

Interni marketing u bankama

Stanić, Martina

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:580618>

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

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



Repository / Repozitorij:

[Digital repository of the Libertas International University](#)



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE
ZAGREB**

MARTINA STANIĆ

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD

INTERNI MARKETING U BANKAMA

Zagreb, travanj 2018.

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE
ZAGREB**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ:
Menadžment bankarstva, osiguranja i financija**

INTERNI MARKETING U BANKAMA

KANDIDAT: Martina Stanić, bacc. oec.

MENTOR: Zvonko Agičić, dipl. oec.

Zagreb, travanj 2018.

SADRŽAJ

SAŽETAK

SUMMARY

1.	UVOD	1
1.1.	Obrazloženje teme.....	1
1.2.	Predmet i cilj rada	2
1.3.	Istraživačka pitanja.....	2
1.4.	Struktura rada	2
2.	TEMELJNE ODREDNICE INTERNOG MARKETINGA	3
2.1.	Pojmovno određenje internog marketinga	3
2.2.	Povijesni kontekst i koncepcija internog marketinga.....	4
2.3.	Interni marketing i zaposleni - međusobne interakcije	6
2.4.	Interni marketing miks	7
2.5.	Elementi internog marketinškog miksa.....	8
2.6.	Razine primjene internog marketinga	10
2.7.	Interni marketing – konkurentska prednost poduzeća.....	14
3.	TEORIJSKE OSNOVE INTERNOG MARKETINGA	16
3.1.	Analiza internog marketinga	16
3.1.1.	Direktni interni marketing	20
3.1.1.1.	Pribavljanje	20
3.1.1.2.	Zapošljavanje	20
3.1.1.3.	Raspoređivanje.....	20
3.2.	Istraživanje internog tržišta	25
3.3.	Indirektni interni marketing	27
3.3.1.	Osmišljavanje poslova	20
3.3.2.	Razvoj karijere	20
3.4.	Integrativni interni marketing.....	31
3.4.1.	Organizacijska kultura	31
3.4.2.	Organizacijska klima	33

4. INTERNI MARKETING U USLUŽNIM ORGANIZACIJAMA – SPECIFIČNOSTI I ZNAČAJ	35
4.1. Upravljanje očekivanjima klijenata u bankama	39
4.2. Upravljanje kvalitetom bankarskih usluga	43
4.2.1. Analiza interne okoline	45
4.2.2. Analiza poslovne okoline.....	46
4.2.3. Analiza opće ili socijalne okoline.....	48
4.2.4. Definiranje zadovoljstva klijenata	49
4.2.5. Snaga Privredne banke Zagreb	52
5. INTERNI MARKETING KAO PREDUVJET ZA USPJEŠAN EKSTERNI MARKETING.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
5.1. Međusobni utjecaj – interni vs. eksterni marketing	52
5.2. Uloga odjela interne komunikacije i intraneta u bankama.....	54
6. ZAKLJUČAK	60
LITERATURA	61
POPIS SLIKA	65
POPIS TABLICA.....	65

SAŽETAK

Sve veća usredotočenost na potrošače, osobito posljednjih godina, doživljava širenje kako u svim uslužnim djelatnostima, tako i u bankama. Osjeća se prisutnost sve veće dinamičnosti u samim potrebama korisnika financijskih usluga i upravo je iz tog razloga neophodan razvitak dugoročnih poslovnih odnosa s klijentima kako bi banke bile i ostale profitabilne. Kroz suvremene trendove globalnog tržišnog okruženja pred poslovne subjekte bit će postavljeni sve veći zahtjevi te izmjene u poslovnom ponašanju, osobito u poslovanju banaka.

Fokus bankovnog poslovanja stavlja naglasak na što kvalitetniju izgradnju dugoročnih odnosa s klijentima, što u konačnici znači i pomicanje fokusa s eksternog na interni i interaktivni marketing. Jasno definirani ciljevi te ispravno odabrana strategija općenito su ključ uspjeha internog marketinga u bankovnim i financijskim institucijama. Uspješno odabrana strategija očituje se u samoj provedbi i primjeni te kontroli i vrednovanju kroz određeno razdoblje djelovanja.

Ovim radom nastoji se odgovoriti na postavljena istraživačka pitanja te obrazložiti na koji način banke nastoje utjeati na interni marketing te kako ga u konačnici provode unutar svojih institucija i kako time utječu na eksterni marketing.

Ključne riječi: potrošači, interni marketing, banke, marketinška strategija, poslovni odnosi, klijenti, poslovanje banaka, ciljevi

SUMMARY

The increasing focus on consumers, especially in recent years, has been experiencing an expansion both in service activities and in banks. There is a growing presence of increasing dynamism in the needs of users of financial services, therefore, it is essential to develop long-term business relationships with clients in order for banks to be and remain profitable. Through contemporary trends in the global market environment, increasing business demands and changes in business behaviour will be imposed on businesses, especially in bank operations.

The focus of the banking business puts emphasis on better quality of long-term relationships with clients, which ultimately means shifting focus from external to internal and interactive marketing. Clearly defined goals and a properly chosen strategy are key to internal marketing success in banking and general financial institutions. A successfully chosen strategy is reflected in its implementation and application, as well as in its control and evaluation over a certain period of time.

This thesis seeks to answer research questions and explain how banks are trying to influence internal marketing, how they carry it out ultimately within their institutions, and what impact they have on external marketing.

Key words: consumers, internal marketing, banks, marketing strategy, business relationships, clients, banking business, goals

1. UVOD

1.1. Obrazloženje teme

Pronalazak načina i metoda za ostvarenje održive konkurentske prednosti na sve konkurentnijim tržištima današnjice jedan je od ključnih zadataka suvremene banke. U eri suvremenog, virtualnog doba, način na koji klijenti percipiraju bankarske usluge u velikoj se mjeri temelji upravo na njihovoj procjeni internog marketinga, koji je tema i predmet ovog rada.

Funkcija i cilj poslovanja bankarskih institucija prilagođava se ovisno o obliku privredne aktivnosti, međutim, u svim društveno-ekonomskim okolnostima primarni sadržaj pojma banke određen je upravo njezinim posredovanjem u financijskim odnosima. Novac, kredit i ostali financijski instrumenti predstavljaju važne činitelje ekonomskog kontinuiteta, odnosno reprodukcije. S obzirom na činjenicu da banke posluju kao specijalizirane institucije s osnovnom funkcijom posredovanja u sferi novca, one zauzimaju posebno mjesto kao jedan od činitelja s ciljem opskrbljivanja reprodukcije potrebnom količinom novca.

Interni marketing predstavlja trajni proces u banci koji motivira zaposlene na svim razinama radi kontinuiranog stvaranja pozitivne percepcije prema klijentima. Kao koncepcija, interni marketing usmjeren je na zaposlene unutar poduzeća, odnosno unutar banke jer upravo kroz zadovoljenje potreba unutar banke, banka unaprjeđuje svoje odnose s klijentima, tj. unaprjeđuje eksterne odnose.

Čitajući raznu literaturu, dolazimo do zaključka kako mnogi autori naglašavaju da je usklađenje internog s eksternim marketingom neophodno, kao i da je marketinškoj orijentaciji unutar poduzeća prije svega potrebno adekvatno oblikovanje te primjena odgovarajućih marketinških programa.

Važno je da se instrumentima internog marketinga postigne zadovoljstvo zaposlenih u cilju stvaranja zadovoljnih klijenata.

1.2. Predmet i cilj rada

Predmet rada je utvrditi na koji način banke nastoje utjecati na interni marketing, kako ga provode unutar svojih institucija i kako to u konačnici utječe na eksterni marketing.

Cilj ovog diplomskog rada je ukazati na važnost odabira najboljeg načina upotrebe internog marketinga koji će uz uporabu novih tehnologija prepoznati zahtjeve i želje klijenata te im omogućiti pružanje usluga koje očekuju, a istovremeno banci omogućiti zadržavanje postojećih i širenje mreže novih klijenata.

1.3. Istraživačka pitanja

Sukladno navedenom problemu i predmetu rada, odnosno njegovom cilju, u radu će se ponuditi odgovori na nekoliko istraživačkih pitanja:

1. Kolika je važnost internog marketinga u bankarstvu?
2. Koji čimbenici utječu na izbor internog marketinga u bankama?
3. Na koji se način uvodi i primjenjuje interni marketing u bankarstvu?
4. Zašto se interni marketing naziva ključem eksternog marketinga?

1.4. Struktura rada

Rad je podijeljen u šest osnovnih cjelina:

1. Uvod – kratko obrazloženje o izboru teme nalazi se u uvodnom dijelu zajedno s utvrđenim predmetom rada i ciljem. Popis postavljenih istraživačkih pitanja naveden je u prvom dijelu.
2. Temeljne odrednice internog marketinga
3. Teorijske osnove internog marketinga financijske institucije i interni marketing
4. Interni marketing u uslužnim organizacijama – specifičnosti i značaj
5. Interni marketing kao preduvjet za uspješan eksterni marketing
6. Zaključak – u posljednjem dijelu iznesen je osvrt na cjelokupan rad.

2. TEMELJNE ODREDNICE INTERNOG MARKETINGA

2.1. Pojmovno određenje internog marketinga

Pojam internog marketinga podrazumijeva marketinške napore poduzeća usmjerene prema zaposlenicima s ciljem izbora, motiviranja i zadržavanja najboljih ljudi koji će tako biti pozitivno potaknuti da obavljaju posao na najbolji mogući način unutar svoje tvrtke. U današnje vrijeme kada je na tržištu konkurencija sve veća te su sve osjetnije tehnološke promjene i globalizacija, poduzeća pokušavaju razumjeti kako se koristiti ljudskim potencijalima kako bi ostvarila konkurentsku prednost i postigli superiornu organizacijsku izvedbu.¹

Očekuje se da zaposleni koji su zadovoljniji odnosima unutar tvrtke i koji su općenito zadovoljni radnim mjestom također pružaju kvalitetniju uslugu, što istovremeno pozitivno utječe na povjerenje potrošača te doprinosi postizanju njihove lojalnosti.² Ideja o zadovoljnim zaposlenicima za dobrobit zadovoljnih klijenata razvija se kroz koncept internog marketinga. Interni marketing teži primjeniti tehniku i znanja marketinga na zaposlene koji se smatraju potrošačima na internom tržištu što znači da su u centru internog marketinga upravo svi zaposleni – počevši od menadžera na vrhu hijerarhijske strukture pa sve do zaposlenika zaduženih za operativni dio poslovanja.³

Iz svega navedenog možemo zaključiti da zaposleni predstavljaju prvo tržište svakog poduzeća te bi upravo iz tog razloga oni morali biti adekvatno educirani i informirani o poduzeću u kojem rade i djeluju, o aktivnostima poduzeća, ciljevima, misiji, viziji te o pružanju usluga i/ili proizvoda krajnjim kupcima/klijentima na eksternom tržištu. Osnovna koncepcija i struktura internog marketinga polazi od mnogih aktivnosti unutar poduzeća koje bi trebalo najbolje poznavati svoje usluge kako bi svi zaposleni bili potpuno orijentirani na kupca.

¹ Davoudi, S. M.M., Kaur, R. (2012.), The link between internal marketing and human resource management., str. 59.

² Smith, M. J., Allshead, S. P.. (1995.), Employee attitudes and customer satisfaction: making theoretical and empirical connections, str. 75.

³ George, W. R., Gronroos, C. (1989.) Developing customer conscious employees at every level – internal marketing , str. 90.

Uloga i odnos zaposlenih u uslužnim i prodajnim djelatnostima od presudne je važnosti iz razloga što rad i ponašanje zaposlenih izravno utječu na uslugu te u konačnici na prodaju usluge ili proizvoda.⁴

2.2. Povijesni kontekst i koncepcija internog marketinga

Koncept internog marketinga razvio se i pojavio u literaturi početkom 1970ih godina. Mnogi autori smatraju kako se interni marketing zapravo razvio upravo iz marketinga usluga.⁵ Iako je ovaj pojam prisutan u poslovnom svijetu već mnogo godina, u stvarnosti njegov koncept nije uvelike zaživio među menadžerima, a potencijalne koristi nerijetko se zanemaruju. Leonard Berry (1980) je prvi upotrijebio termin *interni marketing* definirajući ga kao primjenu teorije i prakse marketinga u usluživanju eksternih kupaca na način koji podrazumijeva: zapošljavanje i zadržavanje najboljih kadrova te njihovu spremnost da odrade posao na najbolji mogući način.⁶

Interni marketing djeluje kao proces holističkog upravljanja mnogim funkcijama u poduzeću na dva načina koja je potrebno dalje objasniti. Dakle, prvi način je da se zaposlenima na svim razinama osigura shvaćanje i doživljaj poslovanja poduzeća te svih aktivnosti koje potiču svijest o značenju potrošača, a drugi način je osigurati da svi zaposlenici budu motivirani i pripremljeni na ponašanje orijentirano prema potrošačima.⁷

Kotler smatra da interni marketing treba imati prioritet naspram eksternog marketinga upravo iz razloga što interni marketing počinje s organizacijom zapošljavanja odgovarajućih ljudi koji su spremni ostvarivati zadovoljstvo klijenata obavljajući svoj posao.⁸

Ključni elementi na kojima se temelji koncept internog marketinga upravo je ponašanje zaposlenih unutar određenog poduzeća te njihovi međuodnosi, kao i dosljednost strategiji usvojenoj u cilju ostvarenja zadataka koji su eksterno postavljeni. Navedeno znači da se smisao unutarnjeg marketinga nalazi u motiviranju zaposlenih i njihovom ohrabrenju

⁴ Gummesson, E. (1987.) The new marketing: developing long-term interactive relationships.

⁵ George, W. R., Gronroos, C. (1989.) Developing customer conscious employees at every level – internal marketing, str. 152.

⁶ Little, R., Maradi, E. (2003.) Relationship Marketing Management, str. 123.

⁷ Gronroos, C., (2000.), Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach, str. 222.

⁸ Kotler, P., (2000.), Marketing Management, str. 250.

u pružanju što boljih usluga klijentima što u konačnici dovodi do poboljšanja zadovoljstva klijenata cjelokupnom uslugom poduzeća.⁹

Interni marketing je prije svega usmjeren na to da svi zaposlenici tvrtke prihvate određene marketinške principe te da budu orijentirani na zadovoljenje potreba potrošača/klijenata. Interni marketing odvija se na dvije razine – u okviru funkcije/odjela marketinga te u procesima integracije s ostalim poslovnim funkcijama tj. organizacijskim dijelovima.¹⁰

Pojedini autori tvrde kako je interni marketing zapravo sinonim za upravljanje ljudskim potencijalima, a razlog za takvo mišljenje leži u činjenici da je koncept internog marketinga u velikoj mjeri pozajmljen iz upravljanja ljudskim potencijalima, tj. preklapa se s upravljanjem ljudskim potencijalima.¹¹

Međuzavisnost internog marketinga i upravljanja ljudskim potencijalima naglašava se kroz literaturu, točnije, prikazuje se opisujući interni marketing kao proces holističkog menadžmenta koji integrira višestruke funkcije organizacije.¹²

Međutim, Glassman i McAfee (1992.) smatraju da postoji potreba za usklađivanjem ciljeva marketinga i osoblja, što se postiže njihovom integracijom. Ljudski potencijali zapravo postaju marketinški resursi koji osiguravaju dobru uslugu.¹³ Čorović i Šekularac Ivošević smatraju kako je interni marketing povezan upravo s upravljanjem ljudskim potencijalima, a predstavlja napore i radnje menadžmenta koji su usmjereni prema zaposlenima u cilju njihovog izbora, motiviranja i zadržavanja zaposlenih koji svoj posao obavljaju u skladu s očekivanjima tj. kvalitetno i odgovorno.¹⁴ Postoje zaključci da je upravljanje ljudskim potencijalima širi pojam od internog marketinga te da ima četiri značenja – naučnu disciplinu, posebnu poslovnu funkciju u organizaciji, menadžersku funkciju i specifičnu filozofiju menadžmenta.¹⁵

⁹ Lings, I. N., Greenley (2005.), Measuring internal market orientation, str. 301.

¹⁰ Stanković, Lj., Đukić, S., Popović, A. (2012.), Razvoj teorije i prakse marketinga, str. 608.

¹¹ Kelemen, M., Pappasolomou, I. (2007.), Internal marketing: a qualitative study of culture change in the UK banking sector. *Journal of Marketing Management*, str. 747.

¹² George, W. R. (1990.), Internal marketing and organisational behaviour: a partnership in developing customer conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20 (1), 63-70

¹³ Glassman, M., McAfee, B. (1992.), Integrating the personnel and marketing functions: the challenge of the 1990s. *Business Horizons*, 35(3), 52-59.

¹⁴ Čorović, B., Šekularac Ivošević, S. (2011.), Ljudski resursi kao ključna spona menadžmenta ljudskih resursa i marketinga uslužnog privrednog društva. *Ekonomski pogledi*, (3), 89-101.

¹⁵ Domazet, I., (2011.), Uloga internog marketinga u unapređenju kvaliteta ljudskih resursa, str. 261.

2.3. Interni marketing i zaposleni - međusobne interakcije

Interni marketing djeluje kao proces holističkog upravljanja brojnim funkcijama u poduzeću na dva načina:

1. Osigurava da zaposlenici na svim razinama, uključujući upravu, shvate i doživljavaju poslovanje poduzeća i sve ostale aktivnosti u kontekstu okruženja koje potiče svijest o značenju eksternih potrošača.
2. Osigurava da svi zaposlenici budu pripremljeni i motivirani na ponašanje orijentirano prema potrošačima.

Interni marketing trajni je proces u poduzeću gdje organizacija motivira i jača zaposlene na svim funkcijama i razinama radi neprestanog stvaranja pozitivnog iskustva za kupce (Schultz, 2004.).

Funkcija internog marketinga jest interna razmjena između poduzeća i njegovih zaposlenika koja treba učinkovito funkcionirati prije nego što poduzeće može uspješno ostvarivati ciljeve koji se tiču eksternog tržišta (Gronroos, 2000.). Interni marketing trebamo promatrati kao poslovnu filozofiju i kao proces (Covey, 2000.).

Funkcija marketinga nije samo osigurati proizvodnju i prodaju, već i brinuti se o zaposlenima. Stoga, u svojem izvornom konceptu, interni marketing usmjeren je na primjenu filozofije i prakse eksternog marketinga na sve osobe - zaposlene koji opslužuju eksterne potrošače radi zapošljavanja i zadržavanja najboljih osoba te osiguravanja da takve osobe rade na najbolji mogući način. Interni marketing kao koncepcija usmjeren je na zaposlenike unutar poduzeća. Pored usmjerenosti internog marketinga kao procesa i koncepcije na zaposlenike unutar poduzeća, interni marketing usmjeren je u novije vrijeme na planiranje i provođenje procesa unaprjeđenja svih vrsta razmjene unutar samog poduzeća na način da se koordiniraju i usavršavaju procesi razmjene između poduzeća i zaposlenika, između uprave i odjela, između samih odjela te između odjela i zaposlenika unutar odjela.

Prema koncepciji internog marketinga, ukupno poduzeće postaje interno tržište kroz proces decentralizacije te kroz proces shvaćanja odjela kao profitnih centara, kroz zapravo svojevrsno međuodjelno konkurencijsko natjecanje (Ballantyne, 2010.). Koncept internog marketinga usmjeren je na preobražaj internih zaposlenika u interne kupce kako bi u okviru organizacije postali jedan drugome kupci jer samo tako, zadovoljavajući potrebe i želje unutar organizacije, cjelokupna organizacija unaprjeđuje svoje odnose s eksternim kupcima (Gronroos 1998.).

Uistinu, interni marketing treba biti usklađen s eksternim marketingom te ga marketinški opredijeljeno poduzeće treba tretirati kao svoj prioritet. Svakako da marketinškoj orijentaciji unutar poduzeća treba prethoditi oblikovanje, komunikacija i primjena programa eksternog marketinga. Iz navedenih definicija internog marketinga uočava se isticanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika te stvaranje internog tržišta i internih kupaca unutar samog poduzeća, a sve to kako bi se zadovoljilo kupce na eksternim tržištima te ostvarilo ciljeve, misije i strategije poduzeća.

2.4. Interni marketing miksa

Pod pojmom marketinškog miksa podrazumijevamo kombinacije određenih elemenata koji se rabe za postizanje ciljeva poduzeća te zadovoljenje potreba i želja kupaca. Marketinški miksa obuhvaća četiri temeljne varijable: proizvod, promidžbu, cijenu i distribuciju, a u posljednje vrijeme, osobito kada govorimo o uslugama, ovim se elementima dodaju i tzv. 3P elementi: proces, zaposleni i fizička okolina. Kao i kod eksternog marketinga, u okviru internog marketinga također govorimo o četiri poznata elementa marketinškog miksa usmjerena na interno tržište.

U tom smislu proizvod je politika, program, usluga kojom menadžment nastoji djelovati na svoje interne kupce - zaposlenike, cijena je trošak internih programa, usluga i politika, distribucija je mjesto odvijanja politika, programa, usluga, a promidžba je povezana s internom prodajom, internim oglašavanjem, internim odnosima s javnošću i publicitetom, internim stimulacijama i destimulacijama.

Prepoznavanje elemenata marketinškog miksa internog marketinga nužno je i važno kako bi se s jedne strane definirali i prepoznali elementi koji u poduzeću već postoje, a s druge strane elementi koje još treba razvijati. U nastavku slijedi grafički prikaz 4P elementa marketinškog miksa.

Tablica 1. Četiri elementa internog marketinga (4P)

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

Izvor: autori prema (Janičić 1990., Flipo, 1986., Devetak 1999., Bašić, 2008.)

2.5. Elementi internog marketinškog miksa

Četiri elementa čine komponentu proizvoda: odabir zaposlenih, edukacija i trening zaposlenih, timski rad i osnaživanje zaposlenih (Gronroos, 2000.). Prvi element internog marketinškog miksa je **proizvod** koji obuhvaća, politike, programe, usluge, istraživanja, planiranje i obrazovanje vezano uz poboljšanje djelovanja i rada svih zaposlenih - internih kupaca.

Cijenu internog marketinškog miksa čini trošak internih programa, usluga, obrazovanja i istraživanja, a sve to radi njihove provedbe. Cijena u okviru internog marketinga obuhvaća plaće koje svaki zaposlenik dobiva na mjesečnoj bazi, a sastoji se od varijabilnog i fiksnog dijela, stimulacije koje su međusobno povezane s uspješnom provedbom i primjenom proizvoda internog marketinškog miksa te sustavom nagrađivanja koji je prijeko potreban radi uspješne implementacije programa internog marketinga.

Distribucija se odnosi na lokaciju gdje se obavljaju poslovi unutar nekog poduzeća odnosno u blizini internih kupaca. Distribucija kao element internog marketinškog miksa podrazumijeva mjesto - lokaciju programa, politika i usluga koji se odnose na poduzeće u kojemu se primjenjuje interni marketing. Distribucija u internom marketingu obuhvaća još i raspored radnih mjesta te razvoj i praćenje karijera. Aktivnosti promidžbe internog marketinga usmjerene su na vlastito interno tržište u smislu promoviranja internih programa, politika i usluga. Aktivnosti promidžbe internog marketinga obuhvaćaju interno unaprjeđenje prodaje, interne odnose s javnošću, interno oglašavanje, internu promidžbu te osobni kontakt - osobnu prodaju.

Mediji koji se rabe u internom marketingu obuhvaćaju osobne kontakte sa svakim zaposlenikom, interne e-mailove za informiranje zaposlenika, interne mrežne stranice, interne oglase i interne novine. Da bi se elementi marketinškog miksa internog marketinga kvalitetno definirali, prije svega, potrebno je analizirati stanje u poduzeću i poznati stupanj razvijenosti elemenata marketinškog miksa internog marketinga. Zatim slijedi razrada svakog pojedinog elementa marketinškog miksa.

Nakon razrade elementa marketinškog miksa, slijedi implementacija, a na kraju kontrola u funkciji praćenja, korigiranja, razvoja i ispravka pogrešnih djelovanja u smislu povratne veze i ustrajavanja na stalnom poboljšanju. Interni marketing svakako obuhvaća velik broj mjera i ciljanih skupina pa u većini poduzeća može nastati problem koji odjel treba preuzeti odgovornost za interni marketing.

Prema predloženim koracima primjene marketinškog miksa i organizacije internog marketinga, u nastavku će se kroz provedbu istraživanja i obradu rezultata pokušati uočiti koji se koraci provode, a koji ne provede u hrvatskim poduzećima te će se na kraju predložiti način daljnjeg razvoja internog marketinga u našoj zemlji.

2.6. Razine primjene internog marketinga

Posljednjih godina marketing se sve više promatra kao proces razmjene, a razmjena je prisutna između:

- proizvođača i potrošača – koji odgovarajuću količinu novca razmjenjuju za odgovarajuću količinu i kvalitetu proizvoda i usluga te
- unutar poduzeća – odnosno između zaposlenog i poduzeća, gdje je radnik spreman razmjeniti svoje sposobnosti i lojalnost za odgovarajuću poziciju u poduzeću.¹⁶

U proces internog marketinga uključene su strane koje su predstavljene kroz četiri tipa razmjene:¹⁷

Organizacije i zaposlenih – radi zapošljavanja radnika koji u najvećoj mjeri odgovaraju organizaciji, a istovremeno imaju mogućnost doprinijeti ciljevima organizacije najviše što mogu;

Top menadžementa i odjela – cilj ove razmjene je stvaranje uvjeta za dobar menadžment,

Pojedinačnih odjela – cilj je postignuće visoke djelotvornosti i učinkovitosti;

Odjela i zaposlenih po odjelima – cilj je međuodjelno poboljšanje suradnje, što ujedno vodi ka boljoj djelotvornosti, učinkovitosti i razvijanju timskog duha.

U novije vrijeme interni marketing također je usmjeren na planiranje i provođenje svih vrsta razmjena unutar samog poduzeća na način da se usavršavaju procesi razmjene unutar poduzeća i zaposlenih. Upravo na taj način poduzeće postaje interno tržište kroz proces decentralizacije.¹⁸

Iako se upotrebljava u različitim kontekstima, pojam interni marketing često se rabi kako bi se opisale brojne razine menadžerske inicijative kojima je cilj poboljšanje djelotvornosti i učinkovitosti organizacijskih resursa, ljudi i materijala. Uporaba termina „marketing“ u ovom kontekstu ne podrazumijeva učinak marketinške aktivnosti.

¹⁶ Đurović, M., (2008.), Strategija internog marketinga u upravljanju ljudskim resursima, str. 150.

¹⁷ Kerste, R., Muizer, A. (2002.), *Effective Knowledge Transfer to SMEs: Lessons from Marketing and Knowledge Management*.

¹⁸ Ballantyne, D. (2004.), *A Relationship Mediated Theory of Internal Marketing*, str. 222.

Točnije, označava fokus na marketinške koncepte i teorije koje se mogu primijeniti na internog klijenta (zaposlenika) kako bi se postiglo razumijevanje i vrijednost filozofije pružanja zadovoljstva postojećem klijentu.¹⁹

Glavni cilj internog marketinga upravo je ostvarivanje povjerenja i suradnje između zaposlenika i članova menadžment tima. Kako bi došlo do ostvarenja tog cilja, neophodno je da interni marketing bude dvosmjerna komunikacija između zaposlenih i menadžmenta. Interni marketing predstavlja stvaranje, razvijanje i održavanje unutarnje kulture poslovanja kojom se ostvaruju osnovni ciljevi organizacije:²⁰

Uspješno ispunjenje svih poslovnih zadataka zaposlenih u svrhu ostvarenja ciljeva organizacije;

Motiviranje zaposlenih kako bi poslove obavljali kao stručnjaci i profesionalci koji su orijentirani na potrošače/klijente i koncentrirani na kvalitetu usluge/proizvoda;

Privlačenje i zadržavanje kvalitetnog kadra (zaposlenih) koji je orijentiran na klijente.

Interni marketing trebao bi prethoditi aktivnostima eksternog marketinga iz razloga što su usluge i odnos s kupcima osnova za stvaranje zadovoljnih kupaca.²¹ Berry (1980.) smatra kako interni marketing znači primjenjivanje filozofije i prakse marketinga na zaposlene koji su u kontaktu s eksternim potrošačima te onima koji ih uslužuju kako bi se zaposlilo i zadržalo najsposobnije.

U svakom slučaju, čitajući svu literaturu te pročitavajući interni marketing kao pojam, jasno je da se ni jedna funkcija internog marketinga ne može učinkovito obavljati ako se izolirano provodi.

Različiti zaposlenici istog poduzeća, s različitim vještinama, moraju biti aktivno uključeni u stvaranje i isporuku proizvoda i usluga jer funkcionalne aktivnosti u organizaciji i zaposleni koji ih obavljaju imaju veliki utjecaj na konačan ishod.

Slijedom navedenog, neophodno je da menadžment, točnije, svaki menadžer osigura da svaki zaposlenik, u svakom dijelu organizacije, bude uključen u pružanje kvalitetne usluge.

¹⁹ Gilmore, A. (2003.), *Services, Marketing and Management*, str. 134.

²⁰ Domazet, I., (2011.), Uloga internog marketinga u unapređenju kvaliteta ljudskih resursa, str. 261-262.

²¹ Paliaga, M., Strunje, Ž., Pezo, H. (2010.). Primjena internog marketinga u poduzećima Republike Hrvatske. *Ekonomski misao i praksa*, 19(2), 211-223.

Definicije internog marketinga mogu se klasificirati u četiri grupe prema dominantnoj perspektivi koja se prikazuje:²²

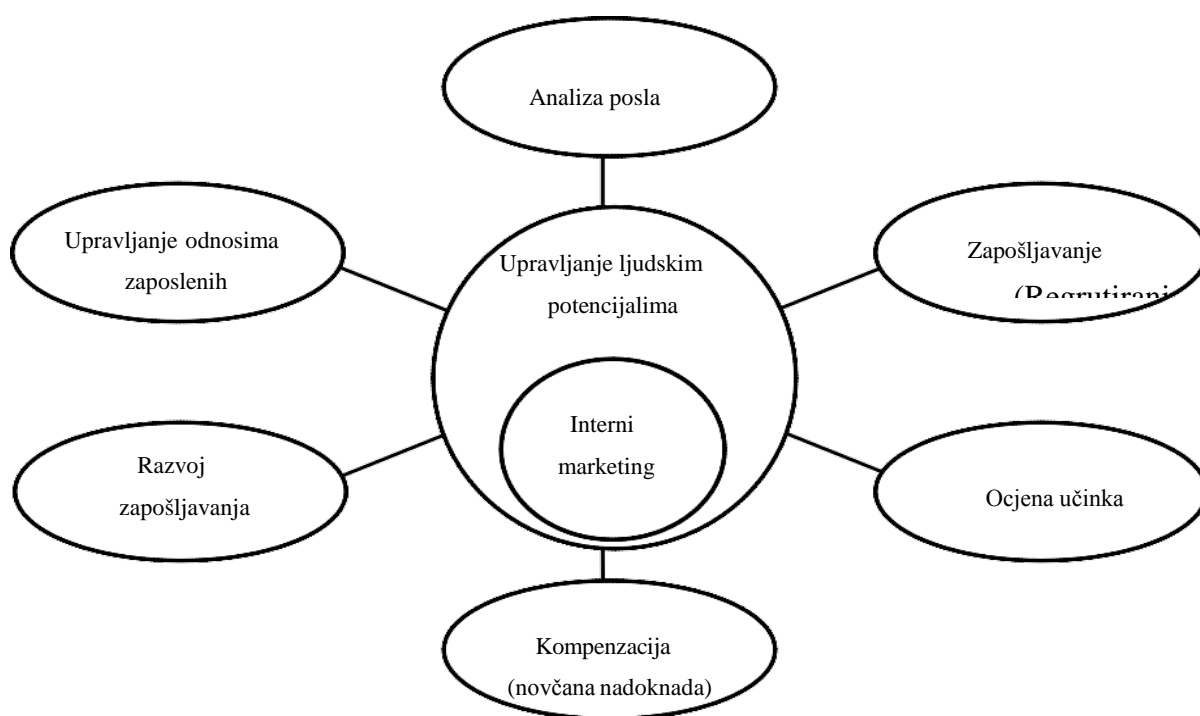
Interni marketing predstavlja preduvjet za zadovoljenje eksternih potrošača

Interni marketing predstavlja izvor konkurentske prednosti

Interni marketing je sinonim za upravljanje ljudskim potencijalima

Interni marketing služi za uporabu marketinških tehnika na unutarnjem tržištu

Slika 1. Shematski prikaz internog marketinga i upravljanja ljudskim potencijalima



Izvor: Davoudi i Kaur, 2012., str. 68

²² Davoudi, S. M. M., Kaur, R. (2012.). The link between internal marketing and human resource management. *Arth Prabhand: A Journal of Economics and Management*, str. 60.

Davoudi i Kaur shematski prikazuju odnos upravljanja ljudskim potencijalima i internog marketinga na slici 1, gdje se vidi kako je primarni cilj internog marketinga i ljudskih potencijala doprinijeti boljem izvođenju kroz zadovoljstvo zaposlenih samim poslom i njihovu posvećenost organizaciji, što pozitivno utječe na kvalitetu usluga same organizacije te u konačnici dovodi do zadovoljstva potrošača/klijenata.

Koncepcija internog marketinga kao podrška strategijskoj opciji i cilju poduzeća može biti:²³

- **Avangardno-agresivni interni marketing** – podržava poziciju poduzeća koje je orijentirano na stalne promjene i prilagodbe primjenjujući instrumente za motiviranje zaposlenika da komuniciraju sa svima koji su zainteresirani za vrijednosti poduzeća.
- **Moderno–konkurentan tip internog marketinga** podržava prioritetan odnos prema potrošaču te u skladu s time usklađuje aktivnosti na svim razinama.
- **Konzervativno-obrambeni interni marketing** podržava postignute rezultate i poziciju koju je poduzeće na tržištu.

Kako bi koncept internog marketinga doživio uspješnu primjenu, iznimno je važno da bude postavljen u srž aktivnosti strategijskog upravljanja marketingom. Važno je istaknuti i spomenuti kako je podrška višeg menadženta jako bitna, kao i njezina vidljivost i prepoznatljivost.

Viši menadžment u svakom poduzeću, pa tako i u bankarskom poslovanju, može pružiti veliku podršku internom marketingu, tj. može staviti naglasak na njegovu važnost, a na taj će način prvenstveno raditi na motivaciji i zadovoljstvu zaposlenika koji će kroz te kanale zadovoljstva ujedno doprinijeti boljim odnosima, prvo interno, a zatim i eksterno tj. prema klijentima.

Svaki kvalitetan menadžment trebao bi moći prepoznati važnost ovog naglaska na kvalitetan interni marketing jer sve započinje i završava s ljudima, bilo zaposlenicima bilo

²³ Đurović (2008.), Strategija internog marketinga u upravljanju ljudskim resursima, str. 78.

klijentima. Mora se osjetiti „touch“ u svemu što radimo, mora se osjetiti snaga, volja i upornost kako bismo mogli uspjeti.

2.7. Interni marketing – konkurentska prednost poduzeća

Prvenstveno je potrebno razlikovati koncepcije i razmišljanja te načine i alate kako proizvode i usluge učiniti atraktivnim i prihvatljivim zaposlenicima poduzeća koja te proizvode i usluge nude krajnjim potrošačima.

Riječ marketing asocira na uspješnu prezentaciju proizvoda i usluga krajnjim potrošačima te predstavlja sinonim za uspješnu prodaju proizvoda i usluga krajnjim korisnicima odnosno potrošačima. Međutim, potrebno je razlikovati koncepcije i razmišljanje te načine i alate kako proizvode i usluge učiniti atraktivnim i prihvatljivim prvenstveno zaposlenicima poduzeća koja te proizvode i usluge nude krajnjim potrošačima. Danas poduzeća većinu svojeg vremena posvećuju planiranju marketinških aktivnosti prema korisnicima svojih proizvoda/usluga na eksternom tržištu.

Zapitaju li se mogu li slične aktivnosti prilagođene internom tržištu (unutar poduzeća) primijeniti na svojim zaposlenicima? Tko bi takve aktivnosti trebao osmišljavati i provoditi? Koje osobine bi ta osoba trebala imati i u kojem bi odjelu trebala raditi? Prepoznaju li uopće poduzeća u Hrvatskoj važnost kvalitetne i pomno razvijene komunikacije unutar poduzeća?

U dinamičnom i turbulentnom poslovnom okruženju poduzeća se svakodnevno bore zauzeti i zadržati pozicije na tržištu te ostvariti konkurentsku prednost. Osim kvalitetnih i inovativnih proizvoda ili usluga, jedan od najznačajnijih čimbenika jest ulaganje u ljudske potencijale (zaposlenike).

Znanje kako na najbolji način voditi zaposlenike, motivirati ih, usmjeravati i ostvariti najbolje rezultate na obostrano zadovoljstvo postaje glavna konkurentska prednost poduzeća. Istraživanje provedeno u Hrvatskoj u razdoblju od rujna do studenog 2008. godine u svrhu izrade magistarskog rada dalo je određene naznake o stanju u poduzećima u Hrvatskoj.²⁴

²⁴ <https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/interni-marketing-konkurentska-prednost->, pristupljeno 15.12.2017.

Prema broju zaposlenih, udio poduzeća u provedenom istraživanju sa 151-500 zaposlenih iznosio je 46,77%, s 51-150 zaposlenih 32,26%, s najviše zaposlenih (500 i više) 14,52%, a poduzeća od 1-50 zaposlenih 6,45%.

Na pitanje kojim poslovima se u njihovim poduzećima bave osobe zadužene za interni marketing, 15,28% ispitanika izjasnilo se kako osobe zadužene za interni marketing najčešće obavljaju poslove traženja i selekcije novih zaposlenika, 13,45% odgovorilo je da je to organiziranje internih i eksternih edukacija, za praćenje i razvijanje karijera zaposlenika opredijelilo se 11,27%, dok se 10,91% ispitanika izjasnilo kako je to izvještavanje zaposlenika o radu poduzeća.

Da se osoba zadužena za interni marketing u poduzeću bavi osmišljavanjem i implementacijom sustava nagrađivanja smatra 10,18% ispitanika, a praćenjem i procjenjivanjem učinkovitosti zaposlenika smatra 9,45% ispitanika. Dobiveni rezultati odgovaraju poslovima i zadaćama odjela ljudskih potencijala, čime podupiru odgovor 51,39% ispitanika da osobe koje se bave internim marketingom u poduzeću rade u odjelu za ljudske potencijale nasuprot 44,44% ispitanika u čijim poduzećima su to osobe koje su zaposlene u odjelu marketinga. Osim toga, čak 93% ispitanika smatra da je praktično znanje o ljudskim potencijalima važno nasuprot 72% ispitanika koji smatraju da je važno praktično znanje iz marketinga.

Rezultati istraživanja ukazuju na veliku prisutnost osobnih kontakata, elektroničke pošte te formalnih i neformalnih druženja i sastanaka kao najčešće korištenih aktivnosti i instrumenata internog marketinga. Naime, 16,84% ispitanika odgovorilo je da su najčešće korišteni instrumenti i aktivnosti internog marketinga e-mail, 14,81% osobni kontakt, a 13,14% intranet.

Za neformalna druženja opredijelilo se 11,45% ispitanika, za interne sastanke 11,11% ispitanika, potom slijede interna glasila s 9,09% ispitanika te oglasna ploča poduzeća s 8,75%. Interne oglase rabi 6,73% ispitanika, sandučić za primjedbe i prijedloge 5,05%, a izvještaje o poslovanju poduzeća svega 3,03% ispitanika.

Prema mišljenju nešto više od 85% ispitanika, aktivnosti internog marketinga značajno i vrlo značajno utječu na razumijevanje radnih zadataka i ciljeva poduzeća, dok gotovo 68% ispitanika podržava tvrdnju da interni marketing pomaže zaposlenicima u razumijevanju strategija poduzeća i promjena koje nastaju u poslovanju.

Povezano s navedenim rezultatima, nešto više od 93% ispitanika smatra da zadovoljni i motivirani zaposlenici značajno i vrlo značajno doprinose ostvarenju strateških ciljeva poduzeća, a da je razvijen i implementiran interni marketing konkurentska prednost

poduzeća smatra nešto više od 77% ispitanika. Ispitanici su istaknuli i barijere s kojima se susreću u implementaciji internog marketinga pa je 25% ispitanika kao glavne barijere istaknulo nedefiniranu svrhu i ciljeve internog marketinga, 22,32% opredijelilo se za nedostatak potrebnih znanja i vještina, a 16,96% za nedostatak ljudskih potencijala koji bi se bavili internim marketingom.

Nedostatak financijskih sredstava barijerom smatra 11,61% ispitanika. Čak 61,29% ispitanika izjasnilo se kako ne surađuje prilikom osmišljavanja i implementiranja programa internog marketinga ni s edukacijskim ustanovama ni sa specijaliziranim agencijama koje pružaju usluge savjetovanja i izrade programa internog marketinga. Međutim, upravo bi kvalitetno osmišljena suradnja mogla značajno doprinijeti dugoročnom učinkovitom razvitku programa internog marketinga.

Općenito se može reći, na temelju rezultata istraživanja, da su mogućnosti i potencijal, ali i osnovna znanja osoba zaduženih za interni marketing, na zadovoljavajućoj razini. Područje u kojem se najviše osjeti nedostatak aktivnosti upravo je suradnja sa znanstveno-edukacijskim institucijama i specijaliziranim agencijama gdje bi se dobila dodatna stručna znanja o internom marketingu.

Bilo bi zanimljivo istražiti načine mjerenja učinkovitosti korištenih aktivnosti i instrumenata internog marketinga u poduzećima, koje korake poduzeća poduzimaju u otkrivanju stvarnih potreba za programima internog marketinga te na koje poteškoće nailaze, kao i mišljenja zaposlenika u poduzećima koja imaju razvijen interni marketing - kako oni doživljavaju aktivnosti internog marketinga, kako prihvaćaju određene načine komunikacije te koliko i sami sudjeluju u predlaganju najučinkovitijih aktivnosti internog marketinga.

3. TEORIJSKE OSNOVE INTERNOG MARKETINGA

3.1. Analiza internog marketinga

Kao dio holističkog marketinga, interni marketing omogućuje da svi u poduzeću prihvate određene marketinške principe. Osnovni zadatak internog marketinga jest zapošljivati, educirati i motivirati zaposlene koji su talentirani i sposobni te koji žele pružiti što bolju i što kvalitetniju uslugu kako bi na taj način pridobili nove potrošače/klijente.

Zubović (2010.) smatra da je u internom okruženju neophodno osigurati potrebne uvjete kako bi se ostvarila realizacija ciljeva poslovanja organizacije kombinacijom

sljedećih elemenata: ljudi (zaposlenih) koji posjeduju znanje i vještine, tehnologije i organizacije rada. Woodruffe (1995.) predlaže da osnovni elementi internog marketinga budu: obuka, razvoj karijere, učinkovita interna komunikacija, program integracije, motivacijski programi radi povećanja znanja i razumijevanja marketinga unutar organizacije. Na osnovi navedenih elemenata internog marketinga po Woodruffeu, zaključuje se da interni marketinški program obuhvaća aktivnosti koje su tradicionalno dio upravljanja ljudskim potencijalima.

Interni marketing može se razlikovati prema fazama razvoja poduzeća, ali i pojedinaca (zaposlenih). Stoga razlikujemo sljedeće tipove internog marketinga, čije su aktivnosti i instrumenti različiti:²⁵

Interni marketing – privlačenje. Ovaj tip internog marketinga karakterističan je za organizacije koje su u fazi osnivanja i formiranja kadrovske potencijala. U ovoj fazi rabe se sve aktivnosti direktnog marketinga, ali i „tajnog“, kada se „love“ zaposleni iz drugih organizacija. Zaposleni koji sudjeluju u ovoj fazi su pojedinci čija je karijera u začetku. Obično nemaju iskustva, ali posjeduju velik entuzijazam koji doprinosi energiji poduzeća.

Interni marketing – lojalnost. Navedeni tip internog marketinga odgovara poduzećima koja su stabilna na tržištu. Predstavljaju lidere u određenom segmentu na tržištu, koji su razvili stabilnu kulturu i povoljnu klimu u organizaciji. U ovim poduzećima dominiraju motivacijski i zaštitni programi koji predstavljaju relevantne instrumente internog marketinga.

Interni marketing – esencijacija. Ova vrsta internog marketinga je specifična i odgovara suvremenim trendovima. Primjenjuje se u dvije ekstremne situacije, odnosno kada je razvoj poduzeća u padu ili u ekstremnom rastu. Ukoliko je poduzeće u padu, tj. gašenju ili bankrotu, interni marketing određenim aktivnostima (npr. smanjenjem zarade) pokušava očuvati „jezgru“ za mogući novi početak. S druge strane, ukoliko je poduzeće u ekstremnom rastu, interni marketing ima zadatak okupiti kreativno i inovacijsko znanje u toj oblasti te racionalizirati broj zaposlenih.

²⁵ Đurović, M. (2008). Strategija internog marketinga u upravljanju ljudskim resursima, str. 89.

Prema sadržaju aktivnosti te prema instrumentima kojima se interni marketing koristi, Đurović (2008.) također ističe sljedeće tipove internog marketinga:²⁶

- Direktni
- Indirektni
- Integrativni

Direktni, koji prije svega podrazumijeva neophodne aktivnosti kako bi došlo do razmjene između kupca i prodavača. Ovim tipom internog marketinga osigurava se razmjena (novac/usluga ili novac/roba) putem pribavljanja, zapošljavanja, raspoređivanja kandidata za radno angažiranje, a on završava ugovorom o radu i ugovorom o zaradi.

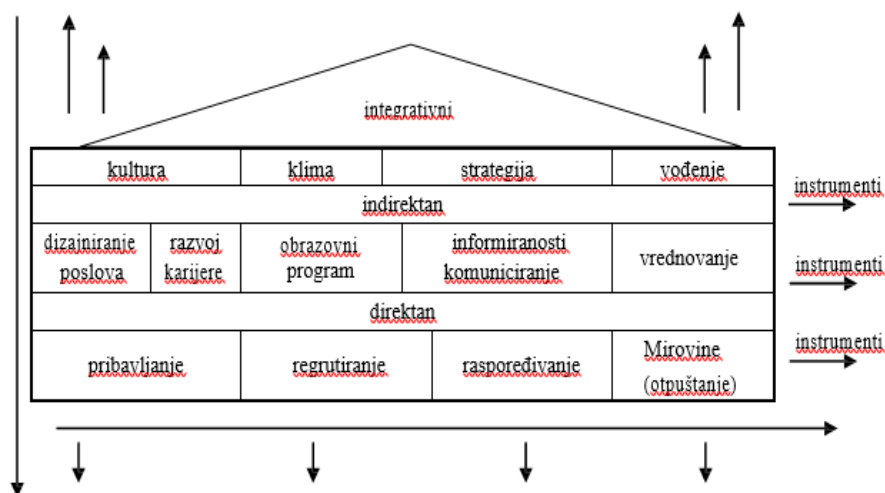
Indirektni interni marketing podrazumijeva niz aktivnosti prije, tijekom i nakon uspostavljanja odnosa razmjene koje realizira direktni marketing. Pod aktivnostima indirektnog internog marketinga podrazumjevaju se: dizajniranje poslova, razvoj karijere, obrazovni program, motivacijski program, informiranost, komuniciranje i *benchmarking*.

Integrativni marketing ima ulogu stvoriti ambijent u kojem su sve poslovne funkcije u poduzeću usmjerene prema zadovoljenju potreba potrošača/klijenata i društva. Po sadržaju i jačini učinka predstavlja kompliciraniju, tj. kompleksniju razinu organiziranja jer u sebi sadrži i prethodna dva tipa internog marketinga.

Instrumenti integrativnog internog marketinga obuhvaćaju organizacijsku kulturu, organizacijsku klimu, strategiju i vođenje. Na osnovi navedenih instrumenata zaključuje se da ovaj tip internog marketinga na najbolji način odražava osnovu filozofije i strategijsku opciju internog marketinga u strategiji upravljanja koja je usmjerena ljudskim potencijalima – zaposlenima. Na slici 2 prikazane su navedene aktivnosti i instrumenti koji su prethodno objašnjeni.

²⁶ Đurović, M. (2008). Strategija internog marketinga u upravljanju ljudskim resursima, str. 76.

Slika 2. Sadržaj aktivnosti internog marketinga.



Izvor: Đurović(2008.) Startegija internog marketinga u upravljanju ljudskim resursima, str. 76

Slika je prikazana na način koji pobliže objašnjava odnose i povezanost unutar jednog poduzeća na svima najbliži način, prikazom kuće/zgrade, tj. poduzeća. Uzimajući u obzir vrijeme koje jedan zaposlenik prosječno provede na poslu, ukoliko uzmemo u obzir cijeli radni vijek, kako bi se kvaliteta života održala na zadovoljavajućoj razini, jasno je da bi upravo interni marketing trebao biti na visokoj razini, kako zbog poslovnih razloga i ciljeva tako i zbog svakog zaposlenog unutar jednog poduzeća.

Zadatak internog marketinga je angažiranje, obučavanje i motiviranje ljudi koji žele dobro raditi svoj posao, tj. koji žele pružiti što kvalitetniju uslugu. Stručnjaci shvaćaju da marketinške aktivnosti unutar poduzeća mogu biti jednako važne, a možda i važnije od onih koje su usmjerene prema van. Naime, ne može se obećati iznimna usluga prije nego što je zaposleni u poduzeću nisu spremni osigurati.

Ono što je važno jest to da svi u organizaciji mogu vidjeti vezu između onoga što rade i svojeg utjecaja na svakog sljedećeg klijenta/kupca/korisnika svoje usluge.

Iz navedenih razloga, stvaranje i usklađivanje internih odnosa između zaposlenih unutar organizacije i njihovih funkcija najvažnije je upravo zbog stalnog poboljšanja izvedbe same organizacije i njezinih zaposlenih.

3.1.1. Direktni interni marketing

Analiza i istraživanje direktnog internog marketinga podrazumijeva pribavljanje kvalitetnih kadrova (zaposlenih) koje se obavlja prema potrebama organizacije. Kako bi se osigurao adekvatan broj zaposlenih, neophodno je kvalitetno zapošljavanje i raspoređivanje u svrhu povećanja pozitivnog učinka organizacije. Temelj internog marketinga predstavlja privlačenje kadrova te izbor kompetentnih i spremnih na zajedničko razvijanje s organizacijom.

3.1.1.1. Pribavljanje

Planiranje se podrazumijeva kao prvi korak ka kvalitetnom pribavljanju ljudskih potencijala, tj. pribavljanje možemo opisati kao proces kroz koji menadžeri osiguravaju odgovarajući broj zaposlenih te prave ljude na pravom mjestu u pravo vrijeme, koji su sposobni da djelotvorno i učinkovito izvršavaju povjerene zadatke (Robbins i Coulter, str. 285). Prije nego što menadžment pristupi zadatku odabira, potrebno je odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Koji poslovi moraju biti obavljani kako bi ciljevi tvrtke bili ostvareni?
- Koje su vještine i sposobnosti potrebne za obavljanje tih poslova?
- Koliko zaposlenika je potrebno za obavljanje tih poslova?

Upravo na osnovi postavljenih pitanja može se zaključiti kako se cjelokupno planiranje zasniva na ciljevima jer se u tipičnoj poslovnoj organizaciji moraju proizvesti i prodati određeni proizvodi i usluge (Wren i Voich, 1984., str. 55).

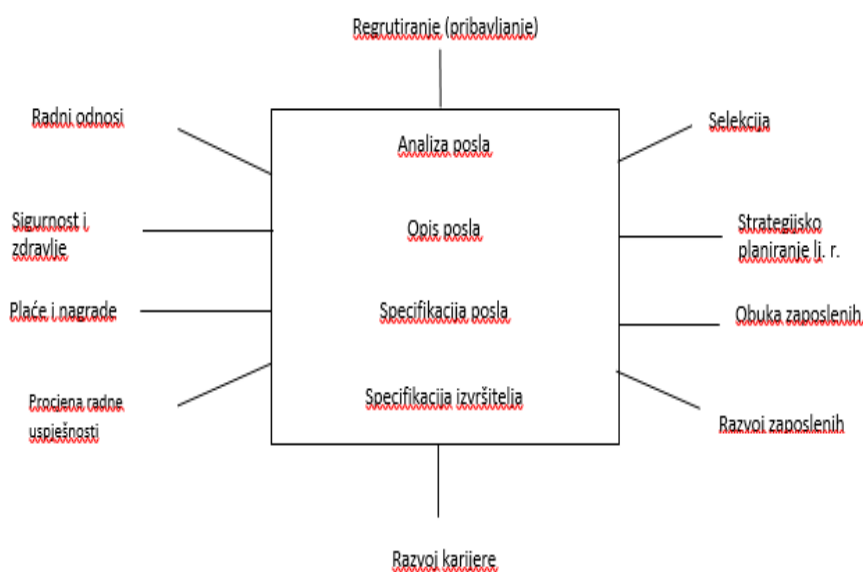
Planiranje potrebe za ljudskim potencijalima ima svoje ishodište u analizi posla, strategijama poduzeća i u organizacijskoj strukturi. Analizom posla utvrđuju se dužnosti koje se obavljaju na određenom radnom mjestu te osobine ljudi koje treba zaposliti na tim poslovima. Podatci o aktivnostima i zahtjevima za određeni posao upotrebljavaju se za izradu opisa posla / radnog mjesta, tj. koje dužnosti se obavljaju na određenom radnom mjestu, specifikaciju posla i kakve ljude je potrebno zaposliti na određenom radnom mjestu.

Za prikupljanje podataka za potrebe analize posla rabe se različite tehnike: promatranje, intervjui, upitnici, dnevnik, obavljanje posla, analiza ključnih događaja i grupni

intervjui sa stručnjacima (Bogićević Milikić, 2006., str. 37; Dessler, 2007., str. 77–79). U osnovi, analiza posla sadrži dvije ključne dimenzije – sadržaj posla (opis posla) i profil zahtjeva u odnosu na izvršitelja (specifikacija posla).

Navedene dimenzije ključne su za sve aktivnosti u okviru upravljanja ljudskim potencijalima. Iz tog razloga, analiza posla smatra se ishodištem procesa selekcije, procjene, razvoja, obrazovanja itd.

Slika 3. Multifaktorska priroda analize posla



Izvor: Pržulj, D., Janošević, S. (2009.), Strategijska analiza ljudskih resursa, str. 66.

Na slici 3 prikazana je multifaktorska priroda analize posla koja objašnjava da relevantnost planiranja ljudskih potencijala proizilazi iz činjenice kako je suvremeno poslovanje nezamislivo bez kontinuiranog prilagođavanja i mijenjanja organizacije, poslova i uvjeta za njihovo obavljanje. Neophodno je usporedno plansko prilagođavanje znanja, vještina, vrijednosnih stavova i drugih potencijala zaposlenih što utječe na interno okruženje u organizaciji. Bez određivanja specifičnih znanja, vještina, sposobnosti i karakteristika koje

zaposleni trebaju posjedovati, ne može se pristupiti regrutiranju.²⁷

3.1.1.2. Zapošljavanje

Nakon što se menadžeri upoznaju s trenutnim stanjem ljudskih potencijala i budućih potreba, mogu započeti rješavanje manjka odnosno viška radne snage. Ukoliko postoji jedno ili više nepopunjenih mjesta, menadžeri mogu upotrijebiti informacije dobivene iz analize posla koje će im poslužiti kao smjernice za zapošljavanje (Robbins i Coulter, 2005., str. 286).

Interni marketing započinje s organizacijom zapošljavanja pravih ljudi na određene pozicije radi općeg zadovoljstva svih zaposlenih unutar određene tvrtke te radi spremnosti svakog zaposlenog da svoj posao ostvaruje na najbolji mogući način, kao i na opće zadovoljstvo klijenata.

Zapošljavanje predstavlja proces privlačenja kvalificiranih kandidata u broju koji će poduzeću omogućiti izabrati najbolje u svrhu popunjavanja praznih radnih mjesta. Zapošljavanje je dvosmjerni proces jer u njemu sudjeluje poduzeće (organizacija) i kandidat. U ovom procesu obje strane imaju pravo izbora, što znači da se prilikom zapošljavanja mora voditi računa i o potrebama potencijalnih kandidata kako proces ne bi završio samo privlačenjem, nego i dugoročnim zadržavanjem kvalitetnih kandidata u poduzeću (Breaugh, 1992.).

Cilj zapošljavanja je pronaći što veći broj kvalificiranih kandidata, sposobnih djelotvorno i učinkovito obavljati posao za koji ih se zapošljava. Ukoliko se uzmu u obzir stručnost, profesionalizam, kreativnost i inovativnost ljudskih potencijala za kojima se javlja potreba u suvremenim organizacijama i koje su zasnovane na znanju – nameće se zaključak da postupak zapošljavanja treba biti koncipiran na fleksibilniji način nego što je to slučaj s proučenim postupkom tradicionalnog zapošljavanja. Tradicionalni pristup zapošljavanja bio je zasnovan na privlačnim ponudama kako bi se javio što veći broj kandidata, a sve to kako bi tvrtka imala veći izbor. Pri tome se često privlačenje zasnivalo na uljepšavanju ponuda.

Danas se suvremeno i uspješno zapošljavanje zasniva na realnom prikazu opisa posla, očekivanja i odgovornosti, oko kojih slijedi usuglašavanje između pojedinaca

²⁷ Micić, R., Arsić, R. (2010.). Upravljanje ljudskim resursima u organizacijama. Ekonomski pogledi, 11 (2), 27–40.

(potencijalnih kandidata) i organizacije. Privlačenje i selekcija mogu biti uspješni samo ukoliko je ponuda primamljiva, ali i istinita, jer u suprotnom mnogi kandidati mogu brzo napustiti tvrtku, što bi moglo proizvesti dodatne troškove i velike štete, dok bi oni koji bi ostali, u početku imali osjećaj iznevjerenih očekivanja (Vujić, 2009., str. 68). Kako bi postupak zapošljavanja bio uspješan, neophodno je da svi sudionici u postupku budu svjesni činjenice kako greške prilikom zapošljavanja dovode do povećanja troškova postupka, ali i do otežavanja funkcioniranja organizacije.

Naime, pogrešno zapošljavanje dovodi i do pogrešne selekcije, što kao rezultat ima angažiranje neadekvatnih ljudi koji će obavljati važne funkcije u organizaciji. Iz navedenih razloga, prije nego što se pristupi samom postupku zapošljavanja, neophodno je obratiti pažnju na razne čimbenike kao što su npr. tržište rada, imidž organizacije, atraktivnost posla, unutrašnja politika organizacije itd.

Prilikom popunjavanja radnih mjesta na raspolaganju su dva ključna izvora – interni (unutarjni) i eksterni (vanjski). Interni izvori upotrebljavaju postojeće potencijale u organizaciji koji drugačijim rasporedom ili dodatnom obukom mogu biti bolje iskorišteni. Na taj način pruža se mogućnost unaprjeđenja zaposlenima što pozitivno utječe na motivaciju te stvara osjećaj pripadnosti i brige organizacije o dobrim radnicima (Pržulj, 2009., str. 82). Iako je to brži i sigurniji način odabira zaposlenih – jer ih tvrtka već poznaje pa ih je lakše uvesti u posao – velik nedostatak internih izvora je gušenje inovacija, manja mogućnost izbora i usporavanje promjena (Damnjanović, Suša, Škunca, Milenković i Ristić, 2012., str. 219).

Eksterno zapošljavanje podrazumijeva traganje za kandidatima na eksternom tržištu rada koristeći formalne i neformalne metode. Tradicionalne formalne metode zapošljavanja uključuju: oglašavanje, suradnju s agencijama za zapošljavanje i specijaliziranim agencijama za nalaženje menadžera, zapošljavanje preko škola i fakulteta (Dessler, 2007., str. 77–79). Inovativni ili neformalni načini zapošljavanja podrazumijevaju: telefonsko zapošljavanje, ostavljanje poruka na posjećenim prodajnim mjestima, održavanje informativnih seminara itd. Neformalne metode eksternog zapošljavanja odnose se na kandidate koji su na neki način povezani ili su bili povezani s organizacijom, npr. studenti koji su ranije surađivali s organizacijom ili kandidati koji su se ranije javljali organizaciji želeći se zaposliti u njoj itd.

Ciljevi poduzeća koja zapošljavaju kandidate, a i samih kandidata koji traže posao, mogu biti, a često i jesu, u suprotnosti zato što i jedna i druga strana nastoje predstaviti samo jake strane, a prikriti slabosti. Ponekad se tvrtke upravo iz tog razloga,

kako bi detaljno procjenile kandidate, koriste metodama koje bi mogle narušiti dojam (npr. namjerno izlaganje stresu, provjera podataka o kandidatu itd.). Isti je slučaj i s kandidatima koji, iako žele ostaviti pozitivan dojam na poslodavca, često ga naruše postavljajući odmah pitanja o iznosu zarade, dužini radnog vremena i sl.

3.1.1.3. Raspoređivanje

Nakon zapošljavanja slijedi selekcija kandidata, a zatim raspoređivanje na radna mjesta. Selekcija je postupak izbora kandidata koji prema unaprijed utvrđenim kriterijima u najvećoj mjeri odgovaraju potrebama organizacije. Selekcija podrazumijeva ocjenjivanje svakog kandidata prema ocjeni uolikoj mjeri ispunjava postavljene kriterije. Postupak selekcije razlikuje se od poduzeća do poduzeća, ali je svakako veoma odgovoran i složen posao.

Osnovni cilj selekcije je predviđanje budućeg ponašanja. U tom postupku uspostavlja se veza između određenih osobina ili svojstava ljudi, odnosno njihovog ponašanja u određenoj sličnoj situaciji i kriterija selekcije – same situacije ili aktivnosti. U procesu selekcije, koriste se razne vrste testova. Test se prilagođava kriterijima iz razloga što je predviđanje nečijeg ponašanja točnije ukoliko je veća korelacija između testa i zahtjeva, odnosno uspjeha na konkretnom poslu.

Kriteriji odabira su vještine i znanja kojima kandidati raspolažu, njihova spremnost na edukaciju i napredak zajedno s organizacijom, usvajajući ciljeve organizacije zato što se rad u organizaciji ne oblikuje kao prisila nego kao zadovoljstvo (Pržulj, 2009., str. 82).

Postupak selekcije sastoji se od više faza:

1. Popuna prijavnog obrasca za posao
2. Prvi intervju
3. Testiranje
4. Provjera podataka iz prijavnog obrasca i priloženih preporuka
5. Analitički intervju
6. Provjera zdravstvenog stanja
7. Ponude posla (Stoner, Freeman i Gilbert, str. 356)

Selekcija je, dakle, identifikacija nekoliko kandidata koji svojim znanjem, osobinama, sposobnostima, motivacijom i drugim relevantnim osobinama u najvećem stupnju odgovaraju zahtjevima posla te njihovo predlaganje kandidata tijelu nadležnom za prijem te raspoređivanje osoblja u organizaciji.

3.2. Istraživanje internog tržišta

U današnjem svijetu zadržavanje i privlačenje novog korisnika u tvrtku iznimno je važno. Zadaća internog marketinga je zadržavanje najboljih zaposlenika uz pravilni odabir, edukaciju i motivaciju kako bi na najbolji način obavili dodijeljene poslove. Stoga, osim na eksterni marketing, tvrtke trebaju svoj fokus djelovanja usmjeriti i na vlastite zaposlenike, tj. u što kraćem roku započeti i što većim intenzitetom provoditi aktivnosti internog marketinga.

Unutar internog marketinga zaposlenici se međusobno odnose jedni prema drugima kao korisnici i kao potrošači, tj. svaki zaposlenik odnosi se prema drugom zaposleniku koji mu nešto nudi kao kupac. Interno i eksterno tržište utoliko se razlikuje jer zaposlenici imaju mogućnost izbora posla, dok eksterni potrošači biraju između ponude brojnih ponuđača usluge.

U svrhu zadovoljavanja potreba, želja i stavova zaposlenika, potrebno je da poduzeće istraži interno tržište. Istraživanjem poduzeće saznaje jesu li zaposlenici zadovoljni plaćom, međusobnim odnosom menadžera i zaposlenika, žele li nešto promijeniti u uvjetima u kojima obavljaju posao i slično.

Najčešće nezadovoljstvo zaposlenika proizlazi iz prevelikog stresa i preopterećenosti poslom, visine plaće, nesigurnog posla, loše atmosfere, lošeg statusa u poduzeću i sl. Segmentacijom internog tržišta odabiru se zaposlenici koji najviše odgovaraju tvrtki i koji bi bili najbolji u izvršavanju postavljenih specifičnih zadataka; tako bi neki zaposlenici radili samo prvu smjenu, neki npr. očekuju da budu slobodni subotom i nedjeljom te praznicima i sl. pa se na ovaj način također traži pravi smjer za udovoljavanje kako zaposlenom tako i tvrtki.

Odabirom najkvalitetnijeg i samim time najboljeg kadra tvrtka osigurava uspjeh cjelokupnom poslovanju. Međutim, kako bi zadržala najbolje koje je prvotno odabrala, tvrtka ujedno mora raditi na zadovoljstvu tih osoba koje će zbog vlastitog zadovoljstva, zadovoljstva poslom te zato što se općenito dobro osjećaju pridonijeti i svakodnevno

pridonositi boljitku poslovanja. Naposljetku, uzajamno zadovoljstvo je važno da bi došli do uspjeha, tj. nije dovoljno samo zaposliti najbolje, potrebno je iz dana u dan raditi na tome da se dobro osjećaju i budu zadovoljni.

3.3. Indirektni interni marketing

Nakon što se napravi selekcija, raspoređivanje i zapošljavanje zaposlenika (novih radnika) na radna mjesta, slijedi uvođenje u posao. Najčešće, prvo iskustvo koje radnik stekne prilikom susreta s radnom i organizacijskom sredinom određuje njegov kasniji odnos prema poduzeću i radu, samoj kvaliteti i uspjehu u radu.²⁸

Nevezano uz to jesu li provedene aktivnosti zapošljavanja, raspoređivanja ili selekcije obavljene kvalitetno, potrebno je provesti obuku zaposlenika prilikom uvođenja u posao te kontinuirano obrazovanje i usavršavanje. Kako bi se navedene aktivnosti u poduzeću provele što djelotvornije i učinkovitije potrebno ih je organizirati na pravi način. Organizacija, kao funkcija menadžera, utječe na projektiranje i uspostavljanje odnosa između aktivnosti i ljudi radi unaprjeđenja poslovanja.

Organiziranje se ostvaruje uz pomoć uspostavljanja strukture autoriteta, odgovornosti i putem komunikacijskih kanala koji su primjereni potrebama organizacije, tj. njezinim ciljevima, planovima, politikama i procedurama, kako bi se ostvarila aktivnost poslovnog i razvojnog karaktera.²⁹

Motivacija je iznimno važna zato što se upravo njome postiže djelotvornije i učinkovitije rješavanje radnih zadataka. Iz tog se razloga od menadžera očekuje i podrazumijeva jasno definiranje ciljeva i sustava nagrađivanja što zajedno utječe na stvaranje povoljnije radne atmosfere.

3.3.1. Osmišljavanje poslova

Procjena radnih mjesta čini osnovu za formiranje radnog kolektiva, a radi se na temelju potreba poslovnog sustava te zahtjeva koje diktira okruženje. Postupak vrednovanja značaja svakog radnog mjesta u jednoj organizacijskoj strukturi naziva se procjenom poslova i radnih mjesta što znači da se tom procjenom utvrđuju potrebne kvalifikacije i radno iskustvo za svako sistematizirano radno mjesto.

²⁸ Martinović, M., Tanasković, Z. (2014.), Menadžment ljudskih resursa, Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija, Užice, str. 223.

²⁹ Martinović, M., Tanasković, Z. (2014.), Menadžment ljudskih resursa, Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija, Užice, str. 225.

Analiza radnog mjesta obuhvaća evidentiranje i prikupljanje informacija koje se odnose na svrhu radnog mjesta, aktivnosti, zadatke koje je potrebno obaviti, uvjete pod kojima se radni zadaci obavljaju, vještine, znanje, sposobnosti koje zaposleni trebaju posjedovati kako bi djelotvorno i učinkovito obavljali poslove, kao i razinu komunikacije koja je neohodna za kvalitetno obavljanje posla. Rezultati analize radnih mjesta rabe se za izradu akata o sistematizaciji poslova i opisa radnih mjesta.³⁰

Organizacija stručnih poslova u upravljanju ljudskim potencijalima pretpostavlja i odgovarajuće strukturiranje ovih poslova u organizaciji. Strukturiranje podrazumijeva oblikovanje i različitost zadataka, izvršitelja i područja zadataka. Teško je utvrditi opći model dobrog osmišljavanja stručnih poslova; to ovisi o okolnostima u kojima se organizacija trenutno nalazi, kao i o profesionalnim i osobnim obilježjima onih koji te poslove obavljaju, što znači da objektivni i subjektivni čimbenici utječu na razlike u organiziranju upravljanja ljudskim potencijalima.³¹

Osmišljavanje poslova odnosi se na podjelu rada, a predstavlja stupanj specijalizacije poslova u jednoj organizaciji i pokazuje na koji je način cjelokupan zadatak organizacije podijeljen na manje specifične zadatke. Podjela rada predstavlja osnovnu aktivnost organizacijskog dizajna. Kao rezultat ove aktivnosti podrazumijeva se specijalizacija pojedinaca i užih organizacijskih jedinica. Na taj način specijalizacija postaje jedan od ključnih parametara organizacijske strukture, a stupanj podjele poslova izravno utječe na oblik specijalizacije pojedinaca. Podjela rada u jednoj organizaciji predstavlja osmišljavanje individualnih pozicija njezinih članova, a ima vertikalnu i horizontalnu dimenziju.

Horizontalna dimenzija odnosi se na širinu posla, a pokazuje koliki broj poslova pojedinac obavlja u organizaciji, dok se vertikalna dimenzija odnosi na dubinu posla, a pokazuje je li pojedinac u mogućnosti kontrolirati posao ili je samo njegov izvršitelj.³²

Objasniti svakom zaposleniku što se od njega zapravo očekuje nije lako, a često se smatra da je lakše nego što zaista jest. Poslodavci izrađuju opis radnog mjesta, međutim, opis radnog mjesta često ne sadrži konkretne ciljeve, a upravo je iz tog razloga neophodno izraziti očekivanja bez dvosmislenosti. Najbolji način za izražavanje očekivanja je za svako očekivanje napraviti mjerljiv standard, što npr. znači da mjerimo „osobnu prodaju“ na

³⁰ Đuričin, D., Janošević, S. (2009.), Strategijska analiza ljudskih resursa. Ekonomske teme, (1-47)

³¹ Pržulj, D., Janošević, S. (2009.), Strategijska analiza ljudskih resursa. Ekonomske teme, (1-47)

³² Petković, M., Janićijević, N., Bogičević Milikić, B. (2009.), Organizacija: dizajn, ponašanje, ljudski resursi, promjene, str. 89.

temelju postavljenog cilja koji određuje koliku vrijednost prodaje svaki pojedini menadžer treba ostvariti jer je važno unaprijed predočiti zaposleniku na temelju čega i kako će njegov rad biti procijenjen.

Nikada ne bi trebalo od zaposlenika očekivati da samostalno upravljaju učinkovitošću ukoliko im prethodno nije objašnjeno što se točno od njih očekuje.³³

Osmišljavanje poslova upotrebljava se kao mapa koja rabi motivaciju kako bi se osigurala struktura rada u cilju povećanja zadovoljstva i produktivnosti rada zaposlenih. Stoga je važno da se kroz pravovremeno otklanjanje nepovoljnih okolnosti, koje eventualno narušavaju radni proces, održi zadovoljstvo i izvedba zaposlenih na zadovoljavajućoj razini.

3.3.2. Razvoj karijere

Organizacije koje zapošljavaju ljude neprestano se razvijaju, mijenjaju i unaprjeđuju na način da stvaraju nove trendove koji utječu na karijeru zaposlenih. Perspektiva razvoja karijere osigurava organizaciji sposobne zaposlenike što doprinosi povećanju konkurentske sposobnosti organizacije.³⁴

Karijera je međusobno povezan slijed poslova, položaja i radnih iskustava osobe tijekom radnog vijeka koji prati promjene u naklonostima, stavovima, iskustvu i ponašanju pojedinca. Upravljanje karijerom je dugotrajan proces koji podrazumijeva osobni razvoj, planiranje karijere, izgradnju osobnog profila te izbor prave radne organizacije.

Upravljanje karijerom je proces u kojem se prati, raspoređuje i usmjerava potencijal pojedinca u cilju ostvarenja prethodno zacrtanih ciljeva i želja. Čovjek bi trebao upravljati svojom karijerom kao da upravlja tvrtkom. Poželjno je da pojedinac zauzme stav samozaposlene osobe te da svaku aktivnost obavlja najbolje što može.

Samopouzdanje je preduvjet za upravljanje karijerom tako da je poželjno imati ga na visokoj razini, a pojedinac također mora znati koje su mu prednosti i mane te kako ojačati prednosti, a mane otkloniti tijekom vremena.

Velik problem predstavlja činjenica da većina ljudi ne radi planove za razvoj karijere, nego reagira inertno. Posljedica takvog stava najčešće su loša karijera i nezadovoljstvo.

Planiranje je osnovni dio upravljanja karijerom, čak i u slučaju kada planiranje

³³ Dessler, G. (2005.). Human Resource Management, American Journal of Industrial and Business Management

³⁴ Lojić, R. (2009.). Planiranje i razvoj karijere.

uključuje samo okvire za donošenje odluka o mogućnostima koje se javljaju prilikom definiranja prioriteta. Što pojedinac više upravlja svojom karijerom, veća je mogućnost ostvarenja zacrtanih ciljeva.

Razvijanje karijere predstavlja dinamičan proces koji traje tijekom cijelog života i u kojem se razlikuje pet faza koje karakteriziraju različiti ciljevi:³⁵

- Priprema za posao (do 25. godine) – glavni ciljevi su razvoj osobnog profesionalnog imidža, procjena alternativnih profesija, izrada inicijalnog profesionalnog izbora, sticanje odgovarajućeg obrazovanja.

- Zapošljavanje (od 18. do 25. godine) – glavni ciljevi su prikupljanje ponuda za posao, izbor odgovarajućeg posla na temelju prikupljenih informacija.

- Rana karijera (od 25. do 40. godine) – glavni ciljevi su učenje posla, organizacijskih pravila i normi ponašanja, uklapanje u izabranu profesiju i organizaciju, povećanje kompetentnosti, ostvarivanje osobnih ciljeva.

- Zrela karijera (od 40. do 55. godine) – glavni ciljevi su procjenjivanje rane karijere, modificiranje ili restrukturiranje osobnih ciljeva, izbor ciljeva koji su adekvatniji srednjoj starosnoj dobi, održavanje produktivnosti rada.

- Kasna karijera (od 55. godine do odlaska u mirovinu) – glavni ciljevi su održavanje produktivnosti na poslu, održavanje samozadovoljstva, pripreme za mirovinu.

Razni čimbenici kao što su društvena sredina, osobne karakteristike, organizacija te ekonomske i druge prilike utječu na razvoj karijere. Najvažniji utjecaj svakako imaju osobne karakteristike i motivacija. U svojoj knjizi, Holland (1958., str. 29) ističe kako tipovi osobina presudno utječu na individualni izbor i razvoj karijere. Holland u svojem šesterostrukom modelu povezanosti tipova osobina, profesionalne orijentacije, radne sredine i zahtjeva pojedinih zanimanja ističe da će osoba s određenom orijentacijom osobina preferirati određena zanimanja i karije

³⁵ Bogičević Milikić Bogičević Milikić, B. (2006.). Menadžment ljudskih resursa. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta, str. 58.

3.4. Integrativni interni marketing

Svaka organizacija sastoji se od sustava, podsustava i sučelja (engl. *interfacing*), koji se zasnivaju na određenim mogućnostima te procesima unutar i izvan organizacije (Ahmed, Rafiq i Saad, 2003., str. 1179). Složena priroda međusobne povezanosti svih elemenata u organizaciji zahtijeva integriranje procesa sa sustavima, strukturom i svim komponentama organizacije.

Kao što smo gore spomenuli, procesi u organizaciji međusobno su povezani komunikacijom i informacijama. Naime, zaposleni u organizaciji moraju biti upoznati sa zaduženjima svakog pojedinca, moraju znati gdje je moguće dobiti određene informacije, kao i kome je potrebno dati informacije kako bi se posao učinkovito obavljao. Jedna od glavnih metoda koordiniranja je uspostavljanje organizacijske kulture i klime, strategije i odgovarajućeg stila vođenja. Uspjeh poduzeća ovisi o kreativnosti rukovodstva poduzeća, kreativnosti svakog zaposlenika, a u konačnici, i o inovativnosti cijele organizacije, tj. o sposobnosti inovativnog razmišljanja te uvođenja i provođenja inovativnih proizvoda i usluga na tržištu.

Danas, kada je tržišna konkurencija na početku velika, a svakim danom sve veća i jača, promjene uslijed globalizacije i suvremenih tehnologija postaju sve intenzivnije pa stoga organizacije primjenjuju različite modele kreativnosti i inovativnosti radi stjecanja konkurentne prednosti na globalnom tržištu (Jakovljević, Radman Peša i Čovo, 2012., str. 24).

3.4.1. Organizacijska kultura

Organizacijska kultura, kao sustav vrijednosti, vjerovanja i normi ponašanja predstavlja relevantnu odrednicu organizacijske strukture i organizacijskih performansi. Organizacijska kultura je čimbenik koji utječe na sve segmente poslovanja, a može biti i ključ uspjeha ako se prilagodi promjenama u okruženju uz jasno i precizno definiranje ključne kompetentnosti i pravilan izbor strategije. Ukoliko to nije tako, organizacijska kultura može postati smetnja stvaranju visokih performansi organizacije. (Micić, 2012., str. 60).

Organizacijska kultura može se definirati kao sustav pretpostavki, vjerovanja, vrijednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo, koji se manifestiraju kroz simbole i koji usmjeravaju njihovo mišljenje i ponašanje. Organizacijska kultura ima kolektivno shvaćanje stvarnosti, tj. socijalnu i

tradicionalnu dimenziju, a nastaje u procesu grupnog rješavanja problema s kojima se suočavaju članovi određene skupine ili organizacije.

Svaka organizacija mora riješiti dvije skupine problema: problem eksterne adaptacije i problem interne integracije. Problem eksterne adaptacije sastoji se u pronalaženju mjesta i uloge skupine ili organizacije u svojoj sredini, a problem interne integracije je u pronalaženju pravila i principa koji će osigurati skladno funkcioniranje i međuljudske odnose kako bi organizacija postala kompaktna društvena zajednica.

Na temelju sedam dimenzija (Slika 4) koje čine suštinu organizacijske kulture dobiva se njezina složena slika:

- usmjerenost detaljima koja podrazumjeva do kojeg se stupnja očekuje od zaposlenih da budu analitični, precizni i detaljni;
- krajnja orijentacija predstavlja stupanj do kojeg se menadžeri bave ishodima posla i dobivenim rezultatima, a ne kako su došli do rezultata;
- ljudska orijentacija je stupanj do kojeg rukovodstvo ima u vidu utjecaj na zaposlene (tj. ljudstvo) u organizaciji;
- timska orijentacija predstavlja stupanj do kojeg je rad organiziran u timovima;
- agresivnost podrazumijeva natjecateljski duh zaposlenih, njihov stupanj agresivnosti i njihovu nekooperativnost;
- stabilnost je stupanj do kojeg organizacijski postupci i odluke održavaju *status quo*;
- inovativnost i preuzimanje rizika podrazumijeva stupanj do kojeg su zaposleni potaknuti na inovativnost i preuzimanje rizika

Slika 4. Dimenzije organizacijske strukture



Izvor: Robins i Coulter, 2005., str. 52

Jedna od navednih kulturnih dimenzija uglavnom je uvijek naglašenija od drugih, a to uvelike utječe na oblikovanje organizacije i na način rada zaposlenih.

Zaključak je svakako da organizacijska kultura u velikoj mjeri utječe na radnu učinkovitost i uspješnost, zadovoljstvo, motivaciju i individualno ponašanje zaposlenih u organizaciji.

3.4.2. Organizacijska klima

Ponekad se termin organizacijska klima miješa s terminom organizacijska kultura, ali postoji razlika jer se organizacijska kultura više odnosi na duboku strukturu organizacije ukorijenjenu u vrijednostima, vjerovanjima i pretpostavkama koje imaju članovi organizacije, dok se klima odnosi na aspekte u okruženju koje članovi organizacije svjesno uočavaju.

Organizacijska klima vezana je uz percepciju, tj. osjećaje i shvaćanja proživljenih i donesenih na temelju iskustva pojedinca. Đurović (2008., str. 129) smatra da je nakompleksniji

pokazatelj osobina internih odnosa organizacijska klima iz razloga što predstavlja rezultat interakcije između pojedinca i organizacije. Zasniva se na individualnom doživljaju organizacije kao radnog okruženja, a također se može reći da organizacijska klima predstavlja individualnu percepciju organizacijskih karakteristika jedne organizacije te da je, u konačnici, rezultat individualnih procesa.

Organizacijska klima nerijetko se povezuje upravo s atmosferom koja vlada u organizaciji – razinom morala, jačinom osjećaja pripadnosti, dobrom voljom i međusobnom brigom članova. Posebno se podrazumijeva odnos zaposlenog i rukovoditelja, s naglaskom na konflikte, osobne odnose, utjecaj, moć itd. Na taj način opisane su subjektivne kvalitete radne okoline u organizaciji koja utječe na ponašanje svojih zaposlenika.³⁶

Na organizacijsku klimu utječe više činitelja, a najznačajniji su:³⁷

- Način upravljanja i rukovođenja
- Način odlučivanja
- Struktura i distribucija moći
- Priroda osobina na rukovodećim mjestima

Razna istraživanja i svakodnevna praksa jasno pokazuju da organizacijska klima izravno utječe na uspješnost poslovanja organizacije. Ako su zaposlenici/ljudi koji zapravo predstavljaju srce svake tvrtke zadovoljni radnom atmosferom i uvjetima u kojima rade, uložiti će dodatne napore kako bi posao odradili što kvalitetnije i bolje pa čak i iznad očekivanoga.

³⁶ Ivancevich, J.M., Matteson, M.T. (2002.) Organisational Behaviour and Management, str. 160.

³⁷ Ristić, (1995.), Organizacijska klima i rukovođenje, str. 19

4. INTERNI MARKETING U USLUŽNIM ORGANIZACIJAMA – SPECIFIČNOSTI I ZNAČAJ

Gummesson (2003., str. 199) smatra kako je interni marketing nastao upravo iz uslužnog marketinga te kako je njegov osnovni cilj bio utjecaj na zaposlene koji su u interaktivnom kontaktu s klijentima kako bi kvalitetnije rukovodili uslugama pokazujući veću samostalnost prilikom susreta s klijentima.

Provođenje internog marketinga vrlo je važno uslužnim tvrtkama iz razloga što znanje, stručnost, ponašanje i aktivnost zaposlenih čine ukupni poslovni portfelj koji klijenti kupuju na eksternom tržištu.³⁸

U svakom uslužnom poduzeću zaposleni predstavljaju opći pojam za sve osobe koje su uključene u uslužni proces isporuke usluge korisniku. Kod usluga za koje je karakterističan visok stupanj uključenosti zaposlenih i potrošača u proces, naglasak stoji na interaktivnom odnosu u stvaranju i realizaciji usluge.

Sadržaj tradicionalnog uslužnog trokuta je specifičan odnos internog, interaktivnog i eksternog marketinga, a u modernom uslužnom poduzeću tehnologija se izdvaja kao posebna dimenzija koja širi „trokut usluga“ u „piramidu marketinga usluga“. Osnovni resurs i snaga svake, a posebno uslužne organizacije je ljudski potencijal (svaki zaposlenik) jer je ljudski rad u procesu pružanja mnogih usluga nezamjenjiv, a važna je i uloga tehnologije.

Zadatak tehnologije u uslužnom procesu organizacije je ponaci način i povezati radnu snagu i ostale resurse radi učinkovitije organizacije.³⁹

Za razliku od eksternog marketinga koji predstavlja uobičajene aktivnosti organizacije kao što su osmišljavanje cijena, koncepta, distribucije i promidžbe usluge kupcima te koji je najvidljiviji kroz promidžbene aktivnosti i cijenu usluge, interni marketing podrazumijeva rad organizacije na motiviranju i edukaciji zaposlenih u cilju uspješnog usluživanja kupaca.

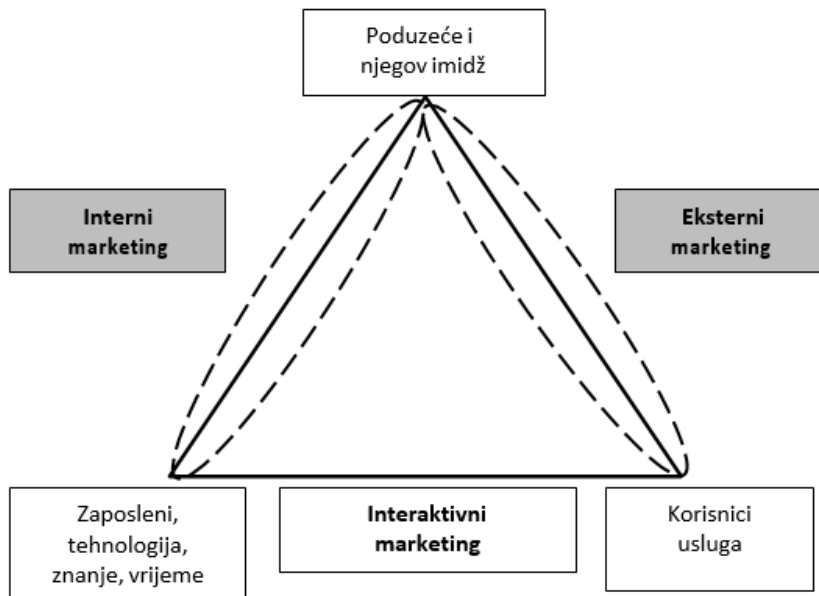
Također, interni marketing stvara i ostale pretpostavke kako bi se dana obećanja uspješno ispunila, kao što su npr. razni elementi uspješnog ambijenta te prateći proizvodi i usluge.

³⁸ Domazet, I., Zubović, I. (2011.). Unaprjeđenje poslovanja primjenom marketinga zasnovanog na bazama podataka s posebnim naglaskom na financijske institucije.

³⁹ Ćorović, B., Šekularac Ivošević, S. (2011.). Ljudski resursi kao ključna spona menadžmenta ljudskih resursa i marketinga uslužnog privrednog društva. *Ekonomski pogledi*, (3), 89–101

Cilj interaktivnog marketinga jest održati dana obećanja na način da pružena usluga stvara zadovoljstvo potrošača/klijenta. Kako bi došli do ostvarenja zacrtanih ciljeva, nepohodno je rabiti odgovarajuće resurse koji obuhvaćaju zaposlene, njihove vještine, tehnologiju, znanje i informacije te vrijeme, kako zaposlenog tako i potrošača kao suproizvođača u stvaranju usluge.⁴⁰

Slika 5. Trokut marketinga usluga



Izvor: Mislisavljević, Maričić i Gligorijević, 2007., str. 619

Kako bi interni marketing bio integriran kroz cijelu organizaciju, zaposleni u različitim sektorima moraju djelovati i raditi zajedno kao uspješan i koordiniran tim jer važna pitanja u internom marketingu predstavlja način na koji su organizirani zaposleni te kako su organizirane različite funkcije i aktivnosti organizacije. Marketinška filozofija mora biti prisutna u svakom dijelu organizacije, a to se postiže upravo internim marketingom. Slika 3 prikazuje način organizacije, koordinacije i funkcioniranja zaposlenih u organizaciji.

Iznimno važno pitanje u internom marketingu predstavlja način na koji su organizirani zaposleni te način organizacije različitih funkcija i aktivnosti organizacije. Odgovor na to pitanje rješava se uklanjanjem međudjelnih barijera i funkcija u organizaciji. Marketinška

⁴⁰ Grönroos, C. (1998). Marketing services: the case of a missing product. *Journal of Business & Industrial Marketing*

filozofija mora biti prisutna u svakom dijelu organizacije, a to se postiže upravo internim marketingom.

Zaposleni u različitim odjelima zaduženi za obavljanje različitih funkcija u organizaciji moraju i trebaju raditi zajedno kako bi djelovali kao uspješan i dobro koordiniran tim, a na taj se način interni marketing integrira kroz cijelu organizaciju.

U uslužnoj djelatnosti, kao što je banka, pored vještina i znanja kojima vladaju zaposleni, izrazito je važna interakcija (kontakt) između zaposlenih i klijenata.

Uspostavljanje očnog kontakta, uključivanje u opuštenu i prijateljsku konverzaciju te pokazivanje iskrenog interesa za ljude koje će zaposleni možda susresti predstavlja tzv. emocionalni napor.⁴¹ Čimbenik emocionalne inteligencije zaposlenih prilikom komunikacije s kupcima, tj. direktnog kontakta u velikoj mjeri utječe na oblikovanje iskustava koje su klijenti doživjeli prilikom korištenja usluge.

Ciljevi koji se žele ostvariti djelotvornim i učinkovitim internim marketingom su povećanje razine prisustvovanja u timskom radu, motivacija, predanost radu i etičko ponašanje zaposlenih. Kako bi se što više istaknula „osobnost“ poduzeća, rabe se različita sredstva i tehnike, kao npr. interni pisani materijali i informacije, uređenje eksterijera, uniformiranost zaposlenih.⁴²

Zbog najčešće neopipljivosti usluga, institucije i osobine njezinih zaposlenih jedini su opipljivi aspekt uslužne organizacije pa postoji mišljenje kako će klijenti odabrati davatelja usluge čije mjesto poslovanja i prodajna osobnost ulijevaju povjerenje ili su izrazitiji te izgledno kvalitetniji u pružanju usluge koju potrošač treba.

⁴¹ Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. (2003.). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. New York: McGraw-Hill, str. 221.

⁴² Ozretić Došen, Đ. (2002.). *Osnove marketinga usluga*. Zagreb: Mikrorad, str. 112.

Najčešće korištene tehnike internog marketinga u uslužnim poduzećima su:⁴³

- Misija poslovanja mora biti jasno određena i dostavljena zaposlenima. Zaposleni ne smiju imati bilo kakve sumnje vezano uz njezin sadržaj.
- Interne novine koje se upotrebljavaju kao medij putem kojeg se razvija osjećaj aktivne uključenosti zaposlenih u poslovanje. Na taj način izgrađuje se povjerenje u poduzeće, osobito ako se izvještava o značajnim dostignućima ili o pojedinačnim uspjesima.
- Pri izradi kampanja oglašavanja koje su namjenjene eksternom tržištu, potrebno je promotriti zaposlene kao sekundarno ciljano tržište. Pri tome oglasi, bez obzira na medije u kojima se pojavljuju, svojim sadržajem i profesionalnošću trebaju podupirati povjerenje zaposlenih u upravu poduzeća.
- Izgled i uređenje prostora u kojem se odvija poslovanje, a posebno prostora u kojem se pruža usluga, kao i uniforma zaposlenih, imaju veliko značenje u unaprjeđivanju i stjecanju povjerenja zaposlenih i prenošenju vrijednosti koje karakteriziraju osobnost poduzeća.

U uslužnim djelatnostima kao što je banka, iznimno je bitno odabrati prave ljude na prava mjesta, a posebno je važno paziti na odabir onih koji će se nalaziti na prvim linijama usluge jer će upravo oni doći u kontakt s potrošačima/klijentima te su predstavnici cijele organizacije. Ukoliko zaposlenici nisu motivirani, a samim time ni zadovoljni, to će se odraziti na njihovu produktivnost i lojalnost te se takvi zaposlenici vrlo vjerojatno neće zadržati u poduzeću. Osobni kontakt i njegova važnost kod mnogih su usluga utjecali na to da zapošljavanje, selekcija, raspoređivanje, osposobljavanje i razvojni programi budu usklađeni s uslugom koja se pruža.

Međutim, najvažnije je da uslužni djelatnici u potpunosti razumiju posao, tj. da razumiju i znaju pružiti uslugu koja se od njih očekuje. Interni element marketinga čini upravo komunikacija koja predstavlja značajan čimbenik u uslužnim organizacijama. Komuniciranje s

⁴³ Palmer, A., Cole, C. (1995.). *Services Marketing Principles and Practice*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, str. 48.

potrošačima/klijentima, u vezi pitanja što oni (potrošači/klijenti) očekuju od usluge, vrlo je važno jer ako se očekivanjima upravlja na pravi način, tada će ona vjerojatno biti ispunjena. Priroda i vrsta komunikacije mogu predstavljati značajnu odrednicu tražene kvalitete osoblja, a također je vrlo važno komunicirati s klijentima u namjeri da se razumije što oni kao korisnici očekuju od usluge. Ukoliko se očekivanjima upravlja na ispravan način, a to znači da potrošač/klijent ima realna očekivanja, ona će vrlo vjerojatno biti ispunjena.

4.1. Upravljanje očekivanjima klijenata u bankama

Upravljanje očekivanjima iznimno je važno imajući u vidu da zadovoljenje potrošača proizlazi iz doživljaja koji je ispunio očekivanja. Podizanje očekivanja kroz komunikaciju povećava rizik od mogućnosti neispunjenja očekivanja te od izostanka željene pozitivne reakcije korisnika usluge, točnije, zadovoljstva klijenta. Neispunjena očekivanja mogu jako negativno utjecati na cijelu organizaciju u budućnosti, a taj utjecaj također može biti dalekosežan.

Iz tog se razloga uloga komunikacije, u ovom slučaju, ogleda u tome da smanji očekivanja potrošača/klijenata jer oni često mogu odrediti nerealno visoka očekivanja. Uloga zaposlenog (uslužnog djelatnika) je razvijati i održavati kvalitetu usluge koja zadovoljava pa i prelazi najveći broj očekivanja potrošača/klijenta.

Podrazumijeva se da postoji usklađenost između provođenja programa internog i eksternog marketinga (cijena, promidžba, usluga, distribucija, uslužni ambijent, procesi, ljudi) te da su zaposleni, posebno oni koji su pozicionirani na prvoj liniji usluživanja, za mnoge organizacije sredstvo različitosti usluge. U mnogim uslužnim djelatnostima interni marketing djeluje kao kompaktan i cjelovit proces upravljanja mnogim funkcijama u organizaciji pa se stoga zaposleni pripremaju i motiviraju na ponašanje orijentirano prema potrošaču/klijentu.

U svakom slučaju, kvalitetan interni marketing i odnos prema klijentima predstavlja odraz kvalitete pojedinačnih organizacijskih odjela, kao i kvalitetu rada svakog pojedinog zaposlenika. U bankarskoj uslužnoj djelatnosti zaposlenici su presudni za uspješnost poslovanja iz razloga što je kvaliteta usluge u velikoj mjeri određena njihovim ponašanjem i radom. Interaktivni proces s korisnicima na eksternom tržištu ključan je za izgradnju lojalnosti korisnika i dugoročan poslovni uspjeh. Zadovoljstvo zaposlenika (internih korisnika) preduvjet je za dobro poslovanje uslužne djelatnosti.

Kvaliteta je postala osnovni čimbenik gospodarske učinkovitosti i osnovni princip djelovanja uspješnih organizacija. Posljedica toga je revolucija na području kvalitete koja je zahvatila sve vrste proizvoda i usluga, pa tako i područje bankarskih usluga.

Razumjeti sadašnje i buduće potrebe klijenata, znati ih ispuniti i nastojati nadmašiti njihova očekivanja, zadatak je svakog uspješnog gospodarstva. Upravo iz tog razloga banke u razvijenim gospodarstvima nastoje organizacijski, tehnološki i informatički preorijentirati svoje poslovanje na način da je u središtu poslovanja upravo klijent.

U bankarskom sustavu najveći dio poslovnih aktivnosti započinje ulaskom klijenta u poslovnicu banke. Aktivnost tada započinje, a njezino trajanje ovisi o željenoj transakciji klijenta, brojem ljudi u redu čekanja, vremenu čekanja, vremenu koje protekne između ulaska dvaju klijenata i sl. Za prikazivanje međusobnih zavisnosti temeljnih i prijelaznih varijabli sustava pogodan je dijagram uzroka i posljedica.

U poslovnicama banaka klijenti (entiteti u repovima čekanja) određenom dinamikom ulaze u poslovnice i čekaju željenu transakciju. Brzina dolaska na red kreće se ovisno o broju klijenata koji su ušli u banku, broju otvorenih šaltera, vrsti željene transakcije i broju transakcija.

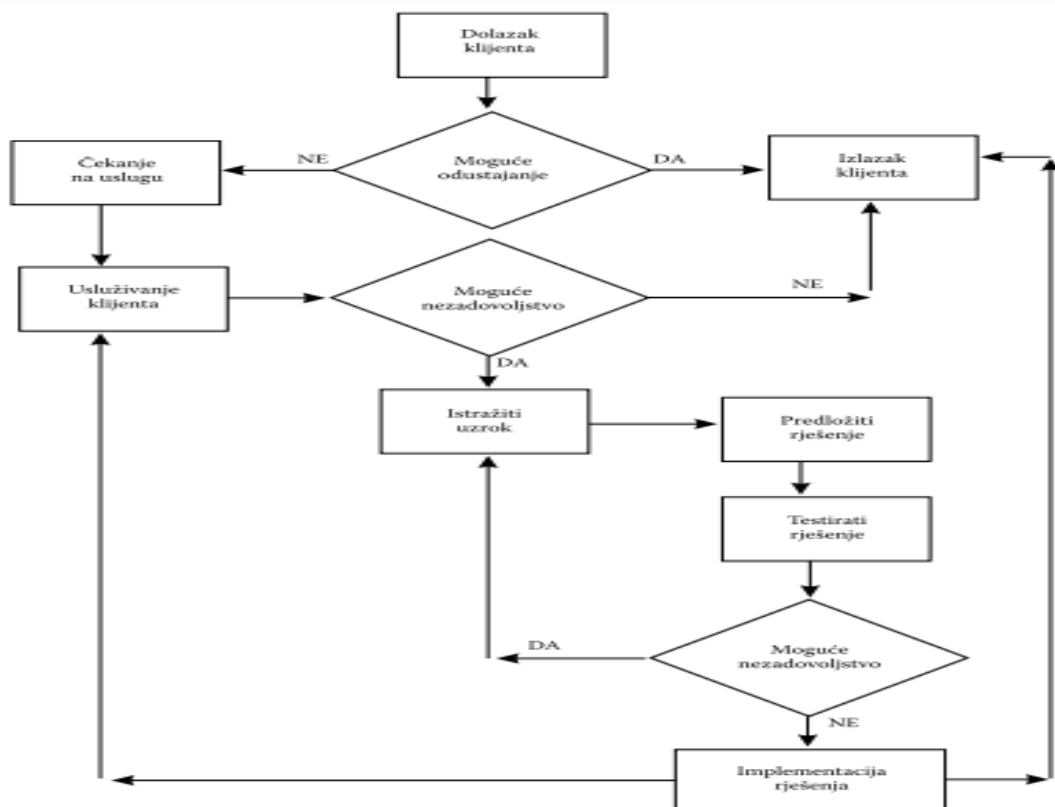
Broj otvorenih šaltera, vrijeme posluživanja na šalteru, vrijeme između dvaju uzastopnih dolazaka klijenta su nezavisne varijable i one utječu na zavisne varijable koje u ovom slučaju predstavljaju dužina reda pred šalterima, vrijeme čekanja u redu, iskorištenje šaltera, propusnost sustava.

Samim ulaskom u poslovnicu klijenti su većinom spremni na čekanje u redu. Istraživanja potvrđuju da je čekanje koje je klijent spreman prihvatiti ograničeno na 10 minuta. Vlastitom procjenom pri ulasku klijent ima mogućnost čekati ili odmah odustati. Čekanje stvara nervozu i veće su mogućnosti za nezadovoljstvo klijenta.

Posebni značaj ima uključivanje djelatnika koji nisu uključeni u proces obrade transakcija na šalterima u preventivno rješavanje redova čekanja i preveniranja potencijalnih neželjenih reakcija klijenata. Na taj način stvorit će se „klima“ zadovoljstva, sigurnosti u instituciju, povjerenja i opće pozitivno ozračje u korist klijentata i zaposlenika. Važno je razmotriti na koji način, ako postoji problem predugih čekanja u redovima na opće nezadovoljstvo klijenata, smanjiti vrijeme čekanja. Problem se javlja uz svijest da ga je zapravo nemoguće odstraniti u potpunosti jer ovisi o prirodi posla, ponudi i potražnji. Međutim, može se razmisliti o načinu bržeg protoka na način da se npr. u situacijama za koje se zna ili se predviđa da će klijenata biti više nego što je uobičajeno (npr. subotom ili u vrijeme kada većina ljudi ide s posla) na šaltere stavi više zaposlenika kako bi se izbjegle gužve, a time i moguće

nezadovoljstvo. Svakodnevni posao u bankama nerijetko zahtijeva čekanje na koje je većina klijenata spremna, ali svakako treba raditi na načinu smanjenja vremena čekanja, a samim time na povećanju kvalitete usluge na opće zadovoljstvo zaposlenika i korisnika.

Slika 6. Odvijanje procesa u poslovnici



Izvor: DMAIC: Define – Measure – Analyse – Improve – Control, pristupljeno 18.12.2018.

Slikom 5 detaljno je prikazano odvijanje cjelokupnog procesa od trenutka ulaska klijenta u bankarsku poslovnicu. Proces započinje ulaskom u poslovnicu, a pri samom ulasku postoji mogućnost odustajanja i trenutnog izlaska, odnosno ako klijent ne odustane, započinje proces koji se razvija kroz čekanje klijenta na uslugu i usluživanje klijenta (pružanje usluge). Ukoliko dođe do nezadovoljstva, slika prikazuje kako je potrebno istražiti uzrok nezadovoljstva te naći rješenje koje je zatim potrebno i testirati. Ako je klijent zadovoljan rješenjem, tada je implementacija izvršena, a ako nije, potrebno je i dalje raditi na traženju uzroka nezadovoljstva klijenta. U suprotnom, ukoliko je nezadovoljstvo klijenta izostalo u početku, klijent obavlja uslugu te izlazi iz banke.

Značajni pokazatelji kvalitete usluga koje banke pružaju mjeri se vremenom čekanja klijenata na pružanje željene usluge te brojem stranaka koje odustaju od ulaska u banku zbog dugih repova čekanja. Nezadovoljan klijent najlošiji je rezultat rada i djelovanja banaka.

Slijedom navedenog, veliki trud ulaže se u poboljšanje kvalitete usluga koja podrazumijeva profesionalnost i komunikativnost osoblja s kojima klijenti dolaze u kontakt, davanje točnih i jasnih informacija te što kraće čekanje u redovima.

Suvremene bankarske institucije u stalnom su procesu unaprjeđivanja kvalitete svojih proizvoda i usluga, poslovnih procesa i osoblja kako bi bile spremne prihvatiti promjene koje im nameće poslovno okruženje radi eliminiranja aktivnosti koje ne stvaraju dodanu vrijednosti te kako bi istovremeno udovoljile potrebama i očekivanjima klijenata.

Jedan od alata za organizacijsko projektiranje poslovanja je konceptualno modeliranje koje već ima tradiciju primjene u bankarskom poslovanju. Konceptualno modeliranje nudi velike mogućnosti u prezentaciji i formalizaciji realnih sustava.

Konceptualni modeli mogu prikazati sustav na različitim razinama. Oni nude prikaz sustava sa svim njegovim najvažnijim karakteristikama, strukturom, dinamikom, ali jednako tako i entitetskim ovisnostima.

Mnoga su istraživanja provedena u svrhu unaprjeđenja kvalitete bankovnih usluga, a jedno od njih je i istraživanje znanstvenika s The Wharton School University of Pennsylvania (A. Soteriou, S. A. Zenios; 1997.). Njihovo istraživanje temeljilo se na uključivanju menadžera u poslovne procese počevši od strateške razine pa sve do operativnih detalja analizirano kroz proces benchmarkinga.

Ciparski bankarski sustav također posvećuje veliku pažnju praćenju kvalitete usluga. Primjenom faktorske analize utvrđeno je postojanje utjecaja različitosti kultura i civilizacija koje diktiraju smjernice za određivanje kriterija kvalitete pojedinih kulturoloških područja. Poseban cilj rada bio je pokazati potrebu upoznavanja održivosti dimenzija modela *servqual*⁴⁴ u bankarskom sektoru Sjevernog Cipra. Bankarstvo novijeg vremena razvija i nove filozofije poslovanja.

⁴⁴ *Servqual* model razvili su Parasuraman, Zeithmal i Berry (1988:1991). To je najšire primjenjivan model mjerenja percepcije potrošača o kvaliteti usluga, a sastoji se od pet dimenzija kvalitete usluga – opipljivost, odgovornost, povjerenje, pouzdanost i susretljivost. Model *servqual* sastoji se od 22 test pitanja i pet dimenzija, pristupljeno 18.12.2018.

Rastom životnog standarda stanovništva širom svijeta prisutan je porast konkurencije u globalnim razmjerima pa bankama ne preostaje ništa drugo nego zadržati/ojačati svoje pozicije na tržištu kvalitetnim pristupom klijentima. Brojni su proizvodi i usluge koji se učestalo implementiraju u ponudu banaka pa tako i samoposlužno bankarstvo.

4.2. Upravljanje kvalitetom bankarskih usluga

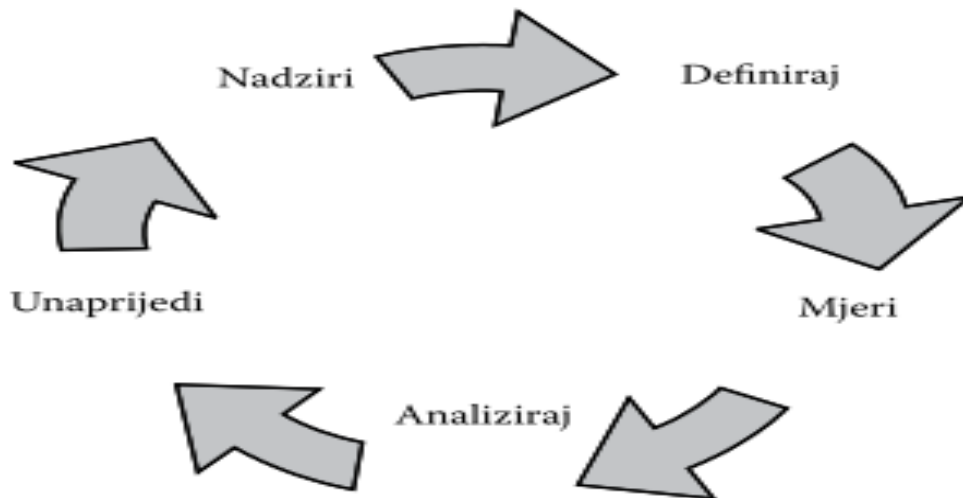
Upravljanje odnosom s klijentima poslovni je koncept koji danas ponovno postaje aktualan zahvaljujući tehnologiji koja ga omogućava i podržava. Osnovna ideja upravljanja odnosa s klijentima više nije orijentiranost banke prema uslugama, već povećana briga za klijenta. Klijent je glavni pokretač promjena postojećih proizvoda i uvođenja novih. Klijent definira uspješnost banke.

Videnje kvalitete pozicija klijenata ključna je odrednica za definiranje usklađenosti usluga s njihovim potrebama i zahtjevima. Nakon identifikacije želja i potreba klijenata, banke pristupaju razvoju projekata i izradi budućeg proizvoda ili usluge. Prema proširenom Demingovom krugu⁴⁵, svaku aktivnost prilikom izrade treba definirati, mjeriti, unaprijediti, nadzirati, a zatim na osnovi rezultata poduzeti akcije za poboljšanje. Nakon toga, ciklus se ponavlja težeći novoj kvaliteti.

Realizacija Demingovog kruga zahtijeva implementiranje timskog rada kao organizacijskog oblika za realizaciju poslovnih zadataka iz razloga što formiranje timova omogućava brzu reakciju i definiranje rješenja na temelju zahtjeva klijenata. Uspješan tim ima definiranu viziju, misiju i ciljeve rada iz kojih proizlaze zadaci koji su rezultat zajedničkog razmatranja i komunikacije članova tima što je jedna od osnovnih pretpostavki njegova uspješnog djelovanja. Rad u konkurentnom poslovnom okruženju dodatno stimulira timski rad u smislu formuliranja strategije i taktike poslovanja.

⁴⁵ DMAIC: Define – Measure – Analyse – Improve – Control, pristupljeno 18.01.2018.

Slika 7. Prošireni Demingov krug



Izvor: DMAIC: Define – Measure – Analyse – Improve – Control, pristupljeno 18.12.2018.

Poslovanje s klijentima kod većine banaka odvija se na nekoliko razina, a to su: *transakcijsko poslovanje, poslovi osobnog bankara, poslovi platnog prometa i back office poslovi*. Kvalitetu usluge ovog sustava moguće je povećati reorganizacijom prostora u poslovnica banaka, uvođenjem međusmjena u razdobljima vršnog opterećenja, uvođenje djelatnika *back officea* na *front* liniju te centralizacijom rada cjelokupnog *back officea* ili njegovih pojedinih dijelova.

Upravo je bankarski sustav jedan od gospodarskih entiteta koji posebnu pažnju usmjeruju na kvalitetu servisa odnosno na indeks zadovoljstva klijenata. Također, ne smijemo zaboraviti na činjenicu različitosti tržišta. Banke razvijaju i nude raznovrsne proizvode na različitim tržištima ovisno o njihovim karakteristikama, potrebama i običajima, odnosno o sociološkim karakteristikama klijenata, njihovim očekivanjima, vrijednostima, navikama i odnosu prema novcu.

Potpuno upravljanje kvalitetom u bankarskom sustavu (TQM) podrazumijeva unaprjeđenja, povećanje učinkovitosti i fleksibilnosti poslovanja, a temelji se na pretpostavci da se kvalitetom može upravljati. Moderni TQM uključuje i povjerenje, natjecanje, disciplinu i dugoročni pristup.

Pristup se temelji na potrebama klijenata i kvaliteti koja im se pri tome može pružiti, odnosno predstavlja proces rasta kvalitete usluga, i skraćivanje vremenskog ciklusa što dovodi do povećanja produktivnosti, jasne dugoročne strategije banke, razvoja sustava poslovne

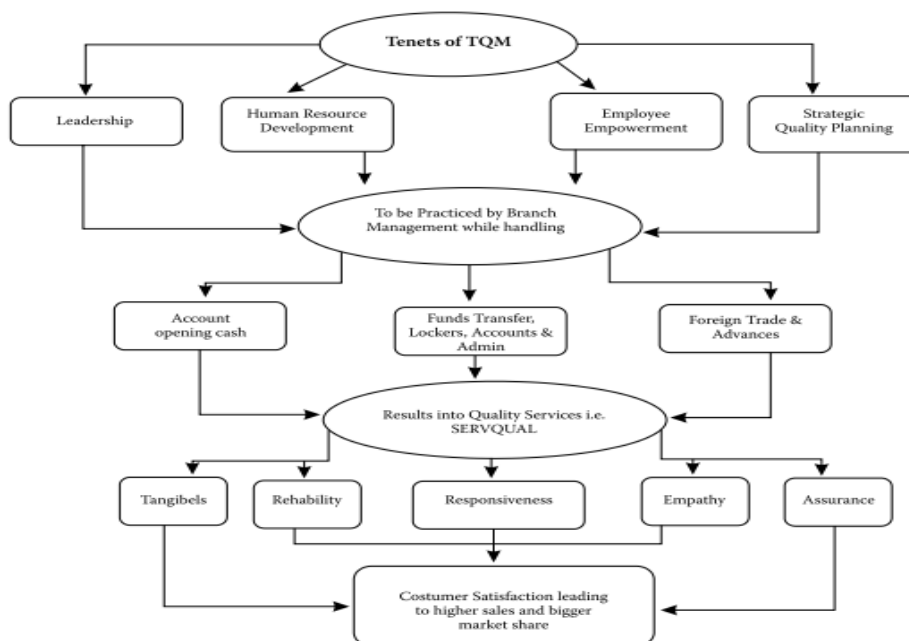
inteligencije i, svakako, snažne potpore svih razina menadžmenta. Samo uz prisutnost svih navedenih elemenata kvalitete postiže se sposobnost za ispunjenje postavljenih zahtjeva.

U bankarskom poslovanju uobičajen je izraz kvaliteta usluga pod kojom se podrazumijevaju aktivnosti koje čine klijenta zadovoljnim, a to se prvenstveno odnosi na ljubaznost i susretljivost osoblja s kojim klijenti dolaze u kontakt te davanje točnih i jasnih informacija.

Novija istraživanja u bankarstvu rezultirala su modelom nazvanim Commercial Branch Banking Operations koji su izradili Muhammad I.S. i Hummayoun iz Foundation University Institute of Management & Computer Sciences. Ovaj model doprinosi novim znanjima i ima mnogobrojne aspekte primjene.

Model doprinosi rješavanju kvalitete pripadajućih bankarskih operacija, a obuhvaća prikazano na slici 7.

Slika 8. The developed TQM Model for Commercial Branch Banking Operations



Izvor: Naeem, H., Saif, I. M.: Recommending a conceptual model for Total Quality Management in Commercial Branch Banking Operations, Gomal University Journal of Research, 2008., p. 194

4.2.1. Analiza interne okoline

Analiza interne okoline poduzeća sastoji se od varijabli koje se nalaze unutar poduzeća pa stoga menadžment može djelovati na njih. Upravo te varijable oblikuju cjelokupno

poslovanje unutar poduzeća, a odnose se na organizacijsku strukturu, kulturu i resurse kojima se poduzeće može poslužiti kako bi ostvarilo konkurentsku prednost. Slabosti i snage poduzeća mogu se podijeliti u nekoliko kategorija⁴⁶: menadžment i organizacija, operacije, financije i ostali čimbenici.

Kada govorimo o temeljnim metodama i tehnikama kojima se utvrđuje utjecaj internih čimbenika na izbor strategije, tada ćemo svakako spomenuti: *analizu resursa, analizu kompetencija, analiza lanca vrijednosti, analizu portfelja i analizu učinaka*. Analiza resursa služi procjeni sposobnosti banke da se odupre vanjskim prijetnjama, odnosno utjecajima konkurencije prepoznavajući sposobnosti ili temeljne kompetencije.

Analiza kompetencija određuje kompetencije koje su obilježja banke kojima se ona razlikuje od konkurencije, a utvrđuju se s aspekta zadovoljstva kupaca te s aspekta sposobnosti zadržavanja takve konkurentске prednosti.

Analiza lanca vrijednosti temelji se na računovodstvenoj praksi obračuna dodane vrijednosti za svaki proizvod ili uslugu prema pojedinim etapama. Svrha te analize je upoznati pojedinačne aktivnosti u cjelokupnom procesu proizvodnje koje utječu na troškove, kvalitetu i imidž.

Analiza portfelja sastoji se od metoda i tehnika kojima se procjenjuje odabir strategije. Kvantitativni izraz portfelj modela obično je matrica unutar koje se iskazuje uzajamna ovisnost određenih budućih događanja ključnih za uspjeh poslovne strategije.

Analiza učinaka je analiza sposobnosti u poslovnom okruženju.

4.2.2. Analiza poslovne okoline

Poslovnu okolinu čine aktivni sudionici u neposrednoj okolini banke koji utječu na njezinu sposobnost usluživanja okoline. Radi se o potrošačima (sadašnjim i budućim korisnicima bankarskih usluga) i konkurenciji. Za razliku od opće okoline, koja je izvan dosega poduzeća i slabije je definirana, poslovna okolina je u neposrednoj blizini poduzeća prema kojoj je ono orijentirano i o kojoj ima puno više informacija i saznanja.

⁴⁶ DMAIC: Define – Measure – Analyse – Improve – Control, pristupljeno 18.01.2018.

Dimenziju poslovne okoline čine: konkurenti, kupci, dobavljači, regulatori, sindikati, vlasnici i partneri.

Konkurenti su druga poduzeća koja se bore za kupce. Treba ih se dobro identificirati i pratiti njihove načine poslovanja kako bi ih se moglo prestići. Cilj praćenja konkurencije je utvrditi njihove prednosti i slabosti. Analiza konkurenata provodi se na području plasmana proizvoda i usluga, radne snage, tehnologije, kapitala i drugih inputa.

Kupci su korisnici usluga ili proizvoda koji ih plaćaju novcem te na taj način poboljšavaju poslovanje poduzeća i utječu na njihov opstanak i razvitak. Postoje kupci posrednici i krajnji kupci. Kako bi se kupci pridobili, ali i zadržali, potrebno je provesti niz aktivnosti, i to vrlo brzo i pouzdano, kako bi poduzeće moglo isporučiti ono što kupci žele. To se odnosi na brzinu ispunjenja narudžbe, na isporuku robe pod povoljnim uvjetima, na raspoloživost uslužne službe i slično.⁴⁷

Dobavljači mogu biti pojedinci ili organizacije koje opskrbljuju poduzeća s potrebnim fizičkim, ljudskim, finansijskim i informacijskim resursima.

Regulatori su dio političko–pravne okoline u neposrednoj okolini poduzeća koji imaju moć kontrolirati, regulirati ili utjecati na politiku i praksu poduzeća. Postoje vladine organizacije i intersne skupine.

U analizi poslovne okoline cilj je utvrditi sve zahtjeve koje će ovaj segment eksterne okoline postaviti pred poduzeće. Analize koje upotrebljavaju su: analiza interesnih skupina i analiza konkurentske okoline. Pod interesnim skupinama podrazumijeva se osoba ili skupina osoba koje su uložile u banku i imaju interes u njoj, a mogu biti interne ili eksterne.

Poslovna okolina odnosi se na sposobnost banke da svoje prednosti iskoristi, a nedostatke otkloni ili preokrene u prednosti radi zadobivanja povjerenja klijenata i njihove vjernosti poslovnoj banci.

⁴⁷ DMAIC: Define – Measure – Analyse – Improve – Control, pristupljeno 18.01.2018.

4.2.3. Analiza opće ili socijalne okoline⁴⁸

Proučavanje okoline pomaže umanjiti ili spriječiti neplanirane događaje, prijetnje i slabosti, ali i poboljšati kratkoročne i dugoročne planove. Postoji izravna veza između podataka dobivenih analizom okoline s profitom banke.

Opću ili socijalnu okolinu čine one snage koje nisu pod kontrolom poduzeća, a ona podrazumijeva dio eksterne okoline koji je daleko od poduzeća pa stoga poduzeće na nju teško može utjecati. Prirodno-ekološka okolina obuhvaća sve materijalne i demografske resurse, počevši od sirovina pa sve do ljudi, koji svojom kvalitetom i kvantitetom utječu na opstanak i razvitak poduzeća, ali i na njihovu unutarnju organizaciju. Cilj analize predstavlja prikupljene informacije o vanjskim i unutarnjim čimbenicima koji utječu na poslovanje kako bi banka mogla planirati buduće aktivnosti prirodno ekološke okoline te upozoriti na utjecaj prirodnih i ekoloških uvjeta i raspoloživost prirodnih bogatstava kod osnivanja i poslovanja poduzeća.

Znanstveno tehnološka okolina čini odgovarajuću razinu znanstvenih i tehnoloških dostignuća. Praćenje te dimenzije i njezinih pratećih aspekata važno je zbog ulaganja u istraživačko-razvojnu djelatnost, kao i za donošenje strateških odluka o unaprjeđenju postojećih i usvajanju novih tehnologija u poduzeću. Tehnološki napredak stvara nove proizvode, nove tehnike i nove načine upravljanja i komuniciranja. Dakle, samo ona poduzeća koja mogu dosegnuti najvišu razinu tehnologije, ali i na njoj ostati, mogu opstati u poslovanju i razvijati se. Analizom ove dimenzije nastoji se pokazati utjecaj tehnologije i suvremenih znanstvenih dostignuća te cijene i troškovi povezani s primjenom odgovarajuće tehnologije na poslovanje poduzeća, kao i njihovu tehnološku poziciju.

Ekonomska okolina važna je za djelovanje poduzeća, a u njoj se neizravno susreću svi aspekti utjecaja na poduzeće, od utvrđene globalne i izabrane strategije, preko oblika vlasništva, zakona ponude i potražnje do politike zapošljavanja. Posebno su važni čimbenici kao što su inflacija, kamatna stopa, nezaposlenost i potražnja.

Političko-pravna okolina regulira društveno-ekonomske odnose unutar političkog sustava u sklopu kojeg poduzeće djeluje, a ona utvrđuje zakonski okvir za osnivanje, funkcioniranje i prestanak rada poduzeća. Mnogi zakonski propisi izravno ili neizravno

⁴⁸ DMAIC: Define – Measure – Analyse – Improve – Control, pristupljeno 18.01.2018.

reguliraju poslovanje poduzeća kako bi se jedno poduzeće zaštitilo od drugog, kako bi se potrošače zaštitilo od nelojalne poslovne prakse i kako bi se zaštitilo šire društvene interese.

Sociokulturna okolina uključuje utjecaj društvenih slojeva te individualne i grupne obrasce ponašanja u poduzeću.

4.2.4. Definiranje zadovoljstva klijenata

Jedan od osnovnih preduvjeta za razvoj dugoročnih odnosa s klijentima je istraživanje inteziteta emocionalnih reakcija klijenata koja svakako treba biti u fokusu marketinškog istraživanja, osobito iz razloga što se zadovoljstvo izdvaja kao jedno od najvažnijih emocionalnih reakcija.

Zadovoljstvo predstavlja emocionalni odgovor klijenta koji se javlja kao posljedica potvrđivanja očekivanog.⁴⁹

Zadovoljstvo klijenata kupovinom ovisi o izvedbi proizvoda/usluge u odnosu na očekivanja kupca. Ukoliko izvedbe nadiđu očekivanja, klijent će biti jako zadovoljan. Međutim, postavlja se pitanje na koji način odnosno kako kupci/korisnici usluga zapravo formiraju svoja očekivanja? Svatko želi što bolju uslugu, ali kupci/korisnici usluge, u ovom slučaju klijenti banke, mogu definirati uslugu na različite načine, npr.: dok je jednoj vrsti klijenata najvažnije da što prije dođu na red te da njihov predmet bude riješen u što kraćem roku, drugi će željeti što temeljitiju obradu njihovog predmeta te što dublje i jasnije razjašnjavanje svega što ih zanima pa postoji mogućnost da će takva vrsta klijenata svaki oblik požurivanja shvatiti kao požurivanje i nekvalitetnu uslugu.

Za bankara je važno prepoznati vrstu klijenta te mu pokušati pristupiti na pravi način. Svaku uslugu mogli bismo opisati nizom atributa: brzina, ljubaznost, znanje, rješavanje problema i sl., a kako svaka osoba u različitim kontekstima različito vrednuje pojedinu uslugu, nije dovoljno samo tvrditi da je naša usluga bolja, nego to zaista treba provoditi i dokazati.

⁴⁹ Wehrich, H. (1982.), The TOWS Matrix – A Tool for Situational Analysis, Long Range Planning, str.6

Bankarski svijet je specifičan jer je potreba za bankama postojala oduvijek, a vjerojatno će postojati i dalje pa je važno raditi na poboljšavanju usluga upravo iz razloga kako bi pojedina banka bila što konkurentnija i kako bi što bolje kotirala na tržištu te, u konačnici, održala svoje poslovanje jer ih je trenutno na prostorima Republike Hrvatske jako puno.

Časopis Lider proglasio je PBZ banku najboljom bankom u RH, a objektivni kriteriji, koji su se razmatrali, uključivali su: rast aktive, profitabilnost, geografski doseg, strateške odnose, novi poslovni razvoj i inovacije proizvoda. Subjektivni kriteriji uključivali su mišljenja analitičara kapitala, analitičara kreditnog rejtinga, bankovnih konzultanata i ostalih koji su uključeni u industriju.⁵⁰

U navedenom članku spominje se kako su pobjednici upravo one banke koje su brižno pazile na potrebe svojih klijenta na zahtjevnim tržištima i koje su postigle bolje rezultate istodobno polazeći temelje za budući uspjeh te da ova nagrada obvezuje PBZ da i dalje nastavi s razvojem inovativnih i konkurentnih proizvoda i usluga koji će doprinijeti još većoj kvaliteti u pružanju usluga te još većem zadovoljstvu i lojalnosti postojećih i budućih klijenata. U početku obrade PBZ banke proveden je razgovor s nekoliko dugogodišnjih klijenata kako bi se razmotrio rad banke iz perspektive klijenata i kako bi se spoznali razlozi iz kojih ti klijenti već godinama ostaju klijentima iste banke.

Vizija Privredne banke je: „Biti kompanija koja je uzor i centar izvrsnosti u stvaranju novih vrijednosti, te pružanju permanentno visoke kvalitete u svim smjerovima svog djelovanja na dobrobit klijenata, društvene zajednice, naših dioničara i djelatnika.“

Misija Privredne banke je: „Trajno i učinkovito koristiti sve raspoložive izvore za kontinuirani napredak našeg poslovanja u svim njegovim dijelovima, od ljudskog kapitala, tehnologije do poslovnih procesa.“⁵¹

⁴⁷<https://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/pbz-najbolja-banka-u-hrvatskoj/>, pristupljeno 12.10.2018.

⁴⁸<https://www.pbz.hr/hr/misija>, pristupljeno 12.12.2017.

Slika 9. Korporativne vrijednosti Privredne banke Zagreb

Korporativne vrijednosti

Privredna banka Zagreb moderna je financijska institucija svjesna svoje uloge i ukupnog utjecaja na hrvatsko društvo. Korporativne vrijednosti koje ugrađujemo u svakodnevno poslovanje u sebi uključuju ne samo poslovni uspjeh, nego i brigu za ljude, okoliš i ukupno poboljšanje kvalitete života zajednice u kojoj djelujemo.

Poštivanjem regionalnih posebnosti područja na kojem poslujemo, stvaramo uzajamno povjerenje, osjećaj pripadnosti, a time i lojalnost klijenata.

The image shows the PBZ logo, which consists of a stylized 'm' inside a square frame, followed by the letters 'PBZ' in a bold, red, sans-serif font. The logo is mounted on a building against a clear blue sky.

Izvor: <https://www.pbz.hr/hr/misija>, pristupljeno 12.12.2017.

Slika 10. Korporativne vrijednosti Privredne banke Zagreb

Naše korporativne vrijednosti su:

Integritet
Ostvarujemo naše ciljeve pošteno, ispravno i odgovorno, s punim i stvarnim poštivanjem pravila, etičke profesionalnosti i ovdje navedenih vrijednosti.

Izvrsnost
Postavili smo sebi cilj kontinuiranog usavršavanja, dugoročno gledajući, očekujući izazove, njegujući kreativnost u službi inovacije, valorizirajući zasluge.

Transparentnost
Transparentnost je temelj svih naših aktivnosti, naše komunikacije, naših ugovora, kako bismo našim sugovornicima omogućili autonoman i svjestan izbor i odluke.

Poštivanje različitosti
Želimo ujediniti teritorij koji pokrivamo, biti banka koja uspijeva razmišljati o veličini, ali pri tome ne zanemariti pojedinca.

Jednakost
Obvezali smo se ukloniti svaku diskriminaciju i poštivati spolne, rasne, vjerske, političke, jezične ili intelektualne različitosti te razlike u godinama.

Vrijednost pojedinca
Dijalog i slušanje svakog pojedinca dio je kontinuiranog usavršavanja odnosa sa svim našim sugovornicima.

Odgovornost pri korištenju izvora
Nastojimo oprezno koristiti sve izvore, promovirajući ponašanje koje je značajno za usavršavanje, izbjegavajući razmetanje, odabirući održivost.

Izvor: <https://www.pbz.hr/hr/korporativne-vrijednosti>, pristupljeno 12.10.2017.

4.2.5. Snaga Privredne banke Zagreb

Grupa PBZ ima sve što je potrebno kako bi se suočila s izazovima, ali i kako bi iskoristila mogućnosti koje joj se pružaju. Ima jaku kapitalnu osnovicu, likvidnost i izvore financiranja što je čini spremnom za moguće tržišne nesigurnosti i strožu regulativu te neprestano prelazi na uravnoteženiji, diverzificiraniji i manje rizičan poslovni model.

U potpunosti su usredotočeni na potrošača, a njihova će se strategija i dalje temeljiti na načelu odgovornog rasta. Uostalom, Privredna banka Zagreb d.d. u vrhu je hrvatskog bankarstva s dugim kontinuitetom bankarskog poslovanja te jako dobro poznatim i snažnim brendom.

Osnovana je 1966. godine i pravna je sljednica Banke NRH, osnovane 1962. U svim etapama svoje povijesti, Privredna banka Zagreb bila je nositelj najvećih investicijskih programa u razvoju turizma, poljoprivrede, industrijalizacije, brodogradnje, elektrifikacije i cestogradnje te je postala sinonimom za ekonomsku vitalnost, kontinuitet i gospodarski identitet Hrvatske.⁵²

5. INTERNI MARKETING KAO PREDUVJET ZA USPJEŠAN EKSTERNI MARKETING

5.1. Međusobni utjecaj – interni vs eksterni marketing

Interni marketing obuhvaća koncepciju koja je usmjerena na zaposlene, s tim da istovremeno osigurava svim zaposlenima, uključujući menadžere i zaposlene na šalterima, razumijevanje poslovanja banke, kao i svih aktivnosti u kontekstu okruženja iz kojeg proizlazi svijest o značaju eksternih klijenata. Također, interni marketing osigurava da zaposleni budu motivirani i pripremljeni na odnos orijentiran prema potrošačima.

Naime, u današnjem iznimno turbulentnom i dinamičnom okruženju u kojem banke posluju, vodi se svakodnevna borba za privlačenje novih, a istovremeno i za zadržavanje starih

⁵¹ <https://www.lider.media>, pristupljeno 12.10.2017.

klijenata. U ostvarivanju navedenog cilja veliku ulogu svakako ima konkurentska prednost, marketing i usluge koje se nude na tržištu. U okviru marketinga, eksterni marketing predstavlja područje čestog i detaljnog istraživanja, dok se isto ne može reći za interni marketing i njegov utjecaj na cjelokupno poslovanje u poduzećima.

Banka se trudi „prodati“ svoje proizvode zaposlenima, pretvarajući ih na taj način u interne potrošače, sa svrhom unaprjeđenja znanja zaposlenih o proizvodima banke, a dajući proizvode po mnogo povoljnijim uvjetima, stvara poticaje koji imaju cilj osigurati pozitivne odnose između banke i zaposlenih.

Dva su osnovna cilja internog marketinga:

Motivirati zaposlenike da obavljaju poslove kao stručnjaci koji su orijentirani na potrošača te koncentrirani na uslugu kako bi mogli uspješno ispuniti sve svoje obaveze.

Privući i zadržati dobre zaposlenike – interni marketing podrazumijeva programe namjenjene zaposlenicima i njihovom razvoju.

Usmjeren je na pronalaženje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika orijentiranih prema potrošaču, a izrazito je važan za radno intenzivna, posebno uslužna poduzeća iz razloga što znanje, stručnost, aktivnosti i ponašanje zaposlenika čine proizvod/uslugu koji potrošači kupuju na eksternom tržištu. Neki kritičari internog marketinga tvrde da je on sinonim za upravljenje ljudskim potencijalima, ali istraživanja pokazuju da razlike postoje.

Upravljanje ljudskim potencijalima je širi pojam od internog marketinga, a ima 4 značenja: naučna disciplina, menadžerska funkcija, posebna poslovna funkcija u organizaciji i specifična filozofija menadžmenta. Na primjer, njemačka firma New Yorker nudi čak 50% sniženu kupnju svojim zaposlenicima.

Za rođendane organiziraju zabave, za praznike dobiju poklon bonove kojima mogu kupiti što god žele u New Yorkeru, kada uspješno posluju, nagrade ih, kada „premaše“ ciljeve zarade, dobiju novac kao stimulans pa takav način poslovanja svakako možemo nazvati dobrim i kvalitetnim - to se zove dobar interni marketing. Može se očekivati da se zaposlenici u takvom poduzeću neće žaliti na svoju tvrtku, rad, plaću i slično.

Eksterni marketing podrazumijeva marketinške napore poduzeća koji su usmjereni prema kupcima – trenutnim i potencijalnim.

Cilj je favorizirati svoje proizvode i usluge, stvoriti pozitivan stav prema proizvodu ili usluzi, informirati ciljane skupine, motivirati potrošnju, potaknuti na akciju i ostvariti krajnji cilj, a to je dobit.

Eksterno se može djelovati organizirajući npr. promidžbe, ekonomsku propagandu, osobnu prodaju, unaprjeđenje prodaje i slično. Kao primjer mogu se navesti odlične reklame tvrtke Coca-Cola jer su izrazito kreativne, pamtljive i zanimljive pa se može očekivati da će se potencijalni kupac, svaki put kada u trgovini vidi proizvod tvrtke Coca-Cola, sjetiti reklame koja je na njega ostavila pozitivan dojam, što je cilj tvrtke. Dakle, na temelju pozitivnog dojma eksternog marketinga, tvrtke dolaze do konačnog cilja koji je privući potrošača i ostvariti dobit.⁵³

5.2. Uloga odjela Interne komunikacije i intraneta u bankama

Internet ili intranet? Što je važnije? U razmišljanju o važnosti uloga navedenih pojmova mnogi će se okrenuti ulozi interneta upravo iz razloga što služi prezentaciji krajnjim korisnicima – potrošačima banke, međutim, upravo će intranet omogućiti svakoj banci, čiji voditelji razmišljaju o što kvalitetnijem radu ponajprije unutar banke pa zatim i izvan nje, da dobije jasniju sliku svih usluga koje banka nudi potrošačima.

Istovremeno, intranet će služiti kao kanal i centralno mjesto za informiranje o obavijestima i aktualnostima. Dakle, intranet je mjesto na kojem svi zaposlenici banke u svakom trenutku mogu dobiti informacije uz npr. sve odluke i akte banke te sve ostale novosti i aktualnosti relevantne za kvalitetan rad zaposlenika.

Intranet je mjesto na kojem zaposlenici također pravovremeno dobivaju informacije o mogućnostima stručnog usavršavanja. Obično organizacijske jedinice na portalima kao što je intranet koriste zajednički prostor (npr. timsku stranicu) na kojem dijele sadržaj i ostale materijale potrebne za svakodnevni rad. Intranetske stranice neprestano se unaprijeđuju i razvijaju te svojim zaposlenicima nude sve više sadržaja i novih funkcionalnosti. Kao primjer

⁵² <http://www.zeda.ba/marketing-2/>, pristupljeno 14.01.2018.

uporabe intraneta unutar banke u svrhu boljeg objašnjenja u ovom radu koriti će se primjer intraneta u Zagrebačkoj banci.

Kao ciljeve interne komunikacije Zagrebačka banka navodi:

- graditi osjećaj pripadnosti zaposlenika vodećoj banci u regiji,
- promovirati vrijednosti branda Banke i Grupe te uključiti sve zaposlenike kao nositelje brenda bez obzira na radno mjesto,
- stvarati harmonično radno okruženje s poticajnom radnom atmosferom u kojoj dolaze do izražaja potencijali zaposlenika te koja rezultira poslovnom uspješnošću Banke i pojedinaca u njoj,
- povećavati uključenost zaposlenika u sve aktivnosti Banke, posebno u korištenje, unaprjeđenje i promidžbu proizvoda i usluga Banke.

Kao kanale interne komunikacije Zagrebačka banka izdvaja:⁵⁴

- Intranet
- Bankar
- Posebna tiskana izdanja
- E-mailing
- Pisma
- Letci, plakati
- Prezentacije i filmovi na CD/DVD
- Timsko brifiranje (direktna komunikacija)
- Radionice
- Oglasne ploče
- Eventi

⁵³ <http://www.zeda.ba/marketing-2/>, pristupljeno 14.01.2018.

Organizacija i provođenje usluge intraneta u radu Zagrebačke banke ima važnu ulogu pa je tako istaknuto da je intranet vođen samostalno unutar interne komunikacije banke. Ističu kako je nezamjenjiv u realizaciji svih ciljeva strategije interne komunikacije. Važna prednost posjedovanja intraneta kao sustava kojim se koriste svakako su brze, ažurne i zanimljive informacije iz svih područja vezanih uz poslovanje i život Banke i Grupe, kao i za svakodnevni rad zaposlenika – banke brzo, jednostavno i dragovoljno uključuju zaposlenike.

Intranet je definitivno važan alat u poslovanju banke koji ponajprije povezuje zaposlenike i posao, zaposlenike međusobno, a zatim zaposlenike i menadžment. Intranet pruža bolji uvid u mišljenja koja ljudi možda ne bi izrekli, ali bi napisali nakon što budu upitani, a upit dolazi pravovremeno i samim time potpomaže poslovanje.

Slika 11. Naslovnica stranice intraneta Zagrebačke banke

The screenshot shows the intranet homepage of Zagrebačka banka. At the top, there is a blue banner with the word "INTRANET" and the bank's logo. Below this, there are several news and announcement sections. On the left, a sidebar lists various services and links. The main content area is divided into several columns, each containing news items with dates and titles. There are also promotional banners for "EURO2008" and "Nagrada igra za prodavače VISA Avenue Mall".

Izvor: <http://www.huoj.hr/files/o/File/b086cb0e-f3bf-4954-a35d-8d9954670613.pdf>, pristupljeno 12.10.2017.

Intranet je nezaobilazan alat za svako prvo informiranje i uključivanje, a kasnije svakako i za praćenje cijelog tijeka aktivnosti koje se komunikacijski organiziraju i prate i drugim komunikacijskim kanalima (uvijek ažurno i dostupno). Također, svako unaprjeđenje intraneta je odmah primjećeno, a visoke ocjene iz dedicanog istraživanja govore o velikoj čitanosti, zainteresiranosti i uključenosti zaposlenika. Intranet unutar Zagrebačke banke također služi i kao veza prema OneGateu – intranetu grupe UniCredit.⁵⁵

Kao dio rada na unaprjeđenju interne komunikacije unutar Zagrebačke banke, posebna pozornost obraća se na timsko brifiranje, edukaciju i podršku zaposlenicima iz područja komuniciranja, u obzir se svakako uzimaju prijedlozi zaposlenika za općenito unaprjeđenje poslovanja te se radi na unaprjeđenju kroz nagradne kvizove i natječaje.

Slika 12. Prikaz projekata koje provodi ili u kojima sudjeluje interna komunikacija

OSTALI ZNAČAJNIJI PROJEKTI
u kojima sudjeluje ili ih organizira Interna komunikacija

- **INTERNI EVENTI**
 - Radni susreti managementa i zaposlenika, radionice i sl.
 - Roadshow
 - Brand koncept ZABA i Grupe UniCredit
 - CEO Leadership brand
 - Pravobranitelji
 - Jedan dan u poslovnici
 - Dan Povelje o integritetu
 - Donacije
 - ZABAvA

Izvor: <http://www.huoj.hr/files/o/File/b086cb0e-f3bf-4954-a35d-8d9954670613.pdf>, pristupljeno 12.10.2017.

⁵⁴ <http://www.huoj.hr/files/o/File/b086cb0e-f3bf-4954-a35d-8d9954670613.pdf>, pristupljeno 12.10.2017.

Kao primjer uspješne implementacije i općenitog provođenja interne komunikacije unutar Zagrebačke banke, navodi se nekoliko primjera kroz kontinuiranu interaktivnu internu komunikaciju na način da su intenzivno korišteni svi kanali – intranet i interni časopis Bankar.

Također, navedene su razne teme komunikacija, kao npr.: najave izložbi, pozivi na razne događaje i programe te praćenje uspjeha izložbe, foto- i videogalerija. Zaposlenicima su darovane besplatne karte te su imali mogućnost kupnje ulaznica po povlaštenim cijenama. Banka je ponudila mogućnost besplatnog Valentinova u Klovićevim dvorima za sve zaljubljene. Kraj izložbe bio je obilježen nagradnom igrom upravo putem intraneta, a sretni dobitnici bili su nagrađeni zanimljivim i atraktivnim nagradama.

Kao kvalitetan i uspješan pothvat važno je navesti provođenje projekta pod nazivom „Jedan dan u poslovnici“. To je projekt koji se odvijao 6. travnja u šezdesetak poslovnica Zagrebačke banke. Sudionici su bili članovi menadžmenta i zaposlenici iz raznih područja djelovanja banke, a plan projekta bio je provesti jedan dan s bankarima na „prvoj liniji“. Za sve njih navedeni projekt prvenstveno je bio prilika vidjeti i osjetiti krajnji učinak svih znanja i napora koji se ulažu u stvaranje proizvoda i procesa, kako to izgleda u očima potrošača i kako se stvara (ne)zadovoljstvo potrošača. Ovaj projekt bio je važna akcija UniCredita koja zapravo nosi poruku da svi zaposlenici u banci moraju biti uključeni u stvaranje zadovoljstva klijenata. Opisana akcija bila je iznimno uspješna pa već posjeduje radni naziv „Hoćemo još“.⁵⁶

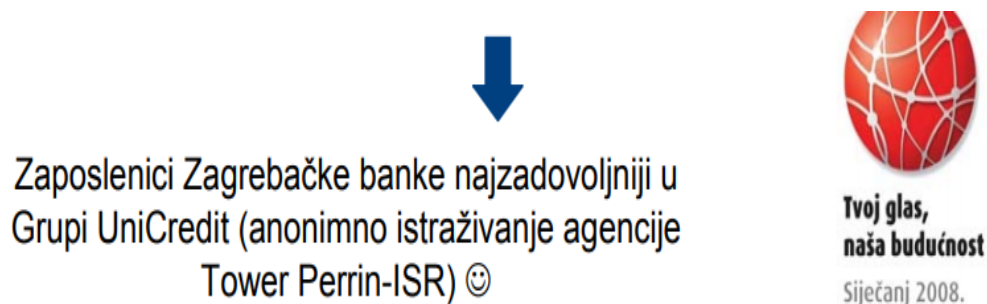
Banka mjeri uspješnost na način da provodi:

- istraživanja organizacijske klime - Poslovne organizacije provode istraživanje organizacijske klime zato što je nužno upravljati zaposlenima na kvalitetan način te se povremeno ispituje koliko se u tome uspijeva. Osim toga, istraživanja pokazuju kako osjećaj zadovoljstva izravno utječe na osobnu karijeru i na zajedničku poslovnu uspješnost. U financijskim institucijama utvrđeno je kako su predanost i pripadnost zaposlenika tvrtki glavni pokretači zadovoljstva klijenata pa se i tim putem može predvidjeti koliko će poslovni rezultati rasti ili padati.

⁵⁵ <http://www.huoj.hr/files/o/File/b086cb0e-f3bf-4954-a35d-8d9954670613.pdf>, pristupljeno 12.10.2017.

- dedicerane ankete (intranet, Bankar)
- ispitivanja na uzorku i fokus skupini (tijekom duljeg razdoblja, svako istraživanje postavlja nove standarde pa je povratna informacija obavezna zbog vjerodostojnosti budućnosti i daljnjeg uključivanja zaposlenika.

Slika 13. Prikaz rezultata istraživanja agencije Tower Perrin-ISR na stranicama intraneta Zagrebačke banke



Izvor: <http://www.huoj.hr/files/o/File/b086cb0e-f3bf-4954-a35d-8d9954670613.pdf>, pristupljeno 12.10.2017.

Intranet i interna komunikacija nesumnjivo imaju velik i važan značaj unutar bankarskog poslovanja. Interna komunikacija koja svakodnevno osmišljava projekte i načine te, između ostalog, radi na internom zadovoljstvu ponajprije zaposlenih unutar banke kako bi unutarnje zadovoljstvo dovelo do vanjskog zadovoljstva prema van, točnije, zadovoljstva potrošača. Zadovoljan zaposlenik svakako će doprinijeti boljoj klimi unutar poslovnice, pozitivnijem i kvalitetnijem odvijanju poslovnih procesa te, naposljetku, pružanju kvalitetne usluge odrađene na najvišoj razini krajnjem korisniku –potrošaču banke.

Djelatnici interne komunikacije upravo će putem intraneta komunicirat sve važne podatke zaposlenicima banke. Na taj će ih način Banka u svakom trenutku držati obaviještenima i informiranima. Također, banka će na razne načine prikupljati informacije za koje zaposlenici smatraju da ih je važno procesuirati i prema internoj komunikaciji kako bi mogli raditi na obostranom internom zadovoljstvu ponajprije unutar svake poslovnice.

6. ZAKLJUČAK

U današnje vrijeme konkurencija na tržištu u bankarskom sektoru je jaka i prvenstveno velika. S obzirom na činjenicu da na području Republike Hrvatske trenutno posluje puno različitih banaka, lako je zaključiti da svaka od njih mora i treba raditi na kvaliteti svojih usluga kako bi prvenstveno privukla, a zatim i zadržala potrošača.

Usluge banke iznimno su važne – pritom se misli na sve ponude, visinu kamate na određene kredite i sl., ali ono što će jednu banku unaprijediti u pravom smislu te riječi i ono što je uistinu pokreće su njezini zaposlenici tj. ljudi. Zbog upravo navedenog, neizmjerljivo je važno ulagati u ljude, zaposlenike, koji iz dana u dan primaju, obrađuju, stječu povjerenje te naposljetku, ukoliko je posao kvalitetno odrađen, zadržavaju potrošača.

Internim marketingom, između ostalog, banka nastoji pronaći odgovore na pitanja što zaposlenici žele i što im treba, što ih pokreće. Provođenjem raznih istraživanja kroz interni marketing banka će biti u prednosti sa svojim poslovanjem jer će iz prvog, najiskusnijeg i provjerenog izvora dobiti informacije što poslovanju zaista treba, što ga koči, što ga unaprijeđuje te kako treba raditi.

Dakle, kao odgovor na istraživačko pitanje kolika je važnost internog marketinga u bankama, bez imalo sumnje možemo zaključiti da je važnost neizmjerljiva te da interni marketing u bankama nikako ne smije biti zanemaren, upravo suprotno, u njega se svakodnevno mora ulagati kako bi se posao razvijao i napredovao, a potrošači bili zadržani.

Kao čimbenike koji utječu na izbor internog marketinga u bankama, izdvajaju se zaposlenici, njihove želje i potrebe kao baza, klijenti prema kojima su usluge usmjerene te naposljetku, spoj ta dva čimbenika. Interni marketing u bankarstvu primjenjuje se kroz razne načine, a jedan od njih koji se pokazao dosta učinkovit je uporaba intraneta preko kojeg je moguće postaviti razna pitanja na relaciji zaposlenici-menažment-klijent.

Intranet je vrlo snažan alat kojim se služe gotovo sve banke, a u ovom radu opisan je način rada u Zagrebačkoj banci te njihovi načini unaprjeđenja poslovanja internim bankarstvom putem intraneta. Na pitanje zašto se interni marketing naziva ključem eksternog marketinga jednostavno je odgovoriti nakon svih sagledanih članaka i sve pročitane literature te prolaskom kroz prikazano provedeno istraživanje pa se može reći kako je iznimno važno prvo poraditi na unutarnjem zadovoljstvu, u ovom slučaju zadovoljstvu zaposlenih, kako bi ti isti zaposlenici mogli iz vlastitog unutarnjeg zadovoljstva proizvesti vanjsko zadovoljstvo – prema klijentu.

LITERATURA

KNJIGE:

1. Ballantyne, D., Payne, A., Christopher, M. (2010.), Relationship Marketing, Butterworth Heinemann, Elsevier
2. Ballantyne, D. (2004.), A Relationship Mediated Theory of Internal Marketing, MCB UP LTD
3. Berry, L. L. (1980.). Service Marketing is Different, ELSEVIER
4. Davoudi, S. M. M., Kaur, R. (2012.). The link between internal marketing and human resource management. Arth Prabhand: A Journal of Economics and Management, Springer International Publishing AG
5. Đurović, M., (2008.), Strategija internog marketinga u upravljanju ljudskim resursima, BG-Telekom
6. George, W. R., Gronroos, C. (1989.) Developing customer conscious employees at every level – internal marketing, Esmerald Group Publisher Limited
7. Gilmore, A. (2003.), Services, Marketing and Management. London: Sage Publications, Sage Books
8. Glassman, M., McAfee, B. (1992.), Integrating the personnel and marketing functions, Business Horizons, ELSEVIER
9. Grönroos, C., (2000.), Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach, Esmerald Group Publisher Limited
10. Ivancevich, J.M., Matteson, M.T. (2002.) Organisational Behaviour and Management, McGraw-Hill Education
11. Kotler, P., (2000.), Marketing Management, Mate d. o. o..
12. Little, R., Maradi, E. (2003.) Relationship Marketing Management, Cengage learning
13. Lings, I. N., Greenley (2005.), Measuring internal market orientation, Sage
14. Martinović, M., Tanasković, Z. (2014.), Menadžment ljudskih resursa, Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija, Užice
15. Ozretić Došen, Đ. (2002.). Osnove marketinga usluga. Zagreb: Mikrorad
16. Palmer, A., Cole, C. (1995.). Services Marketing Principles and Practice. Englewood Cliffs: Prentice-Hall
17. Petković, M., Janićijević, N., Bogićević Milikić, B. (2009.). Organizacija: dizajn, ponašanje, ljudski resursi, promjene. Ekonomski fakultet sveučilišta u BG

18. Ristić, D. (1995.), Organizacijska klima i rukovođenje, Naklada Slap
19. Smith, M. J., Allsheid, S. P. (1995.), Employee attitudes and customer satisfaction: making theoretical and empirical connections, John Wiley and Sons, Inc.
20. Wehrich, H. (1982.), A Tool for Situational Analysis, Long Range Planning, John Wiley and Sons, Inc.
21. Woodruffe, H. (1995.). Services Marketing. London: M & E Pitman
22. Wren, D. A., Voich, D. Jr. (1984.). Process, structure and behaviour, John Wiley and Sons
23. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. (2003.). Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. New York: McGraw-Hill

ČLANCI:

1. Ahmed, P. K., Rafiq, M., Saad, N. M. (2003.). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 37 (9), 1221–1241
2. American Marketing Association Marketing News (1985.)
3. Bogičević Milikić Bogičević Milikić, B. (2006.). Menadžment ljudskih resursa. CID Ekonomskog fakulteta
4. Ćorović, B., Šekularac Ivošević, S. (2011.), Ljudski resursi kao ključna spona menadžmenta ljudskih resursa i marketinga uslužnog privrednog društva. *Ekonomski pogledi*, (3), 89-101
5. Davoudi, S. M.M., Kaur, R. (2012.), The link between internal marketing and human resource management., str. 59
6. Dessler, G. (2005.). Human Resource Management, *American Journal of Industrial and Business Management*
7. Domazet, I., Zubović, I. (2011.). Unaprjeđenje poslovanja primjenom marketinga zasnovanog na bazama podataka s posebnim naglaskom na financijske institucije.
8. Domazet, I., (2011.), Uloga internog marketinga u unaprjeđenju kvaliteta ljudskih resursa, str. 261.
9. Đuričin, D., Janošević, S. (2009.), Strategijska analiza ljudskih resursa. *Ekonomske teme* (1-47)

10. Grönroos, C. (1998.). Marketing services: the case of a missing product. *Journal of Business & Industrial Marketing*
11. Grönroos, C., (2000.), *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management approach*
12. Gummesson, E. (1987.) *The new marketing: developing long-term interactive relationships., Long range planning*
13. Kelemen, M., Pappasolomou, I. (2007.), *Internal marketing: a qualitative study of culture change in the UK banking sector. Journal of Marketing Management, str. 747.*
14. Kerste, R., Muizer, A. (2002.), *Effective Knowledge Transfer to SMEs: Lessons from Marketing and Knowledge Management.*
15. Lojić, R. (2009.). *Planiranje i razvoj karijere*
16. Micić, R., Arsić, R. (2010.). *Upravljanje ljudskim resursima u organizacijama. Ekonomski pogledi, 11 (2), 27–40*
17. Paliaga, M., Strunje, Ž., Pezo, H. (2010). *Primjena internog marketinga u poduzećima Republike Hrvatske. Ekonomska misao i praksa, 19(2), 211-223*
18. Pržulj, D., Janošević, S. (2009.), *Časopis za ekonomiju*
19. Schultz, D. E. (2004). *Building an internal marketing management calculus. Interactive Marketing, 6 (2), 111–12*
20. Severović, K., Žajdela, N., *Konceptualni model kao alat za upravljanje kvalitetom bankarskih usluga, Zagreb, str.147-160*
21. Stanković, Lj., Đukić, S., Popović, A. (2012.), *Razvoj teorije i prakse marketinga, str. 608*
Đurović, M., (2008.), *Strategija internog marketinga u upravljanju ljudskim resursima*
22. Zubović, J. (2010.). *Razvoj privrede zasnovan na ulaganjima u ljudske resurse i stranim investicijama. BG: Institut ekonomskih nauka*

INTERNETSKI IZVORI:

1. Privredna banka Zagreb, <https://www.pbz.hr/hr/misija>, pristupljeno 12.12.2017.
2. Interna komunikacija u Zagrebačkoj banci: <http://www.huoj.hr/files/o/File/b086cb0e-f3bf-4954-a35d-8d9954670613.pdf>, pristupljeno 12.10.2017.
3. Lider: <https://www.lider.media>, pristupljeno 12.10.2017.
4. Privredna banka Zagreb <https://www.pbz.hr/hr/korporativne-vrijednosti>, pristupljeno 14.10.2017.
5. Zeda: <http://www.zeda.ba/marketing-2/>, pristupljeno 14.01.2018.
6. Četiri elementa internog marketinga (4P) (Janičić 1990., Flipo 1986., Devetak 1999., Bašić 2008.,)file:///C:/Users/mmm20568/Downloads/7_paliaga%20(4).pdf, pristupljeno 16.01.2018.
7. DMAIC: Define – Measure – Analyse – Improve – Control, pristupljeno 12.02.2018.
8. Severović, mr. oec., Nikolina Žajdela, dipl. oec., Bojana Cvetković Šoštarić, mr. oec.: Konceptualni model kao alat za upravljanje kvalitetom bankarskih usluga, pristupljeno 10.12.2017.
9. Wiley online library: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ppp.700/abstract>, pristupljeno 09.12.2017.
10. Posao.hr: <https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/interni-marketing-konkurentska-prednost->, pristupljeno 15.12.2017.

POPIS SLIKA

Slika 1. Shematski prikaz internog marketinga i upravljanja ljudskim potencijalima .	12
Slika 2. Sadržaj aktivnosti internog marketinga.....	19
Slika 3. Multifaktorska priroda analize posla.....	21
Slika 4. Dimenzije organizacijske kulture.....	33
Slika 5. Trokut marketinga usluga.....	36
Slika 6. Odvijanje procesa u poslovnici	41
Slika 7. Prošireni Demingov krug	44
Slika 8. The developed TQM model for commercial branch banking operations	45
Slika 9. Korporativne vrijednosti Privredne banke Zagreb	51
Slika 10. Korporativne vrijednosti Privredne banke Zagreb	52
Slika 11. Naslovnica stranice intraneta Zagrebačke banke	57
Slika 12. Prikaz rezultata istraživanja agencije Tower Perrin	58
Slika 13. Prikaz rada istraživanja agencije Tower Perrin-ISR na stranicama intraneta Zagrebačke banke.....	60

POPIS TABLICA

Tablica 1. Četiri elementa internog marketinga (4P)	8
---	---

ŽIVOTOPIS

PERSONAL INFORMATION **Martina Stanić**

 Blatnička 9, 10 000 Zagreb (Croatia) R
 00385 1 6050 044  00385 98 302 009
 martina.m.stanic@gsk.com

Sex Female | Date of birth 10/12/1983 | Nationality Croatian

WORK EXPERIENCE

01/2017 - present **Regulatory Officer**
GlaxoSmithKline d.o.o.

1/2015 - 12/2017 **Artwork Coordinator / Medical and Regulatory Officer**
Grants and Donation Administrator
GlaxoSmithKline d.o.o.

01/2014 - 12/2015 **Market Access Specialist / Pharma Division (secondment position)**
GlaxoSmithKline d.o.o.

05/2008 - 2013 **Medical Administration Officer / Pharma Division**
GlaxoSmithKline d.o.o.

2/2004 - 04/2008 **Medical Department Administrator / Pharma Division**
GlaxoSmithKline d.o.o.

11/2003-01/2004 **Assistant in Medical Department / Pharma Division**
GlaxoSmithKline d.o.o.

EDUCATION AND TRAINING

2013 - present **Master's degree:**
International University Libertas, Zagreb (Croatia)
Management in Finance, Banking and Insurance

2009 - 2013 **Bachelor's degree: Business Economics**
International University Libertas, Zagreb (Croatia)
Business Economics

2006 - 2009 **Bachelor's degree: Business Economics & Commerce**
University of Split

PERSONAL SKILLS

Mother tongue(s) Croatian

Other language(s)

UNDERSTANDING		SPEAKING		WRITING
Listening	Reading	Spoken interaction	Spoken production	

English	B2	B2	B2	B2	B2
---------	----	----	----	----	----

Levels: A1/2: Basic user - B1/2: Independent user - C1/2 Proficient user
Common European Framework of Reference for Languages

Communication skills	Very good verbal and written communication skills in Croatian and English language developed by working in pharmaceutical industry. Solid ability to cope in a professional environment.
Organisational / managerial skills	Developed organisational and communication skills gained through the experience acquired in the present job. Ability to handle new situations and solve problems and challenges in a creative way.
Job-related skills	Very good understanding and competence in terms of Regulatory and Medical Administration business, as well as strong capabilities to handle compliance and procurement procedures due to the Compliance and Procurement Lead role in the Medical and Regulatory Department. Independence in preparation of Due Dilligence, Contracts and similar business documentation. Advanced use of internal GSK regulatory databases (AGILE, PRION, Reference Material Group base). Project Lead experience in bidding process for Clinical Research Operations, Translation Services and bidding for the preferred vendor for the creation of budget impact analyses. Good organization in tracking changes in order to maintain upto-date registration information of the products; understanding other terms related to the pharmaceutical industry. Very good communication and sales capabilities and skills developed during the time of working in the service industry. Independence in the Zinc system, familiarity with My price system, IMS system and monthly sales reporting owing to the secondment position in the Market Access Department. Useful learning and insight into how medicine is helping patients and HCPs acquired through GEMBA with salesforce colleagues, as well as a greater insight in overall business, Independent operator in Orange Card program – procedures regarding contracts, annexes, communication with Pharmacies and fully familiarized with helping and resolving software problems in Pharmacies' daily work owing to the secondment role in MA.
Computer skills	Very good knowledge in using MS Word, MS Excell, MS PowerPoint
Other skills	Reading of Braille alphabet.
Driving licence	B