

# Prihvaćenost koncepta internog marketinga u političkim strankama u Republici Hrvatskoj

---

**Bekavac, Ante**

**Professional thesis / Završni specijalistički**

**2022**

*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:137:037517>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-26**



*Repository / Repozitorij:*

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



SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI  
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA  
«Dr. MIJO MIRKOVIĆ»  
PULA

ANTE BEKAVAC

**PRIHVAĆENOST KONCEPTA INTERNOG MARKETINGA U POLITIČKIM  
STRANKAMA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

POSLIJEDIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI RAD

PULA, 2022.

SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI  
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA  
«Dr. MIJO MIRKOVIĆ»  
PULA

**PRIHVAĆENOST KONCEPTA INTERNOG MARKETINGA U POLITIČKIM  
STRANKAMA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

POSLIJEDIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI RAD

*Poslijediplomant: Ante Bekavac*

*JMBAG: 0055191954*

*Studij: Marketing usluga*

Predsjednik komisije: izv. prof. dr. sc. Marko Paliaga

Mentor: izv. prof. dr. sc. Erik Ružić

Član komisije: izv. prof. dr. sc. Dragan Benazić

*Datum obrane: 11.11.2022.*

## PODACI I INFORMACIJE O POSLIJEDIPLOMANTU

**Prezime i ime:** Ante Bekavac

**Datum i mjesto rođenja:** 28.01.1985., Split

**Naziv završenog fakulteta i godina diplomiranja:** Ekonomski fakultet Split, 2011.

## PODACI O POSLIJEDIPLOMSKOM SPECIJALISTIČKOM RADU

1. **Vrsta studija:** Poslijediplomski specijalistički studij
2. **Naziv studija:** Marketing usluga
3. **Naslov rada:** Prihvaćenost koncepta internog marketinga u političkim strankama u Republici Hrvatskoj
4. **UDK:** \_\_\_\_\_
5. **Fakultet na kojem je rad obranjen:** Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković”

## POVJERENSTVA, OCJENA I OBRANA RADA

### 1. Povjerenstvo za ocjenu teme:

1. izv. prof. dr. sc. Dragan Benazić - predsjednik povjerenstva
2. izv. prof. dr. sc. Erik Ružić - član povjerenstva
3. izv. prof. dr. sc. Ariana Nefat - član povjerenstva

**Datum prihvaćanja teme:** 16.02.2022.

**Mentor:** izv. prof. dr. sc. Erik Ružić

### 2. Povjerenstvo za ocjenu rada:

1. izv. prof. dr. sc. Dragan Benazić - predsjednik povjerenstva
2. izv. prof. dr. sc. Marko Paliaga - član povjerenstva
3. izv. prof. dr. sc. Erik Ružić - član povjerenstva

### **3. Povjerenstvo za obranu rada:**

1. izv. prof. dr. sc. Dragan Benazić - predsjednik povjerenstva
2. izv. prof. dr. sc. Marko Paliaga - član povjerenstva
3. izv. prof. dr. sc. Erik Ružić - član povjerenstva

**Datum obrane rada: 11.11.2022.**

## SADRŽAJ RADA

PREDGOVOR

SAŽETAK

SUMMARY

1. UVOD.....	1
1.1. Problem istraživanja.....	1
1.2. Ciljevi i svrha istraživanja.....	1
1.3. Struktura rada.....	2
1.4. Ocjena dosadašnjih istraživanja.....	3
1.5. Temeljna radna hipoteza i pomoćne hipoteze.....	7
2. MARKETING USLUGA.....	9
2.1. Specifičnosti usluga.....	12
2.2. Vrste marketinga usluga.....	16
2.2.1. Eksterni marketing.....	21
2.2.2. Koncept internog marketinga.....	22
2.2.3. Interaktivni marketing.....	23
3. INTERNI MARKETING.....	26
3.1. Pojam internog marketinga, njegovo definiranje i povijesni razvoj.....	26
3.2. Interni marketinški splet.....	42

4. MARKETING POLITIČKIH STRANAKA.....	47
4.1. Politički marketing.....	47
4.2. Specifičnosti provođenje internog marketinga u političkim strankama .....	56
5. ISTRAŽIVANJE INTERNOG MARKETINGA POLITIČKIH STRANAKA U REPUBLICI HRVATSKOJ.....	62
5.1. Metodologija istraživanja.....	62
5.2. Analiza rezultata istraživanja.....	67
5.3. Ograničenja provedenog istraživanja i preporuke za buduća istraživanja.....	74
6. ZAKLJUČAK.....	76
POPIS LITERATURE.....	78
PRILOZI.....	89
POPIS GRAFIKONA.....	95
POPIS SLIKA.....	95
POPIS TABLICA.....	95
ŽIVOTOPIS.....	97

## PREDGOVOR

Kako često, nažalost, u životu biva, profesionalni putevi znaju odvesti u pustopoljine koje ne bude toliko potrebnu strast. Potrebno je na tim putevima (a često i puteljcima) mudro voziti i probuditi je jer, kao i voda, život znači.

Spajajući marketing i politiku, dvije najveće profesionalne strasti, napokon se vozim cestom koja prolazi kroz najplodnije dalmatinske vinograde. Zato se nadam da će i konačni rezultat mog istraživanja biti odraz čarolije koja me u vožnji prati – koristan i primjenjiv.

Oduvijek me zanimalo onaj skriveni dio koji dovodi do eksternog rezultata i uspjeha (a ponekad i propasti) neke organizacije. Negdje na putovanju shvatio sam da se on naziva interni marketing, koliku važnost ima za svaku organizaciju te koliko se, zapravo, radi o moćnom alatu u sposobnim rukama. Tada je došlo do odluke da svoje istraživanje posvetim upravo njemu – internom marketingu. Kako je, kako sam već naveo, politika moja druga strast, logično mi se činilo istražiti interni marketing u političkim strankama a gdje drugo već tamo gdje vidim svoju i budućnost svoje djece – u Republici Hrvatskoj.

Nadam se da će zaključci koji će proizaći iz ovog rada biti na korist svim političkim akterima u političkoj areni te da će dovesti po poboljšanja dijaloga između članova stranaka i stranačkih vodstava. Rezultati istraživanja mogli bi utjecati na način kojim stranačka vodstva gledaju na one najvažnije kotačiće koji pokreću stranački stroj – članove.

Zahvaljujem svom mentoru, dr. sc. Eriku Ružiću, izv. prof., na strpljenju i usmjeravanju, kao i svima koji su me pratili na profesionalnom i akademskom putu. Također zahvaljujem roditeljima i sestri – također na strpljenju i usmjeravanju.

Posebnu zahvalu dugujem osobama koje su mi cestu života popločale najdragocjenijim materijalom – N., F., I., A. Hvala im!



## SAŽETAK

Koncept internog marketinga u literaturi i fokusu istraživača pojavljuje se prilično kasno, tek u sedamdesetim godinama dvadesetog stoljeća iako je izražena pozitivna korelacija između provođenja koncepta internog marketinga i tržišnog uspjeha organizacija koje ga provode. Taj koncept je u profitnim organizacijama prilično istražen dok u neprofitnom sektoru još ima prilično mjesta za napredak s obzirom da je transfer marketinških načela iz poslovnih u neprofitne organizacije vrlo složen proces. Istraživanja iz sfere internog marketinga na području Republike Hrvatske uglavnom su provedena u profitnim organizacijama dok su istraživanja primjene internog marketinga u političkim strankama, prema saznanjima autora, prilično oskudna. Stoga je ovaj rad plod nastojanja da se ukaže na razinu provođenja internog marketinga u bitnoj društvenoj kategoriji – političkim strankama, ali i želje da se osvijesti važnosti provođenja internog marketinga u političkim strankama s obzirom na koristi koje to provođenje može donijeti. Istraživanje koje je provedeno u svrhu pisanja ovog rada, te u kojemu su ispitani stavovi članova stranaka o razini provođenja internog marketinga potvrdilo je teze da je provođenje internog marketinga u političkim strankama u Republici Hrvatskoj na osrednjim razinama te ukazalo na potrebu dodatnih napora svih dionika koji sudjeluju u ovom procesu – od istraživača koji svojim naporima trebaju doći do dodatnih saznanja na ovu temu tako i čelnika političkih stranaka koji postojeća znanja iz ove sfere trebaju implementirati u rad političkih stranaka. Sve ovo potrebno je napraviti kako bi stranke doživjele napredak u ovom području s krajnjim ciljem postizanja boljih rezultata na izborima kroz bolju povezanost članova stranaka s politikama koje stranke zastupaju.

Organizacija neformalnih druženja (zabavnog, sportskog, kulturnog, obrazovnog, edukacijskog, gastronomskog i sličnog karaktera) nameće se kao rješenje za eliminaciju problema niske razine zadovoljstva članova s neformalnim generiranjem informacija te stranačka vodstva trebaju dodatno poraditi na ovom segmentu. Također, stranački čelnici trebaju prilagoditi svoje ponašanje očekivanjima članstva i, ako se za to ukaže potreba, korigirati politike što bi zacijelo dovelo do povećanja razine zadovoljstva članova stranaka, a posljedično do boljih rezultata na izborima.

Ključne riječi: marketing, interni marketing, politika, stranke, čelnici

## **SUMMARY**

The concept of internal marketing appeared in literature and in the focus of researchers rather late, only in the 1970s, despite the obvious positive correlation between implementation of the concept of internal marketing and the market success of the implementing organizations. In for-profit organizations this concept has been well researched, while in the non-profit sector there is still room for improvement, as the transfer of marketing principles from business organizations to the non-profit ones is a complex process. In the Republic of Croatia, research in the area of internal marketing has been mainly carried out in for-profit organizations, while such research, according to the author's knowledge, is rather scarce in political parties. Therefore, this thesis is the result of efforts to point out the extent of internal marketing implementation in an important social category – political parties, but also of a desire to raise awareness of the importance of implementing internal marketing in political parties, considering the benefits it could bring. The research carried out for the purpose of this thesis, which examined the party members' views on the extent of internal marketing implementation, confirmed the opinion that implementation of internal marketing in political parties in the Republic of Croatia is at a moderate level. It also pointed to the need for additional efforts by all stakeholders involved in this process – from researchers who should acquire additional knowledge on this subject to leaders of political parties who should implement existing knowledge in this field into the work of political parties. All this needs to be done so that they could make progress in this area with the ultimate objective of obtaining better election results and stronger connection of party members with the policies they represent.

Organizing informal meetings (entertainment, sporting, cultural, educational, training, gastronomic and similar events) is a good solution to the problem of low levels of member satisfaction, with informally generated information. Party leaders should therefore increase their efforts in this segment. Party leaders should also adapt their conduct to members' expectations and change policies as necessary, which would certainly lead to increased satisfaction of party members and consequently to better election results.

Keywords: marketing, internal marketing, policy, parties, leaders

# 1. UVOD

## 1.1. Problem istraživanja

Problem istraživanja je pretpostavljena nedovoljna razina upotrebe koncepta internog marketinga u političkim strankama koje djeluju na području Republike Hrvatske. Kroz rad će biti istraženi aktualni načini, razine i metode provođenja internog marketinga u strankama u odnosu na percepciju članova o važnosti tih metoda.

Također, percepcija javnosti je da stranke ne koriste dovoljno interni marketing kako bi motivirale svoje članstvo. Stoga je veoma bitno istražiti percepciju članova stranaka o ulozi internog marketinga (ukupno, ali i pojedinih elemenata internog marketinga) u kontekstu povećanja njihove motivacije.

## 1.2. Cilj i svrha istraživanja

Svrha istraživanja je ukazati na najvažnije spoznaje koje se odnose na značenje i ulogu internog marketinga u političkim strankama te definirati na koji način korištenjem internog marketinga stranačka rukovodstva mogu utjecati na razinu zadovoljstva članova stranke.

Glavni ciljevi ovog specijalističkog rada su:

- istražiti i analizirati teorijske i empirijske postojeće znanstvene spoznaje koje će dati širu sliku o važnosti internog marketinga iz perspektive internih korisnika
- utvrditi razinu zadovoljstva članova političkih stranaka
- analizirati načine i metode provođenja internog marketinga u strankama
- utvrditi kojim elementima internog marketinga su članovi zadovoljni, a koje elemente stranačka vodstva trebaju popraviti kako bi poboljšali razinu motiviranosti kod članova.

Istraživanje provedeno u sklopu ovog specijalističkog poslijediplomskog rada pridonijet će teorijskim spoznajama i to tako što će utvrditi razinu prihvaćenosti koncepta internog marketinga među političkim strankama u Republici Hrvatskoj, slabe i jake dimenzije

internog marketinga, razinu zadovoljstva članova tih istih političkih stranaka te će ukazati na veze stavova vodstva stranaka, primjene internog marketinga te zadovoljstva samih članova. Rad će iznijediti mnoge implikacije za vodstva političkih stranaka, stručnjake u području političkog marketinga te ponuditi moguće smjernice u svrhu postizanja većeg tržišnog uspjeha stranaka, putem poboljšanih internih marketinških aktivnosti.

### 1.3. Struktura rada

Specijalistički rad sadrži šest glavnih poglavlja strukturiranih kako slijedi:

U prvom poglavlju, Uvodu, definirat će se problem istraživanja, opisat će se ciljevi i svrha istraživanja te će biti prezentirana struktura samog rada. Nastavak prvog poglavlja donosi ocjenu dosadašnjih istraživanja nakon čega će se postaviti temeljna radna hipoteza i pomoćne hipoteze.

Drugo poglavlje, Marketing usluga, donosi pregled o marketingu kao disciplini i razvoju marketinške misli nakon čega slijedi opisivanje i definiranje specifičnosti usluga. U drugom dijelu drugog poglavlja obradit će se vrste marketinga usluga. Kod definiranja vrsta marketinga usluga bit će obrađeni eksterni, interni i interaktivni marketing.

Koncept internog marketinga naziv je trećeg dijela koji se naslanja na drugi dio i definiranje pojma internog marketinga. Uz širi prikaz internog marketinga i njegovih posebnosti analizirat će se i povijesni razvoj internog marketinga nakon čega će biti riječi o internom marketinškom spletu.

U četvrtom poglavlju, koje nosi naziv Marketing političkih stranaka, jasno će se definirati koncept političkog marketinga. Opisom provođenja internog marketinga u političkim strankama sa svim svojim specifičnostima bit će završeno četvrto poglavlje rada.

Peto poglavlje – Istraživanje internog marketinga političkih stranaka u RH – donosi analizu rezultata istraživanja nakon čega će se dati smjernice i preporuke za buduća

istraživanja iz ove teme, ali će se navesti i ograničenja s kojima se ovo istraživanje suočava.

Zaključak je opisan u šestom poglavlju te će u njemu biti predstavljeni najvažniji rezultati istraživanja te će se dokazati ili opovrgnuti temeljna i pomoćne hipoteze. U tom poglavlju također će se obrazložiti implikacije ovog istraživanja za znanost i praksu.

#### 1.4. Ocjena dosadašnjih istraživanja

Interni marketing kao znanstveno područje već određeni niz godina zaokuplja pažnju istraživača. Iako je, u teoriji, određene aspekte internog zadovoljstva kupaca, analizirajući radnu motivaciju kao jednu od glavnih funkcija menadžera, Barnard obradio davno (1938.), utjelovljenje koncepta internog marketinga kao načina postizanja dosljedne kvalitete usluge u literaturi se dogodilo tek negdje početkom 1970-ih godina 20. stoljeća (Grönroos, 1981.). Promatrano iz tog ugla, možemo zaključiti da se u procesu razvoja marketinške znanosti znanstvenici koji obrađuju interna tržišta (interni marketing) pojavljuju dosta kasno, tek prije 50-ak godina. Mornay (2010.) drži kako u većini poduzeća (organizacija) koja još nisu primijenila koncepciju internog marketinga postoji nedostatak znanja kao i nerazumijevanje njegovih bitnih komponenti i njihov međutjecaj unutar poduzeća. Ipak, treba naglasiti da su istraživanja koja su u ovom vremenskom periodu (od 1970-ih pa do danas) provedena iznjedrila mnoge bitne činjenice i znanja o internom marketingu, a ponajprije o korelaciji internog marketinga i poslovnih rezultata tvrtke (organizacije). Značajan broj autora naglašava da je marketinški pristup koji će biti uspješan moguć samo u slučaju ako su eksterni i interni marketing integrirani u poduzeću kao zajednički međusobno ovisan i povezan sustav (Caruana i Calleya, 1998). Kohli i Jaworski (1993.) ističu aktivnosti, podijeljene u tri skupine, koje ukazuju na tržišnu orijentaciju, a to su: razvijanje i praćenje razumijevanja tržišta, razmjenjivanje informacija među odjelima te zadovoljavanje želja i potreba zaposlenika koji potom svoje zadovoljstvo prenose na korisnika. Sva ova istraživanja potvrđuju važnost uloge zaposlenika u provedbi internog marketinga koji posljedično, ako se provodi adekvatno, rezultirati refleksijom na dobre tržišne rezultate.

Kako promjena na radnom mjestu može izazvati zabrinutosti za njihov posao i buduće pozicije, menadžeri često ne razmišljaju o novim idejama koje se pojavljuju unutar tvrtke (Piercy i Morgan, 1990.). Toj činjenici vjerojatno dugujemo i razmišljanje da naponi stranačkih dužnosnika nisu na visokom stupnju da bi istražili želje i stavove članova stranaka. Kako navodi Anon (2007.), uzroke možemo potražiti i u činjenici da postoji i nekoliko drugih problema koji mogu utjecati na uspješnu provedbu koncepta internog marketinga kao što su menadžerska nesposobnost, slabo razumijevanje koncepta internog marketinga, kruta organizacijska struktura i da najviše rangirani članovi organizacije tretiraju zaposlenike kao da su nevažni za poslovanje (Hamilton-Ibama i Jaja, 2021.).

Otpor promjenama je vjerojatno najvažnija prepreka koja utječe na primjenu internog marketinga unutar organizacije, kako navode Varey i Lewis (2000.). Piercy i Morgan (1990.) prenose stav Kotlera, koji je vjerovao da problemi unutar organizacije mogu nastati zbog „otpora menadžmenta promjenama“. Post i Altman (1994.) također ustanovljuju da se zaposlenici, srednji menadžeri ili čak viši menadžeri – opiru promjenama. Također, osobe odgovorne za planiranje i upravljanje marketingom obično ne prepoznaju potrebu za „prodajom“ svojih marketinških planova unutar svojih tvrtki (Piercy i Morgan, 1990.). Iako postoji široko znanje o problemima svojstvenim organizacijskim promjenama kao i o „receptima“ koji nude zagovornici promjene kulture, često nam se čini da nedostaje mehanizam koji bi pokrenuo strateške promjene u marketingu unutar organizacija. Upravo je to jedan od razloga zašto, ako i postoje, interni marketinški planovi jednostavno „stoje na polici“ i nikada se ne provode. Iako Piercy i Morgan u svom radu iz 1991. ističu da su promatrajući rukovoditelje uočili kako se bore suočiti sa stvarnim preprekama unutar svojih organizacija, priznaju da im nedostaju načini kojima bi odgovorili na ove probleme i potaknuli ih na akciju. Unutarnje tržište i njegova interakcija s vanjskim marketingom zapravo može biti početna točka u planiranju internih marketinških aktivnosti, uz uvjet da je stupanj interakcije dovoljno jakog intenziteta. Miller et al. (1994.) otkrili su da je kvaliteta informacija koje su zaposlenici primili utjecala na njihovu spremnost na promjene. Nepodudaranje strateških ciljeva stranaka i otpor čelnika promjenama može se stoga okriviti za slabu reakciju na prikupljene informacije s terena. Također, pojedini su rukovoditelji sugerirali da se strateška promjena koja proizlazi iz marketinškog odjela smatra prijetećom ili čak nerazumnom.

Što se tiče pak istraživanja internog marketinga u Republici Hrvatskoj, važno je istaknuti nekoliko značajnih spoznaja. Ružić, Paliaga i Benazić (2016.) došli su do otkrića da koncept internog marketinga nije široko prihvaćen u subjektima koji nude javne usluge, ali isto tako i da postoji snažan učinak primjene internog marketinga na motivaciju zaposlenika i njihovo zadovoljstvo poslom. Po riječima autora (Ružić, Paliaga i Benazić, 2016.), na temelju podataka prikazanih u ovoj studiji, kreatori politika, čiji stavovi i odluke izravno utječu na smjer razvoja javne uprave, mogu u svoje strateške dokumente uključiti potrebu provedbe internog marketinga kao jedne od mjera u naporima postizanja zadovoljstva građana javnim službama. Đokić, Pepur i Arnerić (2015.) ukazali su na odnos zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva klijenata u sektoru financijskih usluga. Ako korištenje alata internog marketinga dovodi do povećanog nivoa zadovoljstva djelatnika te postoji pozitivna povezanost između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva klijenata, može se zaključiti da se uporabom internog marketinga može postići viša razina zadovoljstva klijenata. Ružić, Benazić i Dolenc (2013.) dokazuju da je implementacija internog marketinškog koncepta osrednja među hrvatskim financijskim institucijama te naglašavaju dobro poznati problem unutarnjeg marketinga (nedovoljno primijenjen u praksi). Ružić i Terlević (2018.) iznose i dokazuju teze da je interni marketinški koncept umjereno prihvaćen u hrvatskom uslužnom sektoru, a sukladno tome i da je zadovoljstvo poslom među zaposlenicima organizacije usluga umjereno. Oni zaključuju da danas postoje preduvjeti za usvajanje koncepta internog marketinga te da je pravi trenutak za njegovu širu primjenu.

Sukladno svemu prezentiranom, može se zaključiti da je korištenje internog marketinga u klasičnim tvrtkama prilično istraženo područje u kojem su doneseni relevantni zaključci. Međutim, neprofitne organizacije u koje spadaju i političke stranke imaju svoje posebnosti i ne može ih se promatrati kao tvrtke u klasičnom smislu. Sama marketinška literatura potvrđuje da se neprofitne organizacije bitno razlikuju od tvrtki (O'Leary i Iredale, 1976.; Evans i Berman, 1994.). Rothschild (1979.) pak ističe da je transfer marketinških načela iz poslovnih organizacija u neprofitne organizacije vrlo složen proces.

Bennet et al. (2019.) prenose tvrdnju koju su u svom istraživanju objavili Smith i French (2009.), da je politički brend trostran te da ga čine politika, vođa i stranka, pri čemu

svaka od komponenti u različitoj mjeri doprinosi formiranju imidža političke marke. Isto tako, Bennet et al. (2019.) prenose tvrdnju da su, slijedeći taj trostrani model, Speed et al. (2015.) zaključili da se politički brend ne može raščlaniti u komponente kada se nudi široj javnosti, već se mora nuditi kao integrirana cjelina. Ovako posložena konfiguracija diferencira političke marke od drugih marki. Lees-Marshment (2001.) pak tvrdi da je „proizvod“ stranke njezino ponašanje koje obuhvaća mnoge karakteristike, kontinuirano je i nudi se u svakom trenutku, ne samo na izborima, već na svim razinama stranke.

Implementacija internog marketinga igra važnu ulogu u motiviranju zaposlenika, što je preduvjet poslovnog uspjeha. Kod ovog pristupa se vrlo često javlja pogreška kod menadžerskog usmjeravanja na motivacijske faktore vezane za razum, a zaboravlja se na emocionalni aspekt (Rokić i Komen First, 2015.). Interni marketing je u studiji Tang et al. (2020.) prikazan kao koristan alat za uslužne organizacije kako bi se povećala organizacijska predanost. Isti autori prenose i zaključak Vasconcelosa (2008., u Tang et al., 2020.) da interni marketing ima važnu ulogu u uklanjanju nezadovoljstva i postizanju sreće među zaposlenicima. Seyd i Whiteley (1992.) tvrde da lojalni i aktivni članovi generiraju glasove.

Silva et. al (2018.) zaključuju da volonteri najčešće odlučuju pridružiti se neprofitnim organizacijama iz altruističnih pobuda dok Penner (2004.) smatra da se većina volontera odlučuje za organizacije s kojima se može poistovjetiti i u čiju misiju i svrhu vjeruje. Paço i Agostinho (2012.) upozoravaju na činjenicu da volonteri koji pokazuju višu razinu predanosti organizaciji analogno tome pokazuju i višu razinu zadovoljstva. Neprofitne organizacije moraju osnažiti svoje volontere da bi postojao osjećaj angažmana koji donosi određene korisne rezultate za organizaciju (Matos i Fernandes, 2021.).

Demokracija je nezamisliva bez organizacije i načelo organizacije je apsolutno bitan uvjet političke borbe masa, ističu Michels i Lipset (1999.). Kako ističe Pap (2020.), zbog ravnodušnosti prema politici i nezainteresiranosti za bavljenje njome dolazi do političke apatije koja se pojavljuje ponajviše u sustavima u kojima ne postoji veliki broj jakih stranaka kao što je slučaj i u Republici Hrvatskoj. Svojim aktivnostima (internim i eksternim) političke stranke mogu utjecati na smanjenje političke apatije te time



ostvariti osobnu, a ujedno i društvenu korist jer apatija dovodi do suspenzije demokratskih procesa. Povećanje broja članova u strankama i bolji rezultati na izborima neke su od osobnih koristi koje stranke mogu ostvariti. Kako bi se u političkoj utakmici istaknuli, stranke moraju raditi na tome da postanu marka.

Bannon (2005.) apostrofira da su potrebna daljnja istraživanja kako bi se identificirali specifični problemi koji proizlaze iz koncepta internog marketinga u političkim organizacijama i općenito u organizacijama koje uključuju članstvo.

Istraživanja koja se bave političkim strankama u kontekstu internih marketinških promišljanja nisu brojna, ali su značajna i ukazuju na važnost primjene internog marketinga kako u političkim strankama, tako i u svim uslužnim organizacijama.

Akhavan Kharazian (2021.) ističe da korištenje koncepta internog marketinga u hotelskoj industriji, kao i njemu povezanih komponenti (nagrađivanje, vizija i razvoj), može pozitivno utjecati na kvalitetu pružene usluge, zadovoljstvo zaposlenika i višu razinu organizacijske predanosti zaposlenika.

Ukoliko se elementi internog marketinga u bankarskim institucijama provode na adekvatan način, kako navode Mazzarolo, Mainardes i Montemor (2021.), zaposlenici će biti predaniji ka postizanju poslovnih ciljeva te će, nastojeći nadmašiti konkurenciju, pružiti bolju uslugu krajnjim korisniku, što dovodi do postizanja konkurentskih prednosti. Do sličnih zaključaka došli su i Chiu, Won i Bae (2020.), proučavajući vezu utjecaja internog marketinga na predanost organizaciji i radni učinak zaposlenika u sportskim i fitness centrima te su ustanovili da provođenje internog marketinga djeluje kao snažan pokretač ka uspostavljanju predanosti i poboljšanju radnog učinka zaposlenika.

## 1.5. Temeljna radna hipoteza i pomoćne hipoteze

Radna hipoteza (temeljna):

H1: Primjena koncepta internog marketinga u političkim strankama u Republici Hrvatskoj je osrednja.

Pomoćne hipoteze:

H2: Zadovoljstvo članova političkih stranka u Republici Hrvatskoj odgovara stupnju razine primjene internog marketinga u tim strankama.

H3: Napori stranačkih dužnosnika da istraže potrebe i želje članova stranke su osrednji.

H4: Primjena aktivnosti proizašlih iz rezultata istraživanja na niskoj je razini.

Argumenti za podupiranje temeljne radne hipoteze i pomoćnih hipoteza:

- Uvažavanjem stavova svojih članova stranačko rukovodstvo dovodi do rasta razine zadovoljstva kod članova što posljedično dovodi do identifikacije članova sa strankom i njihovim povećanim angažmanom usmjerenim na rast i razvoj stranke.
- Primjena internog marketinga u strankama omogućava postizanje konkurentske prednosti u političkoj utakmici.
- Motivirani članovi mogu postati utjecajnici (engl. *influenceri*) koji imaju mogućnost utjecati na stavove i ponašanje osoba iz svog okruženja.
- Utjecajnici, tj. zadovoljno članstvo za stranku je spremno provoditi marketing od usta do usta (engl. *word of mouth* – WOM), vrlo učinkovito marketinško oružje jer se ne radi o plaćenom oglasu već pouzdani kanali – korisnici usluga – besplatno prenose svoja dobra iskustva vezana za određeni subjekt, u ovom slučaju za političku stranku, osobama iz svog okruženja (prijateljima, obitelji...).
- Nedostatak dvosmjerne komunikacije često dovodi do nerazumijevanja između vodstva stranaka i članstva.
- Kvalitetan interni marketing omogućava lakše provođenje eksternog marketinga.
- Članstvo u političkim strankama je dobrovoljno stoga su članovi osobe s motivom da na volonterskoj razini daju svoj obol djelovanju političkih stranaka.
- U javnosti se često može čuti argument da se stranačko vodstvo određene stranke udaljilo od baze (članova) jer nije adekvatno odgovorilo na želje i zahtjeve tih članova vezano za provođenje određenih javnih politika.
- Poznavanje potreba i želja članstva preduvjet je provođenja politika koje će biti u skladu s očekivanjem članova, za što je preduvjet provođenje internog marketinga.

## 2. MARKETING USLUGA

Prema Kotleru (1998.), marketing je društveni proces kojim kroz proces stvaranja i razmjene proizvoda i vrijednosti s drugima pojedinci i grupe dobivaju ono što trebaju ili što žele. Ako ćemo marketing definirati na ovaj način, razvidno je da određena dobra ili usluge treba stvoriti (proizvesti) kako bismo ih ponudili na tržištu i kako bi njihovom upotrebom ili korištenjem kupci ili korisnici dobili ono što će im biti od koristi. Tada se može prihvatiti činjenica da je cilj onoga tko nudi svoje proizvode i usluge saznati potrebe potrošača kako bi s onim što nudi zadovoljio te njihove potrebe i želje.

Prema definiciji Američke udruge za marketing (AMA), koja ima široku prihvaćenost, marketing bi bio proces koji obuhvaća planiranje i provođenje stvaranja proizvoda, ideja i usluga, određivanje njihovih cijena, kao i njihovu promociju i distribuciju s ciljem obavljanja razmjene koja će zadovoljiti ciljeve organizacija i pojedinaca. Hrvatska enciklopedija (2021.) marketing definira kao biheviorističku znanost koja želi objasniti odnose koji se događaju prilikom razmjene. Prema toj definiciji, marketing se temelji na međusobno povezanim odnosima u razmjeni, a to su: ponašanje proizvođača (prodavača) za vrijeme razmjene, ponašanje potrošača za vrijeme razmjene, uloga i odnosi mreže institucija koje olakšavaju razmjenu te društvene posljedice koje nastaju ponašanjem proizvođača (prodavača), kupaca i mreže institucija za vrijeme razmjene.

Osnovni zadatak marketinga nije kako manipulirati metodama, načinima i sredstvima bitnima da organizacija, poduzeće ili institucija udovolji interesima potrošača svojim poslovanjem već, dapače, kako iznaći uspješne i učinkovite metode, načine i sredstva, kako navode Previšić i Ozretić Došen (2007.).

Sve javno prihvaćene definicije marketinga ukazuju da se radi o disciplini koja u svom fokusu ima odnos između ponuđača i korisnika proizvoda ili usluge te da je svrha marketinga izučavanje zakonitosti koje djeluju na tržištima ponude i potražnje kako bi se dobivena saznanja mogla implementirati u praksi na obostranu korist; kako ponuđača s jedne tako i konzumenata s druge strane.

Zbog nerazumijevanja njegovog konceptijskog pristupa, marketing se još i danas često izjednačuje s prodajom, promocijom pa čak i s oglašavanjem što je ponajviše

rezultat činjenice da je marketing naslijedio evolucijski koncepciju prodaje, koja je u sebi inkorporirala i fragmente proizvodne koncepcije.

Prema McCarthy i Perreault (1993.), do sada su postojale sljedeće etape u razvoju marketinga:

1. proizvodna koncepcija
2. prodajna koncepcija
3. marketing-koncepcija
4. marketing-kontrola i dominacija
5. neprofitni marketing.

Proizvodna koncepcija je svoj temelj imala u nastojanjima da se proizvede, odnosno stvori masovna ponuda. Naglasak je na poslovnoj funkciji proizvodnje, a da se radi o pomalo tehnokratskom pristupu kod provedbe ove koncepcije ukazuje nam podatak da su najvažniju riječ imali tehničari i inženjeri.

Nakon što je došlo do zasićenja, tj. saturacije na tržištu odnosno znatno veće proizvodnje za zalihe, a ne za zadovoljavanje potreba tržišta, svoju aktualizaciju je doživjelo agresivno nastojanje osiguravanja plasmana, tj. prodaje proizvedene robe te se rađa prodajna koncepcija. Ovu fazu karakterizira naglasak na aktivnosti koje uključuju prodaju, distribuciju i promociju proizvoda s ciljem plasmana na tržište onoga što se i dalje proizvodilo, ne istražujući tom prilikom kakvi proizvodi bi zapravo morali biti, tj. što tržištu treba.

Na temeljima prethodne dvije koncepcije, pokušavajući sagledati iz kuta uočenih nedostataka, tržište prihvaća koncept koji polazi sa suprotne strane, tj. od tržišta, još konkretnije, od potrošača na tržištu. U ovoj fazi nastoji se saznati koje su potrošačeve želje, interesi, preferencije, stavovi, a nakon toga pokušava se proizvesti proizvod koji će svojim obilježjima i svojstvima zadovoljiti kupčeva očekivanja. Također, na temelju dobivenih tržišnih inputa formira se i cijena proizvoda, ali se određuju i načini distribucije, promocije i ostalog.

Vremenski slijed proizvodne, prodajne i marketing-koncepcije ukazuje da su, pogotovo na razvijenim tržištima (uglavnom zapadnog svijeta), dinamički slijedile jedna drugu.

Meler (2005.) ističe da, uočavajući važnost marketinga, dolazi do razvoja svijesti kod tržišnih subjekata o ovoj tematici u nastojanju da što bolje shvate tržišne mehanizme kako bi mogli ostvariti bolje tržišne i financijske rezultate dok se istodobno javljaju i mnogi teoretičari koji na osnovi znanstvenih dokaza nastoje što bolje definirati i izučiti ovu disciplinu. Već nakon što je u pedesetim godinama dvadesetog stoljeća teorijski osmišljen, dolazi do razmišljanja o mogućoj višestrukoj uporabi marketinga. Gotovo kao filozofski način razmišljanja o pojavama i procesima koji se odvijaju unutar cjelokupnog životnog sustava, marketing se u svojoj univerzalnoj primjenjivosti potvrdio u mnogim područjima ljudskog djelovanja.

Razmatrajući činjenicu da je marketing vrlo važna disciplina za sve organizacije, u osamdesetim godinama (na njihovom početku) dolazi do šire upotrebe marketinga i kod onih organizacija koje djeluju van gospodarskih aktivnosti, tj. za one subjekte kojima ostvarivanje profita djelujući na tržištu nije primarni cilj. Udruge, političke stranke, pokreti, dobrotvorne organizacije i svi oni subjekti koji ostvaruju bilo kakav proces razmjene, a u kraćem ili duljem vremenskom periodu mogu doprinijeti ostvarenju društvenih promjena, zahvaćeni su neprofitnim marketingom.

Prema tome, zadatak postavljen pred interni marketing nije nimalo lagan. Prema Meleru (2005.), on treba, dugoročno promatrano, ovisno o području djelovanja, dovesti do promjena u svijesti i razmišljanju pojedinca, što može dovesti do društvenih promjena za dobrobit šire javnosti u agregatnom obliku.

Kako je vidljivo iz ranijih prikaza, marketing se u svojim teorijskim začecima dominantno bavio problematikom proizvoda i njegovim plasmanom jer se razvoj uslužnih djelatnosti dugo vremena odvijao skriveno, u pozadini složenih industrijskih procesa. Gledajući iz današnje perspektive, možemo konstatirati da je jedno od glavnih obilježja razvijenih tržišnih gospodarstava dominantna uloga uslužnog sektora. Tu dominantnu ulogu uslužni sektor duguje djelomično i činjenici da se marketing usluga kao zasebno područje počeo proučavati početkom 80-ih godina 20. stoljeća i to nakon spoznaje da usluge posjeduju jedinstvene karakteristike koje zahtijevaju i različite strategije u usporedbi s marketingom fizičkih proizvoda. Uslužne djelatnosti su danas

brojne i raznovrsne – kako profitne tako i neprofitne: financije, osiguranje, poslovanje s nekretninama, iznajmljivanje i *leasing*, veleprodaja i maloprodaja, transport i skladištenje, profesionalne i poslovne usluge, zdravstvo i socijalna zaštita, obrazovanje, emitiranje programa, telekomunikacije, izdavaštvo i proizvodnja nosača zvuka, hotelijerstvo i ugostiteljstvo, umjetnost, gledateljski sport, fitnes-centri, skijaški centri, muzeji, zoološki vrtovi, kasina, golf-tereni, marine i tematski parkovi samo su neke od djelatnosti u kojima se usluge nude tržištu. Prema podacima dostupnima na internetskim stranicama Svjetske banke, u zemljama s visokim prihodima stanovnika, 2020. godine. 71,8 % BDP-a otpada na sektor usluga dok je 2021. godine taj udio u zemljama s niskim prihodima stanovnika iznosio 35.5 %. Neka gospodarstva gotovo se u potpunosti oslanjaju na sektor usluga. Tako na Isle of Man i Bermudi usluge u BDP-u sudjeluju sa preko 90%. U gotovo svim zemljama svijeta učešće usluga u stvaranju BDP-a i dalje raste (opada udio poljoprivrede i industrije). U Hrvatskoj učešće usluga u BDP-u iznosi 58,9 % (2021. godine) te je u odnosu na 2020. godinu sektor usluga zabilježio rast od 9,9%. Na području Europske unije taj rast u istom periodu iznosi 4,7 %. Stoga možemo konstatirati da iz proizvodnih ekonomija prelazimo u uslužne ekonomije (ili smo već davno prešli) pa sektor usluga zahtijeva i drukčiji tretman u odnosu na druge sektore.

## 2.1. Specifičnosti usluga

Kako pružanje, tako i korištenje usluga obiluje specifičnostima koje proizlaze iz njene proizvodnje, distribucije, kvalitete i slično.

U literaturi nailazimo na mnoge načine definiranja usluge, iako jedinstvena definicija usluge ne postoji.

Kako navodi Ozretić Došen (2002., str. 19.), C. Grönroos je u pokušaju da objedini definicije većeg broja autora došao do zaključka da je usluga „aktivnost, ili niz aktivnosti, u većoj ili manjoj mjeri neopipljive prirode, što se obično ali ne i nužno odvija u interakciji korisnika s osobom koja pruža uslugu i/ili s fizičkim resursima odnosno sustavima onog tko pruža uslugu, a koja se pruža kao rješenje problema korisnika“. Previšić et al. (2004., str. 446) napominju da je udruženje AMA (American Marketing

Association) odlučilo 1960. godine prihvatiti ovu definiciju: „Usluge jesu aktivnosti, koristi ili zadovoljstva koja se nude na prodaju ili se pružaju vezano uz prodaju dobra.“

Uslugu obilježavaju određena svojstva koja marketinški pristup čine kompliciranijim u odnosu na pristup marketingu fizičkih proizvoda. Kotler et al. (2006.) navode sljedeća obilježja koja usluge posjeduju:

- neopipljivost
- nedjeljivost proizvodnje od potrošnje
- neuskладиštivost
- heterogenost
- odsutnost vlasništva.

Neopipljivost je svojstvo usluge koje proizlazi iz činjenice da ju se ne može dotaknuti, vidjeti, fizički posjedovati, pa niti isprobati. Usluge nemaju fizički oblik i to je temeljno obilježje koje ih razlikuje od fizičkih dobara i čini njihovu ponudu specifičnom. Opća percepcija usluge je subjektivna te će korisnici usluge o njenoj kvaliteti zaključivati sukladno mjestu, opremi, ljudima, simbolima, cijeni i komunikacijskom materijalu, tj. onim elementima koji su vidljivi i opipljivi. Stoga je glavna zadaća pružatelja usluge, koja je ujedno i najveći izazov, nematerijalno (neopipljivo) učiniti što detaljnijim kroz detaljan opis usluge ili kroz certifikat i potvrdu kvalitete usluge. Prostori gdje se pruža usluga, njegov izgled, ponašanje i izgled zaposlenika, odjeća koju nose, materijali i oprema koji se koriste u procesu pružanju usluge, ime poduzeća i njegov logotip su elementi oko kojih pružatelji usluga moraju povesti računa jer će na osnovi njih kupac (korisnik usluge) donositi zaključak o kvaliteti razine isporučene usluge kao temelja za odluku o ponovnom korištenju usluge u toga pružatelja.

Nedjeljivost proizvodnje od potrošnje je svojstvo koje je u izravnoj vezi s neopipljivošću, a počiva na činjenici da se istodobno odvijaju procesi proizvodnje usluge i njene potrošnje za razliku od roba gdje se proizvodnja i potrošnja odvijaju na potpuno različitim mjestima i u različito vrijeme. Činjenica da je korisnik usluge prisutan kod cijelog tijeka pružanja usluge te da percipira sve vidljive operacije koje se odvijaju u

tijeku pružanja usluge nameće zaključak da se u tom procesu (istodobnog pružanja i korištenja usluge) treba koristiti marketinškim alatima.

Neusklađivost usluge također proizlazi iz činjenice da je ona neopipljiva. Mnogim pružateljima usluge ovo svojstvo zadaje probleme jer se višak kapaciteta ne može uskladištiti za neko kasnije razdoblje u kojem će se ponovno javiti potražnja. Zadatak marketinga je osigurati adekvatnu potražnju u vremenu kada se pruža usluga. Tako npr. aviokompanije nude često „last minute“ popuste ako im kapaciteti nisu popunjeni jer će usluga prijevoza avionom svakako biti pružena, a prazna mjesta (neiskorišteni kapacitet) ne mogu biti nadoknađena u nekom budućem vremenu pružanja usluge.

Heterogenost usluge proizlazi iz činjenice da je kvalitetom usluge teško upravljati jer su manje mogućnosti za standardizaciju pružanja usluga. To svojstvo usluga temelji se na ljudskom faktoru jer on utječe da se jedna te ista usluga pruža na različite načine u različitim ciklusima pružanja usluge. Tako se događa da se usluge razlikuju ako istu uslugu pružaju dvije različite osobe, pa čak i da dolazi do razlike u uslugama koje pruža ista osoba, ali u različitom vremenu. Mentalno i fizičko trenutno stanje onoga tko pruža uslugu također utječe na rezultat, a samim time na zadovoljstvo korisnika. Ozretić Došen (2002.) ističe da promjenjivost usluga onemogućuje standardizaciju u potpunoj formi i otežava kontroliranje kvalitete. S druge strane, to svojstvo omogućava personalizaciju i prilagodbu usluga potrebama konkretnog korisnika.

Neopipljivost i neusklađivost usluge razlog su nemogućnosti vlasništva nad njom. Također, transferom vlasničkih prava s prodavača na kupca ne završava se proces pružanja usluge, a kupnja usluge je isključivo kupnja prava na korištenje iste. Korisnici uslugu zapravo unajmljuju tijekom određenog vremenskog razdoblja.

S obzirom na sva navedena specifična svojstva, percipirani rizik kod korisnika usluge je višeg stupnja nego kod kupca robe.

Također, navedena svojstva usluga zahtijevaju i drukčiji pristup marketinga u odnosu na marketing roba. Na sljedećem prikazu možemo vidjeti na koji način uslužna poduzeća mogu primijeniti različite strategije s ciljem umanjenja problema proizašlih iz specifičnih karakteristika usluga.



Tablica 1: Prijedlog marketinških strategija za rješavanje problema koji nastaju zbog jedinstvenih obilježja usluge

<b>JEDINSTVENA OBILJEŽJA USLUGA</b>	<b>MARKETINŠKE STRATEGIJE ZA RJEŠAVANJE PROBLEMA</b>
Neopipljivost	<p>Naglasiti opipljive elemente.</p> <p>Koristiti se osobnim elementima više nego neosobnima.</p> <p>Stimulirati usmenu komunikaciju „Word of mouth”.</p> <p>Stvoriti jak organizacijski imidž.</p> <p>Angažirati se u postkupovnim komunikacijama</p>
Neodjeljivost	<p>Staviti naglasak na odabir i edukaciju zaposlenika koji kontaktiraju s korisnicima (klijentima).</p> <p>Upravljanje korisnicima usluga.</p> <p>Koristiti se većim brojem mjesta pružanja usluga</p>
Neusklađivost	<p>Koristiti strategije za otklanjanje poteškoća s oscilacijama u potražnji.</p> <p>Istodobno vršiti prilagodbe u potražnji i kapacitetu radi postizanja veće podudarnosti među njima.</p>
Heterogenost	<p>Industrijalizirati uslugu.</p> <p>Personalizirati uslugu.</p>

Izvor: Zeithaml, Parasuraman i Berry (1985.), navedeno u Ozretić Došen (2010., str. 38.)

Ako žele ostvariti željene tržišne udjele, praćene profitom, poduzeća svoje aktivnosti trebaju prilagoditi posebnim karakteristikama koje usluga posjeduje.

## 2.2. Vrste marketinga usluga

Ranije spomenute specifičnosti čine drugačijim marketing uslužnih djelatnosti u usporedbi s marketingom proizvodnih poduzeća. Tradicionalan 4P pristup marketinškog miksa definira četiri glavne komponente marketinga:

- promociju
- proizvod
- prodaju/distribuciju
- cijenu.

Ta koncepcija je razvijena u skladu s potrebama onih poduzeća čiji proizvodi su opipljivi, to jest materijalni, ali kada ga se želi koristiti u poduzećima koja nude usluge potrebno ga je modificirati, tj. proširiti s još nekoliko dimenzija. Kotler (2001.) ističe da su Bitner i Booms tako predložili dodatnih 3P koji su priključeni u aktualni koncept 4P, koji se odnose na marketing proizvoda, a to su fizički dokazi, ljudi i procesi.

Slika 1: Koncept 7P



Izvor: Work and Fun, <https://tinyurl.com/2ktcw53y>, pristupljeno: 19. 1. 2022.

Kotler (1994.) proizvodom smatra sve ono što se na tržištu može ponuditi da bi izazvalo pažnju, upotrebu, nabavu ili potrošnju, a što bi moglo zadovoljiti želju ili potrebu. Prije određivanja proizvoda bitno je odgovoriti na pitanja:

- što kupci žele od proizvoda
- na koji će način taj proizvod zadovoljiti kupčeve potrebe
- kako kupci percipiraju taj proizvod i koliko im taj proizvod zaista vrijedi
- po čemu se želimo razlikovati od konkurenata nuđenjem tog proizvoda
- gdje kupci traže taj proizvod
- kakva je kod nuđenja tog proizvoda interakcija s kupcima.

Prema Ozretić Došen (2010.), osnovni zadatak promocijskih aktivnosti je upoznati korisnike sa svojstvima i asortimanom usluga te stimulirati i održavati potražnju za njima. U promocijske aktivnosti ubrajaju se oglašavanje, odnosi s javnošću, unapređenje prodaje, osobna prodaja, direktni marketing te prenošenje informacija usmenom komunikacijom korisnika s okolinom (engl. word of mouth).

Pod oglašavanjem, koji je najdominantniji oblik promocije, smatramo sve vrste komunikacije s tržištem koje se plaćaju (TV oglasi, oglasi u tiskanim medijima, na internetu, radiju i ostalo).

U odnose s javnošću možemo svrstati sve one komunikacijske aktivnosti s tržištem za koje tvrtke direktno ne plaćaju naknadu (sajmove, izradu različitih vrsta publikacija, seminare, konferencije za tisak, radio i televiziju, priredbe, izložbe, sponzoriranje različitih manifestacija i događaja i slično). Glavni ciljevi odnosa s javnošću su pozicioniranje usluge, izgradnja imidža poduzeća, utjecaj na određeni segment korisnika i slično.

Unapređenje prodaje odnosi se na one elemente prodaje koji se koriste kako bi se u kratkom periodu podigla razina prodaje te može biti usmjereno na korisnika usluge, na zaposlenike koji pružaju uslugu (posebno na kontaktno osoblje) kao i na posrednike između pružatelja usluge i korisnika. Tipični oblici unapređenja prodaje usmjereni

prema posrednicima i korisnicima su pokloni, povrat dijela novca, nagradni natječaji, popusti i sl. U slučaju kada je unapređenje prodaje usmjereno na zaposlenike tvrtke se odlučuju na nagrađivanje, novčanu i nenovčanu stimulaciju najboljega zaposlenika u mjesecu, sezoni, godini i slično.

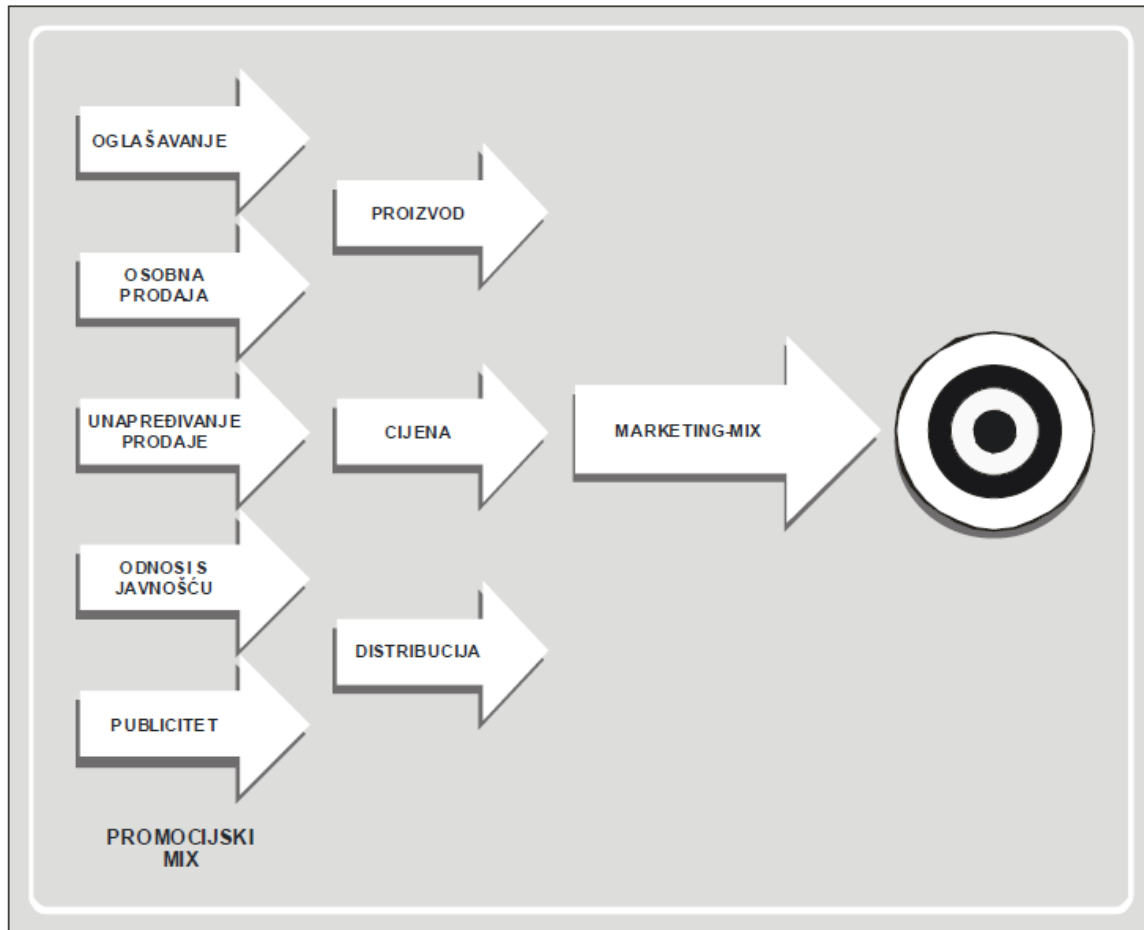
Osobna prodaja je vrsta prodaje u kojoj prodajno osoblje koristeći prodajne vještine nastoji u direktnoj interakciji s kupcem, na prodajnom mjestu, prodati proizvod ili uslugu. Osobna prodaja odvija se u prodajnim salonima, na sajmovima i ostalim mjestima na kojima se neposredno susreću kupac i prodavač.

Direktni marketing odnosi se na direktnu, interaktivnu komunikaciju s pažljivo ciljanim pojedincima koji predstavljaju potencijalne kupce. Najčešći oblici ove vrste marketinga su telefonski marketing i direktna pošta (uključujući i direktni e-mailing) a u nju još spadaju komunikacija preko interneta, prodaja od vrata do vrata, kupnja kod kuće, slanje *newslettera* i svi oni načini komunikacije kojima poduzeća komuniciraju s tržištem ne koristeći pritom masovne medije. Jedno od najvažnijih obilježja direktnog marketinga jest mogućnost mjerenja njegove uspješnosti kroz uspoređivanje troškova proizašlih iz marketinških aktivnosti s generiranim obujmom prodaje.

Komunikacija od usta do usta je možda i najvažniji element kod promotivnih aktivnosti, iako najčešće na nju tvrtke nemaju direktan utjecaj. Ona podrazumijeva neformalnu komunikaciju o proizvodu između pojedinaca (koji mogu biti zadovoljni ili nezadovoljni kupci), a ponekad se može raditi i o osobama koje su angažirane od strane proizvođača ili tvrtke koja prodaje proizvod kako bi potakle tu neformalnu komunikaciju. Dakako, primarni interes poduzeća je prenošenje pozitivnih iskustava koje pojedinci imaju s uslugom što zahtjeva stimulaciju. Kako se komunikacija od usta do usta odvija između osoba koje su izgradile nekakav odnos koji podrazumijeva i neku razinu međusobnog povjerenja, možemo reći da je dosta vjerodostojnija od situacije kada nepoznate osobe (makar i javne ličnosti) promoviraju neki proizvod, a samim tim ima i veću težinu i jamči određenu garanciju kvalitete pruženih informacija o proizvodu.

Kako bismo bolje razumjeli ulogu promocije u marketinškom spletu, možemo promotriti sljedeću sliku.

Slika 2: Uloga promocije u marketinškom spletu



Izvor: Stanton, W. J., Sommers, M. S., Barnes J. G., (1985.) Fundamentals of Marketing, 4th Canadian Ed., Toronto: McGraw-Hill Ryerson Ltd., str. 473.

Kao što vidimo, promocijske aktivnosti prethode ostalim elementima marketinškog miksa te ih na neki način „guraju“ prema krajnje definiranom cilju.

Cijena je jedini element marketinškog miksa za koji možemo reći da predstavlja prihod kompaniji dok za druge elemente možemo reći da predstavljaju (usko gledano) isključivo trošak. Stoga kod formiranja cijene treba biti pogotovo oprezan jer njena razina može dovesti do tržišnog uspjeha (ako je postavimo na optimalnu razinu) ali i

do neuspjeha, pa čak i propadanja kompanije – ako je pogrešno formirana. Iako danas ne predstavlja kupcima glavnu determinantu kod izbora (kao što se može reći da je bilo u prošlosti) te veću važnost kod ponašanja kupaca imaju elementi koji nisu vezani za cijenu, ipak možemo reći da je ona još uvijek jedan od najvažnijih elemenata što određuje udio na tržištu pa i profitabilnost kompanije. Osim ekonomske komponente (određuje prihode i u konačnici dobit uslužnog poduzeća), cijena ima i psihološku komponentu – utječe na percepciju korisnika, na način da određuje vrijednosti koje proizvod ima za korisnika; pokazatelj je kvalitete i ima važnu ulogu pri stvaranju i održavanju imidža poduzeća.

Meler (2005.) smatra da se distribuciju, kao element marketinškog miksa, često poistovjećuje s prodajom iako se nipošto ne radi o istoznačnicama. Dok prodaja predstavlja promjenu nad vlasništvom proizvoda, distribucija je promjena lokacije istog uzrokovana aktom prodaje. S obzirom na to da jedan dio troškova proizvodnje otpada na distribuciju, izbor prave lokacije za pozicioniranje proizvoda je od ključnog značaja. Proizvod je potrebno što više učiniti dostupnim i približiti tržištu na koje ciljamo istodobno vodeći računa o optimizaciji troškova. Ako maksimiziramo prodaju a da pri tom postignemo maksimalnu kontrolu kanala distribucije i ostvarimo prihvatljiv profit, možemo reći da smo optimizirali distribuciju.

Da bismo svoju ponudu istaknuli u odnosu na druge ponuđače na tržištu, tj. da bismo se diferencirali, poduzeća trebaju koristiti elemente koji predstavljaju konkurentске prednosti uslužnog poduzeća – ljude, fizičke dokaze i procese pružanja usluge.

Ljudi u marketinškom spletu predstavljaju osnovu za diferencijaciju od konkurencije jer su oni element koji je najteže, pa i nemoguće kopirati. Prema Kotleru (1994.), Richard Dow je definirao marketing usluge sa 4P koji čine: ljudi (engl. *people*), ljudi (engl. *people*), ljudi (engl. *people*) i ljudi (engl. *people*). Iz ove definicije, lako je zaključiti da sve započinje i završava na ljudima – o njima ovisi uspješnost određene tvrtke te u procesu planiranja, regrutacije, školovanja, nagrađivanja i sl. treba biti iznimno pažljiv. Na rukovoditeljima je da planiraju kadar, pažljivo ga selektiraju te regrutiraju zaposlenike koji će moći pratiti tvrtkinu misiju, viziju te postavljene ciljeve. Nakon toga treba adekvatno školovati zaposlenike i brinuti se o stupnju njihovog zadovoljstva. Zadovoljan djelatnik je ključ u prodaji.

Fizičke dokaze poduzeća koriste kako bi kupcu smanjila percipirani rizik. Fizički dokaz je posebno važan u domeni pružanja usluga. Usluga je, općenito, nematerijalna, što podrazumijeva određeni rizik za kupca. To se može smanjiti davanjem fizičkog dokaza usluge koju isporučujete. Fizički dokaz pruža sigurnost da je kod neke usluge svaka komponenta 7P modela marketinškog miksa u skladu s vrijednostima marke (Poduzetnik, 2022.). Zadatak marketinga je nastojati konkretizirati uslugu kroz fizička obilježja te naglašavati takve elemente u oglašavanju i oblikovanju marke.

Pod procesom smatramo protok aktivnosti koji se događa u interakcijama između tvrtke i njezinih kupaca. Tvrtke u svakoj interakciji s kupcem mogu koristiti marketinške aktivnosti kako bi izgradile odnos s kupcem i učinile ga zadovoljnim, a samim time i lojalnim. Zato je izrazito važno razviti jasne procese za sve vrste interakcija, provjeriti odgovaraju li očekivanjima kupaca i dosljedno ih provoditi.

Cilj svakog poduzeća možemo podvući pod zadovoljenje očekivanja, potreba i želja izabranog tržišnog segmenta korisnika. Uzimajući u obzir kompleksnost i složenost marketinga usluga Kotler (2001.) prenosi stav Grönroosa koji tvrdi da marketinška usluga ne zahtijeva isključivo vanjski, već i interni i interaktivni marketing (unutarnji).

Prema Kotleru i Kelleru (2008.), holistički pristup marketingu usluga uključuje tradicionalni vanjski marketing, unutrašnji marketing te interaktivni marketing koji je potrebno provoditi paralelno kako bi uslužno poduzeće bilo uspješno na tržištu.

Prema Gruboru (2010.), holistički marketing u uslužnom sektoru prikazan je kao trokut uslužnog marketinga, a u zadnje vrijeme se prikazuje i kao piramida marketinga usluga jer mu se dodaju suvremene tehnologije. Provođenje holističkog marketinga u uslužnim djelatnostima pretpostavlja isporuku odgovarajuće vrijednosti klijentima, stavljajući naglasak na kvalitetu usluge kao ključan čimbenik konkurentnosti.

### 2.2.1. Eksterni marketing

Prema Kotleru (2001.), pojam vanjskog ili eksternog marketinga odnosi se na normalan posao koji obavlja tvrtka kako bi označila cijene, pripremila, promovirala i distribuirala korisnicima usluge. Tvrtke upotrebljavaju eksterni marketing kako bi

upravljalje očekivanjima koja kupci imaju, te kako bi komunicirala obećanja vezana za ono što isporučuje.

Kako je već i navedeno, klasični marketinški miks 4P (proizvod, cijena, promocija i prodaja/distribucija) je doveden u pitanje jer u obzir uzima isključivo proizvod. Svjedoci smo da svaki fizički proizvod ima i neku uporabnu vrijednost zbog koje je kupcu koristan pa možemo reći da uz svaki proizvod ide i usluga koja je kupcu/potrošaču bitna. Stoga se u posljednje vrijeme koristi koncept 7P (ljudi, procesi, fizički dokazi) koji na stvari gleda šire, u smislu usluge.

Koncepcija marketinga ne smije biti kruta i tvrtke je neprestano moraju prije svega usmjeravati na korisnike. Njena svrha će biti ispunjena samo ako poduzeće odabere kombinaciju marketinških elemenata koji će omogućiti zadovoljavanje očekivanja, potreba i želja izabranog tržišnog segmenta korisnika. Zbog toga danas svjedočimo činjenici da je koncept klasičnog marketinga doveden u pitanje s obzirom na to da sve manje funkcionira u praksi.

Vranešević (2000.) prenosi Lazarusov zaključak da se to događa zbog tržišnog imuniteta, tj. otpornosti korisnika (engl. *marketing immunity*). Taj pojam se veže za pokušaje klasičnih metoda marketinga da pristupi ciljanom tržištu koristeći proizvod/uslugu kao glavno oružje a da se pritom ne poklanja pretjerana pažnja vijeku proizvoda/usluge. Također, ne poklanja se pažnja ni odnosu s korisnicima/kupcima koji se uglavnom promatraju kao puki potrošači proizvoda ili usluge bez da se nastoje saznati njihove želje i potrebe, a nakon toga da se ulože naponi kako bi se na optimalan način te iste želje i potrebe zadovoljile. Klasični pristup marketingu je zakazao te se danas marketing okreće ka bazama kupaca, personaliziranom pristupu, upravljanju odnosima s kupcima, izravnim obraćanju i slično.

Stoga tradicionalno usmjeravanje aktivnosti isključivo na proizvod, cijenu, promociju i prodaju jest neracionalno i na dugi rok može biti čak i pogubno za poduzeće.



## 2.2.2. Koncept internog marketinga

Paliaga, Bašić i Strunje (2010.) ističu da se interni marketing kao koncept razvija i pojavljuje u literaturi početkom 70-ih godina 20. stoljeća. Velik broj autora smatra da se interni marketing razvio iz marketinga usluga. Cilj internog marketinga je usmjeriti pažnju zaposlenika na onaj set internih aktivnosti koje zahtijevaju razvoj, održavanje i unapređivanje u svrhu vođenja poslovnih aktivnosti i osnaživanja tvrtke na vanjskom tržištu. Interni marketing zamišljen je kao koncept koji će promatrati zaposlenike kao interne potrošače, poslove i radne zadatke će promatrati kao interne proizvode, a sve kako bi ponudio interne proizvode koji će zadovoljavati želje i potrebe internih i eksternih potrošača u smislu postizanja ciljeva organizacije.

Prema Došenu i Prebežcu (2000.), interni marketing funkcionira na dva načina kao sveobuhvatan proces kontrole mnogih funkcija u tvrtki:

1. Jamči da zaposlenici svih razina, uključujući menadžment, razumiju i iskuse poslovanje tvrtke, kao i sve aktivnosti u okruženju koje promiču svijest o važnosti potrošača.
2. Jamči volju i motiviranost svih zaposlenika za prakticiranje ponašanja orijentiranog na potrošača.

Došen i Prebežec (2000.) ističu da koncept internog marketinga obuhvaća marketinška znanja, vještine, metode i tehnike koje se primjenjuju na internom tržištu (unutar poduzeća), kako bi se postiglo zajedničko djelovanje svih zaposlenih u tvrtki u skladu s misijom, strategijom i ciljevima poduzeća.

Kako ističu Paliaga, Bašić i Strunje (2010.), četiri elementa čine komponentu internog marketinškog miksa koje je definiralo više autora: odabir zaposlenih (Grönroos, 2000.), edukacija i trening zaposlenih (Grönroos, 2000., Cahill, 1995.), timski rad (Bak, 1994.) i osnaživanje zaposlenih (engl. *empowerment*). Proizvod obuhvaća sve usluge, politike, istraživanja, programe, obrazovanje i planiranje vezano za poboljšanje rada i djelovanja svih zaposlenih koje se naziva i internim kupcima. Cijenu čine troškovi internih usluga, programa, istraživanja i obrazovanja koji se provode. Distribucija podrazumijeva lokaciju na kojoj se obavljaju poslovi unutar nekog poduzeća, u blizini internih kupaca, dok se pod pojmom promocije internog marketinga smatraju aktivnosti

usmjerene na vlastito interno tržište kako bi se promovirali interni programi, politike i usluge. Internim marketingom ćemo se pobliže baviti u trećem poglavlju rada.

### 2.2.3. Interaktivni marketing

Prema Kotleru (2006.), interaktivni marketing provodi uslužno poduzeće, koje shvaća da percipirana kvaliteta usluge uvelike ovisi o kvaliteti interakcije između korisnika i pružatelja usluge. Počeo se razvijati početkom 90-ih godina 20. stoljeća kao nova metoda komunikacije ponuditelja proizvoda/usluga s tržištem jer je uočeno kako jednosmjerna (do tada standardna) komunikacija nije više u tolikoj mjeri zanimljiva modernim potrošačima jer oni sada žele interaktivno sudjelovati (dvosmjerno) u sklopu kreiranja nekog proizvoda ili usluge. Interaktivni marketing kao strategija koristi dvosmjernu komunikaciju s potrošačima i na taj način omogućava da se direktno povežu s proizvođačem proizvoda ili ponuđačem određene usluge. Generalno gledano, možemo reći da se radi o procesu u sklopu kojeg tvrtke prate aktivnosti pojedinog korisnika i na temelju toga reagiraju i rade promjene. Zbog te činjenice ovakva vrsta marketinga postiže drastično bolje efekte od klasičnog pristupa.

Dvosmjerna komunikacija omogućava i povratnu informaciju (engl. *feedback*) od potencijalnog ili postojećeg kupca ili korisnika usluge te tvrtkama širom otvara vrata kreiranju usluga ili razvoja onih proizvoda kakve tržište od njih očekuje. To je idealan alat za one koji zaista žele zadovoljiti potrebe svojih kupaca, jer njegovom uporabom to je zaista lakše i postići. Kako ističu Previšić i Bratko (2001.), marketinški stručnjak mora razviti tijesno znanje o operacijama za korisnika, njegovim specifičnim potrebama i vrijednostima koje preferira kako bi stvorio i održao dugoročni poslovni odnos.

Kako interaktivni marketing omogućuje potrošačima direktnu komunikaciju s poduzećima, lako su im dostupne informacije i sadržaji drugih potrošača, jednostavnije mogu uspoređivati ponudu, kvalitetu i cijene drugih ponuđača što utječe na njihovo zadovoljstvo i odluku o kupnji.

Znamo da oštro konkurentsko okruženje kao i educiran i sofisticiran korisnik zahtijeva prilagođavanje ukupnog poslovnog procesa željama i potrebama svakom korisniku pa

možemo reći da uspostavljanje dugotrajnog odnosa povjerenja, koji interaktivni marketing omogućava, doprinosi zadržavanju postojećih i lakšem stjecanju novih korisnika ili kupaca.

Suštinu interaktivne komunikacije čini skup aktivnosti kojima prodavatelj direktno ulaže napore prema ciljnom potrošaču/korisniku kako bi dobio mjerljiv odgovor ili transakciju.

Marketing interaktivnog tipa zasniva se na bazama podataka i medijima za interaktivno komuniciranje. Baze podataka omogućavaju izbor ciljnog tržišta (kupca), na koga se pokušava utjecati izborom odgovarajućeg marketinškog medija. Kao najpoznatije medije interaktivnog marketinga svakako možemo istaknuti internet, mobilne uređaje novije generacije (pametni telefoni), tableti i slično.

Kako komunikacija interaktivnim marketingom zahtijeva strogo kontroliran i unaprijed planiran pristup, svaki korak u kampanji traži pažljivo prethodno testiranje.

Korisnici ili kupci ocjenjuju uslužni susret i poduzeće koje ga pruža u svakoj interakciji koju s poduzećem imaju te su te interakcije za pružatelje usluga „trenuci istine“. O toj ocjeni korisnika/kupca ovisi hoće li u budućnosti ponovo kod istog ponuđača koristiti usluge ili kupiti proizvode, ali i hoće li u svoje okruženje prenositi zadovoljstvo ili nezadovoljstvo tom tvrtkom.

Ozretić Došen (2002.) smatra da posljedično o skupu tih trenutaka istine ovisi i budućnost te kompanije. Kako se u interakciji korisnika i profesionalaca stvara dodatna vrijednost usluge, što je pretpostavka za izgradnju lojalnosti i dugoročno uspješno poslovanje, treba biti pažljiv te svaku uslugu izvesti maksimalno profesionalno s ciljem korisnikova zadovoljstva. To je temelj opstojnosti svake kompanije.

Pružanje odgovarajuće razine obuke s fokusom na orijentaciju na kupca i izgradnju odnosa s kupcem omogućit će zaposlenicima učinkovit angažman u ponašanju kod prakticiranja marketinga odnosa. Stoga menadžeri trebaju staviti naglasak na razvoj i učinkovitu izvedbu ponašanja zaposlenika u ovom području marketinga. Također, trebalo bi jasno naglasiti svoju zahvalnost za ponašanje zaposlenika koje je orijentirano na kupce i ponašanje povezano s prodajnim procesom kako bi zaposlenici težili takvom ponašanju (Park i Tran, 2020.)

### 3. INTERNI MARKETING

#### 3.1. Pojam internog marketinga, njegovo definiranje i povijesni razvoj

Iako je literatura o marketingu usluga bila taj okidač nakon kojeg je interni marketing postao predmet znanstvene analize, među prve doprinose razmatranju internih aspekata tvrtke kao sastavnog dijela marketinga možemo istaknuti studije Kotlera (1972.) te Boomsa i Bitnera (1981.).

Posljednjih desetljeća pojavile su se brojne definicije, često i zbunjujuće, koje su trebale koncipirati svrhu internog marketinga – što je točno interni marketing, tko ga treba provoditi i na koji način s njim treba upravljati.

Rafiq i Ahmed (2000.) smatraju da je, kao rezultat raznolikosti tumačenja i značenja, primjena koncepta internog marketinga i njegovo opće usvajanje otežano. Što je najvažnije, ova pitanja uzrokuju konceptualne sukobe u definiranju specifičnog područja internog marketinga, čineći empirijska istraživanja tog pojma izazovnijima.

Jingqi, Boukis i Storey (2021.) u svom radu zaključuju da je istraživanje internog marketinga znatno napredovalo od konceptualizacije ranih 80-ih. Ideja prilagođavanja individualnih potreba i želja zaposlenika u strateškoj orijentaciji organizacija koju interni marketing unapređuje trebala bi biti misao vodilja suvremenog upravljanja zaposlenicima. Osnaživanje i utjecaj zaposlenika u strateškom funkcioniranju tvrtke vjerojatno će stvoriti veću vrijednost za njih i učiniti ih sklonijima aktivnom sudjelovanju u aktivnostima dodavanja vrijednosti bilo za organizaciju (npr. ideje, povratne informacije) ili njezine kupce (npr. svijest kupaca).

Prema navodu Rafiqa i Ahmeda (2000.), detaljan pregled literature tijekom posljednjih 20 godina otkriva tri različite ali povezane niti teorijskog razvoja paradigme internog marketinga, a to su faza zadovoljstva zaposlenika, faza orijentacije na kupca i faza implementacije strategije/promjena.

Čini se da su Berry et al. (1976.) skovali izraz „interni marketing“, koji su potom prihvatili George (1977.), Thompson et al. (1978.) i Murray (1979.). Iako nisu koristili izraz

„unutarnji marketing“, koncept internog marketinga bio je prisutan u članku Sasser i Arbeit (1976.). Zanimljivo je, međutim, da je taj termin ušao u javni diskurs tek po objavi Berryjevog rada (1981.) u kojem je interni marketing okarakterizirao kao gledanje zaposlenika kao internih kupaca, gledanje na poslove kao interne proizvode kojima se zadovoljavaju njihove želje i potrebe dok se bave ciljevima organizacije. Također, ističe se i uvjerenje da je zadovoljno osoblje ključ za postizanje zadovoljnih kupaca te da posljedično, kako bi imalo zadovoljne kupce, tvrtka mora imati zadovoljne zaposlenike (George, 1977.). Sasser i Arbeit (1976.) išli su i korak dalje od ove konstatacije tvrdeći da je najvažnije tržište poduzeća ono unutarnje na kojem tvrtka pruža usluge svojim zaposlenicima. Kako bi se prisililo menadžere da se prema svom osoblju ponašaju s istom pažnjom kao i prema svojim klijentima, treba promatrati ponude poslova kao na robu i na ljude (zaposlenike) kao kupce.

Kao rezultat naglaska na zadovoljstvo zaposlenika u ovim novim metodama upravljanja zaposlenicima može se povezati s činjenicom da je većina onoga što kupci kupuju u konceptu marketinga usluga čin ljudskog rada te privlačenje najboljih zaposlenika, njihovo zadržavanje i motiviranje postaje presudno za tržišni uspjeh kompanije (Thompson et al., 1978., Sasser i Arbeit, 1976.).

U slučajevima kada je kvaliteta usluge jedina stvarna razlika između konkurenata posebno je važno za kompaniju privlačenje, zadržavanje i motiviranje visokokvalitetnih zaposlenika. Ovo stanje je osobito uobičajeno u uslužnim djelatnostima (iako rezultati studije Yu et al. (2019.) pokazuju da orijentacija na interni marketing nije važna samo za tvrtke koje rade isključivo u uslužnoj industriji, već je također primjenjiv za proizvodne i druge neuslužne tvrtke) gdje imamo situaciju da su potrošači izrazito zahtjevni prema osoblju, a zaposlenici pak s druge strane imaju visoka očekivanja od svoje profesije kao izvora samoaktualizacije i samorazvoja. Uzimajući u obzir te okolnosti, očekivalo se da će veće zadovoljstvo kupaca nastati kao rezultat korištenja metoda internog marketinga koje bi kao preteča rezultirale sretnijim osobljem koje je u kontaktu s kupcima i koje jasno razumije logiku i prednost odgovarajućeg, empatičnog ponašanja u ophođenju s kupcima. Tretiranje zaposlenika kao potrošača je kod ovog pristupa osnovna tehnika za poboljšanje sreće zaposlenika. Stoga je, prema Berryju i Parasuramanu (1991.), interni marketing proces privlačenja, razvoja, motiviranja i zadržavanja talentiranih ljudi kroz poslovne zadatke koji su osmišljeni na način da

zadovoljavaju njihove zahtjeve i tjeraju ih na kontinuirani razvoj. Interni marketing je prema ovom shvaćanju stav gledanja na radnike kao na klijente.

Uspješan interni marketing usmjeren je na zaposlenike; s konačnim ciljem izgradnje učinkovitih uslužnih strategija koje služe vanjskim kupcima. U studiji Huanga (2020.) uvjetno je naznačeno da su organizacija i kupac doista dva međusobno povezana pojma i taj međusobni odnos opravdava potrebu prakticiranja internog marketinga.

Međutim, kako Bannon (2005.) u svom radu ističe, koncept zaposlenika kao internih kupaca, na koji možemo gledati i s divljenjem, donekle je problematičan i može se propitkivati njegova istinitost iz sljedećih razloga:

1. Zaposlenici su plaćeni za pružanje usluge dok obično kupci plaćaju, ali oni nikada nisu plaćeni.
2. Zaposlenici su oni koji stvaraju proizvode ili usluge i njihov primarni posao je stvoriti ponudu za vanjske kupce.
3. Zaposlenici su taoci proizvoda u ponudi sve dok ostaju zaposleni i nemaju izbora u pogledu proizvoda koji im je ponuđen.
4. Troškovi koji nastaju i internim procesima mogu biti značajni, nepoželjni, donijeti zanemarivu dodanu vrijednost i ne povećati konkurentsku prednost iz perspektive vanjskih kupaca.
5. Očekivanja, ponašanja i izvedba zaposlenika mogu služiti interesima pojedinca unutar organizacije, npr. visoko sindikalizirana radna snaga u sukobu s interesima organizacije, tj. može doći do nedovoljne podudarnosti ciljeva pojedinaca s ciljevima kompanije.
6. Zaposlenici doista i mogu kupovati proizvode ili usluge koje organizacija nudi, ali pritom djelujući kao gospodarski subjekti s vlastitim interesom, bez stvarnog interesa za uspjeh tvrtke u kojoj su zaposleni.
7. Zaposlenici za plaću pružaju organizaciji uslugu razmjene vrijednosti i taj bi se odnos mogao promatrati kao transakcija organizacije i dobavljača unutar lanca vrijednosti, tj. zaposlenici bi se u ovom slučaju mogli tretirati kao dobavljači, a ne kupci. To svakako

ne znači da su odnosi s dobavljačima nevažni, ali su ipak različiti od odnosa koji kompanije imaju s kupcima. Za dobavljače možemo reći da su sastavni dio lanca vrijednosti svih organizacija pa stoga i ovaj odnos treba promatrati s posebnom pažnjom.

Grönroosu (1981.) možemo pripisati zasluge za drugi značajan korak u razvoju ideje internog marketinga (faza orijentacije na kupca). On kao ključnu stvar ističe, budući da je kontaktno osoblje u uslugama uključeno u ono što je nazvao interaktivnim marketingom, njegovu odgovornost da bude spremno odgovoriti zahtjevima potrošača. Primijetio je ne samo da interakcije kupac – prodavač mogu predstavljati i marketinšku priliku za tvrtku, već i da mogu utjecati na kupčeve odluke o kupnji i ponovljene kupnje. Korištenje ovih poslovnih prilika podrazumijeva zapošljavanje osoblja orijentiranog na kupce i prodaju.

Kao rezultat toga, cilj internog marketinga je dobiti motivirano osoblje orijentirano prema kupcu. Nije dovoljno da se zaposlenici potaknu na bolji učinak, kao što navode Berry et al. (1976.), već oni moraju biti i aktivno usmjereni na prodaju. Izvrsna koordinacija između kontaktnog osoblja i pomoćnog osoblja je preduvjet za učinkovitu uslugu. Grönroos (1981.) također vidi ideju internog marketinga kao metodu kojom se kombiniraju mnogi zadaci koji su kritični za kontakte s klijentima uslužnih organizacija. Zbog svega navedenog, izvornu definiciju internog marketinga kao metode motiviranja osoblja da bude usmjereno na zahtjeve kupaca i na prodaju Grönroos (1981.) je odlučio proširiti te je nadodao koncept korištenja aktivnosti sličnih marketingu smatrajući da se internom primjenom aktivnosti sličnih marketingu i internim pristupom sličnim marketingu može najučinkovitije utjecati na unutarnje tržište zaposlenika te ih tako motivirati na tržišnu orijentaciju, svijest o kupcu i prodaju.

S ovim stajalištem slaže se i George (1990.), navodeći da su radnici najbolje motivirani za usmjerenost na usluge i ponašanje orijentirano prema kupcu tamo gdje su aktivnosti slične marketinškim korištene unutar organizacije. Korištenje strategija sličnih marketingu interno dovodi Grönroosovu (1981.) definiciju поближе definiciji Berryja et al. (1976.) jer naglašavaju nužnost motiviranja zaposlenika i potiču upravo korištenje tehnika „sličnih marketingu“ kako bi se postiglo isto.

Činjenica da se zaposlenici ne smatraju potrošačima, kao što je to slučaj u potonjem, čini bitnu razliku između Grönroosova (1981.) i koncepta Berryja et al. (1976.). Također, za Grönroosovu (1981.) koncepciju (interno korištenje strategija sličnih marketingu) možemo reći da se usredotočuje na izgradnju odnosa s djelatnicima kroz proces utjecaja koji menadžment kompanije ima na njih, a ne kroz proces zadovoljavanja njihovih potreba i motivacije koja nastupa kao posljedica tog procesa.

Ideje o važnosti internog marketinga kao sredstva za provedbu strategija određenih od strane kompanija obilježavaju treću fazu. Winter (1985.) među prvima ističe stav da je za doseganje postavljenih korporativnih ciljeva važno koristiti interni marketing kao tehnike upravljanja zaposlenicima. Formulacija koja bi, prema Winterovom (1985.) viđenju, trebala istaknuti odgovornost internog marketinga, uključuje proces u kojem osoblje shvaća i prihvaća ne samo vrijednost programa već i svoje mjesto u njemu, uz provođenje aktivnosti usklađenja, edukacije i motiviranja zaposlenika prema institucionalnim ciljevima. Rastuća ideja koja interni marketing promatra kao mehanizam međufunkcionalne integracije unutar tvrtke potaknula je razvoj internog marketinga kao implementacijskog sredstva.

Prema Georgeu (1990.), interni marketing možemo promatrati kao koncept za upravljanje ljudskim resursima organizacije, kao holističku metodu upravljanja za integraciju mnogih aktivnosti. Glassman i McAfee (1992.) još snažnije artikuliraju ovo stajalište te naglašavaju važnost internog marketinga u spajanju marketinških aktivnosti i aktivnosti koje zaposlenici poduzimaju do te razine da osoblje postaje resurs za funkciju marketinga unutar organizacije.

Karakteriziranje funkcije internog marketinga kao implementacijskog alata postaje očiglednije u ovoj fazi. Ova se perspektiva prvi put pojavila u području marketinga usluga u radovima Flipa (1986.) i Tansuhaja et al (1987.), a Piercy i Morgan su ga nakon nekog vremena proširili na bilo koji oblik marketinškog plana (1989.). Stav Flipa (1986.) je kako se mora razriješiti međufunkcionalni sukob i poboljšati internu komunikaciju kako bi se strategije uspješnije provodile te je, kao rezultat ovih korekcija, interni marketing promoviran kao generički instrument za provedbu bilo kojeg organizacijskog plana bilo da se radilo o internom ili eksternom. Zanimljivo je da Darling i Taylor (1989.), kao i Rafiq i Ahmed (1993.), ističu važnost internog marketinga kao alata za prevladavanje otpora promjenama što je rezultiralo širenjem koncepta



internog marketinga na bilo koji oblik poduzeća, ne samo na ona koja se dominantno bave uslužnom djelatnosti. Opseg aktivnosti internog marketinga sada nadilazi samu motivaciju osoblja i zalazi na područje prema svijesti potrošača. Može se u cilju poboljšavanja usluge krajnjim korisnicima koristiti za poticanje osoblja koje nije u direktnoj interakciji s kupcem da se ponaša na način kojim se nudi viša razina usluge. Gledanje prema internom marketingu kao prema organiziranom naporu da se prevlada organizacijsko protivljenje promjenama i da se ljudi usklade, motiviraju i integriraju prema učinkovitom izvođenju korporativnih i funkcionalnih inicijativa dolazi od Rafiq i Ahmeda (1993.). Ovaj koncept uključuje ideju da će svaka promjena strategijskog promišljanja unutar organizacije vjerojatno zahtijevati napor u vidu aktivnosti kojima bi se prevladali otpori unutar organizacije i potaknuli ljudi na ponašanje koje će biti u skladu sa željenom organizacijskom kulturom. Iako prepoznaje središnju ulogu zaposlenika u okviru jedne organizacije, manji naglasak stavlja se na koncept zaposlenika kao kupca, a veći naglasak na zadatke i aktivnosti (naročito one iz sfere marketinga) koje bi trebalo poduzeti kako bi se povećala razina zadovoljstva korisnika.

Ahmed i Rafiq (2003.) smatraju da, kako i koncept internog marketinga evoluirao, suočen s činjenicom da su hijerarhije upravljanja koje su bile tipične za dvadeseto stoljeće prilično zastarjele, tako i mnogi znanstvenici shvaćaju da pozivi na mobilizaciju organizacijske energije sami po sebi ne čine ništa da osiguraju opstanak tvrtke u današnje vrijeme te je potrebno prilagoditi i pristup prema aktivnostima tvrtke. U takozvanoj eri znanja potrebni su novi načini komunikacije koji integriraju vrijednosti kao što su suradnja, briga, kreativnost, empatija i povezanost kako bi se izgradile i zadržavale konkurentne prednosti što pak zahtijeva iskorištavanje široke baze znanja tvrtke i njegovanje „organizacije koja uči“. Takav pristup pak zahtijeva mnogo više od pukog ulaganja novca u trenutnu infrastrukturu i procedure koje su tu da rješavaju interne marketinške probleme.

Pregled literature pokazuje da postoji mnoštvo suprotstavljenih definicija internog marketinga te je potreban skup kriterija kojima se procjenjuju definicije kako bi se provjerila njihova valjanost. Ahmed i Rafiq (2000.) pet glavnih elemenata internog marketinga definiraju kao kriterij za ocjenu njegove valjanosti, a to su:

- (1) motivacija i zadovoljstvo zaposlenika
- (2) orijentacija prema korisniku i zadovoljstvo kupaca
- (3) međufunkcijska koordinacija i integracija
- (4) marketinški pristup prema prethodno navedenom
- (5) provedba specifičnih korporativnih ili funkcionalnih strategija.

Uz visoku dozu sigurnosti može se ustvrditi da različitim fazama nisu prisutni svi elementi navedenih kriterija. Kako je i ranije istaknuto, motivacija zaposlenika kroz zadovoljstvo zaposlenika je bila preokupacija tijekom prve faze razvoja koncepta internog marketinga dok je u drugoj fazi naglasak prebačen ka orijentaciji na kupca uz korištenje tehnika sličnih marketingu. U trećoj fazi su pak međufunkcijska koordinacija i provedbe dovedeni u fokus istraživača.

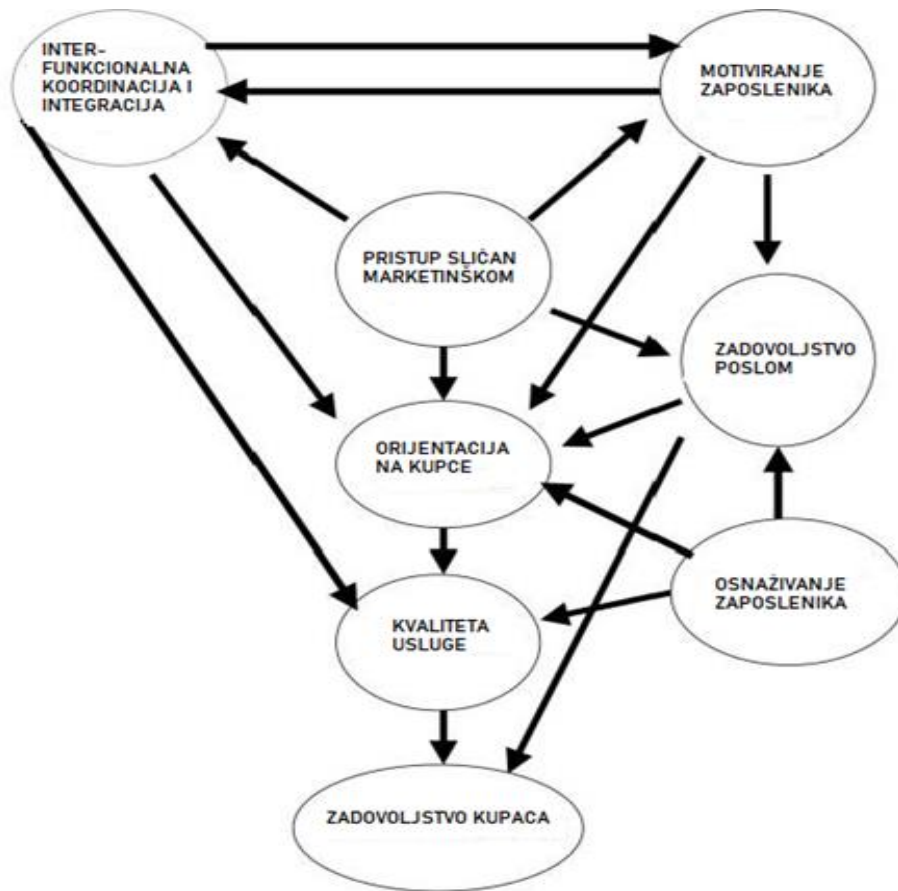
Grönroosova (1985.) definicija internog marketinga (kao internog pristupa sličnom marketingu i interne primjene aktivnosti sličnih marketingu), baš kao i definicija Rafiq i Ahmeda 1993. godine (kao planiranog napora za prevladavanje organizacijskog otpora prema promjenama te usklađivanje, motiviranje i integraciju zaposlenika prema učinkovitoj provedbi korporativnih i funkcionalnih strategija) najbliže su tome da potpuno zadovolje prethodno navedene kriterije za definiranje internog marketinga, ali treba istaknuti da Grönroosova (1985.) definicija ne stavlja naglasak na međufunkcijsku koordinaciju dok definicija Rafiq i Ahmeda (1993.) zanemaruje i ne stavlja akcent na korištenje marketinškog pristupa. Zbog navedenih razloga se predlaže da se interni marketing definira na način na koji to rade Rafiq i Ahmed (1993.) i modificira uz uključivanje korištenja marketinških tehnika ili pak na način na koji to radi Grönroos (1985.), uz dodatak međufunkcijske koordinacije. Uzimajući sve varijable u obzir, istodobno važući slabosti i prednosti definicija koje su u uporabi i uvažavajući činjenicu da je potrebno definiciju komponirati na način da se sintetizira svih pet kriterija za ocjenu valjanosti, prijedlog je da se interni marketing definira kao planirani napor koji koristi pristup sličan marketinškom, koji služi za prevladavanje organizacijskog otpora prema promjenama te koji bi trebao motivirati, uskladiti, integrirati, interfunkcijski koordinirati zaposlenike kako bi učinkovito provodili korporativne i funkcijske strategije, na način da se postigne zadovoljstvo korisnika, a

sve to kroz proces koji bi istodobno stvorio motivirane zaposlenike. Ovako definiran koncept internog marketinga zadovoljava svih pet komponenti, na način da naglašava postizanje zadovoljstva korisnika (kupaca), kroz učinkovitu provedbu strategija usmjerenih na kupca, na temelju upravljanja i koordiniranja međufunkcijskih napora koji se odvijaju unutar procesa motiviranja i zadovoljstva zaposlenika. Svaka predložena definicija internog marketinga trebala bi zadovoljiti prethodno navedene kriterije jer u suprotnosti ne može biti shvaćena ozbiljno s obzirom na činjenicu da predloženi parametri pomažu u jasnom definiranju koncepta internog marketinga.

Međusobni odnosi prikazani na Slici 6 izvedeni su izravno iz literature koja se bavi konceptom internog marketinga i međuzavisnost kriterija za definiranje internog marketinga i provedbe određene organizacijske strategije koja se nalazi u srcu organizacija koje se bave uslužnom djelatnosti.

Za primjer, u literaturi prve faze razvoja internog marketinga koristilo se motiviranje zaposlenika putem korištenja aktivnosti sličnih marketinškima te se eksplicitno navodilo u literaturi druge faze evolucijskog razvoja internog marketinga (Berry et al., 1976.; George, 1977.; Berry, 1981.). U drugoj i trećoj fazi u središtu zanimanja nalaze se međufunkcijska koordinacija i integracija (Flipo, 1986; Tansuhaj et al., 1987; Piercy i Morgan, 1989.). Za prvu i drugu fazu razvoja koncepta internog marketinga ključno je poboljšanje usmjerenosti organizacije prema klijentima dok u trećoj fazi u fokus dolazi doprinos internog marketinga u svrhu provedbe strategija koje svoje rezultate isporučuju radi višeg stupnja međufunkcijske koordinacije i motivacije zaposlenika.

Slika 3: Model internog marketinga usluga



Izvor: Rafiq i Ahmed (2000., str. 455.)

U marketinškoj literaturi za postizanje organizacijskih ciljeva središnju ulogu čini orijentiranost na kupca. Narver i Slater (1990.) ističu međufunkcijsku koordinaciju kao bitan aspekt prema postizanju tržišne orijentacije. Prema Grönroosu (1985.), za operacionalizaciju interaktivnog marketinškog koncepta od velike je važnosti uključivanje varijable osnaživanja zaposlenika jer zaposlenici moraju biti osnaženi, pogotovo oni koji su u interakciji s kupcima da bi se ostvarile pretpostavke za

interaktivni marketing, odnosno kako bi odgovorili na potrebe korisnika (kupaca), treba im pružiti određeni stupanj slobode u vidu izvedbe uslužnog zadatka. Na njegovom tragu su i Berry i Parasuraman (1991.) koji također gledaju na osnaživanje kao na bitan aspekt internog marketinga. Međutim, kako tvrde Rafiq i Ahmed (1998.), o stupnju složenosti zadatka i varijabilnosti potreba korisnika direktno ovisi i stupanj osnaživanja. S druge pak strane, prema njima, osnaživanje zaposlenika utječe na njihovo zadovoljstvo poslom, orijentaciju na kupca i posljedično na kvalitetu usluge koju isporučuju kupcu/korisniku usluge. Agti i Louafi (2019.) ističu da menadžeri koji ne vjeruju u osnovna načela internog tržišta vjerojatno se neće ni potruditi razumjeti želje zaposlenika ili biti dovoljno fleksibilni potražiti rješenja za osmišljavanje poslova koji zadovoljavaju potrebe zaposlenika. Po njima, ključ za kompetenciju zaposlenika je orijentacija na unutarnje tržište na kojem je, po Boukisu (2019.), bitno menadžersko razumijevanje potrebe stvaranja vrijednosti. Ako organizacija ne prakticira osnaživanje u većoj mjeri, vrlo vjerojatno će doći do niske razine zadržavanja zaposlenika, tj. do više stope fluktuacije što pak rezultira problemom s performansama zaposlenih, npr. s lošijom razinom pružene korisničke usluge (Frye et al., 2020.). Međutim, kako su brojne studije dovele u pitanje pretpostavku na kojoj se temelji veći dio literature koja se bavi problematikom internog marketinga – da je zadovoljstvo zaposlenika ključ za zadovoljne kupce, Rafiq i Ahmed (2000.) zadovoljstvo zaposlenika ne smatraju glavnim prethodnikom uspješnosti, već ga promatraju kao jedan od brojnih čimbenika koji istovremeno određuju kvalitetu usluge (i produktivnost) kao što su motivacija zaposlenika, orijentacija na kupca i prodajna svijest. U njihovom modelu utjecaj zadovoljstva poslom na kvalitetu usluge ne događa se kao rezultat izravnog odnosa već neizravno – preko orijentacije na kupca.

S obzirom na to da je kvaliteta usluge definirana kao jedan od najvažnijih krajnjih ciljeva u konceptu internog marketinga, razvijeni su odgovarajući mjerni alati kako bi se egzaktno mogla odrediti njena razina, mjerena iz perspektive kupca/korisnika usluge.

Tako se za mjerenje kvalitete usluge može koristiti SERVQUAL skala koja se navodi u radu Parasuramana et al. (1988.) ili SERVPERF koju u svom radu predstavljaju Cronin i Taylor (1992.).

Kada govorimo o SERVQUAL-u, možemo konstatirati da se radi o višedimenzionalnom istraživačkom instrumentu koji je dizajniran za mjerenje kvalitete

usluge na način da stavlja u omjer očekivanja i percepcije ispitanika uz pet dimenzija kvalitete usluge (Berry, Parasurman i Zeithaml, 1991.). Upitnik se sastoji od, u pet dimenzija, uparenih parova – 22 stavke očekivanja i 22 stavke percepcije koje su organizirane tako da su usklađene s mentalnom mapom potrošača koja se odnosi na dimenzije kvalitete usluge. Kako je već navedeno, komponenta očekivanja, kao i komponenta percepcije sastoje se od ukupno 22 stavke (4 stavke za mjerenje opipljivih elemenata, 5 stavki za bilježenje pouzdanosti, 4 stavke koje se odnose na odgovor na informacije, 4 stavke za sigurnost i 5 stavki za mjerenje empatije (Parasuraman, Ziethaml i Berry, 1988.).

Upitnik se može provoditi kao *web*-anketa, papirnata anketa ili koncipirano kao intervju – licem u lice. U prilog ovom konceptu možemo istaknuti činjenicu da je u mnogim poznatim studijama ocijenjen visokim ocjenama za pouzdanost, kako za male tako i za velike uzorke. U praksi se obično dodaju i druge, dodatne stavke kao što su demografski podaci o ispitanicima, namjere vezane za ponašanja u budućnosti (ponovni posjet/ponovna kupnja, sklonost za davanje preporuka od usta do usta i sl.). Prema tome, upitnik se u finalnom obliku može sastojati od više od 60 stavki, iako su 22 pitanja ista.

Krajnji rezultat mjerenja kvalitete usluge (SQ) računa se tako da se od percipirane isporučene kvalitete usluge (P) oduzme očekivanje korisnika usluge vezano za njenu kvalitetu (E).

$$SQ = P - E$$

Kada je očekivanje korisnika usluge veće od percepcije koje korisnik ima o isporučenoj kvaliteti usluge, kvaliteta usluge smatra se niskom. Kada percepcija premašuje očekivanja korisnika, možemo reći da je kvaliteta usluge visoka.

Tablica 2: Dimenzije u SERVQUAL konceptu

<b>Dimenzija</b>	<b>Br. stavki u upitniku</b>	<b>Definicija</b>
<b>Pouzdanost</b>	5	Sposobnost pouzdanog i točnog obavljanja obećane usluge
<b>Sigurnost</b>	4	Znanje i ljubaznost zaposlenika i njihova sposobnost za postizanje povjerenja klijenata
<b>Opipljivi elementi</b>	4	Fizički objekti, oprema, osoblje i komunikacijski materijali
<b>Empatija</b>	5	Pružanje brižne, individualizirane pozornosti usmjerene na kupca
<b>Odgovornost</b>	4	Spremnost da se pomogne klijentima i pruži usluga s elementima hitnosti

Izvor: SERVQUAL, <https://tinyurl.com/2ttn47zh>, pristupljeno 2. 3. 2022.

Prema navođenju CEOpedie, Cronin i Taylor (1992.) su tvrdili da Parasurmanov koncept odnosa između očekivane i doživljene kvalitete nije ispravan pristup procjeni kvalitete te je na temelju te kritike 1994. godine nastao SERVPERF (Service Performance) model.

SERVPERF model sastoji se od koncepta usluge podijeljene u pet dimenzija: opipljivost, pouzdanost, odgovor na informacije, sigurnost i empatija, sve isprepletene s dva dijela od 22 izjave ispitanika vezane za očekivanje i percepciju. Svaku tvrdnju iz 1. dijela treba usporediti s tvrdnjom iz 2. dijela. Jaz koji se pojavi rezultat je razlike između očekivane i percipirane kvalitete usluge. Bodovi se zbrajaju i ponderiraju.

Ponderi se biraju na temelju stručne procjene top-menadžmenta. Dimenzija opipljivosti odnosi se na aspekte koji su fizički vidljivi (čistoća mjesta gdje se pruža usluga, izgled i funkcionalnost parkinga, udobnosti čekaonice, izgled zaposlenika i slično). Pouzdanost je sposobnost pružiti uslugu odmah i točno (npr. pružanje informacija o redu plovidbe u trajektnoj luci ili internetskim stranicama). Odgovor na informacije je spremnost pružatelja usluge odgovoriti na želje ili potrebe korisnika usluge (na primjer, da se putniku osigura brzi ukrcaj u trajekt). Jamstvo je dimenzija pružanja usluge koja uključuje znanje, ljubaznost, vještine i pouzdanost zaposlenika, eliminaciju opasnosti, rizika ili sumnje koju može percipirati korisnik usluge. Empatija, posljednja dimenzija, označava odnos koji se stvara na temelju dobre komunikacije, pažnje i razumijevanja potreba kupaca. Ta dimenzija može se opisati na primjeru zračne luke gdje se putnicima prilagođava vrijeme za *check-in*.

Prema Rasyida et al., kvaliteta usluge mjeri se množenjem ponderiranih faktora s ocjenama percepcije:

$$SQ_i = \sum_{j=1}^k W_{ij} \cdot P_{ij} ,$$

$SQ_i$  predstavlja kvalitetu usluge iskaza stavke  $j$ ,  $W_{ij}$  je faktor težine izjave stavke  $j$  pojedincu  $i$ , a  $P_{ij}$  je percepcija pojedinca  $i$  s obzirom na izvedbu na stavci  $j$ .

Ponderirani faktori su normalizirana ocjena važnosti:

$$W_{ij} = \frac{I_{ij} - Min}{Max - Min}$$

gdje je  $I_{ij}$  ocjena važnosti dobivena iz upitnika,  $Min$  je minimalna ocjena, a  $Max$  maksimalna ocjena važnosti.



Tablica 3: Dimenzije i izjave po stavkama u SERVPERF modelu

Dimenzije	Izjave po stavkama
Opipljivost	<p>P1: Uslužna tvrtka ima najsuvremeniju opremu</p> <p>P2: Fizički objekti su vizualno privlačni</p> <p>P3: Zaposlenici su dobro odjeveni i izgledaju uredno</p> <p>P4: Izgled fizičkih objekata u skladu je s vrstom usluga koje se pružaju</p>
Pouzdanost	<p>P5: Kad zaposlenici obećaju da će nešto uraditi do određenog vremena, to i urade</p> <p>P6: Zaposlenici su suosjećajni i umirujući kada klijenti imaju problema</p> <p>P7: Zaposlenici su pouzdani</p> <p>P8: Zaposlenici pružaju svoje usluge u vrijeme kada obećaju da će to učiniti</p> <p>P9: Zaposlenici točno vode svoje evidencije</p>
	<p>P10: Od zaposlenika se očekuje da klijentima kažu kada će se usluge točno izvršiti</p> <p>P11: Realno je da kupci očekuju brzu uslugu od zaposlenika</p> <p>P12: Od zaposlenika se očekuje da uvijek pomažu korisnicima</p>

Odgovor na informacije	P13: Problem je ako su zaposlenici prezaузeti da bi brzo odgovorili na zahtjeve kupaca
Jamstvo	<p>P14: Korisnici mogu vjerovati zaposlenicima</p> <p>P15: Korisnici se mogu osjećati sigurno u svojim transakcijama sa zaposlenicima</p> <p>P16: Zaposlenici su ljubazni</p> <p>P17: Zaposlenici bi trebali dobiti odgovarajuću podršku uprave uslužne tvrtke kako bi dobro obavljali svoj posao</p>
Empatija	<p>P18: Od zaposlenika se očekuje da klijentima pruže individualnu pažnju</p> <p>P19: Od zaposlenika se očekuje da klijentima pruže osobnu pažnju</p> <p>P20: Očekuje se da zaposlenici znaju koje su potrebe njihovih klijenata</p> <p>P21: Očekuje se da zaposlenici na umu imaju koji su interesi njihovih klijenata</p> <p>P22: Od zaposlenika se očekuje da radno vrijeme bude prikladno zahtjevima njihovih klijenata</p>

Izvor: Rasyida et al. (2016., str. 2.)

Studija Gounarisa, Chrysochoidisa i Boukisa (2020.) pokazuje da je usvajanje orijentacije na interni marketing snažna i važna dinamička sposobnost koja omogućuje menadžmentu intervenirati i transformirati način na koji svi zaposlenici (ne samo oni na prvoj liniji) međusobno komuniciraju te upućuje na naknadne implikacije na njihov učinak u odnosu prema očekivanjima menadžmenta.

Boukis at al. (2021.) ističu da bi, promatrano iz ugla utjecaja internog marketinga na optimizacije resursa, moglo biti učinkovitije implementirati orijentaciju na interni marketing kako bi se zaposlenicima pomogla postupna prilagodba okruženju i održavanje visoke razine prilagodbe umjesto da se u startu selekcijskog procesa odbijaju pojedinci zbog slabije usklađenosti s postojećim korporativnim okruženjem. Kao alati za pomoć zaposlenicima da prihvate organizacijske vrijednosti i bolje se uklope u svoje radno okruženje mogu se koristiti programi internog marketinga. Također, kada značajne strateške promjene mogu negativno utjecati na njihovu percepciju usklađenosti s okolinom, orijentacija na interni marketing može se koristiti kao mehanizam za održavanje usklađenosti zaposlenika s organizacijskim vrijednostima. Jednako važna ostaje činjenica da se usklađenost zaposlenika s njihovim kolegama i specifikacije posla mogu postići bez dodatnih organizacijskih resursa posvećenih ponovnom uspostavljanju zadovoljavajućeg unutarnjeg okruženja ili na redizajn opisa poslova, usvajanje orijentacije na interni marketing može ponuditi neke značajne dobitke maloprodajnim tvrtkama.

Mazzarolo, Mainardes i Montemor (2021.) primjećuju da organizacijska predanost može djelomično posredovati u odnosu između internog marketinga i strateških orijentacija koje su testirali u svojoj studiji. Rezultati njihovog istraživanja ukazuju na snagu internog marketinga u strateškim orijentacijama banaka, da posjedovanje zaposlenika koji su predani svojoj banci doprinosi pružanju visokokvalitetnih usluga usmjerenih na vanjske klijente, stvarajući konkurentsku prednost.

Kako navode Ružić i Terlević (2018.), kao preduvjet za postizanje zadovoljstva kupaca, koncept internog marketinga pokazuje potencijal utjecaja na motivaciju, stavove, ponašanje i zadovoljstvo zaposlenika, ali iako sve okolnosti upućuju na to da bi interni marketing mogao igrati važnu ulogu u današnjem gospodarstvu, sudeći prema rezultatima mnogih istraživanja, organizacije ga ne koriste u dovoljnoj mjeri.

Kako, temeljeno na marketinškoj perspektivi, interni marketing upravlja ljudskim potencijalima tvrtke (Kotler, 2018.), kao suvremenu ekstenziju internog marketinga možemo istaknuti brendiranje poslodavaca (engl. *employer branding*). Ciljana publika za ovaj oblik internog marketinga čiji je cilj diferencijacija od konkurencije mogu biti sadašnji zaposlenici ili pak potencijalni zaposlenici. Učinkovito brendiranje poslodavca može dovesti do prijenosa pozitivnih informacija od usta do usta (engl. *word of mouth*) od strane sadašnjih zaposlenika, kako navode Van Hove i Lievens (2009.). Etabliranje na tržištu kao poslodavca po mjeri zaposlenika čvrsto utječe na sposobnost organizacije da privuče u organizaciju talente, ali i da poveća obujam prodaje (Melián-González i Bulchand-Gidumal, 2016.). Do povećanja interesa potencijalnih zaposlenika dolazi radi povećanja zadovoljstva zaposlenika (Gallo, 2016.) te treba te kategorije gledati kao pozitivno korelirane. Howard Schultz, Starbucksov bivši izvršni direktor, istaknuo je da uspjeh njegove tvrtke nije determiniran količinom kave koju prodaju kupcima, već poklanjanjem brige svojim zaposlenicima, koji se zatim brinu o kupcima i zajednici (Gallo, 2016.).

Učinkovito interno brendiranje dovodi do odobravanja i pozitivnog vrednovanja od strane zaposlenika te pridonosi izgradnji imidža brenda (Saini i Jawahar, 2019.).

### 3.2. Interni marketinški splet

Proizvod, promocija, cijena i distribucija su četiri temeljne varijable marketinškog spleta, a u posljednje vrijeme, osobito kod uslužnih djelatnosti, ovim se elementima dodaju i tzv. 3 P elementi: proces, zaposleni i fizička okolina. U okviru internog marketinga, podjednako kao i kod eksternog marketinga, govorimo o četiri elementa marketinškog spleta koji su usmjereni prema internom tržištu. Za proizvod tada možemo reći da se radi o politici, programu ili usluzi koja služi menadžmentu u nastojanjima da djeluje na svoje zaposlenike – interne kupce. Cijenu možemo promatrati kao trošak internih programa, politika i usluga dok za distribuciju možemo ustvrditi da se radi o mjestu odvijanja tih istih politika, programa i usluga. Promocija je pak povezana s aktivnostima interne prodaje, internim stimulacijama i destimulacijama, internim odnosima s javnošću i publicitetom te internim oglašavanjem.

Paliaga, Bašić i Strunje (2010.) ističu da je važno prepoznati elemente marketinškog miksa internog marketinga kako bi definirali i prepoznali elemente koji u poduzeću već postoje, kao i one koje još treba razvijati.

Tablica 4: Četiri elementa internog marketinga (4P)

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

Izvor: Paliaga, Bašić i Strunje, (2010. str. 215.-216.)

#### a) Interni proizvod

Kako navode De Bruin-Reynolds, Roberts-Lombard i De Meyer (2015.), Yang (2012.) je definirao interni proizvod kao posao koji zaposlenici obavljaju. Ako želi biti uspješna, uslužna organizacija, prije nego proda svoje usluge kupcima, mora prvo prodati posao zaposlenicima. Komponente internog proizvoda čine obuka i razvoj, osnaživanje, uklapanje u poslovnu ulogu i jasnoća poslovnih zadataka te napredovanje u karijeri. Kompanije moraju zaposlenicima pružiti potrebne vještine i znanja koja se od njih traže ako se od zaposlenika očekuje da dobro obavljaju svoje poslove stoga je strateško ulaganje organizacije u obuku i razvoj zaposlenika od iznimne važnosti. Također, kompanije moraju delegirati zaposlenicima više ovlasti kod obavljanja poslovnih zadataka kako bi oni u potpunosti cijenili svoj posao (tj. interni proizvod). El Samen i Alshurideh (2012.), ističu da je osnaživanje praksa kojom tvrtke omogućavaju pojedincu (zaposleniku) da razmišlja, ponaša se, poduzima akcije, kontrolira rad i donosi odluke na autonoman način. Rezultati istraživanja Chena et al. (2021.) podupiru rad Yukla i Beckera (2006.) da je autonomija pozitivno povezana sa zadovoljstvom poslom jer se može promatrati kao nenovčana nagrada i prethodnik zadovoljstva poslom. Vitalnu ulogu u privlačenju, zadovoljstvu i zadržavanju zaposlenika čini napredovanje u karijeri koje se definira kao „slijed rada osobe koja se razvija tijekom vremena“ (Branham, 2005.; Cedefop, 2008.; Maniam i Uli, 2011.). Kada zaposlenici shvate svoju ulogu i ono što se od njih očekuje, oni doživljavaju višu razinu zadovoljstva uz smanjenje neizvjesnosti (Ingram, 2013.). Zbog toga, nadređeni zaposlenicima trebaju definirati njihovu razinu odgovornosti kao i očekivanja od njihove uloge u organizaciji te im to jasno prezentirati. Iz rada Boukisa i Kabadayie (2020.) proizlaze neki važni smjerovi menadžerskih napora prema stvaranju vrijednosti orijentiranih na zaposlenike. Jedan od tih smjerova je da, ovisno o razmijenjenim resursima, tvrtke trebaju dati prioritet dizajnu interakcija sa zaposlenicima poduzeća.

#### b) Interna cijena

Definiranjem interne cijene se u svom radu bave De Bruin-Reynolds, Roberts-Lombard, i De Meyer, (2015.) prenoseći stavove mnogih znanstvenika. Oportunitetni, psihološki, emocionalni i troškovi rada, tj. svi oni troškovi koji nastaju za zaposlenike

kako bi radili za organizaciji, čine internu cijenu (Burin, 2011.). Žrtve koje podnose zaposlenici kako bi se prilagodili promjenama unutar svoje organizacije možemo okarakterizirati kao oportunitetne troškove (Zeithamel, Bitner i Gremler, 2012.). Psihološki troškovi povezani su s izgaranjem zaposlenika na poslu i odnose se na psihološku reakciju zaposlenika na njihovu okolinu (Hu i Schaufeli, 2011.). Emocionalni rad, također poznat i kao emocionalni troškovi, veže se za kontrolu emocija koju zaposlenici moraju poduzimati kada su u interakciji s kupcima ili korisnicima usluge. Mansoor et al. (2011.) ističu da do nepoželjnih posljedica za organizaciju može doći ako zaposlenici osjećaju da su troškovi rada za organizaciju preveliki te stoga mogu doživjeti visoku razinu stresa i povući se, bilo fizički (dati otkaz) ili psihički (otuđiti se od kolega i posla koji obavljaju).

#### c) Interna promocija

Kako bi se pobrinule da zaposlenici postignu organizacijske ciljeve, organizacije komuniciraju s njima pa možemo konstatirati da je interna komunikacija važan element internog marketinga te da je središnji čimbenik u stvaranju razumijevanja među zaposlenicima i u poticanju zaposlenika na uspjeh (Akroush et.al, 2013., u De Bruin-Reynolds, Roberts-Lombard, i De Meyer, 2015.). Kao ključne komponente interne promotivne strategije (interne distribucije) možemo istaknuti interno oglašavanje, osobnu prodaju (komunikacija licem u lice), internu promociju prodaje i društvene medije. Yurchisin i Damhorst (2009.) interno oglašavanje definiraju kao kanal masovnih medija za komunikaciju sa zaposlenicima na razini cjelokupne organizacije. Izravna komunikacija koja se odvija između menadžera i zaposlenika karakterizira internu osobnu prodaju (Koekemoer, 2004. u De Bruin-Reynolds, Roberts-Lombard, i De Meyer, 2015.). Kako bi se motivirali zaposlenici, koriste se mehanizmi interne promocije prodaje, a tu posebno možemo istaknuti sustave nagrađivanja i priznanja kojima se komunicira sa zaposlenicima da su cijenjeni i da se o njima brine unutar organizacije (Javadein et al., 2010; Tag-Eldeen i El-Said, 2011. u De Bruin-Reynolds, Roberts-Lombard, i De Meyer, 2015.). *Online* platforme koje se koriste za povezivanje zaposlenika i poticanje suradnje koriste se kao načini komunikacije na društvenim medijima (Bulmer i DiMauro, 2009. u De Bruin-Reynolds, Roberts-Lombard, i De Meyer, 2015.). Protok znanja i učinkovita komunikacija omogućavaju stvaranje

zdravog unutarnjeg okruženja kroz suradnju, rješavanje problema i dijeljenje ideja, a povezani su i s povećanom razinom zadovoljstva i predanosti (Wang i Noe, 2010., Almahamid, McAdams i Kalaldehy, 2010. u De Bruin-Reynolds, Roberts-Lombard, i De Meyer, 2015.).

#### d) Interna distribucija

Owomoyela, Ola i Oyeniyi (2013.) internu distribuciju definiraju kao kanale, prodajna mjesta ili načine distribucije koji se koriste u procesu isporučivanja internog proizvoda ili usluge pravim internim kupcima u pravo vrijeme i na pravom mjestu (u De Bruin-Reynolds, Roberts-Lombard, i De Meyer, 2015.). Paliaga, Bašić i Strunje (2010.) smatraju da se interna distribucija odnosi na lokaciju na kojoj se obavljaju poslovi, a nalazi se unutar nekog poduzeća. U poduzeću u kojemu se primjenjuje koncept internog marketinga, kao element internog marketinškog miksa, distribucija obuhvaća mjesto – lokaciju programa, politika i usluga, ali i raspored radnih mjesta te razvoj i praćenje karijera zaposlenika.



## 4. MARKETING POLITIČKIH STRANAKA

### 4.1. Politički marketing

Politički marketing predstavlja mnogo više od upravljanja komunikacijom, odnosima s javnošću i vođenjem kampanja. Kako bi dizajnirali politički proizvod koji će ponuditi, ciljajući na tržište ili birače – radije nego da se fokusiraju isključivo na prodaju – stranke se koriste tržišnim informacijama te možemo reći da se ponašaju poput tvrtki.

Slika 4: Što je to politički marketing?

<i>U političkom marketingu NE RADI SE</i>	<i>U političkom marketingu RADI SE</i>
samo o političkim oglasima	o dizajnu političkog 'proizvoda'
samo o političkoj komunikaciji	o tome kako se političari i stranke ponašaju
samo o kampanjama	o tome što oni nude javnosti
samo o spin-doktoringu (friziranju informacija za javnost)/menadžment medija	o tome koliko ovo odgovara onome što javnost želi

Izvor: Tomić (2014. str. 28.)

Većina definicija političkog marketinga govori o političkoj organizaciji, iako u definiranju tog pojma nailazimo na brojne varijacije (bez obzira na to radi li se o vladi, političaru, kandidatu ili proizvodu koji se nudi), i odnosu prema tržištu na kojem djeluje (prema članstvu, općenito prema javnosti ili prema građanima).

U sljedećoj tablici možemo pronaći prikaz definicija političkog marketinga.

Tablica 5: Definiranje političkog marketinga

AUTOR	POLITIČKI MARKETING JE...
A. O'Cass	...analiziranje, planiranje, provedba i kontrola političkih i izbornih programa s ciljem stvaranja, izgradnje i održavanja korisne razmjene odnosa između stranke i biračkog tijela radi ostvarivanja političkih ciljeva.
Z. Đ. Slavujević	...komercijalna varijanta političke propagande koja se fokusira na specifične političke ciljeve i kratkoročne akcije, koje se ostvaruju u uvjetima političkog pluralizma i autonomije medija kroz plaćeno oglašavanje i publicitet.
A. Hughes i S. Dann	...je politička komunikacijska funkcija i skup procesa kojim se stvaraju, komuniciraju i isporučuju vrijednosni prijedlozi potrošačima kao i upravljanje odnosima s kupcima na način koji koristi političkoj organizaciji i ciljnoj javnosti (dionicima).
B. Spahić	...skup akcija analitičkog, kreativnog i planskog karaktera kojima politički subjekt nastoji pridobiti što veću podršku svojih sljedbenika i široke javnosti, na najučinkovitiji način ostvariti političke ciljeve, određeni politički program ili preuzeti političku vlast na parlamentarnim izborima uz osiguranje materijalne osnove za svoje djelovanje. Zapravo, politički marketing nije ništa drugo nego najsuvremenije sredstvo za postizanje različitih naizgled, političkih ciljeva, koji predstavljaju vrlo važan segment utjecaja na mase (propaganda, indoktrinacija, socijalizacija, „političko obrazovanje“, idealizacija, odnosi s javnošću i drugo). Ovo nije ništa drugo nego primjena profinjenih marketinških metoda (filozofija, sustavi i funkcije) ili bolje rečeno „upravljanje marketingom“ (upravljanje uz pomoć marketinga) identičnih poslovnim području. Pojam blizak političkom marketingu je socijalni inženjering.
D. J. David i suradnici	...je aktivnost usmjerena na optimizaciju broja aktivista, financijskih priloga i simpatizera stranke, programa ili kandidata, korištenjem svih sredstava potrebnih za postizanje cilja postavljenog na temelju javnog mijenja.

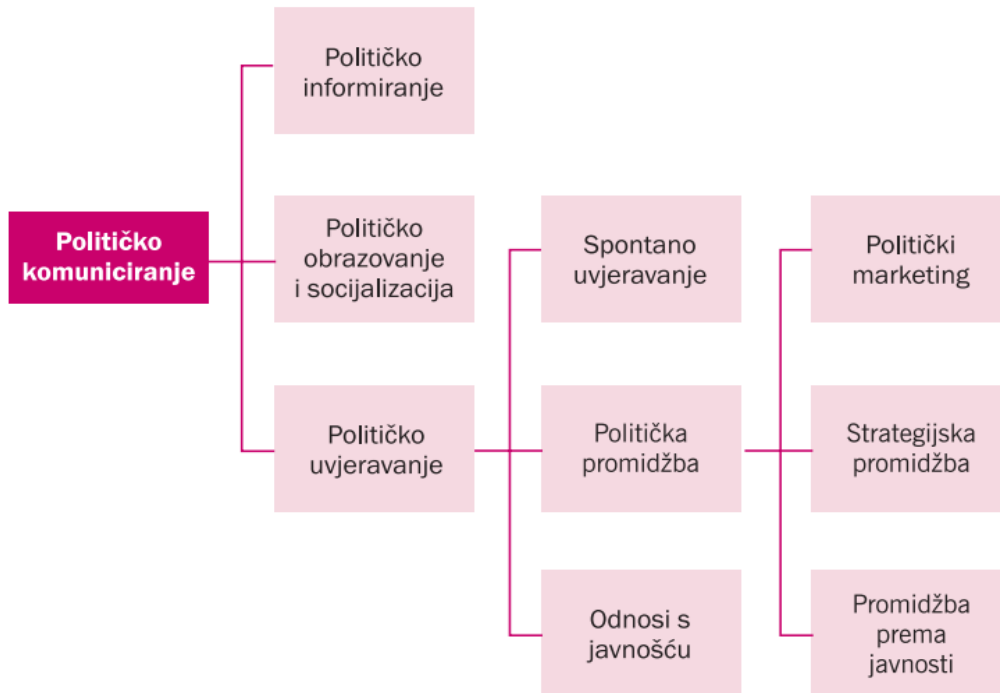
M. Bongrand	...potrebno razlikovati od političke komunikacije. Možemo ga okarakterizirati kao novi instrument političke komunikacije koji je nastao iz interakcije općeg prava glasa, demokracije i razvoja medija za informiranje. Radi se o skupu raznih tehnika čiji je cilj ukazati na primjerenost kandidata u odnosu na njegovo potencijalno biračko tijelo, predstaviti ga što većem broju birača (svakom od njih pojedinačno), naglasiti razliku od konkurenata i protivnika, optimizirati broj glasova koje tijekom kampanje mora dobiti u odnosu na minimalna uložena sredstva u njegovu promociju.
I. Šiber	...cjelovit i složen proces istraživanja tržišta (struktura potreba i interesa, vrijednosne orijentacije, nada i strahova); stvaranje vlastitog političkog proizvoda i prilagodba političkom tržištu, kao i sustavno djelovanje na tržištu s težnjom za prihvaćanje određenog političkog proizvoda.
D. Lilleker	...donosi i utječe na odluke, formulira strategije i stvara ponude koje zadovoljavaju potrebe i želje društva koje mijenja vlastiti reprezentativni obujam tog zadovoljstva.
M. B. Pustetto	...ona grana marketinga koja se bavi promoviranjem stranaka i političkih kandidata.
F. Vreg	...preko medija masovnog informiranja pridonio je i određenim osobinama s pozitivnim predznakom političke komunikacije, ponajprije je istakao kandidatovu osobnost, omogućio bolje interakcije s javnošću, istražio kandidatove sposobnosti za komunikacijske odnose i postavio u fokus potrebe i interese građana.
A. Lock i P. Harris	...ispitivanje supstitucija političkih jedinica i njihovog okruženja te među sobom, s posebnim naglaskom na položaj tih jedinica i njihovu komunikaciju. Politički marketing se, kao aktivnost, odnosi na strategije pozicioniranja i komunikacije te metode pomoću kojih se te strategije mogu provoditi, uključujući istraživanje informacija o stavovima, svijesti i odgovorima njihove ciljane javnosti.

J. Lees-Marshment	<p>...područje istraživanja koje proučava odnos između proizvoda političke organizacije i zahtjeva njihovog tržišta. Takve političke organizacije uključuju političke stranke, parlamente, birokracije i interesne skupine; zakonodavstva povezanog s njihovim proizvodom, sastanke ili politike; oni trguju s biračkim tijelom, javnošću, članovima, poreznim obveznicima, financijskim donatorima. Politički marketing tiče se političkih organizacija koje usvajaju shvaćanja i tehnike poslovnog marketinga, koji bi im pomogli dosegnuti njihove ciljeve. Političke stranke, razne interesne grupe i gradska vijeća su među subjektima koji provode istraživanje tržišta kako bi razumjeli zabrinutosti građana, utjecali na njihove stavove, odgovorili na te potrebe i učinkovitije komunicirali njihove interese.</p>
T. Đorđević	<p>...čitav set aktivnosti koje subjekti političkog procesa, političke stranke poduzimaju kako bi promicale ključne političke vrijednosti i ideje, od kojih je satkan vrijednosni stožer političkih doktrina iz kojih su izvedene operativne paradigme vladavine socijalnih snaga, koje u procesu borbe za vlast konkuriraju grupnim strukturama, sebi sličnim, koje u važećem, trenutnom političkom sistemu, posjeduju politički subjektivitet, tj. mogućnosti da kompetentno preuzmu aparat javne vlasti ako u takvoj konkurenciji vlast i preuzmu.</p>

Izvor: sastavio autor, prema Tomić (2014.)

Kako prenosi Tomić (2014.), P. J. Maarek opisuje politički marketing kao opću metodu političke komunikacije jer smatra da je politička komunikacija u nadređenom položaju spram političkog marketinga.

Slika 5: Odnos političkog marketinga i političke komunikacije



Izvor: Tomić, Z., (2014., str. 29.)

Maarek (1995.) ističe da politički akteri – kandidati i političke stranke trebaju imati svijest o svojoj razmjeni na političkom tržištu, tj. način na koji potencijalni glasači razmišljaju, kao što moraju prihvatiti i činjenicu da birači valoriziraju i nagrađuju specifična rješenja konkretnih problema u njihovom okruženju. Oni moraju biti marketinški orijentirani u marketinškim kampanjama. Stoga su iz ekonomskog marketinga preuzeta četiri osnovna načela političkog marketinga kako se može vidjeti u tablici koja slijedi.

Tablica 6: Načela političkog marketinga

NAČELO	OBJAŠNJENJE
Dosljednost	Mora se brinuti o usuglašenosti aktualne kampanje s kampanjama koje su prethodile te se odluke o kampanji ne smiju donositi prije nego što se provjeri jesu li usuglašene s ostalim odlukama. U svim fazama kampanje treba se slijediti ovo načelo.
Sustavno prevrednovanje prijašnjih kampanja	Kako bi se adekvatno vodilo kampanju, nužno je iz kritičkog ugla sagledati poteze iz prošlosti bez obzira na to jesu li se pokazali kao uspješni ili neuspješni, ali treba i preoblikovati (prilagoditi) one poruke i kopirati postupke koji su se pokazali uspješnima.
Minimalna razlika	Kod ovog načela govorimo o potrebi da kandidati trebaju osigurati prepoznatljivost na temelju određenih poruka i trebaju usmjeriti težnje kako bi ostvarili prepoznatljivost u nekoj sferi koja će dovesti do konkurentske prednosti.
Maksimalna sigurnost	Ovo načelo upozorava da u kampanji treba potencirati teme koje nemaju sposobnost vraćanja kao bumerang, a izbjegavati one koje mogu izazvati suprotan učinak. Također, treba predvidjeti opasnost od reakcije konkurencije kao odgovora na pojedini prijedlog.

Izvor: sastavio autor, prema Maarek (1995.)

Ipak, iako postoje elementi usporedivosti političkog marketinga s marketingom u području ekonomije (Slika 7), što pruža mogućnost transfera spoznaja iz jednog

područja u drugo (i obratno), postoje i neki elementi koji se odnose na razlike ta dva područja i na koje treba obratiti pažnju. Prema Šiberu (2000.), elementarne razlike su:

- politički marketing usmjeren je na promjenu cjelokupnog života određenog društva (ekonomije, školstva, zdravstva, mirovinskog osiguranja, međunarodnog položaja zemlje i odnosa s drugim zemljama...) dok je ekonomski marketing podređen realizaciji određenoga, konkretnog proizvoda ili usluge
- kod političkog marketinga treba uzeti u obzir veći broj varijabli konkretnoga političkog ponašanja, nego kod ekonomskog ponašanja
- u ekonomiji je prisutan manji stupanj emocionalne uključenosti ljudi nego u politici kao i što je odgovornost pojedinaca/grupa manja u procesu ekonomskog no političkog marketinga
- u ekonomskim procesima, zahvaljujući dobrom upravljanju marketingom, dolazi do povećanja tržišnog udjela pa i profita, dok u politici pobjednik (ili pobjednička koalicija) dobivaju sve
- kod političkog marketinga kandidat je podložan bespoštednoj provjeri (imovine, životopisa, obitelji, sustava vrijednosti, moralnosti) s obzirom na to da se radi o izrazitim karakteristikama političke ponude
- u ekonomiji nije dopuštena negativna propaganda, dok je u sferi političkog marketinga izrazito je prisutna i to kroz proces dezavuiranja političkog protivnika
- kod ekonomskog marketinga nailazimo na mnogo manju mogućnost vrednovanja konkretnog ponašanja kao i realizacije postignutih ciljeva nego što je slučaj kod političkog marketinga.

Slika 6: Usporedba političkog i ekonomskog marketinga

<b>Usporedni prikaz marketinga u ekonomiji i politici</b>	
<i>Ekonomija</i>	<i>Politika</i>
tržište	– politička javnost
proizvod	– ideje, program, kandidat, stranka
potrošač	– birač
razlikovanje	– pozicioniranje (razlikovanje) proizvoda u odnosu prema drugima
prodaja	– propaganda-organizirano upoznavanje javnosti
profit	– rezultat izbora, podrška

Izvor: Šiber (2000., str. 149.-167.)

Političko tržište (cjelokupna politička javnost) je ključna točka u koncepciji političkog marketinga, a tržište koje čine birači možemo definirati kao najvažnije političko tržište. Kako bi se vodilo usmjerenu komunikaciju, jedna od najvažnijih zadaća marketinga (političkog) je napraviti segmentaciju političke javnosti/tržišta i definirati koja je ciljna javnost/birači.

Politička roba ili politički proizvod je predmet koji se razmjenjuje na političkom tržištu, a sadržan je od političkih ideja, stranačkih organizacija, političara (i njihovih osobnosti).

Kupci političke robe (potrošači) u kontekstu političkog tržišta su birači, kao što su i birači iz različitih kategorija koji nastoje poboljšati svoj položaj „prodajom“ svog glasa.

Kako bi se diferencirali na političkom tržištu, potrebno je povećati stupanj prepoznatljivosti i istaknuti prednosti političke robe u odnosu na konkurente. Koncept diferencijacije predstavlja upravo to – jasno razgraničenje i diferencijaciju vlastitih političkih dobara na političkom tržištu naspram konkurencije.

Kako u političkom marketingu nema prodaje kao u komercijalnom (ekonomskim) marketingu, tj. ustupanja nekog predmeta po unaprijed ugovorenoj cijeni, politički



marketing treba predstaviti javnosti kandidata, njegovo znanje i ideje te mu na taj način osigurati glasove na izborima.

Profit se u političkom marketingu ogleda kroz izbor kandidata na javnu funkciju.

Politički marketing odvija se isključivo u demokratskim društvima jer u totalitarnim društvima dominiraju procesi političkog djelovanja, prije svega političke propagande i indoktrinacije dok politički marketing zahvaća nedvojbeno šira područja i procese.

Preduvjeti za postojanje političkog marketinga prema Šiberu (2000.) su:

- svjesnost političara o postojanju metoda prodaje
- postojanje spona između politike i gospodarstva
- spremnost političara da prilagode svoje stavove sukladno rezultatima istraživanja
- postojanje komercijalnih medija
- postojanje reklamnih agencija
- postojanje znatnog iznosa dostupnih novčanih sredstava za vođenje kampanje
- smanjuje se udio građanstva zainteresiranog za političko djelovanje
- postojanje potrebe za dramatiziranje poslanih političkih poruka
- ne postoji visoka lojalnost na političkom tržištu spram političkih aktera.

Politički marketing je disciplina kojoj treba dati više prostora, i trebao bi biti u fokusu istraživača radi niza razloga. Sažetak tih razloga donosi Lees-Marshment (2019.).

Slika 7: Razlozi za istraživanje političkog marketinga

<b>Kako istraživanje internog marketinga doprinosi marketinškim istraživanjima</b>	<b>Zašto bi marketinški akademici trebali istraživati politički marketing</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pruža vrijednosno testno tržište za dublje razumijevanje javnog ponašanja</li> <li>2. Pomaže trgovcima razumjeti politiku, emotivni i osobni marketing</li> <li>3. Poboljšava razumijevanje neobičnih tržišta, izazovnijih dionika</li> <li>4. Potiče raznolikost u marketinškim istraživanjima</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jer je politika poput marketinga, a posao poput politike</li> <li>2. Jer će na taj način proširiti marketinšku disciplinu, vlastito razmišljanje i održavat će ih svježim</li> <li>3. Dobit će pragmatične prednosti kao što je medijska izloženost</li> <li>4. Ispunit će društvenu obvezu proučavanja političkog marketinga jer politika ima dubok utjecaj na društvo</li> </ol>

Izvor: Lees-Marshment (2019., str. 46.)

#### 4.2. Specifičnosti provođenja internog marketinga u političkim strankama

Interni politički marketing osjetljivo je područje jer u svom fokusu ima brigu o ljudima. Kako i upravljanje zaposlenicima koji su financijski motivirani (rade za plaću) može biti dovoljno teško, interni marketing još dodatno mora uzeti u obzir i volontere aktiviste kao i članove koji svoje vrijeme stavljaju na raspolaganje bez izravne financijske kompenzacije. Sve je veći raspon poslova unutar stranačkih organizacija koji se oslanjaju na vještine kao što su koordinacija, upravljanje ljudima, organizacija i međuljudska komunikacija i koji su povezani s unutarnjim političkim marketingom. Ti poslovi mogu se podijeliti na one najviše razine (voditelji kampanja, predsjednici stranaka) i na terensko osoblje (lokalni dužnosnici, volonteri na terenu, voditelji prikupljanja sredstava i sl.). S ciljem postizanja potpore – kako interno tako i eksterno na političkoj sceni, političari su uočili postojanje potrebe za unutarnjom organizacijskom potporom još od najranijih političkih nastojanja. Marketing unutar organizacije kao dio političkog marketinga može se primijeniti na interne aktere – ponajprije članove, a zatim i volontere. Primjenjujući tehnike i načela marketinga, cilj je osigurati postanak i ostanak volontera u svojstvu efikasnih aktivista za stranku jer

oni, simpatizeri iz najširih društvenih slojeva, baš kao i članovi, mogu imati značajan utjecaj na izbornu zadovoljstvo. Mnogi istraživači smatraju upravo članove žilama kucavicama stranaka. Članovima se unutar političkih organizacija povjeravaju brojni zadaci (Bannon, 2005.):

- sudjeluju u radu lokalnih ureda/podružnica
- doniraju novčana sredstva i sudjeluju u prikupljanju istih
- sudionici su internih debata
- dio su biračkog tijela
- pružaju informacije o lokalnoj tematici
- sudionici su lokalnih kampanja
- djeluju kao agitatori u vrijeme izbora
- motiviraju druge – pozivaju ih na izađu na izbore i glasaju
- bitan su čimbenik u mehanizmu socijalizacije.

Unutar organizacija koje svoje aktivnosti temelje na članstvu (u koje možemo ubrojiti i političke stranke) postoje određene specifičnosti i razlike u odnosu na one organizacije koje kao svoj temelj imaju zaposlenike koje na akcije pokreću različiti financijski motivatori.

Pema Bannonu (2005.), specifičnosti članova u odnosu na zaposlenike su:

- dobrovoljno se pridružuju organizaciji
- barijere za ulazak i izlazak su uobičajeno niske
- imaju slobodu kontrolirati svoje sudjelovanje i vlastiti stupanj uključenosti
- ne primaju naredbe (iako su članovi otvoreni za uvjeravanje, prisilu i mogu imati različite obveze)

- općenito su bez nadzora, ali im se može ponuditi obuka
- razine zadovoljstva, motivacije i predanosti članova variraju i fluidne su
- članovi se ne mogu otpustiti zbog lošeg učinka, samo disciplinski kazniti zbog kršenja pravila organizacije ili isključiti iz članstva
- članovi su organizacija; nema članova – nema organizacije
- članovi su organizacija i istovremeno su kupci - oni plaćaju članarinu i imaju očekivanja od usluge koju bi trebali dobiti
- očekuju od čelnika organizacije da pruže uslugu koja ima vrijednost; vođe (menadžeri) pokušavaju promicati uključenost, sudjelovanje, potporu vlastitim aktivnostima/pozicijama i stvarati zagovornike organizacije unutar članstva
- kolektivno mogu ukloniti/poništiti odabir viših dužnosnika organizacije ako žele, povući podršku ili napustiti organizaciju
- članovi podržavaju organizaciju i kao takvi su ušli u odnos koji je altruističan i koji može imati niska očekivanja od koristi koje primaju osim prilike da pokažu solidarnost.

Kao prilog činjenici da stranke trebaju pozornije istraživati što njihovi članovi žele i to im nuditi, možemo navesti argument da je stranačko članstvo i u stupnju predanosti, ali i u broju članova) i aktivnostima. Drugim riječima, globalni trend je smanjenje broja stranačkih članova, ali i njihove uključenosti u unutarstranačke procese. Stavovi i ponašanje stranačkih članova je također podložno promjenama tijekom vremena, kao što je slučaj i kod glasača te je interni marketing alat koji može pomoći s ciljem povećanja motiviranosti, podizanja razine predanosti, kooperativnosti i napora pristalica.

Korištenje internog marketinga podrazumijeva korištenje svih marketinških djelovanja (ne isključivo komunikacije) te, prema Bannonu (2005.), u tom kontekstu postoje četiri ključne sfere o kojima stranka treba povesti računa:

- Razvitak odnosa – kandidati ili stranke trebaju povesti računa o održavanju blisko povezanih vrijednosti sa svojim članovima jer su vrijednosti, uvjerenja i stavovi članova usko povezani s njihovima i uglavnom ih se zanemaruje.
- Oni vele da slušaju, čak ponekad stvarno i slušaju, ali ništa ne rade u tom pogledu – provođenje segmentacije internog tržišta i sastavljanje popisa internog članstva može pomoći kod razmjene informacija unutar organizacije o stavovima, očekivanjima, idejama članova i biti putokaz za daljnja djelovanja.
- Strategija komunikacije – kako bi potaknuli angažiranost i dugotrajnu potporu članova, priroda i način izabrane komunikacijske strategije treba odgovarati zahtjevima svake ciljne skupine. Artikulacija zajedničke vizije treba krenuti od zajedničkih stavova, a iz komunikacije bi trebalo ukloniti svaku pojedinu pogrešnu percepciju te je kreirati na način da bude prihvatljiva za članstvo i da omogućava, na određenoj razini, „povezivanje“ članova s njom.
- Analiza troška/koristi – kako bi mogli kreirati strategiju unutarstranačkog marketinga, treba napraviti procjenu troškova, ali i koristi koje interni marketing donosi. Kako za organizaciju, tako i za članove postoje troškovi koji nastaju u procesu internog marketinga. Dodatni angažman ljudi čini nefinancijske troškove provođenja internog marketinga.

Kako navodi Tomić (2014.), napori u provođenju internog marketinga u političkim strankama mogu biti usmjereni prema simpatizerima ili volonterima, prema segmentiranju članstva, prema komunikaciji s članstvom, za prikupljanje novčanih sredstava, ili uspostavljanje odnosa s jednom od ciljanih skupina (npr. s mladima).

Kod pristupa volonterima ili simpatizerima jednako važno kao uspostaviti vezu je održavati odnose. Kada pričamo o volonterima, treba istaknuti tri ključna aspekta upravljanja odnosima:

1. Planiranje: kroz razmatranje o motivirajućim faktorima, treba planirati njihovo regrutiranje, uloge i upravljanje s njima.
2. Angažiranje/regrutiranje: uključiti one osobe koje se uz najmanji trud daju uklopiti u tehnike provođenja kampanje, uzimajući u obzir njihove vještine, njihovu privrženost i predanost stranci ili kandidatu; potruditi se da poruke poslane volonterima budu segmentirane kada je to prikladno i moguće; analizirati što oni očekuju zauzvrat od

ulaganja svog vremena i to im ponuditi; poticati njihovu predanost; pomagati im u cijelom procesu i na taj način maksimalno iskoristiti njihov entuzijazam.

3. Menadžment: prema volonterima se odnositi kao prema novčanim resursima – analizirati raspoložive resurse s jedne i potrebe kampanje s druge strane; prirodu i ciljeve postavljenog zadatka uskladiti s potencijalom volontera; educirati volontere kada god je potrebno; volonterske aktivnosti koristiti za cjelokupnu kampanju; one volontere koji se iskažu u pojedinim područjima (koji se istaknu) treba promovirati.

S obzirom na to da se programi internoga marketinga mogu razviti za svaku skupinu članova, i s obzirom na specifične zahtjeve svake od tih skupina, segmentacija može biti korištena za članove podjednako kao za glasače. Stranke bi, na primjer, mogle razvijati i pružati usluge čije karakteristike i obilježja će omogućiti zadržavanje povjerenja pristalica tijekom dužeg vremenskog razdoblja umjesto stavljanja fokusa isključivo na birače za samo jedan izborni ciklus. Također, nuđenje simpatizerima različitih alternativa za formalno članstvo je jedna od opcija o kojima bi stranke u budućnosti trebale razmišljati.

Isto tako, kako bi postigle željeni efekt, stranke mogu primijeniti marketinške alate na članove, ali i na najšire slojeve u komunikacijskom smislu. Kao primjer možemo navesti pojedine stranke u Njemačkoj koje su, kako bi povećale svoje članstvo, koristile posebne oglase.

Kod prikupljanja novčanih sredstava, bitan izvor su upravo članovi, stoga je zadatak stranaka detektirati tko bi mogao biti potencijalni donator i zašto. Na sklonost doniranju utječu razni čimbenici kao što su simpatije prema kandidatu, slaganje sa stavom kandidata o pojedinim političkim pitanjima kao i potencijalni utjecaj kandidata na kreiranje zakona i društvo općenito. Dojam kod članstva da su iskorišteni može ostaviti činjenica da stranke traže donacije tijekom cijele kampanje. U procesu prikupljanja donacija treba ponuditi koristi donatorima kao što je npr. veći pristup stranačkom kandidatu, isto kao što prikupljanje donacija treba biti povezano s nekim postignutim rezultatima kod provođenja politika u prethodnom periodu. Također, zbog činjenice da se radi o osjetljivoj temi, prikupljanje novčanih sredstava treba biti organizirano zabavno s uključenom socijalnom komponentom.

Tomić (2014.) ističe da korištenje marketinga s ciljem dopiranja do određenih segmenata društva kao što su mladi treba biti jedna od opcija političkih stranaka jer se mladi mogu involvirati u stranačko djelovanje na način da postanu stranački pomladak (mladež) te na taj način dio stranačke strukture, tj. članovi stranke. Mladi se mogu angažirati na različitim projektima i bez da formalno postanu članovi stranke, tj. da zadrže status stranačkih pristalica. Mladi pokazuju učinkovitost kod aktivnosti na društvenim mrežama (na taj način se ciljaju skupine mladih, pogotovo one mlade koji stječu pravo za prvi izlazak na glasovanje) te su privrženi volonteri tijekom cijele kampanje. Kako bi članovi bili više involvirani u rad i život stranke te kako bi stranke omogućile da članstvo ima priliku referirati svoje stavove na razne teme, treba tome usmjeriti sve napore marketinga pa je unutar političkih stranaka potrebno mnogo šire integrirati interni marketing.

## **5. ISTRAŽIVANJE INTERNOG MARKETINGA POLITIČKIH STRANAKA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

### **5.1. Metodologija istraživanja**

Anketa se kao znanstvena metoda koristila u svrhu prikupljanja primarnih podataka ovoga istraživanja, a ispitanima je osigurana anonimnost prilikom popunjavanja. Za potrebe primarnog istraživanja (ankete) je preuzet, nadopunjen i prilagođen upitnik koji je korišten za potrebe istraživanja koje su Tortosa, Garcia i Moliner (2008.) proveli 2006. godine u Španjolskoj. Mjerni instrument i pitanja korištena u istraživanju su Tortosa, Garcia i Moliner preuzeli iz rada Lingsa i Greenleya (2005.) - Orijentacija ka internom marketingu (engleski IMO) jer prema njihovom stavu taj instrument najbolje obuhvaća suštinu koncepta internog marketinga te su isti neznatno doradili. Mjerni instrument u izvornom obliku (kod Lingsa i Greenleya) je imao pet dimenzija i tim dimenzijama je od strane Tortosa, Garcije i Molinera dodana još jedna dimenzija čiji zadatak je bio izmjeriti razinu kojom primjena internog marketinga utječe na zadovoljstvo djelatnika, koja je korištena kod Johlke i Duhana (2000.), a prethodno i kod Hunk, Chonko i Wood (1985.). Rezultati provedenog istraživanja Tortosa, Garcije i Molinera ukazuju na pouzdanost i validnost konstrukta IMO koji je konstruiran od četiri od pet dimenzija originalne ljestvice. Također je potvrđena i uzročna veza među tim dimenzijama. S obzirom na to da je već prethodno testiran i validiran, ovaj upitnik se pokazao kao instrument koji garantira visoku razinu pouzdanosti.

Kako je već i napisano, upitnik Tortosa, Garcije i Molinera (2008.) prilagodio je autor ovoga istraživanja tako da odgovara potrebama istraživanja političkih stranaka u Republici Hrvatskoj te to možemo smatrati doprinosom autora ovom radu kao i znanosti općenito.

Konstrukt orijentacije prema internom marketingu (IMO) sastoji se od 4 dimenzije razvrstane u 4 grupe pitanja:

1. neformalno generiranje informacija
2. formalno generiranje podataka



3. diseminacija informacija

4. odgovor na informacije.

Zadovoljstvo članova političkih stranaka svojim stranačkim djelovanjem čini petu grupu pitanja.

Na kraju samog upitnika dodana su pitanja sa sociodemografskim obilježjima ispitanika (dob, spol i razina obrazovanja).

U upitniku je korištena Likertova ljestvica s pet intenziteta (od 1 – ne slažem se uopće do 5 – u potpunosti se slažem).

Anketni upitnici su distribuirani u periodu siječanj – veljača 2022.

Sam upitnik je na internet postavljen uz korištenje *online* alata kojima se izrađuju upitnici – Google obrasci (Google Forms).

Za potrebe istraživanja upitnik je poslan indirektno na način da je poslana poveznica na upitnik *e-mailom* na službene adrese najvažnijih političkih stranaka u Republici Hrvatskoj (onim strankama koje imaju svoje predstavnike u Hrvatskom saboru) te se stranke zamolilo da distribuiraju dalje poveznicu na upitnik svom članstvu.

Također, korišten je i namjerni uzorak te su u isti uključeni pojedinci koji su prema saznanjima autora bili članovi političkih stranaka. Osobama iz uzorka upitnik je dostavljen direktno elektroničkim putem u obliku poveznice (e-mail, Viber, WhatsApp, Facebook Messenger).

Tablica 7: Stranke kojima je elektroničkom poštom dostavljena poveznica na upitnik

Naziv stranke	Adresa elektroničke pošte
SDP	info@sdp.hr
HDZ	hdz@hdz.hr
Centar	info@hrvatskaucentru.hr
SDSS	info@sdss.hr
HSS	hss@hss.hr
IDS	info@ids-ddi.com
HDSSB	info@hdssb.hr
MOST	press@most-hrvatska.hr
Domovinski pokret	info@domovinskipokret.hr
HNS	ured@hns.hr
HSLŠ	hsls@hsls.hr
Hrvatska stranka umirovljenika	strankahsu@hsu.hr
Možemo	info@mozemo.hr
Radnička fronta	info@radnickafronta.hr
Hrvatski suverenisti	kontakt@suverenisti.hr

Izvor: sastavio autor

Za statističku obradu podataka korišten je program SPSS Statistics.

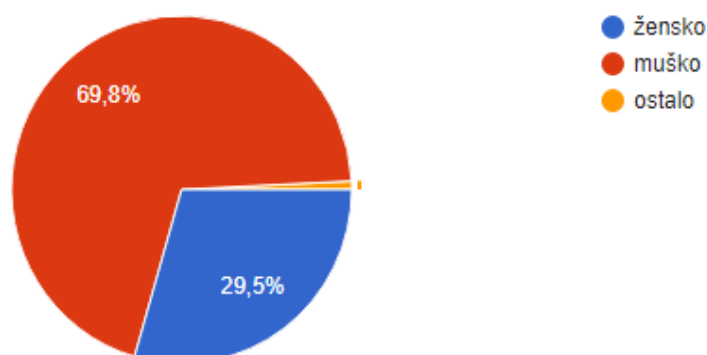
Prikupljeno je 129 pravilno ispunjenih upitnika i na temelju njih je napravljena analiza rezultata.

Od tog broja (N = 129), 90 je bilo muškaraca (69,8 %), 38 žena (29,5 %), a jedna se osoba izjasnila da pripada ostalim spolovima (0,8 %).

Grafikon 1: Spolna pripadnost ispitanika

Spol

129 odgovora



Izvor: obrada autora

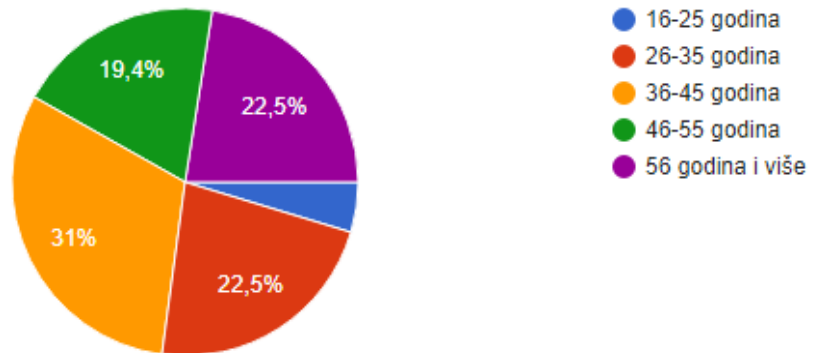
Kako je vidljivo, najviše ispitanika pripada dobnoj skupini 36 – 45 godina (31 %), dok 22,5 % ispitanika pripada dobnoj skupini 26 – 35 godina. Najmanje, samo 4,7 % ispitanika, pripada dobnoj skupini 16 – 25 godina što ukazuje na činjenicu da su mladi apolitični i teško ih je privoljeti na učlanjenje u stranke, da postanu stranačka mladež. Dobna skupina 46+ godina zastupljena je s 41,9 % u uzorku.

Čak 37,2 % ispitanika u uzorku završilo je određeni diplomski studij, 22,5 % ima titulu magistra ili su završili poslijediplomski specijalistički studij. Upitnik je ispunilo i 8 doktora znanosti (6,2 %). 20,2 % ispitanika je kao najviši stupanj obrazovanja navelo srednju školu, koja je i najniži stupanj obrazovanja koji su završili ispitanici iz uzorka (Grafikon 2 i Grafikon 3).

Grafikon 2: Dob ispitanika

Dob

129 odgovora

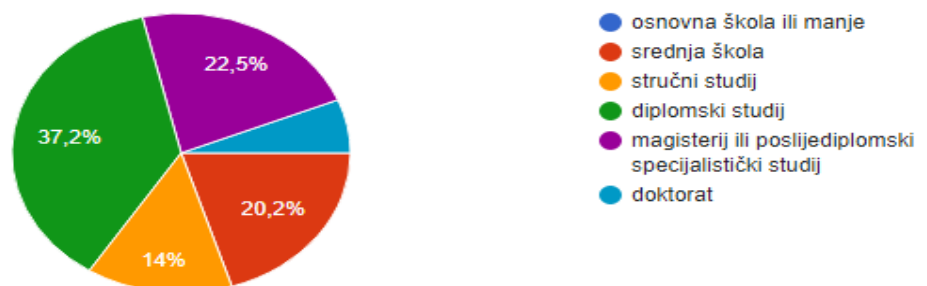


Izvor: obrada autora

Grafikon 3.: Postignuto obrazovanje ispitanika

Obrazovanje

129 odgovora



Izvor: obrada autora

## 5.2. Analiza rezultata istraživanja

Za potrebe obrade rezultata istraživanja korištena je deskriptivna statistika te su određene standardna devijacija i aritmetička sredina za svaku pojedinačnu varijablu, za svaku od dimenzija instrumenta za mjerenje (zbirno) kao i za konstrukt orijentacije prema internom marketingu (Tablica 8).

Tablica 8: Rezultati istraživanja primjene internog marketinga u političkim strankama u Republici Hrvatskoj

Oznaka	Varijabla	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
<b>1. Neformalno generiranje informacija</b>			
1.1.	U ovoj stranci dužnosnici nastoje saznati što članovi žele	3,21	1,16
1.2.	U ovoj stranci, kada se član ne ponaša sukladno postavljenim normama, dužnosnici nastoje saznati ima li nekih problema	3,05	1,19
1.3.	U ovoj stranci dužnosnici nastoje otkriti kako se član zaista osjeća vezano za djelovanje u stranci	2,95	1,27
1.4.	U ovoj stranci dužnosnici često pričaju s članovima kako bi se informirali o raznim aspektima njihova članstva i svega onoga što iz članstva proizlazi	2,94	1,22
<b>NEFORMALNO GENERIRANJE INFORMACIJA</b>		<b>3,04</b>	<b>1,07</b>
<b>2. Formalno generiranje podataka</b>			
2.1.	U ovoj stranci redovno se održavaju sastanci između dužnosnika i članova kako bi se raspravile teme od posebnog interesa članova	3,14	1,27

2.2.	U ovoj stranci dužnosnici se sastaju s članovima barem jednom godišnje kako bi diskutirali o budućim očekivanjima članova koja se tiču njihovog stranačkog djelovanja	3,67	1,18
2.3.	U ovoj stranci dužnosnici se sastaju s članovima kako bi nastojali saznati sve što im pričinjava zadovoljstvo vezano za djelovanje u stranci	3,00	1,20
<b>FORMALNO GENERIRANJE PODATAKA</b>		<b>3,27</b>	<b>1,12</b>
<b>3. Diseminacija informacija</b>			
3.1	U ovoj stranci uobičajeno se dužnosnici sastaju s članovima kako bi ih informirali o predmetima koji se tiču organizacije (ciljevi, strategije itd.)	3,43	1,18
3.2.	U ovoj stranci uobičajeno dužnosnici informiraju članove o raznim aspektima koji utječu na njihovo stranačko djelovanje	3,42	1,16
3.3.	U ovoj stranci dužnosnici informiraju sve članove	2,98	1,35
3.4.	U ovoj stranci dužnosnici informiraju članove o problemima u stranci koje su prethodno ustvrdili	3,12	1,20
<b>DISEMINACIJA INFORMACIJA</b>		<b>3,24</b>	<b>1,06</b>
<b>4. Odgovor na informacije</b>			
4.1.	U ovoj stranci, kada dužnosnici saznaju da članovi nisu zadovoljni njihovim vođenjem politike, poduzimaju odgovarajuće korektivne mjere	2,74	1,18
4.2	U ovoj stranci, kada dužnosnici prime sugestije od članova, potrudu se primijeniti ih	3,00	1,14
4.3.	U ovoj stranci dužnosnici mijenjaju svoje ponašanje kada im članovi iskažu svoje nezadovoljstvo	2,66	1,14

4.4.	Nakon što informiraju članove, dužnosnici djeluju kako bi poboljšali uvjete političkog djelovanja za članove	2,99	1,18
4.5.	Dužnosnici se ponašaju u skladu s onime što članovi očekuju od njih	2,98	1,12
<b>ODGOVOR NA INFORMACIJE</b>		<b>2,88</b>	<b>1,01</b>
<b>KONSTRUKT ORIJENTACIJE NA INTERNI MARKETING (1-4)</b>		<b>3,08</b>	<b>1,06</b>
<b>5. Zadovoljstvo članova</b>			
5.1	Osjećam da je moje stranačko djelovanje korisno	3,69	1,11
5.2.	U svojoj stranci osjećam da radim nešto što je vrijedno truda	3,67	1,17
5.3.	Smatram da je moje stranačko djelovanje interesantno	3,63	1,04
5.4.	Osjećam da me moje stranačko djelovanje zadovoljava	3,49	1,04
5.5.	Ako bih ponovno morao/morala birati, ponovno bih izabrao/izabrala ovu stranku	4,36	1,02
5.6.	Općenito, veoma sam zadovoljan/zadovoljna svojim stranačkim djelovanjem	3,57	1,09
<b>ZADOVOLJSTVO ČLANOVA</b>		<b>3,73</b>	<b>0,92</b>

Izvor: obrada autora

Najmanja vrijednost (ocjena) kojom su ispitanici ocijenili svako od postavljena 22 pitanja je bila 1 (minimum), dok je najveća vrijednost (maksimum) kojom su ispitanici ocijenili svako od postavljenih pitanja bila 5.

Na temelju rezultata istraživanja možemo prihvatiti temeljnu (radnu) hipotezu koja glasi: primjena koncepta internog marketinga u političkim strankama u Republici Hrvatskoj je osrednja. Ispitanici su konstrukt orijentacije na interni marketing u političkim strankama ocijenili prosječnom ocjenom 3,08 što govori u prilog postavljenoj

hipotezi i ukazuje na nedostatak sistematičnog pristupa kod provođenja internog marketinga u političkim strankama koje djeluju u Republici Hrvatskoj. Također, ukazuje na možebitni nedostatak znanja o važnosti internog marketinga u stranačkih čelnika kao i na izostanak svijesti da provođenje internog marketinga strankama može pomoći postići zacrtane ciljeve. Ispitanici su pogotovo nezadovoljni segmentom internog marketinga koji se odnosi na odgovor na informacije koji je ocijenjen prosječnom ocjenom 2,88. Stoga, može se potvrditi i pomoćna hipoteza (H4) koja glasi: primjena aktivnosti proizašlih iz rezultata istraživanja na niskoj je razini. Članovi stranaka su pogotovo nezadovoljni činjenicom da izostaje reakcija čelnika stranaka nakon što su dobili impulse s terena. Naročito je porazna prosječna ocjena za konstataciju: u ovoj stranci dužnosnici mijenjaju svoje ponašanje kada im članovi iskažu svoje nezadovoljstvo (2,66). Mnogo bolju prosječnu ocjenu nije dobila ni konstatacija: u ovoj stranci, kada dužnosnici saznaju da članovi nisu zadovoljni njihovim vođenjem politike, poduzimaju odgovarajuće korektivne mjere – samo 2,74. Također, očito je iz rezultata istraživanja da su ispitanici nezadovoljni elementima neformalnog generiranja informacija s obzirom na to da se među četiri najgore ocijenjene konstatacije nalaze dvije iz toga dijela i to: u ovoj stranci dužnosnici često pričaju članovima kako bi se informirali o raznim aspektima njihova članstva i svega onoga što iz članstva proizlazi (1.4) te u ovoj stranci dužnosnici nastoje otkriti kako se član zaista osjeća vezano za djelovanje u stranci (1.3). S obzirom na prosječne ocjene koje su dobile te konstatacije (2,94 odnosno 2,95) stranački dužnosnici moraju poraditi na neformalnoj komunikaciji s članovima kako bi eliminirali njihovo nezadovoljstvo ovim segmentom.



Tablica 9: Varijable istraživanja s najnižim prosječnim ocjenama

Br.	Varijabla	Aritmetička sredina
4.3.	U ovoj stranci dužnosnici mijenjaju svoje ponašanje kada im članovi iskažu svoje nezadovoljstvo	2,66
4.1.	U ovoj stranci, kada dužnosnici saznaju da članovi nisu zadovoljni njihovim vođenjem politike, poduzimaju odgovarajuće korektivne mjere	2,74
1.4.	U ovoj stranci dužnosnici često pričaju s članovima kako bi se informirali o raznim aspektima njihova članstva i svega onoga što iz članstva proizlazi	2,94
1.3.	U ovoj stranci dužnosnici nastoje otkriti kako se član zaista osjeća vezano za djelovanje u stranci	2,95

Izvor: obrada autora

Pomoćnu hipotezu H2 (zadovoljstvo članova političkih stranaka u Republici Hrvatskoj odgovara stupnju razine primjene internog marketinga u tim istim strankama) s obzirom na rezultate istraživanja možemo odbaciti. Naime, uočljiva je statistički značajna razlika u aritmetičkim sredinama (prosjecima) i to na razini signifikantnosti manjoj od 0,001 ( $p < 0.001$ ) s obzirom na to da aritmetička sredina zadovoljstva članova iznosi 3,73 dok aritmetička sredina razine primjene internog marketinga iznosi 3,08. Uzroke većeg stupnja zadovoljstva članova političkih stranaka od razine primjene internog marketinga možemo potražiti u samim razlozima političkog djelovanja članova, koji su spremni „istrpjeti“ (prihvatiti) nezadovoljstva raznim elementima koji proizlaze iz njihovog članstva ako smatraju da je njihov rad za opće dobro doprinio boljitku zajednice. Štoviše, ako su oni zadovoljni rezultatima svog stranačkog djelovanja, često i zanemaruju negativne elemente koji bi im u drugim djelatnostima utjecali na razinu zadovoljstva. Ovaj podatak ukazuje na činjenicu da stranački članovi posjeduju određenu razinu empatije, osjećaja za pravednost, obzirnosti, savjesti i društvene osjetljivosti (iako je često percepcija pučanstva drukčija) što im pomaže

zatomiti i određena nezadovoljstva ako smatraju da je njihovo djelovanje svrsishodno i rezultira općim dobrom.

Pomoćna hipoteza H3 (napori stranačkih dužnosnika da istraže potrebe i želje članova stranke su osrednji) može se potvrditi s obzirom na prosječnu ocjenu varijabli „neformalno generiranje informacija“ i „formalno generiranje podataka“ koja iznosi 3,14. Kako bi na očekivanja stranačkih članova mogli adekvatno odgovoriti, stranački čelnici moraju prethodno istražiti stavove članova i već spomenuta očekivanja. S obzirom na rezultate istraživanja, to se ne radi u adekvatnoj mjeri i također je nešto o čemu stranački čelnici trebaju povesti računa. S obzirom na to da je već u ovom radu naglašeno da su članovi temelj i okosnica svake stranke, vođenje ozbiljne politike zahtijeva da se te iste članove uključiva u procese koji se odvijaju unutar stranaka, a sve s ciljem postizanja zadovoljavajućih rezultata na tržištu, tj. političkoj areni, tj. na izborima. Ako bitni elementi, kao što je provođenje internog marketinga, budu zanemareni, ni stranke ne mogu očekivati zapažene rezultate.

Također, kod provođenja internog marketinga postoje i određeni elementi s kojima su ispitanici u većoj mjeri zadovoljni kao što su iskazali i zadovoljstvo određenim elementima svog stranačkog djelovanja. U sljedećoj tablici može se vidjeti najbolje ocijenjene varijable iz upitnika.

Tablica 10: Varijable istraživanja s najvišim prosječnim ocjenama

Br.	Varijabla	Aritmetička sredina
5.5.	Ako bih ponovno morao/morala birati, ponovno bih izabrao/izabrala ovu stranku	4,36
5.1	Osjećam da je moje stranačko djelovanje korisno	3,69
2.2.	U ovoj stranci dužnosnici se sastaju s članovima barem jednom godišnje kako bi diskutirali o budućim očekivanjima članova koja se tiču njihovog stranačkog djelovanja	3,67
5.2.	U svojoj stranci osjećam da radim nešto što je vrijedno truda	3,67

Izvor: obrada autora

Promatrajući Tablicu 10, u kojoj su istaknute varijable s najvišim ocjenama iz upitnika, zapaža se da dominiraju one varijable koje se nalaze u dijelu vezanom za zadovoljstvo članova. Tako je konstatacija: „ako bih ponovno morao/morala birati, ponovno bih izabrao/izabrala ovu stranku“ dobila prosječnu ocjenu 4,36 što ukazuje na činjenicu da većina ispitanika nije sklona promjeni stranaka već pokazuje veliku razinu vjernosti stranci kojoj trenutno pripadaju. Samo troje ispitanika iz uzorka pokazuje apsolutno neslaganje s ovom tvrdnjom dok se čak 83 ispitanika apsolutno slaže s ovom konstatacijom. Konstatacija: „osjećam da je moje stranačko djelovanje korisno“ slijedi s prosječnom ocjenom 3,69. Jedina varijabla koja se s prosječnom ocjenom (3,67) „ugurala“ među 7 najbolje ocijenjenih varijabli, a da nije iz dijela koji se odnosi na zadovoljstvo članova, je varijabla 2.2. (u ovoj stranci dužnosnici se sastaju s članovima barem jednom godišnje kako bi diskutirali o budućim očekivanjima članova koja se tiču njihovog stranačkog djelovanja). Ova varijabla nalazi se u dijelu upitnika koji se odnosi na formalno generiranje podataka što pokazuje da se unutar stranaka ipak poštuje forma kada se radi o redovitosti sastanaka na kojima se diskutira o budućem djelovanju članova.

Posebno je zanimljiva činjenica koja proizlazi iz rezultata istraživanja koja pokazuje da su žene generalno zadovoljnije razinom provođenja internog marketinga u političkim

strankama u Republici Hrvatskoj. Prosječna ocjena kojom su žene ocijenile ovu dimenziju je 3,21 u odnosu na prosječnu ocjenu 3,08 kojom su muškarci ocijenili dimenziju provođenja internog marketinga. Nasuprot tomu, žene su generalno manje zadovoljne stranačkim djelovanjem od muškaraca. One su, naime, dimenziji zadovoljstva članova dali prosječnu ocjenu 3,65 u odnosu na ocjenu 3,78 kojom je ocijenila muška populacija iz uzorka. Ovaj rezultat pokazuje značajne razlike u percepciji stranačkog djelovanja između muškaraca i žena te otvara prostor za različite pristupe kod osmišljavanja stranačkih aktivnosti za oba spola.

Dvije konstatacije koje su dobile najnižu prosječnu ocjenu u cijelom upitniku (u ovoj stranci dužnosnici mijenjaju svoje ponašanje kada im članovi iskažu svoje nezadovoljstvo te u ovoj stranci, kada dužnosnici saznaju da članovi nisu zadovoljni njihovim vođenjem politike, poduzimaju odgovarajuće korektivne mjere) ukazuju na činjenicu da stranački čelnici trebaju prilagoditi svoje ponašanje očekivanjima članstva te, ako za to postoji potreba, i korigirati određene politike što bi zasigurno dovelo do većeg zadovoljstva stranačkih članova, a posljedično i do boljih izbornih rezultata.

Neformalna druženja (organizacija raznih zabavnih, sportskih, kulturnih, obrazovnih, edukacijskih, gastronomskih i sličnih događanja) nameću se kao rješenja za djelomičnu ili potpunu eliminaciju problema niske razine zadovoljstva članova neformalnim generiranjem informacija te stranačka vodstva trebaju dodatno poraditi na ovom segmentu.

### 5.3. Ograničenja provedenog istraživanja i preporuke za buduća istraživanja

Istraživanje za potrebe ovog rada provedeno je putem anketnog upitnika koji je distribuiran elektroničkim putem (e-mail, Viber, WhatsApp, Facebook Messenger). Relativno mali uzorak od 129 ispitanika je ograničavajuća okolnost ovog istraživanja i otežava generalizaciju rezultata. Za veću relevantnost i dobivanje točnijih rezultata uzorak bi trebao biti veći, iako je i ovoliki uzorak poslužio za potvrđivanje/odbacivanje postavljenih hipoteza. Ograničenje istraživanja je i struktura uzorka s obzirom na to da dominira muški spol u odnosu na ženski jer taj omjer ne izražava stvarnu strukturu članstva.

S obzirom na slanje upitnika strankama posredstvom elektroničke pošte, ta pošta je u mnogo slučajeva dospjela do stranačkih čelnika te zbog tog nedostatka kontrole nije moguće utvrditi tko je zaista i popunio upitnik, a tko u konačnici nije – čelnici koji mogu ponuditi lažne odgovore ili „obični“ članovi. Zbog toga se ne može potvrditi vjerodostojnost svakog pojedinog odgovora u upitniku. Također, moguće je da su čelnici prosljedili upitnike samo pojedinim članovima, a ne cjelokupnom članstvu stranke.

Postoji mogućnost da su anketni upitnik većinom popunjavali ispitanici iz određenih sredina kao i da nije ravnomjerno obuhvaćeno članstvo stranaka u svim jedinicama.

Za buduća istraživanja bilo bi uputno formirati dva upitnika kojima će se ispitivati razina provođenja internog marketinga u političkim strankama u Republici Hrvatskoj – jedan kojim će se ispitivati percepcija „običnih“ članova na uzorku koji će biti veći no što je to u ovom istraživanju te jednog kojim će se ispitivati percepcija stranačkih čelnika. Takvo istraživanje bi poslužilo kao dobra podloga za ocjenjivanje objektivnosti čelnika za ovu dimenziju stranačkog djelovanja.

Također, svrsishodno bi bilo istražiti razinu provođenja internog marketinga u strankama koje djeluju na razini Republike Hrvatske u usporedbi s izbornim rezultatima tih stranaka. Na taj način bi mogli procijeniti u kojoj mjeri je interni marketing zaista važan u stranačkom djelovanju, tj. kakva je korelacija između aktivnosti koje se odnose na interni marketing i izbornih rezultata.

S obzirom na rezultate provedenog istraživanja, važno je detaljnije istražiti razloge slabijeg zadovoljstva žena u odnosu na muškarce kada govorimo o stranačkom djelovanju i njihovoj ulozi u stranačkom životu općenito.

Jednako tako, zanimljivo bi bilo istražiti u kolikoj mjeri povećanje razine provođenja internog marketinga u političkim strankama u Republici Hrvatskoj dovodi do povećanja zadovoljstva članova, a posljedično i do boljih izbornih rezultata tih istih stranaka.

## 6. ZAKLJUČAK

Koncept internog marketinga počeo se razvijati 70-ih godina i to u području usluga, počivajući na pretpostavci da se ne može postići zadovoljstvo korisnika ako sami zaposlenici nisu zadovoljni i motivirani. Dakle, u temeljima uspješnog poduzeća nalaze se vješti, educirani, zadovoljni i motivirani zaposlenici. Suvremena ekstenzija ovoga koncepta predstavlja težnju za izgradnjom marke poslodavca (engl. *employer branding*). Koncept je primjenjiv ne samo uslužnom, već i u proizvodnom sektoru te kod profitnih i neprofitnih organizacija.

Upravo kod političkih stranaka, kao neprofitnih organizacija, postoji potencijal razvoja i primjene internog marketinga. Naime, političke stranke su vrlo važan čimbenik suvremenog društva te i one djeluju u dinamičnom okruženju, a svoj uspjeh mjere na izborima. Iste su itekako spoznale važnost tzv. eksternog marketinga, no često zanemaruju ljude odnosno vlastite članove, koji, ako se osjećaju zadovoljnima i motiviranima, mogu značajno pridonijeti uspjehu političke stranke, i to marketingom od usta do usta, strastvenom „prodajom ideje“ za koje se stranke bore, spremnošću na veće žrtve u provođenju aktivnosti i slično. Stoga, stranke trebaju ojačati vezu s vlastitim članstvom s ciljem da ono postane najvjerodostojniji medij prenošenja političkih ideja. Navedeno jačanje veza i postizanje zadovoljstva članstva rukovodstva mogu postići ako spoznaju način funkcioniranja internog marketinga koji počiva na potrebama i željama članstva te spoznaju i interne marketinške aktivnosti koje je nužno poduzeti s tim ciljem.

Rezultati provedenog istraživanja nedvojbeno ukazuju na potrebu cjelovitijeg provođenja koncepta internog marketinga u političkim strankama u Republici Hrvatskoj, jednako kao i što rezultati prethodno provedenih istraživanja ukazuju. Prosječna ocjena od 3,08 kojom su ispitanici ocijenili konstrukt orijentacije na interni marketing u političkim strankama govori u prilog postavljenoj glavnoj hipotezi koja konstatira da je primjena koncepta internog marketinga u političkim strankama u Republici Hrvatskoj osrednja što ukazuje na nedostatak sistematičnog pristupa kod provođenja internog marketinga u političkim strankama koje djeluju u Republici Hrvatskoj. Također, sukladno rezultatima istraživanja možemo zaključiti da postoji veća spremnost muškaraca da sudjeluju u istraživanjima ovakve vrste ili pak da je broj muškaraca involviran u stranačka članstva veći.

Zbog svega navedenog, potrebno je uložiti napore u dodatna istraživanja uloge internog marketinga u političkim strankama, ali i ostalim organizacijama (kako profitabilnim tako i neprofitabilnim) koje djeluju na području Republike Hrvatske jer postoji prostor za znatna poboljšanja u tom dijelu.

## POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Ahmed, P.K., Rafiq, M. (2002.) Internal marketing: tools and concepts for customer focused management. Oxford: Elsevier
2. Evans, J.R., Berman B. (1994.) Marketing, University of Michigan, Macmillan Publishing Company Homewood Ill.
3. Koekemoer, L. (2004.) Marketing communications, Lansdowne, South Africa: Juta Academic
4. Kotler, P. (1998.) Upravljanje marketingom 1, Zagreb: Informator
5. Kotler, P. (1994.) Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola, Zagreb: Informator
6. Kotler, P. (2001.) Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola, 9. izdanje, Zagreb: MATE d.o.o.
7. Kotler, P. et al. (2006.) Osnove marketinga, 4. europsko izdanje, Zagreb: MATE d.o.o.
8. Kotler, P., Keller, K. L. (2008.) Upravljanje marketingom, 12. izdanje, Zagreb: MATE d.o.o.
9. Lees-Marshment, J. (2001) Political Marketing and British Political Parties: The Party's Just Begun, Manchester University Press
10. Maarek., P. J. (1995.) Political Marketing and Communication, John Libbey Eurotext Limited
11. McCarthy, J. E., Perreault, W. D. (1993.) Basic Marketing – A Global Managerial Approach, IRWIN,



12. Meler, M. (2005.) Osnove marketinga, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
13. Michels, R., Lipset, S.M. (1999.) Political Parties: A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy, New York: Routledge
14. Ozretić Došen, Đ. (2002.), Osnove marketinga usluga, Zagreb: Mikrorad d.o.o.
15. Ozretić Došen, Đ. (2010.), Osnove marketinga usluga, Drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb: Mikrorad d.o.o.
16. Previšić, J., Bratko S. (2001.) Marketing, Zagreb: Sinergija
17. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2007.) Osnove marketinga, Zagreb: Adverta
18. Previšić, J. et al. (2004.) Marketing, Zagreb: Adverta
19. Seyd, P., Whiteley P., (1992) Labour's Grass Roots: The Politics of Party Membership. Oxford: Clarendon Press
20. Stanton, W. J., Sommers, M. S., Barnes J. G., (1985.) Fundamentals of Marketing, 4th Canadian Ed., Toronto: McGraw-Hill Ryerson Ltd.
21. Sudar, J., (1984.) Promotivne aktivnosti, 2. izdanje, Zagreb: Informator
22. Tomić, Z., (2014.) Politički marketing – Načela i primjena, Mostar, Sveučilište u Mostaru
23. Varey R..J., Lewis B.R.,(2000.) Internal Marketing: directions for management, London: Routledge
24. Vranešević, T.,(2000.) Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Zagreb: Golden marketing

Članci:

1. Agti, D., Louafi, K. (2019.) Effect of internal market orientation on organizational commitment: applied study at Algerian hotels, *Roa Iktissadia Review*, 9 (1), str. 101-112.
2. Ahmed P.K., Rafiq, M. (2003.) Internal marketing issues and challenges, *European Journal of Marketing*, 37 (9), str. 1177-1186.
3. Akhavan Kharazian, M. (2021.) Multilevel Analysis of the Impact of Employee Internal Marketing on Servicing Service Quality Mediated by Organizational Commitment and Job Satisfaction in the Hospitality Industry, *Tourism Management Studies*, 16 (54), str. 239-277
4. Akroush, M.N. et al. (2013.) Internal marketing and service quality in restaurants, *Marketing Intelligence & Planning*, 31 (4), str. 304-336.
5. Almahamid, S. et al. (2010.) The relationship between perceived usefulness, perceived ease of use, perceived information quality, and intention to use e-government. *Journal of Theoretical & Applied Information Technology*, 11, str. 30-44.
6. Bannon, D. P. (2005.) Internal marketing and political marketing, Paisley Business School, University of Paisley, PSA.
7. Bennett, A.M. et al. (2019.) The impact of perceptions of politician brand warmth and competence on voting intentions, *Journal of Product & Brand Management*, 28 (2), str. 256-273
8. Berry L.L., Parasurman A, Zeithaml V. (1991.): Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale, *Journal of Retailing* 67 (4), str. 420-450.
9. Berry, L. L., Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. (1991.) Understanding customer expectations of service, *Sloan management review*, 32 (3); *ABI/INFORM Global*, str. 39-48.

10. Booms, B.H., Bitner, M.J. (1981.) Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms, Marketing of Services, American Marketing Association, str. 47-51.
11. Boukis, A. (2019.) Internal market orientation as a value creation mechanism. Journal of Services Marketing, 33 (2), str. 233–244.
12. Boukis, A., Kabadayi, S. (2020.) A classification of resources for employee-based value creation and a future research agenda, European Management Journal, 38 (6), str. 863-873.
13. Boukis, A. et al.. (2021.) Unveiling front-line employees' brand construal types during corporate brand promise delivery: A multi-study analysis. Journal of Business Research, Elsevier, 131 (1), str. 673-685.
14. Branham, L. (2005.) Planning to become an employer of choice, Journal of organizational Excellence, 24 (3), str.57-68.
15. Bulmer, D., DiMauro, V. (2009.) Executive summary from the society for new communications research study: The new symbiosis of professional networks: Social media's impact on business and decision-making, Journal of New Communications Research, 4 (2), str. 93-100.
16. Caurana A., Calleya P. (1998.) The effect on internal marketing on organisational commitment among retail bank managers, International Journal of bank marketing, 16 (3), str. 108-116.
17. Chen, Q. et al. (2021.) Internal marketing, employee satisfaction and cultural congruence of Gulf airlines, Tourism Review, 76 (6), str. 1214-1227.
18. Chiu, W., Won, D., Bae, J.S. (2020.) Internal marketing, organizational commitment, and job performance in sport and leisure services, Sport, Business and Management, 10 (2), str. 105-123.
19. Cronin Jr, J.J., Taylor, S.A. (1992.) Measuring service quality: a reexamination and extension, Journal of marketing, 56 (3), str. 55-68.

20. Darling, J.R., Taylor, R.E. (1989.) A model for reducing internal resistance to change in a firm's international marketing strategy, *European Journal of Marketing*, 23 (7), str. 34-41.
21. De Bruin-Reynolds, L., Roberts-Lombard, M., De Meyer, C. (2015.) The traditional internal marketing mix and its perceived influence on graduate employee satisfaction in an emerging economy, *Journal of Global Business and Technology*, 11 (1), str. 24-38.
22. Đokić, T., Pepur, M., Arnerić, J. (2015.) Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na tržištu financijskih usluga, *Ekonom. misao praksa DBK*, 24 (1), str. 49-79.
23. El Samen, A.A., Alshurideh, M. (2012.) The impact of internal marketing on internal service quality: A Case Study in a Jordanian pharmaceutical company. *International Journal of Business and Management*, 7 (19), str. 84-96.
24. Flipo, J. P. (1986.) Service Firms: Interdependence of External and Internal Marketing Strategies, *European Journal of Marketing*, 20 (8), str. 5-14.
25. Frye, W.D. et al. (2020.) What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry?, An internal marketing approach. *International Journal of Hospitality Management*, 85.
26. George, W. R. (1990.), Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level, *Journal of Business Research*, 20 (1), str. 63-70.
27. Glassman, M., McAfee, B. (1992,) Integrating the personnel and marketing functions: The challenge of the 1990s, *Business Horizons*, 35 (3), str. 52-59.
28. Gounaris, S., Chrysochoidis, G., Boukis, A. (2020.) Internal market orientation adoption and new service development (NSD): Gearing up the internal performance of NSD teams, *European Journal of Marketing*, 54 (7), str. 1641-1674.
29. Grönroos, C. (1981.) Internal marketing – an integral part of marketing theory, *Marketing of services*, 14, str. 236-238.

30. Grubor, A. (2010.) Marketing i uslužna ekonomija, Časopis „Ekonomске teme“, 4, str. 531-545.
31. Hamilton-Ibama, E.-O. L., Jaja, H. (2021.) Internal Marketing and Marketing Effectiveness in the Banking Industry in Port Harcourt, International Journal of Management and Marketing Systems, 13 (9), str. 82 – 94.
32. Hu, Q., Schaufeli, W.B. (2011.) Job insecurity and remuneration in Chinese family-owned business workers, Career Development International, 16 (1), str. 6-19.
33. Huang, Y.T. (2020.) Internal marketing and internal customer: a review, reconceptualization, and extension, Journal of Relationship Marketing, 19 (3), str. 165-181.
34. Ingram, R. (2013.) Emotions, Social Work Practice and Supervision: An Uneasy Alliance? Journal of Social Work Practice, 27, str. 5-19.
35. Jahani, B., Javadein, S.R.S., Jafari, H.A. (2010.) Measurement of enterprise architecture readiness within organizations. Business Strategy Series. 11 (3), str. 177-191.
36. Jingqi Q., Boukis, A., Storey, C. (2021.) Internal Marketing: A Systematic Review, Journal of Marketing Theory and Practice, 30 (1), str. 53-67.
37. Johlke, M.C., Duhan, D.F. (2000.) Supervisor Communication Practices and Service Employee Job Outcomes, Journal of Service Research, 3 (2), str. 154-165.
38. Kohli, A. K., Jaworski, B. J. (1993) Market orientation: Antecedents and consequences. Journal of Marketing, 57 (3), str. 53–70.
39. Kotler, P. (1972.) A Generic Concept of Marketing, Journal of Marketing, 36 (2), str. 46-54.
40. Lees-Marshment, J. (2019.) Marketing Scholars and Political Marketing: the Pragmatic and Principled Reasons for Why Marketing Academics Should Research the Use of Marketing in the Political Arena, Springer Science and Business Media, 6 (3-4), str. 41-48.

41. Maniam, V.A., Uli, J. (2011.) Analysis of managers' learning behavior at workplace. In Proceeding of the International Conference on e-Education, Entertainment and e-Management, str. 352-355.
42. Mansoor, M. et al. (2011.) The impact of job stress on employee job satisfaction a study on telecommunication sector of Pakistan, *Journal of Business Studies Quarterly*, 2 (3), str. 50-56.
43. Matos, M., Fernandes, T. (2021.) Volunteer engagement: drivers and outcomes on non-profits' co-creation of value, *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, str. 1-20.
44. Mazzarolo, A.H., Mainardes, E.W., Montemor, D.S. (2021.) Effects of internal marketing on strategic orientations in the banking sector, *International Journal of Bank Marketing*, 39 (5), str. 810-833.
45. Melián-González, S., Bulchand-Gidumal, J. (2016,) Worker word of mouth on the internet: Influence on human resource image, job seekers and employees, *International Journal of Manpower*, 37 (4), str.. 709-723.
46. Miller, V.D., Johnson, J.R., Grau, J. (1994.) Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change, *Journal of Applied Communication Research*, 22, str. 59-80.
47. Mornay, R. L. (2010.) Employees as customers-an internal marketing study of the AVIS car rental group in South Africa, *African Journal of Business Management*, 4 (4), str. 362-372.
48. Narver, J.C., Slater, S.F. (1990.) The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of marketing*, 54 (4), str. 20-35.
49. O'Leary, R., Iredale, I. (1976.) The marketing concept: quo vadis?, *European Journal of Marketing*, 10 (3), str. 146-157.
50. Owomoyela, S.K., Oyeniyi, K.O., Ola, O.S. (2013.) Investigating the impact of marketing mix elements on consumer loyalty: An empirical study on Nigerian

Breweries Plc. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 4 (11), str. 485-496.

51. Ozretić Došen, Đ., Prebežac, D. (2000.) Interni marketing u uslužnim poduzećima - primjer zrakoplovnih kompanija, *Časopis „Acta turistica“*, 12 (1), str. 18-36.

52. Paço, A., Agostinho, D. (2012.) Does the kind of bond matter? The case of food bank volunteer, *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 9 (2), str. 105–118.

53. Paliaga, M., Bašić, I., Strunje, Ž. (2010.) Primjena internog marketinga u poduzećima Republike Hrvatske, *Časopis „Ekonomska misao i praksa“*, 14 (2), str. 211-223.

54. Pap, A. (2020.) Istraživanje političke apatije u Republici Hrvatskoj – smjernice za politički marketing, *Ekonomski pregled*, 71 (2), str. 109-151.

55. Parasuraman, A., Ziethaml, V., Berry, L.L. (1988.) SERVQUAL: A Multiple - Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, 62 (1), str. 25.

56. Park, J. H., Tran, T. B. H. (2020.) From internal marketing to customer-perceived relationship quality: Evidence of Vietnamese banking firms, *Total Quality Management and Business Excellence*, 31 (7–8), str. 777–799.

57. Piercy, N.F., Morgan, N.A. (1989.) Internal Marketing: A Review and Some InterDisciplinary Research Challenges, *International Journal of Service Industry Management* 6 (1), str. 40-63.

58. Piercy, N.F., Morgan, N.A. (1990.) Internal Marketing: Making Marketing Happen, *Marketing Intelligence and Planning*, 8 (1), str. 4-6.

59. Piercy, N.F., Morgan, N.A. (1990.) Organisational context and behavioural problems as determinants of the effectiveness of the strategic marketing planning process, *Journal of Marketing Management* 6 (2), str. 127-143.

60. Piercy, N.F., Morgan, N.A. (1991.) Internal marketing - The missing half of the marketing programme, *Long Range Planning* 24 (2), str. 82-93.
61. Penner, L., (2004.) Volunteerism and social problems: Making things better or worse?, *Journal of Social Issues*, 60 (3), str. 645–666.
62. Post, J.E., Altman, B.W. (1994.) Managing the environmental change process: barriers and opportunities, *Journal of Change Management*, 7 (4), str. 464-481.
63. Rafiq, M., Ahmed, P.K. (1998.) A customer-oriented framework for empowering service employees, *Journal of Services Marketing*
64. Rafiq, M., Ahmed, P.K. (2000.) Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension, *Journal of Services Marketing*, 14 (6), str. 449-462.
65. Rasyida D.R. et al. (2016.) Assessing Service Quality: A Combination of SERVPERF and Importance Performance Analysis, *MATEC Web of Conferences* 6
66. Rokić, S., Komen First, I. (2015.) Primjena internog marketinga i njeni učinci na korporativnu kulturu u djelatnosti trgovine u Republici Hrvatskoj, *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*. 3 (1). str. 55-68.
67. Rothschild, M. (1979) Marketing Communications in Nonbusiness Situations or Why it's so Hard to Sell Brotherhood Like Soap, *Journal of Marketing*, 43, str. 11-20.
68. Ružić E., Paliaga M., Benazić D. (2016.) Measuring the relationship between internal marketing and job satisfaction, motivation and customer orientation in utility (municipal) services, 24th CROMAR congress: Marketing Theory and Practice-Building Bridges and Fostering Collaboration-Proceedings, str. 269-285.
69. Ružić E., Benazić D., Dolenc S. (2013.) Application of the internal marketing concept in the Croatian financial sector, *Ekonomski pregled*, 64 (3), str. 241-255.
70. Ružić E., Terlević T. (2018.) Adoption of Internal Marketing and Employee Satisfaction Level in Service Organizations in Croatia, 37TH International Conference



on Organizational Science Development: Organization and Uncertainty in the Digital Age, Univerzitetna založba Univerze v Mariboru, str. 957-966.

71. Saini, G. K., Jawahar, I. M. (2019.) The influence of employer rankings, employment experience, and employee characteristics on employer branding as an employer of choice, *Career Development International*, 24 (7), str. 636–657.

72. Sasser, W. E., Arbeit, S. P. (1976.) Selling jobs in the service sector, *Business Horizons*, 19 (3), str. 61–65.

73. Šiber, I. (2000.) Politički marketing i politički sustav, *Politička misao*, 37 (2), str. 149-167.

74. Silva, F., Proença, T., Ferreira, M. R. (2018.). Volunteers' perspective on online volunteering – A qualitative approach, *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 15, 531–552.

75. Tansuhaj, P., Wong, J., McCullough, J. (1987.) Internal and External Marketing: Effects on Customer Satisfaction in Banks in Thailand, *International Journal of Bank Marketing*, 5 (3), str. 73-83.

76. Tang, A.D. et al. (2020.) How to create genuine happiness for flight attendants: Effects of internal marketing and work-family interface, *Journal of Air Transport Management*, 87

77. Tortosa, V., Garcia, J., Moliner, M. (2008.) Internal marketing orientation and its influence on the satisfaction of contact personnel, *The Service Industries Journal*, 30 (8), str. 1279-1297.

78. Van Hoye, G., Lievens, F. (2007.) Investigating web-based recruitment sources: employee testimonials vs. word-of-mouth, *International Journal of Selection and Assessment*, 15 (4), str. 372-382.

79. Wang, S., Noe, R.A. (2010.) Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human resource management review*, 20 (2), str. 115-131.

80. Winter, J.P. (1985) Getting your house in order with internal marketing: a marketing prerequisite , Health marketing quarterly, 3 (1), str. 69-77.

81. Yu, Q. et al. (2019.) Enhancing firm performance through internal market orientation and employee organizational commitment, International Journal of Human Resource Management, 30 (6), str. 964–987.

82. Yurchisin, J., Lynn Damhorst, M. (2009.) An investigation of salesperson appearance and organizational identification, Journal of Fashion Marketing and Management, 13 (3), str. 458-470.

Internetski izvori:

1. CEOpedia, <https://tinyurl.com/bdep9t2u>, Pristupljeno: 10.03.2022.
2. Forbes, <https://tinyurl.com/42wuj5s7>, Pristupljeno 08. 03. 2022.
3. Hrvatska enciklopedija, <https://tinyurl.com/4yd33bff>, Pristupljeno 19. 1. 2022.
4. Mailchimp, <https://tinyurl.com/2p8hzmmp>, Pristupljeno 01. 02. 2022
5. Poduzetnik, <https://tinyurl.com/4rjhnsfb>, Pristupljeno 01. 02. 2022.
6. The World Bank, <https://tinyurl.com/ysuu6eef>, Pristupljeno 09. 09. 2022
7. UKEssays, <https://tinyurl.com/ynd778cr>, Pristupljeno 04. 03. 2022.
8. Wikipedia, <https://tinyurl.com/2ttn47zh>, Pristupljeno 02. 03. 2022.
9. Work and Fun, <https://tinyurl.com/2ktcw53y>, Pristupljeno: 19.01.2022.

Ostali izvori:

1. Burin, C. (2011.) The perceived influence of the elements of internal marketing on the brand image of staffing agencies in South Africa. University of Johannesburg, Department of Business Management, Doktorska dizertacija
2. Dikonić, A. (2019.) Interni marketing i usluživanje kupaca, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Diplomski rad
3. Kotler, P. (2018.) Marketing for Hospitality and Tourism, 5/e, Pearson Education India
4. Terlević, T. (2017.) Interni marketing u uslužnom sektoru Hrvatske, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Diplomski rad

## PRILOZI

### Prilog 1.: ISTRAŽIVANJE INTERNOG MARKETINGA U POLITIČKIM STRANKAMA

Poštovani,

molim Vas da odvojite 4-6 minuta Vašeg vremena te popunite ovaj upitnik i na taj način mi pomognete kod izrade Poslijediplomskog specijalističkog rada na Poslijediplomskom specijalističkom studiju Marketing usluga na Fakultetu ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković" Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli. Anketa služi za istraživanje stavova članova političkih stranaka u Republici Hrvatskoj o provođenje internog marketinga u političkim strankama. Svi podaci prikupljeni u ovom istraživanju koristiti će se isključivo za navedenu svrhu te jamčim potpunu anonimnost. Također, podaci dobiveni ovom anketom će biti korišteni isključivo agregirano.

Srdačno Vas pozdravljam i unaprijed zahvaljujem !

Ante Bekavac

<b>1.NEFORMALNO GENERIRANJE INFORMACIJA</b>						
1.1. U ovoj stranci, dužnosnici nastoje saznati što članovi žele	ne slažem se uopće	uglavnom se ne slažem	dijelom se slažem, dijelom se ne slažem	uglavnom se slažem	u potpunosti se slažem	
1.2. U ovoj stranci, kada se član ne ponaša sukladno postavljenim normama,	ne slažem se uopće	uglavnom se ne slažem	dijelom se slažem, dijelom	uglavnom se slažem	u potpunosti se slažem	

dužnosnici nastoje saznati da li ima nekih problema			se ne slažem			
1.3. U ovoj stranci, dužnosnici nastoje otkriti kako se član zaista osjeća vezano za djelovanje u stranci	ne slažem se uopće	uglavnom se ne slažem	dijelom se slažem, dijelom se ne slažem	uglavnom se slažem	u potpunosti se slažem	
1.4. U ovoj stranci, dužnosnici često pričaju sa članovima kako bi se informirali o raznim aspektima njihova članstva i svega onoga što iz članstva proizlazi	ne slažem se uopće	uglavnom se ne slažem	dijelom se slažem, dijelom se ne slažem	uglavnom se slažem	u potpunosti se slažem	
<b>2. FORMALNO GENERIRANJE PODATAKA</b>						
2.1. U ovoj stranci, redovno se održavaju sastanci između dužnosnika i članova kako bi se raspravile teme od posebnog interesa članova	ne slažem se uopće	uglavnom se ne slažem	dijelom se slažem, dijelom se ne slažem	uglavnom se slažem	u potpunosti se slažem	
2.2. U ovoj stranci, dužnosnici se sastaju sa članovima barem jednom godišnje kako bi diskutirali o budućim očekivanjima članova koja se tiču	ne slažem se uopće	uglavnom se ne slažem	dijelom se slažem, dijelom se ne slažem	uglavnom se slažem	u potpunosti se slažem	

njihovog stranačkog djelovanja						
2.3. U ovoj stranci, dužnosnici se sastaju sa članovima kako bi nastojali saznati sve što im pričinjava zadovoljstvo vezano za djelovanje u stranci	ne slažem se uopće	uglavnom se ne slažem	dijelom se slažem, dijelom se ne slažem	uglavnom se slažem	u potpunosti se slažem	
<b>3. DISEMINACIJA INFORMACIJA</b>						
3.1. U ovoj stranci, uobičajeno se dužnosnici sastaju sa članovima kako bi ih informirali o predmetima koji se tiču organizacije (ciljevi, strategije itd.)	ne slažem se uopće	uglavnom se ne slažem	dijelom se slažem, dijelom se ne slažem	uglavnom se slažem	u potpunosti se slažem	
3.2. U ovoj stranci, uobičajeno dužnosnici informiraju članove o raznim aspektima koji utječu na njihovo stranačko djelovanje	ne slažem se uopće	uglavnom se ne slažem	dijelom se slažem, dijelom se ne slažem	uglavnom se slažem	u potpunosti se slažem	
3.3. U ovoj stranci, dužnosnici informiraju sve članove	ne slažem se uopće	uglavnom se ne slažem	dijelom se slažem, dijelom se ne slažem	uglavnom se slažem	u potpunosti se slažem	

3.4. U ovoj stranci, dužnosnici informiraju članove o problemima u stranci koje su prethodno ustvrdili	ne slažem se uopće	uglavnom se ne slažem	dijelom se slažem, dijelom se ne slažem	uglavnom se slažem	u potpunosti se slažem	
<b>4. ODGOVOR NA INFORMACIJE</b>						
4.1. U ovoj stranci, kada dužnosnici saznaju da članovi nisu zadovoljni sa njihovim vođenjem politike poduzimaju odgovarajuće korektivne mjere	ne slažem se uopće	uglavnom se ne slažem	dijelom se slažem, dijelom se ne slažem	uglavnom se slažem	u potpunosti se slažem	
4.2. U ovoj stranci, kada dužnosnici prime sugestije od članova potrudite se primijeniti ih	ne slažem se uopće	uglavnom se ne slažem	dijelom se slažem, dijelom se ne slažem	uglavnom se slažem	u potpunosti se slažem	
4.3. U ovoj stranci, dužnosnici mijenjaju svoje ponašanje kada im članovi iskažu svoje nezadovoljstvo	ne slažem se uopće	uglavnom se ne slažem	dijelom se slažem, dijelom se ne slažem	uglavnom se slažem	u potpunosti se slažem	
4.4. Nakon što informiraju članove, dužnosnici djeluju kako bi poboljšali uvjete političkog djelovanja za članove	ne slažem se uopće	uglavnom se ne slažem	dijelom se slažem, dijelom se ne slažem	uglavnom se slažem	u potpunosti se slažem	

4.5. Dužnosnici se ponašaju u skladu sa onime što članovi očekuju od njih	ne slažem se uopće	uglavnom se ne slažem	dijelom se slažem, dijelom se ne slažem	uglavnom se slažem	u potpunosti se slažem	
<b>5. ZADOVOLJSTVO ČLANOVA</b>						
5.1. Osjećam da je moje stranačko djelovanje korisno	ne slažem se uopće	uglavnom se ne slažem	dijelom se slažem, dijelom se ne slažem	uglavnom se slažem	u potpunosti se slažem	
5.2. U svojoj stranci, osjećam da radim nešto što je vrijedno truda	ne slažem se uopće	uglavnom se ne slažem	dijelom se slažem, dijelom se ne slažem	uglavnom se slažem	u potpunosti se slažem	
5.3. Smatram da je moje stranačko djelovanje interesantno	ne slažem se uopće	uglavnom se ne slažem	dijelom se slažem, dijelom se ne slažem	uglavnom se slažem	u potpunosti se slažem	
5.4. Osjećam da me moje stranačko djelovanje zadovoljava	ne slažem se uopće	uglavnom se ne slažem	dijelom se slažem, dijelom se ne slažem	uglavnom se slažem	u potpunosti se slažem	
5.5. Ako bih ponovno morao/la birati, ponovno bih izabrao/la ovu stranku	ne slažem se uopće	uglavnom se ne slažem	dijelom se slažem, dijelom se ne slažem	uglavnom se slažem	u potpunosti se slažem	

5.6. Općenito, veoma sam zadovoljan/na svojim stranačkim djelovanjem	ne slažem se uopće	uglavnom se ne slažem	dijelom se slažem, dijelom se ne slažem	uglavnom se slažem	u potpunosti se slažem	
<b>6. DEMOGRAFSKI PODACI</b>						
6.1. Dob	16-25 godina	26-35 godina	36-45 godina	46-55 godina	56 godina i više	
6.2. Spol	žensko	muško	ostalo			
6.3. Obrazovanje	osnovna škola ili manje	srednja škola	stručni studij	diplomski studij	magisterij ili poslijediplomski specijalistički studij	doktorat



## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Spolna pripadnost ispitanika.....	65
Grafikon 2: Dob ispitanika.....	66
Grafikon 3: Postignuto obrazovanje ispitanika.....	66

## POPIS SLIKA

Slika 1: Koncept 7P.....	16
Slika 2: Uloga promocije u marketinškom spletu.....	19
Slika 3: Model internog marketinga usluga.....	34
Slika 4: Što je to politički marketing.....	47
Slika 5: Odnos političkog marketinga i političke komunikacije.....	51
Slika 6: Usporedba političkog i ekonomskog marketinga.....	54
Slika 7: Razlozi za istraživanje političkog marketinga.....	56

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Prijedlog marketinških strategija za rješavanje problema koji nastaju zbog jedinstvenih obilježja usluge.....	15
Tablica 2: Dimenzije u SERVQUAL konceptu.....	37
Tablica 3: Dimenzije i izjave po stavkama u SERVPERF modelu.....	39
Tablica 4: Četiri elementa internog marketinga (4P).....	43

Tablica 5: Definiranje političkog marketinga.....	48
Tablica 6: Načela političkog marketinga.....	52
Tablica 7: Stranke kojima je elektroničkom poštom dostavljena poveznica na upitnik.....	64
Tablica 8: Rezultati istraživanja primjene internog marketinga u političkim strankama u Republici Hrvatskoj.....	67
Tablica 9: Varijable istraživanja s najnižim prosječnim ocjenama.....	71
Tablica 10: Varijable istraživanja s najvišim prosječnim ocjenama.....	73

# ŽIVOTOPIS

EUROPEAN

CURRICULUM VITAE

FORMAT



OSOBNI PODACI

Ime i prezime	Ante Bekavac
Adresa	Dražanac 56, 21000 Split
Telefon	095/707 77 35
Telefaks	/
Elektronička pošta, Web adresa	ante1985bekavac@gmail.com
Državljanstvo	Hrvatsko
Datum rođenja	28.01.1985.
Matični broj iz Upisnika znanstvenika	

RADNO ISKUSTVO

• Datumi (od – do)	08.2019. – danas
Ustanova zaposlenja	Hrvatski hidrografski institut
Naziv radnog mjesta	Viši stručni savjetnik
Funkcija	Djelatnik u Računovodstvenom, financijskom i komercijalnom odjelu
Područje rada	Računovodstvo i financije

• Datumi (od – do)	05.2018. - 08.2019.
Ustanova zaposlenja	Hrvatski hidrografski institut
Naziv radnog mjesta	Voditelj nabave i prodaje
Funkcija	Djelatnik u Računovodstvenom, financijskom i komercijalnom odjelu
Područje rada	Računovodstvo i financije

• Datumi (od – do)	01.2015.- 01.2017.
Ustanova zaposlenja	Auto za treće tisućljeće d.o.o.

Naziv radnog mjestaja	Voditelj marketinga i prodaje
Funkcija	Voditelj marketinga i prodaje
Područje rada	Marketing i prodaja – automobilska industrija

• Datumi (od – do)	12.2013. - 01.2015.
Ustanova zaposlenja	Perfekt auto d.o.o.
Naziv radnog mjestaja	Voditelj marketinga i prodaje
Funkcija	Voditelj marketinga i prodaje
Područje rada	Marketing i prodaja – automobilska industrija

## OBRAZOVANJE

Datum	2021. – danas
Mjesto	Pula
Ustanova	Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „dr. Mijo Mirković“
Zvanje	Upisan specijalistički poslijediplomski studij „Marketing usluga“

Datum	2005. – 2009.
-------	---------------

Mjesto	Split
Ustanova	Ekonomski fakultet Split
Zvanje	Magistar ekonomije

#### USAVRŠAVANJE

Godina	2021.
Mjesto	Split
Ustanova	Narodne novine d.d.
Područje	Javna nabava

Godina	2019.
Mjesto	Split
Ustanova	Agencija APPA
Područje	Javna nabava
Godina	2019.
Mjesto	Zagreb
Ustanova	Temporis savjetovanje d.o.o.
Područje	Javna nabava

Godina	2018.
Mjesto	Split
Ustanova	Centar za kulturu i cjeloživotno obrazovanje „Zlatna vrata“
Područje	Javna nabava

OSOBNJE VJEŠTINE I  
KOMPETENCIJE

Materinji jezik

Hrvatski

Strani jezici

Jezik

Engleski

Govori

Vrlo dobro

Piše

Vrlo dobro

Čita

Vrlo dobro

SOCIJALNE  
VJEŠTINE I  
KOMPETENCIJE

Od 2014. do danas kao predsjednik, potpredsjednik i član sudjelujem u radu Vijeća gradskog kotara Meje u Splitu.

Član Upravnog vijeća Javne ustanove RERA S.D. za koordinaciju i razvoj Splitsko-dalmatinske županije od ožujka 2018. do danas.

Član Pastoralnog vijeća župe sv. Stjepan pod borovima u Splitu od 2018. do danas.

Društveno sam aktivan, sklon timskom radu te usavršavam svoje komunikacijske vještine.

ORGANIZACIJSKE  
VJEŠTINE I  
KOMPETENCIJE

Nastojim biti prilagodljiv, pristupačan, ugodan za konverzaciju i zajednički rad u kojem sam maksimalno odgovoran ali i zahtjevan.

TEHNIČKE  
VJEŠTINE I  
KOMPETENCIJE

Poznajem napredne informacijske tehnologije, pogotovo  
Internet te Microsoft Office paket (Word, Excel, Power Point).

VOZAČKA DOZVOLA

B kategorija od 2003. godine.

DODATNI PODACI

Aktivan u sportu (igram nogomet nekoliko puta tjedno).

**VLASTORUČNI POTPIS**

