

Važnost unutarnjega marketinga pri upravljanju ljudskim potencijalima u hotelskoj industriji na primjeru Marriott grupacije hotela

The importance of internal marketing in human resources management in the hotel industry on the example of the Marriott hotel group

¹Ivona Glibota, ²Filip Glibota

^{1,2}Visoka škola za menadžment i dizajn Aspira, Mike Tripala 6, 21000 Split, Hrvatska

e-mail: ¹ivona.glibota@aspira.hr, ²filip.glibota@aspira.hr

Sažetak: *Sustav stalnih promjena pri čemu se kontinuirano razvijaju tehnologija i znanost dovode do potrebe stalnoga usavršavanja ljudskoga potencijala. Jednom naučena i stečena znanja i vještine nisu dovoljne, već raste potreba za nastavkom obrazovanja zaposlenih i njihovoga procesa usavršavanja već stečenih znanja i vještina što hotelsko poduzeće dovodi do konkurentske prednosti. No, kao što je važno da hotelsko poduzeće ostvari konkurentsku prednost na tržištu, još je važnija stavka ulaganje u samu kvalitetu usluge koju pružaju zaposlenici. Najkvalitetnije i najbolje usluge polaze iz hotelskih poduzeća koji ulažu u svoje ljudske potencijale, pri čemu su zaposlenici obučeni i obrazovani do najviše razine poslovanja. U ovom radu, osim što će se detaljnije objasniti važnost obrazovanja i ulaganja u zaposlenike te zbog čega je posebna grupacija hotela „Marriott“ u koju spada i sam hotel „Le Meridien Lav u Splitu“, objasniti će se i važnost unutarnjega marketinga te njegova primjena pri upravljanju ljudskim potencijalima u hotelskoj industriji.*

Ključne riječi: *Unutarnji marketing, Marriott International, obrazovanje i edukacija, Le Meridien Lav*

Summary: *A system of constant change where technology and science are constantly evolving leads to the need for continuous improvement of human resources. Once learned and acquired knowledge and skills are not enough, but there is a growing need for further education of employees and their process of continuous improvement of already acquired knowledge and skills, which leads the hotel company to a competitive advantage. But just as it is important for a hotel company to gain a competitive advantage in the market, the essential item is to invest in the very quality of service provided by employees. The highest quality and best services come from hotel companies that invest in their human resources, where employees are trained and educated to the highest level of business. This paper, in addition to explaining in more detail the importance of education and investment in employees and why a special group of hotels "Marriott", which includes the hotel "Le Meridien Lav in Split", will explain the importance of internal marketing and its application in human resource management in the hotel industry.*

Keywords: *Internal Marketing, Marriott International, education, Le Meridien Lav, service culture*

1. Uvod

Zaposlenici su od ključne važnosti u hotelskoj industriji zbog njihovog rada jer njihov rad predstavlja sastavni, neodvojivi dio usluge (Cerović, 2010.) Stalna usporedba s konkurencijom i proces nadmetanja kako bi se postizala bolja pozicija na turističkom tržištu i naklonost gostiju i turista moguće je samo s najboljim zaposlenicima, a najbolji su oni obučeni do razine stvaranja najbolje kvalitetne usluge (Cerović, 2010.) Stalni proces obuke zaposlenika koji se u literaturi javlja kao pojam treninga, može se definirati kao priprema zaposlenika za kvalitetnije izvršavanje zadataka ili za neke buduće specifične vještine koje će se od tih zaposlenika tražiti, pri čemu je obuka orijentirana na posao, a samo manjim dijelom na osobu. Potreba za obrazovanjem, tj. stalnim usavršavanjem zaposlenika, kako bi se zadovoljile stalne promjene gostiju hotela imaju svakodnevni karakter što znači da zaposlenici moraju svakodnevno učiti. Svaki događaj, a posebno svaki poslovni događaj, poticaj je za stjecanje osobne promjene kako bi se stvorio idealni sklad između želja gostiju s jedne strane i potreba znanja i vještina, s druge strane. Unutarnji marketing znači da se uslužne tvrtke moraju učinkovito obučavati i motivirati svoje osoblje za kontakt s klijentima, kao i svo osoblje koje pruža podršku uslugama, da rade kao tim kako bi zadovoljili gosta. (Cerović, 2010) Zapošljavanje i obuka tradicionalno su

odgovornost upravljanja ljudskim potencijalima i ključna su područja u svakom programu unutarnjega marketinga (Kotler, Bowen, Makens, 2006.).

2. Marriott grupacija hotela

Sustav stalnih promjena u tehnologiji i znanosti potiču na stalno usavršavanje kako bi se pratile promjene i uspijevalo bi se smanjiti razlike i poticati mogućnost primjene što adaptivnijih organizacijskih struktura koje moraju pratiti i obrazovni zaposlenici koji nose modele prilagodbe. Stalno obrazovanje i sustav stalnoga usavršavanja čini najisplativiji način postizanja konkuretske prednosti (Cerović, 2010.) Stalna usporedba s konkurencijom i proces nadmetanja kako bi se postizala bolja pozicija na turističkom tržištu i naklonost gostiju i turista moguće je samo s najboljim kadrovima. Najkvalitetnije usluge nisu iz najbolje opremljenih hotela i ugostiteljskih objekata već iz hotela i ugostiteljskih objekata gdje su zaposlenici obučeni (trenirani) i obrazovani do najviše razine, jer znanje postaje temeljni kapital i poluga razvoja. Potrebe za obukom, tj. stalnim suavršavanjem potaknute su sljedećim uvjetima: promjena motiva, navika i potreba gostiju, promjene koje dolaze iz okruženja poticane konkurencijom, promjene koje dolaze razvojem tehnologija i znanosti, kao i promjenama u vlasničkoj strukturi. Stoga ostvarivanje ciljeva rasta i dobiti usluga počinje s brigom za one koji se brinu za klijente (Cerović, 2010.) Kada govorimo o hotelskoj industriji, najbolji primjeri hotela s pet zvjezdica polaze od Marriott grupacije hotela koji posjeduju više od pedeset brendova hotela diljem svijeta. Konceptija lanca usluge i dobiti dobro je ilustrirana u priči o tome kako Bill Marriott, predsjednik hotela Marriott, intervjuira potencijalne menadžere. Naime, Bill Marriott kaže kandidatima za posao da hotelski lanac želi zadovoljiti tri skupine: klijente, zaposlenike i dioničare. Iako su sve tri grupe važne, Bill Marriott pita kojim bi ih se redom trebalo zadovoljiti. Većina kandidata kaže da bi trebalo prvo zadovoljiti klijenta. Marriott, međutim, misli drugačije. Prvo moraju biti zadovoljni zaposlenici. Ako zaposlenici vole svoj posao te se osjećaju ponosnima što rade u hotelu, dobro će uslužiti klijenta. Zadovoljni će se klijenti vraćati u Marriott te osim toga rad sa zadovoljnim klijentima učiniti će zaposlenike još zadovoljnijima što će dovesti do bolje usluge i još većega broja ponovljenih kupnji, a to će sve donijeti količinu dobiti koja će zadovoljiti dioničare Marriotta (Kotler, Bowen, Makens, 2006.) Kao što Christine Andrews, podpredsjednica za ljudske potencijale za Histmark Hospitality, tvrdi: „Ako vaši ljudi ne obavljaju uspješno svoj posao, ni vaš objekt neće biti uspješan“ (Kotler, Bowen, Makens, 2006.) Jedan od primjera hotela je i Ritz- Carlton hotel, koji

također spada u grupaciju Marriott članstva, koji smatra da većina odgovornosti za održavanje zadovoljstva gostiju pada na Ritz- Carltonove zaposlenike koji su u kontaktu s klijentima. Stoga hotel vrlo pažljivo bira svoje zaposlenike. „Želimo samo one osobe kojima je stalo do ljudi“. U Ritz- Carltonu nema pregovaranja kad se radi o rješavanju problema s klijentima. Osoblje je naučilo da svatko tko je primio pritužbu klijenta, odgovoran za tu pritužbu dok se ona ne riješi. Oni su obučeni da štogod radili, bez obzira na to o čemu se radi i bez obzira na odjel iz kojega dolaze, prekinu posao i pomognu klijentu. Zaposlenici Ritz- Carltona su ovlašteni rješavati probleme na licu mjesta, a da se pri tome ne moraju konzultirati s nadređenim. Svaki zaposlenik ima na raspolaganju 2000\$ koje smije potrošiti kako bi gostu nadomjestio štetu i svatko smije napustiti svoj redovni zadatak koliko god je potrebno da bi se usrećio gosta. „Mi smo usavršili zadovoljavanje svakoga pojedinoga klijenta“. Ritz- Carlton usađuje u svoje zaposlenike osjećaj ponosa. Kažu im: „Vi služite, ali niste sluge“. Misija tvrtke kaže: „Mi smo dame i gospoda koji uslužuju dame i gospodu“. To ukazuje na činjenicu da marketing zahtijeva više od uobičajnoga vanjskoga marketinga te također zahtijeva i unutarnji marketing (Kotler, Bowen, Makens, 2006.)

3. Važnost unutarnjega marketinga pri upravljanju ljudskim resursima

Marketniški pristup pri upravljanju ljudskim potencijalima započinje sa zapošljavanjem pravih zaposlenika. Zapošljavanje i obuka, koji su tradicionalno odgovornost upravljanja ljudskim potencijalima, ključna su područja u svakom programu unutarnjega marketinga (Kotler, Bowen, Makens, 2006.). Zadovoljstvo gostiju je primarna važnost, međutim temeljna bi bilo zadovoljstvo zaposlenika koji pružaju te usluge. Zadatak marketinga menadžmenta je da nikada ne zavara klijenta ili ugrozi reputaciju tvrtke. Pružanje prave vrijednosti ciljanim klijentima, poticanje na kupnju te zadovoljavanje potreba potrošača je primarni cilj marketinga. Stvaranje vrijednosti i zadovoljstva kupaca nalazi se u srži marketing industrije ugostiteljstva, hotelijerstva i putovanja. U hotelijersko-ugostiteljskoj djelatnosti većinu marketinških aktivnosti provode zaposlenici koji su izvan odjela marketinga, a ne provodi ih marketinško osoblje. Marketinški naponi nekog hotela trebaju biti usmjereni prema unutra, prema zaposlenicima. Vanjski će marketing dovesti klijente, ali neće učiniti mnogo ako zaposlenici ne rade prema očekivanjima klijenta. Pružanje usluge zaposlenika, ono je što dovodi klijenta nazad. Iz svega navedenoga, možemo zaključiti veliku važnost unutarnjega marketinga pri radu hotelskoga poduzeća.

Unutarnji marketing znači da uslužne tvrtke moraju učinkovito obučavati i motivirati svoje osoblje za kontakt s klijentima, kao i sve osoblje koje pruža podršku uslugama, da rade kao tim kako bi zadovoljile klijenta. (Kotler, Bowen, Makens, 2006.) Klijent ne prosuđuje kvalitetu usluge samo prema tehničkoj kvaliteti, nego prema i funkcionalnoj kvaliteti (usluzi). Uspješne tvrtke usredotočuju svoju pažnju na svoje zaposlenike, kao i na klijente. Razumiju lanac usluge i dobiti koji povezuje dobit uslužne tvrtke sa zadovoljstvom zaposlenika i klijenta. Mnoge hotelske industrije otkrivaju da im izvrsna kvaliteta usluge može dati konkuretsku prednost koja vodi do visokih rezultata u prodaji i dobiti. Bit je nadmašiti očekivanja klijenta glede kvalitete usluge. Ako doživljena usluga određene tvrtke nadmašuje očekivanu uslugu, gosti će vjerovatno ponovno koristiti uslugu istoga pružatelja. Zadatak osposobljavanja i motiviranja zaposlenika da pružaju dobru uslugu klijentima naziva se unutarnji marketing (Kotler, Bowen, Makens, 2006.). Zaposlenici ne predstavljaju samo organizaciju u kojoj rade, već pružaju presudan susret s uslugom. Prvi korak je osnažiti zaposlenike koji su u neporednom kontaktu s klijentima dajući im ovlasti, odgovornost i poticaje koji su im potrebni da bi se prepoznali, brinuli se i zadovoljili potrebe klijenata. Marriott, na primjer šalje svoje zaposlenike na seminar za osnaživanje, koji ih ohrabruje da izađu iz okvira svojih uobičajnih zadataka kako bi riješili probleme s klijentima. Osnaženi zaposlenici mogu djelovati brzo i učinkovito kako bi spriječili da problem s uslugom dovedu do gubitka klijenta. Dobro osposobljeni zaposlenici imaju ovlasti učiniti sve što je potrebno, na licu mjesta, kako bi gost bio zadovoljan. Dobri unutarnji programi stvaraju zadovoljstvo zaposlenika, što potom stvara zadovoljstvo klijenata. Stoga, unutarnji marketing ima dvije prednosti: zadovoljstvo klijenata i zadovoljstvo zaposlenika. (Kotler, Bowen, Makens, 2006). Zadovoljni zaposlenici stvaraju zadovoljne klijente. Unutarnji marketing osigurava da zaposlenici na svim razinama organizacije iskuse posao te razumiju njegove različite aktivnosti i kampanje u okruženju koje podržava svjesnost o klijentima U tvrtkama u kojima se primjenjuje unutarnji marketing, ako jedan zaposlenik napravi pogrešku, ostali zaposlenici to nastoje prekriti prije nego gost to primijeti. Program unutarnjega marketinga uključuje standarde usluge i metode mjerenja koliko dobro organizacija zadovoljava ove standarde. Jedna od prednosti unutarnjega marketinga je ta što zaposlenicima pruža stav, znanje, komunikacijske vještine, te ovlasti da rješavaju rutinske poslove. (Kotler, Bowen, Makens, 2006.)

4. Uslužna kultura zaposlenika

Cilj je da se očekivanja svakoga gosta ispune ili premaše (Kotler, Bowen, Makens, 2006.) Ako uprava očekuje da stavovi zaposlenika prema klijentu budu pozitivni, uprava mora imati pozitivan stav i prema gostima i prema zaposlenicima. Uprava mora razviti uslužnu kulturu: kulturu koja podržava usluživanje klijenta putem politika, procedura, sustava nagrada i djelovanja. Kultura organizacije obrazac je zajedničkih vrijednosti i vjerovanja koji daju članovima organizacije neki smisao, pružajući im pravila za ponašanje unutar organizacije. U dobro vođenim tvrtkama svatko u organizaciji prihvaća tu kulturu. Snažna kultura pomaže organizaciji na dva načina i kao prvo, usmjerava ponašanje. Zaposlenik mora imati određeni stupanj slobode nad stvaranjem i pružanjem usluge kako bi se osiguralo da se zadovolje različite potrebe i očekivanja klijenta. Kao drugo, zaposlenici snažnom kulturom dobivaju smisao i imaju dobar osjećaj o svojoj tvrtki. Kultura služi kao ljepilo koje drži organizaciju zajedno. Kada organizacija ima jaku kulturu, organizacija i njezini zaposlenici djeluju kao jedno. U tvrtkama sa snažnom kulturom usluge zaposlenici znaju što treba učiniti i to čine. Klijenti dobijaju brzi odgovor na svoja pitanja i brza rješenja za svoje probleme. (Kotler, Bowen, Makens 2006.) Velike su razlike u tome kako zaposlenik ostavlja dojam na gosta kada ga pozdravlja zainteresirano i osobno te kada izgovara pozdrav jer je to nešto što mora zapamtiti i izgovoriti u skladu s poslom.

Organizacije kojima nedostaje timski rad stvaraju neugodno okruženje za gosta. Primjerice, gost u hotelu s pet zvjezdica traži dodatne ručnike, recepcioner koji je odgovorio na poziv ostao je zatečen jer je smatrao da bi gost trebao nazvati spremačice i njih pitati za ručnike. Zamolio je gosta da nazove spremačice jer su one zadužene za taj dio posla te poklopio. U Marriott sustavu poslovanja, prvi zaposlenik koji preuzme zahtjev ili pritužbu gosta, on postaje „vlasnik“ zahtjeva ili pritužbe dok se oni ne riješe. Zaposlenik je odgovoran pobrinuti se da gost dobije ono što treba prebacujući to na druge odjele te potom kontaktirati gosta da vide jesu li zadovoljni. Gost ne treba poznavati strukturu organizacije hotela ili restorana. Oni ne trebaju preusmjeravati svoj zahtjev za uslugu na drugoga zaposlenika. (Kotler, Bowen, Makens 2006.) Ako zaposlenici nisu entuzijastični oko tvrtke za koju rade i oko proizvoda kojeg prodaju, bit će teško stvoriti entuzijastične kupce. Važno je da zaposlenici poznaju povijest tvrtke, trenutačno poslovanje te izjavu o misiji i viziji. Mora im se ulijevati želja da pridonose uspjehu tvrtke. Dobro obučeni zaposlenici mogu pružiti kvalitetnu uslugu, što pomaže imidžu tvrtke, privlačeći više gostiju i zaposlenika. Zaposlenici koji nisu odgovarajuće obučeni, ne mogu pružiti kvalitetnu uslugu. Ako želite zaposlenike koji su orijentirani prema klijentu, oni se

moraju nagraditi za usluživanje klijenata. Kada vjerujemo zaposlenicima, oni rješavaju probleme gostiju na učinkovitiji način te je manje razloga za pritužbu gostiju. Menadžeri koji su orijentirani prema operativnom poslovanju, koji se prije svega brinu o politikama i procedurama, koje se obično uvode ne uzimajući u obzir klijenta, potkopavaju napore unutarnjega marketinga, svodeći posao zaposlenika na mehaničke funkcije koje pružaju malo u pogledu izazova, samopoštovanja ili osobnoga užitka. Menadžer orijentiran na operativno poslovanje veže njihove ruke i ograničava njihovu sposobnost da zadovolje goste. (Kotler, Bowen, Makens 2006.)

5. Unutarnji marketing na primjeru Le Meridien Lava

Pronalazak zaposlenika koji su dobri u stvaranju uslužnoga iskustva središnji je cilj i glavni kriterij pri zapošljavanju organizacijama. (Kotler, Bowen, Makens 2006.) U hotelu „Le Meridien Lav“ u Splitu, svi zaposlenici moraju pohađati treninge na kojima uče o brendu Marriott, hotelskom poduzeću, njezinom utemeljenju, vrijednostima i vjerovanjima, misiji i cilju. Zaposlenici prolaze više vrsta treninga, ovisno o poslu kojega obavljaju ili će obavljati. Svaki novi zaposlenik obučava se o pristupu i načinu rada, te ophođenju prema gostima. Većina treninga održava se prije početka sezone kada zaposlenici mogu svoje znanje primijeniti na praksu. Za svaki odjel postoje i grupni treninzi, tako na primjer za recepcijski odjel zaposlenike se dodatno obučava o programu u kojem će raditi, načinu pristupa gostu od samog početka kao što je pozdravljanje gosta, slušanje gosta, rješavanje pritužbi, svakodnevnoj korespondenciji putem direktnih i indirektnih kanala, prepoznavanju želja i potreba gostiju te spremnost za rješavanju istih tijekom boravka gosta do njegovog odlaska, rješavanju posebnih zahtjeva s ciljem maksimalnoga zadovoljstva gosta, samostalnosti u donošenju odluka i odgovornosti te svakodnevnoj komunikaciji i suradnji s drugim odjelima.

Hotel Le Meridien Lav želi da se zaposlenici osjećaju kao dio tima. Dobro obučeni zaposlenici koji primjenjuju unutarnji marketing mogu pružiti kvalitetnu uslugu, što pomaže imidžu tvrtke, privlačeći više gostiju i zaposlenika. U hotelu Lav, zaposlenici prije početka sezone obvezno budu informirani o svim budućim događanjima te uslugama koje će hotel promovirati i nuditi gostima. Zaposlenici na recepciji, imaju priliku obići sve restorane u hotelu prije sezone kako bi probali svaku vrstu hrane koja se nudi pojedinačno za svaki restoran pri čemu ih kolege iz restorana uslužuju. Zaposlenici nakon večera, iz prve ruke mogu gostima uz ponuđene menije

detaljnije objasniti o proizvodima koje su probali, stvarajući bolju informiranost i promociju hotelskih proizvoda.

Stalna komunikacija između uprave hotela i zaposlenika je ključna. Ne samo grupni sastanci, nego i redoviti individualni sastanci zaposlenika i uprave. Svaki zaposlenik koji je u izravnom kontaktu s klijentima komunicira sa stotinama klijenata. Menadžeri bi se trebali sastajati sa zaposlenicima kako bi dobili uvid u potrebe klijenata i odrediti kako tvrtka može olakšati zaposlenicima pružanje usluga. (Kotler, Bowen, Makens 2006.) Zaposlenike je potrebno i nagraditi i pohvaliti za njihov rad. Sustavi nagrada i bonusi koji se temelje na postignućima zadovoljstva klijenata jedna su od metoda nagrađivanja zaposlenika. (Kotler, Bowen, Makens 2006.) U hotelu Lav, na mjesečnoj bazi bira se zaposlenik mjeseca kojega nominiraju kolege predstavnici iz svakoga odjela. Iza sezone se na gala večeri nominiraju najbolji radnici koji su imali najviše pozitivnih recenzija koje su gosti ostavljali putem društvenih mreža ili osobno ispunjavali upitnike koji su kasnije proslijeđeni ljudskim resursima. Također postoje i nagrade za najbolji odjel te razne individualne nagrade koje su izdvojile određene kolege u pružanju izvarendih usluga nasprem drugih kolega. Igraju se razne lutrije koje za cilj imaju prikupljanje novaca u dobrotvorne svrhe. Nagrade su većinom u obliku putovanja unutar zemlje, ali i izvan zemlje. Putovanja obično sadrže tri noćenja s uključenim doručkom što zaposlenike posebno motivira za daljnji rad. Osim nagrada, svo osoblje hotela zajedno večera te se zabavlja uz popratnu glazbu. Zadovoljstvo gostiju je važno, ali bez zadovoljnih, motiviranih zaposlenika nećemo imati besprijeckornu uslugu, niti zadovoljnog zaposlenika.

6. Zaključak

Zadaća unutarnjega marketinga je osposobiti i motivirati zaposlenike kako bi oni mogli što uspješnije i bolje obavljati svoj posao. Zaposlenici nisu samo radnici koji obavljaju svakodnevni posao, već su najbitniji resurs hotelskoga poslovanja. Svako hotelsko poduzeće koje kontinuirano ulaže u svoje zaposlenike uvažavajući i slušajući njihova svakodnevna mišljenja te koje ulaže u obuku i rast zaposlenika će u budućnosti ostvariti, uz konkurentsku prednost na turističkom tržištu, i kvalitetnu uslugu koju će gosti prepoznati i zbog koje će se vraćati u hotel. Ljudska empatija, razumijevanje i ljubav prema radu se vide na svakom zaposleniku te je zbog toga prioritetno imati zadovoljnoga radnika. Imati kvalitetnoga, obrazovanoga zaposlenika koji voli raditi i razumije svoj posao, koji ima pozitivan stav prema gostima i hotelskoj industriji za koju radi, ima određeni stupanj slobode pri stvaranju i pružanju

usluge pri kojem stvara poseban osjećaj da pridonosi razvoju i cilju svoje tvrtke je od najznačajnije vrijednosti koje jedno hotelsko poduzeće može imati.

Literatura:

1. Philip Kotler, John T. Bowen, James C. Makens- „Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu“- str. (6), (46-49), (51-59), (63-71), (652)
2. Zdenko Cerović, 2010. – „Hotelski menadžment“ str. (553-557)