

# Interni marketing u uslužnom sektoru Hrvatske

---

**Terlević, Tanja**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:432909>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-03**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

**TANJA TERLEVIĆ**

**INTERNI MARKETING U USLUŽNOM SEKTORU HRVATSKE**

Diplomski rad

Pula, 2017

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

**TANJA TERLEVIĆ**

**INTERNI MARKETING U USLUŽNOM SEKTORU HRVATSKE**

Diplomski rad

**JMBAG: 0145034233, redoviti student**

**Studijski smjer: Marketinško upravljanje**

**Predmet: Interni marketing**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Marketing**

**Mentor: doc. dr.sc. Erik Ružić**

Pula, ožujak 2017. godine

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

Student

---

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

## IZJAVA o korištenju autorskog djela

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

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

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

Potpis

---

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. USLUGE</b> .....	3
2.1. Razvoj uslužnog sektora .....	4
2.2. Izazovi uslužnog marketinga.....	10
2.3. Specifična obilježja usluga .....	12
2.4. Marketinški splet usluga.....	16
2.5. Uslužni trokut .....	18
2.6. Kvaliteta usluge i zadovoljstvo korisnika .....	20
2.7. Ljudi u uslužnim poduzećima .....	21
2.8. Suvremeni trendovi u marketingu usluga .....	24
<b>3. INTERNI MARKETING</b> .....	28
3.1. Razvoj internog marketinga .....	30
3.2. Modeli internog marketinga.....	34
3.2.1. Berryjev model internog marketinga .....	34
3.2.2. Grönroosov model internog marketinga.....	36
3.2.3. Meta-model internog marketinga.....	37
3.2.4. Okvir za interni marketing uslužnih djelatnosti.....	39
3.3. Razvijanje internog marketing spleta .....	40
3.3.1. Proizvod/usluga .....	41
3.3.2. Sudionici – ljudi.....	42
3.3.3. Proces .....	46
3.3.4. Cijena .....	47
3.3.5. Interna komunikacija/promocija .....	49
3.3.6. Mjesto/distribucija .....	53
3.3.7. Fizički dokazi .....	54
3.4. Uloga menadžera u internom marketingu .....	55
3.5. Interni marketing kao preduvjet za uspjeh na suvremenom tržištu .....	59
<b>4. PREGLED LITERATURE O INTERNOM MARKETINGU</b> .....	64

<b>5. ISTRAŽIVANJE INTERNOG MARKETINGA U USLUŽNOM SEKTORU REPUBLIKE HRVATSKE</b> .....	70
5.1. Metodologija i ciljevi istraživanja .....	70
5.2. Analiza rezultata istraživanja.....	733
5.3. Ograničenja istraživanja .....	78
5.4. Implikacije za znanost i praksu .....	79
5.5. Prijedlozi za buduća istraživanja.....	80
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	81
<b>LITERATURA</b> .....	82
<b>Popis tablica i slika</b> .....	86

## 1. UVOD

Usluge su sastavni dio naših života, koristimo ih ili pružamo svakodnevno, a da toga ponekad nismo ni svjesni. Sektor usluga zauzima sve veći udio u BDP-u suvremenih gospodarstava, ne računajući tzv. „skriveni sektor usluga“ odnosno sve usluge koje se pružaju kao potpora ostalim sektorima. Sukladno porastu broja usluga i njihovih korisnika, razvila se i snažna konkurencija te je sve teže plasirati i diferencirati svoje usluge od konkurencije. Marketing usluga sve se više razvija, a pozornost se prebacuje sa same usluge i njene prodaje - na korisnika, prema kojem se nastoji orijentirati cijelo poduzeće i njegovi djelatnici, prilagođavajući uslugu korisniku i pružajući je na način da se isporuči maksimalna vrijednost korisniku. To nije uvijek lako postići, jer će korisnikovo zadovoljstvo uslugom tzv. kontaktnog osoblja uvelike ovisiti o postupcima uslužnog osoblja – posebice osoblja prve linije – a ljudi su element kojim je vrlo složeno upravljati zbog razlika koje među njima postoje. No upravo su zaposlenici ti koji mogu diferencirati poduzeće te predstavljati konkurentsku prednost na suvremenom tržištu. Stoga je moguće zaključiti da su ljudi svakako ključni u pružanju usluga te da je odabir i zadržavanje pravih djelatnika bitno, ali ništa manje nego njihovo zadovoljstvo.

Što su usluge, njihov razvoj, specifičnosti i suvremeni trendovi u svijetu usluga, teme su koje se obrađuju u prvom poglavlju ovog rada.

Drugo poglavlje bavi se temom internog marketinga. Daje se pregled literature i istraživanja na temu internog marketinga te se ukazuje na vezu između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika. U tom se poglavlju ističe složenost postizanja zadovoljstva korisnika te efikasnog poslovanja i profita, te se ukazuje upravo na interni marketing kao jednog od alata koji djelujući unutar organizacije te osluškajući potrebe djelatnika, nastoji provoditi aktivnosti i radnje usmjerene prema njima te time stvarati pogodnu organizacijsku kulturu i filozofiju usmjerenja ka korisnicima što bi u konačnici trebalo rezultirati zadovoljnim djelatnicima, odnosno kvalitetno isporučenom uslugom.

Iako se mogu istaknuti mnoge koristi internog marketinga, on je u Hrvatskoj još relativno neistražen te je dostupno malo literature na tu temu, što je vidljivo iz trećeg,



pretposljednem poglavlju ovog rada. Stoga se u ovom radu, u četvrtom poglavlju, istražuje primjena internog marketinga u uslužnim poduzećima u Hrvatskoj kako bi se kroz analizu rezultata dobila bolja predodžba o tome koliko je zapravo interni marketing prepoznat pojam u Hrvatskoj te se nastoji odgovoriti na pitanje jesu li se uslužna poduzeća koristila njegovim prednostima kako bi poboljšala svoje poslovanje.

Prilikom pisanja ovog diplomskog rada korištena je znanstvena literatura dostupna u knjižnici, znanstveni članci iz raznih baza podataka te ostali nespecificirani Internet izvori. Rad je pisan korištenjem induktivne metode, metoda analize, klasifikacije, kompilacije, statističke i komparativne metode te osobnim prikupljanje podataka (anketiranje).

## 2. USLUGE

Usluge su realnost naše svakodnevice i gotovo neizbježan dio nje. Uslugama smo okruženi od djetinjstva, a o njima smo ovisni do te mjere da kvaliteta određenih usluga koje primamo u ranijim godinama naših života može odrediti njegov daljnji tok i smjer. One nam omogućavaju zadovoljenje nekih potreba, rješavanje naših problema ili pak pružanje zadovoljstva.

Postoji zaista mnogo definicija usluga. Najkraće rečeno, usluge su djela, procesi ili izvedbe (Zeithamel, Bitner 1996). Može se reći da je „usluga svaki čin ili djelo koje jedna strana može ponuditi drugoj, a koje je u suštini neopipljivo i ne nosi sa sobom nikakvo vlasništvo. Proizvodnja usluga može, ali i ne mora biti vezana uz fizički proizvod.“ (Kotler, Keller, Martinović 2014, str. 356) Lovelock, Vandermerwe i Lewis (1999) definiraju usluge kao ekonomske aktivnosti kojima se stvaraju vrijednosti i pružaju koristi korisnicima, u specifično vrijeme i na specifičnim mjestima, a nastaju kao rezultat potrebe za promjenom od strane primatelja usluge. Ponudu usluga sačinjavaju čiste usluge ili pak one koje prate opipljive proizvode ili zajedno sa robom čine ponudu u jednakom omjeru. Drugi je pak slučaj da ponudu sačinjava glavna usluga, ali da ona uključuje i neke opipljive elemente bez kojih je neizvediva (Kotler, Keller, Martinović 2014). Usluge pronalazimo u privatnom i državnom sektoru, profitnom i neprofitnom sektoru – i dok one čine osnovnu djelatnost uslužnih poduzeća, svoje mjesto su pronašle čak i u proizvodnim poduzećima. One danas imaju veliki značaj u gospodarstvu i imaju posebnu ulogu na suvremenim tržištima, stoga ih je potrebno poznavati, razumjeti i posjedovati barem neko osnovno znanje o njima. Prvi korak ka tome je njihova klasifikacija, kako bi se uopće mogle razaznati osnovne razlike između njih.

Usluge je moguće klasificirati na više načina, no taj zadatak nije nimalo lak budući da se usluge iz jedne kategorije vrlo lako mogu zamijeniti ili svrstati i u neku drugu kategoriju. Dibb, Simkin, Pride, Ferrell (Došen 2010) usluge klasificiraju prema vrsti tržišta, prema stupnju radne intenzivnosti, prema stupnju kontakta sa korisnikom, prema subjeku koji pruža uslugu ili cilju subjekta koji pruža uslugu. Pa tako one mogu biti usmjerene prema individualnim ili poslovnim korisnicima, radno intenzivne ili kapitalno intenzivne, visokog stupnja kontakta sa korisnikom ili nižeg stupnja kontakta, profesionalne, neprofesionalne, profitne ili neprofitne. Lovelock,

Vandermerwe i Lewis (1999) još navode podijele prema vremenu i mjestu primanja usluge, prema tome da li je usluga standardizirana ili prilagođena, prema prirodni odnosa sa korisnikom, prema opsegu u kojem su potražnja i ponuda u ravnoteži itd.

Nadalje, dijele usluge prema procesima, koji mogu varirati od veoma jednostavnih, koji uključuju tek par koraka, do veoma složenih. Na temelju opipljivih aktivnosti prema ljudima, njihovim tijelima ili stvarima u njihovom vlasništvu ili na temelju neopipljivih aktivnosti prema umovima ljudi ili njihovoj neopipljivoj imovini, usluge se može klasicirati na: usluge procesiranja ljudi (frizer, fizikalna terapija, zdravstvo itd.), usluge procesiranja stvari (popravci, održavanja, pranje rublja i sl.), usluge mentalnog procesiranja (edukacija, muzički koncerti, religija itd.) i procesiranja informacija (programiranje, bankarstvo, osiguranje itd.)

Unutar sektora usluga, one se mogu podijeliti u nekoliko glavnih sektora, a to su: poslovne i profesionalne usluge (oglašavanje, arhitektura, računovodstvo, pravne usluge, IT i dr.), komunikacije (audiovizualne komunikacije, poštanske, telekomunikacijske usluge i dr.), građevinarstvo i povezane usluge, usluge distribucije, usluge edukacije, energetske usluge, zdravstvene i socijalne usluge, turizam i transport (WTO, 2015)

Posebno zanimljive za ovaj rad jesu usluge visokog stupnja kontakta sa korisnicima jer upravo one predstavljaju najveći izazov, kako samim poduzećima tako i njihovim djelatnicima, ali i korisnicima.

Daljnja potpoglavlja namjenjena su boljem upoznavanju i razumijevanju samih usluga i uloge uslužnog sektora u suvremenim gospodarstvima sa krajnjim ciljem razumijevanja usluga u kontekstu internog marketinga, koji je i tema ovog rada.

## **2.1. Razvoj uslužnog sektora**

Uslužni sektor zaista je širok pojam koji je u proteklim desetljećima izazvao sve veći interes kod ekonomista, marketera i čelnika Vlada i gospodarstava. Interes za usluge počeo je 1970-ih u više zemalja istovremeno (Gummesson, Grönroos, 2012) Uslužni sektor danas se susreće posvuda - u državnoj upravi (usluge pružaju i Vlade), kako

kod profitnih tako i neprofitnih privatnih ili pak javnih poduzeća i organizacija. Usluge se susreću i u proizvodnom sektoru i postaju sastavni dio njega.

Uslužni sektor u suvremenim tržišnim gospodarstvima svakako je predmet kojem se treba obratiti posebna pažnja. Djelomice to proizlazi iz činjenice da je danas teško pronaći poslovnu aktivnost, poduzeće, koje u svojem radu ne sadržava barem neke od elementa usluga, odnosno barem nešto neopipljivosti, što je glavna karakteristika usluga (Došen, 2010).

Usluge dominiraju u razvijenim tržišnim gospodarstvima, zapošljavaju velik broj ljudi (uglavnom i višestruko veći nego kod proizvoda) te njihov udio u BDP-u neprestano raste.

Na uslužni sektor djelovale su mnoge snage koje su dovele do njegove ekspanzije (Lovelock, Vandermerwe i Lewis, 1999): promjene u regulacijama, razne tehnološke inovacije, porast franšiza, uslužnog lanca općenito, internacionalizacija i globalizacija, pritisak na poduzeća da se poboljša produktivnost, pokret „kvalitete usluge“, ekspanzija leasinga i poslova iznajmljivanja, pojava proizvođača kao pružatelja usluga itd. Turizam, komunikacije, financijske usluge, pozivni centri i sl. djelatnosti polako su počele istiskivati tradicionalne sektore poput agrikulture, rudarstva, brodogradnje i dr.

Osim toga demografske promjene poput produljenog životnog vijeka, ubrzane urbanizacije i potrebe za infrastrukturnim i ostalim pratećim uslugama dovele su do drukčijih potreba kod korisnika i time i povećane potražnje za tim uslugama. Društvene promjene poput povećanja broja zaposlenih žena (što rezultira i većim obiteljskim prihodima) ili starenja stanovništva (što je slučaj u Hrvatskoj) snažno utječu na porast potražnje za određenim uslugama kao što su npr. održavanje domaćinstva, briga o starijima ili čuvanje djece, jer majke više nisu isključivo vezane uz dom. Veća razina prihoda povećava i obiteljsku potrošnju na putovanja i slične usluge. Proces internacionalizacije i rastuća složenost životnih uvjeta te potreba za novim znanjem i tehnologijama i odgovorima na razne izazove na neki način nameće određene usluge kao nužne i neizbježne. Tu su i ekonomske promjene – već spomenuta globalizacija te s druge strane specijalizacija. Snažno utječu i političko-zakonodavne promjene poput udruživanja zemalja na ekonomskim, političkim i

drugim osnovama, povećanja administrativnog aparata, složenosti poslovnih transakcija i drugo (Došen , 2010).

Prema Kemekliene et. al (2007) već spomenuta specijalizacija je imala velik utjecaj na porast sektora usluga, ali više prividno. Outsourcing je postao sve uobičajeniji, što je utjecalo na statistički porast usluga u BDP-u jer su se mnoga proizvodna poduzeća odlučila koncentrirati strogo na svoju djelatnost, a ostale „uslužne“ aktivnosti koje su do sada radila, prepustila su uslužnim poduzećima. Međutim liberalizacija mnogih procesa olakšala je poduzećima poslovanje i slobodu u kreiranju svoje ponude, a spajanja i pripajanja poduzeća postala su sve učestalija te su te promjene realno doprinijele porastu tog sektora. U nekim područjima, kao npr. na području Europske unije, na porast usluga i trgovinu uslugama uvelike je utjecalo otvaranje granica i mobilnost radne snage.

Istovremeno, dok je outsourcing kroz povijest utjecao na statistički porast sektora usluga, usluge su u današnjici postale stvarni imperativ za proizvodna poduzeća, kao rezultat sve zahtjevnijih, informiranijih potrošača čija očekivanja rastu i sve složenije ponude. Deregulacija industrije omogućila je slobodnije formiranje marketinških strategija, a sve veća potreba za profesionalnim uslugama i mogućnost oglašavanja takvih usluga (što nekada nije bio slučaj) te potreba za razvojem novih usluga koje prate napredak tehnologije još su samo neki od faktora koji su snažno utjecali na sektor usluga (Zeithaml i Bitner, 1996).

Koliko se uslužni sektor razvio i kolika je njegova uloga danas u gospodarstvima svijeta najbolje se može prikazati kroz brojke i neke statističke podatke.

Dobar pokazatelj za veliki porast usluga jest SAD u kojem je 1929. godine 55% zaposlenih od ukupnog broja radne snage bilo zaposleno u tom sektoru, a sačinjavao je cca. 54% BDP-a. U ranim 90-ima ti su brojevi porasli na čak 73% BDP-a i na brojku od 78 % zaposlenih u sektoru usluga (Zeithaml, Bitner, 1996).

Prema podacima Svjetske banke sredinom 90-ih godina 2/3 svjetskog BDP-a otpadalo je na usluge, što je i duplo više nego 1980-ih. Sektor usluga i danas je najveći sektor na svijetu (Svjetska banka, 2016).

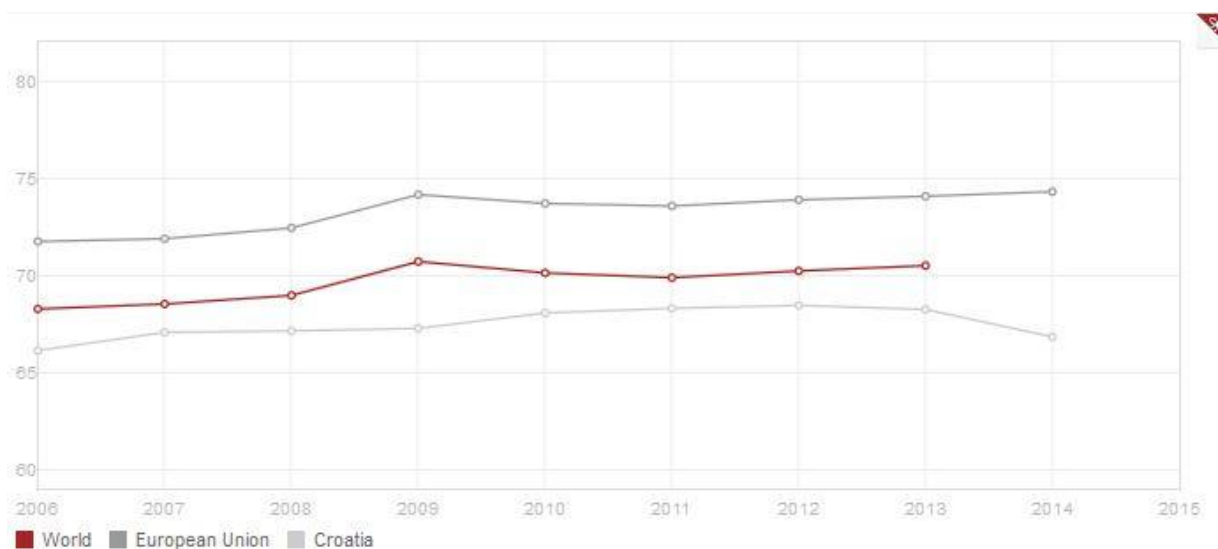
I u nešto bližim godinama, npr. u 2014. godini čak 63,5 % svjetskog bogatstva proizišlo je od sektora usluga. Najveći proizvođač usluga bio je SAD sa otprilike 13.5

trilijuna američkih dolara, a sektor usluga bio je najveći sektor u 194 zemlje svijeta i sačinjavao je više od 80% BDP-a u čak 30 zemalja (Statistics Times, 2015).

Sektor usluga je neprestano u porastu i to je ono što ga čini posebno zanimljivim svim poduzetnicima i menadžerima.

Na Slici 1. može se vidjeti značaj sektora usluga u posljednjih desetak godina na razini svjetskog gospodarstva (crvena linija), gospodarstva Hrvatske (svjetlo siva linija) i Europske Unije (tamno siva linija). Iz prikaza je jasno vidljivo da je udio sektora usluga u BDP-u ovih zemalja zaista velik i da je pretežito u porastu. Iako je u Hrvatskoj u 2014. godini sa 66,8% BDP-a zabilježen malen pad spram 2013. godine, on je zaista neznatan. Na razini EU udio BDP-a se popeo sa 71,7 % 2006. godine na 74,3 % 2014., a sektor usluga danas u svijetu čini i više od 70% BDP-a.

**Slika 1.** Udio sektora usluga u ukupnom BDP-u (svijet, EU, Hrvatska)



**Izvor:** Svjetska banka, <http://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TETC.ZS/countries/1W-EU-HR?display=graph> (25.1.2016)

No budući je ovo relativno malen raspon godina, da bi se uvidio porast ovog sektora poželjno je uzeti u obzir podatke iz nekih ranijih godina koji dokazuju koliko su usluge pretekle sektor proizvodnje. Primjerice 1981. godine u Bugarskoj je na sektor usluga otpadalo tek 29,7% BDP-a, a taj je broj porastao čak na 67,7 % 2014 godine. Francuska je sa 66,2% 1981 godine porasla na 78,9 % 2014. U nekim zemljama udio

sektora usluga u BDP-u je manji, ali raste, kao npr. u Indiji gdje je 2014 sektor usluga činio 52,1% BDP-a, što predstavlja porast od 11,3 % spram 1981. U Turskoj je također zabilježen rast od 16.5 % od 1981 do 2014 godine. Zanimljivo je istaknuti UK i SAD jer je u njima 2013. godine sektor usluga sačinjavao čak 78% BDP-a. No postoje i zemlje, kao što je npr. Gibraltar, u kojima je cjelokupno gospodarstvo sazđano na uslugama te one čine 100% BDP-a.

Dakle oko brojki se ne može diskutirati i one bez daljnega ukazuju na to da bez usluga danas gotovo i nema gospodarstva. Znatno se povećala i međunarodna trgovina uslugama. Primjerice u posljednjem desetljeću u EU izvoz usluga iz EU u ostatak svijeta porastao je sa 367 milijardi eura u 2004. na 684 milijarde eura u 2013., dok se uvoz povećao sa 321 milijardu eura na 511 milijarde eura (Hrvatska udruga poslodavaca, 2014).

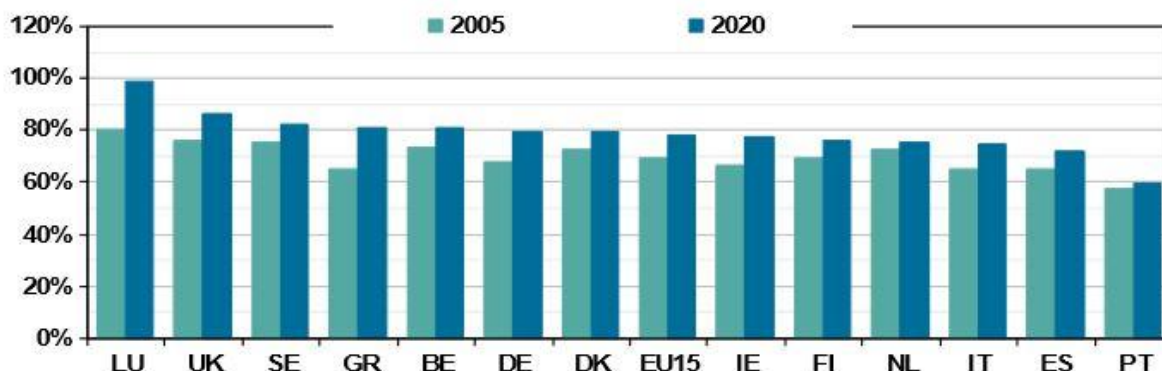
EU-ov izvoz usluga u ostatak svijeta u 2014. godini povećao se za 29% u odnosu na 2010., dok se uvoz povećao tek neznatno manje, za 27 % (Europe Direct Karlovac, 2015).

Općenito se može reći da usluge bilježe najbrži porast u trgovini EU i da trgovina uslugama raste barem 10% brže nego trgovina dobrima.

Uslužni sektor također zapošljava najviše ljudi i otvara najviše novih radnih mjesta. Konkretno za EU se može reći da je glavni izvor novih poslova u EU i pretpostavlja se da će taj trend i rasti (Kemekliene et al., 2007). Prema podacima Svjetske banke, zapošljavanje u EU iznosi čak 70,7% 2014. godine. U 2010. godini u SAD-u čak je 81% od ukupne radne snage bilo zaposleno u sektoru usluga.

Na Slici 2. istaknuto je nekoliko zemalja članica EU te postotni udio zaposlenja u uslužnom sektoru 2005. godine (na temelju podataka iz Eurostata dostupnih 2006. godine) u odnosu na očekivani rast zaposlenja do 2020. godine, koji se temelji na vlastitom izračunu autora prikaza (Kemekliene et al.).

**Slika 2.** Zapošljavanje u uslugama u odabranim članicama EU (% od ukupnog zaposlenja)



**Izvor:** Kemekliene G., Connolly H., Keune M., Watt A. (2007) *Service employment in Europe: now and in the future*, ETUI-REHS and UNI-EUROPA, Brussels, str. 52 <http://library.fes.de/pdf-files/gurn/00272.pdf> (25.1.2016)

Vidljivo je iz ove slike da je za neke zemlje uslužni sektor zaista primaran i da je njegov značaj ogroman, primjerice za Luksemburg u kojem bi do 2020. godine cjelokupna radna snaga mogla biti zaposlena upravo u tom sektoru.

Očito je da su usluge dominante u razvijenim gospodarstvima, međutim kako navode Lovelock, Vandermerwe i Lewis (1999) dominacija uslužnog sektora nije „rezervirana“ samo za veoma razvijene zemlje, štoviše, statistika Svjetske banke koju navode ukazuje na to da na usluge u mnogim zemljama Latinske Amerike otpada više od pola BDP-a te da je u tome sektoru zaposleno više od pola radne snage. Uzevši u obzir činjenicu da se u mnogim zemljama dobar dio trgovine i sličnih djelatnosti odvija na crnom tržištu, što nije nigdje statistički evidentirano, može se reći da su usluge daleko bitnije nego što se to može isčitati iz podataka.

Sagledajući sve navedene podatke, jasno je zašto je bitno posvetiti posebnu pažnju svijetu usluga – jer je on zaista velik i moćan. Štoviše, ukoliko se uzme u obzir i tzv. skriveni sektor usluga, on postaje još snažniji. Skriveni sektor usluga se odnosi na sve poslovne aktivnosti, odnosno usluge koje djelatnici pružaju jedni drugima (tzv. interne usluge) ili pak sve aktivnosti uslužnog karaktera koje pružaju poduzeća koja su okarakterizirana kao proizvodna, te su stoga te aktivnosti svrstane u doprinos proizvodnog sektora, a ne uslužnog. Opipljivim proizvodima može se dodati niz komponenti kojima se podiže vrijednost pa tako proizvodna poduzeća danas koriste



upravo usluge kako bi diferencirala svoju ponudu i pokušala postići konkurentsku prednost, stoga je i opseg tog „skrivenog sektora“ sve veći.

Ono što je posebno zanimljivo i ključno primjetiti jest da iako je to već prilično snažan sektor, još nije kraj njegove ekspanzije. Prema izvješću američkog Ureda za statistiku rada, uslužni sektor i dalje će biti dominantan generator zapošljavanja u gospodarstvu, stvarajući dodatnih 14,6 milijuna radnih mjesta do 2018. godine dok će proizvodni sektor obilježiti pad, kao što je to bio slučaj i u periodu od 1998 do 2008. godine (Kotler, Keller, Martinović 2014).

Upravo radi ogromnog značaja ovog sektora kao tema rada odabran je interni marketing u uslužnom sektoru te se kroz ovo poglavlje o uslugama nastoji pojasniti pojam usluga i njihovih specifičnosti, kao i marketinga usluga kako bi se nadalje lakše razumjela problematika internog marketinga i uloga njegove primjene u uslužnim poduzećima.

## **2.2. Izazovi uslužnog marketinga**

Poradi dominacije uslužnog sektora u suvremenim gospodarstvima, marketing usluga danas je od posebnog interesa za marketare jer se on uvelike razlikuje od marketinga proizvoda. No pažnja usmjerena uslugama i dalje je nedostatna, kako u svijetu, tako i u Hrvatskoj. Neki od razloga tome jesu što mnogi marketeri vjeruju da su znanja iz marketinga proizvoda u potpunosti primjenjiva na usluge ili pak da su uslužna poduzeća nedovoljno velika da bi im se pridavala tolika pažnja. Uvriježeno je i mišljenje da će obrazovanje iz područja proizvodnje bolje pogodovati zaposlenju (Došen, 2010). No razlika između proizvoda i usluga je zaista velika jer su dobra fizički objekti ili naprave koje se prilikom kupovine dobiva u vlasništvo dok su usluge, kako su već i definirane, radnje ili izvedbe stoga im se i ne može pristupiti jednako. U prilog tome govori i činjenica koju navode Zeithaml i Bitner (1996) da su ljudi koji su se premjestili iz proizvodnih poduzeća u uslužna, čak i ako su ona bila veoma poznata, a oni veoma uspješni, shvatili da njihovo iskustvo iz marketinga proizvoda nije dovoljno za suočavanje sa novim izazovima koji su se pred njima pružili. Ti izazovi proizlaze iz različitosti i specifičnosti usluga koje je potrebno dobro razumjeti kako bi se kvalitetno upravljalo marketingom usluga. I tradicionalni marketinški splet

nije dovoljan kada je riječ o uslugama i potrebno ga je proširiti, a kod usluga još k tome posebnu ulogu imaju ljudi i djelatnici jer oni često i predstavljaju samo poduzeće, odnosno uslugu. Poseban izazov kod usluga jest i to što je usluge teško mjeriti ili pak mjerenje nije unificirano.

Proces isporuke usluge je složen i sastoji se od mnogih elemenata. Osnovno se može podijeliti na tri, međusobno preklapajuća sistema, a to su (Lovelock, Vandermerwe, Lewis 1999): sistem operacija (kojeg sačinjavaju osoblje, sadržaji, oprema, od koji je samo dio ovog sistema vidljiv korisnicima, tzv. front office), sustav isporuke (kojeg predstavljaju vidljivi elementi operacije i korisnici koji ujedno mogu biti i aktivni sudionici isporuke) te marketing sistem (koji uključuje elemente tradicionalnog 4 P od kojih su već spomenuti isporuka i sam proizvod - usluga, ali i dodatne komponente kao što su sistem plaćanja, izloženost oglašavanju i prodajnom osoblju, komentari od usta do usta od drugih korisnika itd.)

Usluge se u marketinškoj literaturi često uspoređuju sa kazalištem u kojem su djelatnici i korisnici glumci koji igraju određene uloge prema nekom očekivanom scenariju, na postavljenoj sceni (Zeithaml, Bitner 1996).

Kod usluga veliki je naglasak na marketingu. Usluga mora biti oblikovana prema potrebi korisnika, sa realnom cijenom, distribuirana putem odgovarajućih kanala i aktivno promovirana korisnicima. Za usluge je veoma bitno razumjeti korisnike jer se nalaze u centru svih aktivnosti. Treba znati kome se usmjeriti, koje su njihove potrebe, želje i prohtjevi. Korisnike treba educirati kako bi bili što upoznatiji sa „scenarijem“ i kako bi se „predstava“ čim jednostavnije odigrala. Istovremeno, nije dovoljno pružati samo osnovnu uslugu, već potrošači očekuju i dodatne usluge odnosno one koje pridodaju vrijednost osnovnoj usluzi i sačinjavaju tzv. cvijet usluga, kojeg treba optimalno osmisliti.

Marketinški stručnjaci suočeni su sa mnogim promjenama koje se dešavaju kod usluga, kao što je npr. osnaživanje potrošača koji su sve informiraniji i čija je pregovaračka moć sve veća. Potrošači postaju sve sofisticiraniji u odabiru usluga i zahtjevniji. Žele jedinstvene ponude ili pakete, imaju mogućnost saznati puno informacija i uspoređivati konkurenciju putem interneta, društvenih mreža i drugih medija, ali isto tako putem tih istih medija izražavati svoje nezadovoljstvo. Zato je pružanje vrijednosti korisnicima i osiguravanje njihova zadovoljstva posebno bitno za

poduzeća jer čak 90% ljutih ili nezadovoljnih potrošača svoje će priče i iskustva podijeliti sa prijateljima (Kotler, Keller, Martinović 2014). Sudjelovanje potrošača u procesu isporuke usluge postaje sastavni dio usluge, a potreba za uključivanjem i zaposlenika u marketing kao preduvjet zadovoljavanja korisnika novija je paradigma u marketinškoj literaturi o kojoj govori upravo interni marketing koji je tema ovog rada.

### 2.3. Specifična obilježja usluga

Usluge se uvelike razlikuju od proizvoda, stoga je ključno razumjeti njihove specifičnosti, na koji način njima upravljati i što to sve podrazumijeva za marketinške stručnjake. Autori iz područja marketinga usluga navode pet osnovnih specifičnih obilježja usluga kojima se one razlikuju od proizvoda i iz kojih proizlaze izazovi i zahtjevi prilikom njihova oblikovanja, dizajniranja i isporučivanja. Te specifičnosti su (Došen 2010, Kotler et al. 2006, Lovelock, Vandermerwe, Lewis 1999): neopipljivost usluge, nedjeljivost proizvodnje od korištenja, neusklađivost (prolaznost), heterogenost (promjenjivost) i odsutnost vlasništva. Nadalje će se objasniti svaka od njih te neke i pojasniti na primjeru usluge obrazovanja kako bi se lakše razumjele.

Kao najbitnije i svakako najčešće spominjano obilježje, koje se navodi i u samoj definiciji usluga, valja pod brojem jedan objasniti **neopipljivost usluge**. Usluge je teško nuditi i njihovu je ponudu teško razumjeti jer je pravi izazov predstaviti ih baš onako kako bi htjeli da ih korisnik doživi. Za razliku od proizvoda, one se ne mogu vidjeti, opipati, doživjeti svojim osjetilima, usporediti na polici sa nekim drugim sličnim proizvodima ili pak testirati. Usluga se ne može čak ni posjedovati, ona se zapravo svodi na doživljaj koji se formira tek nakon korištenja usluge. Ipak valja napomenuti da one često uključuju opipljive elemente, no sama usluga koju kupac zapravo kupuje, uvijek ostaje neopipljiva. Npr. student koji se školuje u nekoj obrazovnoj ustanovi koristi uslugu obrazovanja – i ona je neopipljiva. Međutim on se susreće sa zgradom te ustanove, sa profesorima, sa dvoranama, projektorima, knjigama i drugim opipljivim elementima.

Neopipljivost usluge za poduzeća predstavlja i druge izazove osim već navedenih. Usluge se ne mogu pohraniti, lako ih je imitirati jer se ne mogu zaštititi patentima pa

traže neprestane inovacije i brzo reagiranje na zahtjeve potrošača. Posebno je teško odrediti njihovu cijenu jer za razliku od proizvoda, ne postoje materijalni inputi i troškovi putem kojih bi se mogla jednostavno formirati cijena uz dodavanje marže ili nekom drugom metodom.

Kako bi se nosila sa izazovom neopipljivosti, uslužna poduzeća nastoje se koristiti više osobnim nego neosobnim elementima, poticati usmenu komunikaciju, a posebno poslijekupovnu komunikaciju jer su kupci usluga skloniji vjerovati iskustvima drugih korisnika nego komunikaciji od strane poduzeća. Neopipljivost stvara osjećaj neizvjesnosti i zato je kod usluga ključno stvaranje osjećaja povjerenja prema poduzeću - na temelju komunikacije od strane poduzeća, osobnih prijašnjih iskustva ili iskustva od drugih osoba, na temelju imidža kojeg projicira poduzeće i dr. No budući da korisnik usprkos svemu i dalje nema pojma što ga očekuje, jako su bitni vidljivi elementi usluge putem kojih korisnici stvaraju neki dojam o usluzi i poduzeću koje ju pruža (upravo se putem tih elemenata i stvara imidž poduzeća) i cijene na temelju kojih se formira ideja o kvaliteti usluge. Ljudi traže dokaze o kvaliteti na temelju lokacije na kojoj se pruža usluga, sudeći prema ljudima koji je pružaju i njihovom izgledu, stavu, dojmu kojeg ostavljaju, na temelju opreme, informacijskog materijala kojeg vide i drugog. Što znači da će studenti ili njihovi roditelji prije odabira fakulteta na temelju informacija pruženih na web stranici, na temelju slika ustanove ili osobne posjete ustanovi, na temelju lokacije ustanove, prema modernom ili tradicionalnom izgledu zgrade, novijoj ili starijoj opremi, profesorima koji izgledaju uredno i stručno i ljubazno komuniciraju ili daju dojam nebrige, na temelju brošura koje su im dostupne, iskustvima drugih studenata, na temelju pogodnosti koje fakultet pruža (knjižnica, menza, dom za studente) oni će odlučiti koji fakultet odabrati – iako će u konačnici samu uslugu obrazovanja i na koji će način i koliko kvalitetno ona biti pružena, student doživjeti tek kada već krene na fakultet, a nekada i tek kada ga završi i počne raditi pa može suditi da li mu je stečeno znanje bilo dovoljno ili nije.

Budući da usluge nisu materijalne prirode i nisu ograničene striktno fizičkim distribucijom, one se mogu isporučivati i elektronskim kanalima.

**Nedjeljivost proizvodnje od korištenja** podrazumijeva istovremenost pružanja usluge i njene konzumacije. Neki elementi usluge se mogu prethodno steći, ali sama suština usluge se „troši“ u trenutku kada je netko i proizvodi, što podrazumijeva da se

iz proizvodnje ne može isključiti korisnika koji prima uslugu, kao ni druge korisnike, odnosno da se usluge ne mogu odijeliti od pružatelja. Interakcija između pružatelja i potrošača je nužna, bila ona direktna ili indirektna. Drugi ljudi (drugi korisnici koji se u nekom trenutku nalaze na mjestu di se pruža usluga i možda čekaju na nju) mogu biti dijelom usluge i utjecati na zadovoljstvo ili nezadovoljstvo uslugom jer oni postaju djelom atmosfere i uslužnog doživljaja i često ih nije moguće izolirati. No najveći utjecaj na doživljaj ipak ima kontaktno osoblje koje isporučuje uslugu. Radi svojstva nedjeljivosti teško je napraviti centraliziranu masovnu proizvodnju. Moguće je koristiti više mjesta na kojima se pruža usluga jer se često poduzeća suočavaju sa većom potražnjom. Kako bi se prevazišao problem nedjeljivosti potrebno je kvalitetno upravljavati i korisnicima usluga i djelatnicima, ali i svim ostalim elementima uslužnog procesa koji moraju biti usklađeni i reagirati pravovremeno kako bi ona osoba na prvoj liniji koja isporučuje uslugu mogla to uraditi upravo onako kako korisnik očekuje i želi.

Student prima uslugu obrazovanja u onom trenutku kada se profesor nalazi ispred njega u nekoj dvorani ili učionici i vodi nastavu. Predavanje je pak moguće snimiti pa da ga studenti slušaju u njima pogodno vrijeme, međutim same ispite, konzultacije i realnu interakciju koja se u nekom trenutku mora ostvariti sa profesorima nije moguće odvojiti od korisnika i pružatelja usluge. Osim toga usluga obrazovanja u nekoj instituciji podrazumijeva i kontakt sa ostalim službama, kao npr. studentskom službom, informatičkom službom itd. Student prima njihove usluge u onom trenutku kada se one i proizvode. Na studentov doživljaj predavanja utječu i njegove kolege koje predavanje mogu svojim sudjelovanjem učiniti zanimljivijim ili ga pak ometati. Mogu djelovati poticajno na samog studenta ili upravo suprotno, ali oni su svakako dio doživljaja.

**Neusklađivost (prolaznost)** odnosi se na nemogućnost proizvodnje usluga u nekom većem broju i potom njihovo skladištenje, odnosno nemogućnost stvaranja zaliha. Usluge su performanse i kako je već spomenuto, one se proizvode kada i troše. Zato je kod usluga vrijeme iznimno bitno jer se ono ne može nadoknaditi. Propuštene prilike za pružanjem usluge ostaju propuštene.

Poradi ovog svojstva usluge poduzeća moraju voditi računa o upravljanju ponudom i potražnjom, radi čestih oscilacija između njih. Što znači da se nastoji povećati

potražnja u razdobljima kada je ona inače manja, kako bi se rasteretio period kad je veća. Time se usluga može kvalitetnije pružiti, a ujedno i maksimalno iskoristiti kapacitet. To se postiže najčešće diferenciranjem cijena, pružanjem dodatnih usluga i sličnim metodama. Veoma je bitan sustav rezervacija jer omogućava maksimalno iskorištavanje vremena i upravljanje kapacitetima. Ukoliko su poduzeća uvijek spremna sa brojem osoblja i osnovne opreme koja je potrebna za pružiti uslugu mogu se lakše prilagoditi većoj potražnji, ali mogu koristiti i razne mogućnosti kao recimo sezonsko zapošljavanje ili zapošljavanje na pola radnog vremena.

Ono na što su korisnici jako osjetljivi danas jest svakako vrijeme, a budući da ne mogu brzinski primiti prethodno uskladištenu uslugu, nego moraju čekati na svoj red, treba veoma paziti na čekanje jer su na to veoma osjetljivi.

**Heterogenost (promjenjivost)** usluga jest posljedica uključenosti ljudskog čimbenika u proces pružanja usluge, a upravo je taj čimbenik najteže kontrolirati. Moglo bi se reći da su ljudi, uslužno osoblje, input u proizvodnji usluga. S obzirom na njihovu različitost i osobine pojedinaca output je teško standardizirati i postići uvijek jednaku kvalitetu. Usluge se proizvode kada i isporučuju u „realnom vremenu“ i od strane „realnih ljudi“ koji nisu roboti niti aparati i imaju svoje osjećaje, karakterne osobine, svoje stavove, vrijednosti, različite stupnjeve obrazovanja, ciljeve, motivaciju. Svi djelatnici koji pružaju određenu uslugu neće je jednako isporučiti, čak ni isti djelatnik neće svaki put to jednako uraditi. Kvaliteta usluge ovisi o tome tko ih pruža i teško ju je kontrolirati, ali ona ovisi i o tome tko je prima jer u konačnici, kvaliteta se odnosi na to u kojoj su mjeri zadovoljene potrebe i očekivanja korisnika. Različiti korisnici različito percipiraju usluge, ovisno o njihovom znanju, iskustvu, volji, raspoloženju i ostalim čimbenicima. Njihova uključenost u proizvodni proces je veća nego kod proizvoda i često su aktivno uključeni u pomaganje pri isporuci usluge. Npr. student koji na predavanju ne sluša i ne sudjeluje ili ne odrađuje vježbe i zadatke koje bi trebao ili pak nije savladao neko znanje iz prethodnog kolegija potrebnog za novi kolegij, neće primiti jednaku korist i vrijednost kao onaj student koji je surađivao sa profesorom i izvršavao svoje obveze pravovremeno i kvalitetno. Bitno je dakle i znanje korisnika i koliko je on upoznat sa uslugom i procesom isporuke te njegovo prethodno iskustvo u korištenju usluge.

Heterogenost usluge pak omogućava individualan pristup korisnicima, ali je upravo tu potreban oprez jer bi se drugi korisnici mogli smatrati zakinutima ukoliko smatraju da se nekome drugome posvetilo više vremena i pažnje nego njima.

Kada je riječ o djelatnicima, koji u očima korisnika predstavljaju samu uslugu i organizaciju, upravljanje njihovim zadovoljstvom i orijentacijom ka korisniku je ključno i upravo ovdje interni marketing pronalazi svoje mjesto.

**Odsutnost vlasništva** čini jednu od osnovnih razlika između proizvoda i usluge. Nakon kupnje proizvoda on ostaje u vlasništvu kupca dok god mu koristi, ne razbije se, ne izgubio funkcionalnost ili ga jednostavno ne baci ili pokloni nekome. Kod usluga je situacija drukčija jer je usluga iskustvo, a ono se ne može posjedovati, može se samo doživjeti. Ono ostaje u sjećanju i potiče negativne ili pozitivne emocije kada se prizove, ali ne postoji kao opipljivi dokaz da je usluga ikada postojala. Neki njeni elementi mogu ostaviti opipljivi „dokaz“ (kao npr. studentski indeks, diploma, materijali sa predavanja), ali sama usluga ne (znanje koje je student dobio tijekom obrazovanja ne može se prikazati i opipati) Zato se kod trgovanja sa uslugom radi o trgovanju sa vrijednostima koje korisnik prima, ne sa dobrima.

## **2.4. Marketinški splet usluga**

Osnovni koncept u marketingu je tzv. marketinški splet, definiran kao „elementi kojima organizacija upravlja koji mogu biti korišteni za zadovoljavanje korisnika ili komunikaciju sa njima.“ (Zeithaml, Bitner 1996, str. 23) Tradicionalni marketinški splet koji se koristi za proizvode sadrži četiri elementa, tzv. četiri P: proizvod, cijena, mjesto, promocija. No s obzirom na velike razlike između proizvoda i usluga, a ponajviše poradi uključenosti korisnika u sam proces isporuke i radi faktora vremena koji je posebno bitan kod usluga, marketeri iz područja usluga su prihvatili koncept proširenog marketinškog spleta koji uključuje i ljude, fizičke dokaze i procese.

Lovelock, Vandermerwe i Lewis (1999) tome pridodaju još i produktivnost i kvalitetu i time tvore marketinški splet usluga nazvan 8P, a sačinjavaju ga:

1. Proizvod (odnosno usluga) kojeg sačinjavaju svi aspekti uslužne izvedbe koji pridodaju vrijednost korisniku. Proizvod je u samom središtu marketinške

strategije i često je prikazan kroz tzv. „cvijet usluga“ kojeg sačinjavaju osnovna usluga, odnosno proizvod i dodatne usluge koje pridodaju vrijednost osnovnoj usluzi.

2. Mjesto i vrijeme koji se odnose na to gdje će se i kada usluga isporučiti, bilo elektronskim ili nekim drugim kanalom, direktno ili indirektno. Veoma je bitna brzina isporuke i to da mjesto i vrijeme isporuke odgovaraju korisniku.
3. Proces se odnosi na metode i slijed akcija putem kojih se isporučuje usluga. Loše osmišljen proces može živcirati korisnike i ometati djelatnike u isporuci usluge. Kvalitetno upravljanje procesom iznimno je bitno i zahtjevno, ali zadatak koji mora biti na prvom mjestu jer dobro osmišljena usluga sa loše „posloženim“ procesom može rezultirati lošom isporukom. Procesi mogu biti vrlo jednostavni, ali i veoma složeni, isto tako prilagođeni ili standardizirani.
4. Produktivnosti i kvaliteta – unaprjeđenje produktivnosti je bitno kako bi se troškovi držali pod kontrolom, ali ne u ime umanjenja usluge. Kvaliteta usluge, odnosno stupanj do kojeg usluga zadovoljava potrebe i zahtjeve korisnika, ključna je za lojalnost i diferencijaciju usluge.
5. Ljudi su neizbježan i najvažniji dio usluge jer interakcija utječe na zadovoljstvo kvalitetom i na percepciju usluge. Ovaj element uključuje sve ljude koji na bilo koji način utječu na korisnikovu percepciju usluge pa i samog korisnika. To su dakle zaposlenici, korisnici i drugi korisnici. Posebno su značajni ljudi koji pružaju uslugu jer na neki način oni predstavljaju samu uslugu. Kako je već spomenuto, ovim je elementom prilično teško upravljati radi heterogenosti usluga.
6. Promocija i edukacija odnose se na komunikaciju koja je često edukacijske prirode i može biti prenešena osobno ili putem medija i drugim kanalima. Komunikacija služi za zadobivanje pažnje korisnika i poticanje na djelovanje, uvjeravanje u superiornost usluge, informiranje, podsjećanje i poticanje na akciju.
7. Fizički dokazi su posebno bitni jer jedini pružaju neki opipljivi element korisnicima, na temelju kojega će oni možda stvarati sliku o poduzeću. Odnose se na stvaranje simbola, boje, zgrade, parkinge, uniforme, znakovlje i svu opipljivu komunikaciju, garancije, tehnologiju, izgled uslužnog prostora i drugo.



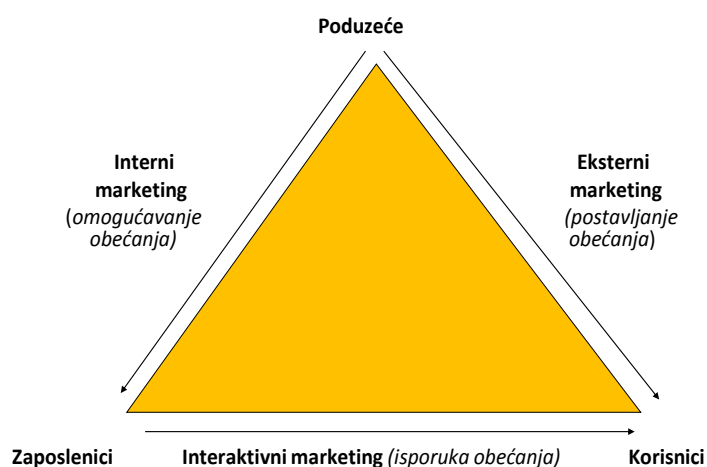
8. Cijena i trošak usluge, osim što predstavljaju način za postizanje profita ponuđača usluge, podrazumijevaju i sve troškove koje imaju korisnici da bi primili uslugu (vrijeme, mentalni i fizički napor, neugodna osjetilna iskustva itd.) kao i odnos tih troškova spram vrijednosti koje korisnici primaju.

Kod profesionalnih usluga postoji iznimka te se već spomenutim elementima spleta pridodaje još i javno mnijenje (odnosi se ponajviše na ugled poduzeća kroz komunikaciju sa javnosti, odnos prema zaposlenicima i društveno odgovorno poslovanje) i politička pitanja (uključenost u javni život, članstva u udrugama, suradnja sa Vladom, gospodarstvenicima itd.) jer ti elementi veoma utječu na imidž poduzeća koje pruža takve usluge. Primjer takvih usluga jesu npr. lječničke, odvjetničke, veterinarske usluge, konzalting i slično (Nefat, n.d.).

## 2.5. Uslužni trokut

U marketingu usluga postoje tri vrste marketinga kojima poduzeće mora uspješno upravljati kako bi krajnji rezultat bila izvrsnost (Kotler et al. 2006). Sve su te tri vrste marketinga usmjerene ka korisnicima, a prikazuju se kroz uslužni trokut koji ukazuje na značaj ljudskog faktora u marketingu usluga.

**Slika 3.** Trokut uslužnog marketinga



**Izvor:** Valerie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner (1996) *Services marketing*, The McGraw-Hill Companies, Inc., USA, str. 23.

Poduzeće komunicira na dva načina: interno, prema svojim zaposlenicima i eksterno, prema krajnjim korisnicima. Kroz **eksterni marketing** poduzeće postavlja obećanja koja prenosi korisnicima, bilo putem tradicionalnih sredstava promocije ili putem osoblja i fizičkih elemenata koji također komuniciraju i utječu na očekivanja korisnika. Bilo koja komunikacija koja se pruža prema vani je dio eksternog marketinga. Eksterni je marketing usmjeren na otkrivanje potreba korisnika, dizajniranje usluge, cijene i načina promocije koji najviše odgovara ciljanom segmentu te u konačnici na prodaju. Poduzeće želi povećati profite putem zadovoljnih i lojalnih korisnika, no to ne može postići bez korisnicima usmjerenih djelatnika koji su osposobljeni, spremni i voljni pružiti upravo onakvu uslugu kakvu je poduzeće obećalo svojim korisnicima.

Putem **internog marketinga** poduzeće nastoji odabrati djelatnike koji će se najbolje saživjeti sa vizijom i misijom poduzeća te imaju osobine i vještine koje najviše odgovaraju opisu posla. Kroz edukaciju djelatnika, njihovu motivaciju, usmjerenje ka korisnicima, upotrebom raznih alata internog marketinga, nastoji se postići njihovo zadovoljstvo i predanost koje uvelike utječu na **interaktivni marketing**. Interaktivni marketing odnosi se na stvarno pružanje usluge u nekom realnom vremenu. Ne treba zaboraviti da su upravo djelatnici ti koji pružaju usluge direktnom komunikacijom. Putem interaktivnog marketinga oni isporučuju, od strane poduzeća prethodno dana obećanja korisnicima, pa krajnje zadovoljstvo korisnika ovisi o njihovoj izvedbi (iako mu prethode i na njega utječu indirektno izvedbe internog i eksternog marketinga).

Jedino putem razumijevanja, uvažavanja i međusobne razmjene i suradnje između menadžera i djelatnika sve tri vrste marketinga, može se postići sinergija i izvrsnost.

Trokut uslužnog marketinga i povezanost njegovih elemenata može se razumjeti i kroz uslužno profitni lanac kojeg su još 1994. godine predstavili Heskett i Schlasinger kao novu paradigmu u upravljanju uslužnim poduzećima (Došen 2010). Uslužno profitni lanac prikazuje internu kvalitetu usluge kao rezultat dizajna radnog mjesta, opisa posla, izbora i edukacije zaposlenih, nagrade i priznanja i sredstava za pružanje usluga korisniku. Interna kvaliteta usluge prva je karika koja putem zadovoljnih djelatnika i njihove proizvodnosti i zadržavanja, vodi do vanjske vrijednosti usluge – što rezultira zadovoljstvom korisnika i njihovom lojalnošću te u konačnici profitabilnosti.

## 2.6. Kvaliteta usluge i zadovoljstvo korisnika

Kao i kod proizvoda, kvaliteta kod usluga je čimbenik koji će predodrediti budućnost poduzeća i njegov opstanak na tržištu, posebice danas kada je konkurencija zaista velika. To je prilično jasno i logično, međutim kad treba definirati i mjeriti kvalitetu, to nije nimalo jednostavan zadatak. Kvaliteta usluga i kvaliteta općenito zaista je preširoka tema da bi se obradila u detalje, stoga će se ona samo ukratko definirati i u nekoliko rečenica objasniti.

Došen (2010, str. 75) kvalitetu definira kao „apstraktan, višedimenzionalan, tijekom vremena promjenjiv koncept koji je izuzetno teško definirati, opisati i izmjeriti“. Kvaliteta je subjektivan pojam, u biti predstavlja razliku između očekivanja korisnika i njegove percepcije usluge.

Percepcija usluge ovisi o puno faktora, prije svega o uslužnom susretu, potom tzv. „dokazima usluge“, o cijeni, projektiranom imidžu poduzeća i drugom, jer se kroz te elemente formira vrijednost, kvaliteta i u konačnici zadovoljstvo korisnika. Na percepciju kvalitete usluge utjecati će i prijašnja iskustva korisnika, njegove osobne potrebe i očekivanja nastala putem usmene predaje i obećanja koja poduzeće daje putem eksternog marketinga.

Korisnik uslugu procjenjuje ne samo prema tehničkoj kvaliteti – nego i prema funkcionalnoj (Kotler et al. 2006). Nije bitno samo da li je uslugom riješen problem korisnika, nego i na koji je način riješen, koliko su djelatnici bili na usluzi korisnicima, da li su bili ljubazni, obazrivi, iskazali empatiju i razumijevanje ili su tek odradili što su morali.

Može se reći da je kvalitetna usluga ona u čijem je središtu korisnik i sve njegove potrebe i da je ona isporučena kada god je usluga zadovoljila korisnikove potrebe i očekivanja.

No, treba voditi računa o tome da su kvaliteta i produktivnosti dvije strane iste jednadžbe (Lovelock, Vandermerwe, Lewis 1999). Kvaliteta stoji na strani koristi, a produktivnost na strani troškova. Nije najviša kvaliteta uvijek i najoptimalnija i ne može se ići u krajnost prilikom zadovoljavanja korisnikovih potreba. Treba pronaći idealnu razinu do koje valja podići kvalitetu, a da ona i dalje nosi dodatne vrijednosti

kako korisniku, tako i poduzeću. Ukoliko se korisnici naviknu na neprestano visoku razinu usluge, njihova očekivanja postaju velika, a zadovoljstvo s vremenom opada jer žele neke nove pogodnosti ili iznenađenja. S druge strane, povećanje kvalitete usluge može značiti i povećanje troškova koji se ne mogu uvijek uračunati u cijenu usluge.

Kvalitetu u principu predstavlja razlika između očekivanja korisnika i stvarnog iskustva. Najčešće se mjeri putem SERQUAL modela i pet osnovnih odrednica kvalitete usluge (Kotler, Keller, Martinović 2014): Pouzdanost, spremnost/odazivost, sigurnost/povjerenje, empatija/susretljivost i opipljivost.

## **2.7. Ljudi u uslužnim poduzećima**

Iako usluga može biti dobro dizajnirana, a očekivanja korisnika dobro shvaćena, krajnji rezultat ne mora biti dobar ukoliko usluga nije dobro isporučena. Ljudi koji isporučuju uslugu – osoblje prve linije – i osoblje podrške „iza scene“ (enlg. back office) su kritični za uspjeh svake usluge. Ukoliko djelatnici „iza scene“ ne naprave svoj posao dobro, to neće biti u mogućnosti uraditi ni oni „na sceni“. U očima korisnika djelatnici prve linije često ne predstavljaju samo osoblje nego i samu uslugu odnosno poduzeće. Oni su dio same usluge, dio sustava isporuke, oni su i komunikatori, edukatori, prodavači i marketeri. Djelatnici prve linije imaju i tzv. „graničnu ulogu“ kao premostitelji granica (engl. boundary spanners) odnosno oni pružaju poveznicu između eksternih korisnika i okoline i internih operacija i organizacije (Zeithaml, Bitner 1996) što zorno prikazuje i trokut uslužnog marketinga.

Djelatnici mogu direktno utjecati na svih pet, prethodno spomenutih, dimenzija kvalitete usluge i pružiti osjećaj pouzdanosti ako se potrude da sve funkcionira kako treba, ali mogu taj osjećaj i narušiti nepouzdanim ponašanjem, neizvršavanjem svojih obveza i drugim neadekvatnim ponašanjem. Ovisno o tome koliko će djelatnici biti motivirani da pomognu korisnicima i pokažu neku inicijativu ovisiti će korisnikov doživljaj spremnosti/odazivosti poduzeća. Djelatnici su ti koji moraju svojim ponašanjem, svojim izgledom, svojim djelima komunicirati povjerenje korisniku. Kada je riječ o empatiji neki ljudi je jednostavno nose u sebi i iskreno suosjećaju sa drugima i to pokazuju, dok neki ne, no to ne daju do znanja. Koliko će uspješno

prenijeti svoju emociju i uočiti je kod korisnika ovisi od osobe do osobe i znatno će utjecati na korisnikov doživljaj. Na dimenziju opipljivosti usluge također može utjecati djelatnik, npr. putem urednog i čistog izgleda i uniforme ili pak suprotno.

Kod usluga sa visokim stupnjem kontakta posebice su značajni djelatnici prve linije jer je njihova interakcija sa korisnicima ključna. Korisnici će se uglavnom najviše sjećati ponašanja djelatnika te će svoje nezadovoljstvo/zadovoljstvo veoma rado prepričavati i više puta jer oni u očima korisnika predstavljaju uslugu i na temelju njihova ponašanja formiraju svoj doživljaj poduzeća. No podjednako su bitni i menadžeri u poduzeću jer su oni ti koji bi trebali biti uslužni lideri i kreirati i širiti viziju poduzeća i kulturu orijentacije ka korisniku.

U procesu isporuke usluge najveću ulogu imaju uslužni susreti. **Uslužni susreti** jesu svi susreti između korisnika i djelatnika koji pruža uslugu (bilo osobno ili putem telefona i drugim putem.) ili između korisnika i nekog fizičkog elementa usluge, opreme na primjer (Lovelock, Vandermerwe, Lewis 1999 ). Norman ih još naziva i „**trenucima istine**“ jer su to momenti u kojima se pružatelj i primatelj usluge konfrontiraju i kreira se proces isporuke, a o njima ovisi zadovoljstvo/nezadovoljstvo korisnika. Neka poduzeća imaju samo jedan uslužni susret prilikom isporuke usluge, a neka puno, pa će zadovoljstvo uslugom ovisiti o sveukupnom dojmu o svim tim susretima. Potrebno je biti dobar u svim susretima jer razočaranje (posebice na početku) u jednom susretu, može dovesti do manjeg zadovoljstva ostalima. Posebno je izazovno za poduzeća odrediti stupanj samostalnosti odnosno osnaženosti djelatnika koji pružaju uslugu, ali osnaživanje je nužno radi lakše prilagodbe i spontanosti prilikom isporuke usluge, još bitnije, prilikom njenog obnavljanja.

Svaki uslužni susret je prilika za oduševiti ili razočarati korisnika. Posebno je bitan onaj prvi susret kada se stvaraju prvi dojmovi. Čak i kada ima više susreta sa poduzećem, svaki pojedini je bitan jer se talože u memoriji korisnika. Susreti koje korisnik doživi kao posebno zadovoljavajućima ili posebno nezadovoljavajućima nazivaju se **kritičnim susretima**. Njihovo proučavanje pomaže pri određivanju toga što posebno može utjecati na zadovoljstvo korisnika. Negativni kritični susreti su ujedno i prilika za organizacije jer ukoliko se brzo i zadovoljavajuće riješe, rezultiraju čak i većim zadovoljstvom korisnika nego da ih uopće nije bilo.

Istraživanje o kritičnim susretima koje je provela Susan M. Keavenery (Lovelock, Vandermerwe i Lewis 1999) prikazuje da od 838 kritičnih susreta radi kojih su korisnici prešli konkurenciji, njih čak 34% navodi kao razlog nezadovoljavajući uslužni susret (uz njih 44% koji navode opći neuspjeh usluge), 30% ih je nezadovoljno cijenom (visokom, prevarantskom i slično), 21% je nezadovoljno vremenom čekanja na uslugu, načinom i uvjetima pod kojima se pruža usluga, dok je 17% nezadovoljno odgovorom poduzeća na neuspjelu uslugu. To je dokaz da je usluga posao svih djelatnika u poduzeću, neovisno o njihovoj poziciji ili pripadnosti pojedinom odjelu, a ne samo posao određenih djelatnika. A upravo djelatnici često zakažu isporučujući usluge slabe kvalitete ili čak krajnje loše. Potencijal za uvrijedljivim ponašanjem je viši u uslugama nego u proizvodnji jer se korisnici i djelatnici susreću licem u lice i jedino putem organizacijskih zajedničkih vrijednosti i uvjerenja moguće je navoditi akcije i ponašanje djelatnika.

Međutim, nisu za neuspjeh usluge uvijek krivi isključivo djelatnici te treba razumjeti i njihovu perspektivu jer posao djelatnika u uslužnom poduzeću nije jednostavan. Korisnici se često ponašaju loše, bezobrazno, nerijetko su zahtjevni, ne poštuju pravila poduzeća itd. Uslužni susreti koje djelatnici označavaju kao negativnima često proizlaze iz lošeg ponašanja korisnika koji znaju biti pijani, agresivni, koji krše pravila ili traže od korisnika da to isto rade ili ne žele surađivati sa djelatnicima te je takvo ponašanje često razlog odlaska djelatnika iz poduzeća. Korisnicima treba upravljati, educirati ih, olakšati im korištenje usluga jer oni i sami postaju dijelom procesa proizvodnje usluge. Često dolazi do sukoba između korisnika te takvo ponašanje može utjecati na druge korisnike, posebice na onoga koji u tom trenutku prima uslugu.

Bez obzira na plaću i poziciju, poslovi u uslužnom poduzeću su obično veoma stresni poslovi. Usluge nisu samo tehničko izvršenje – one podrazumijevaju i emocionalni rad (Lovelock, Vandermerwe, Lewis 1999) odnosno određeni stupanj empatije, razumijevanja, nastojanja da se pomogne korisniku i da se svaka situacija razumije i iz njegove perspektive. Djelatnici u uslužnim poduzećima isporučuju i osmijehe, kontakte očima te se angažiraju u prijateljskoj komunikaciji pokazujući interes za korisnika i njegove probleme i potrebe. Nekada te osjećaje treba i hiniti, vodeći računa i o govoru tijela koji mora biti u skladu sa hinjenim emocijama, što za djelatnike predstavlja dodatan stres, kao i susreti sa raznim korisnicima tijekom

svojem radnog vremena, od kojih neki znaju biti i prilično neugodni. Od djelatnika uslužnih poduzeća općenito očekuje se da uspješno savladavaju razne konflikte do kojih dolazi unutar njih samih i unutar organizacije. Prilikom svog rada u svakom trenutku moraju birati između produktivnosti i kvalitete posla tj. biti u stanju pronaći pravi omjer kojim će zadovoljiti i korisnike i poslodavce, ali i druge korisnike, kako ne bi došlo do konflikta (ukoliko bi npr. jedan korisnik smatrao da je drugome korisniku posvećeno više pažnje) Osim toga od njih se često traži da se ponašaju, odijevaju, pričaju drukčije nego što oni to inače rade što može izazvati konflikt u njima samima jer uloga koja im je dodijeljena ne odgovara njihovoj osobnosti. S druge strane, oni se nalaze između dvije, na neki način suprotstavljene strane sa različitim ciljevima – a to su s jedne strane njihovi nadređeni i organizacija i sa druge strane njihovi korisnici, te moraju udovoljiti i jednima i drugima na najbolji mogući način. Iz svega ovoga proizlazi da je njihov posao zaista zahtjevan, a nažalost često nedovoljno cijenjen. Osoblje prve linije koje ima veliki utjecaj na zadovoljstvo korisnika često ima najnižu plaću i ne pridaje im se dovoljno pozornosti, kako njihovom zadovoljstvu, tako ni njihovom zadržavanju i lojalnosti. Odabiru djelatnika, njihovoj obuci, motiviranju, upravljanju njihovim zadovoljstvom i ponašenjem trebalo bi pridati znatno veću pažnju. Stoga je za uslužna poduzeća marketing neodvojiv od tradiciionalnog odjela upravljanja ljudskim resursima ili je pak nepotpun bez internog marketinga koji bi trebao biti krovni koncept za upravljanje svim ostalim vrstama marketinga jer samo uz pomoć zadovoljnih korisnika poduzeće može postići uspjeh na tržištu.

## **2.8. Suvremeni trendovi u marketingu usluga**

Marketing usluga razvijao se kroz godine i prošao kroz nekoliko faza, od kojih je prva bila faza tzv. transakcijskog marketinga u čijem je interesu bila sama transakcija – jednokratna razmjena i kratkoročni odnos sa korisnikom. Mijenjanjem fokusa na sam proizvod odnosno uslugu koja se nudi, pa potom i na samog korisnika, otvorilo se jedno novo poglavlje u priči o marketingu, koje se zove marketing odnosa.

„**Marketing odnosa** uključuje stvaranje, održavanje i pojačavanje snažnih odnosa s klijentima i ostalim vlasnicima udjela... Odnosi se na usredotočenost na izgrađivanje odnosa koji obiluju kvalitetom i marketinških mreža“ (Kotler et al 2006, str. 476). Za razliku od transakcijskog marketinga, marketing odnosa orijentiran je ka dugoročnim

odnosima, vrijednostima i zadovoljstvu klijenta. Od zadržavanja korisnika imaju koristi i organizacije i korisnici. Pretpostavka je da korisnici rađe imaju neprestani odnos sa organizacijom nego da se stalno prebacuju u potrazi za vrijednostima te imaju manje briga i stresa radi potrage za novim poduzećem dok je istovremeno poduzeću jeftinije zadržati postojećeg korisnika nego privući novog (Zeithaml, Bitner 1996). Stoga je u interesu tvrtki da budu usredotočene na klijenta i da im maksimalnim naporima probaju dostavljati superiornu vrijednost u odnosu na konkurenciju. Superiorna vrijednost jest ona vrijednost koja generira zadovoljstvo na temelju izvedbe – ako ona nadmašuje očekivanja onda je klijent jako zadovoljan, ako je manja od očekivanja stvara se nezadovoljstvo.

Tvrtke razvijaju odnose na različitim razinama, od temeljenih pa do gotovo partnerskih, u kojima se konstantno surađuje sa korisnicima i nastoji pronaći načine za isporučivanje bolje vrijednosti, komuniciranje s njima, praćenje, nagrađivanje lojalnosti. Međutim, potrebno je shvatiti koji su korisnici vrijedni stvaranja odnosa, jer postoje i korisnici koji poduzeću nisu atraktivni (Kolter et al, 2006). Korisnici nisu uvijek u pravu, postoje neprofitabilni ili pak teški korisnici, a moguće je i krivo odrediti ciljani segment. Zato se na odabir ciljanog segmenta treba obratiti posebna pažnja kako bi uopće odredili sa kime se želi stvarati odnos, te se potom usmjeriti na potrebe i želje upravo onih klijenata koje poduzeće smatra poželjnima.

Cilj marketinga odnosa jest postizanje međusobnog priznanja i povjerenja jer korisnici nisu anonimni i dvije se strane oslanjaju jedna na drugu u želji da odnos potraje. Kroz stvaranje lojalnosti ostvaruje se stabilna i dugoročna veza na obostranu korist. Paretovo pravilo tvrdi da 20% potrošača/kupaca/korisnika tvori 80% prihoda/dobiti. Upravo tih 20% korisnika poduzeće nikako ne smije izgubiti, ali stvaranju odnosa teže i drugi korisnici te to postaje imperativ uslužnih poduzeća u svijetu sve veće konkurencije.

U bliskoj vezi, odnosno odnosu, i korisnik vjerojatno prebacuje fokus sa vrednovanja zasebnih ponuda na vrednovanje cijelog odnosa. Pa se više ne govori o tome kakvu je ponudu organizacija u stanju dati nego kakve je veze organizacija u stanju održavati. Tako da, ukoliko jedna od uslužnih “epizoda“ nije previše dobro izvedena i korisnik nije jako zadovoljan, ali je jako zadovoljan cjelokupnim odnosom, cjelokupna vrijednost za korisnika može biti pozitivna na kraju. Dobar odnos čini korisnika



tolerantnijim na povremeno lošije izvedbe pa je tako održavanje odnosa sa korisnikom iznimno korisno i za poduzeće (Ravald, Grönroos, 1996). Očekivanja korisnika su sve veća i sposobnost poduzeća da izađe u susret tim očekivanjima u dugom roku veoma je bitna. Sigurnost, kontinuitet, povjerenje i kredibilitet koje poduzeće pruža smanjuju percipiranu žrtvu korisnika što oni smatraju vrijednim.

Kako bi postigla kvalitetne odnose i dugoročne veze sa svojim korisnicima i kako bi ih pratila, poduzeća se sve više koriste sustavom upravljanjem odnosima sa korisnicima (engl. CRM – Customer relationship management).

Osim težnje ka stvaranju odnosa, u uslužnom marketingu dolazi i do drugih trendova izazvanih promjenama u strukturama poduzeća, u mikro i makrookolini. Organizacije postaju „učee“. Brišu se granice između makro i mikrookoline i sve je veća decentralizacija. Tehnologija i dalje snažno utječe na uslužni sektor i način rada, na potrebe za inovacijama, promjenama i usvajanjem novih načina rada i usluživanja. Marketing stoga više nije dostatan kao zasebna funkcija, već bi trebao organizacijski stav. Javlja se potreba za novim organizacijskim pristupom u kojem menadžment mora primjetiti sveprisutnost korisnika u organizaciji, a ne samo u tradicionalnoj funkciji marketinga u kojoj je on prisutan cijelo vrijeme. Korisnici su aktivni kao producenti i kokreatori, a ne samo pasivni promatrači. Iako marketinška funkcija može ostati i dalje kao zasebna funkcija, marketinški pristup usmjerenosti ka korisniku mora se uklopiti i u druge funkcije i cjelokupnu filozofiju poduzeća. Potreba da se marketing prihvati u poduzeću kao kultura orijentiranosti na korisnika predstavlja novi izazov za menadžere koji moraju pripremiti sve djelatnike da služe kao „marketeri na pola radnog vremena“ (engl. part-time marketers) i prihvate orijentiranost na korisnika kao dio svoje odgovornosti (Grönroos, Gummerus 2014). Tu spadaju i ostali koji utječu na marketing poduzeća kao što su korisnici, dobavljači, posrednici, mediji i drugi.

Složenost interakcija i mreže su sve razvijenije i veće. Marketing jedan-na-jedan (engl. one-to-one marketing) odvlači pozornost na individualnog korisnika u binarnom odnosu dok za današnje uvjete primjereniji marketing mnogi-mnogima (engl. many-to-many marketing) priznaje sve dionike u marketinškim situacijama u kojem je potrebno povezati sve interakcije uključujući B2B (engl. Business to business), B2C

(engl. Business to Customer) i C2C (engl. Customer to customer) interakcije. C2C interakcija postala je bitan element marketinga ubrzan novom infrastrukturom interneta, mobilne komunikacije i društvenih mreža (Gummesson, Grönroos, 2012). Korisnici sve više komuniciraju sa ostalim korisnicima i prenose svoja iskustva, stoga je upravljanje korisnicima i njihovo zadovoljavanje postalo zaista bitno za marketing. Međutim nije lako postići lojalnost na tržištu sa toliko konkurencije. To je moguće putem pružanja dodatne vrijednosti, kvalitetne usluge i diferenciranjem putem ljudi, onih koji pružaju uslugu i o čijoj će izvedbi uvelike ovisiti percepcija usluge. No kako bi oni bili usmjereni na korisnika i na uslugu potrebni su veliki napori i nije dovoljan samo eksterni marketing, već primjena marketinga i unutar poduzeća, na internom tržištu.

**Interni marketing** javlja se kao moguće rješenje za sve češće promjene u poduzećima, kao potreba da se zadovolji djelatnike o čijoj izvedbi, kako dokazuju mnoga istraživanja, ovisi često i zadovoljstvo korisnika. Interni marketing jest koncept putem kojega poduzeća mogu postići integraciju svih funkcija u poduzeću, putem upravljanja zadovoljstvom djelatnika, da kroz jedinstveni napor djeluju sa zajedničkim ciljem zadovoljavanja korisnika, kroz zajedničku viziju i misiju. Iako još nije dovoljno prihvaćen ili primijenjen, ovaj koncept svakako je postao sve prepoznatiji u uslužnom marketingu kao neizbježan za uslužna poduzeća.

### 3. INTERNI MARKETING

U prethodnom poglavlju dotaknuta je tema internog marketinga i njegovog značaja za uslužna poduzeća. Kroz ovo poglavlje definirati će se točno pojam internog marketinga (dalje u tekstu IM) i njegov razvoj, ukratko će se objasniti i navesti modeli internog marketinga, njegovi osnovni instrumenti te se pozabaviti pitanjem koliko je i u kojoj mjeri njegova primjena neizbježna odnosno opravdana u poduzećima.

Interni marketing pojavio se u uslužnom marketingu sa ciljem da se pripremi sve one koji se susreću u uslužnim susretima za bolju interakciju sa korisnicima, a kasnije se proširio i na proizvodna poduzeća iako i dalje najveći utjecaj ima upravo na uslužna. Interni marketing **Gummesson** (2002) opisuje kao primjenu znanja marketinga na interno tržište tj. na djelatnike sa ciljem usaglašavanja djelatnika sa trenutačnim uvjetima i procedurama kao i sa velikim promjenama, što bi ih u konačnici trebalo činiti spremnijima na nošenje sa eksternim marketingom.

**Ahmed i Rafiq (2002)** definiraju IM kao integriranje i koordiniranje aktivnosti unutar organizacije kroz stvaranje poveznica između eksternih korisnika i interne kvalitete i neprestanog usavršavanja proizvoda/usluga i procesa, kroz fokusiranje na djelatnike u organizaciji, koji su odgovorni za provedbu strategija i neprestani napredak. Međutim oni IM stavljaju i u kontekst aktivnosti koje pomažu u implementaciji organizacijskih strategija i intergraciji.

**Berry (1981)** se zalaže za promatranje djelatnika poduzeća kao internih korisnika, a poslova kao internih proizvoda koji zadovoljavaju potrebe i želje tih internih korisnika istovremeno služeći i zadovoljavajući ciljeve organizacije.

Zanimljivu definiciju nudi **Jean-Paul Flipo (2002)** koji tvrdi da je IM mit čija je uloga da pomiri kontradiktorne perspektive u holističku cjelinu. On vidi IM kao način za suočavanje sa rastućom moći potrošača, kroz kooperativno ponašanje i iskorištavanje internih konkurentskih prednosti.

Valja spomenuti da, iako se često IM izjednačuje (odnosno to je češće bio slučaj ranije) sa nekim funkcijama kao što je npr. upravljanje ljudskim resursima (HRM), to ni u kojem slučaju nije isto. "Tretiranje internog marketinga kao specijalnog funkcijskog pristupa zaista nema smisla jer on predstavlja usklađivanje većeg broja

prije zasebnih menadžerskih tehnika, kao što su upravljanje ljudskim resursima, odnosi sa djelatnicima, upravljanje kvalitetom, korporativna komunikacija i makro-marketing" (Varey 2002., str. 281). IM je samo jedna od tehnika koje koristi HRM.

Za razliku od HRM-a koji se više bavi monetarnim vrijednostima koje će djelatnik dobiti kao povrat za svoje akcije, IM stavlja naglasak na ne-monetarnu vrijednost koju djelatnik prima kroz odnos sa poslodavcem i organizacijom.

Interni marketing može se nazvati i kulturnom inicijativom (**Dunne, Barnes, 2002**) koja utječe na kvalitetu usluge jer ne predstavlja samo aktivnosti i taktike ili strategije za postizanje nekog cilja nego zahtjeva sudjelovanje cijele organizacije i svih uključenih u kreiranju kulture i ozračja koje podržava zadovoljstvo djelatnika i orijentaciju na korisnika koja je jedan od preduvjeta za percipiranu kvalitetu usluge. Benjamin Schneider i David Bowen dokazali su (vidi Zeithaml, Bitner 1996) putem istraživanja djelatnika i korisnika u 28 različitih branši banaka, da su uslužna orijentacija u poduzeću i „klima koja pogoduje blagostanju djelatnika“ visoko korelirani sa općom percepcijom kvalitete usluge.

Interni marketing povezan je sa ostalim vrstama marketinga i smatra se preduvjetom za uspješnu provedbu interaktivnog marketinga. On je izvrstan u funkciji otklanjanja konflikata u poduzeću, pozitivno utječe na inovacije, a značajni rezultati vidljivi su i na području motivacije djelatnika (Došen, 2010). Strategija koju poduzeće formulira može biti izvrsna, no ukoliko se ona ne implementira na način da je efektivna onda je uzaludna. Upravo tu svoje mjesto pronalazi IM koji omogućava i olakšava tu implementaciju.

Ahmed i Rafiq (2002), autori koji su puno doprinijeli u razvoju teorije internog marketinga u novije doba, navode sljedeće zahtjeve kao preduvjet za implementaciju internog marketinga:

- prihvaćanje marketing tehnika i filozofije
- orijentaciju ka korisnicima/tržištu
- participativni pristup menadžmentu
- strateški pristup odjelu za ljudske resurse (engl. Human resource managment – HRM) kako bi se osiguralo poravnanje HRM strategija sa organizacijskim strategijama

- koordinaciju svih menadžerskih aktivnosti kako bi se postigla orijentacija ka korisnicima ili tržištu ili korisnicima/tržištu fokusirani menadžment

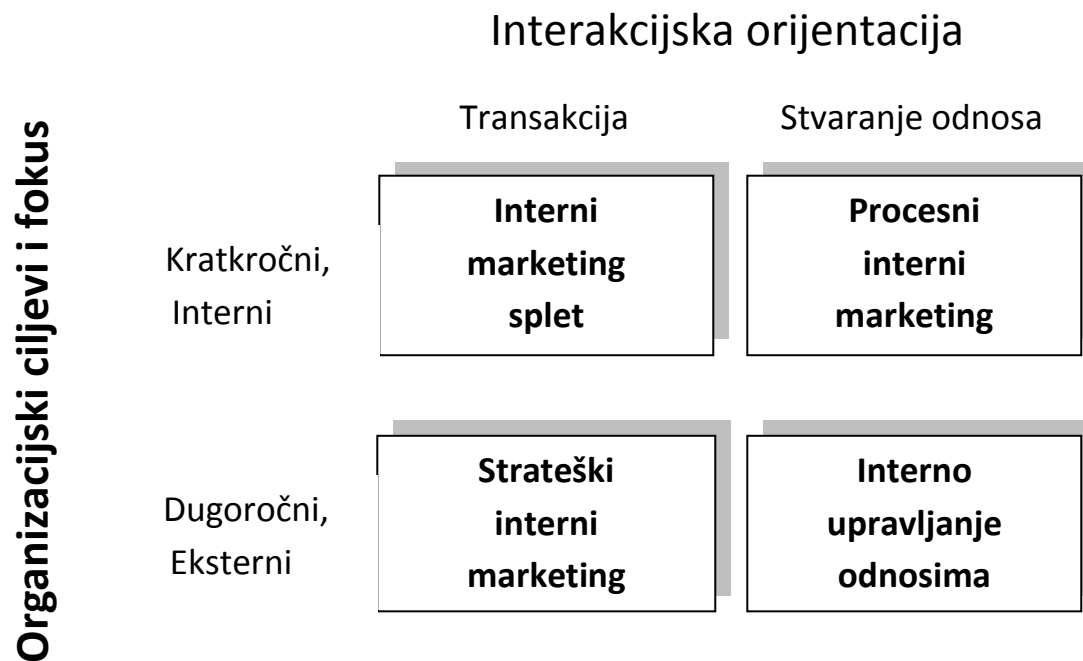
Međutim valja spomenuti kako su se pojam i teorija internog marketinga kroz vrijeme prilično mijenjali i evoluirali. Iako je IM i dalje relativno neistražen i nedovoljno zastupljen u literaturi (sram ostalih vrsta marketinga i marketinga općenito) postoji više percepcija istoga i poimanja što to on zaista jest i na koji način funkcionira, kao i veći broj autora zaslužnih za to. Kako bi bilo moguće razumjeti samu bit internog marketinga i razaznati različita viđenja istoga, u sljedećim potpoglavljima nastojati će se ukratko prikazati evolucija internog marketinga kroz njegove osnovne modele te njegov razvoj od samog početka pa do danas. Bez poznavanja tih osnova nije moguće daljnje razumijevanje njegove problematike i specifičnosti.

### **3.1. Razvoj internog marketinga**

IM pojavio se prvo u literaturi o uslužnom marketingu 70-ih godina, a kasnije i u upravljanju uslugama, TQM, marketingu odnosa i drugdje. Ideju internog marketinga predstavili su već 1976. god. Sasser i Arbeit (u Ahmed i Rafiq, 2002), iako pritom nisu koristili baš taj naziv. Posljednjih 30-ak godina literatura na temu IM brzo je rasla i sve se više autora uključilo u stvaranje i razvoj koncepta IM-a. Danas je međutim puno konceptata i aktivnosti svrstano pod nazivom IM-a, puno je različitih mišljenja, interpretacija i definicija, čak i kontradikcija koje otežavaju primjenu i bolje istraživanje i razumjevanje koncepta. Može se reći da unatoč konceptu koji se razvija već preko 25 godina, IM još uvijek nije postigao priznanje koje zaslužuje u širem krugu menadžera, ponajviše stoga što je cijeli koncept bio i ostao „ispred svog vremena“.

Voima (2002) je sažeo doprinose teoriji internog marketinga temeljene na dvije dimenzije: organizacijski ciljevi i fokus (dugoročni nasuprot kratkoročnim ciljevima i interni nasuprot eksternom fokusu) i orijentacija interakcije (stupanj i vrsta interakcija između članova organizacije odnosno transakcijska nasuprot odnosnoj interakciji). Kroz ove dimenzije (Slika 4) se pojavljuju četiri perpektive internog marketinga koje ujedno prikazuju i razvoj internog marketinga kroz vrijeme.

**Slika 4.** Konceptualizacija internog marketinga



**Izvor:** Paivi Voima (2002) Internal relationship management: Broadening the scope of internal marketing, str. 239 U: Varey J. R., Lewis R. B (eds.) *Internal Marketing: Directions of management*, Taylor & Francis e-Library ed. London, Routledge

**Splet IM-a** karakterizira orijentacija ka transakcijskoj interakciji, kratkoročnim organizacijskim ciljevima uz interni fokus. Osnovna konstrukcija ovakvog pristupa jest primjena istih načela eksternih marketinga u internom marketingu, posebice 4P. Ovakav su stav zagovarali mnogi autori ranijih godina kad se IM tek razvijao (Berry 1981, Gronroos 1981). U ovoj poziciji IM se bavi više zasebnim susretima bez naglaska na dugoročne odnose i ciljeve. Interni fokus je usmjeren na interno tržište, odnosno zadovoljavanje djelatnika, koji su viđeni kao primarno tržište, a ne na zadovoljstvo krajnjeg korisnika. Tom se stavu protive Ahmed i Rafiq koji uočavaju mnoge probleme u davanju prvenstva djelatnicima (1993) jer se time izvrće osnovni marketinški aksiom da je eksterni korisnik najbitniji te su osim toga interni korisnici prisiljeni kupiti proizvod i ne mogu birati.

**Strateški IM** također karakterizira transakcijska interakcija bazirana na 4P, međutim organizacijski ciljevi su dugoročni, a fokus nije samo interni već je prebačen i na krajnjeg korisnika, eksterno. Djelatnici više nisu više primarno tržište, iako se priznaje njihov značaj i usmjeravaju akcije prema njima, veća je pažnja usmjerena na strateško usmjeravanje prema krajnjim korisnicima čije zadovoljstvo postaje primat.

Neki od zagovornika ove perspektive jesu Piercy i Morgan (1991) Ahmed i Rafiq (1993) koji smatraju da bi se se program internog marketinga trebao formirati u skladu sa strategijama eksternog marketinga. Iz ove perspektive IM je "planirano nastojanje da se prebrodi organizacijski otpor prema promjeni i da se usklade, motiviraju i integriraju djelatnici prema efektivnoj implementaciji korporativnih i funkcijskih strategija" (Ahmed, Rafiq 1993, 222). Ahmed i Rafiq također predlažu uvođenje dodatna 3P, odnosno korištenje 7P prilikom formiranja interne marketinške strategije.

**Procesni IM** pojavljuje se ranih 90-ih. Procesni IM karakteriziraju kratkoročni organizacijski ciljevi i interni fokus, međutim interakcija je orijentirana prema stvaranju odnosa. Spram prijašnjih perspektiva, ovdje je djelovanje i stvaranje internog marketinga preneseno i na horizontalnu razinu, odnosno on nije nešto što poduzima isključivo organizacija prema svojim djelatnicima, već su i oni sami aktivni činitelji i učesnici internog marketinga, jedni drugima dobavljači i kupci. Ovaj pristup više odgovara TQM pristupu koji naglašava to da su djelatnici korisnici organizacije. Ovdje su u fokusu svi odnosi unutar organizacije, pa samo primjena eksterne strategije i struktura interno nije dovoljna. Ono što fokus ove perspektive čini internim jest što je i dalje pretpostavka da bi za zadovoljstvo krajnjih korisnika odnosno kvalitetu proizvoda, trebalo zadovoljiti sve zahtjeve i potrebe duž cijelog proizvodnog lanca odnosno kod svih uključenih dionika. Interakcija je i dalje tek malo transakcijski orijentirana (iako je načelno usmjerena na odnose), pa time i kratkoročna. Fokus je više usmjeren na tehničku dimenziju interakcije, umjesto na socijalnu što predstavlja slabost ove perspektive. Tijekom 90-ih godina sve je veći broj onih koji su izučavali ovakvu perspektivu te je interna kvaliteta usluge dobila na većem značaju.

**Interno upravljanje odnosima** stavlja naglasak na upravljanje odnosima unutar i izvan organizacije, ne na sam marketing – stoga se i zove interno upravljanje odnosima, ne IM odnosa. Cjelokupna interakcija i sve njene dimenzije smatraju se bitnima, organizacijski ciljevi su dugoročni, a fokus je eksterni što znači da su eksterni odnosi najbitniji, a interni odnosi upravljani prema potrebama i očekivanjima eksternih korisnika. Payne interno tržište smatra jednim od šest tržišta, a sva bi tržišta trebala prihvatiti upravljanje odnosima kao glavnu strategiju. U ovoj perspektivi, djelatnici su, kao i u prethodnoj, prihvaćeni kao dobavljači jedni drugima, međutim zadatak internog marketinga je kreiranje kulture i orijentacije ka korisnicima u organizaciji i kod djelatnika. Gummesson kombinira dvije perspektive naglašavajući

horizontalne i vertikalne odnose. Općenito, iz kojeg god kuta gledano, interakcija bi trebala biti sredstvo dijeljenja informacija, povezivanja funkcija, ljudi, organizacije i krajnjih korisnika. Veći je broj autora koji IM djelomično ili u potpunosti interpretiraju iz ove perspektive npr. Ballantyne, 1997; Gummesson, 1994; Lings, 1999; Lings and Brooks, 1998; Payne, 1993; Varey, 1995; Voima, 1998; Voima and Grönroos, 1999. Ovu se perspektivu definira kao: "proces upravljanja svim internim odnosima, utječući na percepciju vrijednosti eksternog korisnika, kroz identifikaciju, održavanje i razvijanje, a kada je potrebno i prekidanje tih internih odnosa" (P. Voima, 2002. str. 246.).

### **Prema Ahmed i Rafiq (2002) IM razvijao se u tri faze:**

- 1. Faza motivacije i zadovoljstva zaposlenika** pretpostavlja da ljudi ne pružaju standardizirane usluge i nisu konzistentni, stoga ih treba zadovoljiti i motivirati kako bi isporučivali visoko kvalitetne usluge. Na taj način su IM spominjali Berry et al., George, Thompsen et al. i Murry, ali je tek 1981. godine u definiciji Berryija IM postao popularan pojam među menadžerima. Sasser i Arbeit opisuju poslove kao proizvode, a djelatnike kao korisnike/kupce. U marketingu usluga korisnici najviše od svega kupuju rad, a isti ti korisnici sve su zahtjevniji prema djelatnicima, stoga je osnovna pretpostavka u ovoj fazi „djelatnici kao korisnici“ jer zadovoljstvo djelatnika uvelike utječe na zadovoljstvo korisnika.
- 2. U fazi orijentacije prema korisnicima** veliku ulogu ima Christian Gronroos koji je shvatio važnost interaktivnog marketinga tj. da je odnos korisnika sa osobljem prve linije veoma bitan i utječe na ponovljene kupnje usluge te da odnos prodavač-kupac također pruža priliku za marketing. Njegov je cilj stoga stvoriti djelatnike koji bi bili orijentirani korisnicima i prodaji te spominje integraciju raznih funkcija budući da sve funkcije moraju pružati podršku djelatnicima prve linije. On se zalaže za primjenu marketinškog pristupa unutar organizacije, no kod njega djelatnici nisu tretirani kao korisnici, već se marketinškim aktivnostima treba postići njihovo zadovoljstvo i svijest o vanjskim korisnicima i njihovim potrebama, kroz utjecanje na djelatnike i kroz njihovo zadovoljavanje.
- 3. U fazi strateške implementacije i menadžmenta promjena** IM se počinje smatrati mehanizmom koji pomaže pri implementaciji strategija (bilo internih ili



eksternih) i inter i među funkcionalnoj integraciji, kroz prevladavanje inter-funkcionalnih konflikata i postizanje bolje komunikacije, uz motiviranje i integriranje djelatnika i otklanjanje otpora promjenama itd.

Razvoj kroz ove tri faze najbolje prikazuju modeli internog marketinga, koji su i tema sljedećeg potpoglavlja te pružaju osnovni okvir za razumijevanje internog marketinga.

### **3.2. Modeli internog marketinga**

Usprkos velikom broju definicija i raznih viđenja samog koncepta IM-a, potrebno je usuglasiti se oko nekog konkretnog modela na temelju kojeg bi se moglo produbiti razumijevanje tog koncepta, njegove osnovne smjernice te uzročno-posljedične veze. No s obzirom na mnoge autore, istraživanja i činjenicu da se IM razvija već proteklih 40-ak godina, logično jest da kroz povijest IM-a, pa tako ni sada, nije postojao samo jedan model već da se on mijenjao, prilagođavao i razvijao. Ahmed i Rafiq (2002) modele su podijelili na dva glavna: to su Berryjev model internog marketinga te Grönroosov model, iako većina autora u postojećoj literaturi ne razlikuje jasno ta dva modela budući da oba autora nisu baš precizno izdvojili komponente svojih modela te ukazali na njihovu povezanost. Uzevši u obzir nedostatke istih te suvremena kretanja i promjene u organizacijama, Ahmed i Rafiq su osmislili vlastiti model, odnosno Meta-model internog marketinga kojim se nastoje detaljnije prikazati sve veze unutar organizacije odnosno komponente i bitni elementi internog marketinga. Prikazi modela i njihove osnovne pretpostavke koje su navedene u daljnjim potpoglavljima temeljeni su na analizi Ahmeda i Rafiqa.

#### **3.2.1. Berryjev model internog marketinga**

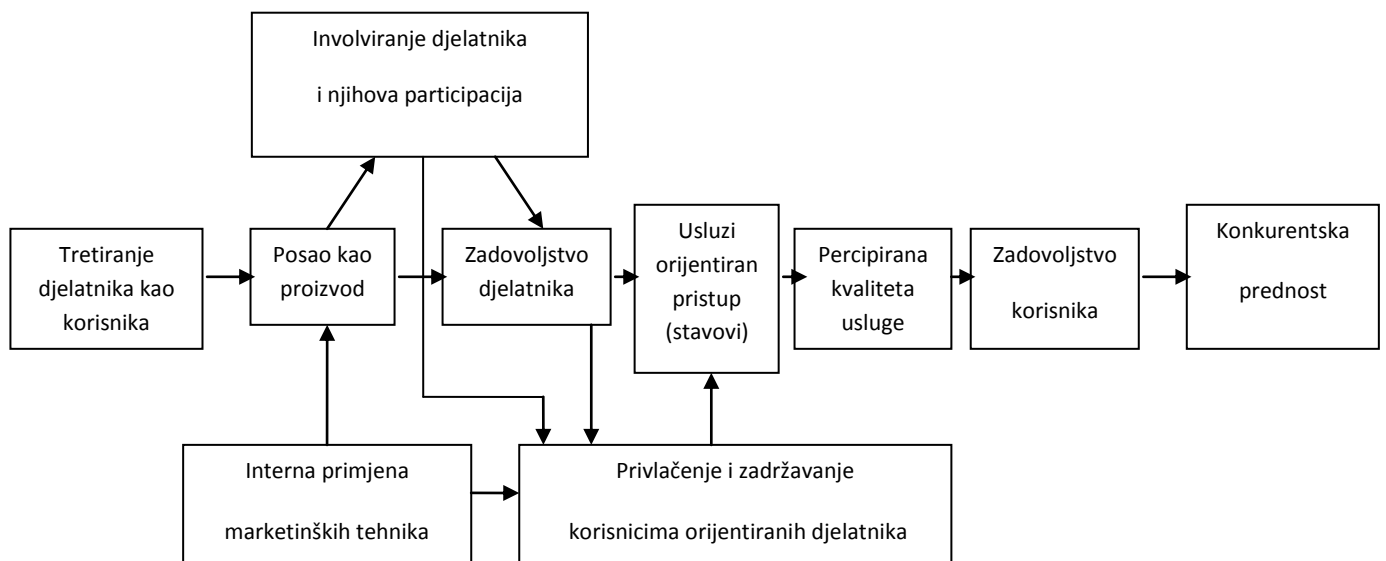
Berryjev model internog marketinga bazira se na pretpostavci da će tretiranje djelatnika kao korisnika rezultirati promjenom stavova kod djelatnika te u konačnici boljom kvalitetom usluge, čime bi se ostvarila konkurentska prednost na tržištu. Kako bi to bilo moguće, poslovi bi trebali biti tretirani kao bilo koji drugi proizvod koji poduzeće nudi, odnosno trebalo bi ih učiniti atraktivnim te primjerenim potrebama i

željama djelatnika - „korisnika“. To nameće nove izazove za odjel za ljudske resurse te implicira internu primjenu marketinških tehnika, a ne samo eksternu.

Berry ne ukazuje na mehanizme koji se mogu koristiti kako bi se motivirali djelatnici – osim korištenje marketinškog pristupa.

Sagledavanje djelatnika kao korisnika i posla kao proizvoda problematično je jer eksterni i interni korisnici nisu u istoj poziciji. Djelatnicima se prodaje proizvod koji oni možda ne žele i oni nemaju izbora kao i vanjski korisnici, također mogu biti i prisiljeni na „kupovinu“ tog proizvoda (radi ugovora npr.). S druge strane za poduzeće postoji i financijski trošak zadovoljavanja djelatnika te problem stavljanja djelatnika na prvo mjesto i pitanje da li oni imaju prednost nad vanjskim korisnicima? To su pitanja i problemi o kojima se svakako valja pozabaviti.

**Slika 5:** Berryjev model internog marketinga

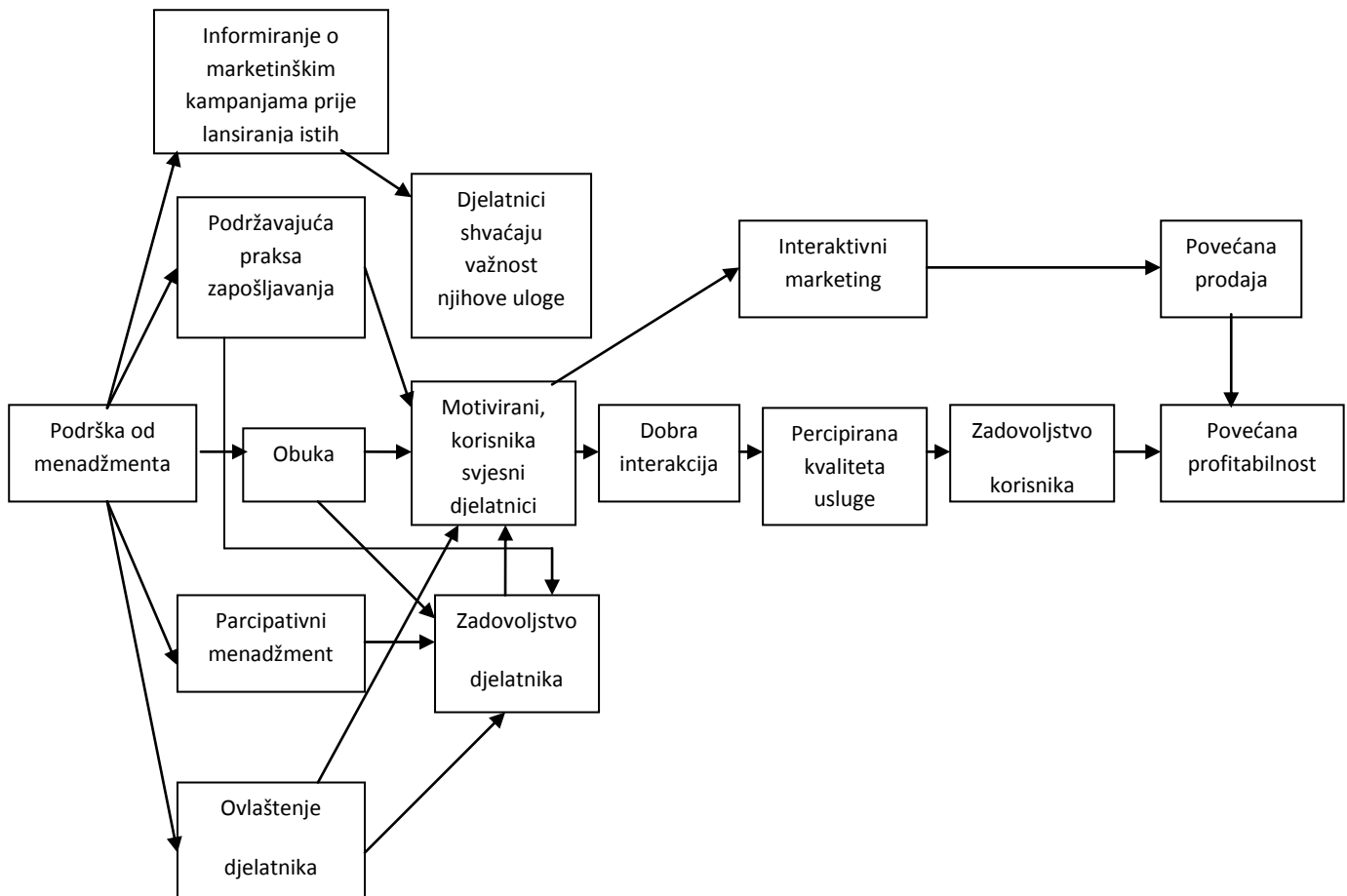


**Izvor:** Ahmed, P. K., Rafiq, M. (2002) *Internal marketing: tools and concepts for customer - focused management*, Butterworth-Heinemann, str. 14

### 3.2.2. Grönroosov model internog marketinga

U Grönroosovom modelu IM-a, uz pretpostavku, kod Berryja već spomenute orijentacije ka korisnicima (ili svjesnosti o korisnicima) i usmjerenosti na prodaju, uvodi se i pojam interaktivnih marketinških prilika. Aktivnosti koje su nekada spadale isključivo pod funkciju upravljanja ljudskim resursima ovdje su dio IM-a pa je tako u model uključeno i zapošljavanje, odnosno odabir pravih djelatnika, njihova obuka i drugo. Poseban je naglasak dan na podršku menadžmenta kroz sve aktivnosti koje se provode te na komunikaciju na svim razinama.

**Slika 6:** Grönroosov model internog marketinga



**Izvor:** Ahmed, P. K., Rafiq, M. (2002) *Internal marketing: tools and concepts for customer - focused management*, Butterworth-Heinemann, str. 16

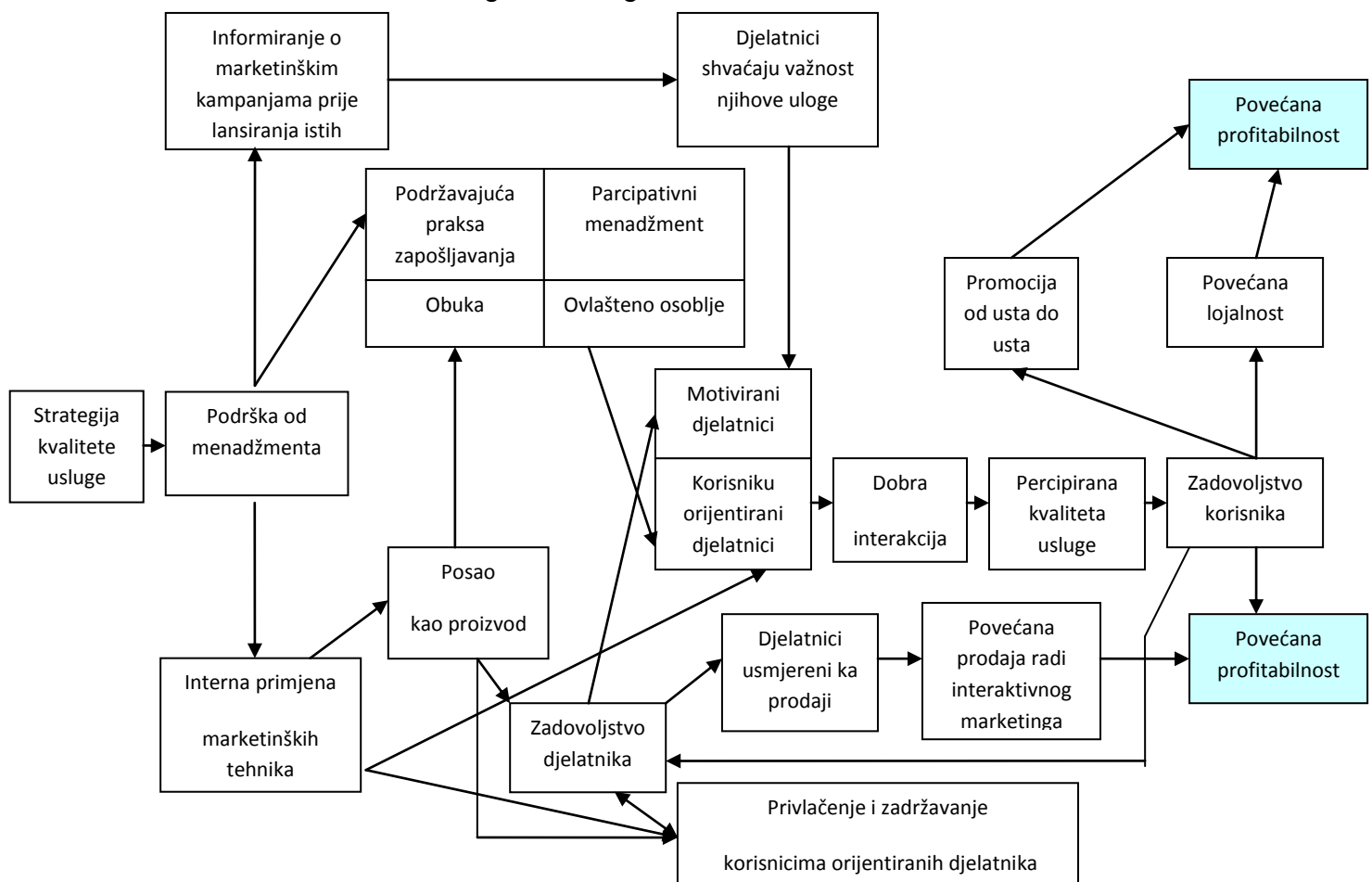
Djelatnici koji dobivaju pravodobne i relevantne informacije mogu bolje razumjeti viziju i ciljeve organizacije, svoju ulogu unutar nje, ali i strateške i taktičke odluke. Pretpostavka jest da će djelatnici koji su informirani, podržani od strane menadžera

te – još jedna stavka koju uvodi Grönroos – osnaženi, tj. ovlaštteni prilikom rada sa korisnicima da samostalno donose odluke u skladu sa zahtjevima situacije i njihovim potrebama, biti zadovoljni i motivirani. Takvi djelatnici mogu kvalitetno komunicirati sa korisnicima što utječe na korisnikovu percepciju kvalitete usluge, zadovoljstvo korisnika te u konačnici na povećanje profita.

### 3.2.3. Meta-model internog marketinga

Ovaj model polazi od strategije kvalitete usluge te nadalje spaja prednosti prethodna dva modela te ih nadopunjuje.

**Slika 7:** Meta-model internog marketinga



**Izvor:** Ahmed, P. K., Rafiq, M. (2002) *Internal marketing: tools and concepts for customer - focused management*, Butterworth-Heinemann, str. 17

S obzirom da dva prethodno prikazana modela IM-a nisu dovoljno dobro ukazala na veze i mehanizme koji povezuju određene komponente tih modela, a istovremeno, iako su različiti, nisu isključivi, Ahmed i Rafiq napravili su novi model, tzv. Meta model, kombinirajući Berrijev i Grönroosov model.

Podrška menadžmenta, odabir djelatnika koji najbolje odgovaraju pojedinom poslu, obuka, osnaživanje, participativni menadžment te primjena marketinških tehnika interno (što podrazumijeva i promatranje posla kao proizvoda) utječu na djelatnikovu orijentaciju ka korisniku i svojevrsni su prethodnici njihova zadovoljstva. Veća je mogućnost da će djelatnik koji obavlja posao koji mu je prilagođen odnosno koji je kreiran kako bi mu bio atraktivan i kako bi ga rado „kupio“ te je već prilikom samog zapošljavanja vođeno računa da su njegovi temeljni stavovi i mogućnosti prikladni za organizaciju, biti zadovoljan svojim poslom. Ukoliko je k tome još dovoljno informiran o aktivnostima koje se provode u organizaciji te može shvatiti svoju ulogu u poduzeću, biti će motiviran da svoj posao odradi najbolje što može. Istraživanja su dokazala da konflikti uloga, dvosmislene (nejasne) uloge te stres općenito utječu na nezadovoljstvo poslom. Djelatnici uloge doživljavaju kao nejasne ukoliko nemaju dovoljno informacija o poslu te ga stoga ne mogu obavljati ispravno, što se ponajviše odnosi na kontaktno osoblje koje se prilikom svog rada mora nositi sa vlastitim očekivanjima i interesima i zahtjevima organizacije s jedne strane, te očekivanjima korisnika s druge strane. Stoga kvaliteta, učestalost i točnost komunikacije s vrha utječe na razinu nejasnosti uloge, a ona se može smanjiti i adekvatnom obukom.

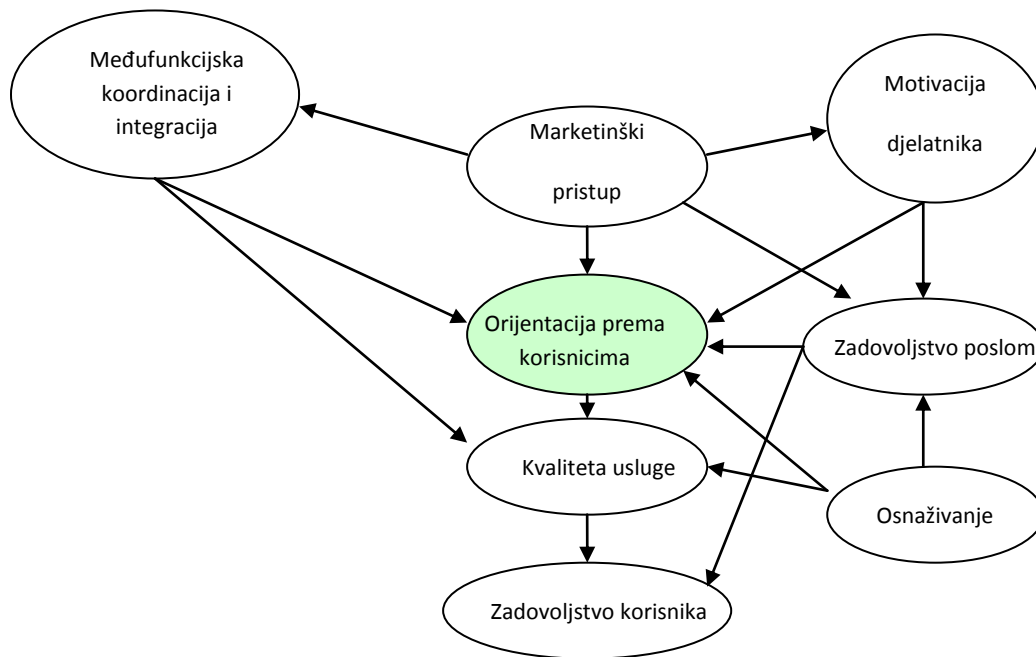
Imajući na umu zahtjevanu razinu kvalitete usluge, vodeći računa o potrebama korisnika i njihovu zadovoljavanju, motivirani će i zadovoljni djelatnik kroz dobru interakciju i usmjerenost ka prodaji utjecati na povećanje profita i lojalnost korisnika, slično kao i kod Grönroosa, pružajući kvalitetnu razinu usluge koja je pretpostavka za ostvarivanje korisnikova zadovoljstva. Pretpostavka jest da će zadovoljan korisnik vrlo vjerojatno postati i lojalan korisnik što sa sobom nosi mnoge prednosti: manji trošak privlačenja novih korisnika, manja osjetljivost na cijene, manja osjetljivost na konkurentske aktivnosti i dr. U meta-modelu uvodi se i komponenta „promocija od usta do usta“ koja ukazuje na to da će zadovoljni korisnici nadalje biti još jedan element radi kojeg se povećava profitabilnost, kroz prenošenje svojeg zadovoljstva i iskustva usmenom predajom ostalim potencijalnim korisnicima. Time je bolje pojašnjena veza između zadovoljstva korisnika i njihove lojalnosti te povećanih

profita. Moglo bi se reći da ovaj model predstavlja integrativni okvir unutar kojeg se nastoje prikazati i razumjeti znatan broj bitnih predmeta iz marketinškog područja, posebice bitnih za razumijevanje internog marketinga.

Međutim, kako Ahmed i Rafiq (2002) ističu, potrebno je voditi računa i o troškovima do kojih dovodi povećanje kvalitete usluge i zadovoljstva korisnika jer se povrat u vidu povećane profitabilnosti nakon određene točke može smanjivati. Stoga se može reći da postoji optimalna razina zadovoljstva kojoj bi organizacija trebala težiti.

### 3.2.4. Okvir za interni marketing uslužnih djelatnosti

**Slika 8.** Okvir za IM uslužnih djelatnosti



Izvor: Ahmed, P. K., Rafiq, M. (2002), „Internal marketing: tools and concepts for customer - focused management“, Butterworth-Heinemann, str. 20

Ahmed i Rafiq su radi kompleksnosti meta-modela napravili i tzv. okvir za IM uslužnih djelatnosti, unutar kojeg su, izvedeno direktno iz literature o IM-u, ukazali na veze u modelu na jednostavniji način. Tu spominju i interfunkcionalnu koordinaciju i integraciju koje su centralne za literaturu novijeg datuma te se mogu poboljšati

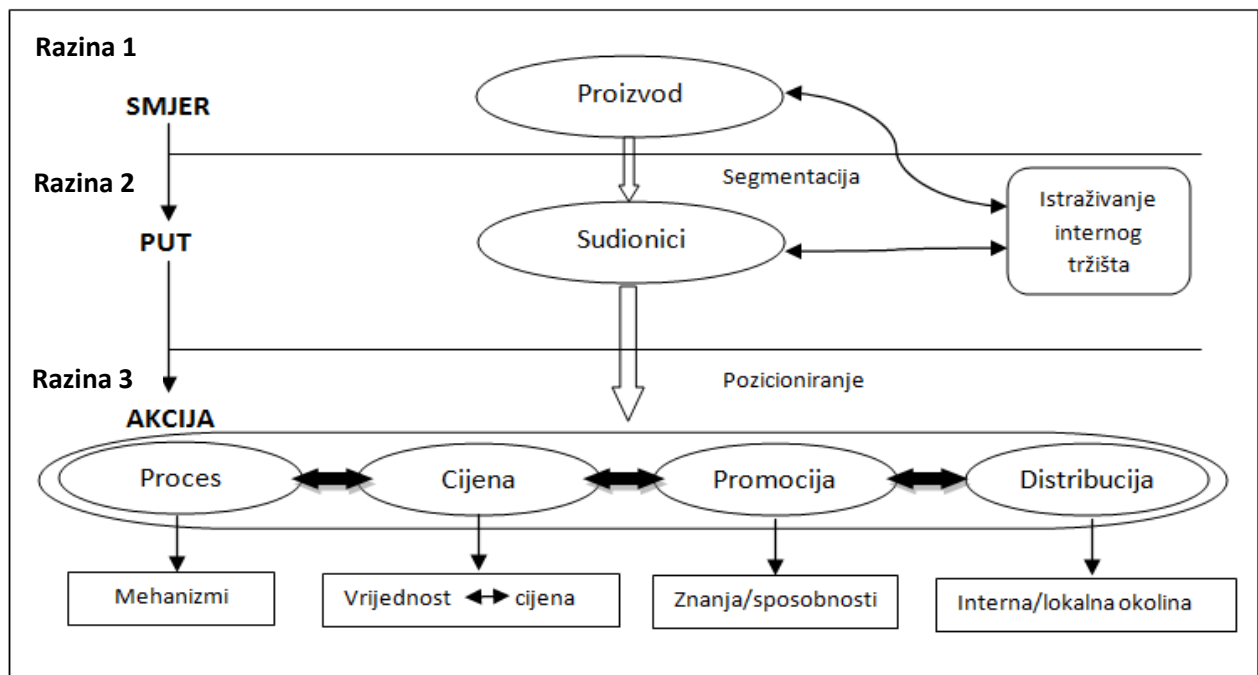
putem marketinškog pristupa i aktivnosti te posljedično služe, zajedno sa motivacijom djelatnika, za efektivnu implementaciju strategija.

Orijentacija ka korisniku postavljena je u samo središte prikaza jer sačinjava osnovnu ideju internog marketinga te se postiže interfunkcionalnom koordinacijom i integracijom, primjenom marketinškog pristupa, motiviranjem djelatnika, osnaživanjem i njihovim zadovoljstvom poslom. Kako bi djelatnici pružili kvalitetnu uslugu i iskoristili prilike interaktivnog marketinga moraju biti osnaženi, sukladno kompleksnosti i varijabilnosti posla kojeg obavljaju. Međutim, ukoliko su zadovoljni poslom to ne znači nužno i da će biti usmjereni djelatnicima. Sigauw i dr. (u Ahmed i Rafiq, 2002) su otkrili da orijentacija prema korisniku nije povezana sa zadovoljstvom poslom. Hoffman i Ingram također su otkrili slabu povezanost zadovoljstva poslom i orijentacije ka korisniku te tvrde da nejasnost uloga i konfliktne uloge objašnjavaju tek 9% orijentacije ka korisniku. Iz svega toga proizlazi da su djelatnici u stanju odvojiti svoje osjećaje o poslu i način na koji će taj isti posao vršiti, te da je zadovoljstvo poslom tek jedan od elemenata koji, uz mnoge druge kao što su motivacija, orijentiranost na korisnika, usmjerenost na prodaju i dr., koji utječu na krajnju izvedbu i kvalitetu pružene usluge. Stoga u ovom modelu ne postoji direktna veza između zadovoljstva djelatnika i kvalitete usluge već se ona pojavljuje indirektno putem orijentacije ka korisniku.

### **3.3. Razvijanje internog marketing spleta**

Svaka marketinška strategija, bila ona interna ili eksterna, zahtjeva dobro osmišljen i razvijen marketinški splet. S obzirom da je priroda internog marketinga, kao i kod usluga, donekle neopipljiva, prilikom kreiranja marketing spleta internog marketinga primjerenije je koristiti 7P kojeg čine proizvod (engl. Product), prodajna cijena (engl. price), distribucija i prodaja (engl. place), promocija (engl. promotion), ljudi (engl. people), proces pružanja usluga (engl. process) i fizičko okruženje (engl. physical environment) umjesto klasičnog 4P spleta. Kreiranje internog marketing spleta i korištenje alata internog marketinga i njihovu povezanost može se vrlo jednostavno i sažeto prikazati kroz multi-level model internog marketinga.

**Slika 9:** Multi-level model internog marketinga



Izvor: Ahmed, P. K., Rafiq, M. (2002) *Internal marketing: tools and concepts for customer - focused management*, Butterworth-Heinemann, str. 37

Sedam elemenata marketing spleta, kako ih navode i objašnjavaju pretežito Ahmed i Rafiq (2002) razrađeni su u sljedećim potpoglavljima.

### 3.3.1. Proizvod/usluga

Ahmed i Rafiq promatraju proizvod iz strateške i taktičke pozicije. Kada se govori o proizvodu na strateškom planu, to se odnosi na marketinške strategije odnosno vrijednosti i stavove koje djelatnik treba „kupiti“ kako bi strategije funkcionirale. Mnoge organizacije još o danas ne uživaju potporu svojih djelatnika jer nisu shvatile značaj toga da njihovi djelatnici dijele iste organizacijske ciljeve ili viziju budućnosti. Vizija se predstavlja kao nešto što su djelatnicima nametnuli nadređeni koji ne vode računa o interesima, pitanjima i brigama ljudi (Thomson, Hecker 2002). Stoga je bitno znati dobro „prodati“ tu viziju kako bi je djelatnici prihvatili kao svoju, a ne nešto nametnuto.

Na taktičkoj razini proizvod predstavljaju novi načini za ophođenje sa korisnicima ili promjena načina proizvodnje koju treba prezentirati i potom „prodati“ korisnicima



odnosno djelatnicima. Najosnovnije, može se reći da je proizvod sam posao koji se nudi odnosno radno mjesto, potom usluge i obuke provedene od strane HRM-a. Dunne i Barnes (2002) proizvod za djelatnika predstavljaju u obliku vrijednosti koje djelatnik prima kroz svoju ulogu u organizaciji kroz financijske, psihološke i psihičke varijable.

Problem sa promatranjem posla kao proizvoda, a djelatnika kao internog korisnika jest u tome što proizvodi koji su djelatnicima „prodani“ mogu biti neželjeni ili bez koristi no oni ih moraju „kupiti“, što nije slučaj sa korisnicima u eksternom okruženju. Prilikom kreiranja marketinškog pristupa valja imati na umu pretpostavku koju navode Ahmed i Rafiq prema kojoj u marketinškom pristupu nema prisile, stoga ukoliko se koristi sila prilikom „prodaje“, to nije marketinško rješenje.

Bitna razlika između proizvoda kojeg biraju eksterni korisnici ili pak interni jest što eksterni korisnici imaju priliku birati između više proizvoda/usluga koje žele kupiti, što nije slučaj sa internim korisnicima koji imaju praktički tek jedan izbor.

Vidljivo je dakle da su na internom tržištu ponuda i potražnja više manje fiksne kao i odnos kupac-dobavljač, stoga ove strukture nisu toliko bitne, koliko je bitna komponenta vrijednosti koja se razmjenjuje unutar njih i zadovoljstvo kojim rezultiraju. Pažnja treba biti usmjerena na psihološke aspekte interakcija i odnosa jer interni korisnik na neki način ima prisilni odnos sa organizacijom, kroz dugoročne i ugovorene veze (Dunne, Barnes 2002).

Kako bi proizvod bio prihvatljiv „kupcu“, menadžeri moraju voditi računa o tome da mu objasne njegove prednosti pritom imajući na umu točno koje koristi djelatnik traži od nekog posla i što sve on uključuje. Tu se ne misli samo na financijsku korist, već na obuku, mogućnost napretka, razinu odgovornosti, radnu sredinu, atmosferu i mnoge druge faktore. Tretiranje poslova kao proizvoda također implicira da se poslovi moraju dobro prezentirati i marketinški osmisliti kako bi se prilikom zapošljavanja privukli najpogodniji djelatnici.

### **3.3.2. Sudionici – ljudi**

"Korisnici grade odnose sa ljudima koje sreću u organizaciji – sa djelatnicima – i sa osobnošću koju ti ljudi daju organizaciji. Ova jednostavna istina u samom je srcu

internog marketinga" (Thomson, Hecker 2002, str. 167). Ova rečenica dovoljno govori o značaju ljudi u internom marketingu, zapravo moglo bi se reći da su oni i svrha postojanja internog marketinga jer je njihovo zadovoljstvo iznimno bitno za dobro poslovanje poduzeća što čini upravo ovaj element marketinškog spleta najsloženijim.

Unutar poduzeća ljudi su oni koji primaju uslugu i oni koji je pružaju te također utječu na percepciju drugih korisnika. 41% korisnika tvrdi da im je pri odluci o ponovljenoj kupovini daleko bitnije kako ih je osoblje tretiralo nego utjecaj oglašavanja, brendinga i promocije. Kada korisnik osjeti da djelatnik pokazuje neki opći interes za njegove želje i potrebe i želi pomoći, čak više nego dvostruko je veća vjerojatnost da će ponovno kupiti proizvod ili koristiti uslugu, i više nego tri puta izglednije da će nekome preporučiti proizvod/uslugu (Thomson, Hecker 2002).

Da bi izgradila korisnicima orijentiranu, usluzi usmjerenu radnu snagu, organizacija mora (Zeithaml, Bitner, 1996):

1. Zaposliti prave ljude (natjecati se za najbolje ljude, biti preferirani poslodavac, zapošljavati ljude sklone uslugama i radu s ljudima)
2. Razviti ljude kako bi kvalitetno isporučili uslugu (obuka za tehničke i interaktivne vještine, osnaživanje, promoviranje timskog rada)
3. Pružiti potrebne sisteme podrške (razviti usluzi usmjerene interne procese, pružiti podržavajuću tehnologiju i opremu, mjeriti internu kvalitetu usluge)
4. Zadržati najbolje ljude – uključiti djelatnike u viziju poduzeća, tretirati djelatnike kao korisnike, mjeriti i nagraditi jake i dobre uslužne djelatnike

Osmišljavanje internog marketinškog plana i njegovo provođenje ključno je stoga kako bi poduzeće odabralo i zadržalo najbolje djelatnike, zadovoljne i motivirane da pruže vrhunsku uslugu. Plan treba biti sustavan, dugoročan, ali i fleksibilan jer su ljudi "nestalna" varijanta pri kojoj su promjene uvijek moguće. Cijelo poduzeće mora "disati" u duhu IM-a i nešto što je isto posebno bitno u okruženju IM-a jest tko komunicira i provodi IM program i plan jer su djelatnici najviše pod utjecajem njima neposredno nadređenih.

Ljudi unutar poduzeća zapravo čine interno tržište, koje, kao i kad se formiraju vanjske strategije i planovi, treba prvo upoznati, istražiti, segmentirati i potom u skladu sa time kreirati i pozicionirati proizvod (Ahmed i Rafiq, 2002). Organizacija mora voditi računa o željama i potrebama djelatnika te ih nastojati upoznati, kao i spoznati utjecaj marketinških aktivnosti na njih. Poželjno je korištenje anketa za procjenu njihova zadovoljstva poslom, politikom inovacije, sistemom nadgledanja i dr. i to je nešto što se već dugo koristi, a danas je uz tehnologiju i jednostavnije i jeftinije, samo se rezultati moraju analizirati pažljivo, garantirajući djelatnicima privatnost i dajući im povratnu informaciju. Na temelju stečenih saznanja interno tržište se može segmentirati bilo grupiranjem djelatnika sa sličnim potrebama i željama, bilo prema demografiji, temeljem uloga ili funkcija ili pak na temelju koristi koje djelatnici očekuju. Ključno je odabrati prave kriterije za segmentaciju jer će oni odrediti koliko će kreirani segmenti biti korisni i relevantni. HRM tradicionalno koristi odjelnu ili funkcionalnu segmentaciju, dok IM predlaže segmentiranje po motivacijskoj liniji.

Jedan od osnovnih alata internog marketinga jest promatranje djelatnika kao internih korisnika, međutim taj koncept je u nekim aspektima problematičan. Već je navedeno kako „korisnici“ za razliku od vanjskih korisnika imaju na neki način prisilan odnos sa poduzećem i ne mogu birati između više proizvoda kao što to mogu raditi vanjski korisnici. Još jedan bitan problem kod koncepta „djelatnici kao korisnici“, kojeg navode i objašnjavaju Ahmed i Rafiq (2002) jest što se cijela filozofija marketinga vrti oko toga da je „korisnik kralj“ i korisnici su zapravo razlog postojanja svakog poduzeća. Smatra se da je korisnik „uvijek u pravu“ te se proizvodi/usluge prilagođavaju njihovim potrebama i željama. Ako bi tako promatrali djelatnika, dovodi se u pitanje da li eksterni korisnici i dalje predstavljaju apsolutni primat ili interni korisnici imaju prednost nad njima? Ujedno bi udovoljavanje svim prohtjevima koje bi mogli iskazati djelatnici bilo nemoguće kao što nije moguće sve prilagoditi njihovim preferencijama jer bi u tom slučaju i poduzeće i njegov osnovni razlog postojanja – vanjski korisnici – bili zakinuti. Osim toga krajnji cilj svake akcije jest profit stoga je zadovoljavanje internih korisnika moguće do određene mjere jer financijski interesi prevazilaze sve ostale (Jean-Paul Flipo, 2002). Dakle djelatnici jesu korisnici do određene mjere – gdje im poduzeće nudi minimum zadovoljavajućih uvjeta i prednosti i očekuje zauzvrat njihovu suradnju. Zaključak Ahmeda i Rafiqa jest da se prilikom primjene ovog alata „djelatnici kao korisnici“ djelatnike treba proučavati kao

korisnike, ali bez da im se to direktno da na znanje. Ove probleme djelomično se nadilazi korištenjem TQM koncepta internog korisnika u kojem se naglasak stavlja na međusobne odnose djelatnika, a ne odnos djelatnika sa organizacijom. U internom marketingu ne postoji samo odnos poduzeće-korisnik, nego i korisnik-korisnik jer su djelatnici zapravo jedan drugome i korisnici i dobavljači, odnosno zajedno čine proizvodni lanac u kojem svaka karika mora biti na svojem mjestu, izlazeći u susret drugom korisniku i ispunjavajući njegove potrebe kako bi on mogao potom izvršiti svoje dužnosti na najbolji mogući način. Ukoliko bilo koji dio u tom proizvodnom lancu zastane i ponestane suradnje, to direktno utječe na ostale djelove i usluga ne može biti isporučena na najbolji mogući način. IM radi na način da uspostavlja, razvija i održava uspješne razmjene odnosa unutar organizacije. Unutar internog tržišta takve interne razmjene moraju se temeljiti na: razumijevanju i intimnosti, povjerenju, predanosti (Ahmed, Rafiq 2002). Povjerenje je bitno jer ukoliko djelatnici vjeruju da će organizacija napraviti onako kako je obećano, to omogućava da kvaliteta bude ugrađena kroz cijeli proces opskrbnog lanca što omogućava internim korisnicima da prime prave resurse i da odrade pravi posao u pravo vrijeme i na pravi način.

Kada se govori o ljudima u IM-u, jako se puno spominje pojam „osnaživanje“ koji se smatra jednom od ključnih komponenti u IM-u. Osnaživanje se u suštini odnosi na davanje veće razine slobode odlučivanja djelatniku prilikom isporuke usluge, sa dva osnovna cilja: kako bi djelatnici mogli iskoristiti prodajne prilike iz uslužnog susreta i radi motiviranja djelatnika i jačanja njegove produktivnosti, odnosno radi poboljšanja usluge. To se može realizirati na način da se djelatniku dozvoli da bira između više alternativa, da mu se dozvoli da sam donese neku odluku ili sam pronađe neki alternativni način za obavljanje zadataka. Osnaženi djelatnici u mogućnosti su brže reagirati na zahtjeve korisnika te mogu pružati prilagođenu uslugu. Osnaživanje pogoduje njihovoj motivaciji i mijenjanju stavova, boljem razumijevanju vlastite uloge i boljem ponašanju. Međutim oni ujedno imaju i daleko veću razinu odgovornosti pa bi u skladu sa time i trebali biti nagrađeni.

Uz sve prednosti koje osnaživanje djelatnika nosi, ono ima i svoje troškove, kako za djelatnike, tako i za poduzeće. Osnaženi djelatnik se neće nužno ponašati na način koji najviše odgovara poduzeću, ponašanje može biti devijantno ili pak u najboljoj namjeri može naštetiti poduzeću, npr. ukoliko se djelatnik previše posveti jednom korisniku pa ostali korisnici to smatraju nepoštenim. Poduzeće s druge strane mora

uložiti više novaca u obuku takvog djelatnika kako bi on bio spreman samostalno donositi odluke te se već pri samom zapošljavanju mora voditi računa da uopće ima predispozicije za to.

Upravo radi tih troškova i rizika, treba znati da osnaživanje nije prikladno za sve prilike jer nisu svi poslovi jednako kompleksni i različiti je stupanj njihove varijabilnosti pa se u skladu s time treba i odrediti odgovarajuća razina osnaživanja. Korisnikove potrebe i kompleksnost zadataka također imaju različite dimenzije. Moguće je potencijalne odluke i aktivnosti svrstati u tzv. „zone“ (Ahmed, Rafiq 2002) pa ovisno o tome u koju zonu spada neka odluka i koliko bi bio trošak ili gubitak u slučaju krive odluke, u skladu sa time i postupiti.

Tradicionalno se ljudima u organizaciji bavila funkcija upravljanja ljudskim resursima odnosno HRM čije se aktivnosti uvelike poklapaju sa aktivnostima internog marketinga. Ipak potrebno je razlikovati ova dva pojma i funkcije, posebice za uslužna poduzeća u kojima su ljudi daleko bitniji, jer oni nikako nisu isto. Moglo bi se reći da je IM upravljanje ljudskim resursima u širem smislu, uz korištenje marketinških tehnika i prenošenje marketinške filozofije i načina razmišljanja na cijelo poduzeće, ne samo jednu funkciju. To je način funkcioniranja koji polazi od samog vrha prema dolje i on radi zajedno sa HRM ili je pak HRM dio njega, ovisno o tome kako je poduzeće organizirano. Tehnike HRM-a poboljšavaju izvedbu i motivaciju djelatnika i mogu riješiti neke probleme, dok tehnike IM-a utječu više na onaj neopipljivi dio organizacije, na koheziju grupa i kulturu organizacije, vrijednosti, uvjerenja, stavove i dr. IM zahtjeva koordinaciju HRM-a i ostalih funkcija kako bi se obećanja dana korisnicima mogla ispuniti.

### **3.3.3. Proces**

Kada se govori o procesu misli se prvenstveno na način na koji korisnik odnosno djelatnik zapravo prima proizvod te uključuje sve procedure, aktivnosti i protokole koji tome služe. Usluge su same po sebi akcija pa taj proces obuhvaća seriju aktivnosti ili koraka koji vode do njenog izvršenja, posebice aktivnosti i usluge unutar poduzeća u kojima posebnu ulogu igraju ljudi.

Procesi mogu biti različiti u organizacijama o čemu će uvelike ovisiti kvaliteta interne usluge i način na koji je ona prihvaćena. Uvođenje novih politika npr. može biti postignuto putem pregovora ili se one mogu jednostavno nametnuti. Promjene u poduzeću mogu provoditi menadžeri ili se mogu koristiti neki drugi alati kao što su videa, cirkularne obavijesti i slično. Mogli bi reći da proces zapravo definira mehanizme kroz koje se cijena, promocija i distribucija oblikuju i primaju (Ahmed, Rafiq 2002).

O procesu ovisi kakav će biti sustav isporuke u poduzeću. Da li je on fleksibilan i u mogućnosti prilagoditi se pojedinim zahtjevima korisnika ili je on strogo definiran i standardiziran te slijedi točno određene korake i pravila. Kako bi proces bio svima jasniji i transparentniji, često se u uslužnim poduzećima koristi tzv. uslužni blueprint u kojem su definirani svi koraci uslužnog procesa, od internih aktivnosti pa do onih eksternih prema vanjskim korisnicima. Blueprint može poslužiti kako bi djelatnici jasnije vidjeli svoju ulogu u procesu isporuke usluge i način na koji njihove aktivnosti djeluju na aktivnosti koje slijede u sljedećem koraku isporuke. Kakav god da bio, proces bi trebao osigurati istu razinu isporuke usluge svima.

#### **3.3.4. Cijena**

Cijenu kao jedan od elemenata marketing splet može se promatrati iz pozicije korisnika-djelatnika ili organizacije, jer primjena internog marketinga za organizaciju nije besplatna (no lakše ju je izračunati i prikazati za organizaciju nego za djelatnika) Općenito, cijena se može sagledati kao ravnotežu između koristi/vrijednosti nasuprot troškovima koje imaju djelatnici i organizacija.

Cijena za korisnika je neopipljiv element pa tako troškovi koje djelatnici osjete mogu biti skriveni u naizgled pozitivnim aspektima internog marketinga. Npr. osnaživanje djelatnika koje bi u suštini trebalo doprinijeti njihovu zadovoljstvu i motivaciji, može itekako biti trošak za djelatnika jer povećava opseg posla i stavlja veću odgovornost na djelatnika poradi čega može osjetiti veći stres. Svaka promjena u organizaciji predstavlja neki psihički trošak i rizik za djelatnika jer njegova okolina i rutina se mijenjaju što može dovesti do gubitka njegove moći, većeg obima posla, potrebe za novim znanjima i savladavanjem novih metoda rada itd. Ukoliko djelatnik nije

motiviran i zainteresiran za opći napredak i razvoj usluge i organizacije, promjene koje od njega zahtjevaju više angažmana na bilo koji način, za njega će nositi visoku cijenu. Jedini način da se ta cijena donekle smanji jest pravovremenim i ciljanim informiranjem djelatnika o prednostima neke promjene i koristima koje ona nosi za njih. Ako su te koristi kvalitetno komunicirane one mogu umanjiti cijenu za korisnika.

Vrijeme također predstavlja cijenu za korisnika. Npr. organizacija može, sa ciljem boljeg komuniciranja, informiranja, pružanja povratnih informacija i uvažavanja djelatnika, organizirati redovite sastanke djelatnika sa menadžerima ili direktorom, kako bi povećala njihov osjećaj pripadnosti i zadovoljstva. No u konačnici, ukoliko ti sastanci predstavljaju dodatni vremenski trošak za djelatnika ukoliko bi on u to vrijeme trebao izvršavati neki drugi hitniji posao, to će biti više kontraproduktivno nego što će ostvariti planiranu svrhu.

Za razliku od vanjskog tržišta na kojem se poslovi odvijaju često ugovorno u jasnim uvjetima i troškovi su jasni, na unutarnjem tržištu to nije uvijek slučaj jer djelatnicima nije precizno ugovorno određeno što moraju i kako moraju raditi stoga dolazi do troškova u implementaciji i kontroliranju razmjena unutar organizacije i između djelatnika, iako su ti troškovi često skriveni. Foreman (2002) definira cijenu za organizaciju iz perspektive transakcijskog troška u odnosu razmjene između djelatnika i organizacije te identificira dva osnovna izvora transakcijskih troškova: neodređenost/nejasnost izvedbe i nepodudarnost ciljeva.

**1. Neodređenost/nejasnost izvedbe (engl. performance ambiguity)** – osnovni je izvor transakcijskih troškova te se povećava zajedno sa povećanjem kompleksnosti samog posla, uloga i zaposlenja. Odnosi se na situacije kada je jednoj strani teško procijeniti izvedbu druge strane, budući je izvedbu često teško mjeriti ili precizno odrediti njenu vrijednost. Troškovi se pojavljuju i u obliku pregovaranja, upravljanja i ojačavanja, dogovora između organizacije i djelatnika. Aranžmani zaposlenja zapravo su razmjene koje su kompleksne, neopipljive i prolazne prirode stoga se mogu procijeniti samo kroz dugi rok.

**2. Neprilagođenost/nepodudarnost ciljeva (engl. goal congruence)** - osobni ciljevi djelatnicima donose više koristi od suradnje koja za njih predstavlja dodatne troškove. Oportunističko ponašanje mora se dodatno nadgledati i kontrolirati jer se

ciljevi pojedinca često postižu samo na štetu druge strane. Ovisno o stanju na tržištu radne snage, ukoliko je ponuda određenih vještina i znanja na tržištu velika, poslodavac ima veću moć nad djelatnikom i obrnuto, ukoliko je potražnja za tim vještinama velika, a ponuda mala, djelatnik može uvjetovati radne uvjete. Ovdje je bitna tendencija ka dugoročnim odnosima jer ona smanjuje nepodudarnost ciljeva pod pretpostavkom da će se djelatnici prije ponašati časno i uživati mnoge prednosti ostanka u poduzeću kao što je sigurnost, izbjegavanje troška traženja informacija i drugo dok će samo poduzeće uživati njihovu predanost. Ako obje strane rade ka istom cilju i shvaćaju korist od suradnje, postiže se podudarnost ciljeva i troškovi odnosno cijena za obje strane je manja.

Ovakvo viđenje troškova je zanimljivo i stoga što na temelju tih troškova, uzevši u obzir i neosobnu ili odnosnu komunikaciju/odnos te prirodu internog tržišta (da li je ono više nalik slobodnom tržištu ili strogo hijerarhijski) Susan Foreman kreira model koji ukazuje na to koliko je i za koje grupe djelatnika IM relevantan. Unutar tog modela IM je podijeljen u četiri skupine: Skupina di je IM relevantan, skupina gdje se IM smatra poželjnim, skupina gdje je krajnje nepoželjan (čak i nelegalan) i skupina gdje je IM potreban. Da se ne ulazi u detalje ovog zanimljivog i korisnog modela, dovoljno je reći da se iz njega jasno vidi da IM mora biti usmjeren prema različitim grupama i na različite načine jer u suprotnom može predstavljati veći trošak nego korist.

### ***3.3.5. Interna komunikacija/promocija***

Među instrumentima internog marketinga, interna komunikacija zauzima posebno mjesto. Komunikacija prema djelatnicima dio je te interne komunikacije. U suvremenim uvjetima poslovanja i neprestanim promjenama, velika je potreba, a ujedno i izazov, dostaviti djelatnicima ciljanu i brzu informaciju prema njihovim potrebama, a ujedno djelatnike učiniti izvorom informacija. Djelatnici trebaju sve više informacija i u situaciji di su neprestane promjene, kompleksna tržišta i organizacije, traži se kvaliteta informacija, efikasnost njihove diseminacije i mogućnost direktne interakcije. Komunikacija prema djelatnicima ne služi samo za širenje znanja, stavova i utjecaj na ponašanje djelatnika, ona uključuje i komunikaciju sa nižih



hijerarhijskih razina ka višim, kao i komunikaciju među djelatnicima (Stauss, Hoffmann 2002). Iako se odnosi među djelatnicima smatraju prvenstveno poslovnima, studije pokazuju da se osim poslovnog odnosa često stvara i prijateljski odnos kroz iznošenje intimnosti pojedinca, šalu i dr. Goodwin i Gremler smatraju da podržavanjem takve intimnosti među djelatnicima može ojačati njihovo zadovoljstvo i lojalnost (Thomson, Hecker 2002).

Moglo bi se reći da interna komunikacija ima ekonomske i komunikacijske ciljeve. Putem utjecaja na znanje, stavove, ponašanje djelatnika koji rezultiraju boljom izvedbom, komunikacija može utjecati na povećanje profita kroz smanjenje troškova ili povećanje prihoda. Komunikacija mora pružiti osnovno znanje djelatnicima: znanje o proizvodima, inovacijama, varijacijama, konceptima, strategijama, promjenama i o zahtjevima korisnika. Kroz komunikaciju oblikuju se i stavovi djelatnika, sa ciljem stvaranja korisnicima orijentiranog djelatnika koji se identificira sa poduzećem, razumije odluke menadžmenta i ima pozitivan stav o ekonomskim pitanjima. Koliko je znanje i kakvi su stavovi zaista postaje vidljivo na trećoj razini – u vidu stvarnog ponašanja djelatnika koje se ogleda u njegovoj samostalnosti, odgovornosti, predanosti, stvarnoj usmjerenosti na korisnika te aktivnom povratu informacija od strane djelatnika.

Komunikaciji prema djelatnicima nažalost posvećuje se znatno manje pažnje nego što bi trebalo, što neki tumače i kao slabo cijenjenje djelatnika od strane menadžera (Stauss, Hoffmann, 2002).

Ciljevi interne komunikacije su sažeto rečeno: osiguravanje efikasne i zadovoljavajuće isporuke usluge, postizanje produktivnih i harmoničnih radnih odnosa, izgradnja povjerenja djelatnika, poštovanja i lojalnosti (Lovelock, Vandwermerwe, Lewis 1999). Interna komunikacija rezultira eliminacijom najslabijih i rivalstom među pojedincima, međutim pravedna i zdrava komunikacija među djelatnicima je poželjna (Flipo 2002).

Tradicionalni instrumenti komunikacije prema djelatnicima mogu se podijeliti ovisno o tome da li se komunikacija odvija od vrha prema dolje ili pak obrnuto, od najniže razine, dakle djelatnika, do samog vrha. Pa tako u komunikaciju od vrha prema dolje (engl. top-down) spadaju razne ploče, newsletter odnosno interne novine, brošure, cirkularna pisma odnosno elektronička pošta, obuke, sastanci itd. Istraživanja

pokazuju kako je komunikacija top down dominantna u poduzećima i pod tim pojmom se smatra davanje relevantnih informacija djelatnicima.

U komunikaciju od dolje prema gore (engl. bottom-up) spadaju istraživanja i ankete koje među svojim djelatnicima provode poduzeća, kutije za sugestije, sastanci djelatnika, politika otvorenih vrata, način upravljanja internim pritužbama itd., a tu spada i komunikacija od vrha prema dolje koja dozvoljava mogućnost da se pruži neka povratna informacija. Postoji i tzv. horizontalna komunikacija koja se odnosi na sastanke raznih odjela, susrete timova, projektnih timova liostalo (Stauss, Hoffmann 2002). Međutim valja reći da nisu bitna samo sredstva komunikacije već i njihova koordiniranost. Organizacija mora voditi računa kakav imidž projicira o organizaciji prilikom obraćanja eksternom tržištu jer to utječe i na djelatnike. Stoga je bitno uskladiti internu i eksternu komunikaciju kako bi se uskladili i stavovi i vrijednosti djelatnika i očekivanja vanjskih korisnika (Ahmed, Rafiq 2002). Komunikacija se ne odvija samo verbalno kroz direktne poruke već i kroz sustav mjerenja, nagrađivanja i strukture, što uključuje i akcije kao što su trening, razvoj i ostalo. Artikulacija ciljeva, također, ima značajnu ulogu u dobroj komunikaciji (Ahmed, Rafiq 2002).

Najčešće pogreške (engl. gaps) u primjeni komunikacije prema korisnicima jesu (Staus, Hoffmann 2002):

1. Krivi odabir ciljanog segmenta – kada poruka ne dođe do pravih osoba (jer medij kojim se širi nije adekvatan ili ga pak ciljani segment ne koristi).
2. Pogreška u preciznosti i povratu informacija – kada poruka dođe do ciljanog segmenta, ali iskrivljena. Studije pokazuju da poruke izgube 25% svog originalnog sadržaja prilikom prosljeđivanja (Schuller, 1997) posebice ako se prenose kroz više hijerarhijskih razina. Također ukoliko nema mogućnosti povratne informacije, eventualni nesporazumi se ne mogu riješiti niti na vrijeme uočiti, a i djelatnici sa najnižih hijerarhijskih razina gube motivaciju jer ne mogu komunicirati sa onima koji zaista donose odluke.
3. Greška u brzini i simultanosti – informacije su veoma osjetljive na vrijeme i ne smiju stići prekasno, isto tako ukoliko postoji potreba se svi djelatnici istovremeno prime poruku, a medij to ne omogućava (posebice kod disperziranih poslovnih jedinica i sl.), to je problem.
4. Problem razumijevanja i kredibiliteta – nemogućnost dobrog razumijevanja poruke (npr. novosti o nečemu kompleksnom preko e-maila) ili pak ako osoba ili medij koji

dostavlja poruku ne ulijeva povjerenje odnosno nema kredibilitet za osobu koja prima poruku.

Veliki značaj za komunikaciju u suvremenom poslovanju imaju tehnologija i novi mediji. Danas je uobičajeno komuniciranje putem interneta, intraneta, e-maila, poslovne televizije – interne televizije. No treba voditi računa o stupnju do kojeg se koriste tehnologije u komunikaciji i u kojem je slučaju to poželjno i do koje mjere. Putem tehnologije je moguće istovremeno prenošenje poruka većem broju ljudi na disperziranim radnim mjestima (Ahmed, Rafiq 2002). Također je moguće odabrati tko će primiti poruku (npr. putem prijenosa, konferencija, u bilo koje doba dana – spram nekad tradicionalnog izdavanja novina, jednogodišnjih konferencija i snimljenih videa), ali i ona ima svoje troškove, kako financijske, tako i trošak u vidu nekog negativnog učinka na djelatnike. Marketing odnosa i mrežne organizacije se predstavljaju kao „djeca IT-a“. Elektronski odnosi nude visoku tehnologiju, međutim odnosi među ljudima nude visoki stupanj „dodira“. Iako je tehnologija promijenila puno toga, posebice kada se radi o promjenama u organizaciji i u zadržavanju kvalitete, osobni kontakt je i dalje kritičan (Gummesson 2002). "Ljudski ´momenat` je autentični psihološki susret koji se javlja kada ljudi dijele isti fizički prostor, emocionalnu i intelektualnu pažnju" (Dunne, Barnes 2002, str. 217). Razmjena nije prava ako uključuje samo nečiju prisutnost, a ne i pažnju i energiju koju osoba uključuje u to. Bez govora tijela – komunikacija postaje nepotpuna i može izazvati zabrinutost. Preosjetljivost, nesigurnost, dosada i drugo mogući su rezultati dugoročnog smanjenog ljudskog kontakta (odnosno takve kulture) pa i prethodno najbolji djelatnici mogu smanjiti svoju kvalitetu izvedbe (Dunne, Barnes 2002). Još ukoliko se komunikacija provodi ponajviše putem sredstva tehnologije, gdje ljudski momenat, govor tijela i ostalo potpuno izostaje, djelatnici se lako mogu osjećati otuđenima. Spomenuto je da je komunikacija na neki način dio kulture organizacije odnosno ona ovisi o tome kakva je kultura poduzeća. Komunikacija treba biti viđena kao način na koji organizacija funkcionira u svakom njenom segmentu, a ne kao tek jedno od "sredstava" za postizanje ciljeva (Varey, Lewis 2002). U organizaciji često ne fali komunikacije, samo je ona krive vrste te stoga treba paziti da se djelatnici ne udalje jedni od drugih. Sve je manje „ljudskih momenata“ i time nestaje i fizička prisutnost, emocionalna i intelektualna pažnja koja se posvećuje drugoj osobi. Elektronske veze i komunikacija često imaju odgođene odgovore i bez govora tijela

pisana se riječ često može krivo protumačiti. IT može povezati udaljene dijelove organizacije, ubrzati procese i smanjiti troškove, ali treba upravljati i ostalim, gore navedenim, elementima (Gummesson 2002).

Općenito moglo bi se reći da je krajnji cilj i svrha promocije da se djelatnicima uspješno „proda“ proizvod kako bi lakše shvatili i prihvatili svoju ulogu u provedbi strategija te poboljšali svoje sposobnosti i znanja (Ahmed, Rafiq 2002). U literaturi o internom marketingu ta „prodaja“ proizvoda djelatnicima odnosno razina do koje ga oni „kupuju“ odnosno prihvaćaju naziva se „buy-in“. Buy-in može biti intelektualni i odnosi se na potrebu da se kupe osnovna poslovna pitanja ili pak emocionalni, koji se odnosi na potrebu da se kupi predanost poduzeću. Znanje djelatnika je svakako bitna stavka. Stewart navodi da (u Halal 2002) čak 70% imovine poduzeća čini znanje koje imaju djelatnici, točnije ekonomska vrijednost znanja koje posjeduje djelatnik prevazilazi vrijednost financijske imovine, kapitalnih investicija, patenata i dr. Najvrijedniji resurs jesu znanje i kreativnost koji se skrivaju u umovima ljudi, ali bez angažiranja i uvažavanja i emocija individue, to znanje nije u potpunosti primjenjivo. Emocionalni kapital je zato veoma bitan, ali zanemaren, s obzirom na skriveno i teško mjerljivo djelovanje. Skriveni stavovi, uvjerenja, osjećaji utječu na to da li će čovjek svoje stečeno znanje zaista i primijeniti, na koji način i do koje mjere. Thomas i Hecker (2002) ističu kako je pogreška koju menadžeri često rade upravo koncentriranje samo na razumijevanje ili osvajanje umova bez nastojanja da se izgradi predanost poduzeću odnosno bez da se osvoje i srca djelatnika – i upravo tu IM, kao neki krovni koncept u organizaciji, pronalazi svoje mjesto, nastojeći se približiti djelatnicima i učiniti ih djelom organizacije kroz otkrivanje cjelokupnog kapitala kojeg oni nose i pridobivanja njihove volje da ga iskoriste u poduzeću.

### **3.3.6. Mjesto/distribucija**

Njime se opisuje radno okruženje odnosno postavke unutar kojih se događaju transakcije/razmjene između uključenih strana. Uključuje više od samo fizičkog okruženja u kojem se isporučuje usluga – uključuje kulturne, metaforičke i simboličke aspekte organizacije. Cilj ovog elementa jest osmisliti interno okruženje i atmosferu koja vodi do ostvarivanja određenih ciljeva – bilo putem pružanja više resursa, bolje

podrške, upravljanja organizacijskom kulturom, promišljanjem i primjenom osnaživanja itd. „Dostava“ obuke putem posrednika (konzultanta) ili npr. mjesto gdje se održavaju konferencije, primaju na znanje nove politike i ostalo također spadaju u ovaj element marketinškog spleta (Ahmed, Rafiq 2002). Pojednostavljeno rečeno mjesto/distribucija odnose se na mjesto i način na koji interni korisnik prima uslugu odnosno sredstva putem kojih je prima te uključuje bilo koje mjesto na kojima se odvija komunikacija između djelatnika i poduzeća. Distribucija može uključivati sastanke, radionice, prezentacije, novine, seminare, intranet, neformalnu komunikaciju itd.

Sredstva distribucije i komunikacije se dobrim djelom preklapaju jer se putem komunikacije internim korisnicima dostavlja usluga.

### **3.3.7. Fizički dokazi**

Odnosi se na sve opipljive elemente u procesu isporuke usluge, od samog mjesta di se ona isporučuje pa do mjesta u kojem se odvija interakcija između unutarnjih i vanjskih korisnika. Uključuje i sve opipljive elemente kao što su priručnici i razna dokumentacija, odnosno sve što olakšava isporuku usluge (interne i eksterne) i informiranje internih korisnika (Ahmed, Rafiq 2002).

Ovaj element marketinškog spleta zapravo je pomalo isprepleten sa već opisanim elementom „mjesta/distribucije“ jer se odnosi na sve fizičke elemente tog mjesta na kojem se pruža usluga, samo se ide malo detaljnije u tu problematiku i vodi računa o više sitnijih elemenata fizičke okoline. Ljudska bića svoju realnost doživljaju kroz osjetila, kroz ono što vide, dodiruju, čuju i osjete. Stoga je bitno pružiti im neki opipljiv element na koji se oni mogu osloniti i fizičku realnost koja im je privlačna i u kojoj se oni osjećaju ugodno. Radno okruženje, mjesto u kojem se radi i u kojem se u konačnici pruža usluga, atmosfera ambijenta, izgled, bilo unutarnji ili vanjski svakako utječu na ljude. Prvi dojam koji se stekne o nekom poduzeću jest na temelju onoga što se vidi. Ukoliko neko poduzeće prati glas dobrog poslodavca, međutim na razgovoru za posao prvo što potencijalni djelatnik vidi jest oronulu zgradu, skućene uredi, neurednog menadžera ili nešto tome slično, njegova percepcija bi se mogla promijeniti. Fizički dokazi uključuju i simbole, logo poduzeća, Internet stranicu, sve

digitalne fizičke dokaze koji su danas dosta zastupljeni, potom interne novine, brošure, uniforme i dr. Iako možda djeluje da su fizički dokazi manje bitni ili tek nešto usputno, o njima zaista treba dobro promisliti i voditi računa o svakom detalju. Npr. možda će se neki djelatnici više osjećati dijelom poduzeća i ponosnije predstavljati svoje poduzeće ukoliko nose uniforme, s druge strane obveza nošenja uniforme može biti i razlogom njihova nezadovoljstva. Jednako tako kako u eksternom marketingu na temelju fizičkih dokaza, između ostalog, korisnici kreiraju svoja očekivanja i percipiraju poduzeće, isto tako se i poduzeće na internom tržištu mora „prodati“ internim korisnicima i voditi računa da im fizički dokazi služe za dobar image, stvarajući ugodnu radnu sredinu i atmosferu sa svim potrebnim elementima za izvršavanje posla.

### **3.4. Uloga menadžera u internom marketingu**

IM je specifičan stoga jer on nije neka funkcija u poduzeću kojom se bavi tek nekoliko ljudi, barem ne bi trebao biti. IM bi trebao biti filozofija poduzeća, njegova kultura i krovni koncept iz kojeg proizlaze sve strategije i planovi, koji teži marketingu odnosa i jednoj pozitivnoj poslovnoj atmosferi. On bi trebao biti „način“ na koji poduzeće funkcionira. Menadžeri kao osobe koje upravljaju pojedinim funkcijama i poduzećem općenito su posebno bitni za IM jer bez njihove podrške on niti nije primjenjiv. Organizacije koje razvijaju dvosmjerne odnose – one koje organizacija, koju predstavljaju menadžeri, ima sa svojim zaposlenicima – na dobrom su putu ka uspješno primjeni IM-a. Djelatnici moraju na primjeru svoje organizacije osjetiti marketing odnosa, drugim riječima marketing usmjeren prema njima odnosno IM. Ukoliko to ne osjete, djelatnici neće dati sve od sebe u kontaktu sa korisnicima.

Nekadašnje su strukture upravljanja bile strogo hijerarhijske, upravljane od gore prema dolje što u današnjim uvjetima nije najbolja opcija. Stroga hijerarhija ima puno nedostataka: odluke se donose na puno razina daleko od prve linije, moć odlučivanja u rukama je nekolicine te guši individualnu kreativnost, fleksibilnost i mogućnost brze prilagodbe na neprestane promjene iz okoline (Gilmore 2002). Menadžment od gore prema dolje može djelovati neko vrijeme, ali ne može pratiti promjene koje nadolaze i hiperkonkurentnost koja gura u prvi plan nove proizvode, tržišta i industrije koje

zapravo nitko dobro ne razumije. Korisno znanje često leži na samom dnu neiskorišteno, među djelatnicima stoga treba prebaciti fokus sa vrha na dno – misliti o menadžmentu kao o poduzetništvu, a ne hijerarhiji i na taj način koristiti pristup koji će upregnuti talente koji se skrivaju u ljudima (Halal 2002). Kreativne ideje koje se traže u eksternom marketingu također se koriste i u internom kako bi se stekla predanost djelatnika. Mitovi, heroji, povijest poduzeća, misija u društvu, idealni imidž, društveni status djelatnika u poduzeću i drugo što se projicira prema vani također ima veliku ulogu i u internoj primjeni. Međutim interni kredibilitet je za organizaciju pa tako i njene menadžere puno teže postići jer interni korisnici su daleko upućeniji u stvarnu realnost poduzeća (Flipo 2002) što čini posao menadžera posebno izazovnim.

IM ima veliki utjecaj na menadžment i stil vođenja – koji se mora bazirati na pregovorima, zajedničkom planiranju i konsenzusu i neprestanom kreiranju vrijednosti za sve uključene strane, kroz dugoročne perspektive i interakciju. Voljnost i sposobnost menadžera da se prilagode i mijenjaju je preduvjet za primjenu IM-a. Uspjeh upravljanja interakcijama kroz IM ovisi o tome koliko se ljude uspije uključiti u dvosmjernu komunikaciju, u jedan interaktivni odnos i koliko se ljudi uspiju povezati/razumjeti sa tehnologijama i raznim sistemima. U današnjim su organizacijama svi povezani u neku mrežu koja se bazira na interaktivnim aktivnostima grupe individua, koji se mogu i ne moraju poznavati i koji na neki način doprinose organizaciji, bilo reaktivno ili proaktivno, bilo specifično izazvani ili ne. To je neopipljivo „ljepilo“ koje drži ljude, funkcije i menadžerske aktivnosti zajedno – spajajući različite menadžerske funkcije, ciljeve i operacijske aktivnosti sa više neopipljivim interaktivnim, komunikacijskim i osobnim karakteristikama specifične okoline (Gilmore 2002). Zadatak menadžera u IM-u stoga nije samo upravljati ljudima i aktivnostima nego i cijelim tim složenim procesom umrežavanja i interakcijama koje se odvijaju unutar njega. Menadžeri se susreću i sa otporima djelatnika prema promjenama, interfunkcionalnim i intrafunkcionalnim konfliktima, koji su ujedno i osnovne barijere za efektivnu primjenu IM-a, a nisu svi menadžeri sposobni razriješiti te situacije. Kako će se riješiti problematične situacije uvelike ovisi o kompetenciji menadžera, od osnovnih pa do onih specifičnih i profinjenijih karakteristika i znanja, ali i o razini njegove osobne odgovornosti.

Organizacije si nerijetko postavljaju pitanja da li im je IM zaista potreban, posebice s obzirom na činjenicu da je njegove rezultate teško mjeriti i da nisu sve aktivnosti bez troškova. Ukoliko bi zanemarili sve prethodno rečeno o internom marketingu, opravdanost i potrebu za njegovom primjenom iz ekonomskih i financijskih razloga, njegove prednosti, utjecaj u stvaranju i održavanju kulture organizacije, kvalitete usluge, prihvaćanju promjena i utjecaj na inovacije – i dalje bi postojao jedan veoma opravdan razlog za njegovu primjenu barem u vidu neke općeprihvaćene filozofije uvažavanja djelatnika kao ljudskih bića, ne samo brojeva: primjena internog marketinga je, iz perspektive moralnosti i humanosti, jednostavno ispravna. A da li će ga primijeniti, barem u tom nekom užem smislu, ovisi o dobroj volji pojedinog menadžera.

Veliki dio svog života ljudi provedu na poslu i on utječe na veći dio naše egzistencije. Nije pretjerano reći da će čovjekovo zadovoljstvo poslom utjecati na njegovo opće zadovoljstvo i sreću, što potom isto tako utječe pozitivno ili negativno na njegovu obitelj i okolinu.

Maslowljeva hijerarhija osobnih potreba mogla bi se u sličnom obliku prenijeti i na radnu sredinu samo što bi različite strukture i odnosi predstavljali različite razine zadovoljstva, umjesto da potrebe predstavljaju razine unutar modela. Najniža razina bi npr. predstavljala tada osnovni posao, procese i tehničke zahtjeve (Dunne, Barnes, 2002). I dok mnogi uživaju u svom poslovnom statusu, veći je broj onih koji doživljavaju dehumanizaciju i očaj (Mudie, 2002). Današnji djelatnici ispunjeni su emocijama stresa, nesigurnosti, nezadovoljstva, straha radi mogućeg gubitka posla ili trenutne pozicije dok su istovremeno zahtjevi na tržištu sve veći i ono je sve kompleksnije. Konkurencija na tržištu rada je velika, a nezaposlenost u mnogim zemljama raste. Ljudi su sve skloniji oportunističkom i individualnom djelovanju što otežava radnu atmosferu i suradnju. S druge strane umjesto ljudskih bića sa svojim osobnostima i osjećajima, oni su unutar organizacija često samo brojevi. Posao je sam po sebi stresan i uključuje jaku osobnu i psihičku involviranost. Drugi ljudi s kojima se radi nisu osobe koje su djelatnici sami birali pa se neće nužno ni slagati s njima što doprinosi stresu, no često moraju ostati na svojim radnim mjestima jer nemaju alternative za egzistenciju (Dunne i Barnes, 2002). Iz perspektive internog marketinga, djelatnici moraju izdržati dupli stres: s jedne strane ga nameću sve zahtjevniji korisnici, a s druge strane su zahtjevi poduzeća. Djelatnici su istovremeno



i dobavljači i korisnici – oni su npr. osobe koje moraju uslužiti krajnjeg korisnika, ali istovremeno su i sami interni korisnici (Mudie, 2002) Sa takvim teškim emocijama nije lako stvoriti homogenu grupu i pozitivnu radnu atmosferu jer su upravo pozitivne emocije, koje izostaju, one koje daju poseban poticaj organizaciji i čine onaj korak ispred drugih organizacija. Zato menadžeri, koji predstavljaju organizaciju, moraju raditi na osvajanju i umova i srca djelatnika jer se tek onda oni mogu istinski poistovjetiti sa ciljevima organizacije i angažirati se u stvaranju dugoročnih i profitabilnih veza sa vanjskim korisnicima (Thomson i Hecker, 2002).

Iz svega navednog očigledno je da je čovjeku nerijetko teško održati pozitivan stav i dobar osjećaj na poslu te da je upravo posao često izvor njegove frustracije. IM i njegovi menadžeri (koji zapravo predstavljaju interne marketere) imaju pred sobom velike izazove kreiranja percipirane vrijednosti u takvim uvjetima, sa što manjim troškovima. Loše radne uvjete može donekle kompenzirati jedino komunikacija (Flipo 2002). IM zaista omogućuje svakom menadžeru da pokaže svoju kreativnost i domišljatost kroz svoje aktivnosti, jer izostanak financija za dodatne marketinške aktivnosti nekada upravo to iziskuje. Iako su neke aktivnosti internog marketinga skupe, postoje mnoge, a možda su čak i u većem broju, koje su besplatne ili krajnje jeftine. Za početak pozitivan stav, poštivanje i uvažavanje druge osobe kao jednako vrijedne i važne jedinice te obnašanje prema njoj sa poštovanjem nikoga neće oštetiti. Dobra volja nadređenih i kultura organizacije koja potiče otvorenu komunikaciju, altruizam, omogućava davanje povratnih informacija, nastoji rješavati konflikte unutar organizacije te u mjeri u kojoj je to moguće vodi računa o potrebama svakog pojedinca, da mu se omogući da radi posao za koji je zadužen i da u konačnici za njega bude nagrađen ili barem priznat, to su tek neki od načina za unošenje jednog humanog pristupa poslovanju, na korist djelatnika, organizacije, ali i društva u cjelini.

### 3.5. Interni marketing kao preduvjet za uspjeh na suvremenom tržištu

Do sada je puno rečeno o IM-u: što je IM, kako se razvio, koju su osnovni modeli i elementi odnosno instrumenti. Ukazano je na značaj menadžera u IM-u i utjecaj IM-a na poslovanje poduzeća. U ovom se poglavlju nastoji dočarati zašto je IM danas gotovo pa preduvjet za uspjeh na tržištu i u kojim je situacijama on posebno poželjan, uspoređujući uvjete poslovanja i koncept organizacije nekada i danas te stavljajući IM u kontekst suvremenih trendova.

Prije svega tijekom čitanja ovog rada treba držati na umu da se IM promatra **kao strategija i filozofija**, a ne tek kao jedna funkcija u poduzeću. Njegovo je polje djelovanja zaista široko i odnosi se na cijelo poduzeće. Može se reći da je IM menadžerska filozofija za motivaciju i podršku marketingom vođenom **Total Quality managementu** (TQM). IM radi na razini stvaranja točno onakve atmosfere i okoline u kojoj su djelatnici poticani da stvaraju, koordiniraju i unaprijeđuju cijeli posao. On upravlja i analizira ukupni skup odnosa i interakcija koje doprinose razvoju dodatne vrijednosti. No IM ne vodi samo ljude nego i funkcije i odjele organizacije prema sistematičnom razumjevanju potreba, težnji i troškova drugih, što podupire postojanje internog lanca opskrbe. Profitabilnost je višlja poradi učinkovitosti postignute kroz bolju upotrebu internih resursa, a izgrađujući dublje i jasnije razumijevanje organizacije iz unutra, IM postaje ključna stavka za odgovor na zahtjeve hiper konkurentskog tržišta (Ahmed i Rafiq, 2002). IM može biti izvor konkurentске prednosti za organizaciju i radi stvaranja jedinstvene kulture organizacije jer je on na neki način kulturna inicijativa sam po sebi. Organizacijska kultura djeluje na podsvjesnoj razini, odnosi se na skup dubokih uvjerenja i pretpostavki koje dijele članovi neke organizacije. To je filter kroz koji djelatnici gledaju organizaciju, sebe i okolinu. Uključuje simbole, akcije, znakove, fizičko i neopipljivo. Uspješne IM inicijative se rijetko i teško imitira, a to često i košta – stoga što je svaka organizacija posebna i posjeduje jednu svoju specifičnu društvenu sredinu i dinamičnost (Dunne, Barnes 2002). Pa tako poduzeće koje kroz svoje IM inicijative uspješno izgradi kulturu organizacije koja je usmjerena korisnicima (što HRM teže postiže) može itekako biti jedinstveno i uspješno na tržištu.

IM ima neke zajedničke dodirne točke sa nekim drugim filozofijama ili tehnikama upravljanja, a jedna od njih je TQM. Osnovna dodirna točka za obje filozofije jest

svakako usmjerenost na korisnike. No IM na neki način pomaže TQM-u u njegovom nastojanju za poboljšanjem kvalitete motivirajući djelatnike da se neprestano usavršavaju/poboljšavaju odnosno napreduju, što zahtjeva upravljanje svim internim i eksternim vezama i odnosima i procesima. IM strukturira i omogućuje efektivni menadžment takvih veza olakšavajući efektivan proces isporuke, a može se reći i da je IM olakšavajuće sučelje između TQM i marketinga. TQM priznaje koncept internog korisnika koji postaje sve više prihvaćen i utvrđen i time pojačava vidljivost prakse internog marketinga.

IM uključuje sve individualne i organizacijske funkcije, aktivnosti, komunikacije i elemente koje poduzeće koristi kako bi stvorilo, razvilo i održalo adekvatne unutarnje poveznice što rezultira u ispostavljanju visoke kvalitete krajnjem korisniku. IM generira uključivanje i predanost kvaliteti, način je za podizanje razine kvalitete u organizaciji i stimuliranje organizacijske efektivnosti. Kombiniranje IM-a, TQM-a i marketinga omogućuje poduzeću da stekne konkurentsku prednost (Ahmed, Rafiq 2002).

Ono što je posebno zanimljivo na današnjim tržištima i gdje IM pronalazi svoje mjesto, jest svojevrsno **brisanje granica između poduzeća i eksterne okoline**. Suvremeni poslovni fenomeni stvaraju konfuzije oko pitanja gdje se te granice nalaze jer se poduzeća gledaju kao mreže odnosa sa nejasnim i varijabilnim granicama prema korisnicima, dobavljačima i ostalima, kao i prema društvu općenito, a ne više kao zasebne jedinice. Kroz decentralizaciju i utvrđivanje profitnih centara, organizacije su prestale biti interno planirane ekonomije i postale interne tržišne ekonomije odnosno interna tržišta, a djelatnici interni korisnici (Gummesson 2002). Više se ne govori samo o jednokratnim transakcijama i razmjenama, već o stvaranju odnosa (tzv. marketing odnosa). Gummesson je proširio taj pojam, koji u užem smislu obuhvaća dugotrajne odnose, mreže i interakcije, te predstavio širi pojam pod nazivom „**Totalni marketing odnosa**“ (TRM). TRM obuhvaća sav menadžment, cijelo društvo pa čak i sam život te svi ti dijelovi tvore mreže i odnose unutar kojih komuniciramo u svojim ulogama direktora, djelatnika, korisnika, građana i u konačnici i ljudskih bića. Bez suradnje, stvaranja dugotrajnih odnosa, zajedničkog stvaranja vrijednosti, poštivanja svakog korisnika kao individue za sebe i pronalaska načina da se stvori win-win odnos (odnos u kojem se obje strane osjećaju kao pobjednici) teško je stvoriti kvalitetan TRM. TRM poznaje čak 30 veza i odnosa (30r`s) koje se dijele u

tri osnovne grupe, a to su tržišni odnosi, mega odnosi i nano odnosi od čega su upravo ovi posljednji (koji postoje na organizacijskoj razini) ključni fokus za IM koji je i sam definiran kao jedna od sedam nano-veza. No kako je u uslužnom marketingu korisnik dio sustava proizvodnje i isporuke usluge, tri navedena odnosa i veze ne mogu se tako striktno gledati i odvajati jer se isprepliću i spajaju. Granice su jako tanke i tope se i nestaju na određenim djelovima zato ih je teško strogo odrediti. Nano-odnosi se npr. spajaju sa tržišnim odnosima jer utječu na njih, mega-odnosi utječu na način proizvodnje i funkcioniranja poduzeća itd. Zato su današnje organizacije nazivane mrežnim organizacijama – mrežama koje komuniciraju sa svojom okolinom - jer su one dinamični procesi koji se odvijaju u mreži odnosa. Bez filozofije kao što je IM koja bi upravljala svim tim odnosima, teško je ostati konkurentan na tržištu.

Gummesson navodi zanimljiv slučaj, tzv. Carlsham slučaj koji adresira problem mnogih promjena i restrukturiranja i potom informiranja ne samo djelatnika nego i šire okoline. U Americi je rado igrana društvena igra „Trivial pursuit“ u kojoj sudionici odgovaraju na pitanja o općoj kulturi i slično. Carlsham je zamjenio 500-njak pitanja sa svojim pitanjima koja su bila vezana uz proizvode i poduzeće te su takvu igru podijelili djelatnicima zadnji dan prije odlaska na Božićne praznike. Igra je bila pravi hit među djelatnicima i rado su je igrali svi djelatnici, ali i članovi obitelji i šira okolina i tako su se raširile informacije što dokazuje da je granica između nano odnosa i drugih tanka ili jako pomična jer se u ovom slučaju priča raširila i na mega i tržišne odnose uz jaki odjek. Upravo radi te tanke granice IM ima veliki utjecaj ne samo na ono što se događa u poduzeću, nego i na sliku koju poduzeće u konačnici reflektira prema vani.

Veliki je utjecaj IM-a i na **inovacije** bez koje se danas brzo razvijaju i potrebno je stvoriti takvu kulturu koja pogoduje dobivanju novih ideja i kreiranju novih proizvoda koji bi bolje odgovorili na sve veće zahtjeve korisnika. IM može ojačati ili mijenjati kulturne elemente koji podupiru inovacije i time pokrenuti poduzeće prema inovacijama, ali utječe i na strukture i procese koji moraju podupirati takvu kulturu te obraća pozornost na one aspekte ljudskog ponašanja koji bi mogli povećati kreativni potencijal organizacije.

**Organizacijsko učenje** još je jedan relativno noviji pojam, a odnosi se na proces u kojem članovi organizacije aktivno koriste podatke kako bi njihovo ponašanje bilo u skladu sa promoviranjem neprestane adaptacije i razvoja organizacije. Učenjem se zapravo iskustvo pretvara u znanje i ono stvara promjene poradi kojih ponovno treba učiti i stvarati nova znanja. Učeća organizacija građena je na četiri stupa: filozofija, stavovi i uvjerenja, sposobnosti i vještine i alati koji se mogu koristiti za učenje širom organizacije, a upravo na tim područjima najviše djeluje IM jer svi unutar organizacije moraju dijeliti ta uvjerenja, stavove i – najbitnije – viziju. Kako navodi Peter Sange (u Ahmed i Rafiq, 2002) ne može postojati učeća organizacija bez zajedničke vizije i velike participacije djelatnika (često i korisnika) u donošenju odluka i dijeljenju informacija.

Uz učeću organizaciju, uvodi se i pojam **menadžmenta znanja** čiju korektnu izvedbu povećava upravo IM. Ballantyne (u Ahmed, Rafiq, 2002) povezuje menadžment znanja i IM izdvajajući dvije metode internog marketinga. To jest transakcijski marketing kojim se nastoji profitabilno zadovoljiti potrebe korisnika – unutar kojeg je cilj učenja – zadobiti novo znanje, kodirati znanje. Drugi metod je unutar marketinga odnosa gdje se teži stvarati uzajamne vrijednosti sa korisnicima (inovacije, međufunkcijske projektne grupe, kreativni pristupi i dr.) i drugim dionicima – cilj je generirati nova znanja te cirkuliranje znanja (timski rad u učenju, povratne informacije itd.)

Zaista veliku, a možda i ključnu ulogu pak, IM ima u **upravljanju promjenama** u poduzeću koje su sada veoma učestale (vidi sljedeće poglavlje, istraživanje Schweiger i Denisi). Razna spajanja, pripajanja, smanjivanje broja radne snage, promjene u vodstvu, promjene načina rada, nove tehnologije, novi koncepti rada, novi zahtjevi na tržištu, sve to diktira veliki broj promjena svih vrsta u organizaciji. Djelatnici često pružaju otpor tim promjenama, bilo radi straha za svoje radno mjesto, radi straha od gubitka moći i povećanja troškova ili pak jednostavno radi loše informiranosti. Kada, na koji način, tko će saopćiti novosti, kome će se saopćiti i kako se promjene mogu komunicirati na način da djelatnicima budu jasni razlozi promjene i dobrobiti koje ona nosi, to je ono na čemu radi upravo IM. Djelatnici koji su na vrijeme upoznati sa promjenama i prihvaćaju ih, spremniji su zadržati jednaki nivo efikasnosti, motiviranosti i privrženosti poduzeću, pogotovo ako su k tome imali i utjecaja na promjene ili su barem bili upitani za mišljenje. U praksi pak se često samo

plasira novo rješenje ili ih se suoči sa odlukama kada su one već donešene, što može negativno utjecati na njihovu motivaciju, još ukoliko su i onda loše obrazložene, vrlo je vjerojatno da će zavladata veliko nezadovoljstvo i da će to itekako utjecati na rad poduzeća što si ni jedno poduzeće u današnjim izazovnim uvjetima poslovanja ne bi smjelo dozvoliti.

## 4. PREGLED LITERATURE O INTERNOM MARKETINGU

Iako je poznavanje, ali i primjena IM-a sve šira, još je uvijek nedovoljno znanstvenih istraživanja na tu temu, a i ona koja se provode nisu pretjerano opširna i više se odnose na istraživanje zasebnih elemenata IM-a, nego IM-a i njegove primjene u cjelini.

U nastavku se navode neka istraživanja koja potvrđuju neke od prethodno iznesenih teza o IM-u i opravdanost njegove primjene.

Istraživanje od Searsa (vidi Zeithaml, Bitner 1996) ukazuje na to da je zadržavanje djelatnika i njihovo zadovoljstvo bitno i da ima utjecaj na krajnje korisnike. Sears je utvrdio da je neprestana promjena djelatnika povezana sa zadovoljstvom odnosno nezadovoljstvom korisnika. U trgovini di su korisnici bili najzadovoljniji izmjena djelatnika je bila 54%, dok tamo di su bili najnezadovoljniji je bila 83% što ukazuje da su korisnici zadovoljniji u komunikaciji sa djelatnicima koje već poznaju ili pak da su djelatnici koji duže rade u poduzeću produktivniji i uspješniji u obavljanju svojih radnih zadataka i sposobniji zadovoljiti korisnike.

Istraživanje koje je proveo Institut psihologije rada na Sheffield sveučilištu (Thomson i Hecker, 2002) ukazuje na direktnu poveznicu između stavova djelatnika kao što su predanost i zadovoljstvo poslom – sa izvedbom organizacije – profitabilnost i produktivnost. 12% varijacije u profitabilnosti poduzeća može se objasniti sa varijacijama u zadovoljstvu sa poslom. 13% može se objasniti razlikama u predanosti poduzeću.

Mudie (2002) navodi zanimljivo istraživanje Friedlander i Picklea koji su proučavali zadovoljstvo korisnika, dionika, menadžera, djelatnika i dobavljača više od 90 organizacija. Podaci su pokazali statistički značajnu korelaciju između zadovoljstva djelatnika i korisnika. No s druge strane, naveo je jedan prilično drukčiji pogled na to koji nudi istraživanje sa Sveučilišta Warwick iz 1998 god. koje ukazuje na to da sretni djelatnici ne donose najviše profita. Budući se njihovo istraživanje odnosila na lance trgovačkih centara, objašnjenje menadžera za ovakav zaključak bilo je jednostavno – činjenica je da su najprofitabilniji centri oni centri di se najviše radi i ima najviše posla stoga djelatnici koji donose puno profita nisu nužno i najsretniji.

Da je IM posebno bitan u periodima promjena potvrđuje istraživanje koje su proveli Schwiger i Denisi 1991. godine (Thomson Hecker, 2002). Oni su istraživali utjecaj komunikacije i internog marketinga u dva poduzeća u procesu pripajanja. U jednom nije bilo nikakve formalne komunikacije osim obavijesti o pripajanju kada je stvar već bila gotova – u tom je poduzeću zabilježen pad izvedbe za čak 20%, 24% povećanja nesigurnosti kod djelatnika, 21% pada u zadovoljstvu poslom i 11% pada predanosti kod djelatnika. U drugom postrojenju u kojem je komunikacija bila učestala i krenula vrlo rano u procesu planiranja pripajanja, nije bilo povećanja nesigurnosti, lošije izvedbe i tek je za 2% opalo zadovoljstvo poslom.

Kevin Thomson (2002) iznosi istraživanje koje je provela Agencija za marketing i komunikacije (engl. MCA) 1998. godine u Velikoj Britaniji, čiji je cilj bio da istraži predanost i razumijevanje ciljeva i vizije organizacije, na emocionalnoj i intelektualnoj razini. Ispitanici koji su na obje razine pokazali visoke vrijednosti tvrde kako ih takvo postupanje organizacije prema njima navodi da je čak duplo veća šansa da bi svoju organizaciju preporučili nekome za rad, suradnju ili kupovinu. Drugim riječima, oni su "prvaci" organizacije, njeni najbolji ambasadori, a cilj svake organizacije trebao bi biti stvoriti upravo takve ljude jer osim što su skroz predani organizaciji, oni povoljno utječu i na tzv. "sabotere" koji će pričati loše o organizaciji. Međutim istraživanje pokazuje da čak 63% osoblja nisu prvaci.

Ovo je istraživanje veoma zanimljivo jer je ukazalo i na značaj komunikacije i jakog tzv. "kupovanja" od strane djelatnika (engl. buy-in). Djelatnici koji imaju visoku razinu "kupovine" ujedno visoko ocjenjuju i komunikaciju poduzeća.

Iako se u Hrvatskim poduzećima primjena IM-a nažalost još ne istražuje previše, postoje neke aktivnosti koje se provode i mogle bi spadati u domenu internog marketinga, ali ponajviše su one dio upravljanja ljudskim resursima (Došen, 2010). Literatura o IM-u na hrvatskom jeziku je oskudna, istraživanja provedenih baš u hrvatskim poduzećima je malo te se tom tematikom ponajviše bave osobe u čijoj je interesnoj sferi marketing općenito.

Istraživanje koje je zanimljivo, jer daje rezultate koji se potom mogu usporediti sa rezultatima istraživanja autorice ovog rada, jest istraživanje koje su proveli **Paliaga, Strunje i Pezo** 2010. godine i koje su iznijeli u znanstvenom članku „Primjena



internog marketinga u poduzećima Republike Hrvatske“. Oni su proveli istraživanje poduzeća na području Republike Hrvatske uz upitnik strukturiran prema mišljenju i iskustvu autora i već provedenom pilot istraživanju u Hrvatskoj. Za svoje istraživanje ispitali su 155 srednjih i velikih poduzeća u Hrvatskoj (prema kriteriju broja zaposlenika i ukupnih prihoda) kako bi potvrdili odnosno testirali slijedeće hipoteze: da IM nije relativno nov pojam u Hrvatskoj ni u teoriji ni praksi, da IM pozitivno utječe na zadovoljstvo većine zaposlenika i da pozitivno utječe na poslovanje i konkurentnost poduzeća. Rezultati koje su dobili ukazuju na to da je stupanj primjene IM-a u Republici Hrvatskoj visok. 91% ispitanih poduzeća koristi neki vid internog marketinga, a u 64,65% je on visoko integriran u poduzeću. Aktivnosti IM-a su prepoznate u poduzećima u kojima je provedeno istraživanje i IM se po mišljenju većine ispitanika dovodi u direktnu vezu sa zadovoljstvom djelatnika (68,54 % ispitanika vjeruje da IM pozitivno utječe na zadovoljstvo djelatnika, a 66,77% da radi aktivnosti koje provodi IM djelatnici bolje razumiju viziju i misiju poduzeća te su time sigurniji i zadovoljniji), konkurentnošću njihova poduzeća (čak 78,89% ispitanika vjeruje da primjena IM-a utječe na konkurentnost) te zadovoljstvom krajnjeg korisnika (80,68% ispitanika se slaže sa ovom tvrdnjom). Kako se ne bi iznosili rezultati u detalje, ukratko može se reći da su potvrđene sve tri hipoteze koje su autori ovog istraživanja postavili odnosno da je IM u Hrvatskoj poznat pojam i da se primjenjuje u srednjim i većim poduzećima, da pozitivno utječe na poslovanje, konkurentnost poduzeća, zadovoljstvo internih i eksternih korisnika. Rezultati ukazuju na visoku povezanost između stupnja podrške IM-u i njegova razumijevanja menadžmenta i utjecaja na zadovoljstvo djelatnika. Autori zaključuju kako hrvatska poduzeća ne zaostaju znatno za poduzećima europskih zemalja, kada je u pitanju primjena i razumijevanje IM-a.

Obzirom da su ispitanici bili samo iz velikih poduzeća sa velikim brojem zaposlenika, treba biti oprezan kod tumačenja rezultata. Autori navode kako primjena internog marketinga najvjerojatnije raste sa veličinom poduzeća. Ovo istraživanje potvrđuje da je IM prihvaćen i integriran u poslovanje samo velikih i srednjih poduzeća, dok za poduzeća sa manjim brojem zaposlenih to nije nužno slučaj.

Još jedno istraživanje provedeno u Hrvatskoj je istraživanje o prihvaćenosti i primjeni IM-a u financijskim institucijama koje su proveli **Ružić, Benazić i Dolenc**. Cilj istraživanja bio je utvrditi ne samo prihvaćenost koncepta IM-a u takvim institucijama,

već i utvrđivanje određenih dimenzija IM-a. Za tu svrhu korišten je upitnik od 15 stavki kojeg su razvili Foreman i Money te su ga autori prilagodili i nadodali nekoliko pitanja, a sastoji se od tri osnovne komponente: vizija, razvoj i nagrađivanje. Istraživanje je trajalo od studenog 2011. godine do svibnja 2012. godine te je pokrilo 180 organizacija iz financijskog sektora, od čega su potpuni upitnik vratile 63 organizacije. Upitnikom se ciljalo prvenstveno na menadžere koji se bave marketingom, upravljanjem ljudskim resursima ili internim marketingom.

Rezultati ukazuju na to da je prihvaćenost IM-a u hrvatskom financijskom sektoru tek osrednja, što se ne podudara sa rezultatima prethodno navedenog istraživanja (Paliaga, Strunja, Pezo 2010) prema kojem je primjena IM-a u Hrvatskoj visoka.

Visoki rezultati na pojedinim stavkama ukazuju na sljedeće:

- da su menadžeri u hrvatskim financijskim organizacijama svjesni značaja dobre pripreme djelatnika za izvrsnu izvedbu
- da menadžeri vide unaprijeđenje znanja i razvoj sposobnosti i vještina kao investiciju, a ne kao trošak

Međutim, tek 30% ispitanika tvrde da imaju formalni plan internog marketinga, 49% ispitanika jasno tvrdi da nemaju takav plan, a čak 21% nije niti odgovorilo na pitanje. Sve organizacije primjenjuju neki vid interne marketinške aktivnosti, ali mali broj organizacija ima formalni plan IM-a. Slabiji rezultati na dva pitanja vezana uz viziju i edukaciju ukazuju na to da djelatnicima nedostaje vizija u koju bi mogli vjerovati i da edukacija koju primaju nije dostatna. Zaključno moglo bi se reći da se IM u financijskim organizacijama u Hrvatskoj ne provodi kao sustavni i planirani napor što bi on trebao biti, niti mu se pristupa na strateški način, nego se više unutar ostalih funkcija primjenjuju tek neke od njegovih aktivnosti.

Jedno novije istraživanje u Hrvatskoj provele su **Sunčica Roknić i Ivana First Komen (2015)** istražujući primjenu internog marketinga i njene učinke na korporativnu kulturu u djelatnosti trgovine u Republici Hrvatskoj. U tu svrhu provele su kvalitativno istraživanje na terenu. Provodile su dubinske intervju s menadžerima koji su zaduženi za aktivnosti internog marketinga, na uzorku od deset organizacija. Slično rezultatima od Ružić, Benazić, Dolenc i ovo istraživanje utvrđuje da se aktivnosti internog marketinga provode tek djelomično u poduzeću, one jesu

usmjerene prema svim djelatnicima, ali oni nisu aktivni nosioci tih mjera. IM se ne primjenjuje kroz sustavni pristup i dugoročni plan te se uglavnom provode marketinške aktivnosti unutar već postojećeg organizacijskog odjela, najčešće je to odjel za upravljanje ljudskim resursima, ne nužno pod imenom IM. IM se dakle još uvijek dosta slabo prepoznaje kao cjeloviti koncept. Mjere koje organizacije najviše primjenjuju jesu educiranje i informiranje djelatnika i ispitivanje njihova zadovoljstva. Selekcija i motiviranje zaposlenika kroz razne pogodnosti, podizanje osjećaja pripadnosti i odgovornosti i nagrađivanje nemaju široku primjenu u hrvatskim organizacijama. Glavni cilj internih aktivnosti na eksternom tržištu je prvenstveno povećanje prihoda.

Menadžeri uglavnom ocjenjuju da primjena internog marketinga pozitivno utječe kako na interno, tako i na eksterno tržište, ali ne uočavaju baš direktnu povezanost sa eksternim tržištem. Iz istraživanje se vidi da nedostaje povezanost odjela unutar poduzeća i njihovo sinergijsko djelovanje u svrhu ostvarivanje čim boljih rezultata.

Ono što može biti nedostatak u ovim istraživanjima i što prikazane rezultate može činiti manje relevantnima, jest činjenica da su se u sva tri slučaja ispitali menadžeri, a ne direktno zaposlenici kojih se tiče IM. Vrlo je moguće da se stoga dobiju pristrani, čak i uveličani odgovori jer bi korektni odgovori zahtjevali prije svega određenu dozu samokritičnosti i iskrenosti. Roknić i Komen i same navode da je veliki broj menadžera odbilo sudjelovati u ispitivanju što ostavlja otvorenu mogućnost da su na ispitivanje pristali samo oni menadžeri koji aktivnosti svojeg internog marketinga ocjenjuju pozitivnima. No činjenica jest da će jedan djelatnik potpuno drugačije doživjeti aktivnosti koje provode menadžeri nego što ih to doživljavaju sami menadžeri kojih se one direktno ne tiču. Ova istraživanja stoga ne dokazuju da li djelatnici realno prepoznaju aktivnosti internog marketinga, kako ih ocjenjuju i da li doprinose njihovom zadovoljstvu. S tom svrhom je provedeno istraživanje među djelatnicima zaposlenima u uslužnim poduzećima Hrvatske kako bi se probala prikazati malo realnija slika današnjeg stanja primjene IM-a u Hrvatskoj. Cilj istraživanja jest i istražiti koliko primjena IM-a utječe na zadovoljstvo djelatnika koje je posebno bitno u današnjim uvjetima poslovanja, posebice na tržištu usluga, gdje su djelatnici izvor konkurentske prednosti i stvaranja lojalnih i zadovoljnih korisnika, što potvrđuje mnogobrojna literatura i istraživanja na temu povezanosti zadovoljstva djelatnika i korisnika.

Jedno od takvih istraživanja proveli su **Đokić, Pepur i Arnelić (2015)** kako bi ispitali odnosno potvrdili povezanost između zadovoljstva djelatnika i zadovoljstva krajnjih korisnika na tržištu financijskih usluga te time dali svoj doprinos ostaloj teoriji i istraživanjima koja navode i koja pretežito pronalaze pozitivnu vezu između zadovoljstva djelatnika i korisnika (Rucci, Kirn, i Quinn 1998; Haskett, Sasser i Shleisinger, 1997; Johnson Ryan i Schmit, 1994; Ryan Schmit i Johnson, 1996; Tornow i Wiley, 1991; Wiley i Brooks, 2000; Bernhardt, Donthu i Kennett, 2000, Koys, 2001.).

Istraživanje je provedeno u šest poslovnica jedne manje hrvatske banke, na području Dalmacije, uz pomoć dva znanstveno utemeljena upitnika. Ispitivači su osobno prikupljali podatke u okviru namjerno odabranog uzorka kojeg su sačinjavali djelatnici i njihovi korisnici. Autori istraživanja su identificirali osobnu učinkovitost i kooperativnost (osobne varijable), te pravednost nagrađivanja i potporu nadređenih (organizacijske varijable) kao osnovne varijable koje imaju utjecaj na vezu zadovoljstva zaposlenika sa zadovoljstvom korisnika.

Istraživanjem je potvrđena temeljna pretpostavka o pozitivnoj povezanosti između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika financijskih usluga te se nadalje odbacuju pomoćne hipoteze da potpora nadređenih i osobna učinkovitost zaposlenika utječu na vezu između zadovoljstva zaposlenika i korisnika. Prihvaćene su druge dvije pomoćne hipoteze kojima se potvrđuje da osobna varijabla zaposlenikove kooperativnosti pozitivno utječe na spomenutu vezu te da pravedan sustav nagrađivanja zaposlenika u organizaciji pozitivno i ujedno i najviše utječe na promatranu vezu istraživanja.

Dakle može se zaključiti da je svakoj organizaciji odnosno poduzeću u interesu voditi računa o zadovoljstvu svojih djelatnika te aktivnostima i načinima kojima se ono postiže, jer bez zadovoljnih djelatnika nema ni zadovoljnih korisnika i u konačnici profita. Iako teorija o IM-u ukazuje na to da je njegova primjena mogući put do zadovoljnih djelatnika, zanimljivo je to istražiti i potvrditi ili pak opovrgnuti u praksi, posebice na području Hrvatske gdje je takvih istraživanja veoma malo.

## **5. ISTRAŽIVANJE INTERNOG MARKETINGA U USLUŽNOM SEKTORU REPUBLIKE HRVATSKE**

S obzirom da su prethodno spomenuta istraživanja primjene IM-a u Hrvatskoj bila ograničena samo na jedan uži sektor ili su pak ispitanici bili sami menadžeri, osobe zadužene za upravljanje marketingom, ljudskim resursima ili pak vlasnici poduzeća, provedeno je istraživanje koje je prošireno na uslužni sektor RH te primjenu IM-a sagleda isključivo iz perspektive djelatnika. Osnovni cilj provedenog istraživanja bio je ustvrditi postoji li i kakva je primjena IM-a u uslužnim poduzećima RH. U nastavku je objašnjena metodologija i uzorak istraživanja, interpretirani su rezultati te se ukazuje na ograničenja i implikacije za teoriju i praksu.

### **5.1. Metodologija, uzorak i hipoteze istraživanja**

Dosadašnja istraživanja ukazuju na osrednju do prilično dobru primjenu IM-a u Hrvatskoj međutim nije istražen utjecaj IM-a na samo zadovoljstvo djelatnika koje se prema teoriji smatra veoma bitnim. Iz dosad ponuđene literature vidno je da se djelatnici, posebice u uslužnim poduzećima, smatraju jednim od bitnijih dionika ukupnog procesa isporuke usluge stoga prema njima treba usmjeriti interne aktivnosti i sa njima stvarati odnos jednako kao što se stvara i sa eksternim korisnicima i na taj način utjecati na njihovo zadovoljstvo. Da li to uslužna poduzeća u RH čine, da li djelatnici prepoznaju te aktivnosti i u kojoj to mjeri utječe na njihovo zadovoljstvo istražilo se putem upitnika.

U istraživanje se krenulo od pretpostavke da je IM pojam koji nije stran uslužnim poduzećima RH, ali je nedovoljno istraženo do koje je mjere primijenjen i na koji točno način. Na temelju pretpostavki, dostupne literature i prethodnih istraživanja postavljene su sljedeće hipoteze:

H1: Primjena internog marketinga u uslužnim poduzećima Republike Hrvatske je osrednja.

H2: Zadovoljstvo djelatnika proporcionalno je primjeni internog marketinga.

Za istraživanje je preuzet i prilagođen upitnik od Tortosa, Garcia i Moliner (2008) kojeg su koristili u svojem istraživanju 2006. godine u Španjolskoj. Oni su preuzeli pitanja i mjerni instrument od Lings i Greenley (2005) poznat kao Orijentacija ka internom marketingu (engl. IMO) jer su smatrali da takav instrument najbolje obuhvaća prirodu koncepta IM-a, što je i mišljenje autora ovoga rada. Ujedno je zanimljiv jer osim za istraživanje, može poslužiti i za planiranje i kontrolu primjene IM-a. Izvorni mjerni instrument je činilo pet dimenzija čiju su valjanost i pouzdanost Lings i Greenley potvrdili kroz svoje istraživanje. Oni nadalje sugeriraju istraživanje u ostalim poslovnim sektorima što su Tortosa, Garcia i Moliner i uradili, istražujući financijski sektor primjenom lagano prilagođene ljestvice kojoj su pridodali još jednu dimenziju kako bi mjerili primjenu IM-a i njegov utjecaj na kontaktno osoblje – zadovoljstvo djelatnika, prethodno korištenu od strane Hunk, Chonko, Wood (1985) i Johlke i Duhan (2000). Ispitali su sve blagajnike 16 ogranaka malih lokalnih kreditnih institucija te dobili 27 od mogućih 29 odgovora. Rezultati koje su dobili ukazuju na valjanost i pouzdanost IMO konstrukta formiranog od četiri od pet dimenzija originalne ljestvice i potvrđuju uzročne veze između te četiri dimenzije. Budući da je ovaj upitnik već prethodno korišten i testiran, odabran je kao pouzdan instrument istraživanja.

IMO konstrukt ima četiri dimenzije svrstane u četiri grupe pitanja i čine ih:

1. Neformalno generiranje informacija
2. Formalno generiranje podataka
3. Diseminacija informacija
4. Odgovor na informacije

Petu grupu pitanja čini Zadovoljstvo osoblja poslom koje je određeno kroz cjelokupni konstrukt osjećaja koje djelatnik ima vezano uz svoj posao – ne kroz sve ostale varijable koje bi mogle utjecati na njega.

U svrhu ovog istraživanja na kraju upitnika dodana su još pitanja vezana uz *sociodemografske karakteristike* ispitanika (*spol, dobna skupina, postignuta razina obrazovanja*).

**Upitnik** je postavljen na Internet korištenjem on-line alata za izradu upitnika te se ispitanicima slao putem e-maila ili nekim drugim elektroničkim putem. Za upitnik su korištena pitanja zatvorenoga tipa i Likertova petostupanjska ljestvica u kojoj su ispitanici mogli iskazati stupanj svog slaganja odnosno neslaganja sa određenom tvrdnjom, pri čemu broj 1 znači potpuno ne slaganje s tvrdnjom, a broj 5 potpuno slaganje.

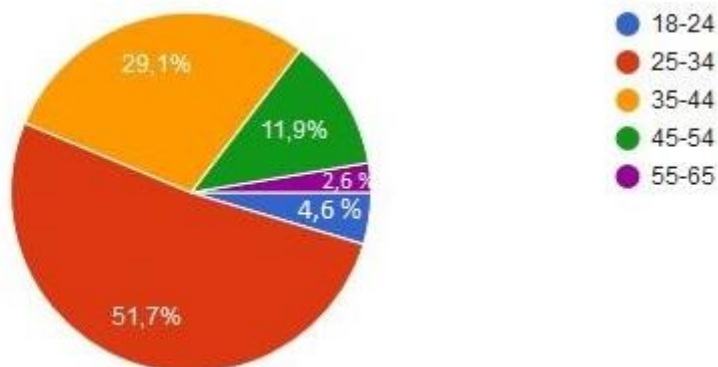
Prikupljanje odgovora trajalo je u periodu od 2. veljače do 23. veljače 2017 godine i odvijalo se u dvije faze. U prvoj fazi određen je **uzorak** kojeg je činilo 1000 poduzeća odabranih prema veličini, teritorijalnoj raspoređenosti poslovnih subjekata, djelatnosti i dostupnosti e-mail adresa. Prema podacima dostupnim na on-line Registru poslovnih subjekata izdvojeno je pet županija u kojima je registrirano najviše aktivnih poslovnih subjekata koji su u 2015. godini predali financijsko izvješće, neovisno o djelatnosti. Na temelju analize podataka Državnog statističkog zavoda izdvojeno je osam glavnih uslužnih djelatnosti (prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007) u kojima je registrirano najviše aktivnih poduzeća (podaci iz 2014. godine). U skladu sa brojem poduzeća unutar tih županija i grana djelatnosti određeni su omjeri prema kojima se slalo mailove određenom broju malih/srednjih/velikih poduzeća iz svake županije i svake djelatnosti. Povrat odgovora bio je iznimno loš (2,5%) stoga se pristupilo drugoj fazi ispitivanja korištenjem prigodnog uzorka i pristupanjem ispitanicima koji odgovaraju profilu potrebnom za ispunjavanje upitnika. U drugoj fazi ispitivanja u uzorak su uključeni i javni i privatni te profitni i neprofitni uslužni sektor iz cijele Hrvatske. Uzorak se profilirao putem sljedećih sociodemografskih značajki: spol, dob i postignuta razina obrazovanja.

Ukupno je prikupljeno 151 pravilno ispunjenih upitnika na temelju kojih su analizirani rezultati.

Od ukupnog broja ispitanika (N=151) njih 79,5 % su činile žene, a 20,5 % muškarci što bi mogli tumačiti ili kao veću voljnost žena da sudjeluju u ovakvim istraživanjima ili pak veći broj žena zaposlenih u uslužnom sektoru..

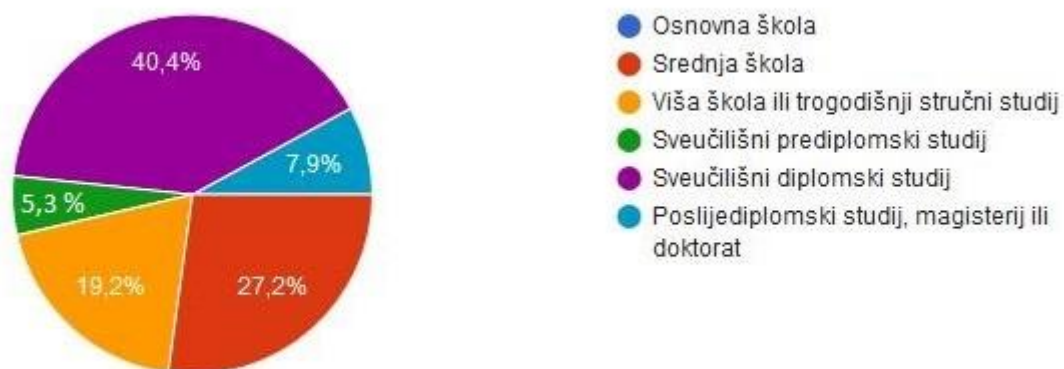
Dob ispitanika (Slika 10) i postignuto obrazovanje (Slika 11) prikazani su u nastavku:

**Slika 10.** Dobna skupina ispitanika



Izvor: istraživanje autora

**Slika 11.** Postignuti stupanj obrazovanja ispitanika



Izvor: istraživanje autora

## 5.2. Analiza rezultata istraživanja

Za potrebe analize rezultata koristila se deskriptivna statistika te su u tu svrhu određene aritmetička sredina i standardna devijacija za svaku varijablu i zbirno za svaku dimenziju mjernog instrumenta te za IMO konstrukt (Tablica 1).



**Tablica 1:** Rezultati istraživanja primjene internog marketinga u uslužnim poduzećima RH

Oznaka	Varijabla	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
<b>1. Neformalno generiranje informacija</b>			
1.1.	U ovom poduzeću, nadređeni nastoje saznati što djelatnik želi	3,25	1,15
1.2.	U ovom poduzeću, kada se djelatnik ne ponaša uobičajeno, menadžeri nastoje saznati da li ima nekih problema	3,40	1,18
1.3.	U ovom poduzeću, nastoje otkriti kako se djelatnik zaista osjeća vezano uz svoj posao	2,91	1,21
1.4.	U ovom poduzeću, menadžeri često pričaju sa djelatnicima kako bi se informirali o raznim aspektima njihova posla	3,22	1,20
<b>NEFORMALNO GENERIRANJE INFORMACIJA</b>		<b>3,19</b>	<b>1,18</b>
<b>2. Formalno generiranje podataka</b>			
2.1.	U ovom poduzeću redovno se održavaju sastanci između menadžera i djelatnika kako bi se raspravile teme od posebnog interesa djelatnika	2,90	1,22
2.2.	U ovom poduzeću, menadžeri se sastaju sa djelatnicima barem jednom godišnje kako bi diskutirali o budućim očekivanjima djelatnika koja se tiču njihova posla	3,41	1,35
2.3.	U ovom poduzeću, menadžeri se sastaju sa djelatnicima kako bi nastojali saznati sve što im pričinjava zadovoljstvo u njihovu poslu	2,67	1,19
<b>FORMALNO GENERIRANJE PODATAKA</b>		<b>2,99</b>	<b>1,25</b>
<b>3. Diseminacija informacija</b>			
3.1	U ovom poduzeću, uobičajeno se menadžeri sastaju sa djelatnicima kako bi ih informirali o predmetima koji se tiču organizacije (ciljevi, strategije itd.)	3,57	1,19
3.2.	U ovom poduzeću, uobičajeno menadžeri informiraju djelatnike o raznim aspektima koji utječu na njihovu radnu okolinu	3,43	1,16
3.3.	U ovom poduzeću, menadžeri informiraju sve djelatnike	3,15	1,33
3.4.	U ovom poduzeću, menadžeri informiraju djelatnike o problemima u poslu koje su prethodno ustvrdili	3,54	1,14

<b>DISEMINACIJA INFORMACIJA</b>		<b>3,42</b>	<b>1,21</b>
<b>4. Odgovor na informacije</b>			
4.1.	U ovom poduzeću, kada menadžeri saznaju da djelatnici nisu zadovoljni sa njihovim upravljanjem poduzimaju odgovarajuće korektivne mjere	2,71	1,09
4.2.	U ovom poduzeću, kada menadžeri prime sugestije od djelatnika potrudu se primijeniti ih	2,91	1,15
4.3.	U ovom poduzeću, menadžeri mijenjaju svoje ponašanje kada im djelatnici saopće svoje nezadovoljstvo	2,77	1,12
4.4.	Nakon što informiraju djelatnike, menadžeri djeluju kako bi poboljšali radne uvjete	3,03	1,09
4.5.	Menadžeri se ponašaju u skladu sa onime na što su djelatnici navedeni da očekuju od njih	2,84	1,08
<b>ODGOVOR NA INFORMACIJE</b>		<b>2,85</b>	<b>1,10</b>
<b>IMO KONSTRUKT (1-4)</b>		<b>3,11</b>	<b>1,19</b>
<b>5. Zadovoljstvo osoblja</b>			
5.1	Osjećam da je moj rad koristan	4,05	0,94
5.2.	U svom poslu, osjećam da radim nešto što je vrijedno truda	3,92	1,03
5.3.	Smatram da je moj posao interesantan	3,91	1,10
5.4.	Osjećam da me moj posao zadovoljava	3,44	1,17
5.5.	Ako bih ponovno morao/la birati, ponovno bih izabrao/la ovaj posao	3,29	1,31
5.6.	Općenito, veoma sam zadovoljan/na svojim poslom u ovom poduzeću	3,47	1,14
<b>ZADOVOLJSTVO OSOBLJA</b>		<b>3,68</b>	<b>1,12</b>

Izvor: istraživanje autora

Ispitanici su ocjenjivali svoj stupanj slaganja/neslaganja sa navedenim tvrdnjama ocjenom od 1 do 5 pri čemu broj 1 znači potpuno ne slaganje s tvrdnjom, a broj 5 potpuno slaganje. Sukladno tome, može se zaključiti da aritmetička sredina IMO konstrukta koja iznosi 3,11 ukazuje na **osrednju primjenu IM-a u uslužnim poduzećima Republike Hrvatske**, čime se potvrđuje H1 (primjena internog marketinga u uslužnim poduzećima Republike Hrvatske je osrednja) i rezultati nekih prethodnih istraživanja u Hrvatskoj. Rezultati ovog istraživanja ne podudaraju se sa rezultatima istraživanja kojeg su proveli Paliga, Strunje i Pezo 2010. godine koji ukazuju na to da je IM u hrvatskim poduzećima poznat pojam i da ima dobru primjenu. Dva su moguća razloga tog nepodudaranja, a prvi leži u tome što su za ovo istraživanje ispitani isključivo djelatnici, dok su na prethodno istraživanje odgovarali uglavnom menadžeri i osobe zadužene za marketing koje su po metodi samoprocjene ocjenjivali svoje aktivnosti stoga postoji velika mogućnost da su stavovi bili previše subjektivni te da djelatnici ne doživljavaju aktivnosti koje provodi poduzeće (ili izostanak istih) jednako kao i menadžeri. Drugi mogući razlog nepodudarnosti rezultata pronalazi se u činjenici da su autori prvog istraživanja ispitivali samo ljude u velikim i srednjim poduzećima te su i sami u svom radu naveli pretpostavku da je moguće da je IM dobre primjene samo u većim poduzećima i da njegova primjena raste razmjerno sa veličinom poduzeća. Budući da je ovo istraživanje uključivalo veći broj manjih poduzeća, postoji mogućnost da je upravo izostanak aktivnosti internog marketinga u istima pridonio nešto slabijim rezultatima.

Iz rezultata je vidljivo da su poduzeća najbolja u **diseminaciji informacija** što ukazuje na to da su u hrvatskim uslužnim poduzećima i dalje menadžeri ti koji najviše komuniciraju sa djelatnicima i informiraju ih o samom poslu i predmetima koji se tiču organizacije. Kroz **neformalno generiranje informacija**, koje je također osrednje, menadžeri se nastoje informirati o stavovima, mišljenjima i problemima djelatnika vezanim uz posao, međutim iznimno loši rezultati dimenzije „**odgovor na informacije**“ ukazuju na to da sa tim informacijama ništa ne čine odnosno nisu skloni mijenjaju svojeg ponašanja i poduzimanja korektivnih mjera kako bi povećali zadovoljstvo djelatnika. **Formalno generiranje informacija** u hrvatskim uslužnim poduzećima je također osrednje što bi moglo biti posljedica nepostojanja nekog formalnog plana IM-a. U nastavku je dan kratki pregled najgore i najbolje ocjenjenih varijabli.

**Tablica 2.** Rezultati najgore ocijenjenih varijabli istraživanja

Br.	Varijabla	Aritmetička sredina
2.3.	U ovom poduzeću, menadžeri se sastaju sa djelatnicima kako bi nastojali saznati sve što im pričinjava zadovoljstvo u njihovu poslu	2,67
4.1.	U ovom poduzeću, kada menadžeri saznaju da djelatnici nisu zadovoljni sa njihovim upravljanjem poduzimaju odgovarajuće korektivne mjere	2,71
4.3.	U ovom poduzeću, menadžeri mijenjaju svoje ponašanje kada im djelatnici saopće svoje nezadovoljstvo	2,77
4.5.	Menadžeri se ponašaju u skladu sa onime na što su djelatnici navedeni da očekuju od njih	2,84
1.3.	U ovom poduzeću, nastoje otkriti kako se djelatnik zaista osjeća vezano uz svoj posao	2,91

Izvor: istraživanje autora

Iz tablice se da zaključiti koje su najslabije točke u primjeni internog marketinga u hrvatskim uslužnim poduzećima, a to je prvenstveno nezainteresiranost menadžera za osjećaje djelatnika i njihov doživljaj radnog mjesta i zadovoljstvo. Nadalje nevoljkost menadžera da mijenjaju svoje ponašanje i poduzimaju korektivne mjere te ponašanje koje ne odgovara očekivanjima djelatnika i obećanjima koje im je poduzeće pružilo umanjuju opću sliku primjene internog marketinga u Hrvatskoj i zasigurno nepovoljno djeluju na izvedbu djelatnika i njihovo opće zadovoljstvo.

**Tablica 3.** Rezultati najbolje ocijenjenih varijabli istraživanja

Br.	Varijabla	Aritmetička sredina
1.2.	U ovom poduzeću, kada se djelatnik ne ponaša uobičajeno, menadžeri nastoje saznati da li ima nekih problema	3,40
2.2.	U ovom poduzeću, menadžeri se sastaju sa djelatnicima barem jednom godišnje kako bi diskutirali o budućim očekivanjima djelatnika koja se tiču njihova posla	3,41
3.2.	U ovom poduzeću, uobičajeno menadžeri informiraju djelatnike o raznim aspektima koji utječu na njihovu radnu okolinu	3,43
3.4.	U ovom poduzeću, menadžeri informiraju djelatnike o problemima u poslu koje su prethodno ustvrdili	3,54
3.1.	U ovom poduzeću, uobičajeno se menadžeri sastaju sa djelatnicima kako bi ih informirali o predmetima koji se tiču organizacije (ciljevi, strategije itd.)	3,57

Izvor: istraživanje autora

Iz Tablice 3 vidljivo je da menadžeri ponajviše komuniciraju sa djelatnicima striktno vezano u posao i eventualne probleme ili izazove do kojih može doći ili je došlo u poslu. Dakle menadžeri mare za djelatnika u onoj mjeri koliko je potrebno da se posao i dalje izvršava bez poteškoća, ali pritom ne pridaju preveliku pažnju njihovu osjećaju vezanom uz posao niti uvažavaju njihova mišljenja i stavove.

**Zadovoljstvo osoblja** u skladu je sa rezultatima IMO konstrukta te je kao i IM konstrukt ocjenjeno kao **osrednje**, ali sa laganom tendencijom prema boljoj ocjeni, pa bi za potvrđivanje druge hipoteze (zadovoljstvo djelatnika proporcionalno je primjeni internog marketinga) trebalo provesti daljnje istraživanje. Djelatnici se osjećaju kao da rade nešto korisno, interesantno i vrijedno truda, ali nisu pretjerano zadovoljni i da ponovno biraju posao, mnogi bi odabrali neki drugi. Zadovoljstvo poslom nešto je više ocjenjeno od samog IMO konstrukta no treba uzeti u obzir to da na zadovoljstvo utječu i drugi čimbenici poput plaće, nagrađivanja, edukacije i ostalog. Usprkos svim ostalim čimbenicima, rezultati govore u korist toga da je malo vjerojatno da će djelatnici u organizacijama koje nisu orijentirane na IM iskazati visoki stupanj zadovoljstva.

Relativno visoka **prosječna odstupanja** po pojedinim pitanjima i zbirno po grupama pokazatelj su razlike u primjeni IM-a od poduzeća do poduzeća prilikom čega djelatnici istog sektora u istoj državi potpuno različito ocjenjuju istu varijablu, ovisno o poduzeću u kojem rade. Iz toga bi se mogao izvesti zaključak da postoje poduzeća koja gotovo uopće ili iznimno loše primjenjuju IM i ona koja njenoj primjeni posvećuju dosta pažnje. U konačnici tu su i poduzeća koja tek donekle primjenjuju neke od aktivnosti IM-a koje djelatnici prepoznaju, ali i dalje ne postoji IM kao krovni koncept koji upravlja cijelom organizacijom što se može zaključiti i za opće stanje u uslužnom sektoru Republike Hrvatske.

### **5.3. Ograničenja istraživanja**

S obzirom na veličinu uslužnog sektora u RH određivanje uzorka koji bi predstavljao cjelokupnu populaciju je veoma teško izvedivo. Uopće razaznati i strogo odvojiti uslužno poduzeće od onoga koje to nije je teško budući da veliki broj poduzeća ima prijavljeno više djelatnosti. Adrese na koje je poslan upitnik u prvoj fazi ispitivanja

odabrane su prema kriteriju glavnih djelatnosti te su odabrane isključivo uslužne djelatnosti po klasifikaciji NKD 2007, međutim ne može se garantirati da je svako poduzeće kojem je poslan upitnik striktno uslužno poduzeće. Također, radi lakšeg određivanja uzorka i pretraživanja subjekata, s obzirom na njihov veliki broj, istraživanje nije pokrilo sve županije niti sve uslužne djelatnosti RH, već samo one djelatnosti i županije u kojima ima najviše registriranih poslovnih subjekata.

Nadalje, upitnik je namijenjen djelatnicima u uslužnim poduzećima koji nisu na upravljačkim funkcijama u poduzeću te jedino i samo ukoliko su oni ispunili upitnik rezultati se mogu smatrati relevantnima jer se pretpostavlja da nije u njihovom interesu da daju lažne odgovore, što bi mogao biti slučaj sa vlasnicima poduzeća i menadžera koji bi mogli biti pristrani prilikom ispunjavanja. Budući da je upitnik poslan putem elektroničke pošte poruka je vjerojatno u puno slučajeva došla upravo do članova uprave ili neke druge osobe sa upravljačkom funkcijom. Nema kontrole ispunjavanja upitnika odnosno nije moguće ustvrditi tko je u konačnici odgovorio na upitnik i da li su menadžeri zaista prosljedili upitnik nekome od svojih djelatnika radi ispunjavanja pa se s te strane ne može garantirati za vjerodostojnost svakog pojedinog odgovora u upitniku.

Međutim budući da je iz prve faze istraživanja prikupljeno tek nešto više od 16% od ukupnih odgovora, ovo ograničenje ne bi trebalo znatno utjecati na rezultate jer je u drugoj fazi ispitivanja kontrola nad uzorkom bila znatno bolja te su upitnik ispunjavale samo osobe koje odgovaraju profilu ispitanika potrebnom za uzorak.

#### **5.4. Implikacije za znanost i praksu**

Rezultati jasno ukazuju na to da je IM u Hrvatskim poduzećima nedovoljno primijenjen u praksi što neizbježno utječe na izvedbu osoblja i poduzeća u cjelini. Hrvatska kao zemlja u kojoj je uslužni sektor prilično razvijen i čini velik dio BDP-a mora težiti visokoj razini i kvaliteti usluga, trendu kojeg dobar dio poduzeća i dalje ne prati upravljajući poduzećem i ljudima na jednak način kao prije. Međutim uvjeti na tržištu nisu kao prije niti je konkurencija jednaka pa bi se i način poslovanja trebao mijenjati i prilagođavati. Moglo bi se reći da su ljudi u hrvatskim poduzećima i dalje

dobrim djelom samo broj dok bi trebali stremiti upravo suprotnom načinu razmišljanja i postupanja.

Nedostatak literature na temu internog marketinga, koji je uglavnom tek usputno spomenut u nekom manjem poglavlju unutar literature o marketingu, također prikazuje koliko je nerazvijena svijest o samom pojmu i njegovom značaju te bi se o njemu trebalo daleko više pričati i pisati. Upoznavanje novijih generacija budućih poduzetnika sa internim marketingom, kroz pridodavanje veće pažnje toj tematici u literaturi, kroz studijske programe i ostale načine edukacije i informiranja, zasigurno bi, dugoročno gledajući, utjecalo na razvijanje filozofije internog marketinga koja započinje prije svega u umovima, a tek se onda pretvara u akcije.

### **5.5. Prijedlozi za buduća istraživanja**

Interni marketing zanimljiv je kao predmet istraživanja u Hrvatskoj jer je još prilično neistražen i puno je prostora unutar kojeg svaki istraživač može pronaći svoje mjesto. Sustavnije i dugoročnije istraživanje IM-a iz perspektive djelatnika – korisnika u internom marketingu – ali na daleko većem uzorku uz bolju kontrolu uzorka i složenije metode analize rezultata pomoglo bi pri utvrđivanju veza unutar pojedinih dimenzija IMO konstrukta i njihov utjecaj na zadovoljstvo djelatnika.

Bilo bi zanimljivo istražiti percepciju IM-a iz perspektive djelatnika i menadžera unutar istih poduzeća koristeći dva upitnika – jedan za menadžere u kojima se oni izjašnjavaju oko aktivnosti koje provode odnosno vrše samoprocjenu – i drugi za djelatnike u kojima odgovaraju na ta ista pitanja postavljena na drugačiji način, procjenjujući da li menadžeri provode navedene aktivnosti, što bi dalo zanimljive rezultate o objektivnosti menadžera i percepciji djelatnika.

## 6. ZAKLJUČAK

Uslužni sektor u suvremenim tržišnim gospodarstvima neprestano raste, zauzima veliki udio BDP-a i glavni je generator zapošljavanja. Poslovanje na tržištu sa takvom konkurencijom pred poduzeća postavlja poseban izazov diferenciranja ponude i osvajanja te zadržavanja korisnika, dok istovremeno korisnicima omogućava da postave sve veće zahtjeve i kriterije. Radi specifičnosti usluga koje se uvelike razlikuju od proizvoda, posebnu ulogu u procesu njihove isporuke imaju ljudi odnosno djelatnici koji nerijetko, u očima korisnika, predstavljaju poduzeće.

Koncept IM-a zagovara tezu da zadovoljstvo djelatnika, koji bi trebali biti korisnicima orijentirani, prethodi zadovoljstvu krajnjih korisnika, na što ukazuju i mnoga istraživanja. Posebna se pažnja stoga usmjerava na djelatnike koji se promatraju kao interni korisnici na internom tržištu, a njihov se posao smatra proizvodom koji oni moraju rado kupiti i prihvatiti. Iako IM ima svoje alate i instrumente, on se prvenstveno promatra kao krovni koncept odnosno filozofija poduzeća koju bi svi trebali usvojiti, posebice menadžeri, od kojih i polazi njegova primjena. Primjenom IM-a može se dobiti najbolje od svakog pojedinca jer znanje koje osoba nije voljna iskoristiti u poduzeću i vizija i ciljevi koje ne dijeli i ne razumije ne dozvoljavaju poduzeću da uživa maksimalni potencijal svojih djelatnika – a to je ono što bi mu moglo omogućiti konkurentsku prednost u svijetu usluga.

Iako literatura ukazuje na veliki značaj IM-a on je u Hrvatskoj dosta slabo istražen i jako je malo literature na hrvatskom jeziku dostupno na tu temu. Nekoliko istraživanja ukazuje na njegovu osrednju ili pak relativno dobru primjenu u poduzećima Republike Hrvatske. Sa takvim rezultatima donekle se podudara istraživanje prikazano u ovom radu prema kojem je primjena IM-a u uslužnom sektoru osrednja, gledajući iz perspektive djelatnika čije je zadovoljstvo također ocijenjeno sa srednjom ocjenom. Radi slabe upoznatosti sa konceptom IM-a i teškoće njegova mjerenja i dokazivanja koristi, mnoga poduzeća još uvijek u svom poslovanju ne implementiraju aktivnosti IM-a ili to čine tek djelomično. Ipak, radi mnogobrojnih koristi koje pruža, IM mora pronaći svoj put do sadašnjih, ali još više budućih menadžera i vlasnika poduzeća, kroz sustav edukacije i čim veće zastupljenosti u literaturi i istraživanjima, kako bi se uslužna poduzeća Hrvatske čim više približila europskim standardima i izvrsnosti.



## LITERATURA

### Knjige:

1. Kotler P, Wong V, Saunders J, Armstrong A. (2006) *Osnove marketinga*, MATE d.o.o. Zagreb
2. Kotler P, Lane Keller K., Martinović M. (2014) *Upravljanje marketingom*, 14.izdanje, MATE d.o.o. Zagreb
3. Lovelock, C., Vandermerwe, S., Lewis, B. (1999.) *Services Marketing: A European Perspective*. Prentice Hall Inc., treće izdanje, New Jersey, USA
4. Ozretić Došen Đ. (2010) *Osnove marketinga usluga*, drugo dopunjeno izdanje, Mikrorad, Zagreb
5. Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq (2002.) *Internal marketing – Tools and concepts for customer-focused management*, Butterworth-Heinemann
6. Varey J. R., Lewis R. B (2002) *Internal Marketing: Directions of management*, Taylor & Francis e-Library ed. London, Routledge
7. Zeithaml V., Jo Bitner M. (1996) *Services marketing*, The McGraw-Hill Companies, Inc., USA

### Članci:

1. Ballantyne D. (2003) A relationship-mediated theory of internal marketing, *European Journal of Marketing* [Online] 37, 9; ProQuest Central pg. 1242.  
Dostupno na:  
<http://search.proquest.com/docview/237025158/fulltextPDF/2A01FF8E65884258PQ/1?accountid=176258> (pristupljeno 2.12.2015)
2. Đokić, T., Pepur, M., Arnerić, J.(2015) Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na tržištu financijskih usluga, *Ekon. misao praksa DBK* [Online] god. XXIV., BR. 1. (49-79) Dostupno na:  
[http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=206985](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=206985)  
(pristupljeno 20.1.2017)
3. Grönroos C, Gummerus J (2014) The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic, *Managing Service Quality*

- [Online] Vol. 24 No. 3, pp. 206-229, Emerald Group Publishing Limited.  
Dostupno na:  
<http://search.proquest.com/docview/1517874768/fulltextPDF/8604581FAD794AF4PQ/1?accountid=176258> (pristupljeno 1.12.2015)
4. Gummesson E, Grönroos C (2012) The emergence of the new service marketing: Nordic School perspectives, *Journal of Service Management* [Online] Vol. 23 No. 4, pp. 479-497 Emerald Group Publishing Limited.  
Dostupno na:  
<http://search.proquest.com/docview/1032538700/fulltextPDF/D24C2A7102B34600PQ/1?accountid=176258> (pristupljeno: 25.11.2015)
  5. Mudie, P. (2003) Internal customer: By design or by default, *European Journal of Marketing*; [Online] 37, 9; ProQuest Central pg. 1261, Dostupno na:  
<http://search.proquest.com/docview/237026285/fulltextPDF/61BDE1B63C594303PQ/1?accountid=176258> (pristupljeno 2.12.2015)
  6. Paliaga M, Strunje Ž, Pezo H (2010) Primjena internog marketinga u poduzećima Republike, *Ekonomski pregled*. [Online] BR. 2. (211-223) Dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/93379](http://hrcak.srce.hr/file/93379) (pristupljeno 10.12.2016)
  7. Pervaiz K. A., Rafiq, M. (2003) Internal marketing issues and challenges *European Journal of Marketing* [Online] 2003; 37, 9; ProQuest Central pg. 1177 Dostupno na:  
<http://search.proquest.com/docview/237042087/fulltextPDF/91BF5BCD81DF4ADEPQ/1?accountid=176258> (pristupljeno 2.12.2015)
  8. Ravald A, Grönroos C. (1996) The value concept and relationship marketing, *European Journal of Marketing* [Online] 30, 2; ProQuest Central pg. 19.  
Dostupno na:  
<http://search.proquest.com/docview/237020538/fulltextPDF/62A97A0B5CA140F8PQ/1?accountid=176258> (pristupljeno 25.11.2015)
  9. Roknić, S., First Komen I. (2015) Primjena internog marketinga i njeni učinci na korporativnu kulturu u djelatnosti trgovine u Republici Hrvatskoj, *Zbornik Veleučilišta u Rijeci* [Online] Vol. 3, No. 1, pp. 55-68. Dostupno na:  
[hrcak.srce.hr/file/206089](http://hrcak.srce.hr/file/206089) (pristupljeno 11.12.2016)
  10. Ružić E., Benazić D., Dolenc S (2013) Application of the internal marketing concept in the Croatian financial sector, *Ekonomski pregled* [Online] 64 (3)

241-255 (2013) Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/105302> (pristupljeno 29.1.2016)

11. Tortosa, V., Garcia, J., Moliner, M. (2008) Internal marketing orientation and its influence on the satisfaction of contact personnel, *The Service Industries Journal* Vol 30., No. 8, July 2010, 1279-1297

### Internet izvori::

1. Europe Direct Karlovac (2015) *EUROSTAT: gotovo trećina EU-ove trgovine uslugama 2014. bila je sa SAD-om*, dostupno na: [www.edickarlovac.eu/novosti/eurostat-gotovo-trecina-eu-ove-trgovine-uslugama-2014-bila-je-sa-sad-om/](http://www.edickarlovac.eu/novosti/eurostat-gotovo-trecina-eu-ove-trgovine-uslugama-2014-bila-je-sa-sad-om/) (pristupljeno 26.1.2016)
2. Hrvatska udruga poslodavaca (2014) *Međunarodna trgovina uslugama*, dostupno na [www.hup.hr/medjunarodna-trgovina-uslugama-visak-eu28-u-2013-iznosi-do-173-milijarde-eura-sad-svicarska-i-kina-glavni-su-partneri.aspx](http://www.hup.hr/medjunarodna-trgovina-uslugama-visak-eu28-u-2013-iznosi-do-173-milijarde-eura-sad-svicarska-i-kina-glavni-su-partneri.aspx) (pristupljeno 26.1.2016)
3. Hrvatski statistički zavod, Broj aktivnih poduzeća i broj zaposlenih prema NKD-u 2007, dostupno na: <http://www.dzs.hr/App/PXWeb/PXWebHrv/sq/d040599a-2582-4843-bc53-ee70a920bf94> (pristupljeno 30.1.2017)
4. Kemekliene G., Connolly H., Keune M., Watt A. (2007) *Service employment in Europe: now and in the future*, ETUI-REHS and UNI-EUROPA, Brussels, dostupno na: <http://library.fes.de/pdf-files/gurn/00272.pdf> (preuzeto 26.1.2016)
5. Nefat A. (n.d.), *Tekst predavanja*, dostupno na: <http://e-ucenje.oet.unipu.hr/course/view.php?id=180> (pristupljeno 31.1.2016)
6. Registar poslovnih subjekata, dostupno na: <http://www1.biznet.hr/HgkWeb/do/extlogon;jsessionid=2C5A6499720A6911D78B947055462DAA> (pristupljeno u siječnju 2017)
7. Statistic times (2015) *List of Countries by GDP Sector Composition*, [www.statisticstimes.com/economy/countries-by-gdp-sector-composition.php](http://www.statisticstimes.com/economy/countries-by-gdp-sector-composition.php) (pristupljeno 25.1.2016)

8. Svjetska banka (The World Bank), [www.data.worldbank.org](http://www.data.worldbank.org) (pristupljeno 25.1.2016)
9. WTO (2015) *Trade in services: The most dynamic segment of international trade*, dostupno na:  
[www.wto.org/english/thewto\\_e/20y\\_e/services\\_brochure2015\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/thewto_e/20y_e/services_brochure2015_e.pdf) (preuzeto 26.1.2016)

## Popis tablica i slika

<b>Tablica 1:</b> Rezultati istraživanja primjene internog marketinga u uslužnim poduzećima RH.....	74
<b>Tablica 2.</b> Rezultati najgore ocijenjenih varijabli istraživanja.....	77
<b>Tablica 3.</b> Rezultati najbolje ocijenjenih varijabli istraživanja.....	77
<b>Slika 1.</b> Udio sektora usluga u ukupnom BDP-u (svijet, EU, Hrvatska).....	7
<b>Slika 2.</b> Zapošljavanje u uslugama u odabranim članicama EU (% od ukupnog zaposlenja).....	9
<b>Slika 3.</b> Trokut uslužnog marketinga.....	18
<b>Slika 4.</b> Konceptualizacija internog marketinga.....	31
<b>Slika 5:</b> Berryjev model internog marketinga.....	35
<b>Slika 6:</b> Grönroosov model internog marketinga.....	36
<b>Slika 7:</b> Meta-model internog marketinga.....	37
<b>Slika 8.</b> Okvir za IM uslužnih djelatnosti.....	39
<b>Slika 9:</b> Multi-level model internog marketinga .....	41
<b>Slika 10.</b> Dobna skupina ispitanika.....	73
<b>Slika 11.</b> Postignuti stupanj obrazovanja ispitanika.....	73

## Sažetak

Poradi dominacije uslužnog sektora u suvremenim gospodarstvima, marketing usluga danas je od posebnog interesa za marketare. Interni marketing kao pojam pojavljuje se upravo u literaturi o uslužnom marketingu 70-ih godina te se njegov koncept s vremenom razvijao i bivao sve poznatijim. Koncept internog marketinga javlja se kao moguće rješenje za sve češće promjene u poduzećima, kao potreba da se zadovolji djelatnike o čijoj izvedbi, kako dokazuju mnoga istraživanja, ovisi često i zadovoljstvo korisnika. Putem njega poduzeća mogu postići integraciju svih funkcija u poduzeću, putem upravljanja zadovoljstvom djelatnika, da kroz jedinstveni napor djeluju sa zajedničkim ciljem zadovoljavanja korisnika, kroz zajedničku viziju i misiju. Iako još nije dovoljno prihvaćen ili primijenjen, ovaj koncept svakako je postao sve prepoznatiji u uslužnom marketingu kao neizbježan za uslužna poduzeća. Usprkos njegovom razvoju, mnoga istraživanja ukazuju na relativno slabu primjenu internog marketinga u praksi. Izvjesno je da poduzetnici još uvijek nisu dovoljno upoznati sa koristima i prilikama koje interni marketing pruža, čemu je razlog između ostalog i činjenica da je te koristi teško mjeriti. Slična situacija je i u Hrvatskoj, čemu u prilog govore prethodno provedena istraživanja čiji rezultati ukazuju na nepostojanje formalnog plana internog marketinga u poduzećima te njegovu osrednju do donekle dobru primjenu. S tim se rezultatima donekle slažu rezultati istraživanja provedenog za svrhu pisanja ovog rada, koji istražujući primjenu internog marketinga u uslužnom sektoru, isključivo iz perspektive djelatnika, ukazuju na njegovu osrednju primjenu i nedovoljnu orijentiranost menadžmenta na interni marketing iz čega proizlazi i osrednje zadovoljstvo djelatnika. Zadovoljni djelatnici ključni su za isporuku izvrsne usluge usmjerene prema korisnicima, a korisnici danas prepoznaju i traže kvalitetu. Prihvatanje filozofije internog marketinga moglo bi omogućiti poduzećima konkurentsku prednost i podignuti standard isporuke usluga na višu razinu stoga je nužno daljnje zagovaranje tog koncepta i istraživanje, kroz literaturu i studijske programe, kako bi se budućim, ali i sadašnjim poduzetnicima pružilo bolje razumijevanje njegovih instrumenata i koristi.

## **Abstract**

Because of the dominance of the service sector in modern economies, services marketing today is of particular interest to marketers. Internal marketing shows up in the literature on service marketing in '70s and his concept eventually evolved and grew more familiar. The concept of internal marketing occurs as a possible solution for more frequent changes in companies, as well as the need to satisfy employees, whose performance, as proven by the many studies, is often crucial for customer satisfaction. Through it, companies can achieve integration of all functions in the company, managing employees satisfaction, operating with unique effort and a common goal of satisfying customers, while sharing same vision and mission. Although still not sufficiently accepted or applied, this concept certainly has become well-known in the services marketing as inevitable for service companies. Despite its development, many studies point to the relatively low rate of application of internal marketing in practice. It is clear that entrepreneurs are still not sufficiently aware of the benefits and opportunities internal marketing offers, probably because these benefits are difficult to measure. The situation is similar in Croatia, which is shown in previously conducted studies whose results indicate the absence of a formal plan of internal marketing in companies and the mediocre to somewhat good implementation. Study conducted for the purpose of this final thesis, which explores the application of internal marketing in the service sector, exclusively from the perspective of employees, indicates mediocre application of internal marketing and insufficient internal marketing orientation of management which leads to mediocre employees satisfaction. Satisfied employees are the key for delivering excellent customer oriented service, and customers recognize and look for quality. Embracing the philosophy of internal marketing could give companies a competitive advantage and raise the service delivery standard to a higher level. Therefore, it is necessary to encourage the use of the concept and more researches, through literature and study programs, so that prospective or current entrepreneurs would be provided with a better understanding of its instruments and benefits .