# ULOGA INTERNOG MARKETINGA NA PRIMJERU CHARTER DJELATNOSTI

**Čule, Antonela**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:097265

*Rights / Prava:* In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-03-29**

*Repository / Repozitorij:*

REFST - Repository of Economics faculty in Split

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

# ULOGA INTERNOG MARKETINGA NA PRIMJERU CHARTER DJELATNOSTI

**Mentor:** **Student:**

**izv. prof. dr. sc. Dario Miočević** **Antonela Čule**

**Split, rujan, 2020.**

# SADRŽAJ:


**1. UVOD ..... 3**

**1.1. Definicija istraživanja ..... 3**

**1.2. Cilj rada ..... 4**

**1.3. Metode rada ..... 4**

**1.4. Struktura rada ..... 5**

**2. INTERNI MARKETING – POJMOVNO ODREĐENJE ..... 6**

**2.1. Spona marketinga i internog marketinga ..... 6**

**2.2. Interni marketing – obuhvat i pojmovno određenje ..... 7**

**3. KONTEKST ISTRAŽIVANJA – CHARTER DJELATNOST ..... 11**

**3.1. Nautički turizam ..... 11**

**3.2. Pojam charter djelatnosti ..... 12**

**3.3. Razvoj charter djelatnosti u RH ..... 13**

**3.4. Pravna regulativa ..... 14**

**4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA ..... 16**

**4.1. Uloga internog marketinga u charter djelatnosti ..... 16**

4.1.1. Radna mjesta u charter poslovanju ..... 17

4.1.2. Međuovisnost i stupanj interakcije zaposlenika ..... 19

4.1.3. Modeli primjene internog marketinga po kategoriji radnih mjesta ..... 20

**4.2. Uloga internog marketinga u unaprjeđenju uspješnosti poslovanja na primjeru charter djelatnosti ..... 23**

**5. ZAKLJUČAK ..... 27**

**6. LITERATURA ..... 28**

**SAŽETAK ..... 30**

**SUMMARY ..... 31**

# 1. UVOD

Suvremeni uvjeti potvrđuju kako je stvaranje vrijednosti za kupca pravi temelj rentabilnosti i profitabilnosti poslovanja u uvjetima jakog konkurentskog okruženja. To objašnjava činjenica da konkurentska prednost uslužnog poduzeća neposredno ovisi o kvaliteti i vrijednosti usluge koju ona pruža.[1] Sve više poduzeća prepoznaje tu važnost i uključuje elemente internog marketinga - neka poduzeća na strateškoj dok neka isključivo na operativnoj razini. Koncept internog marketinga strateški primjenjuju uspješna poduzeća, a posebice vodeća uslužna poduzeća koja imaju adekvatne resurse i sposobnosti.[2]

## 1.1. Definicija istraživanja

Predmet istraživanja u ovom radu se bazira na istraživanju charter djelatnosti koja je prepoznata po važnosti koju ima za turizam Republike Hrvatske.[3] Budući da je riječ o uslužnoj djelatnosti, specifična obilježja iste zahtijevaju drugačiji marketinški pristup nego li je to slučaj fizičkim proizvodima. Znanje, vještine i iskustvo subjekata koji pružaju uslugu neopipljivi su elementi pružanja usluge i upravo zbog toga korisnici obraćaju posebnu pozornost na isticanje opipljivih i vidljivih elemenata koji sudjeluju u procesu pružanja usluge, a dva izdvojena čimbenika su izgled i ponašanje zaposlenika te imidž poduzeća.[4] Zbog velike uključenosti zaposlenika u proces i prirodu djelatnosti koja zahtijeva isto, postoji potreba za marketinškim aktivnostima usmjerenima upravo prema njima. Interni marketing je značajan za diferencijaciju poduzeća i stjecanje konkurentske prednosti jer se postižu interne i eksterne koristi za poduzeće. Drugim riječima, adekvatan profil zaposlenika s odgovarajućim kompetencijama te njihova motivacija imaju značajnu ulogu u charter djelatnosti te postoji potreba za implementacijom internog marketinga kako bi te kompetencije bile na zadovoljavajućoj razini.

---

[1] Ozretić Došen, Đ. (2010): Osnove marketinga usluga 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Mikrorad, Zagreb.
[2] Ibid.
[3] Luković, T. (1995): Marketing - koncepcija razvoja nautičkog turizma Hrvatske, EIB, Split.
[4] Ibid.

## 1.2. Cilj rada

Glavni cilj rada je istražiti važnost internog marketinga u charter djelatnosti te prikazati mogućnost adaptacije poslovnog modela koji može utjecati na poboljšanje poslovanja. Za bolju preglednost i razumijevanje koncepta internog marketinga na navedenom primjeru, istraživani elementi će se raščlanjivati segmentirano s polaznicom opisa radnih mjesta charter poduzeća.

## 1.3. Metode rada

U ovom radu koristit će se više različitih metoda istraživanja. [5]

- Metoda indukcije – sustavna primjena induktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu, odnosno od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva dolazi do općih zaključaka.
- Metoda dedukcije – sustavna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojem se iz općih sudova izvode pojedinačni i posebni zaključci.
- Metoda deskripcije – postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta te njihovih empirijskih potvrđivanja, bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja.
- Metoda kompilacije – postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstvenoistraživačkog rada.
- Metoda sinteze – postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije.
- Metoda analize – postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanja složenih pojmova, sudova i zaključaka na jednostavnije sastavne dijelove i elemente.
- Metoda dokazivanja – metoda čija je svrha utvrditi točnost neke spoznaje kroz inkoporaciju više metoda.
- Metoda studije slučaja – svrha je analiza pojave, procesa, subjekta, institucije, grupe ili događaja. Metodom studije slučaja se proučava slučaj koji je reprezenativan za pojavu koja se proučava.[6]

---

[5] Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka.
[6] Tkalac Verčić, A., Sinčić Čorić, D., Prološki Vokić, N. (2010): Priručnik za metodologiju istraživačkog rada, M.E.P., Zagreb.

## 1.4. Struktura rada

Završni rad podijeljen je u pet poglavlja. U uvodnom poglavlju definiran je predmet istraživanja, cilj, metode i struktura rada.

Drugo poglavlje objašnjava pojam internog marketinga i njegovo određenje kroz marketing te opis ključnih elemenata internog marketinga.

Treće poglavlje objašnjava kontekst istraživanja i njegove odrednice s naglaskom na značajke koje su ključne u radu.

Četvrto poglavlje se odnosi na rezultate istraživanja. Naime, struktura rezultata istraživanja se temelji na nestrukturiranom intervjuu s polaznim pitanjima tijekom kojih se razgovorom došlo do spoznaja bitnih za razumijevanje internog marketinga u kontekstu charter djelatnosti. Koncepcija poglavlja je temeljena na uključivanju više različitih metoda unutar metode studije slučaja u svrhu adekvatnijeg razumijevanja nalaza istraživanja.

U posljednjem poglavlju, sažeto se prikazuju teorijski i empirijski dijelovi rada, te se temeljem rezultata dolazi do zaključka o važnosti internog marketinga na primjeru charter djelatnosti.

# 2. INTERNI MARKETING – POJMOVNO ODREĐENJE

## 2.1. Spona marketinga i internog marketinga

U današnjem izrazito promjenjivom i turbulentnom okružju gdje je izražena borba za zadržavanjem konkurentske prednosti, marketing ima snažnu ulogu u kreiranju proizvoda, ali i usluga koje se nude na tržištu. S obzirom da marketing nema jedinstveno poimanje, postoji veći broj njegovih definicija.[7] Univerzalno prihvaćena definicija koju je odobrila i potvrdila AMA (American Marketing Association - Američka udruga za marketing) 1985. definira ga na način da je on proces planiranja i provođenja stvaranja ideja, proizvoda i usluga, određivanja njihovih cijena, promocije i distribucije kako bi se obavila razmjena koja zadovoljava ciljeve pojedinaca i organizacija.[8] Aktivnosti i obilježja navedenog pojma se mogu tumačiti iz perspektive internog ili eksternog marketinga.

Interni fokus marketinga podrazumijeva da se zaposlenici osjećaju važno, zbrinuto i cijenjeno kroz sve aktivnosti koje se tiču oblikovanja, planiranja prostora i uvjeta za rad, određivanja radnih zadataka, komuniciranja te prikupljanja povratnih informacija od zaposlenika. Ako zaposlenici uoče kako i sami smiju i moraju sudjelovati u poboljšanju onoga što je njima važno, njihova će predanost poslu biti znatno bolja. Ishod internog marketinga u konačnici ima za cilj poboljšanje aktivnosti tvrtke na eksternom tržištu.[9]

Problematika internog marketinga, kojom se ovaj rad bavi, razmatra strategiju razvoja marke tvrtke prema unutarnjem tržištu odnosno zaposlenicima, dok je eksterni marketing orijentiran vanjskom tržištu i svrsishodnim procesima.[10] Povezanost internog marketinga s eksternim marketingom se očitava kroz promatranje konačnog ishoda internog marketinga kroz eksterni marketing, koji predstavlja skup svih marketinških strategija, taktika i akcija poduzeća.[11]

---

[7] Baker, M. (2003): The Marketing Book, Routledge, London.
[8] Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2004): Marketing 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Adverta, Zagreb.
[9] Ibid.
[10] Marketing Fancier, raspoloživo na: https://marketingfancier.com/interni-marketing-vaznost-zaposlenika/, (02.09.2020.).
[11] Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2004): Marketing 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Adverta, Zagreb.

## 2.2. Interni marketing – obuhvat i pojmovno određenje

Prvi dokazi o uporabi internog marketinga potječu iz kasnih sedamdesetih godina dvadesetoga stoljeća.[12] Pojam internog marketinga je prvi upotrijebio Leonard Berry koji ga definira kao promatranje zaposlenih kao internih kupaca koji bi trebali težiti ostvarenju ciljeva organizacije.

Terminološko određenje internog marketinga podrazumijeva marketinške napore poduzeća usmjerene prema zaposlenicima s ciljem izbora, motiviranja i zadržavanja najboljih zaposlenika koji će obavljati svoje poslove na najbolji mogući način.[13] Dakle, primarni zadatak internog marketinga je implementacija svih aspekata internog poslovanja kako bi se u konačnici ostvario cilj istoga. To se identificira kroz strategije, obilježja važnosti te ciljeve internog marketinga.[14]

Preduvjeti koji moraju biti ispunjeni za učinkovitu ugradnju i primjenu internog marketinga su sljedeći: [15]

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

Dakle, nužno je da se postupak provođenja internog marketinga u poduzeću ne identificira kao projekt, već kao kultura poduzeća, što podrazumijeva kontinuitet i ulazi u plan vizije i misije poduzeća. Razvoj kulture poduzeća aktivnostima internog marketinga zahtijeva da ljudi unutar tvrtke svojim ponašanjem i djelovanjem, podržavaju postojanje istoga.

---

[12] Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2004): Marketing 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Adverta, Zagreb.
[13] Ibid.
[14] Marketing Fancier, raspoloživo na: https://marketingfancier.com/interni-marketing-vaznost-zaposlenika/, (02.09.2020.).
[15] Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2004): Marketing 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Adverta, Zagreb.

Korporacijski imidž izgrađuje se radom svakog zaposlenika i održava se u stavu koji on ima prema poduzeću.[16]

Svako poduzeće trebalo bi kreirati svoju poslovnu strategiju temeljem jasno određenih ciljeva. Cilj interne strategije je kreiranje emocionalne veze zaposlenih s markom i organizacijom. Kada komuniciraju sa potrošačima, zaposleni bi trebali djelovati po viziji organizacije i u skladu s njom. Drugim riječima, uvjet je da su zaposlenici upoznati s predodžbom željenog budućeg stanja koje poduzeće želi ostvariti u budućnosti. U realizaciji navedenog, mogu doprinijeti izvođenjem svojih radnih zadataka u skladu s vizijom poduzeća.[17] Kako bi se to postiglo, mogu se primijeniti neke od ključnih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa poput pravilnog selektiranja, prepoznavanja, odabira i zadržavanja najboljih zaposlenika. Također, poticanjem interakcije među zaposlenicima te kontinuiranim zagovorom otvorene komunikacije, razmjene ideja te podrške u akciji iznošenja i argumentiranja stavova moguće je doprinijeti tom cilju. Takav model doprinosi realizaciji adekvatne marketinške strategije. U tom procesu, važno je istim zaposlenicima osigurati razumijevanje konteksta poslovanja i ciljeve poduzeća kako bi svoju angažiranost i rad usmjerili ka ostvarenju istih. Bitno je da se angažman s vremena na vrijeme vrednuje i na internoj razini, što se može realizirati modeliranjem sustava nagrađivanja, planom mogućnosti napredovanja, bonusima, teambuilding susretima, organizacijom internih događaja ili sudjelovanjem u aktualnim događanjima drugih organizacija. Učestalost i intenzitet sustava nagrađivanja treba biti u skladu financijskim mogućnostima poduzeća.

U realizaciji internog marketinga, mogu se implementirati različite tehnike i sredstva poput internih informativnih materijala (pisani, audiovizualni, elektronički), uređenja interijera i eksterijera poduzeća, odijevanje zaposlenika u uniforme kako bi se promicala osobnost poduzeća i slično.[18] U cijelom konceptu provođenja internog marketinga, neizostavan je aspekt obučavanja i edukacije. Intenzitet promjena u okruženju zahtijeva neprestanu adaptaciju i kontinuiranu izobrazbu kako bi se zadržao standard kvalitete rada zaposlenika.[19]

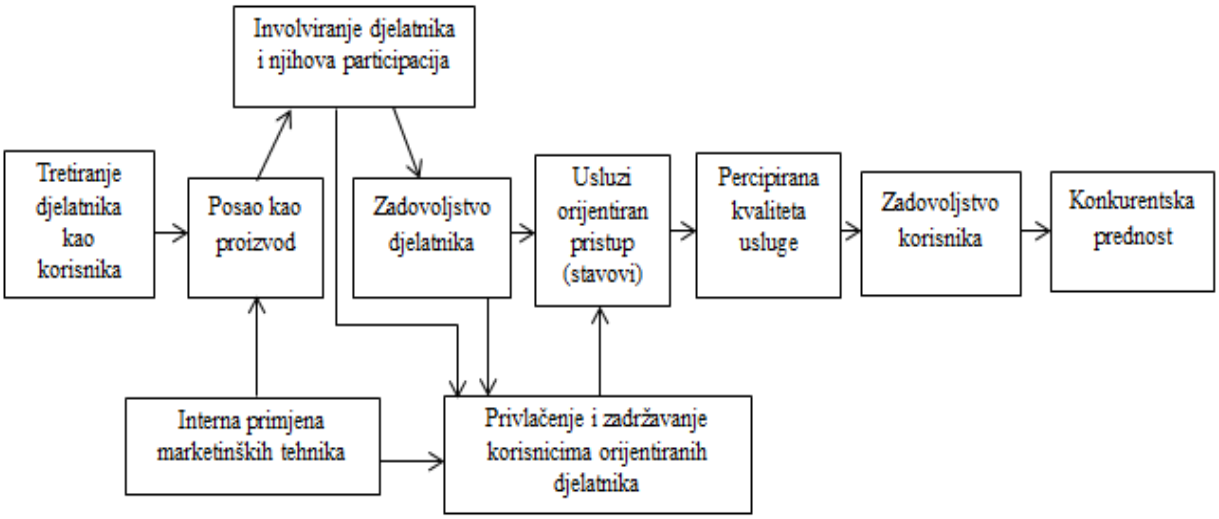
---

[16] Ibid.
[17] Buble, M. (2003): Managment malog poduzeća, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split.
[18] Ozretić Došen, Đ. (2010): Osnove marketinga usluga 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Mikrorad, Zagreb.
[19] Marketing Fancier, raspoloživo na: https://marketingfancier.com/interni-marketing-vaznost-zaposlenika/, (02.09.2020.).

Integriranjem navedenih tehnika i sredstava internog marketinga, organizacija bi ostvarila koristi i na internom i na eksternom tržištu. Odnosno, zadržala bi motivirane i kvalitetne zaposlenike na internom tržištu, dok bi na eksternom tržištu:

- unaprijedila prodaju
- ojačala vrijednost marke
- povećala broj korisnika
- zadržavala lojalne potrošače[20]
- integrirala poslovnu kulturu, viziju i strategiju organizacije sa potrebama zaposlenika
- efikasnije utjecala na međusobne odnose zaposlenika
- rezultirala boljim razumijevanjem organizacije i zalaganjem od strane zaposlenika[21]

Na Slici 1. prikazana je povezanost i međuovisnost internog i eksternog marketinga prema Berryu.




**Slika 1: Berrijev model internog marketinga**

Izvor: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2004): Marketing 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Adverta, Zagreb.

Temeljna pretpostavka modela je da će tretiranje zaposlenika kao potrošača rezultirati promjenom stavova zaposlenika. Orijentacijom na zaposlenike kao na potrošače/korisnike, poboljšava kvalitetu u pružanju eksterne usluge i u konačnici stvaranjem konkurentske

[20] Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2004): Marketing 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Adverta, Zagreb.
[21] Marketing Fancier, raspoloživo na: https://marketingfancier.com/interni-marketing-vaznost-zaposlenika/, (02.09.2020.).

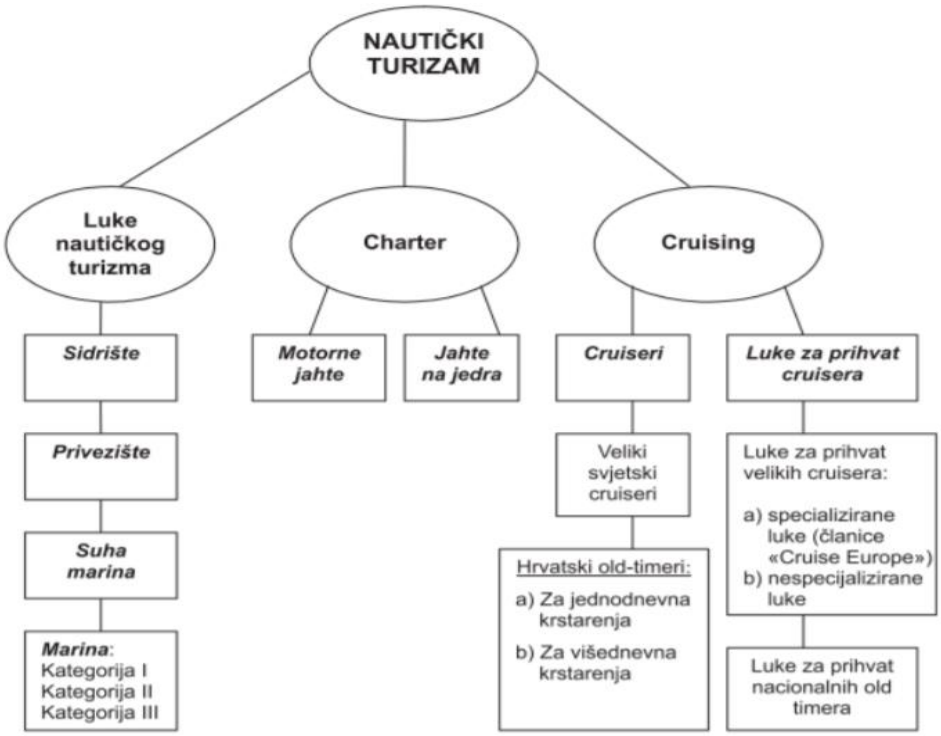
prednosti.[22] Tretiranje zaposlenika kao potrošača isto tako zahtijeva da se svako radno mjesto tretira kao proizvod/usluga poduzeća. Potrebe i želje „internih potrošača“ moraju se uvažavati, a neophodno je ulagati napore u postizanje atraktivnosti proizvoda za interne potrošače/koisnike.[23] Tretiranje poslova kao proizvoda zahtijeva novi pristup u upravljanju ljudskim potencijalima koji uključuje primjenu marketinških znanja i tehnika u cilju privlačenja i zadržavanja zaposlenika koji imaju visoku orijentaciju prema krajnjim potrošačima/korisnicima.[24]

[22] Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2004): Marketing 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Adverta, Zagreb.
[23] Ibid.
[24] Ibid.

# 3. KONTEKST ISTRAŽIVANJA – CHARTER DJELATNOST

## 3.1. Nautički turizam

Pojam nautika dolazi od grčke riječi *ναυτικὴ [τέχνη]* što znači brodarsko umijeće.[25] Brodarsko umijeće uvjetuje postojanje uvjeta za razvitak istoga što za nautiku predstavlja zemljopisni položaj, obilježja klime i meteorološke prilike, more i ljepote krajolika te ostalih srodih čimbenika koji ujedno čine kapacitet za razvoj djelatnosti nautičkog turizma.[26] Na Slici 2 prikazana je shema modela klasifikacije osnovnih činitelja nautičke djelatnosti.[27]




**Slika 2: Razvrstavanje nautičkih djelatnosti**

Izvor: Luković, T. (2007): Nautički turizam, definiranje i razvrstavanje, Ekonomski pregled, 58(11), str. 689-708.

---

[25] Leksikografski zavod Miroslav Krleža, (2020): raspoloživo na: http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=43127, (03.09.2020.).
[26] Dominis, Ž. (2011): Primjena pravilnika o uvjetima koje mora zadovoljavati plovni objekt, te fizička ili pravna osoba koja obavlja djelatnost iznajmljivanja plovila u poreznom nadzoru, Naše more 58(1-2), str. 47-63.
[27] Luković, T. (2007): Nautički turizam, definiranje i razvrstavanje, Ekonomski pregled, 58(11), str. 689-708.

Nautički turizam obuhvaća luke nautičkog turizma, charter i kruzing (tzv. kružna putovanja). Luke nautičkog turizma kategoriziraju se u marine, sidrišta, suhe marine i prostor za odlaganje plovila na kopnu. Kruzing predstavlja vrstu nautičkog turizma koja označava kružna putovanja plovilom kruzing kompanije, s „all inclusive“ uslugom.[28]

U ovom radu će se kontekst istraživanja temeljiti na najmlađoj skupini čimbenika u ponudi nautičkog turizma, odnosno charter djelatnosti.[29]

### 3.2. Pojam charter djelatnosti

Pod pojmom charter djelatnosti podrazumijevaju se uslužne poslovne aktivnosti iznajmljivanja plovila u unutarnjim morskim vodama i teritorijalnom moru.

Usluga chartera je sadržajna i adaptivne prirode (prilagodljiva potrebama korisnika) te može biti konzumirana u više oblika, ovisno o potrebama i preferencijama krajnjih korisnika. Univerzalan pristup pružanju charter usluge jest davanje na korištenje plovila kupcu na određeni vremenski period, najčešće sedam dana. Osim ako nije drugačije dogovoreno, kupci odabiru plovilo iz asortimana charter poduzeća te temeljem njegove klase i specifikacija, pristaju na cijenu i uvjete. Usluga obuhvaća sljedeće oblike:[30]

- iznajmljivanje veza u lukama nautičkog turizma za smještaj plovnih objekata i turista nautičara koji borave na njima
- iznajmljivanje plovnih objekata s posadom ili bez posade
- iznajmljivanje plovnih objekata sa pružanjem ii bez pružanja usluge smještaja
- iznajmljivanje plovnih objekata u svrhu odmora, rekreacije, krstarenja turista nautičara
- usluge upravljanja plovnim objektom turista nautičara
- prihvat, čuvanje i održavanje plovnih objekata na vezu u moru i suhom vezu
- usluge opskrbe turista nautičara vodom, gorivom, namirnicama, rezervnim dijelovima i opremom
- uređenje i pripremanje plovnih objekata

---

[28] Narodne novine, (2008): Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji luka nautičkog turizma, Narodne novine d.d., Zagreb, broj 72.
[29] Luković, T. (2007): Nautički turizam, definiranje i razvrstavanje, Ekonomski pregled, 58(11), str. 689-708
[30] Narodne novine, (2007): Zakon o pružanju usluga u turizmu, Narodne novine d.d., Zagreb, broj 68.

- informiranje turista nautičara
- druge usluge za potrebe nautičkog turizma

Temeljem cjelokupne charter usluge, moguće je segmentirati tržište kupaca ovih usluga na sljedeći način:

1) *Kupci koji posjeduju mornarske vještine*

Obuhvaćaju pojam bareboat chartera što označava davanje korištenja plovila krajnjem korisniku bez posade na vremenski period tijekom kojeg putnici noće na plovilu.[31] Oni imaju iskustva na moru te mogu samostalno upravljati plovilima. Ovi korisnici privrženi su jedriličarskim aktivnostima i nerijetko imaju iskustva na sportovima na moru kao što je jedrenje, veslanje, surfanje i slično. Isto tako, obilježjima se identificiraju kao avanturisti što se očitava na izvještaju lokacija koje posjećuju.

Kako bi bili u mogućnosti upravljati plovilom, trebaju zadovoljiti pravni aspekt koji je reguliran kategorijama dozvola za upravljanje. Građanima Republike Hrvatske dozvolu izdaje Ministarstvo mora prometa i infrastrukture, dok inozemni korisnici ispit za voditelja brodice mogu polagati pri matičnim ministarstvima.[32]

2) *Kupci koji ne posjeduju mornarske vještine*

Namjera njihovog najma je u svrhu razonode, bez intencije da samostalno upravljaju plovilom. U pravilu ovi kupci nemaju i/ili ne žele imati razinu mornarskih vještina adekvatnih za sigurnu i bezbrižnu plovidbu. U ovom slučaju pružanje usluge najma uvjetuje i angažiranje profesionalnog skipera, a nerijetko i hostese.

### 3.3. Razvoj charter djelatnosti u RH

Istovremeno s razvojem nautičkog turizma razvijao se i koncept charter djelatnosti. Postoje zapisi koji navode da se charter djelatnost prvi put javlja na Azurnoj obali još davne 1955.godine.[33] U Republici Hrvatskoj, oblik komercijalne charter djelatnosti pojavljuje se gradnjom prvih marina u sklopu bivšeg ACI-ja, a uzlete doživljava 2006.godine kada se

[31]Luković, T. (2015): Nautički turizam Hrvatske, Redak, Split.
[32] Yacht Rent, raspoloživo na: https://www.yacht-rent.hr/najam-plovila/skiperske-dozvole, (04.09.2020.).
[33]Luković, T. (2015): Nautički turizam Hrvatske, Redak, Split.

uređuju propisani uvjeti i načini obavljanja djelatnosti. Prednosti donesenih zakona se očituju u uvođenju elektroničke prijave posade i putnika, čime je omogućeno detaljno praćenje fizičkih pokazatelja. Sedam godina kasnije, 2013., ulaskom u EU, Republika Hrvatska preuzima pravnu stečevinu Europske unije što dovodi do većih promjena u regulativi.[34]

Analizom fizičkih pokazatelja charter djelatnosti do danas, bilježen je kontinuirani trend rasta pokazatelja ponude i potražnje. Više je indikatora koji su doprinijeli pozitivnim učincima, a bitno je tu izdvojiti prirodno-geografska obilježja razvedenosti obale i gotovo idealne klimatske karakteristike. Kao direktni utjecaj, treba izdvojiti i gradnju autoceste prema Splitu i Dubrovniku koja je znatno doprinijela pristupačnosti charter lokacija.

U posljednjem desetljeću percepcija Hrvatske kao sigurne destinacije za odmor i investiranje u odnosnu na financijski i politički nestabilne konkurente (Grčka i Turska) bila je ključni čimbenik iznimnog rasta charter djelatnosti.

### 3.4. Pravna regulativa

Kao i za sve druge djelatnosti, pravna regulativa za provođenje charter djelatnosti je precizno definirana. Dispozitivne pravne odredbe reguliraju ugovorne odnose u charteru, dok kogentne reguliraju osposobljenost članova posade.[35] Odredbe za adekvatno obavljanje iste su definirane u raznim vidovima *Pravilnika o uvjetima za obavljanje djelatnosti iznajmljivanja plovila sa ili bez posade i pružanje usluge smještaja gostiju na plovilu (NN 99/13)*. Sadržaj srodan suštinskom poslovanju chartera s naglaskom na komponente koje interesiraju krajnje korisnike upućuje na neophodnost uvjeta tehničke ispravnosti i valjanosti isprava i dokumentacije.

To obuhvaća:

- raniji tehnički nadzor plovila (koji ne smije biti dulji od 12 mjeseci)
- minimalnu razinu opremljenosti plovila na način koji omogućava višednevni smještaj i boravak posade i putnika
- fizički prostor za prihvat stranki i kupaca
- minimalno jednog zaposlenika s radnom funkcijom provjere tehničke ispravnosti, primopredaju plovila i pružanjem podrške tijekom plovidbe

[34] Luković, T. (2015): Nautički turizam Hrvatske, Redak, Split.
[35] Ibid.

- uređenu dokumentaciju popisa posade i putnika prije svake evidentirane plovidbe za centralnu bazu Ministarstva[36]

[36] Narodne novine, (2017): Pravilnik o uvjetima za obavljanje djelatnosti iznajmljivanja plovila sa ili bez posade i pružanje usluge smještaja gostiju na plovilu, Narodne novine d.d., Zagreb, broj 42.

# 4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U skladu sa ciljem istraživanja ovog rada odnosno analize primjene internog marketinga u charteru, obavljen je dubinski intervju sa direktorom jedne charter kompanije kroz koji se adekvatnije razjasnila implementacija internog marketinga u ovoj specifičnoj djelatnosti. Navedeni zaključci temelje se na studiji slučaja koja se zasniva činjeničnim pojavama, trenutnom stanju u djelatnosti i strukturi poslovanja charter poduzeća. U metodološkom smislu, korištene su tehnike dubinskog nestrukturiranog intervjua. Pitanja koja su se postavila ispitaniku su:

1) *Koliko se radni zadatci Vaših zaposlenika vežu jedan uz drugog, odnosno ovise jedan o drugome?*
2) *Koja biste radna mjesta istaknuli kao ona koja pružaju izravnu isporuku usluge s gledišta korisnika?*
3) *Što za charter znači motivacija zaposlenika? Možete li opisati postupak provođenja motivacijskog modela u Vašem poduzeću i imate li povratan odgovor zaposlenika?*
4) *Osim univerzalnih modela motivacije, koje metode motivacije su značajne Vašim zaposlenicima budući da je riječ o charter djelatnicima?*
5) *Osim osnovnih kompetencija, koje su potrebne vještine zaposlenika pri određenim radnim mjestima?*

Dakle, na osnovi polaznih pitanja i odgovora ispitanika, diskutirat će se rezultati istraživanja. Za preglednije sagledavanje i bolje razumijevanje svih aspekata, kombinirat će se metoda pojmovnog raščlanjivanja (metoda klasifikacije) i metoda deskripcije, odnosno empirijskog potvrđivanja opisanih činjenica.

## 4.1. Uloga internog marketinga u charter djelatnosti

S obzirom da se charter djelatnost razvija i raste u kontekstu ponude i potražnje, raste i konkurentska borba među poduzećima koja se bave nautičkim turizmom, odnosno charter djelatnošću. Prostor gdje je moguće ostvariti konkurentsku prednost i diferencijaciju dijeli se na:

1) *Proizvod*

Proizvod obuhvaća asortiman i specifikaciju plovila. Dakle, charteri koji raspolažu širim asortimanom proizvoda, imaju veće šanse i prostor za širi obuhvat na tržištu. Odnosno, mogu zadovoljiti različite preferencije kupaca u specifikacijama plovila. To se odnosi na vrstu (jedrilica ili katamaran), duljinu, opremljenost, prostranost plovila, broj kabina u plovilu i estetske preferencije. Jedrilice su najtraženija plovila u ponudi hrvatskih chartera općenito. Raspon njihove ponude je širok i kvalitetan, pa tako najam jedrilice može biti različite financijske težine, ovisno o modelu i godištu.[37] S druge strane, katamarani bilježe trend porasta interesa u cijelom svijetu, pa tako i u Hrvatskoj. Karakterizira ih prostranost, stabilnost i sličnost s kućama za odmor, što pogoduje udobnosti i komforu. Takva plovila mogu primiti i do dvanaest gostiju.[38]

2) *Uslugu*

Usluga predstavlja ukupnu vrijednost konzumiranja charter usluge. Proizvodni asortiman je neophodan i opipljivi element ponude koji uvjetuje razvijanje konkurentske i kvalitetne usluge, no charter, kao i svaka uslužna djelatnost, kreira nadopunu proizvodu kroz sadržaj i obilježja usluge, što ostavlja prostor za jedinstvenost i kvalitetu u odnosu na druge.

### 4.1.1. Radna mjesta u charter poslovanju

U kontekstu charter djelatnosti, prostor za podizanje jačanja imidža marke se manifestira u zaposlenicima koji izravno pružaju uslugu. Struktura i uloga pružatelja usluga u jednom charter poduzeću odnosi se na radna mjesta višeg, srednjeg i nižeg menadžmenta.

*Viši menadžment* čine menadžeri na najvišoj hijerarhijskoj razini koji rade na strateškoj i upravljačkoj funkciji cijelog poduzeća, te su odgovorni za poduzeće kao cjelinu. Brinu se za budućnost poduzeća, a njihove aktivnosti su komuniciranje zajedničke vizije, oblikovanje korporacijske kulture i poduzetničkog duha.[39]

---

[37] Charter Croatia, raspoloživo na: https://chartercroatia.net/hr/jedrilice/, (04.09.2020.).
[38] Hrvatska turistička zajednica, raspoloživo na: https://croatia.hr/hr-HR/dozivljaji/nautika/carter-u-hrvatskoj, (04.09.2020.).
[39] Buble, M. (2003): Managment malog poduzeća, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split.

*Srednji menadžment* čine manageri na radnim mjestima voditelja/ice baze, voditelja/ice ureda, booking agenta/ice. Voditelji su odgovorni za implementaciju cjelokupne strategije i politike koja je definirana od strane višeg menadžmenta. Voditelj baze je odgovoran za tehnički dio i ispravnost plovila, dok je voditelj ureda odgovoran za ugovore i komunikaciju sa charter klijentima. Obje funkcije uključuju kontinuiranu angažiranost, dostupnost i odgovornost u rješavanju problema, adaptaciju u nepredvidivim situacijama i sposobnost rješavanja mogućih intervencija. Booking agent/ica ima zadatak na odgovarajući način, kvalitetno i pravodobno, odgovarati na upite potencijalnih klijenata u svrhu njihove kupnje i konzumacije usluge chartera.

*Niži menadžment* čine skiper/ica i hostesa. Oni su direktno uključeni u proces pružanja usluge klijentima te imaju ključnu ulogu u njihovom cjelokupnom zadovoljstvu. Skiper/ica – je službeno odgovorna osoba na plovilu koja upravlja istim te je zadužena za sigurnost plovila i svih sudionika na brodu. Osim fizičkih poslova na brodskoj palubi – održavanja vanjskog dijela broda urednim, vezivanja, sidrenja, uplovljavanja i isplovljavanja, neophodno je da posjeduje opća znanja. Osim navigacije i planiranja rute, skiper je prva osoba kojoj se klijenti obraćaju ukoliko imaju pitanja, trebaju savjet ili pomoć, bilo to u domeni planiranja rute ili preporuke za najbolji restoran.[40] Hostesa – je odgovorna za održavanje unutarnjeg dijela broda. To obuhvaća održavanje broda čistim i urednim, pripremu i posluživanje jela, što veže i kupovanje namirnica i vođenje evidencije o potrepštinama na brodu. To podrazumijeva i spremnost na adaptaciju željama klijenta. Dakle, kad je u pitanju prehrana, hostesa će u skladu sa budžetom, mogućnostima i preferencijama gostiju raspolagati danim sredstvima. Hostesa nerijetko bude u ulozi dadilje ili prve ruke savjetnika/ osobe za pomoć, kao što je slučaj kod skipera.

Poslovi radnih mjesta *ronicoa, elektrotehničara, mehaničara, mornara/radnika na održavanju, čistača/ice, perača/ice* brodova zahtjevaju tehničke vještine. Oni obavljaju pripreme i servisiraju plovila kako bi sve bilo tehnički ispravno i estetski uredno.

---

[40] e-Usmjeravanje, raspoloživo na: https://e-usmjeravanje.hzz.hr/skiper, (02.09.2020.).

### 4.1.2. Međuovisnost i stupanj interakcije zaposlenika

Stupanj interakcije zaposlenika se razlikuje u charter strukturi. Ovisno o zanimanjima, njihovi poslovi se uglavnom ne preklapaju, već svode na preuzimanje svog dijela posla. Pod pretpostavkom njegove dobre organizacije i odrađenog posla svakog zaposlenika određenog radnog mjesta, poslovi djelatnika se vertikalno ne preklapaju. To se može objasniti na primjeru čistačice kategorizacije operativnog/rutinskog opisa posla i voditelja baze kategorizacije srednjeg menadžmenta. Dakle, posao čistačice se svodi na urednost i čistoću unutrašnjeg dijela broda te ne zahtijeva izravnu komunikaciju, savjetovanje ili suradnju sa voditeljom baze, čija je odgovornost na tehničkoj ispravnosti i usklađenosti plovila u bazi.

Ipak, horizontalna povezanost i kolaboracija imaju ključnu ulogu u charter djelatnosti. Naime, grupa zaposlenika istog opisa posla treba surađivati i „priskakati“ jedno drugome u pomoć. Kao primjer će se navesti mornari. Njihov je obujam i zahtjevnost posla iz dana u dan nepredvidiv. Oni ne znaju hoće li morati intervenirati desecima popravaka na jednom plovilu, a na drugome niti jednom ili će popravci biti okvirno raspoređeni među plovilima. U slučaju kada svaki mornar brine o određenim plovilima, dogodi se nesrazmjer zahtjevnosti i složenosti. Tog trenutka, do izražaja dolazi navedena sinergija i horizontalna suradnja gdje će mornar s manjom obuhvatnosti posla nekog dana, pomoći kolegi sa zahtjevnijim i složenijim radnim danom, u svrhu funkcioniranja i protoka poslovanja. Isti model je i kod ostalih operativnih poslova koji se obavljaju rutinski.

Kao još jedan primjer visokog stupnja kolaboracije će se navesti međuodnos hostesa i skipera. Oni su u ulozi tima/kolektiva u zajedničkom radnom tjednu i njihove vještine su srodne. Neovisno o svojim primarnim zadacima gdje je skiper zadužen za upravljanje brodom, a hostesa za pripremu i serviranje obroka, oni se međusobno nadopunjavaju i olakšavaju radne zahtjeve jedno drugome. Prilikom isplovljavanja i uplovljavanja, skiper će se osloniti na pomoć hostese pri asistiranju s konopima, dok će skiper hostesi olakšati u radu pri kupnji velike količine namirnica i slično. Logično je da pružatelji usluge koji su u direktnom kontaktu sa klijentima sedam dana imaju dobru i kvalitetnu suradnju koja se u velikoj mjeri odražava i na kvalitetu pružene usluge gostima. Isto tako, postoji velika mogućnost da se na brodu s vremena na vrijeme „izjalovi“ dogovor zbog nekontroliranih vanjskih čimbenika ili tehničkih kvarova, no tu do izražaja dolaze komunikacijske vještine i vještine rada s ljudima

gdje skiper i hostesa zajedno iskomuniciraju novonastale situacije i adekvatnim pristupom ublaže ili otklone problem.

### 4.1.3. Modeli primjene internog marketinga po kategoriji radnih mjesta

Uslužna djelatnost chartera identificira se kroz uslužno osoblje. Karakteristike internog marketinga ukazuju na značaj posjedovanja kvalitetnih djelatnika s gledišta cjelokupne usluge korisnika. U skladu s ciljevima rada, uz univerzalne modele provođenja internih marketinških aktivnosti, u radu će se objasniti i mogući modeli na primjeru opisa radnih mjesta poimenično, sukladno potrebama i željama zaposlenika na opisanim radnim mjestima.

Svako poduzeće ima za cilj zaposliti najbolje i najkompetentnije zaposlenike. Da bi ostvarilo taj cilj, poduzeće tim istim zaposlenicima treba i ponuditi nešto što će ih zadržati u poduzeću. Univerzalni modeli provedbe internog marketinga na razini cijelog poduzeća koja vrijede za svako radno mjesto se mogu integrirati kroz teambuildinge, sudjelovanje na regatama, događanjima, uvođenjem stimulativnog dijela plaće, vođenjem internog časopisa i newslettera i sl.

Za radna mjesta *ronioca, elektrotehničara, mehaničara, čistača/ice, perača/ice brodova* se podrazumijevaju modeli internih aktivnosti u univezalnoj formi odrednicama internog marketinga. No, slučaj kod navedenih radnih mjesta održavanja može biti nešto drugačiji. Ovisno o poduzeću, radna mjesta mogu obavljati izravno zaposlenici charter poduzeća, ali mogu biti i zaposlenici specijaliziranih poduzeća za pružanje takvih usluga. To su tzv. outsourcing aranžmani.[41] Ukoliko charter agencija procijeni da aktivnosti navedenih radnih mjesta nisu od strateškog značenja, ono unajmljuje poslovne funkcije od drugih poduzeća ili pojedinaca koji su za to specijalizirani.

*Voditelj/ica baze*

Voditelj baze je najčešće osoba srednje stručne spreme, koja posjeduje visoku razinu tehničkih vještina i vještina rada s ljudima. To se odražava u njegovoj sposobnosti da se u dinamičnim uvjetima prilagođava istim te uspješno rješava probleme. Neminovno je da je to osoba koja vodi bazu dvadeset do trideset brodova i u srcu sezone predstavlja ključnu kariku

[41] Miočević, D. (2015): Nastavni materijal iz kolegija Poslovni marketing, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split.

u koordinaciji mornara koji održavaju brodove i skipera koji mogu asistirati istome. Za takav angažman, voditelj baze je u većini charter kompanija cijenjen i dovoljno motiviran plaćom, no zbog iznadprosječnog stresa izazvanog radnim zadatcima, postoji prostor za dodatnu motivaciju, odnosno modul kojim se može motivirati zaposlenika. Voditelj baze može biti dodatno stimuliran i mogućnošću da neovisno upravlja procesom selekcije i zapošljavanja mornara koji rade na podređenim funkcijama. Naime, ovakav model omogućava voditelju baze da izgradi tim zaposlenika koji će odgovarati njegovom načinu rukovođenja vrlo dinamičnim poslovnim procesom.[42] Ključan čimbenik za održavanje efikasnosti i zadovoljstva tehničkog tima u nepredvidivom radnom opterećenju jest sloboda u kreiranju modaliteta rada. Teško je očekivati dostizanje takve radne sinergije s zaposlenicima koji su odabrani od strane uprave, a bez suglasnosti voditelja baze.

*Voditelj/ica ureda*

Opis posla voditelja ureda se svodi na dokumentaciju, papirologiju i naplatu charter aranžmana. Za vođenje ureda i papirologije, voditelj očekuje organiziranost i pravovremenost u obavljanju zadataka ostalih kolega u poduzeću. On poznaje misiju i viziju poduzeća te asistira vrhovnom menadžemntu u planiranju, organiziranju i provođenju projekata te prezentiranju charter agencije na nautičkim sajmovima. Ugodna radna atmosfera i mogućnost fleksibilnog radnog vremena ovisno o obujmu posla, bi rezultirala povećavanjem zadovoljstva i motivacije.

*Booking agent/ica*

Za uspješno obavljanje posla, potrebno je da agent ovladava konceptualnim vještinama i vještinama oblikovanja. Dakle, da promišljeno i procesuirano iskomunicira s klijentima njihove želje i potrebe u skladu sa charter mogućnostima. Upiti klijenata znaju biti kompleksni i zahtijevaju adaptaciju individualnom zahtjevu te je ključno da ukoliko ima više zaposlenika koji obavljaju poslove agenta, postoji tzv. horizontalna podrška među njima. Uobičajen i mjerljiv sustav nagrađivanja nad navedenim radnim mjestom je stimulativni dio plaće. To je sustav koji visinom ili načinom obračuna plaće stimulira zaposlene da ostvaruju bolje rezultate. Opisano radno mjesto podrazumijeva stimulativni dio plaće na osnovi učinka što podrazumijeva rezultat rada kojeg ostvari agent ili grupa agenata u određenom

[42] Buble, M. (2003): Managment malog poduzeća, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split.

vremenskom razdoblju.[43] Još jedan način unaprjeđenja motivacije zaposlenika je opcija rada od kuće. Posao agenta uglavnom se svodi na komunikaciju s klijentima putem e-pošte te nije nužno da budu i fizički u uredu tvrtke. Samim time pruža se mogućnost agentima da sami odluče o mjestu i dinamici rada. U prilog navedenome ide i činjenica da su rezultati rada agenata vrlo mjerljivi kroz broj prodanih charter aranžmana.

*Skiper/ica i hostesa*

Skiper i hostesa se razlikuju od drugih radnih mjesta zbog njihove izravne uključenosti i vremenske prisutnosti s klijentima. Dakle, skiper i hostesa utjecajan su faktor u generalnom zadovoljstvu gostiju te je poželjno da budu vrednovani i motivirani od strane poduzeća u kojem rade. Referirajući se na motiv plaće, charter agencije pružaju dobre uvjete na jednu skiperažu ili hostesažu. Skiper i hostesa mogu priskbiti jednu hrvatsku prosječnu plaću ponaosob u jednom tjednu koji ih agencija rezervira, a najčešće i tjedno isplati. Prostor za dodatno zadovoljstvo u poduzeću navedenih radnih mjesta se može kreirati kroz sustav podrške i prilagodbe. Primjer za adaptaciju željama skipera može biti višestruk. Ukoliko zbog niza razloga, koji mogu biti obiteljski, privatni, zdravstveni i drugi, djelatnik ima potrebu za „urednijim radnim vremenom“ i nije u mogućnosti kontinuirano obavljati posao skipera, poduzeće mu može osigurati raznolikost radnog iskustva. Dio sezone može odraditi kao zaposlenik radnog mjesta skipera, a dio sezone kao mornar. S druge strane, očekivanje skipera može biti obrnuto. Njegovi apetiti za odrađivanjem što većeg broja tjedana mogu biti veliki. U tom slučaju, poduzeće ih treba prepoznati i sustavom nagrađivanja najboljih zaposlenika, omogućiti sigurnost u vidu broja „sigurnih tjedana“. Dakle, informirati najbolje recenzirane i vrednovane skipere o broju sigurnih tjedana koje će odraditi, kako bi im reducirali neizvjesnost ishoda zarade na kraju sezone. Treća opcija motivacije skipera se referira na praktičnost. Djelatniku se u skladu sa mogućnošću chartera, može osigurati da odrađuje skiperaže samo iz jedene charter baze. To uvelike može olakšati skiperu pri transportu osobnih stvari te zbog boljeg poznavanja broda i njegovog tehničkog stanja.

Profil hostese podrazumijeva da zna kuhati i posluživati hranu. Dodatna motivacija i inspiracija u ostvarivanju radnih zadataka se može postići ulaganjem u kontekstu edukacija za

[43] Ibid.

serviranje, specijaliziranih tečaja iz područja kulinarstva i gastronomije i sudjelovanja na sajmovima.

*Mornar/radnik na održavanju*

Kvalitetna komunikacija i organizacija od strane voditelja baze pospješuje operativnost i pravovremenost obavljanja radnih zadataka mornara. Kao što je već ranije navedeno, visoka razina tehničkih vještina kadra mornara je esencijalna za uspješnost poslovanja, no ako se ispostavi da se jedan od zaposlenika ili više njih ističe u vještinama planiranja, organiziranja i timskog rada, mornari trebaju biti upućeni u mogućnost poslovnog unaprjeđenja. Dakle, mornari nakon određenog perioda rada i iskustva, mogu postati kompetentni za radno mjesto voditelja baze i svih pogodnosti koje to radno mjesto donosi. S druge strane, ukoliko mornar ima ambicija i kvaliteta za obavljanje posla za radno mjesto skipera, poduzeće bi trebalo uzeti u obzir i razmatranje tog modela u pogledu obuke i treninga za novo radno mjesto.

## 4.2. Uloga internog marketinga u unaprjeđenju uspješnosti poslovanja na primjeru charter djelatnosti

Postupkom provođenja internog marketinga, poduzeće postaje poželjno i potencijalni najbolji zaposlenici stvaraju interes za radom upravo u tom poduzeću. To je u konačnici glavni profit kompanije koja posjeduje adekvatan kadar i kompetentne, motivirane i zadovoljne zaposlenike. Refleksija uspješnog internog marketinga se manifestira u rezultatima eksternog marketinga. Definiranjem pojmovnog obuhvata i diferenciranim pristupom provođenja internog marketinga s obzirom na različitost radnih mjesta, može se zaključiti da je mehanizam provođenja aktivnosti internog marketinga zahtijevan, ali isplativ pothvat koji dugoročno donosi uspjeh. Dakle, odraz takvog modela na primjeru chartera pospješuje poslovanje interno i eksterno kroz više ishoda koji se navode u nastavku.

*Rast prodaje*

Adekvatno funkcioniranje i međuodnosi među zaposlenicima pod okriljem internog marketinga kao kulture poduzeća rezultira u povećanom broju iznajmljenih plovila i broju tjedana chartera. Uz smanjenje troškova putem učenja i iskustva, ovime poduzeća ostvaruju veću dobit i profit, a što se kasnije odnosi i na veću mogućnost ulaganja u poslovanje i interni marketing. Kontinuirani lanac zadovoljstva, profita i ulaganja se manifestira i putem konkurentske prednosti u odnosu na ostale ponuditelje na tržištu.

*Osnaživanje marke*

Marka je prepoznatljiva oznaka ili ime nekog proizvoda koji podrazumijeva kvalitetu. Uloga marke u poduzeću je da stvara snažni i trajni identitet proizvoda/usluge koje sažima osobnost poduzeća i potiče osjećaje povjerenja, korisnosti, dobrobiti i sigurnosti. Tzv. svjesnost o marki proizlazi iz njene nazočnosti u podsvijesti potrošača.[44] Budući da su uslužni zaposlenici ujedno i vidljivi predstavnici marke poduzeća, kontinuiranim stvaranjem nove vrijednosti putem aktivnosti internog marketinga, dosljedno se očitava kvaliteta poslodavca i njegove eksterne usluge. Korisnici percipiraju poduzeće u pogledu kvalitete broda, brzine popravaka na brodu, primjerene komunikacije sa uredom, adekvatne komunikacije skiperom i hostesom, brzinom rješavanja problema što rezultira slikom, odnosno markom poduzeća.

*Povećani broj korisnika*

Ukoliko se posluje uspješno, broj korisnika se širi brzo. Zadovoljni klijenti iz Hrvatske i iz inozemstva će ispričati svoje dojmove i iskustvo bližnjima te drugim potencijalno zainteresiranim korisnicima putem društvenih mreža. Uloga svakog radnika u lancu krajnje isporuke korisniku je važna, no istaknut će se poseban položaj hostese i skipera u oblikovanju usluge u charter djelatnosti. Njihova intervencija u nepredvidivim situacijama, njihovo raspoloženje i spremnost na adaptaciju zbog potreba klijenata doprinosi dojmu i krajnjem iskustvu korisnika.

*Lojalnost korisnika*

Zadržavanje postojećih korisnika je jednako važno kao i širenje mreže novih korisnika. Ponovna kupnja lojalnog korisnika može donijeti više profita od jedne kupovine više različitih korisnika. Vjerojatnost za češćim kupovanjem usluge postaje veća upravo zbog reputacije paketa usluge koje isto poduzeće nudi.[45] To se odražava pri tome da korisnici pri odluci ponovnog konzumiranja i kupnje usluge, traže brodove samo u određenom charter poduzeću, te pristaju na kompromis ukoliko nema mogućnosti za zadovoljenje njihovih primarnih zahtjeva. Isto tako, nerijetko ponovnim konzumiranjem usluge, zbog prethodnog oduševljenja, izričito traže istu postavu posade. Anketna i druge vrste istraživanja čine formalna sredstva prikupljanja povratnih informacija od korisnika, čime je pojednostavljeno i

---

[44] Wikipedia, raspoloživo na: https://hr.wikipedia.org/wiki/Brand, (03.09.2020.).
[45] Marketing Fancier, raspoloživo na: https://marketingfancier.com/lojalnost-potrosaca/, (02.09.2020.).

olakšano identificiranje i evidentiranje postojećih i potencijalnih problema, oblikovanje i primjena instrumenata i mjera za njihovo otklanjanje.[46]

*Integracija vizije, organizacijske kulture i strategije s potrebama zaposlenika*

Budući da sadašnje uvjete poslovanja karakterizira gotovo apsulutna tržišna zasićenost u svim uslužnim segmentima, brojne se konkurentske usluge u biti razlikuju samo po pojedinim marginalnim ili isključivo simboličkim obilježjima.[47] Integracija vizije, kulture i strategije poduzeća s potrebama zaposlenika uvelike jača prepoznatljivost i imidž poduzeća. Kroz prethodno navedene modele mogućih akcija i aktivnosti internog marketinga, doprinijelo bi se većoj vrijednosti poduzeća s kvalitetnije pozicioniranim imidžom na tržištu. Isto tako, atmosfera i uvjeti rada u poduzeću su bolji, tj. razvija se specifična organizacijska kultura, a zaposlenici su motivirani i nagrađeni za uložene napore.[48]

*Efikasniji utjecaj na međusobne odnose zaposlenika*

U charter djelatnosti, međusobni odnosi zaposlenika su neminovni za uspješan i kvalitetan rad. Prepoznata je vertikalna važnost komunikacije i kolegijalnost koja je nužna za pravovremenost u poslu. S druge strane, ne smije se zanemariti utjecaj lanca usluga koji su uvjetovani jedno drugim. Na primjeru charter djelatnosti takav lanac usluge izgleda kako slijedi:

1) Booking agent uvjetuje da se proces usluge uopće pokrene i izvrši kupnja usluge.

2)Voditelj ureda koordinira ugovorima i dokumentacijskim dijelom procesa koji treba biti ažuran.

3) Voditelj baze nadgleda tim mornara i usklađuje poslove za provjeru tehničke ispravnosti. Utvrđuje potrebu za uslugom ronioca, elektrotehničara i mehaničara.

4) Mornar obavlja aktivnosti i zadatke primljene od nadređenog.

5) Čistač/ica obavlja čišćenje i pospremanje unutrašnjeg dijela broda, dok perač/ica čisti vanjski dio broda.

---

[46] Ozretić Došen, Đ. (2010): Osnove marketinga usluga 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Mikrorad, Zagreb.
[47] Grgić, D. (2007): Imidž poduzeća i njegov utjecaj na stvaranje konkurentskih prednosti uslužnog poduzeća, Ekonomski pregled, 58(9-10) str. 586-598.
[48] Ozretić Došen, Đ. (2010): Osnove marketinga usluga 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Mikrorad, Zagreb.

6) Skiper i hostesa preuzimaju brod.

7) Kupci dolaze na brod i može se krenuti s plovidbom.

8) U slučaju intervencija ili drugih poteškoća koje nisu u stanju samostalno riješiti, skiper i hostesa kontaktiraju voditelja baze, voditelja ureda, ili booking agenta, ovisno o potrebi.

Povjerenje i sklad navedenog lanca usluge treba biti poduprijet internim marketingom i voljom da u dinamici poslovanja sve funkcionira kako treba. To upravo predviđa uloga internog marketinga.

# 5. ZAKLJUČAK

Tema ovog završnog rada je bila odrediti ulogu i važnost internog marketinga na primjeru charter djelatnosti te njegov doprinos uspješnosti poslovanja. Primjenom metode studije slučaja i prikupljanjem podataka putem nestrukturiranog intervjua s direktorom charter poduzeća utvrdilo se da je uloga provedbe elemenata internog marketinga od izuzetne važnosti.

Svaka djelatnost koja je u domeni uslužne, podrazumijeva usredotočenost na kvalitetu usluge, a pogotovo kada je uključenost zaposlenih koji izravno pružaju tu uslugu na visokoj razini. To je u charteru prepoznato kroz procese rada, odnosno opise radnih mjesta i lanac usluga koji zaposleni obavljaju da bi se na kraju isporučila konačna usluga korisniku. Njihova visoka uključenost u proces poslovanja i kontakt s klijentima može rezultirati diferencijacijom te na koncu konkurentskom prednošću. Da bi se poduzeće istaknulo i ostvarilo konkurentsku prednost, treba se strategijski okrenuti prema zaposlenicima i njihovim potrebama na radnom mjestu. Provođenje marketinških aktivnosti na internom tržištu nije dovoljno provoditi univerzalnim metodama, već ovisno o određenom radnom mjestu i njegovim potrebama i mogućnostima, kako bi zadovoljstvo i motivacija zaposlenih bili kvalitetniji. Ovo je potvrđeno u specifikaciji aktivnosti internog marketinga za svako radno mjesto koje čini lanac usluge na primjeru odabranog charter poduzeća.

Uspješno provođenje internog marketinga se potvrđuje ne samo unutar poduzeća, već i na eksternom tržištu prilikom susreta korisnika i usluge. Dakle, zaposlenicima prema kojima se poduzeće ophodi kao prema kupcima shvaćaju važnost predanosti u poslu i radnim zadacima koji utječu na kvalitetu usluge dostavljenu krajnjim korisnicima. Primjenom internog marketinga, poduzeća ostvaruju razne koristi koje se očituju u povećanju prodaje, osnaživanju marke, povećanom broju korisnika, većom lojalnošću korisnika, te integraciji internog marketinga u viziju i organizacijsku kulturu poduzeća.

# 6. LITERATURA


1. Baker, M. (2003): The Marketing Book, Routledge, London.
2. Buble, M. (2003): Managment malog poduzeća, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split.
3. Charter Croatia, raspoloživo na: https://chartercroatia.net/hr/jedrilice/, (04.09.2020.).
4. Dominis, Ž. (2011): Primjena pravilnika o uvjetima koje mora zadovoljavati plovni objekt, te fizička ili pravna osoba koja obavlja djelatnost iznajmljivanja plovila u poreznom nadzoru, Naše more 58(1-2), str. 47-63.
5. e-Usmjeravanje, raspoloživo na: https://e-usmjeravanje.hzz.hr/skiper, (02.09.2020.).
6. Grgić, D. (2007): Imidž poduzeća i njegov utjecaj na stvaranje konkurentskih prednosti uslužnog poduzeća, Ekonomski pregled, 58(9-10) str. 586-598.
7. Hrvatska turistička zajednica, raspoloživo na: https://croatia.hr/hr-HR/dozivljaji/nautika/carter-u-hrvatskoj, (04.09.2020.).
8. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, (2020): raspoloživo na: http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=43127, (03.09.2020.).
9. Luković, T. (1995): Marketing - koncepcija razvoja nautičkog turizma Hrvatske, EIB, Split.
10. Luković, T. (2007): Nautički turizam, definiranje i razvrstavanje, Ekonomski pregled, 58(11), str. 689-708.
11. Luković, T. (2015): Nautički turizam Hrvatske, Redak, Split.
12. Marketing Fancier, raspoloživo na: https://marketingfancier.com/interni-marketing-vaznost-zaposlenika/, (02.09.2020.).
13. Marketing Fancier, raspoloživo na: https://marketingfancier.com/lojalnost-potrosaca/, (02.09.2020.).
14. Miočević, D. (2015): Nastavni materijal iz kolegija Poslovni marketing, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split.
15. Narodne novine, (2007): Zakon o pružanju usluga u turizmu, Narodne novine d.d., Zagreb, broj 68.
16. Narodne novine, (2008): Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji luka nautičkog turizma, Narodne novine d.d., Zagreb, broj 72.

17. Narodne novine, (2017): Pravilnik o uvjetima za obavljanje djelatnosti iznajmljivanja plovila sa ili bez posade i pružanje usluge smještaja gostiju na plovilu, Narodne novine d.d., Zagreb, broj 42.
18. Ozretić Došen, Đ. (2010): Osnove marketinga usluga 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Mikrorad, Zagreb.
19. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2004): Marketing 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Adverta, Zagreb.
20. Tkalac Verčić, A., Sinčić Čorić, D., Prološki Vokić, N. (2010): Priručnik za metodologiju istraživačkog rada, M.E.P., Zagreb.
21. Wikipedia, raspoloživo na: https://hr.wikipedia.org/wiki/Brand, (03.09.2020.).
22. Yacht Rent, raspoloživo na: https://www.yacht-rent.hr/najam-plovila/skiperske-dozvole, (04.09.2020.).
23. Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka.

## POPIS SLIKA

Slika 1. Berrijev model internog marketinga

Slika 2. Razvrstavanje nautičkih djelatnosti

# SAŽETAK

Obzirom da interni marketing obuhvaća implementaciju orijentacije na korisnika na zaposlenike, prepoznata je potreba za primjenom istoga u specifičnoj charter djelatnosti. Uključenost i motivacija zaposlenika se prepoznaje kao bitan čimbenik u isporuci krajnje usluge charter poduzeća te u cilju što kvalitetnije isporuke, nastaje tendencija za provođenjem internog marketinga. Metodom studije slučaja, a na temelju podataka dobivenih putem nestrukturiranog intervjua s direktorom charter kompanije, utvrdili su se pozitivni učinci internog marketinga na poslovanje poduzeća. Rezultati istraživanja ukazuju na potrebu diferenciranog modela zbog različitih potreba zaposlenika s obzirom na njihovo radno mjesto, a kako bi rad motiviranih i kompetentnih zaposlenika bio što učinkovitiji. Jačina i kvaliteta rezultata internog marketinga omogućuje poslovne koristi koje se očituju putem unaprjeđenja prodaje, osnaživanja marke, većem broju korisnika te integraciji internog marketinga s vizijom i kulturom poduzeća.

Ključne riječi: interni marketing, charter, motivacija

## SUMMARY

Given that internal marketing involves the implementation of customer-oriented philosophy towards employees, this thesis recognizes the need to apply it in a specific charter business. Involvement and motivation of employees is recognized as an important factor in the service delivery of the charter company, and in order to provide the highest service quality, there is a tendency to conduct internal marketing activities. Based on the case study method, and on data obtained through an unstructured interview with the director of the charter company, this thesis reveals positive effects of internal marketing on the company's operations. The research findings indicate the need for a differentiated approach due to the specific needs of employees with regard to their workplace in order to make the work of motivated and competent employees as efficient as possible. The strength and quality of internal marketing enables benefits that are manifested through sales growth, brand strength, increase in the number of customers and the integration of internal marketing with the vision and culture of the company.

Keywords: internal marketing, charter, motivation