popravka jesu isprika i ponovno pružanje usluge.
7. Moral zaposlenika je važan.	7. Moral zaposlenika je ključan.

Izvor: izrada autora prema: Ozretić Došen Đ., Osnove marketinga, Ekonomski fakultet Zagreb, 2010, str 30, prema: Peter, J.P. – Donnelly, J.H..Jr: Marketing Management- Knowledge and Skills, Ric-hard D. Irwin., 1995., str 20

<sup>4</sup> Op.cit. pod 4, str. 29

Imajući u vidu distinktivna obilježja usluga u odnosu na fizičke proizvode poduzeća će lakše uspostaviti adekvatnu komunikaciju sa ciljanim korisnicima svojih usluga. Usluge su iskustva koje se ne mogu skaldistiti za kasniju upotrebu. Svaki kontakt s korisnikom je jedinstven, te su u tom smislu usluge jedinstvene i teže ih je uniformirati. Nije bitno što poduzeće govori o svojim uslugama jer kavalitetu procijenjuju korisnici uspoređujući svoja očekivanja sa percepcijama. Usluge moraju biti pružene na odgovarajući način i tu je moral i motiviranost zaposlenika ključan.

### **2.2.2. Nedjeljivost proizvodnje od pružanja usluga**

Druga važna karakteristika usluga je istovremenost proizvodnje i pružanja usluge. Kod materijalnih proizvoda proces proizvodnje prethodi prodaji i potrošnji, dok kod usluga nije tako. Usluge obilježava istovremenost proizvodnje i potrošnje odnosno pružanja i korištenja. Ovo je važna distinkcija usluga u odnosu na opipljive materijalne proizvode.

„Na primjer, u paketu usluga koji zovemo turističkim proizvodom, prijevoz zrakoplovom u turistički destinaciju, noćenje u hotelu, ručak u restoranu, izlet, razgledavanje grada, posjet muzeju itd., predstavljaju usluge čije se pružanje i korištenje odvijaju istovremeno. One se ne mogu pružiti niti koristiti ako korisnik- turist nije nazočan.“<sup>5</sup>

„Uključenost korisnika u proces pružanja (proizvodnju) i isporuku odnosno korištenja usluge ima važne implikacije za pružatelje usluga. Oni moraju neprekidno i sustavno voditi brigu o tome što se i na koji način pruža korisnicima. Percepcije korisnika o svemu što su što su vidjeli i osjetili, o ponašanju i profesionalnosti svih s kojima su dolazili u kontakt tijekom procesa pružanja/korištenja usluge, te o primjerenosti i usklađenosti koraka u samom procesu kroz koji su prolazili, određuje uspješnost poslovanja uslužnog poduzeća i buduće ponovno korištenje usluge.“<sup>6</sup>

Prilikom pružanja usluga korisnike je potrebno staviti u fokus svih aktivnosti, voditi brigu o njima za vrijeme čitavog procesa proizvodnje, jer će jedino takav pristup generirati zadovoljnog korisnika koji će željeti ponoviti proizvodni proces, odnosno ponovno kupiti uslugu.

---

<sup>5</sup> *Ibidem str.33*

<sup>6</sup> *Ibidem str.34*

### **2.2.3. Neuskладиštivost**

Neuskладиštivost je treća važna karakteristika usluga. Kod opipljivih materijalnih proizvoda ukoliko je proizvedeno više nego što je tržište tražilo, materijalne proizvode možemo pohraniti i ponuditi kasnije na prodaju po smanjenoj cijeni ili slično. Kod usluga takvi postupci ne postoje jer su usluge neuskладиštive.

„Neuskладиštivost usluga logična je posljedica već opisanih obilježja neopipljivosti i istovremenosti proizvodnje i potrošnje. Tako neiskorišteno noćenje u hotelu iz vremena niske potražnje za uslugom noćenja ne može biti pohranjeno za korištenje u razdoblju intenzivne potražnje tijekom glavne turističke sezone. Zrakoplovno poduzeće čiji zrakoplov leti na relaciji Zagreb-Split, npr. u 16:00 sati, ne može prodati prazna sjedala za let nakon polijetanja aviona, tj., recimo u 16:05 sati. Ponuda usluge prijevoza nestaje i višak kapaciteta se ne može pohraniti za potražnju koja će se pojaviti kasnije. Stoga je u marketingu i menadžmentu usluga potrebno posvetiti posebnu pozornost rješavanju problema oscilacija u potražnji za uslugom. Znači, prilagoditi ponudu potražnji u uslužnoj je djelatnosti gotovo „umjetnost“<sup>7</sup>.

Zbog neopipljivosti i istovremenosti proizvodnje i potrošnje usluge ne možemo skladištiti i odložiti za kasniju upotrebu. Usluge se ne mogu isprobati pa nakon toga donijeti odluke o kupnji. Usluge nastaju i nestaju u kontaktu i na relaciji korisnik-pružatelj. Ukoliko jedna od varijabli nije prisutna nema proizvodnje uslužnog iskustva.

### **2.2.4. Heterogenost**

Heterogenost je četvrta važna karakteristika usluga. Za razliku od proizvoda usluge je teže standardizirati, jer one ovise o tome tko i na koji način pruža uslugu, odnosno tko koristi uslugu. Dakle, radi se o međuljudskom odnosu između pružatelja i korisnika usluge. Svaki međuljudski odnos je kompleksan, te je time i odnos pružatelj i korisnik teže standardizirati.

„Heterogenost usluga posljedica je uključenosti ljudskog činitelja. Intenzivan odnos korisnik usluge- subjekt koji pruža uslugu nužno čini taj odnos jedinstvenim u svakom njegovom nastanku i trajanju. Znači, usluga je heterogena jer ovisi o tome tko, kada i

---

<sup>7</sup> *Ibidem str.34*



gdje ju pruža, ali i koristi. Što je stupanj radne intenzivnosti usluge viši, heterogenost je izraženija.“<sup>8</sup>

„Heterogenost stvara poteškoće u standardizaciji i kontroli kvalitete. Za razliku od proizvodnih uslužna poduzeća ne mogu izvršiti inspekciju prije pružanja usluge i odbaciti uslugu ako ona ne odgovara standardima i određenoj razini kvalitete. Nastojanja za kontrolom kvalitete i smanjenjem heterogenosti usluge ponajprije su usmjerena na dva područja. To su pozornost koja se pridaje metodama izbora, edukacije, motivacije i kontrole rada zaposlenika, te praćenje i mjerenje stupnja zadovoljstva korisnika.“<sup>9</sup>

Zbog heterogenosti uslužnih proizvoda poduzeća trebaju značajne napore pridavati standardizaciji i kontroli kvalitete usluga. Zato danas u uslužnim poduzećima postoje posebni odjeli koje se bave ispitivanjem kvalitete usluge, te odjeli ljudskih resursa koji nastoje izabrati odgovarajućeg zaposlenika na opis radnog mjesta i kontinuirano pružaju edukaciju i ostale vidove motivacije. Dakako, radi se o uslužnim poduzećima koja su odavno prepoznala da bez fokusa na zaposlenike i korisnike nema izvrsnosti u tržišnoj utakmici. Takva su poduzeća izjednačila važnost zaposlenika i korisnika.

### **2.2.5. Odsutnost vlasništva**

Peta važna karakteristika usluga je odsutnost prijenosa vlasništva. Prilikom kupnje materijalnog opipljivog proizvoda kupac postaje vlasnikom proizvoda. Vlasnik sa svojim dobrom može raditi što ga je volja, može proizvod koristiti, može ga preprodati, može ga odložiti i kasnije koristiti. Sve navedeno kod kupovine usluga nije primjenjivo.

„Usluga se odnosi na aktivnost ili korist koja je neopipljiva te koju jedna strana može ponuditi drugoj, ali ne rezultira promjenom vlasništva.“<sup>10</sup>

U definiciji vidljivo je da zbog neopipljivosti usluga prilikom kupnje ne dolazi do prijenosa vlasništva. Drugo obilježje koje rezultira odsutstvom prijenosa vlasništva je neusklađivost usluga. Kod kupovine usluga govori se o kupovini prava korištenja usluge (npr. hotelske sobe, mjesta na parkiralištu, kreditne kartice, vremena odvjetnika itd.).

---

<sup>8</sup> *Ibidem str. 35*

<sup>9</sup> *Ibidem str.35*

<sup>10</sup> T. Vranešević, C.Vignali, D.Vrontis, Upravljanje strateškim marketingom, Zagreb, Accent, 2004., str. 333.

Iznesena su ključna obilježja usluga, te se rezimira da su ona: neopipljivost, nedjeljivost proizvodnje i potrošnje, neusklađivost, heterogenost i odustnost vlasništva. U tablici 2. prikazan je odnos navednih specifičnih obilježja usluga i njihove implikacije na marketinške odluke. U tablici nije navedeno obilježje prijenosa vlasništva koje nije svojstveno uslugama jer ono po logici stvari proizlazi iz navedenih karakteristika usluga.

**Tablica 2. Obilježja usluge i problemi marketinga**

Jedinstvena obilježja usluga	Posljedični problemi marketinga
Neopipljivost	Ne mogu biti pohranjene. Ne mogu biti zaštićene patentima. Ne mogu biti lako izložene ili priopćene Teško je odrediti cijenu.
Nedjeljivost	Korisnik je uključen u proizvodnju. I drugi korisnici su uključeni u proizvodnju. Teško je ostvariti centraliziranu masovnu proizvodnju.
Neusklađivost	Usluge se ne mogu uskladištiti.
Heterogenost (raznolikost)	Teško je kontrolirati standardizaciju

Izvor: izrada autora prema Ozretić Došen Đ., Osnove marketinga, Ekonomski fakultet Zagreb, str 37, prema: Zeithamal, V.A.-Parasuranam, A. Berry, L.L.: Problems and Strategies in Services Marketing“, Journal of Marketing, str 33-46

Zbog navedenih obilježja usluga marketinška orijentacija koja vrijedi za opipljive proizvode ne zadovoljava potrebe sektora usluga. Poduzeća se prilikom kreiranja marketinških strategija moraju voditi tim obilježjima kako bi korisniku približila svoju ponudu. Usluge zahtijevaju više napora u objašnjenju kakvu će vrijednost korisnik dobiti za uloženi novac.

### 2.3. Marketinški splet kod usluga

Cilj je svakog uspješnog poduzeća da ostvaruje profit na tržištu, ukoliko se radi o profitnim subjektima. U ostvarenju cilja nužno je da korisnik bude u fokusu poduzeća, te da menadžment poduzeća uvidi važnost funkcije marketinga koja će se integrirati sa ostalim funkcijama. Jednom kada poduzeće odabere ispravnu orijentaciju može početi sa planiranjem marketinškog spleta. Nastavno vidljiva je definicija marketinškog spleta.

„Splet marketinga je skup taktičkih marketinških instrumenta kojim poduzeće upravlja i kombinira ih kako bi proizvela željenu reakciju na ciljnom tržištu. Splet marketinga sastoji se od svega što tvrtka može učiniti kako bi utjecala na potražnju za svojim proizvodom. Mnogobrojne mogućnosti mogu se podijeliti u četiri grupe varijabli poznatih kako „Četiri P“: proizvod (product), cijena (price), distribucija (place) i promidžba (promotion)“.<sup>11</sup>

Navedeni splet marketinga funkcionira za tržište materijalnih proizvoda, međutim sektor usluga je kudikamo drugačiji. Uvažavajući specifična obilježja usluga: neopipljivost, istovremenost proizvodnje i potrošnje, neusklađivost, heterogenost, odsutnost vlasništva, marketinški splet kod usluga doživljava modifikacije u smislu povećanja broja varijabli. U marketinški splet usluga prijeko je potrebno uključiti procese, fizičko okruženje (fizičke dokaze) i ljude.

„Poduzeće oblikuje, kontrolira i prilagođava marketinški splet usluge radi postizanja željene reakcije korisnika i ostvarenja planom utvrđenih ciljeva poslovanja. Svrha će biti ispunjena ukoliko marketinški splet predstavlja kombinaciju elementa koja omogućava zadovoljenje očekivanja, potreba i želja izabranog ciljnog tržišta korisnika.“<sup>12</sup>

U nastavku rada detaljno se nudi analiza elementa marketinškog spleta kod usluga na razini svih sedam elementa.

---

<sup>11</sup> Kotler P. et al., Osnove Marketinga, Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Mate d.o.o., 2007., str. 34.

<sup>12</sup> Ozretić Došen Đ. Osnove marketinga usluga, Miokarad d.o.o., Zagreb 2010, str. 115

### 2.3.1. Uslužni proizvod

Uslužni proizvod se sastoji od srži proizvoda koji odgovara osnovnoj potrebi korisnika i dodatnih uslužnih elementa koji olakšavaju njegovu upotrebu ili dodaju vrijednost proizvodu. U središtu svake marketinške strategije nalazi se uslužni proizvod. Oblikovanje usluge prva je varijabla pri odlučivanju o marketinškom spletu.

„Uslužna poduzeća rijetko nude samo jednu uslugu. Ponuda najčešće obuhvaća nekoliko ili više usluga. Zbog toga se često promatra u odnosu prema sljedećim razinama:

- Generički proizvod- osnovna usluga. To može biti, na primjer, sjedalo u zrakoplovu, odnosno prijevoz iz jednog mjesta u drugo ili postelja u hotelskoj sobi odnosno noćenje.
- Očekivani proizvod. Očekivanu uslugu čini generička usluga zajedno s minimalnim uvjetima koji moraju biti ispunjeni da bi došlo do njezinog korištenja. Na primjer, kupujući kartu za prijevoz zrakoplovom, uz mjesto u zrakoplovu korisnici usluge očekuju: udobne prostore čekaonica u zračnoj luci, sigurnost leta, kvalitetan obrok, čiste sanitarne prostore, poštovanje reda letenja- točnost.
- Dodatni proizvod- područje koje omogućava diferencijaciju jedne usluge od druge. Dodatna vrijednost postiže se nadgradnjom osnovne usluge elementima pouzdanosti (u smislu pružanja usluge baš onako kako je obećano) i razumijevanja (u smislu spremnosti i volje da se pomogne korisniku pri rješavanju njegovih problema). Na primjer, poslovni ljudi u svojstvu korisnika usluga zračnog prijevoza imaju mogućnost korištenja pogodnosti koje se ne nude putnicima u ekonomskoj klasi: mogućnost transfera u zračnu luku i iz zračne luke.
- Potencijalni proizvod uključuje sve dodatne elemente i prednosti koje jesu ili mogu biti korisne, drugim riječima radi se o potencijalu usluge za pridobivanje novih korisnika i/ili proširenje dosadašnjih primjena. Na primjer, to su aktivnosti koje poduzeće poduzima radi izgradnje lojalnosti korisnika (popust frequent flyer, program zrakoplovnih poduzeća za putnike koji često lete), povezivanja s drugim uslužnim poduzećima (npr. zrakoplovna poduzeća sa hotelima)<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Op.cit. pod 13, str. 116

Uslužni proizvoda je polazni element kod kreiranja marketinškog spleta. Poduzeća malo kada nude samo jednu uslugu. Ona nude čitav paket usluga kod kojih je jedna usluga sama bit uslužnog proizvoda dok su druge usluge dodatne koje uokviruju samu bit. Primjer su aviokompanije kod kojih je osnovna usluga prijevoz putnika od jedne destinacije do druge, dok su dodatne usluge mogućnosti putnika da obavi check in online, da može izabrati mjesto u kabini, ili pak letjeti business classom, može rezervirati automobil preko aviokompanija od zračne luke i povratno do zračne luke, itd.

### **2.3.2. Cijena**

Za poduzeća cijena predstavlja sredstvo ostvarenja cilja tj. profita, dok za korisnika predstavlja trošak nužan za ostvarenje željene koristi. Osim cijene poduzeća trebaju uzeti u obzir i sve ostale troškove koje korisnici imaju prilikom korištenja usluge: vrijeme, fizički, mentalni trošak i dodatne financijske troškove.

„Cijenu je potrebno promatrati s ekonomskog i psihološkog stajališta. Ekonomski, cijena određuje prihode i dobit uslužnog poduzeća. Psihološki, cijena usluge utječe na određivanje vrijednosti koju usluga ima za korisnika, ona je pokazatelj kvalitete i ima važnu ulogu pri stvaranju i održavanju imidža poduzeća.“<sup>14</sup>

Kod usluga cijena ima važnu ulogu kod reguliranja potražnje i koristi se kao alat za reguliranje oscilacija u potražnji. U periodima visoke potražnje cijene usluga biti će maksimalne, kako bi destimulirale korisnike odnosno potražnju. S druge strane u razdobljima niske potražnje cijene se smanjuju ne bili se stimuliralo korisnike na odluku korištenja usluge. Snižavanjem cijena potražnja se seli u razdoblja niske potražnje.

Dok je za ponuđača cijena put ka postizanju profita za korisnika ona predstavlja trošak za dobivanje željene koristi. Uslužna poduzeća osim samog novčanog troška u obzir trebaju uzeti i sve druge troškove koje korisnici imaju kod korištenja usluge, te iste trebaju težiti smanjivati.

---

<sup>14</sup> *Ibidem str. 150*

### 2.3.3. Promocija i edukacija

Uslužna poduzeća moraju znati kvalitetno komunicirati sa svim ciljnim skupinama, što uključuje korisnike, zaposlenike i partnere. Bez kvalitetne i integrirane komunikacije nema kvalitetne isporuke usluge. Zbog posebnih obilježja usluga u odnosu na materijalne proizvode poduzeća trebaju komunicirati prema korisnicima na način da im približe uslugu, da se diferenciraju od konkurencije i u konačnici da postignu zadovoljstvo korisnika. Također, poduzeća trebaju stvarati zadovoljne interne korisnike, odnosno zaposlenike jer jedino zadovoljni zaposlenici mogu pružati i sudjelovati u kreiranju vrhunskog uslužnog iskustva. Za motiviranje zaposlenika poduzeća imaju na raspolaganju različite alate koji uključuju i edukacije zaposlenika.

Razvijanje efektne strategije komunikacije mora uzeti u obzir brojne posebne izazove s kojima se proizvođači robe obično ne susreću. Preciznije rečeno, neopipljivost, neodvojivost proizvodnje i potrošnje, heterogenost, neusklađenost, odsutnost vlasništva predstavljaju posebne izazove koje treba razmotriti kada se razvija strategija komunikacije.

Nastavno se citiraju autori Beatson i Hoffman i njihova razmatranja važnosti ispravne komunikacije sa svim razinama korisnika.

„Prvo, budući da se usluge konzumiraju kao zajedničko iskustvo sa „drugim korisnicima“, pogrešno usmjerena komunikacija može rezultirati nepredviđenim posljedicama u vidu dva različita segmenta ciljnog tržišta koja odgovaraju na istu vrstu komunikacije i u isto vrijeme. Drugo, menadžeri usluga trebaju biti svjesni da će komunikacija poduzeća često biti tumačena kao eksplicitna obećanja koja korisnici koriste kao osnovu za svoja inicijalna očekivanja. Stoga poduzeće treba biti spremno pružiti ono što je obećano u promotivnoj poruci. Treće, kako uslužno osoblje često proizvodi uslugu u bliskom kontaktu sa korisnicima, zaposlenici trebaju biti uzeti u obzir kao interni korisnici. Na kraju, u mnogim slučajevima pružatelji usluga koji proizvode uslugu moraju i prodavati što posljedično postavlja pitanje u vezi sa strateškim implikacijama pretvaranja „pružatelja usluge u prodavača“.<sup>15</sup>

Usluge su iskustva koja nastaju na temelju procjena korisnika sa očekivanjima od usluge i njihove percepcije pružene usluge.

---

<sup>15</sup> Beatson J.E.G., Hoffman K.D., Marketing usluga, prijevod. Živković R. Gajić J, Univeritet Singidunum, Data Status, Beograd 2013, str. 195.

U komunikaciji nužno je da se isporuči ono što je obećano jer u protivnom dolazi do nezadovoljstva korisnika. Autori su naglasak stavili i na zaposlenike kao interne korisnike bez čije edukacije i motiviranja nema kvalitetne isporuke usluge.

Prilikom komunikacije sa ciljanim skupinama, bilo internim ili eksternim, uslužna poduzeća imaju na raspolaganju sljedeće alate:

- *Oglašavanje* je jedan od najčešće korištenih alata promocije uslužnih poduzeća. „Oglašavanje je plaćena, neosobna komunikacija, određene organizacije identificirane u poruci putem različitih medija, a ima za cilj informiranje i/ili persuaziju članova određene javnosti“<sup>16</sup>

Uslužna poduzeća prilikom oglašavanja uslužnih proizvoda trebaju se fokusirati na opipljive elemente povezane s uslugom- npr. hoteli nude besplatan parking za svoje goste, imaju spa i wellness program s najnovijom opremom, nude igraonice za djecu kako bi roditelji bili u mogućnosti izdvojiti vrijeme za sebe itd.

- *Osobna prodaja*: „Osobna prodaja može se definirati kao oblik osobne komunikacije u sklopu koje prodavač surađuje s potencijalnim kupcima, te pokušava njihovu namjeru kupnje usmjeriti prema proizvodima ili uslugama koje zastupa.“<sup>17</sup>

Kako i na koji način će se koristiti osobna prodaja ovisi o vrsti usluge, dali imamo usluge visokog ili niskog intenziteta kontakta. Kod turističkih djelatnosti uglavnom postoji visoki intenzitet kontakta sa korisnikom. Postoji intenzivan odnos korisnik-zaposlenik poduzeća. U takvim situacijama osobna prodaja postaje snažni promotivni alat. Ipak, osobna prodaja ima i svoja ograničenja odnosno situacije u kojima se ne preporuča. „Troškovi osobne prodaje po posjetu općenito su visoki. Zbog toga je to skupa metoda za traženje potencijalnih korisnika usluge, pa se njezino korištenje u tu svrhu ne preporuča“<sup>18</sup>

- *Unapređenje prodaje*: „Unapređenje prodaje može se definirati kao korištenje bilo koje vrste stimulacije kako bi se posrednike i/ili potrošače potaknulo na kupnju određene marke.

---

<sup>16</sup> Prevšić J., Ozretić Došen Đ., Osnove marketinga, Udžbenici sveučilišta u Zagrebu, Adverta d.o.o., 2007, str. 228

<sup>17</sup> Op.cit pod 17, str. 234

<sup>18</sup> Ozretić Došen Đ., Osnove marketinga usluga, Miokard d.o.o., Zagreb 2010, str. 149

Stimulacija je dodatak već postojećim karakteristikama, odnosno prednostima marke i kratkoročno mijenja percepciju njezine vrijednosti odnosno cijene.<sup>19</sup>

Ovaj alat može biti usmjeren na korisnike usluga, posrednike između korisnika i poduzeća, ali i na zaposlenike. Obično se koriste nagradni natječaji, popusti, pokloni, uzorci, kuponi, pakiranja po povoljnijoj cijeni, posebni promotivni materijali, nagrade za vjernost, promidžbe na mjestu kupnje itd. Zbog svojih specifičnosti kod usluga nije moguće koristiti sve instrumente unapređenja prodaje.

- *Direktni marketing* važan je alat komunikacije. Postoje različite definicije direktnog marketinga, a Direct Marketing Association nudi sljedeću: „Direktni marketing je interaktivni sustav marketinga koji rabi jedan ili više oglašivačkih medija kako bi djelovao na mjerljiv odgovor i/ili transakciju na bilo kojoj lokaciji.“<sup>20</sup>

„Glavni oblici direktnog marketinga obuhvaćaju osobnu prodaju, telefonski marketing, marketing izravnom poštom, kataloški marketing, televizijski marketing, te internetsku prodaju.“<sup>21</sup> Korištenje direktnog marketinga u stalnom je porastu i to naročito zbog razvoja novih tehnologija koje olakšavaju dolazak do ciljnog tržišta, komunikacije i personalizacije sadržaja. Prednost direktnog marketinga u odnosu na ostale instrumente su mogućnost preciznog mjerenja uspješnosti. Poduzeća jednostavno mogu mjeriti, uspoređivati troškove i ostvarenu prodaju.

- *Odnosi s javnošću*: „Izgrađivanje dobrih odnosa s raznolikim pripadnicima javnosti tvrtke pribavljanjem korisnog publiciteta, izgrađivanjem dobrog „korporativnog ugleda“ i otklanjanje ili sprečavanje štetnih glasina, priča i događaja. Glavni alati odnosa s javnošću uključuju novinske publikacije, korporativne komunikacije, lobiranje i savjetovanje.“<sup>22</sup>

Stručnjaci za odnose s javnošću imaju na raspolaganju niz instrumenta koje mogu koristiti kako bi kreirali priče o poduzeću. Vijesti se često koriste kako bi se ciljani segment upoznao sa najnovijim dostignućima poduzeća, o njegovim proizvodima i uslugama itd.

---

<sup>19</sup> Op.cit pod 17, str. 232

<sup>20</sup> Previšić J., Ozretić Došen Đ., Osnove marketinga, Udžbenici sveučilišta u Zagrebu, Adverta d.o.o., 2007, str. 236

<sup>21</sup> Kotler P. et al., Osnove Marketinga, Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Mate d.o.o., 2007., str. 837

<sup>22</sup> Op.cit pod 20, str.793



Kod velikih poduzeća visoko rangirani menadžeri, direktori drže govore o stanju u poduzeća što može rezultirati pozitivno i negativno ovisno o pripremljenosti govornika. Zaposlenici odnosa s javnošću nastoje izgraditi što bolje odnose sa medijima, te se u tu svrhu organiziraju posebni događaji. U posebne događaje ulaze novinske konferencije, pozivanje novinara na posebne događaje koje je poduzeće organiziralo za svoje zaposlene itd. Korisni alat odnosa s javnošću su i sponzorstva kojima se jača imidž poduzeća, ali koriste se i za promociju proizvoda i usluga. Odjeli odnosa s javnošću pripremaju godišnja izvješća, brošure članke i sve ostale pisane materijale koji su potrebni za komunikaciju s javnostima, internom i eksternom. Naposljetku web sjedište tvrtke koristan je alata za komunikaciju s korisnicima koji se žele informirati o proizvodima, usluga, zanimljivostima, svjedočanstvima drugih korisnika, te u kreiranju takvih priča sudjeluju stručnjaci odnosa s javnošću. Ukoliko se poduzeće nađe u vrtlogu negativnih glasina, komentara i publiciteta zadatak je zaposlenika ovih odjela da se takve situacije izglađe i preokrenu u korist poduzeća.

- *Prenošenje informacija o korisnicima* (eng. word of mouth advertising). Poduzeća trebaju težiti stvaranju zadovoljnih korisnika jer će takvi korisnici onda raditi za njih, prenošenjem svojih pozitivnih iskustava drugim korisnicima. U literaturi nailazi se na efekte usmene predaje koje poduzeća trebaju prepoznati i uvažiti njihov doseg.

„Prema nekim istraživanjima postkupovnog zadovoljstva kupca automobila ustanovljeno je kako zadovoljni kupci prenose osmorici drugih osoba svoje pozitivne dojmove, dok nezadovoljni kupci svoje negativne dojmove prenose na dvadeset i dvije osobe. Očito je, već iz ovog primjera, da je negativan, retardirajući učinak propagande „od usta do usta“ češći, pa time i opasniji.“<sup>23</sup>

Ovakav efekt multiplikatora usmenom komunikacijom uvelike varira i ovisi o djelatnostima i situacijama. Negativna iskustva teže bržoj i češćoj multiplikaciji od pozitivnih iskustava. U kontekstu usluga multiplikator jest dvanaest, tj. loša iskustva priopćavaju se barem dvanaestorici, dobra i pozitivna iskustva dalekom manjem broju.

Nakon opisa čitavog niza promotivnih alata, zaključuje se da uslužna poduzeća imaju na raspolaganju veliki broj kombinacija za komuniciranje sa ciljnim korisnicima. Za kvalitetno komuniciranje i upravljanje promocijom, kao elementom marketinškog

---

<sup>23</sup> Meler M., Marketing, Ekonomski fakultet u Osijeku, Grafika d.o.o., Osijek, 1999., str.362.

spleta, prijeko je potrebno da se proces prati u svim fazama, od određivanja ciljnog segmenta, određivanja ciljeva komunikacije, određivanja budžeta, odabira medija, te na kraju procjene učinaka. Ukoliko poduzeće zadovolji sve faze procesa promocije rezultati neće izostati i ciljevi će biti ostvareni.

#### **2.3.4. Distribucija**

Ovaj element marketinškog spleta mora odgovoriti na pitanje gdje, kada i na koji način se usluga isporučuje korisniku. Usluge se zbog svojih specifičnih obilježja ne mogu kretati kroz distributivni kanal kao i materijalni proizvodi. Kod usluga se govori o prodaji prava korištenja usluge. Tako na primjer, možemo govoriti o direktnoj prodaji hotelskog smješta ili prodaji putem posrednika, ali samo kao o prodaji prava korištenja smještaja na određeno vrijeme. Sama usluga smještaja u hotelu ostvaruje se kao iskustvo korisnika kada stigne u hotel. Jednom kada stigne u hotel korisnika dočekuju zaposlenici hotela koji sudjeluju u kreiranju njegovog iskustva smještaja u hotelu. Poduzeća naročitu pozornost trebaju posvetiti upravo zaposlenicima prve linije jer i oni sudjeluju u distribuciji usluge tj. aktivni su sudionici kao i korisnik.

Sljedeći važan element je i mjesto pružanja usluge. Usluge su iskustvo i na iskustvo korisnika s uslugom utječe i mjesto u kojem se usluga pruža. Usluge se mogu pružati na način da korisnik sam posjećuje uslužno poduzeće (primjer opisanog hotela) ili da zaposlenici poduzeća odlaze kod korisnika (na primjer, frizer odlazi u kuću klijenta ne bili mu pružio uslugu friziranja). Kod prvog slučaja lokacija odnosno mjesto je itekako važan element korisničkog iskustva i čini sastavni dio percepcije vrijednosti usluge za korisnika. Na koji način će mjesto pružanja usluge biti dizajnirano, važna je oduka kojom se bave uslužna poduzeća. Uređenjem mjesta odnosno njegovih opipljivih elementa kompenzira se neopipljivost usluge.

„U praksi, proces distribucije uslužnog proizvoda sastoji se od tri međusobno povezana elementa:

- protok informacija i promotivnih materijala: cilj je uz pomoć distribucije informacija i promotivnih materijala (bilo fizičkim putem, bilo putem elektronskih kanala) zainteresirati potrošače za uslužni proizvod;
- pregovaranje: putem pregovaranja dolazi se do dogovora o detaljima usluge kao i o uvjetima ponude da bi se došlo do sklapanja ugovora. Krajnji cilj je prodati pravo na korištenje usluge;

- protok proizvoda: mnoge usluge zahtijevaju razna fizička pomagala pri isporuci. Usluge koje obrađuju informacije koriste se elektronskim kanalima.“<sup>24</sup>

Na koji način će poduzeće distribuirati uslugu ovisi o prirodi usluge. Turistička poduzeća mogu se odlučiti na prodaju prava korištenja svojih usluga putem posrednika kako što su turoperator, putničke agencije ili mogu prodavati svoje usluge direktno korištenjem prednosti digitalnih tehnologija. Međutim, sama srž i bit usluga događa se trenutku izravnog kontakta korisnika, zaposlenika i mjesta.

### **2.3.5. Ljudi**

Kada se govori o ovom elementu marketinškog spleta u njega ubrajamo kako zaposlenike tako i korisnike, kao aktivne subjekte u proizvodnji usluge.

▪ Zaposlenici su prva stavka kod promišljanja o ljudima kao elementu spleta. Korisnici procjenjuju zaposlenike na temelju njihovog ponašanja, izgleda, komunikacije s njima i sa kolegama. Važno je da su zaposlenici susretljivi i empatični prema potrebama i željama korisnika. Tu naročito dolaze do izražaja zaposlenici prve linije kao prve točke kontakta korisnika sa poduzećem. Oni imaju dvostruku ulogu jer komuniciraju sa korisnicima i sa ostalim zaposlenicima koji nisu vidljivi korisniku (zaposlenici back office-a). Zaposlenici prve linije moraju biti upoznati sa važnošću njihove uloge, potrebno ih je kontinuirano educirati, ali i pronaći odgovarajući sustav motivacije. Ukoliko ove potrebe poduzeće nije prepoznalo dolazi do česte fluktuacije zaposlenika što posljedično dovodi do pada kvalitete usluge.

„Elementi ključni za privlačenje, zadovoljstvo i izgradnju lojalnosti zaposlenika jesu:

- Izbor zaposlenika. Način na koji poduzeća već pri samom izboru može utjecati na zadovoljstvo zaposlenika jest da u procesu izbora nastoji uskladiti psihografski profil zaposlenika (kakvim se doživljava, kako razmišlja, kako živi) s radnim zadacima koja će obavljati.

- Obrazovanje zaposlenika. Praksa brojnih uslužnih poduzeća pokazuje kako ulaganje u obrazovanje zaposlenika donosi pozitivne rezultate već u srednjoročnim razdobljima. U vodećim uslužnim poduzećima, koja se ističu po kvaliteti usluga, ulaže

---

<sup>24</sup> Lovelock, C. i J. Wirtz, Services Marketing: People, Technology, Strategy, Pearson Prentice Hall LTD, 2007., str. 99.

se u osobnost zaposlenika, u izgradnju odnosa povjerenja i uvažavanja između poduzeća i zaposlenika.

- Motivacija zaposlenika. Ponašanje i rezultati rada zaposlenika, njihovo zadovoljstvo i lojalnost poduzeća neposredno ovise o različitim vrstama motivacije.
- Nagrađivanje zaposlenika. Mjerenje, ocjenjivanje, nagrađivanje, za postignute rezultate čine integralni dio strategiji internog marketinga.
- Povjerenje zaposlenika predstavlja element koji stvara dodatnu vrijednost u odnosu između zaposlenika i poduzeća.<sup>25</sup>

Iz navedenog vidljivo je da poduzeća posebnu pozornost trebaju pridavati zaposlenicima i tretirati ih jednako kao i korisnike. O ulaganju u zaposlenike, njihovom motiviranju, obrazovanju ovisi kvaliteta usluge bez čije komponente poduzeća ne mogu biti konkurentna na tržištu. Nadalje, razvoj tehnologije omogućio je uslužnim poduzećima olakšavanje uslužnog procesa, njegove promjene, te zaposlenicima prve linije ostavilo više vremena da se bave korisnicima nego sa administrativnim poslovima, što dodatno pridonosi motivaciji zaposlenika.

Sljedeće komponenta spleta „Ljudi“ jesu sami korisnici usluge.

- Korisnici su druga stavka kod promišljanja o ljudima kao elementu marketinškog spleta. Korisnici su neizostavan subjekt proizvodnje usluge u većini slučajeva. Oni sami uvelike utječu na kreiranje svog korisničkog iskustva. Uspješnost proizvodnje usluge ovisi i o njihovoj motivaciji, usredotočenosti, motiviranosti, spremnosti na aktivno sudjelovanje.

### **2.3.6. Procesi**

Usluge su iskustva koje nastaju u procesima pružanja usluge u kojima sudjeluju zaposlenici, sami korisnici i svi ostali opipljivi elementi. Poduzeća posebnu pozornost trebaju pridati dizajniranju ovog elementa marketinškog spleta kako bi kreirala zadovoljstvo korisnika, pozicionirala se na tržištu i pretekla konkurenciju. Svi elementi koji čine jedan uslužni proces kao što su postupci, aktivnosti, rutinske radnje, raspored odvijanja trebaju biti posloženi na način da zadovolje korisnika i da budu efikasni.

---

<sup>25</sup> Ozretić Došen Đ, op cit., str.137-141

Poduzeća koja nisu na ispravan način osmislila procese, kod kojih su koraci nelogični, nedovoljno razrađeni ili nedovršeni susresti će se sa neželjenim troškovima, neefikasnošću, gubitkom vremena, novca i generirati će nezadovoljnog korisnika.

„Opisati i razmatrati proces pružanja usluge moguće je na dva načina:

1. U odnosu na složenost, tj. ovisno o brojnosti koraka i sekvenca koje ga čine.
2. U odnosu na razgranatost pod kojom se podrazumijeva stupanj promjenjivosti koraka odnosno sekvenci u procesu.“<sup>26</sup>

Usluge se mogu promatrati i analizirati prema ukupnoj složenosti i razgranatosti procesa. Sve usluge kod kojih se potrebno prilagoditi svakom klijentu i prosuditi njegovu situaciju su usluge povećane složenosti i razgranatosti. Na primjer, računovodstveni uredi trebaju svoje poslovanje prilagoditi ovisno o poslovnima subjektima s kojima surađuju, njihovim potrebama i ciljevima. Računovodstveni stručnjaci moraju poznavati materiju svakog klijenta posebno jer se poduzeća dijele na obrte, društva ograničene odgovornosti., dionička društva itd. Svaki od tih poslovnih subjekta obavljaju različite djelatnosti, imaju različitu upravljačku strukturu, a u konačnici i vlasnike.

„Za razumijevanje olakšavanje i unapređenje uslužnog procesa poduzeća imaju na raspolaganju izradu grafičkog prikaza procesa. Dijagrami tokova u uslužnim procesima, koji se često nazivaju grafički prikazi (blueprinting) su koristan alat ne samo za procesne menadžere, već i za marketing menadžere.“<sup>27</sup>

Izrađuju se grafički prikazi izvođenja operacija u uslužnom procesu, navode se mjesta i vremensko trajanje kontakta korisnika s uslugom, koraci korisnika kao i kritične točke. Blueprint je alat za prikaz kontakta korisnika sa uslugom, troškove svakog nivoa i troškove zaposlenika koji uslužuju korisnika. Pomoću ovakvih prikaza moguće je identificirati takozvana “uska grla“ i ukloniti nedostatke u kritičnim točkama procesa.

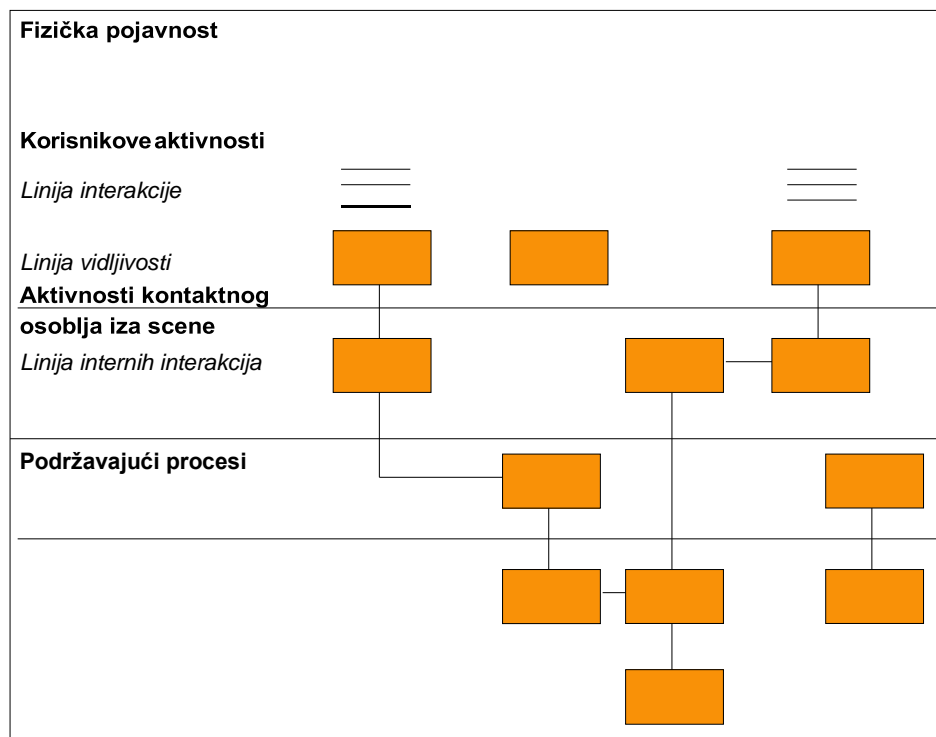
---

<sup>26</sup> Ozretić Došen Đ. Op.cit. str 121

<sup>27</sup> Beatson J. E.G, Douglas Hoffman K., op.cit. str. 128

Na slici 1. vidljiv je primjer grafičkog prikaza uslužnog procesa.

### Slika 1. Blueprint



Izvor: Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. i D.D. Gramler, Service Marketing, str. 268, prema: Nefat, A., Predavanja iz marketinga usluga, Šk. god. 2010/2011, str. 41.

Slika 1. prikazuje koje su sve aktivnosti potrebne za isporuku usluge korisniku. Osoblje prve linije prva je točka kontakta s uslužnim poduzećem. Međutim, da bi se usluga kvalitetno i pravovremeno isporučila korisniku postoji čitav niz aktivnosti, operacija i procesa za koje su zaduženi zaposlenici koji nisu vidljivi korisniku.

#### 2.3.7. Fizičko okruženje

Zbog specifičnih obilježja usluga, naročito neopipljivosti, poduzeća nastoje kompenzirati neopipljivost upravljanjem fizičkim okruženjem. Fizičko okruženje nadomjestak je za neopipljivost usluge, te u njega ulaze uređenje interijera, eksterijera poduzeća, znakovlje, oprema koja se koristi, uniforme zaposlenika, mirisi, boje, glazba itd.. Kod usluga fizičko okruženje predstavlja sve što korisnik može svojim osjetilima doseći, vidjeti, čuti, dotaknuti, pomirisati, okusiti. Pravilnim dizajniranjem fizičkog okruženja, njegovim upravljanjem i dosljednošću elementa, poduzeća pobuđuju pozitivne reakcije kod korisnika.

„Temeljno marketinško značenje fizičkog okruženja proizlazi iz sljedećih funkcija:

- Pretvaranje neopipljivog u što je moguće većoj mjeri opipljivo.
- Upravljanje percepcijama i očekivanjima korisnika usluge- elementi fizičkog okruženja pomažu pozicioniranju uslužnog poduzeća na tržištu i predstavljaju opipljivu podršku očekivanjima korisnika.“<sup>28</sup>

Elementima fizičkog okruženja šalje se poruka o poduzeću, primjerice bankarske institucije, osiguravajuće kuće, medicinske ustanove se smještaju u impozantne građevine, koje ulijevaju poštovanje prema takvim ustanovama i od njezinih se zaposlenika očekuje izrazita profesionalnost u ponašanju i ophođenju s klijentima.

Efikasnim upravljanjem elementima fizičkog okruženja želi se diferencirati od konkurencije i pobuditi reakcija kod korisnika. Kako i na koji način će korisnik reagirati na stimulanse neobihevirolni psiholozi su predočili SOR modelom.

„SOR model je vještina upotrebe fizičkog okruženja i elemenata da bi se stvorio uslužni ambijent i mogućnost da se njime utiče na percepciju i ponašanje pojedinca. Njime se opisuju stimulanse iz okruženja emotivna stanja i odgovori na njih.“<sup>29</sup>

## Slika 2. Tri elementa SOR modela



Izvor: Vlastita izrada prema: Beatson, Douglas Hoffman, Marketing usluga, str 211.

Kao što je vidljivo na slici 2. SOR model se sastoji od tri elementa , a to su stimulanse (vid, zvuk, dodira, ukus, miris), ljudi (zaposlenici/korisnici koji primaju stimulanse) i odgovora na stimulanse (zaposlenici/korisnici prihvaćaju ili izbjegavaju). Preko pet osjetila (vida, sluha, okusa, dodira, mirisa) ljudi tumače stimulanse.

<sup>28</sup> Ozretić Došen Đ., op.cit. str 128

<sup>29</sup> Beatson J.E.G., Douglas Hoffman K, op.cit. str. 210

Kako će ljudi odnosno zaposlenici i korisnici reagirati na stimulanse zavisi o njihovim osobinama ličnosti, motivaciji i iskustvu. Na stimulanse korisnici mogu reagirati kroz prihvaćanje takvog okruženja u kojem se osjećaju ugodno, opušteno, oduševljeno ili pak na izbjegavanje okruženja, gdje korisnici napuštaju poduzeće jer se u njemu osjećaju napeto i nezadovoljno.

“Važni principi za uspješno oblikovanje fizičkog okruženja uslužnog poduzeća jesu:

- Uočiti ključne čimbenike oblikovanja: među mnoštvom različitih, prepoznati one vanjske i unutrašnje elemente koji imaju glavnu ulogu u stvaranju situacije.
- Pozornost usredotočiti na detalje: oblikovanje je uspješno ovisno o tome koliko je uspješan njegov najslabiji element. Brojni primjeri pokazuju da pažnja pridana detaljima često predstavlja glavnu snagu fizičkog okruženja.
- Osigurati konzistentnost svih elementa međusobno, te s konceptom dizajna fizičkog okruženja, zahtjev je koji mora biti ispunjen u cilju maksimiziranja utjecaja koje će okruženje proizvesti.
- Održavati holističku perspektivu. Da bi se stvorio cjelokupni dojam i izazvalo poželjno ponašanje korisnika, važno je postići sinergiju u kreiranju situacije cjelina znači više od samog zbroja sastavnih dijelova.<sup>30</sup>

Na temelju svega navedenog važno je da uslužna poduzeća, ukoliko žele biti konkurentna, pažljivo promišljaju o elementima fizičkog okruženja i upravljaju njima kako bi postigla njihov sinergijski učinak i pružila vrhunsko uslužno iskustvo svim sudionicima procesa.

---

<sup>30</sup> Ozretić Došen Đ., op.cit., str. 131



## 2.4. Cvijet usluga

Kada govorimo o proizvodima, njihove su prednosti u odnosu na usluge te što se oni mogu opipati, osjetiti, mirisati, ponijeti kući, pohraniti i koristiti kada nas je volja. Nad njima se kupnjom uspostavlja odnosa vlasništva, dok kod usluga nije tako. Usluge se ne mogu opipati, ponijeti kući, skladištiti, nad njima se ne uspostavlja odnos vlasništva. One su iskustvo koje možemo memorirati kao pozitivno ili negativno.

Danas ne postoji jasna granica između proizvoda i usluga, jer kod proizvoda poduzeća kreiraju niz uslužnih procesa ne bili izgradili pozitivan odnos s kupcem, dok uslužna poduzeća nastoje približiti korisniku usluge koristeći niz opipljivih elementa svojstvenih za materijalne proizvode.

Poduzeća su u kontinuiranoj borbi sa konkurencijom, tržišnim trendovima, kupcima i korisnicima koji sve informiraniji, te se na različite domišljate načine bore za njihovu naklonost. U pozadini svega nalazi se čitava mreža ljudi i aktivnosti koji se bore za pažnju kupca, pokušavajući spoznati što žele, te se trude zadovoljiti tim željama. Jeff Bezos osnivač Amazona (amazon.com) jedan je od najbogatijih ljudi na svijetu moguće i najbogatiji kaže: „Ako se usredotočite na ono što kupci žele i izgradite odnos, oni će vam dopustiti da zaradite.“<sup>31</sup>

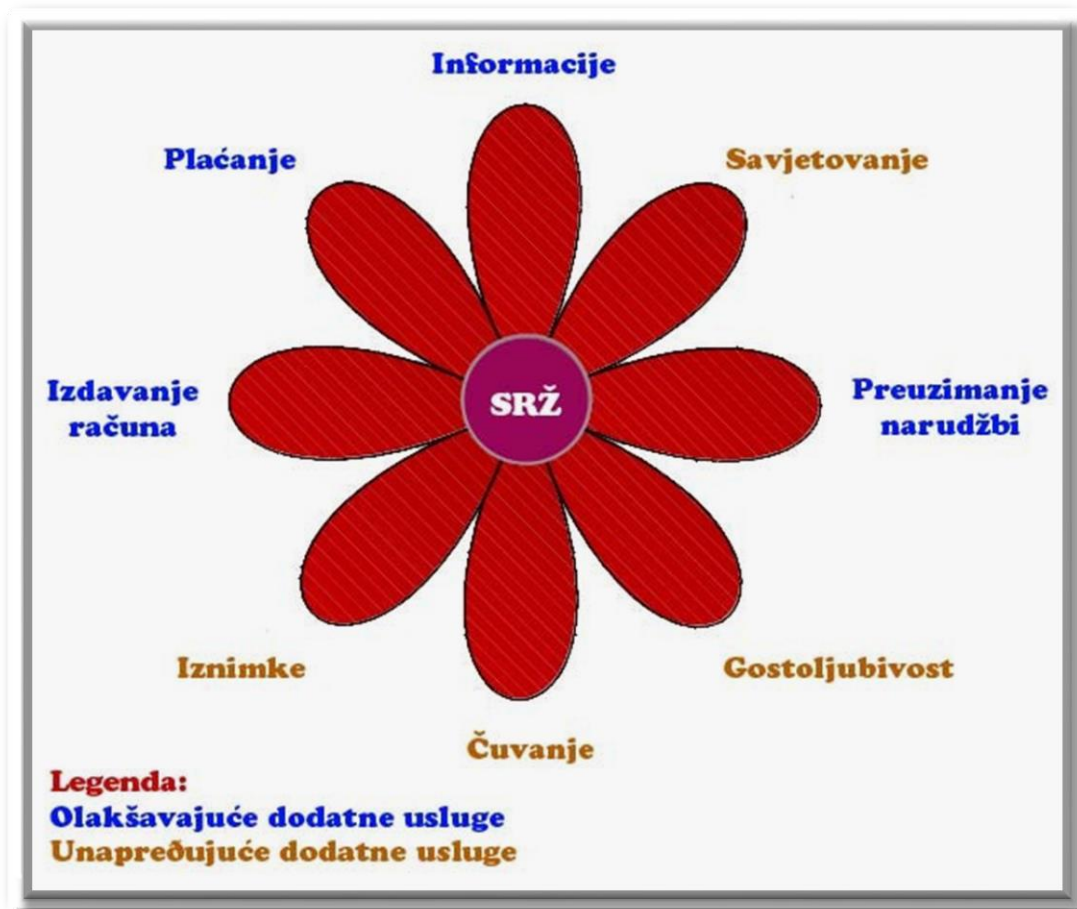
Poduzeća kako bi zadobila pažnju kupca nastoje se diferencirati neovisno o tome dali se radi o materijalnom proizvodu ili o uslužnom proizvodu. Ovdje do izražaja dolaze dodatne usluge kojima marketinški stručnjaci nastoje ostvariti distinktivnu prednost.

Piere Eiglier i Eric Langeard, pioniri uslužnog marketinga, osmislili su model u kojem se u središtu nalazi srž uslužnog proizvoda kojeg okružuje niz dodatnih usluga. U modelu oni razlikuju dodatne usluge koje olakšavaju korištenje same biti usluge od onih koje unaprjeđuju bit uslužnog iskustva. Njihov model postavlja pitanje određivanja cijena odnosno, dali cijene treba određivati za svaki element zasebno ili odrediti jednu zajedničku cijenu. Nastavno razrađuje se simbolika cvijeta usluga.

---

<sup>31</sup> Kotler Phillip (et.al), op.cit. str. 5

Slika 3. Cvijet usluga: srž proizvoda okružen dodatnim uslugama



Izvor: Lovelock, C. i J. Wirtz, Services Marketing: People, Technology, Strategy, Pearson Prentice Hall LTD, 2007., str. 77.

Christopher Lovelock slika 3. kreirao je model cvijeta usluga, radi lakše vizualizacije odnosa osnovne usluge i dodatnih usluga. Dodatne usluge su poput latica koje okružuju čašku odnosno samu srž uslužnog proizvoda. Dodatne usluge su postavljene prema smjeru kazaljke na satu što simbolizira susret korisnika sa dodatnim uslugama kronološki.

Lovelockov model cvijeta usluga slijedi model Eiglera i Langeardova, te dodatne usluge dijeli u dvije kategorije: one koje olakšavaju korištenje biti uslužnog proizvoda i one koje unapređuju bit uslužnog proizvoda. Dakle dodatne usluge dijele se na: olakšavajuće dodatne usluge i unapređujuće dodatne usluge. Olakšavajuće usluge su: informacije, naručivanje, izdavanje računa, plaćanje. Unapređujuće usluge su: savjetovanje, gostoljubivost, čuvanje, iznimke.

Slikovito prikazane kao laticice cvijeta dodatne usluge uljepšavaju izgled cjelokupnog uslužnog proizvoda.

Svaka latica cvijeta mora biti lijepo oblikovana, atraktivna za oko i prirodnih boja da bi cvijet bio lijep. Tako je i s uslugama. „Svaka loše dizajnirana ili izvedena usluga je kao cvijet s nedostajućim, uvenulim ili bljedunjavim laticama.“<sup>32</sup>

Svaki uslužni proizvod neće sadržavati jednak broj latica. Koji će broj latica sadržavati uslužni proizvod i na koji će način biti korištene, poduzeća trebaju dobro promisliti jer svaka nezadovoljavajuće kreirana latica dovesti će do nezadovoljstva korisnika koji u konačnici neće pozitivno doživjeti samu bit proizvoda, makar ta bit može biti izvanredno pružena.

---

<sup>32</sup> Lovelock, Wirtz, op.cit, str. 77.

### 3. Digitalna transformacija poslovanja

U ovom poglavlju bit će govora o digitalnoj transformacija poslovanja, najnovijim trendovima transformacije koja poduzeća nastoje implementirati. Definirati će se promjene u marketingu i marketinškom spletu koji razvojem interneta i ostale digitalne tehnologije doživljavaju promjene u smislu digitalnog marketinga i digitalnih elementa marketinškog spleta. Na kraju poglavlja bit će prikazana tablica u kojoj se uspoređuju tradicionalni i digitalni elementi marketinškog spleta kod usluga, kao rezultat sažimanja teoretskog dijela rada.

Svakodnevno se susrećemo s velikim brojem pojmova iz digitalnog svijeta, među kojima se koristi i digitalna transformacija poslovanja. Postavlja se pitanje kako je definirati? Transformacija označava promjenu koja traje izvjesno vrijeme i riječ je o procesu gdje se prelazi iz jednog stanja u drugo. Kod poduzeća digitalna transformacija događa se u trenutku kada poduzeća uvide da bez digitalne tehnologije nema opstanka na konkurentskom tržištu, te polako počnu uvoditi njene prednosti do potpune transformacije. Ovakav oblik transformacije danas nije stvar izbora već je nužan i neophodan.

„Digitalne su tehnologije nedvojbeno jedna od glavnih poluga za razvoj gospodarstva i društva u trećem tisućljeću. Opća povezanost, globalne komunikacije i internetska mreža razvijenom svijetu donose sve više i više blagodati, bogatstva, razvoja i demokracije. Najrazvijenije zemlje već desetljećima izgrađuju informacijsko društvo koje se temelji na znanju i informacijama, na inovacijama i poduzetništvu. Internet je postao industrija budućnosti i temeljna infrastruktura društva, glavni pokretač razvoja, generator gospodarskog uspjeha i sredstvo povezivanja s međunarodnom zajednicom. Mreža je postala središnji oblik i mediji svih vrsta političkog, ekonomskog i privatnog djelovanja.“<sup>33</sup>

„Američki ekonomist Robert Solow još je u šezdesetim godinama prošloga stoljeća u svoj model gospodarskoga rasta uključio i nove varijable koje naziva «efikasnost rada» i «tehnološki progres». Računalna industrija koja je snažno povećala svoje sudjelovanje u sektoru proizvodnje roba i usluga od samo 0,9% godine 1990., pa do visokih 4,2% u godini 1999., ne samo da je izravno utjecala na efikasnost rada, već je

---

<sup>33</sup> Ružić D., Biloš A., Turkalj D., E-Marketing, Sveučilište Josipa Juraja Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2014, str.16.

utjecala na ukupan tehnološki progres koji je rezultirao globalnim gospodarskim rastom. Računala i programska oprema postali su vrsta kapitalnih dobara, a cijela je industrija snažno rasla u posljednja dva desetljeća. Napredak i inovacije u sektoru visokih tehnologija potaknuli su i poduzeća u tradicionalnim sektorima da preispitaju svoje proizvodne metode i poslovne modele. Usvajanje novih tehnologija u «starim» poduzećima snažno utječe na povećavanje proizvodnosti i učinkovitosti, a to omogućuje provođenje strategija rasta zasnovanih na novim poslovnim modelima.<sup>34</sup>

U procesu digitalne transformacije poduzeća nastoje da korištenjem tehnologije korisnicima omoguće da traže ono što žele, kad god i kako god to žele. Razvoj novih tehnologija, softvera i aplikacija omogućio je da se poduzeća povežu s korisnicima na različitim razinama – od informiranja o kupnji, pomoći pri odlučivanju u procesu kupnje, razmjene informacija o zadovoljstvu ili nezadovoljstvu, sve do praćenja postkupovnog ponašanja. Digitalna transformacija poslovanja znači promjenu svih oblika poslovanja, usvajanje novih procesa i edukaciju zaposlenika, naročito onih u neposrednoj komunikaciji i interakciji s korisnicima.

Na koji način i do koje razine će se poduzeća digitalno transformirati, odnosno usvojiti digitalne procese ovisi o njihovoj djelatnosti, želji za promjenom, razumijevanju njezine nužnosti i financijskim mogućnostima. Kod nekih će poduzeća biti dovoljno napraviti web sjedište, otvoriti digitalne kanale komunikacije i zaposliti nekolicinu stručnjaka, dok će druga trebati uvesti mnogo složenije procese digitalnih tehnologija, te zaposliti mnogo veći broj stručnjaka na različitim razinama poslovanja. Svaka je organizacija individualna, stoga je i put digitalne transformacije različit od poduzeća do poduzeća.

### **3.1. Najnoviji trendovi kod digitalne transformacije poslovanja**

Prostor digitalnih tehnologija se neprestano mijenja i razvija. Sa stajališta fizičkih i pravnih osoba evidentno je da je potrebna stalna naobrazba i praćenje digitalnih trendova, jer na ovom svijetu jedino je promjena stalna.

„Danas se poduzeća suočavaju s novim trendovima i konceptima povezanim s procesom digitalne transformacije poslovanja koji u potpunosti mijenjaju dosad

---

<sup>34</sup> Boban M., Babić A., Utjecaj internetskih tehnologija na gospodarski rast, poslovni rezultat i stopu rasta profita poduzeća u Republici Hrvatskoj, <https://hrcak.srce.hr/124904>, datum pristupa: 8.1.2020.

uspostavljene načine poslovanja, uloge, ovlasti i odgovornosti zaposlenika te naglašavaju važnost ključnih organizacijskih i kontrolnih funkcija u korporativnom upravljanju. Prema tome, da bi opstala na tržištu i bila uspješna, poduzeća moraju prepoznati i koristiti svoje konkurentske prednosti kontinuirano se prilagođavajući kaotičnom i dinamičnom eksternom i internom okruženju, mogućnostima i rizicima povezanim s povećanim i intenzivnim korištenjem informacijsko-komunikacijskih tehnologija i Interneta. Nove i inovativne informacijsko-komunikacijske tehnologije i povezani koncepti, koji postaju sastavni elementi poslovanja suvremenog poduzeća, uključuju, između ostaloga, mobilno poslovanje (engl. Mobile Business), mobilne aplikacije (engl. Mobile Applications), računalstvo u oblaku (engl. Cloud Computing), velike podatke (engl. Big Data), Internet stvari (engl. Internet of Things), robotiku (engl. Robotics), 3D printanje (engl. 3D Printing), dronove (engl. Drones), tehnologiju 'lanca blokova' (engl. Blockchain Technology), umjetnu inteligenciju (engl. Artificial Intelligence), virtualnu i proširenu stvarnost (engl. Virtual and Augmented Reality), digitalne rizike, rizike cyber sigurnosti, rizike prijevара (engl. Digital, Cybersecurity and Fraud Risks), rizike privatnosti odnosno zaštite osobnih podataka i rizike trećih strana (engl. Data Privacy and Third Party Risks), rizike organizacijske kulture (engl. Culture Risks), krizni menadžment (engl. Crisis Management).<sup>35</sup>

U nastavku se daju neke od definicija navedenih pojmova iz prethodno citiranog dijela, a to su: mobilno poslovanje, mobilne aplikacije, virtualna i proširena stvarnost. Navedeni pojmovi se definiraju zbog njihove relevantnosti na predmet istraživanja.

- „Mobilno poslovanje (engl. Mobile business) - predstavlja proces primjene mobilnih tehnologija u poslovne svrhe, za pružanje usluga, trgovine i vršenja plaćanja u cilju što bolje poslovne efikasnosti. Efikasnost se odnosi na niže troškove poslovanja i bolju konkurentsku poziciju na tržištu.“<sup>36</sup>
- „Mobilne aplikacije (engl. Mobile applications) su softveri osmišljeni za rad na mobilnim uređajima.“<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Tušek A., Ježovića A., Halar P., Perspektive razvoja o izazovi funkcije interne revizije u eri digitalne transformacije poslovanja, [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=316251](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=316251) datum pristupa: 25.11.2019.

<sup>36</sup> IGI-Global.com, <https://www.igi-global.com/dictionary/mobile-technologies-extending-erp-systems/18795> datum pristupa: 10.12.2019

<sup>37</sup> Cambridge dictionary, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/mobile-application>, datum pristupa: 10.12.2019.

▪ „Virtualna stvarnost koristi drugu dimenziju i vodi čovjeka u računalno generirani svijet kroz njegova osjetila. Primarna osjetila čovjeka, poput mirisa, okusa, dodira, sluha, vida i njuha kontrolirana su od strane računala. Korisnik doživljava potpuno novi, izgrađeni, virtualni svijet, pri čemu nema dodir sa stvarnim svijetom. Virtualni prostor je u potpunosti umjetno stvoren, a virtualni objekti koje korisnik vidi i situacije koje doživljava postoje samo u svojoj srži. Njihovo postojanje je objektivno i formalno ih nema u stvarnosti, te ih je nužno uvijek simulirati.“<sup>38</sup> Za tehnologiju virtualne stvarnosti potrebno je koristiti naočale kroz koje korisnici ne vide ništa oko sebe, već samo virtualno stvoreni svijet. U tom trenutku taj svijet koji gledaju postaje njihova virtualna stvarnost. U toj virtualnoj stvarnosti interakcija s elementima koje vide nije moguća ili je pak moguća u minimalnoj mjeri.

▪ „Prema definiciji Höllenera, virtualna stvarnost pokušava kreirati umjetan svijet kojeg čovjek može iskusiti i istraživati interaktivno, kroz svoja osjetila i ostale oblike povrata informacije. Proširena stvarnost nudi interaktivno iskustvo, ali cilj joj je dopuna stvarnog, a ne kreiranje potpuno novog svijeta.“<sup>39</sup> Tehnologija proširene stvarnosti omogućuje nam da putem aplikacije kroz zaslon nekog uređaja, vidimo elemente koji ne postoje u stvarnom životu. Ti elementi proširuju stvarnost oko nas, ali samo ako je gledamo kroz zaslon. Aplikacija omogućuje gledanje bez mogućnosti mijenjanja elemenata koje vidimo, tj. bez mogućnosti ikakve interakcije s njima.

Digitalna transformacija poslovanja uključuje mnoštvo pojmova koja poduzeća nekada nisu poznavala. U nadolazećim godinama izvjesno je da će promjene u poslovanju biti sve brže, a broj pojmova sve veći. Kako bi bila konkurentna poduzeća trebaju odbaciti zastarijele paradigme poslovanja, prigriliti promjene i kontinuirano ulagati resurse u učenje.

---

<sup>38</sup> Bugarić, M.: Protupožarni nadzorni sustav unaprijeđen geografskim informacijskim sustavom i na njemu utemeljenoj proširenoj stvarnosti, Doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu, Fakultet elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje, Split, 2013., str 7.

<sup>39</sup> Höllerer, T. H., Feiner S. K.: Chapter 8: Mobile augmented Reality, Telegeoinformatics: Location-Based Computing and Services, Karimi HA, Hammand A (Eds.), Taylor&Francis Books Ltd , 2004

### 3.2. Digitalni i višekanalni marketing

Razvitkom digitalnih tehnologija, naročito interneta dolazi i do promjena u marketingu. Poduzeća danas moraju koristiti mrežu svih mreža kako bi prezentirala svoju ponudu korisnicima, približila svoje poslovanje, bila u komunikaciji i neposrednom kontaktu sa njima, lakše pronašla nove kupce. S druge strane, korisnicima je mreža omogućila lakše informiranje, lakšu komparaciju konkurentskih ponuda, razmjenu iskustva s drugim korisnicima itd. Digitalne tehnologije olakšavaju praćenje marketinških napora, prezentacije sadržaja, stvaraju nove politike cijena, nove dimenzije distribucije, ali najvažnije omogućuju direktnu komunikaciju sa ciljnim tržištima. U nastavku slijedi definicija pojmova „Digitalni marketing“ i „Višekanalni marketing“.

„Digitalni marketing uključuje korištenje digitalne tehnologije (osobna računala, Internet, dlanovnici, mobilni uređaji, digitalna televizija i radio) koja kreira nove marketinške kanale s ciljem potpore marketinškim aktivnosti usmjerenim na profitabilno osvajanje i zadržavanje kupca u višekanalnom procesu kupovine.“<sup>40</sup>

Razvojem novih tehnologija klasični marketing se seli na novo tržište- Internet. Digitalni marketing se ne izolira u odnosu na klasične marketinške procese već se mora sinergijski koristiti kako na mreži tako i izvan nje. Kod nekih tvrtki digitalni marketing će se koristiti kao jedina poluga za sve razine komunikacije sa ciljnim tržištima, dok će se kod drugih raditi o kombinaciji tradicionalnih marketinških znanja sa digitalnim. Nastavno dolazimo do novog termina koji valja definirati, a to je višekanalni marketing.

„Višekanalni marketing (engl. Multichannel marketing) označava kombinirano korištenje digitalnih i tradicionalnih marketinških kanala u različitim trenutcima i ciklusima kupnje za komunikaciju te distribuciju kao elemente marketinškog spleta.“<sup>41</sup>

Odnosi na tržištu se neprestano mijenjaju, razvitak digitalne tehnologije te promjene dodatno ubrzava. Posljedično marketing kao društvena znanost evoluirala i dobiva svoju nadogradnju u smislu digitalnog marketinga. Međutim, jedno se neće nikada promijeniti a to je svrha marketinga: identificiranje, predviđanje i zadovoljavanje kupčevih potreba radi generiranja postavljenih ciljeva poduzeća.

---

<sup>40</sup> Ružić D., Turkalj A., Turkalj D., op.cit, str. 39

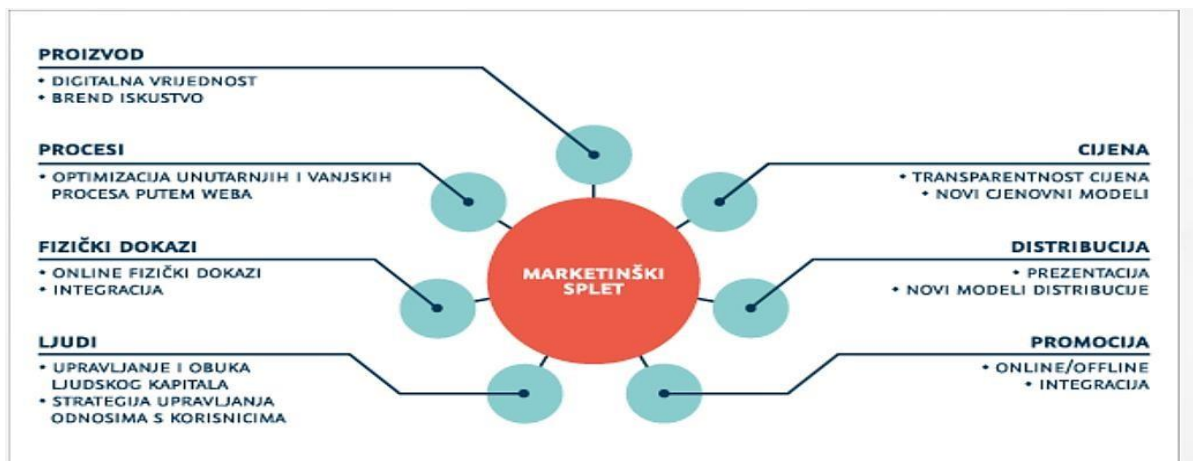
<sup>41</sup> *Ibidem str.40*



### 3.3. Digitalni marketinški splet

Kako je ranije u radu navedeno marketinški splet kod usluga se sastoji od sedam elementa. Razvojem informacijskih i komunikacijskih tehnologija, interneta kao novog tržišta, promijenile su sve razine društvenih odnosa, pa tako i marketinških. Došlo je do promjena u marketingu, ali i marketinškom spletu. Danas govorimo o digitalnom marketinškom spletu koji i dalje ima nezaobilaznih sedam elementa: proizvod, cijena, promocija, distribucija, ljudi, procesi, fizički dokazi. Kao i kod klasičnog marketinškog spleta i kod digitalnog vrijedi isto pravilo: svi elementi moraju se kombinirati tako da se zadovolje želje i potrebe korisnika i ostvare ciljevi poduzeća.

#### Slika 4. Digitalni marketinški splet



Izvor: Ekonomski fakultet Osijek, <http://www.efos.unios.hr/e-business/wp-content/uploads/sites/166/2013/04/eb-2015-05-splet-emarketinga-11.pdf>, datum pristupa: 20.11.2019

Digitalne tehnologije i internet dovele su do transformacije specifičnosti elementa marketinškog spleta. Koje su specifičnosti elementa u njihovoj digitalnoj verziji bit će govora u nastavku rada. Na slici 4. vidljivi su elementi digitalnog marketinškog spleta i njihova digitalna nadogradnja.

#### 3.3.1. E- proizvod

Proizvod jest sve što se može ponuditi na tržištu u svrhu zadovoljenja želja i potreba potrošača, a može uključivati materijalne proizvode, usluge, osobe, mjesta organizacije i ideje. Kada govorimo o e-proizvodima razlikujemo e-proizvode u širem smislu poput opipljiva dobra, usluge, ideje, osobe i mjesta, gdje je riječ o standardnim proizvodima i uslugama koje internetom dobivaju novi komunikacijski i distribucijski kanal. E-proizvodi u užem smislu su oni proizvodi koji su nastali s internetom, razvijaju se s internetom i zadovoljavaju želje i potrebe potrošača na internetu.

Na slici 4. vidljivo je da element proizvod ima digitalnu vrijednost.

„Što je digitalna vrijednost proizvoda na internetu? U prvom redu to je cijelo iskustvo proizvoda. Počinje s potrošačevom svjesnosti o proizvodu, svim doticajima, uključujući iskustvo sa web sjedištem, razmjenu e-pošte s gospodarskim subjektom, a završava stvarnim korištenjem proizvoda i postkupovnom uslugom. Važno je naglasiti da je vrijednost u cijelosti definirana od strane potrošača. Nije važno što tvrtka misli o svojim proizvodima, važna je percepcija potrošača i potrošačevo očekivanje.“<sup>42</sup>

Poduzeća nudeći e-proizvode u širem smislu (materijalne proizvode i usluge) mogu povećati svoju konkurentsku prednost i smanjiti troškove. Plasirajući svoje proizvode i usluge na internet moraju uzeti u obzir zahtjeve potrošača koji žele učinkovitu web navigaciju, brzinu, jasnu organizaciju web sjedišta, sigurnu transakciju, korisničku privatnost, potpune informacije, prilagođeno pretraživanje web sjedišta. Ukoliko poduzeća udovolje nabrojanim zahtjevima mogu početi prodavati na internetskom tržištu.

### **3.3.2. E- cijena**

Cijena je jedini element u marketinškom spletu koji stvara dohodak, svi ostali elementi generiraju trošak. Postoje brojne defincije cijene, kao elementa marketinškog spleta, te se jedna nastavno citira. „Cijena je svota novca tražena za određeni proizvod ili uslugu ili zbroj vrijednosti koje potrošači razmjenjuju za pogodnosti posjedovanja ili korištenja proizvoda ili usluge.“<sup>43</sup> U ovoj definiciji cijena u užem smislu je novac plaćen za određeni proizvod ili uslugu, dok u širem smislu to je zbroj svih vrijednosti: novca, vremena, energije i napora.

„Kao što nije sporno da je proizvod temeljni element marketinškog spleta nekog gospodarskog subjekta, isto tako nije sporno da je cijena u današnjim uvjetima tržišnog gospodarenja, po važnosti sljedeći element marketinškog spleta. Pritom cijenu trebamo shvaćati kako proizvodu komplementarni element marketinškog spleta, dakle kao sredstvo, a ne cilj ostavarivanja zacrtane marketing- politike.“<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Ružić D., Turkalj A., Turkalj D., op.cit, str. 309

<sup>43</sup> Ružić D., Turkalj A., Turkalj D., op.cit, str. 665

<sup>44</sup> Meler M., Marketing, Sveučilište Josipa Juraja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek 1999, str.269

Unatoč navedenom citiranom dijelu situacija u našem gospodarstvu je još uvijek nedorečena. Naime, gospodarski subjekti na cijene još uvijek ne gledaju kao na značajne varijable marketinškog spleta, nego kao na sredstva ostvarivanja povoljnih ili povoljnijih finacijskih efekata.

„Kroz povijest cijene su se uglavnom određivale fiksno, prema svima jednako. Razvojem interneta i informacijsko komunikacijske tehnologije u modu se ponovno vraća dinamičko određivanje cijena- variranje cijena ovisno o kupcu. Internet je povisio pregovaračku snagu kupca jer je omogućio lako uspoređivanje cijena traženih proizvoda i usluga različitih proizvođača i općenito povećao dostupnost raznih vrsta informacija.“<sup>45</sup> Nadalje, drugi autori navode da: „Kroz razvoj interneta i tehnologije dolazi do dinamičkog određivanja cijena odnosno cjenovne diskriminacije koja zbog mogućnosti određivanja cijena u realnom vremenu omogućuje poduzećima potpuno individualiziran pristup određivanju cijena.“<sup>46</sup>

Internet i ostala digitalna tehnologija danas povezuju kupce i prodavače bolje i brže nego ikada prije. Sa stajališta kupca nove tehnologije omogućile su lako uspoređivanje cijena proizvoda i usluga konkurenata. Kupci imaju i digitalnu pregovaračku moć, pa tako preko internetskih aukcijskih portala kao što su eBay.com i Amazon.com mogu direktno pregovarati sa prodavačima o cijenama. Sa stajališta prodavača nove tehnologije omogućuju im da prate svoje kupce u stopu, prate njihove kupovne navike, preferencije, te u skladu s time prilagođavaju ili personaliziraju svoju ponudu za svakog kupca.

„Glavne implikacije za određivanje cijena proizvoda na internetu su:

1. Povećanje transparentnosti cijena te implikacije za diferencijalno određivanje cijena.
2. Pritisak na spuštanje cijena.
3. Novi pristup za cijene što se odnosi na dinamičko određivanje cijena.

---

<sup>45</sup> Ružić D., Turkalj A., Turkalj D., op.cit, str 301

<sup>46</sup> Institut za turizam: [http://www.iztg.hr/hr/publikacije/turizam/najnoviji\\_broj/?clanakId=1088&brojId=85](http://www.iztg.hr/hr/publikacije/turizam/najnoviji_broj/?clanakId=1088&brojId=85), Škare, V., Gospić, D.: "Dinamičko određivanje cijena i percepcija poštenosti cijene u djelatnostima zračnog prometa", Časopis za turizam, datum pristupa 8.1.2020.

#### 4. Alternativne cjenovne strukture ili politike određivanja cijena.“<sup>47</sup>

Razvojem internetske tehnologije mijenjaju se zakonitosti u određivanju cijena kao elementa marketinškog spleta. Poduzeća koja svoje proizvode i usluge prodaju putem interneta mogu ponuditi niže cijene proizvoda zbog smanjenja troškova. Primjerice isti proizvod ili usluga poduzeća koji se prodaje u trgovini ili preko interneta će imati manju cijenu na mrežnom sjedištu zbog manjih troškova. Zbog transparentnosti cijena na internetu i mogućnosti da kupci uspoređuju cijene različitih poduzeća samo jednim klikom miša, također navodi management na snižavanje cijena. Nadalje, poduzeća danas uz pomoć interneta i digitalnih tehnologija isključuju posrednike/ preprodavače, njihove provizije i marže što dodatno doprinosi snižavanju cijena.

### **3.3.3. E-promocija**

U današnje vrijeme nije dovoljno da poduzeće napravi dobar proizvod, odredi mu cijenu i učini ga dostupnim ciljnim kupcima. Mijenjanju se ponašanja potrošača i njihova htjenja, te stoga poduzeće treba znati aktivno komunicirati sa svojim potrošačima. Svaki kvalitetan odnos se gradi na dobroj komunikaciji, pa tako i poduzeće treba znati komunicirati i izgraditi odnos sa potrošačima. Međutim, u tom lancu komunikacije ne smije se zaboraviti i na ostale javnosti kao što su dobavljači, ali i sami zaposlenici. Danas se bez kvalitetne komunikacije i ulaganje u istu ne može zamisliti učinkovito poslovanje.

Razvojem interneta i digitalnih tehnologija poduzeća dobivaju na raspolaganje potpuno novu platformu za komunikaciju sa ciljnim skupinama. Internet postaje novi komunikacijski kanal kojim se poruka prenosi do kupca. Elementi tradicionalnog promocijskog spleta dobivaju novu digitalnu dimenziju što je prikazano u tablici 3 u nastavku.

---

<sup>47</sup> Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Johnston, K., Mayer, R. Internet Marketing Strategy, Implementation and Practice (4th Edition), Prentice Hall, 2009, str. 231.

**Tablica 3. Glavni elementi promocijskog spleta**

<b>KOMUNIKACIJSKI ALATI</b>	<b>DIGITALNA IMPLEMENTACIJA</b>
Oglašavanje	Interaktivni prikazani oglasi, „pay per click“ oglasi
Prodaja	Virtualno prodajno osoblje, unapređenje prodaje na mrežnom sjedištu, podrška prodajnog osoblja
Unapređenje prodaje	Kuponi, nagradne igre, sheme online lojalnosti
Odnosi s javnošću	Online članci, blogovi, newsletteri, društvene mreže, poveznice i viralne kampanje
Sponzorstvo	Sponzorstvo online događaja, stranica ili servera
Direktni marketing	Marketing putem e-pošte
Unapređenje prodaje na prodajnom mjestu	Promotivni oglasi na prodajnim stranicama, personalizirane poruke i obavijesti
Pakiranje	Virtualno razgledavanje, online prikazi stvarnog pakiranja
Od-usta-do-usta (komunikacija)	Viralni i udruženi marketing, poveznice

Izvor: izrada autora prema: Ružić D., Biloš A., Turkalj D., E-marketing, Ekonomski fakultet Osijek, 2014, str. 305

Kao i kod tradicionalnog promocijskog spleta i kod digitalnog vrijedi isto pravilo- svi elementi i alati spleta moraju biti dizajnirani tako da šalju jasnu, nedvosmislenu poruku ciljnoj publici. Ukoliko se kombiniraju tradicionalni i digitalni elementi promocijskog spleta, u smislu višekanalskog marketinga, oni također moraju biti kombinirani sinergijski, nedvosmisleno i usklađeno.

„Nijedan mediji nije dosada uspio tako precizno upoznati svoj auditoriji kao što je to slučaj sa internetom. Prednosti online oglašavanja u odnosu na offline:

- Precizna segmentacija ciljnog tržišta. Ovo obilježje uništilo je zapreku ulaska na digitalno tržište oglašavanja jer su sada i mali poslovni subjekti mogli pronaći odgovarajuće komunikacijske tehnike koje se uklapaju u njihove proračune
- Mjerljivost učinaka. Može se ustvrditi da u usporedbi s drugim medijima internet može dati uvjerljivo najpreciznije podatke o učinku komunikacijskog procesa u okviru oglašivačkih aktivnosti. To je posebice izraženo u mjerenju učinkovitosti ulaganja u određene komunikacijske tehnike odnosno utjecaja koje one imaju u ostvarivanju poslovnih ciljeva, svojevrsni povrat na ulaganje ili ROI (engl. return on investment).
- Monetizacija. U tradicionalnim medijima oglašivači najčešće plaćaju veličinu ili duljinu oglasa i potencijalan doseg. Internetski modeli plaćanja oglašavanja mahom se temelje na tzv CPC- metodi (engl.cost per click) plaćanja. Primjerice tržišna vrijednost oglasa u dnevnim novinama određena je veličinom oglasa i potencijalnim dosegom čitača tog izdanja. S druge strane, oglas na tražilici Google oglašivač će platiti prema broju ostvarenih klikova.<sup>48</sup>

Internet kao nova komunikacijska platforma dovodi do promjena u tradicionalnim elementima promocijskog spleta, ali i do niz prednosti koja poduzeća imaju ukoliko ovaj mediji koriste za odašiljanje poruke ciljnom segmentu. Poduzeća, ukoliko savladaju zakonitosti internetskog tržišta i kontinuirano ulažu resurse u učenje i praćenje trendova, biti će konkurentna i zanimljiva potrošačima čije su želje i očekivanja sve zahtjevnija.

---

<sup>48</sup> Ružić D., Biloš A., Turkalj D., op.cit., str.317

### 3.3.4. E-distribucija

Internet je utjecao na promjene u svim elementima marketinškog spleta, pa je tako utjecao i na distribuciju. Nove tehnologije mijenjaju tokove distribucije proizvoda i usluga, mijenjaju odnose između posrednika. Navodi se u literaturi da je internet od svih elemenata marketinškog spleta najviše utjecao na distribuciju.

„Obilježja digitaliziranih distribucijskih sustava jesu:

- Velika pouzdanost u posrednike i kapacitet
- Smanjenje broja tradicionalnih posrednika
- Redukcija inventara
- Moć izmjenjena kod proizvođača i trgovca na malo za kupce
- Niske cijene i veliki izbor za kupce
- Velika odgovornost prema kupcima<sup>49</sup>

„Glavne implikacije korištenja interneta za distribuciju kao dio e-marketinškog spleta obuhvaćaju:

- mjesto kupovine
- nove strukture kanala
- konflikte unutar kanala
- virtualne organizacije<sup>50</sup>

Danas se proizvodi i usluge ne kupuju samo na fizičkim mjestima već korisnici koriste virtualne prodavaonice na internetu koje su zapravo mrežna sjedišta poduzeća. U tom smislu internet je promijenio mjesto kupovine. Utjecaj interneta ogleda se u smanjenju broja posrednika da bi se konačni proizvod ili usluga distribuirala kupcu. Danas tvrtke putem svojih mrežnih sjedišta mogu same prodavati proizvode i usluge bez posrednika i na taj način si smanjiti troškove. Pojava interneta dovela je i do ugroze za posrednike jer ukoliko se poduzeća odluče na direktnu prodaju svojih proizvoda i

---

<sup>49</sup> Ružić D., Biloš A., Turkalj D., op.cit., str.389

<sup>50</sup> Ružić D., Biloš A., Turkalj D., op.cit., str.305

usluga isključivo putem vlastitih web sjedišta to može dovesti raskidanja distribucijskih ugovora. Poduzeća najzad sama odlučuju hoće li internet koristiti isključivo kao komunikacijski kanal ili distribucijski kanala ili kombinaciju i jednog i drugog pristupa, ovisno o vrsti proizvoda i usluga koje plasiraju na tržište.

### **3.3.5. Ostali elementi digitalnog marketinškog spleta**

Ljudi, procesi, fizičko okruženje ili fizički dokazi iznimno su važni u proizvodnji usluge. Ljudi, zaposlenici, sudjeluju u proizvodnji usluge s korisnicima i komuniciraju s njima, na taj način direktno utječu na kvalitetu usluge i kreiranju percepcije korisnika naspram usluge. Proces predstavlja ustaljene mehanizme i metode koje poduzeće koristi pri ostvarivanju zadanih ciljeva. Marketinški element proces posebno je važan za e-poduzeće ili ono koje to želi biti u vidu dizajniranja web sjedišta, putem kojeg će se omogućiti informiranje o ponudi poduzeća, prikupljati informacije o posjetiteljima i olakšati proces isporuke ponude. Fizičkim dokazima nastoji se kompenzirati neopipljivost ponude bilo da se radi o proizvodima ili uslugama. Potrebno je što vjernije predočiti posjetiteljima upotrebu proizvoda ili približiti iskustvo s uslugom. Kod elementa „Ljudi“ upotrebom interneta i digitalne tehnologije moguće je zamijeniti ljude poput upotreba notifikacija e-poštom, tražilicama na sjedištima, često postavljana pitanja, virtualnih pomoćnika itd.

Poduzeća bi kod osmišljavanja marketinških strategija posebnu pozornost trebala usmjeriti na segment ljudi odnosno zaposlenici. Ljudi općenito imaju otpor prema novinama u što ulazi i tehnologija. Kod digitalne transformacije poslovanja važna je edukacija zaposlenika kod uvođenja novih tehnologija, jer bez kvalitetno educiranih zaposlenika niti jedno tehnološko dostignuće i novina neće imati ispravnu implementaciju.



### 3.4. Usporedba tradicionalnih i digitalnih elementa marketinškog spleta

Do sada su u radu detaljno prikazani tradicionalni elementi marketinškog spleta kod usluga i njihove digitalne izvedenice. Kako bi se saželo sve do sada navedeno izrađena je tablica. Navedeni su svi elementi tradicionalnih elementa marketinškog spleta i njihova digitalna verzija, te je provedena komparacija. Tablica 4. izrada je autora.

**Tablica 4. Usporedba tradicionalnih i digitalnih elementa marketinškog spleta**

Uslužni proizvod	Digitalni uslužni proizvod
Usluge su iskustva koje se sastoje od srži usluge i dodatnih usluga (olakšavajućih i unapređujućih) koje olakšavaju realizaciju same srži proizvoda. Cvijet usluga.	Uslužni proizvod preko interneta dobiva dodanu vrijednost. Preko web sjedišta i ostalih platforma oglašavanja korisnici se mogu informirati, savjetovati, razmijeniti iskustva, platiti uslugu itd. Iako se bit usluge odvija u fizičkom okruženju daje se prva točka kontakta i prvi dojam o usluzi putem digitalnih tehnologija.
Cijena	Cijena u digitalnom okruženju
Cijena usluge predstavlja: financijski trošak, vrijeme, mentalni, fizički, senzorni trošak, koje poduzeće treba težiti smanjivati.	Razvojem interneta i ostalih digitalnih tehnologija dolazi dinamičkog određivanja cijena (variranje cijena ovisno o kupcu). Internet je omogućio transparentnost i lako uspoređivanje cijena.
Promocija	Promocija u digitalnom okruženju
Tradicionalna komunikacija je push komunikacija (engl. one-to-many). Poduzeće oglasnu poruku šalje brojnim nepoznatim kupcima, potrošačima, korisnicima. Poruka se odašilje prema različitim segmentima, što rezultira slabim učincima.	Digitalni mediji omogućuju komunikaciju jednog prema jednom (engl. one-to-one) od organizacije prema poznatom kupcu, potrošaču, korisniku. Ovo je učinkovitiji način komunikacije.
Distribucija	Distribucija u digitalnom okruženju
Usluge su se tradicionalno kupovale na fizičkim mjestima.	Mjesto kupovine usluga se seli u virtualne prodavaonice na internetu. Uglavnom se radi o web sjedištima poduzeća.
Ljudi	Ljudi u digitalnom okruženju
U ovaj element ulaze svi koji sudjeluju u isporuci usluge. Uslužno osoblje, korisnici i ostali korisnici. Svi oni sudjeluju u percepciji uslužnog iskustva korisnika	Uvođenjem digitalne transformacije poslovanja potrebna je obuka zaposlenika za rukovanjem novim tehnologijama. Potrebno je smanjiti otpor prema uvođenju tehnologije u uslužni proces. S druge strane, Internet i

	tehnologija mijenja kupovno ponašanje korisnika, te je i njima potrebna obuka i prilagodba.
Procesi	Procesi u digitalnom okruženju
Proces pružanja usluge se sastoji od sudjelovanja korisnika, zaposlenika i logičkog slijeda postupaka.	Razvojem interneta i ostalih digitalnih tehnologija moguće je automatizirati postupke, smanjiti broj zaposlenika koji sudjeluju u procesu pružanja usluge, te smanjiti troškove.
Fizički dokazi	Fizički dokazi u digitalnom okruženju
Potrebno donijeti odluke o: uređenju interijera, ozvučenju, osvjetljenju, bojama, uniformama. Kompenzira se neopipljivost usluge.	Elementi fizičkog okruženja na web sjedištima i ostalim platformama poduzeća trebaju korisnicima omogućiti neometano pregledavanje sadržaja, približiti uslugu audiovizualnim elementima. Ovi dokazi trebaju biti u sinergiji sa ostalim elementima u fizičkom okruženju poduzeća

Izvor: izrada autora

Posredstvom interneta i ostale digitalne tehnologije vidljivi su značajni pomaci odnosno promjene u svim elementima marketinškog spleta kod usluga. Današnja situacija jest da; pojam uslužnog proizvoda dobiva dodanu vrijednost, kod određivanja cijena dolazi do novih zakonitosti i promjene pozicije korisnika, promocija doživljava korijenitu transformaciju u smislu individualizirane komunikacije s korisnicima, distribucija dobiva svoju virtualnu prodavaonicu, element ljudi zahtjeva kontinuirano učenje zaposlenika i korisnika, procesi se automatiziraju i fizički dokazi dobivaju svoje digitalno proširenje.

## 4. Digitalna transformacija elemenata marketinškog spleta kod poduzeća NP Brijuni

U ovom poglavlju biti će opisano predmetno poduzeće i analizirati će se zatečeno stanje u trenutku pisanja rada. U nastavku rada provodi se analiza digitalne transformacije svih elemenata marketinškog spleta kod usluga na primjeru poduzeća NP Brijuni. Razmotriti će se na koji način su se elementi spleta promijenili korištenjem digitalne tehnologije.

### 4.1. O poduzeću NP Brijuni

Nacionalni park Brijuni jedan je od osam nacionalnih parkova u republici Hrvatskoj. Sastoji se od četrnaest otoka i pripadajućeg okolnog mora. Najveći otoci su Veliki i Mali Brijun. Brijuni su proglašeni nacionalnim parkom 1999 godine zbog svoje iznimne vrijednosti: bogate prirodne, kulturne i povijesne baštine. Brijunsko otočje smješteno je na južnom djelu zapadne obale Istre, nadomak Pule. Ono je nezaobilazna destinacija gostima koji stižu u Istru. Na otoku Veliki Brijun posjetitelji mogu uživati u jednodnevnom izletu, priuštiti si duži odmor u nekom od ponuđenog smještaja, organizirati razna događanja, uživati u vrhunskoj gastronomiji, rekreirati se itd. Netaknuta priroda, povijesno nasljeđe, flora i fauna već su dugi niz godina mamci su za posjetitelje Brijuna diljem svijeta.

### Slika 5. Logo Nacionalni park Brijuni



Izvor: Nacionalni park Brijuni, <https://www.np-brijuni.hr/en>, datum pristupa: 1.12.2019

Na slici je prikazan logo NP Brijuni. Neupućenima logo je simbol ribice međutim, kao logo je uzet oblik otoka Gaz, jednog od otoka arhipelaga. Vizualno predstavlja jednostavnost i čistoću. U njegovoj izradi korištena je plava boja kao temeljna boja koja se provlači kroz sve promotivne materijale parka, a simbolizira morsko plavetnilo koje okružuje brijunski arhipelag.

## 4.2. Digitalna transformacija elementa proizvod

Uslužni proizvod NP Brijuni je asortiman usluga koje se nalaze u ponudi parka a biti će opisane u nastavku, kao i na koji način se ovaj element mijenjao korištenjem digitalne tehnologije.

### 4.2.1. Analiza uslužnog asortimana poduzeća

- Usluge izletničkog turizma. Nacionalni park Brijuni svojim posjetiteljima nudi jednodnevne izlete u park. U cijeni ulaznice uključen je prijevoz brodom Fažana- otok Veliki Brijun- Fažana, izlet panoramskim vlakicom, stručno vođenje višeg stručnog referenta- vodiča, obilazak muzeja, botaničkog vrta, stare masline i polusatna pauza u caffe baru Školjka. Trajanje programa je četiri sata. Izleti se prodaju individualno posjetiteljima parka ili kao grupni obilasci preko agencija i brodara koji imaju suradnju s parkom. Osim standardnih jednodnevnih izleta na raspolaganju su i arheološke ture uz pratnju stručne službe arheologa. Cjenovno određene su različite cijene za individualne posjetitelje, grupe, invalide, djecu, umirovljenike.

- Usluge hotelijerstva i ugostiteljstva. Posjetiteljima NP Brijuna koji planiraju duži odmor od jednodnevnog izleta na raspolaganju su sljedeći smještajni kapaciteti:

Depandansa Neptun koja raspolaže 41 dvokrevetnom sobom, 4 jednokrevetne sobe, 17 apartmana. Svaka soba raspolaže kupaonom, satelitskom televizijom, mini barom, telefonom i wi-fi vezom. Zanimljivo je da veliki broj gostiju depandanse traži isključivo sobe bez klimatizacije, kako bi u potpunosti mogli doživjeti austrougarski duh vremena od kada depandansa i datira.

Hotel Istra na tri kata raspolaže s 32 prostrane dvokrevetne sobe. Sve sobe opremljene su klimatizacijskim uređajima, toaletom, sušilom za kosu, mini barom, satelitskom televizijom, telefonskom linijom, wi-fi vezom.

Sobe Karmen. Objekt raspolaže s 54 smještajne jedinici, raspoređene na tri kta, od čega je 24 jednoposteljnih soba sa balkonom 30 dvosposteljnih soba (18 s balkonom). Sve sobe raspolažu s kupaonicom, sušilom za kosu, telefonskom linijom.

Vila Lovorka čine je dva prizemna objekta za smještaj 6 osoba. U prvom dijelu nalaze s kuhinja spa zona a u drugom 3 dvoposteljne sobe, kupaonice, blagovaona, dnevni boravak i studio. Tijekom boravka gostima je na raspolaganju domaćica 7 sati dnevno.

- Ugostiteljska ponuda NP Brijuna uključuje: restorane Neptun, Galija, Saluga, kavanu Neptun, caffe barove Školjka, Sony i Lanka, Brioni.
- Usluge sporta i rekreacije. Na otoku Veliki Brijun posjetitelji mogu iznajmiti neke od prijevoznih sredstava kako što su: bicikle, električne bicikle, segway-e, električne autiće. U ponudi sportskih aktivnosti na raspolaganju su tenis tereni, golf teren.
- Usluge organizacije događanja. Poduzeće NP Brijuni su kongresna destinacija s tradicijom i iskustvom uspješnog organiziranja domaćih i međunarodnih skupova. Na raspolaganju je velika kongresna dvorana od 300 mjesta i tri manje dvorane sa do 50 mjesta. Omogućena je upotreba tehnike za simultano prevođenje, audiovizualne opreme, ozvučenja, tonskog zapisa.

Usluge organizacije vjenčanja, na otoku Veliki Brijun mladenci mogu uploviti u bračnu luku i u potpunosti predati organizaciju vjenčanja ljubaznim zaposlenicima.

Usluge organizacije teambulidinga. Poduzeća iz svih krajeva svijeta mogu za svoje zaposlenike organizirati neformalno druženje u vidu teambuilding-a. U tu svrhu poduzeće nudi niz programa.

#### **4.2.2. Analiza web sjedišta**

Od 2019. godine NP Brijuni redizajnirao je svoje web sjedište. Ono je danas razvijeno u skladu sa najnovijim trendovima. Kako je prikazano ranije u radu usluge imaju niz specifičnih elementa u odnosu na materijalne proizvode, te se marketinški stručnjaci moraju znati prilagoditi u komuniciranju specifičnosti usluga što uključuje: neopipljivosti, nedjeljivost, heterogenosti, istovremenosti proizvodnje i potrošnje, odsutnost vlasništva. Izradom novog web sjedišta najviše se doprinijelo približavanju specifičnosti neopipljivosti usluga u ponudi NP Brijunima. Omogućene su informacije o čitavoj uslužnoj ponudi parka na jednom mjestu. Mrežno sjedište prva je točka kontakta posjetitelja iz svih krajeva svijeta sa Brijunima i njegovom ponudom. Sama bit/srž svih usluga u ponudi odvija se na otoku, međutim upotrebom web sjedišta olakšano je informiranje o uslužnom asortimanu.

Na razini uslužnog proizvoda događa se transformacija u smislu rezervacije i plaćanja usluga. Na mrežnom sjedištu mogu se rezervirati i platiti smještaj i jednodnevni izleti koji će biti razrađeni u nastavku, čime se koristi još jedna latica cvijeta usluga.

Omogućavanjem rezervacije i plaćanja smještaja i jednodnevnih izleta olakšava se prijenos prava korištenja navedenih usluga.

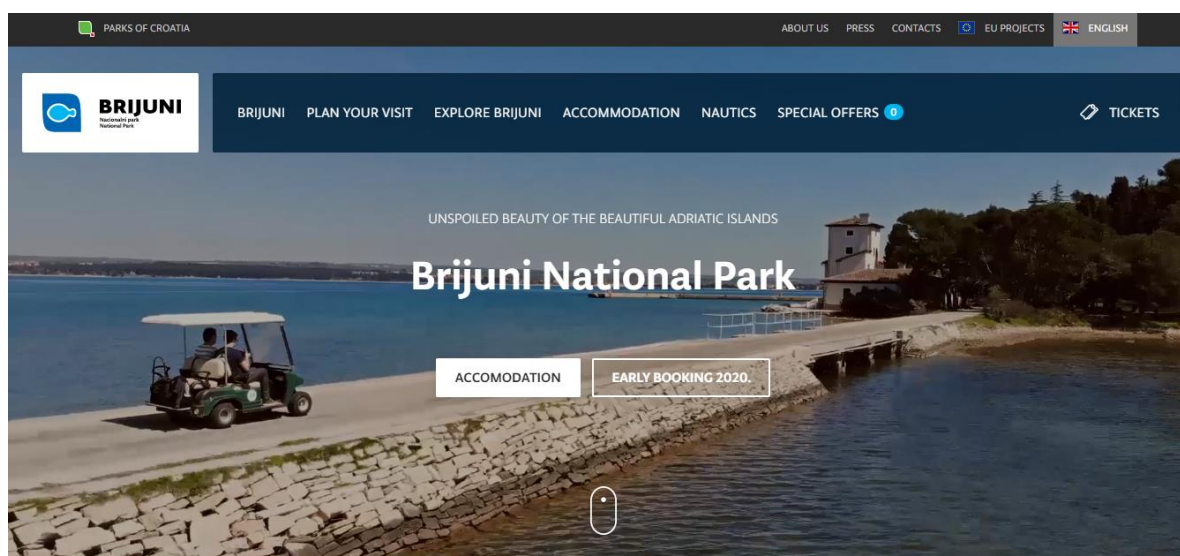
Uslužni asortiman NP Brijuni izradom web sjedišta i upotrebom interneta dobiva dodanu vrijednost u smislu informiranja, savjetovanja i plaćanja usluga preko interneta.

Posjetiteljima su na raspolaganju informacije o uslugama, kulturno- povijesnoj, prirodnoj baštini, životinjskom svijetu i povijesnim ličnostima. U fokusu naslovne stranice je pomični vizualni sadržaj tako da se korisnici već pri samom pregledavanju sadržaja stranice mogu zamisliti na odmoru. Na naslovnoj stranici se nalazi izbornik s nekoliko podkategorija i poddomena čijim se otvaranjem mogu dobiti sve potrebne informacije o Brijunima. Posjetiteljima bilo koje stranice na sjedištu olakšava se povratak na naslovnu stranicu putem jasno označene izlazne točke. Na taj su način dizajneri web sjedišta udovoljili svim zahtjevima ustroja sjedišta, a to su da svako mrežno mjesto mora imati: ulaznu točku (naslovnu stranicu), središnje područje, izlaznu točka. Sve informacije su dostupne na engleskom, njemačkom, talijanskom i hrvatskom jeziku. Glavnina posjetitelja parka dolazi iz tih govornih područja.

Boje koje se koriste kod vizualnog identiteta su uglavnom različite nijanse plave ne bili se asocijalo na morsko plavetnilo. Jasno je vidljiv i logo koji se provlači kroz čitavo iskustvo korisnika sa uslugom od mrežnog sjedišta, promotivnih materijala i letaka, cestovnih oznaka do NP Brijuni, uniformama zaposlenika itd.

Novo web sjedište je intuitivno, responzivno i brzo se učitava. Intuitivno znači da je posjetiteljima vrlo prirodno i lako pronaći željeni sadržaj na web sjedištu. Responzivno mrežno sjedište znači da se informacije prilagođavaju različitim veličinama ekrana- osobnih računala, laptopa, tableta, mobilnih telefona. Brzina učitavanja je veoma važna za SEO optimizaciju koja će biti opisana u poglavlju elementa promocije.

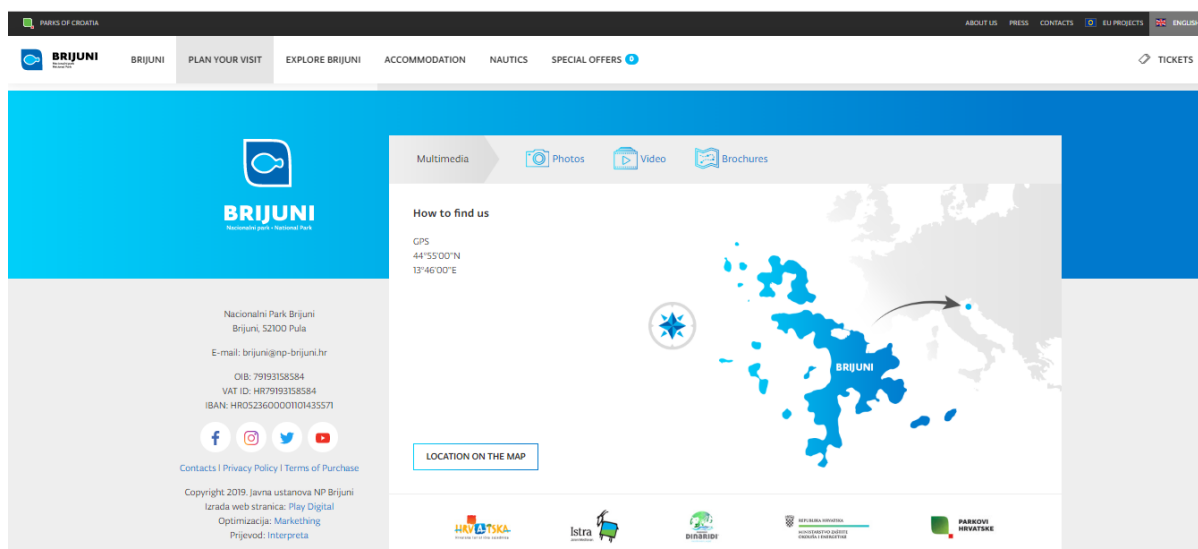
## Slika 6. Naslovna stranica web sjedišta NP Brijuni



Izvor: NP Brijuni, <https://www.np-brijuni.hr/en>, datum pristupa: 1.12.2019

Agencija koja je dizajnirala novo mrežno sjedište uključila je i mapu gdje se NP Brijuni nalazi koju ranije sjedište nije imalo, što je predstavljalo veliki nedostatak. Prikaz mape, koja vodi na platformu Google maps, vidljiv je na slici 7. u nastavku. Na istoj slici vidljivo je da su na sjedište postavljene i online brošure koje se inače daju posjetiteljima prilikom dolaska u park, koje se dijele prilikom predstavljanja parka na različitim turističkim sajmovima ili se mogu dobiti od svih ostalih posrednika kojima ih je uprava parka prosljedila. Korištenjem online brošura radi lakšeg snalaženja u parku proširuje se stvarnost posjetitelja.

## Slika 7. Prikaz lokacije NP Brijuni



Izvor: NP Brijuni, <https://www.np-brijuni.hr/en/plan-your-visit>, datum pristupa: 2.12.2019

Posjetitelji si mogu vizualizirati ljepote Brijunskog arhipelaga putem fotografija koje su vidljive na sjedištu, te putem video sadržaja. Također, pod ikonom video mogu se preslušati audio vođeni programi na svim jezicima koji su na raspolaganju prilikom jednodnevnih izleta. Sve navedeno kompenzira neopipljivost usluga u ponudi

### 4.2.3. Rezervacije i plaćanje usluga

Na razini uslužnog proizvoda događa se transformacija u smislu rezervacije i plaćanja usluga. Na mrežnom sjedištu mogu se rezervirati i platiti smještaj i jednodnevni izleti. Na taj su način također iskorištene još dvije laticice cvijeta usluga koje će olakšati korištenje same srži usluge koja se događa na otoku. Radi se o laticama preuzimanje narudžbi i plaćanje. Ujedno je time ostvarena i njihova digitalna transformacija.

Od 2019. godine individualni posjetitelji mogu svoje jednodnevne izlete rezervirati preko mrežnog sjedišta, što je potpuna novost u odnosu na ranije sjedište na kojem su posjetitelji mogli rezervirati samo smještaj. Prilikom rezervacije posjetitelj bira datum, vrijeme i jezik na kojem želi slušati izlet. Kod plaćanja i autorizacije kartica posjetitelja uprava parka se odlučila za korištenje WSpay sustava za online autorizaciju kreditnih kartica. Uvođenjem online prodaje individualnih ulaznica koristi se i mobilno plaćanje. Dakle posjetitelji mogu svoje ulaznice rezervirati i platiti s bilo kojeg mobilnog uređaja. Navedeno vidljivo je na slici 8.

### Slika 8. Rezervacije i plaćanje izleta NP Brijuni

The screenshot displays the website's navigation menu at the top: EXPLORE BRIJUNI, ACCOMMODATION, NAUTICS, and SPECIAL OFFERS. Below the navigation is a breadcrumb trail: Homepage / Tickets and a 'MY VISIT PLAN' button. The main content area is titled 'Choose a date' and includes a calendar for May 2020. The calendar shows the 1st of May as the selected date. To the right of the calendar, there are three excursion options for May 1st, 2020, at 11:30:

- Izlet Veliki Brijun - HR** (Croatian): Departure: 01.05.2020. 11:30, Duration: 4h. Includes a boat transfer, guided train tour, and visit to Safari Park and museum.
- Izlet Veliki Brijun - E** (English): Departure: 01.05.2020. 11:30, Duration: 4h. Includes a boat transfer, guided train tour, and visit to Safari Park and museum.
- Izlet Veliki Brijun - D** (German): Departure: 01.05.2020. 11:30, Duration: 4h. Includes a boat transfer, guided train tour, and visit to Safari Park and museum.

Each excursion option has a 'Choose departure time' section with buttons for 11:30 and 15:30. The German option only shows the 11:30 button.

Izvor: NP Brijuni, <https://www.np-brijuni.hr/en/tickets>, datum pristupa: 1.12.2019



Rezervacija i plaćanje usluge smještaja ostala je ista, odnosno nije uveden novitet u smislu neke dodatne usluge. Zadržan je raniji program rezervacija koja ide preko sustava Phobs od istoimenog poduzeća Phobs d.o.o. iz Dubrovnika.

#### **4.2.4. Mobilna aplikacija NP Brijuni**

Prateći trendove na tržištu i u želji da se poboljša korisničko iskustvo posjetitelja parka, poduzeće se odlučuje na uvođenje mobilne aplikacije. Za sezonu 2020. NP Brijuni u pripremi ima vlastitu mobilnu aplikaciju koja će se moći preuzeti putem mrežnog sjedišta parka.

Aplikacija će biti koncipirana na način da postoji dvadesetak točaka koje su bitne za samostalno kretanje po parku. Korisnici će moći izabrati kulturnu, prirodnu i sportsko rekreacijsku rutu. Za sportsko-rekreacijsku rutu na raspolaganju su im bicikle, električni autići, električne bicikle i sva ostala prijevozna sredstva s kojima odjel sporta raspolaže. Prilikom dolaska do željene točke predviđene u aplikaciji posjetitelj će kliknuti na točku ne bili dobio detaljnije informacije o mjestu.

Aplikacija će biti dostupna na svim jezicima na kojima se inače vode vođene ture i na koje je mrežno sjedište prevedeno, a to su: hrvatski, talijanski, engleski i njemački jezik.

Putem aplikacije događa se digitalna transformacija fizičkih orijentacijskih mapa, koje su se inače dijelile u poslovnici NP Brijuna u Fažani ili na upit korisnika radi lakšeg snalaženja. Na ovaj način štedi se u izradi mapa, prilikom čijeg su dijeljenja neki od posjetitelja imali zamjerke jer se na taj način šteti i zagađuje okoliš. Uvođenjem aplikacije dokazuje se poslovanje duhu filozofije parka o važnosti očuvanja okoliša i prijetnji klimatskih promjena.

Aplikacija će biti vizualno usklađena sa mrežnim sjedištem i svim ostalim elementima koji čine vizualni identitet poduzeća. Izradom mobilne aplikacije proširuje se stvarnost posjetitelja Brijuna i dodaje vrijednost uslužnom iskustvu korištenjem digitalne tehnologije. Ujedno, uvođenjem mobilne aplikacije poduzeće dokazuje da prati najnovije trendove digitalne transformacije poslovanja.

### **4.3. Digitalna transformacija elementa cijena**

Politiku određivanja cijena za čitav uslužni asortiman uprava temelji na sagledavanju troškova i praćenju okruženja. Cjenici za usluge donose se uz suglasnost Ministarstva zaštite okoliša i energetike, pod čijom se nadležnošću nalaze svi nacionalni parkovi u Republici Hrvatskoj. Cjenike potpisuje upravno vijeće parka.

NP Brijuni koristi ovaj element spleta za reguliranje potražnje za uslugama. Za čitav uslužni asortiman donose se cjenici podijeljeni na periode godine na predsezonu, sezonu i posezonu. U periodima visoke potražnje cijene usluga su maksimalne, kako bi destimulirale korisnike odnosno potražnju. S druge strane u razdobljima niske potražnje cijene se smanjuju ne bili se stimuliralo korisnike na odluku korištenja usluga. Snižavanjem cijena potražnja se seli u razdoblja niske potražnje odnosno prilagođava se posjetiteljima niže platežne moći.

Digitalna transformacija cijene, kao elementa marketinškog spleta, događa se na razini transparentnosti cijena. Naime, internet i novo mrežno sjedište parka omogućilo je potencijalnim posjetiteljima lako pretraživanje cijena uslužnog asortimana, ali i njegovu komparaciju sa drugim pružateljima usluga odnosno konkurentima. Također, kod usluge smještaja postoji dinamično određivanje cijena ovisno o stanju na tržištu, potražnji, te se one mijenjaju gotovo svakodnevno tijekom pune sezone.

### **4.4. Digitalna transformacija elementa promocija**

NP Brijuni od tradicionalnih oblika promocijskog spleta zadržalo je jedino izradu promotivnih letaka i brošura, promociju ponude parka na ponekom turističkom sajmu u regiji i odnose s javnošću. Sav ostali budžet preusmjeren je na digitalne elemente promocijskog spleta. U nastavku biti će analizirani SEO optimizacija novog mrežnog sjedišta iz 2019. godine, komunikacija na društvenim mrežama Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, platforma Tripadvisor i digitalna transformacija donosa s javnošću.

#### 4.4.1 SEO Optimizacija web sjedišta NP Brijuni

Kako bi se web sjedište što bolje pozicioniralo na tražilicama, potrebno je ulagati u SEO optimizaciju. Mnogo je definicija za samu SEO optimizaciju, te se jedna koristi u nastavku.

„Rand Fiskhin, osnivač Moz.com-a, definirao je SEO (engl. Search Engine Optimisation) kao: praksu povećavanja količine i kvalitete prometa web stranice što dolazi kroz organske rezultate web tražilica.“<sup>51</sup>

U 2019. godinu poduzeće ulaže u izradu novog web sjedišta i vrši SEO optimizaciju. Kod izrade novog web sjedišta napravljene su 301 redirekcije.

301 redirekcije su trajna preusmjeravanja jedne URL adrese, (URL je kratica za Uniform Resource Locator, odnosno usklađeni lokator sadržaja) na drugu. „301 redirekcijama se osigurava da se online promet šalje na najnoviju i bolju verziju stare URL adrese“. <sup>52</sup> Ovakvo preusmjeravanje prometa je od velike važnosti za SEO optimizaciju jer se tako između ostalog izbjegava loše korisničko iskustvo koje dovodi do nižeg ranga u Google rezultatima traženja. Tako je primjerice, prijašnja stranica starog web sjedišta imala URL: npbrijuni.indeksphp746, a sada ima npbriju/en i Google je pamtio taj novi URL. Bilo je potrebno napraviti 301 redirekcije za cijelo sjedište. Na taj se način nije izgubila niti jedna pozicija kroz razdoblje aklimatizacije novog mrežnog sjedišta. Staro sjedište imalo je eng. non-friendly (prijevod neprijateljske) URL adrese, a novo web sjedište ima eng. friendly (prijevod prijateljske) URL adrese. Non-friendly URL adresa u sebi ima brojeve, tako primjerice u URL adresi umjesto naziva članka i stranice na kojoj se nalazi, posjetitelj vidi samo brojeve u URL-u. Posjetitelji tako ne znaju na kojoj se stranici nalaze putem URL adrese.

Potom je napravljeno istraživanje što posjetitelji traže a vezano za NP Brijune na internetu. Zaključeno je da posjetitelje zanima safari park na otoku Veliki Brijun, slonica Lanka, mediteranski vrt, Bizantski kastrum, to su sve dijelovi i pojmovi koji na prijašnjem web sjedištu nisu uopće postojali. Odlučeno je da će takav sadržaj biti uključen u novo sjedište kako bi se povećao broj posjeta na sjedište. Optimiziran je sadržaj pretraživanja tako da sada šta god se pretražuje a povezano je sa parkom, isti

---

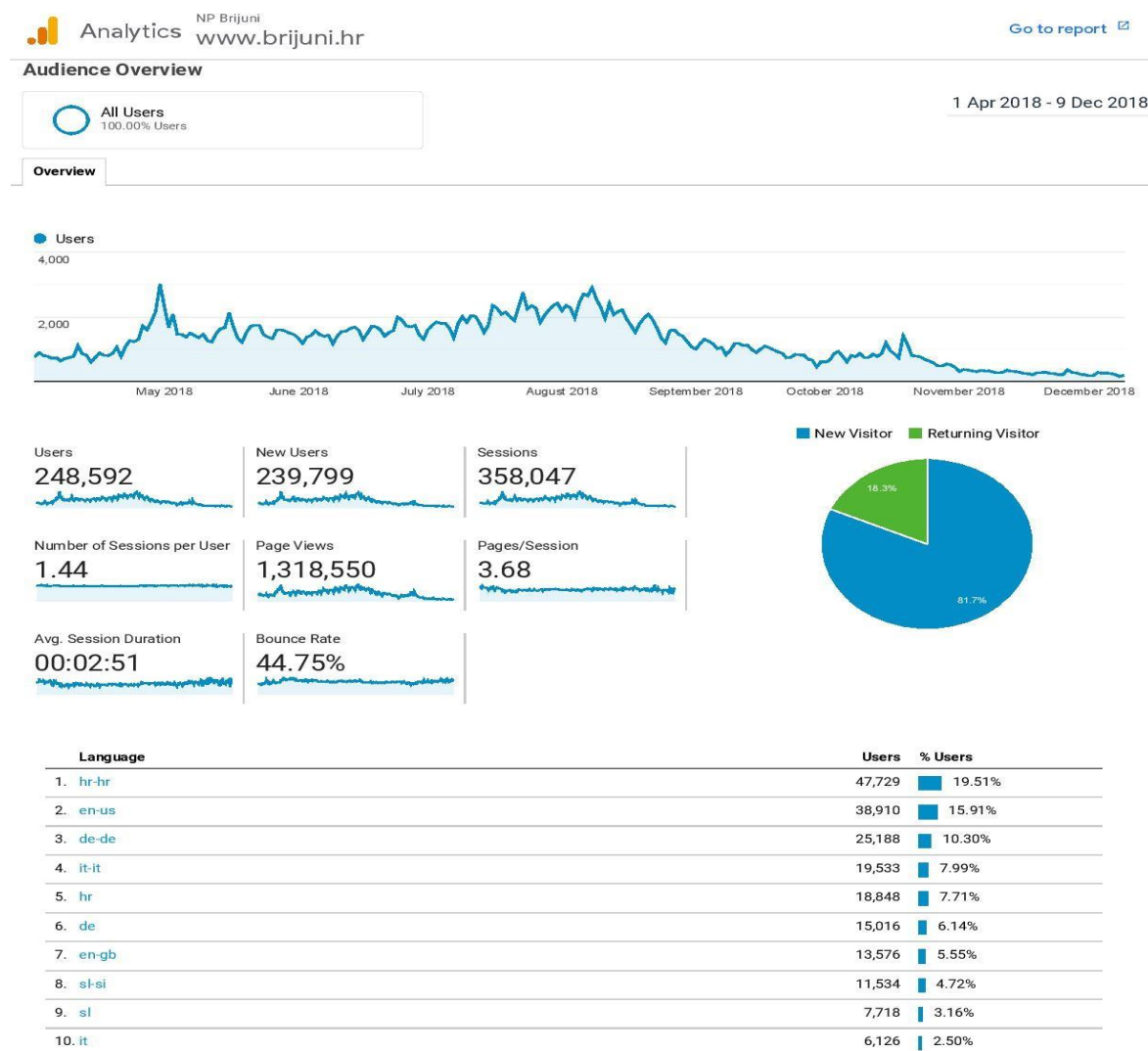
<sup>51</sup> Izvor: Markething.hr, <https://www.markething.hr/sto-je-seo-optimizacija/> datum pristupa 1.12.2019

<sup>52</sup> Izvor: Arbona.hr, <https://www.arbona.hr/ostalo/cesta-pitanja/optimizacija-za-trazilice/zasto-su-301-redirekcije-vazne-za-seo/712>. datum pristupa: 1.12.2019

se pojavljuje na prvom mjestu ili među prva tri mjesta na Google tražilici. Ovakvo pretraživanje omogućeno je i optimizirano na stranim jezicima talijanski, njemački i engleski. Dizajn novog web sjedišta, kao i SEO optimizaciju napravile su vanjske agencije u suradnji sa poduzećem.

U nastavku slijedi prikaz Google analitike za period od 1. travnja do 9. prosinca za 2018. godinu, te analitika za isti period u 2019. godini. U izvještajima se vidi povećanje kod svih mjernih elemenata nakon izvršene SEO optimizacije i redizajna web sjedišta.

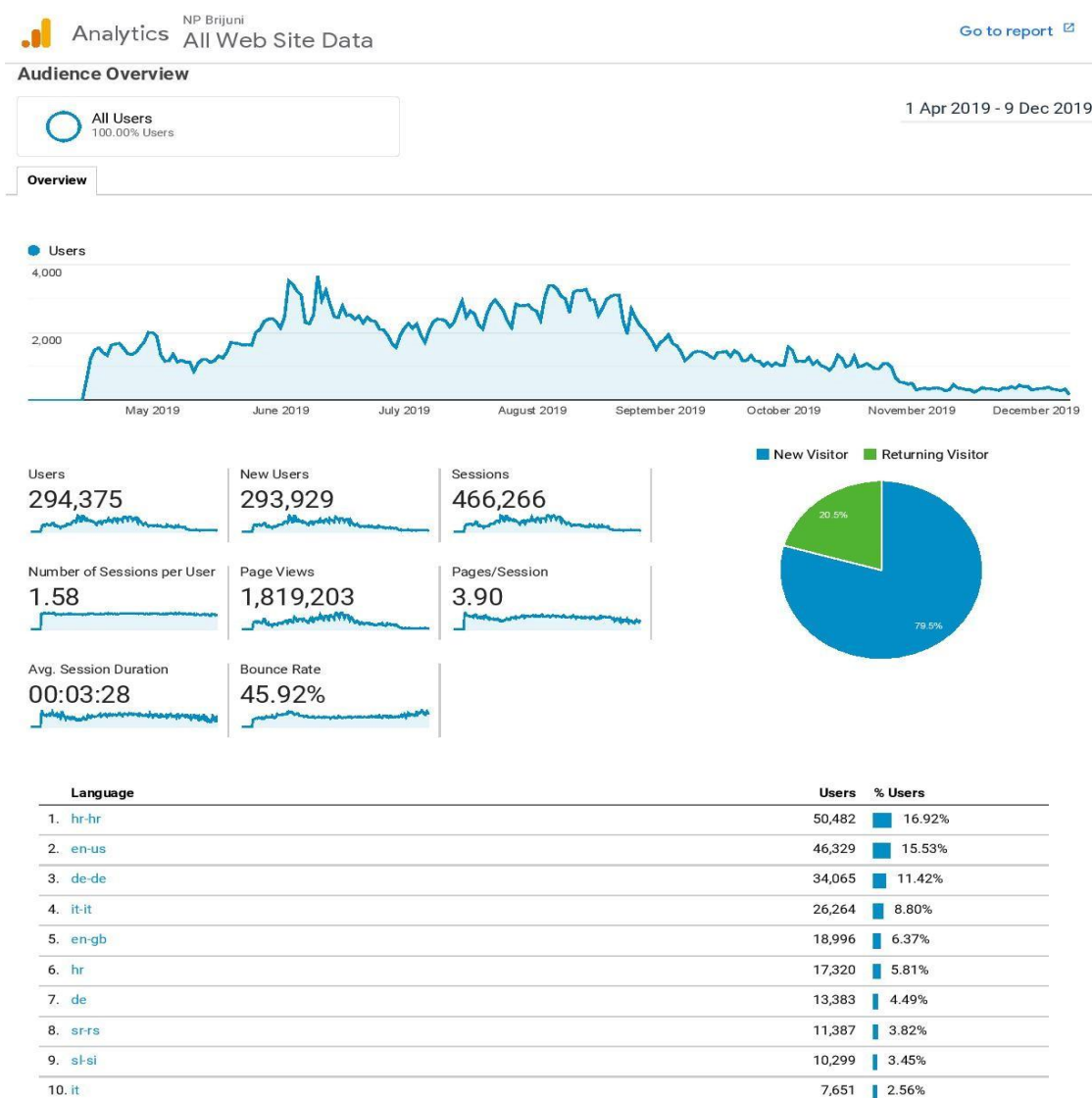
**Slika 9. Google analytics izvještaj iz 2018.**



Izvor: poduzeće NP Brijuni

Parametri koji su ključni kod analitike i koji se kontinuirano prate jesu: korisnici, novi korisnici, sesije, broj sesija po korisniku, pregledi stranice, stopa nauštanja stranice itd. Vidljivo je i pretraživanje web sjedišta po jezicima.

**Slika 10. Google analytics izvještaj za 2019. godinu**



Izvor: poduzeće NP Brijuni

Kao i kod prethodne analitike i u analitici iz 2019. godine vidljivi su isti relevantni parametri. U nastavku slijedi prikaz tablice rezultata izvještaja Google analitike za 2018. i 2019. godinu. Tablica je izrađena radi lakše interpretacije dostupne Google analitike, te su podaci grupirani po mjernim parametrima.

**Tablica 5. Usporedba rezultata Google analitike za 2018. i 2019. godinu**

	1. travanj - 9. prosinac 2018.	1. travanj - 9. prosinac 2019.
Korisnici	248,592	294,375
Novi Korisnici	239,799	293,929
Sesije	358,047	466,266
Broj sesija po korisniku	1,44	1,58
Pregledi stranice	1,318,550	1,819,203
Sesije po stranici	3,68	3,90
Prosječno trajanje sesije	2:51 min	3:28 min
Stopa napuštanja	44,75%	45,92%

Vidljivo je da je u 2018. godini broj pregleda na stranicu iznosio 1,318,550, dok je za isti period u 2019. godini broj pregleda stranice bio 1,819,203, što je povećanje od 27,6%. Pregled stranice se odnosi na ukupan pregled mrežnog sjedišta s poddomenama. Svi ostali parametri koji se mjere također su se povećali. Povećao se broj korisnika, novih korisnika, broj sesija, kao skupa korisničkih interakcija sa web lokacijom koje se odvijaju unutar zadanog vremenskog okvira. Vidljivo je da se i stopa napuštanja stranice povećala, no to je neznatno povećanje u odnosu na ostale pozitivne rezultate.

Najveći broj aktivnosti na web sjedištu i za 2018. i 2019. godinu odvija se tijekom ljetnih mjeseci, potom se aktivnosti sve više smanjuju kako se bliži jesen, što ima direktne veze sa trajanjem sezone i najveće posjećenosti parka.

Najkorišteniji jezik pretraživanja je hrvatski jezik koji stoji na prvom mjestu, potom slijede engleski, njemački i talijanski jezik.

#### **4.4.2. Korištenje društvenih mreža kod NP Brijuni**

U nastavku rada bit će opisana komunikacija na društvenim mrežama koje poduzeće koristi. Na mrežnom sjedištu poduzeća nalaze se ikone/ poveznice na sljedeće društvene mreže: Facebook, Instagram, Twitter, Youtube. NP Brijuni ima otvoren profil i na turističko- ugostiteljskoj platformi Tripadvisor. Na mrežnom sjedištu ne nalazi se ikona/ poveznica na Tripadvisor.

##### **4.4.2.1 Facebook**

Facebook je trenutno najpopularnija društvena mreža među internetskim korisnicima u svijetu. Za komunikaciju sa svojim posjetiteljima i onima koji će to tek biti park koristi društvenu mrežu Facebook. Ovaj profil ima 37.660 pratitelja što ga smješta na prvo mjesto po broju pratitelja među društvenim mrežama koje park koristi. Izgleda naslovne stranice odgovara naslovnoj stranici web sjedišta po korištenju loga, ali i informiranju o ponudi parka.

Prilikom ulaska na profil Facebook moguće je vidjeti i ikonu rezerviraj odmah. Ukoliko posjetitelj klikne na ikonu povezuje se direktno na mrežnu stranicu parka za rezervaciju jednodnevnog izleta.

Na naslovnoj stranici profila moguće je čitati recenzije zadovoljnih posjetitelja, ali i onih manje zadovoljnih. Na negativne komentare zaposlenici zaduženi za komunikaciju na mrežama promptno odgovaraju, što je veoma važno za dvosmjernu komunikaciju.

Na ovom profilu kontinuirano se objavljuje sadržaj vezan za prirodu, znamenitosti, povijesne činjenice. Objavljuju se fotografije visoke rezolucije, ali i video uradci. Kod objava koriste se hashtag oznake (eng. hashtag je bilo koja riječ koja ispred sebe ima oznaku #, te na taj način predstavlja određeni pojam koji se može pretraživati). Kod objava koristi se veliki broj hashtag oznaka čime se povećava vjerojatnost da će korisnici ove društvene mreže doći do objave parka sa hashtag oznakom prilikom pretraživanja, ali i unutar samog profila poduzeća sa istom hashtag oznakom.

## Slika 11. Facebook profil NP Brijuni



Izvor: Facebook, [https://www.facebook.com/npbrijuni/?\\_rdc=1&\\_rdr](https://www.facebook.com/npbrijuni/?_rdc=1&_rdr), datum pristupa: 1.12.2019.

Na slici 11. vidljiv je profil poduzeća na društvenoj mreži Facebook. Ova mreža koristi se za informiranje o najnovijim ponudama vezano za smještaj ili jednodnevne izlete. Tako primjerice, svake godine u zadnjem tjednu listopada park organizira „Dane otvorenih vrata NP Brijuna“ gdje se široka javnost poziva na jednodnevne izlete po promotivnim cijenama. Također, u tom periodu smještaj u hotelima, ponude u restoranima, usluge sporta i rekreacije se mogu koristiti po sniženim cijenama. Za vrijeme trajanja promotivnog perioda nastoji se uskladiti komunikacija na društvenim mrežama, mrežnom sjedištu i objave za tradicionalne medije. Dakle, ovdje govorimo o sinergiji višekanalskog marketinga.

### 4.4.2.2 Instagram

Instagram je unazad nekoliko godina izrastao u jednu od najvećih društvenih mreža na svijetu. Posebnost Instagrama je što se sadržaj fokusira isključivo na fotografije kao medij putem kojeg treba odaslati poruku. U okviru ove platforme mogu se objavljivati i video sadržaji.

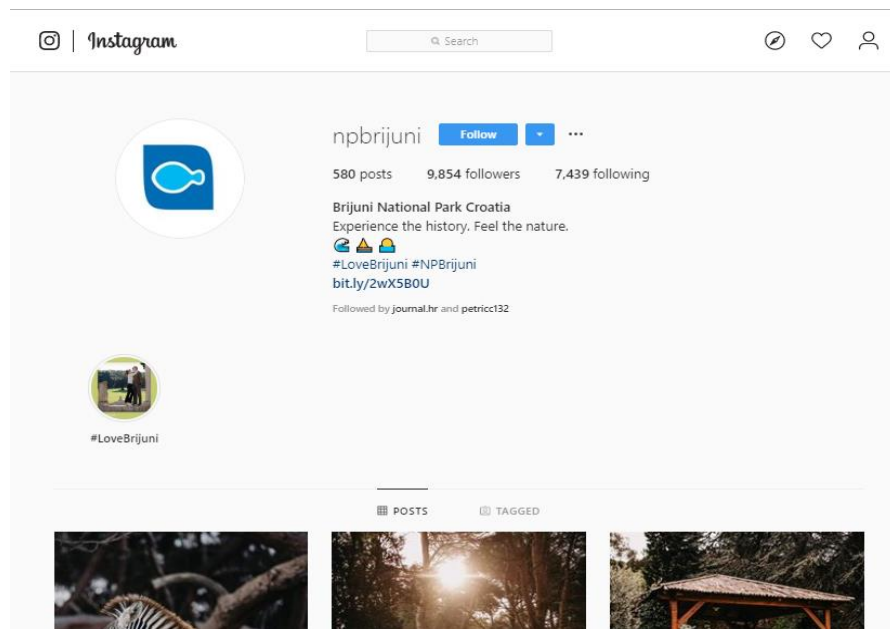
Poduzeće NP Brijuni u komunikaciji koristi i Instagram platformu za dijeljenje zanimljivog sadržaja vezano za ponudu parka. Objavljuju se fotografije prirode, životinja, zanimljive priče o povijesti, fotografije koje pozivaju na odmor, informacije vezane za novosti u ponudi, ekološke akcije itd.



Trenutno Instagram profil poduzeća ima 9.864 pratitelja. Kod objava se također koristi veliki broj hashtag oznaka. U komunikaciji Brijuni koriste neke od popularnih hashtag oznaka primjerice: engl. #istrateramagica (Istra magična zemlja), engl. #visitcroatia (posjeti Hrvatsku), engl. #croatiafulloflife (Hrvatska puna života), korištenjem ovih hashtag oznaka objave se prikazuju na profilima poduzeća koji su izrađeni za promociju istarskog i hrvatskog turizma, te koji kao profili sa velikim brojem pratitelja mogu unaprijediti promociju Brijuna kao destinacije za odmor posjetitelja.

Na profilu poduzeća vidljivo je da se ne koriste video sadržaji, što se smatra nedostatkom. Također, na ovom profilu kao profilna slika koristi se popularni logo, čime se komunikacija integrira. Glavne poruke na naslovnoj stranici Instagrama je (engl. "Experience the history. Feel the nature.") ili u prijevodu "Doživite povijest. Osjetite prirodu.". Putem ovih poruka želi se ukazati korisnicima i posjetiteljima kako NP Brijuni ima bogatu povijest, te da pored toga mogu uživati u netaknutoj prirodi. Nadalje, na naslovnoj stranici koriste se dvije hashtag oznake #LoveBrijuni i #NPBrijuni, na čiji se klik otvaraju dva najpopularnija albuma na ovom profilu. Ove se oznake koriste kod svih objava poduzeća na Instagram platformi.

## Slika 12. Instagram profil NP Brijuni



Izvor: Instagram, <https://www.instagram.com/npbrijuni/>, datum pristupa: 1.12.2019

Na slici 12. vidljiv je Instagram profil poduzeća. Kao i kod Facebook profila i na Instagramu postoji direktan poveznica na mrežno sjedište poduzeća na kojem posjetitelji mogu dobiti sve informacije o parku i ponudi.

### 4.4.2.3. Twitter

Početo, Twitter je bila društvena mreža koja se temelji isključivo na javnom objavljivanju i primanju kratkih tekstualnih poruka tzv. Tweetova do 140 znakova. Sljedeći trendove Twitter uvodi i dijeljenje fotografija i kratkih video sadržaja do 6 sekundi.

Poduzeće NP Brijuni koristi i platformu Twitter. Vizualno profil prati izgled mrežnog sjedišta i naslovne stranice ranije opisanih društvenih mreža. Koristi se popularni logo. Sadržajno objavljuju se poruke i fotografije krajolika, zanimljivih povijesnih činjenica, ekoloških akcija itd.

Vidljivo je da poduzeće ne koristi aktivno ovu društvenu mrežu u komunikaciji odnosno da je ona zanemarena budući da je zadnja objava išla sa datumom 1. veljače 2019. godine. Ovakav pristup društvenoj mreži smatra se negativnim. U konačnici je bolje da poduzeća niti nemaju profil na nekoj platformi nego da ga imaju a ne koriste jer se time šalje poruke neažurnosti. Kvalitetno društveno-mrežno komuniciranje je iznimno zahtjevan posao koji traži vrijeme i posvećenost, nije dovoljno otvoriti profil na društvenoj mreži i čekati da se stvari same odvijaju. Nažalost zabrinjavajuće veliki broj poduzeća toga nije svjestan.

#### Slika 13. Twitter profil NP Brijuni



Izvor: Twitter, <https://twitter.com/npbrijuni>, datum pristupa: 1.12.2019

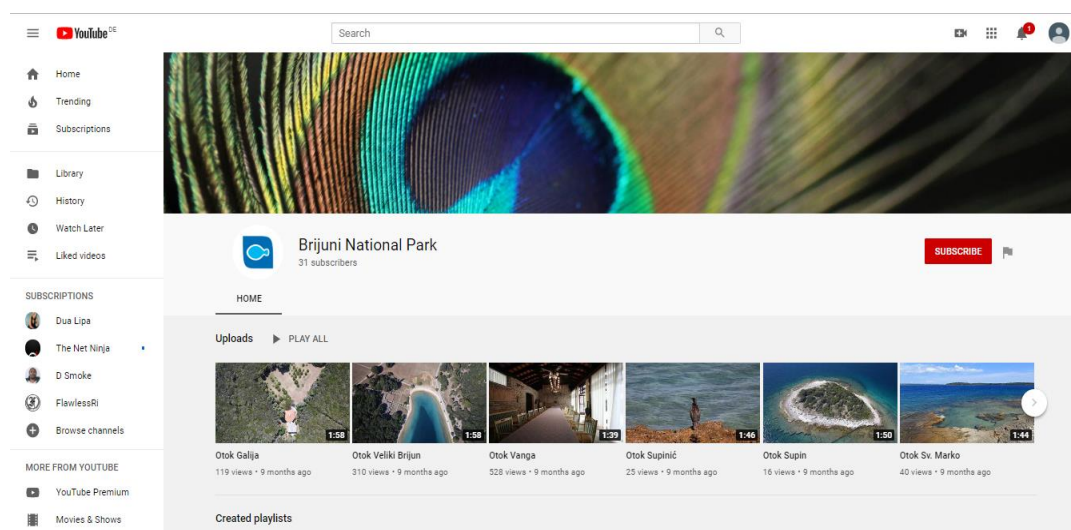
Na slici 13. vidljiv je Twitter profil poduzeća. Moguće opravdanje za neaktivnost može se pronaći u tome da Twitter nije popularna platforma kao ranije spomenuti Facebook i Instagram u Hrvatskoj, ali i da su korisnici Twitter mahom državljani Sjedinjenih Američkih država koji nisu česti posjetitelji NP Brijuna kao gosti iz primjerice njemačkog govornog područja.

#### 4.4.2.4 YouTube

YouTube je globalno najpopularnija društvena mreža za razmjenu video sadržaja. Ova mreža je pokrenuta s ciljem slanja, pregledavanja i dijeljenja video sadržaja širokog spektra od amaterskog do profesionalnog. Na ovoj platformi mogu se pronaći glazbeni spotovi, filmovi, emisije, audio i video zapisi poduzeća itd.

NP Brijuni ima kreiran profil i na ovoj društvenoj mreži. Na naslovnoj stranici je popularan logo. Poduzeće ima tek 30 pratitelja na YouTube mreži. Od sadržaja koji je objavljen mogu se pronaći kratki video uradci na kojima se prikazuju prirodne ljepote Brijuna snimane sa dronom, odnosno iz zraka. Posjetitelji mogu pronaći i audio vodiče na svim jezicima na kojima postoje vođeni izleti s turističkim vodičima na otoku Veliki Brijun, a to su hrvatski, njemački, engleski i talijanski jezik.

#### Slika 14. YouTube profil NP Brijuni



Izvor: YouTube: <https://www.youtube.com/channel/UCUPalqUbWKpRZaphjHadiaw>, datum pristupa: 1.12.2019

Na slici 14. vidljiv je YouTube profil poduzeća. Kao i kod Twittera očita je neaktivnost poduzeća na YouTube platformi. YouTube platforma pruža neograničene mogućnosti za stvaranje sadržaja, njegovo publiciranje i izgradnju odnosa sa klijentima što poduzeće nije prepoznalo.

### 4.4.3. Portal Tripadvisor

TripAdvisor je jedna od najvažnijih i najposjećenijih turističkih platformi na svijetu. Radi se najvećoj svjetskoj zajednici ljubitelja putovanja, gdje se mogu dobiti objektivne informacije, savjeti i mišljenja od milijuna putnika. TripAdvisor pruža savjete i informacije korisnika o destinacijama, gradovima, restoranima, hotelima, muzejima i svim ostalim zabavnim sadržajima važnim kod planiranja putovanja.

NP Brijuni ima otvoren profil na Tripadvosor-u. Prilikom posjete mrežnog sjedišta parka vidljive su poveznice na ranije opisane društvene mreže, ali ne i na platformu Tripadvisor.

### Slika 15. TripAdvosor profil NP Brijuni

tripadvisor Save money. We search 200+ sites for the lowest hotel prices.

### National Park Brijuni (Nacionalni Park Brijuni)

397 Reviews #1 of 9 things to do in Brijuni National Park Features Animals Sights & Landmarks, Nature & Parks, Ancient Ruins

Brijuni National Park, Croatia Save Share

**Book In Advance**

**Brijuni National Park Boat Excursion from Pula** From €34.50\* More info  
DAY TRIP

**Brijuni Islands National Park Day Trip from Zagreb** From €214.00\* More info  
DAY TRIP

**Brijuni National Park Day Tour from Rijeka** From €60.00\* More info  
DAY TRIP

See More Tours

All photos (567)

**Traveler Overview**

4.0 397 reviews

Excellent	42%
Very good	29%
Average	14%
Poor	8%
Terrible	7%

LOCAL WEATHER

**What travelers are saying**

We traveled over on the ferry and decided to opt out of the **guided tour**, choosing instead to hire a golf buggy and create our own unique adventure.

There's a lot to see, including the little museum and photo exhibition about Tito, the safari with the descendants of animals that were gifted to Tito, the dinosaur footprints, old churches, **Roman ruins**, and a ver...

Perfect for a one-day trip

**Contact**

Brijuni National Park, Croatia

Izvor: TripAdvisor: [https://www.tripadvisor.com/Attraction\\_Review-g303818-d549406-Reviews-National\\_Park\\_Brijuni\\_Nacionalni\\_Park\\_Brijuni-Brijuni\\_National\\_Park\\_Istria.html](https://www.tripadvisor.com/Attraction_Review-g303818-d549406-Reviews-National_Park_Brijuni_Nacionalni_Park_Brijuni-Brijuni_National_Park_Istria.html), datum pristupa: 1.12.2019.

Na profilu parka vidljivo je da postoji 397 recenzija od kojih je dobivena ukupna ocjena destinacije 4/5.

Na recenzije ne postoje odgovori, kako zahvale za dobru ocjenu i pohvalu, tako niti za kritike. Ovo se smatra negativnim jer je za kreiranje imidža poduzeća vrlo važno promptno odgovaranje na pohvale, ali i na kritike. Time se stvara dvosmjerna komunikacija i jača ugled poduzeća u virtualnoj zajednici putnika i potencijalnih posjetitelja. Očito je zanemaren efekt multiplikatora usmenom komunikacijom u ovom slučaju u virtualnoj zajednici jer negativna iskustva teže bržoj i češćoj multiplikaciji od pozitivnih iskustva.

#### **4.4.4. Odnosi sa javnošću**

Vidljivo je da su i odnosu s javnošću doživjeli svoju digitalnu transformaciju. Na mrežnom sjedištu postoji stranica „PRESS“, na kojoj su dosada objavljene tri publikacije: „Na Malom Brijunu inaugurirana nova pješačka staza Brijunske kamene priče“, „Predstavljanje radova XIV. Međunarodne radionice arhitekture fortifikacija na Brijunima“, „Potpisan sporazum o uvođenju zajedničke višednevne ulaznice za plovila“.

Za komunikaciju sa medijima zadužena je jedna osoba, zaposlenik poduzeća. Dio novosti važnih za lokalnu zajednicu i dalje se objavljuju putem lokalnih medija i na tradicionalan način.

#### **4.5. Digitalna transformacija elementa distribucija**

Turistička poduzeća kako što je NP Brijuni mogu se odlučiti na prodaju prava korištenja svojih usluga putem posrednika kao što su turoperatori, putničke agencije ili se mogu odlučiti za prodaju svojih usluga direktno korištenjem informacijskih tehnologija. U konačnici kod svih usluga u ponudi parka bit/ srž usluga događa se u trenutku neposrednog kontakta korisnika, zaposlenika i mjesta.

Kod usluga smještaja i prodaje jednodnevnih izleta NP Brijuni odlučuje se za prodaju putem posrednika, te putem mrežnog sjedišta. Sve ostale usluge ugostiteljstva, sporta i rekreacije, organizacije događanja kupuju se direktno na otoku odnosno u slučaju organizacije događanja u suradnji sa odjelom prodaje parka.

- Kod prodaje jednodnevnih izleta individualnim posjetiteljima prodaja se obavlja:
  - Preko agencija koje imaju ugovore za individualnu prodaju (25 agencija)
  - Preko vanjskih brodarka koji imaju ugovore sa parkom
  - U poslovnici parka
  - Od 2019. godine na web sjedištu poduzeća

Ugovore za prodaju izleta individualnim posjetiteljima ima 25 agencija koje karte rezerviraju putem informacijskog sustava e-parcs koji je za park dizajniralo i uvelo poduzeće RAO d.o.o. iz Zagreba s kojim Brijuni imaju suradnju. Isto poduzeće osposobilo je i prodaju karata individualnim posjetiteljima putem mrežnog sjedišta parka. Individualni jednodnevni izleti također se prodaju u poslovnici parka u Fažani, ali i preko vanjskih brodarka koji imaju ugovore s parkom.

- Za grupne jednodnevne izlete karte se rezerviraju i prodaju isključivo na relaciji i dogovoru vanjske agencije sa poslovnicom u Fažani. Sve agencije u zemlji i inozemstvu mogu surađivati sa parkom kod prodaje grupnih izleta.

Provizija za sve agencije izračunava se progresivno ovisno o broju posjetitelja u sezoni koje je agencija uputila na Brijune. Progresivnim provizijama nastoji se stimulirati posrednike na što veći promet.

Podatak za 2019. godinu jest da park posjetilo 161 000 posjetitelja, a od toga je preko web sjedišta prodano oko 17 400 ulaznica (10,81%). U postotak od 10,81% ulaze karte koji su individualni posjetitelji kupili preko mrežnog sjedišta poduzeća

- Kod prodaje usluge smještaja na otoku veliki Brijun prodaja se obavlja:
  - direktno preko web sjedišta poduzeća
  - preko odjela prodaje NP Brijuni
  - preko Internet posrednika Booking.com i Expedia.com

Glavnina prodaje ostvaruje se direktno preko mrežnog sjedišta poduzeća ostalo preko posrednika Booking.com i Expedia.com. Za rezervaciju smještaja park koristi sustav Phobs istoimene tvrtke Phobs d.o.o. iz Dubrovnika. Prilikom rezervacije smještaja kupac daje podatke kreditne kartice naplata se vrši u hotelima pri odlasku. Otkaz rezervacije je besplatan do 15 dana prije dolaska, ukoliko je u navedenom roku gost propustio otkazati rezervaciju kartica se tereti za čitav iznos boravka.

#### **4.6. Digitalna transformacija elementa ljudi**

Prilikom uvođenja rezervacije i naplate jednodnevnih izleta preko web sjedišta bilo je potrebno obučiti zaposlenike poslovnice za rukovanje i praćenje prodaje karata putem mreže. Zaposlenici su morali savladati nove programe i ukomponirati ih sa prodajom karata direktno u poslovnici. Zbog noviteta u prodaji trebalo je mijenjati dosadašnji način rada i pratiti sustav naplate online i u poslovnici.

Osim prodaje karata putem interneta uveden je i automatizirani način prodaje karata u poslovnici ili na „licu mjesta“. Naime, zaposlenici poslovnice su donedavno iz blokova ulaznica trgali karte ručno. Blokovi karata su se međusobno razlikovali po bojama ovisno o grupama posjetitelj bilo da je riječ o grupama, individualnim posjetiteljima, umirovljenicima, učenicima itd. Od 2018. godine prodaja je automatizirana na način da se preko računala u programu poduzeća RAO daju naredbe za tiskanje broja i vrste karata. Sve navedene novine zahtjevale su obuku zaposlenika u rukovanju tehnologijom.

Kod usluga prodaje smještaja nema noviteta u prodaji, te se zaposlenici obučeni za programe, način naplate i prodaje smještajnih kapaciteta.

Novo mrežno sjedište omogućilo je i digitalnu transformaciju koja zamjenjuje ljude i doprinosi automatizaciji poslovanja poput često postavljanih pitanja (eng. FAQ Frequently asked questionos). Na ovoj se stranci mogu naći dogovori na učestala pitanja vezana za jednodnevne izlete, smještaj na otoku, ponašanja u parku, parkiranja itd.

#### **4.7. Digitalna transformacija elementa procesi**

Digitalna transformacija procesne varijable marketinškog spleta događa se u dijelu informiranja o ponudi parka, plaćanja i rezervacija jednodnevnih izleta i hotelskog smještaja.

Ovakva transformacija naročito je važna kod izletničkog programa zbog velikih ljetnih gužvi. Poslovnica parka nalazi se u upravnoj zgradi u općini Fažana, nadomak mola odakle kreće brod za otok Veliki Brijun. Poslovnica tijekom ljetnih mjeseci postaje tzv. „usko grlo“ gdje se stvaraju veliki redovi čekanja posjetitelja na kupnju ulaznica i

informacije o parku. Posjetitelji čekaju na nenasnim vrućinama ne bili kupili svoje ulaznice, a jednom kada dođu na red postoji mogućnost da neće moći kupiti kartu za željeno vrijeme polaska broda jer je popunjen kapacitet broda. Na taj način stvara se nezadovoljstvo kod posjetitelja, kojem osoblje prve linije mora ljubazno objasniti koje su mu opcije na raspolaganju.

Uvođenjem web prodaje rasteretila se poslovnica, zaposlenici i jednim dijelom dolazi do smanjenja redova čekanja. Navedeno je olakšalo i poboljšalo iskustvo s uslugom kako za posjetitelje tako i za zaposlenike prve linije.

Kako bi se poboljšalo korisničko iskustvo, smanjile gužve u poslovnici, dodatno rasteretilo zaposlenike prve linije za vrijeme ljetnih mjeseci, uprava parka planira obnoviti i adaptirati prostor poslovnice. Naime, planira se povećati broj ljudi i proširiti pult za prijem posjetitelja, kako bi se povećala protočnost. Na spomenuti način doći će do otklanjanja tzv. „uskog grla“. Ujedno povećati će se samo korisničko iskustvo gdje će zaposlenici imati više vremena za posvetiti se posjetiteljima i njihovim pitanjima, što će generirati zadovoljstvo i korisnika i zaposlenika.

Tijekom sezone 2019. godine dolazi do niza grešaka prilikom rezervacije i plaćanja jednodnevnih izleta. Često se znalo dogoditi da su posjetitelji kupili ulaznice a nisu dobili potvrdu, odnosno terećena im je kartica a ulaznice nisu dobili putem elektroničke pošte. Razlog tomu je što je vrijeme za rezervaciju i plaćanje jednodnevnih izleta limitirano na 20 minuta. Što je razuman i dovoljno dug rok za obavljanje transakcije. Unutar tog perioda korisnik mora obaviti transakciju do kraja, znači rezervirati i platiti kartu, na što korisnici koji su na odmoru ili planiraju odmor često ne paze. Zbog nedobivanja ulaznica i potvrda na elektroničku poštu posjetitelja, stvarao se dodatni posao u smislu pismene i usmene korespondencije zaposlenika poslovnice sa korisnicima što je stvaralo dodatan trošak vremena kako za zaposlenike, tako i za posjetitelje.

Za sezonu 2020. uprava parka promijeniti će način naplate na način da će prilikom rezervacije karata preko interneta posjetitelj najprije dobiti ulaznicu, pa čemu se naknadno teretiti sredstva uvijek unutar vremenskog ograničenja od 20 minuta. Znači biti će obrnuti redosljed. Ukoliko na kartici ne bude sredstava ili podaci kartice ne budu uneseni do kraja vremenskog ograničenja karta neće biti važeća.



#### **4.8. Digitalna transformacija elementa fizičko okruženje**

Nedostatak opipljivosti usluga predstavlja za poduzeća izazov na koji način da se usluge približe korisnicima, da se smanji njihov percipirani rizik, te da im se objasni koju će vrijednost dobiti za uloženi novac.

U nedostatku opipljivosti usluga poduzeća posežu za različitim opipljivim elementima koji su ranije u radu opisani. Dizajniranjem novog web sjedišta posjetitelji su dobili uvid u uslužnu ponudu parka koja je potkrijepljena raznim audio-videosadržajem kojim se korisnicima nastoji približiti ponuda svih usluga asortimana.

Na raspolaganju su im i online brošure koje doživljavanju svoju digitalnu transformaciju na mreži. Poboljšanjem web sjedišta omogućeno je nesmetano pregledavanje sadržaja. Pomičnim video sadržajem na naslovnoj stranici na kojem se izmjenjuju prirodne ljepote parka, vožnja vlakom, prikazuju spomenici kulture i vrijedna arheološka nalazišta mame posjetitelje za daljnje istraživanje web sjedišta u potrazi za što opširnijim informacijama o ponudi parka. Dominantno se koristi plava boja koja asocira na morsko plavetnilo, te se proteže kroz sve ostale fizičke dokaze bilo na mreži bilo van nje.

Logo NP Brijuni u kontinuitetu se pojavljuje na svakoj stranici web sjedišta na kojoj se nalazi posjetitelj. Klikom na logo posjetitelj se vraća na naslovnu stranicu.

Korištenjem mrežnog sjedišta u sinergiji sa komunikacijom na društvenim mrežama Facebook i Instagram, korisnicima se jasno daje do znanja o kakvoj destinaciji za odmor se radi, te kakvu vrijednost dobivaju za svoj novac. Isticanjem prirodnih ljepota, neizbrisivog pečata povijesti svih naroda i utjecajnih osoba koje su živjele na Brijunima daje posjetiteljima mogućnost odabira da svoj odmor provedu aktivno i edukativno.

Izradom novog mrežnog sjedišta omogućeno je višedimenzionalno istraživanje stranice prilagođeno najnovijim zahtjevima tržišta i potrebama posjetitelja koji su vrlo izbirljivi kod planiranja svog idealnog odmora.

## 5. Kritički osvrt i prijedlozi za poboljšanje

Dosada je analizirana digitalna transformacija svih elementa marketinškog spleta poduzeća korištenjem interneta i ostale digitalne tehnologije. U nastavku bit će razrađen kritički osvrt za svaki od elementa i ponuditi će se idejno poboljšanje.

### 5.1. Proizvod

Marketinški element proizvod kod asortimana usluga NP Brijuni doživljava značajnu transformaciju korištenjem interneta i digitalne tehnologije. Ponuda parka nastojala se što vjernije prikazati na razini svih usluga od izletničkog turizma, hotelijerstva i ugostiteljstva, sporta i rekreacije, organizacije događanja.

Responzivnim dizajnom, lakoćom pretraživanja i povećanom brzinom učitavanja poboljšano je korisničko iskustvo prilikom informiranja posjetitelja o uslugama. Uslužni asortiman parka zbog svega navedenog dobiva dodanu vrijednost.

Uvođenjem rezervacija i plaćanja usluga smještaja i jednodnevnih izleta za individualne posjetitelje olakšalo se korištenje same srži proizvoda koja se odvija na otoku. Odnosno poduzeće je olakšalo prodaju prava korištenja usluge smještaja i jednodnevnih izleta.

U planu je i izrada mobilne aplikacije za sezonu 2020. što govori u prilog da u poduzeću teže za daljnjom digitalnom transformacijom poslovanja i poboljšanju korisničkom iskustva.

Brojni gosti uvijek se iznova vraćaju na Brijune bilo da se radi o jednodnevnim izletnicima ili hotelskim gostima. Uputno bi bilo da se na razini uslužnog proizvoda odnosno na web sjedištu poduzeća ponudi i program vjernosti, odnosno kartice za vjernost. Prilikom učlanjenja u klub vjernosti posjetitelji bi dobili primjerice 10% popusta na smještaj u jednom od ponuđenih smještajnih kapaciteta, te ostvarili 5% popusta za jednodnevni izlet. Kod svakog sljedećeg boravka ovisno o broju noćenja skupljali bi se bodovi ovisno o dužini boravka. Za određeni broj skupljenih bodova dobivala bi se besplatna noćenja ili pogodnosti dodatnih sniženja izletničkog programa, sniženja za korištenje usluga sporta i rekreacije, popusti u restoranima i slično. Da bi se mogao organizirati i uvesti ovakav program vjernosti trebali bi se uskladiti procesi na razni svih uslužnih djelatnosti i povezati ih u jedan CRM-sustav koji poduzeće ne koristi.

## **5.2. Cijena**

Primjena interneta i drugih digitalnih tehnologija znatno je utjecala na promjene u svim elementima marketinškog miksa, uključujući i cijenu. To je posebno značajno u uslužnim djelatnostima, gdje su digitalne tehnologije u potpunosti redefinirale cjenovne politike poduzeća. U tom procesu dominira prihvaćenost dinamičkog određivanja cijena odnosno cjenovne diskriminacije, koja zbog mogućnosti određivanja cijena u realnom vremenu omogućuje poduzećima potpuno individualiziran pristup određivanju cijena.

NP Brijuni regulirao je način određivanja cijena za čitav uslužni asortiman tako što se cjenici donose za sve usluge ovisno o periodu godine odnosno cijene su maksimalne kod perioda visoke potražnje odnosno smanjuju se za periode niske potražnje.

Internet i korištenje digitalne tehnologije utjecali su na transparentnost cijena i laku komparaciju cijena korisnika sa konkurentskom ponudom. Dinamičko određivanje cijena koje je svojstveno za internetsko tržište prisutno je kod prodaje usluga smještaja.

Preporuča se da na web sjedištu prilikom rezervacije i plaćanja hotelskog smještaja i jednodnevnih izleta uvede i naplata za kućne ljubimce što poduzeće do sada nije imalo. Kućni ljubimci su kod nekih smještajnih jedinica dozvoljeni su, dok kod nekih nisu. Za jedinica koje su predviđene za posjetu uz ljubimce uputno je uvesti naplatu. Za jednodnevne posjete parku do sada nije postojala naplata za ljubimce, te se ista preporuča.

## **5.3. Promocija**

Od tradicionalnih promotivnih aktivnosti poduzeće koristi jedino izradu promotivnih letaka i brošura, posjete ponekom turističkom sajmu i odnose s javnošću za koje je zadužena jedna zaposlena osoba.

Sve ostale aktivnosti preusmjerene su na digitalno komuniciranje sa ciljnim tržištem pod što se podrazumijeva novo web sjedište i korištenje društvenih mreža.

Značajan dio budžeta predviđenog za promotivne aktivnosti u 2019. godini poduzeće koristi za redizajn mrežnog sjedišta i poboljšanje korisničkog iskustva. Izvršena je SEO optimizacija u koju će se i dalje ulagati. Također, aktivno se radilo na vjerodostojnim

prijevodima na web sjedištu na stranim jezicima: njemački, talijanski i engleski. Redizajnom prate se trendovi intuitivnosti (lake navigacije), resoponzivnosti i brzog učitavanja. Za sve navedeno koristile su se usluge stručnjaka odnosno vanjskih agencija.

Kod društvenih mreža očita je aktivnost na profilima Facebook i Instagram, dok se Twitter i YouTube gotovo ne koriste makar poduzeće ima otvoren korisnički profil i direktnu poveznicu sa mrežnog sjedišta na spomenute mreže. To se smatra nedostatkom, te se predlaže da se svo društveno mrežno komuniciranje prepusti u ruke stručnjacima, odnosno vanjskim agencijama koje bi iskoristile puni potencijal svih društvenih mreža za jačanje imidža poduzeća na tako važnom internetskom tržištu.

Također, poduzeće ima otvoren profil na turističkoj platformi TripAdvisor na kojoj postoji 397 recenzija. Od ukupnog broja recenzija ima čak 118 recenzija sa negativnim tonom od blage do oštre kritike, kako na održavanje, izgled parka, do ponašanja osoblja. Na niti jednu recenziju nema odgovora. Navedeno se smatra nedostatkom i predlaže se da se poduzeće aktivnije uključi u komunikaciju na ovoj platformi ili da se ista prepusti vanjskoj agenciji. TripAdvisor je jedna od najznačajnijih i najposjećenijih turističkih platformi na svijetu na kojoj milijuni putnika traže objektivne informacije o destinacijama od drugih posjetitelja. Važno je da poduzeće na ovakvom „mjestu“ ostavi dobar prvi dojam i da ogovara na recenzije posjetitelja bilo pozitivne bilo negativne. Također, TripAdvisor nudi niz alata za unaprjeđenje prodaje i poslovanja na platformi što također nije prepoznato.

Odnosi s javnošću doživjeli su svoju digitalnu transformaciju u smislu digitalnog press kutka na novom web sjedištu. Brojni novinari iz cijelog svijeta dolaze što privatno što poslom na Brijune, te se tako objavljuju reportaže o nacionalnom parku u stranim zemljama. Prijedlog bi bio da se njihovi dojmovi prenesu na mrežno sjedište u vidu digitalnih članaka kao press kutak „Što drugi misle o nama“.

## **5.4. Distribucija**

Internet je promijenio način kupovine proizvoda i usluga koje se danas ne kupuju samo na fizičkim mjestima već i u virtualnim prodavaonicama. To se dogodilo i kod poduzeća NP Brijuni.

Na mrežnom sjedištu poduzeća mogu se kupiti usluge hotelskog smještaja a od 2019. godine i ulaznice za park odnosno jednodnevni izlet. Ulaznice može kupiti svaki individualni posjetitelj.

Za hotelski smještaj glavina prodaje obavlja se upravo preko mrežnog sjedišta, te ovdje ne trebaju značajne modifikacije.

Kod usluge jednodnevnog izletničkog programa vidljivo je da je u 2019. godini od ukupnog broja posjetitelja preko web prodaje ostvarena prodaja od 10.81%. Za usluge izletničkog programa predlaže se intenziviranje prodaje preko web sjedišta, te da se ukinu ili značajno smanje posrednici, odnosno vanjske agencije i brodari koji imaju govore za prodaju ulaznica za individualne posjetitelje. Na taj bi se način smanjili troškovi provizija. Također, predlaže se uvođenje samo uslužnih automata za kupnju jednodnevnih izleta u Fažani i Puli. Ukoliko bi se išlo na ovaj korak bilo bi potrebno uskladiti praćenje prodaje u poslovnici, preko web sjedišta i automata.

Za grupne izlete prodaja bi ostala na relaciji sve zainteresirane agencije u zemlji i inozemstvu u dogovoru sa poslovnicom parka.

Sve ostale usluge u ponudi parka kupuju se i koriste direktno na otoku Veliki Brijun, kao što je slučaj sa uslugama sporta i rekreacije, te ugostiteljstva. Što se tiče usluga organizacije različitih događanja njihova prodaja i realizacija odvija se u suradnji sa odjelom prodaje parka.

## **5.5. Ljudi**

Korištenjem interneta i ostalih digitalnih tehnologija događa se i transformacija i na razini marketinškog spleta „Ljudi“. Uvođenjem rezervacije i plaćanja usluge smještaja i jednodnevnih izleta automatizirana je prodaja, te se putem digitalne tehnologije zamjenjuju dosadašnje uloge zaposlenika u prodaji usluga. Zaposlenike je bilo potrebno obučiti na njihove nove uloge u čitavom procesu isporuke usluge bilo da se radi o uslugama smještaja ili izletničkog programa. Također, mijenja se i uloga

korisnika uvođenjem digitalne tehnologije koji se sada prilagođava novim trendovima na tržištu i okreće se samostalnom izboru i kupnji prava korištenja usluge smještaja i izletničkog programa preko web sjedišta poduzeća.

Pregledavanjem recenzija na društvenim mrežama, osvrti i kritika uočeno je da se niz kritika odnosi na ponašanje zaposlenika, te prigovara na neljubaznost osoblja. Usluge su iskustva koji nastaju kao interakcija zaposlenika i korisnika u zajedničkom angažmanu. Iako nitko nije imun na kritike, pa tako ni subjekti kao što su poduzeća, one mogu biti dodatni vjetar u leđa da se situacija ispravi i kritika preusmjeri u korist poduzeća.

Predlaže se da NP Brijuni pronađe dodatni način za motivaciju i izbor zaposlenika prve linije i da se tijekom zimskih mjeseci ili pred početak sezone organiziraju treninzi i seminari ophođenja sa gostima u poduzeću, kako bi se poboljšalo uslužno iskustvo.

## **5.6. Procesi**

Razvoj interneta i ostalih digitalnih tehnologija omogućilo je automatizaciju postupaka gdje tehnologija zamjenjuje ljude.

Procesna varijabla promijenjena je u smislu informiranja o ponudi parka putem web sjedišta i rezervacija i plaćanja jednodnevnih izleta i hotelskog smještaja.

Vidljivo je da poduzeće nastoji poboljšati korisničko iskustvo i način isporuke usluge prodaje prava korištenja jednodnevnih izleta na način da planira adaptirati poslovnici parka, povećati protočnost ljudi tijekom ljetnih mjeseci. Na spomenuti način poduzeće teži otkloniti tzv. „usko grlo“.

Za sezonu 2020. planiraju se otkloniti nedostaci web prodaje jednodnevnih izleta koji su zamijećeni u sezoni 2019.

Po pitanju poboljšanja procesne varijable, bilo bi uputno da se tijekom ljetne sezone ofrmi pozivni centar (call centar) od primjerice dvoje studenata. Brojne se negativne kritike posjetitelja odnose na nemogućnost da se stupi u kontakt sa poslovniciom, što je posljedica velikih ljetnih gužvi. U poduzeću su svjesni toga, te upravo iz tog razloga nastoje adaptirati poslovnici i reorganizirati poslovanje unutar navedene.

## 5.7. Fizičko okruženje

Zbog svojih specifičnih obilježja usluge je teže približiti korisniku nego kada je riječ o materijalnim proizvodima. Poduzeća zato posežu za nizom materijalnih i opipljivih elementa ne bili približili svoju ponudu korisniku.

Poduzeće NP Brijuni redizajnom novog web sjedišta, online brošurama, audio i video sadržajem maksimalno se potrudilo da poboljša korisničko iskustvo prilikom informiranja o uslužnom asortimanu, bogatoj povijesti, zanimljivim činjenicama o brijunskom arhipelagu. Aktivno se koristi logo i plava boja kroz čitavu komunikaciju sa posjetiteljem bilo na web sjedištu bilo na fizičkim mjestima na otoku Veliki Brijun, poslovnici, upravnoj zgradi, putokazima, društveno mrežnom komuniciranju. Na taj se način postiže sinergijski učinak fizičkih dokaza u isporuci usluge.

Po pitanju poboljšanja digitalni fizičkih dokaza predlaže se uvođenje web kamera na značajnijim i frekventnijim mjestima parka kako bi se posjetitelju web sjedišta dodatno približila ponuda i ljepote parka u realnom vremenu.

Zaključna misao jest da su usluge iskustva koje su razvojem interneta i ostale digitalne tehnologije dobile dodanu vrijednost. Poduzeće NP Brijuni na početku je svoje digitalne transformacije poslovanja. Vidljivi su značajni naponi u poboljšanju uslužnog iskustva posjetitelja. U kojem smjeru i kojim intenzitetom će se digitalna transformacija poslovanja odvijati bit će vidljivo u nadolazećim godinama.

## Popis literature:

### a) Knjige:

1. Bateson Jhon E.G., Douglas Hoffman K., „Marketing usluga“, četvrto izdanje, prijevod: Živković Radmila, Gajić Jelena, Univerzitet Singidunum, Novi Sad 2013, Dana Status, Beograd 2013.
2. Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Johnston, K., Mayer, R. Internet Marketing Strategy, Implementation and Practice (4th Edition), Prentice Hall, 2009
3. Höllerer, T. H., Feiner S. K.: Chapter 8: Mobile augmented Reality, Hammand A (Eds.), Taylor&Francis Books Ltd , 2004.
4. Kotelr Philip, Wong Veronica, Saunders Jhon, Armstrong Gary, „Osnove marketinga“, prijevod: Martinović Maja, Heršak Emil, Rajh Ivanka, Grabar Ivana, Jelenić Lidija, Kuzmić Marina, Zagrebačka škola ekonomije i mendažmenta, Mate d.o.o., Zagreb 2007.
5. Lovelock, C. i J. Wirtz, Services Marketing: „People, Technology, Strategy“, Pearson Prentice Hall LTD, 2007.
6. Meler Marcel, „Marketing“, Sveučilište Josipa Juraja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek 1999.
7. Ozretić Došen Đurđana, „Osnove marketinga usluga“, drugo izdanje, Mikrorad d.o.o., Zagreb 2010.
8. Previšić Jozo, Ozretić Došen Đurđana, „Osnove marketinga“, Sveučilište u Zagrebu, Adverta d.o.o., Zagreb 2007.
9. Ružić Drago, Biloš Antun, Turkalj Davorin, „E-marketing“, Sveučilište Josipa Juraja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek 2014.
10. Vranešević Tihomir, Vignali Claudio, Vrontis Demetris, „Upravljanje strateškim marketingom“, Zagreb, Accent, 2004.

### b) Znanstveni radovi i doktorske disertacije:

1. Bugarić, M.: Protupožarni nadzorni sustav unaprijeđen geografskim informacijskim sustavom i na njemu utemeljenoj proširenoj stvarnosti, Doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu, Fakultet elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje, Split, 2013, <https://www.bib.irb.hr/641332>. datum pristupa: 25.11.2019.



2. Boban Marija., Babić Antonija., „Utjecaj internetskih tehnologija na gospodarski rast, poslovni rezultat i stopu rasta profita poduzeća u Republici Hrvatskoj“, <https://hrcak.srce.hr/124904>, datum pristupa: 8.1.2020
3. Tušek Boris, Ježovita Ana, Halar Petra.,“ Perspektive razvoja o izazovi funkcije interne revizije u eri digitalne transformacije poslovanja“, Ekonomski fakultet Zagreb,  
[https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=316251](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=316251), datum pristupa: 25.11.2019.

**c) Mrežne stranice:**

1. Arbona.hr,  
<https://www.arbona.hr/ostalo/cesta-pitanja/optimizacija-za-trazilice/zasto-su-301-redirekcije-vazne-za-seo/712>. datum pristupa: 1.12.2019.
2. Cambridge dictionary,  
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/mobile-application>, datum pristupa: 10.12.2019.
3. IGI-Global.com,  
<https://www.igi-global.com/dictionary/mobile-technologies-extending-erp-systems/18795> datum pristupa: 10.12.2019.
4. Institut za turizam,  
[http://www.iztztg.hr/hr/publikacije/turizam/najnoviji\\_broj/?clanakId=1088&brojId=85](http://www.iztztg.hr/hr/publikacije/turizam/najnoviji_broj/?clanakId=1088&brojId=85), Škare, V., Gospić, D.: "Dinamičko određivanje cijena i percepcija poštenosti cijene u djelatnostima zračnog prometa", Časopis za turizam, datum pristupa 8.1.2020.
5. Markething.hr,  
<https://www.markething.hr/sto-je-seo-optimizacija/> datum pristupa 1.12.2019.
6. Nacionalni park Brijuni,  
<https://www.np-brijuni.hr/en>, datum pristupa: 1.12.2019.

## **Popis slika i tablica:**

### **a) Popis slika:**

Slika 1. Blueprint: Izvor: Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. i D.D. Gramler, Service Marketing, str. 268, prema: Nefat, A., Predavanja iz marketinga usluga, Šk. god. 2010/2011, str. 41.

Slika 2. Tri elementa SOR modela

Slika 3. Cvijet usluga

Slika 4. Digitalni marketinški splet

Slika 5. Logo NP Brijuni

Slika 6. Naslovna stranica web sjedišta NP Brijuni

Slika 7. Prikaz lokacije NP Brijuni

Slika 8. Rezervacije i plaćanje izleta NP Brijuni

Slika 9. Google analytics izvještaj iz 2018. godine

Slika 10. Google analytics izvještaj iz 2019. godine

Slika 11. Facebook profil NP Brijuni

Slika 12. Instagram profil NP Brijuni

Slika 13. Twitter profil NP Brijuni

Slika 14. YouTube profil NP Brijuni

Slika 15. TripAdvisor profil NP Brijuni

### **b) Popis tablica**

Tablica 1. Sedam važnih razlika između materijalnih proizvoda i usluga

Tablica 2. Obilježja usluge i problem marketinga

Tablica 3. Glavni elementi promocijskog spleta

Tablica 4. Usporedba tradicionalnih i digitalnih elementa marketinškog spleta

Tablica 5. Usporedba rezultata Google analitike za 2018. i 2019. godinu

