Primjena internog marketinga u gradskom društvu Crvenoga križa Vinkovci

Sebastijan, Tamara

Master's thesis / Diplomski rad

2015

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:960012

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

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

TAMARA SEBASTIJAN

PRIMJENA INTERNOG MARKETINGA U GRADSKOM DRUŠTVU CRVENOG KRIŽA VINKOVCI

DIPLOMSKI RAD

Pula, 2015.

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

Tamara Sebastijan

JMBAG:391-ED, izvanredni student

Smjer: Marketinško upravljanje

PRIMJENA INTERNOG MARKETINGA U GRADSKOM DRUŠTVU CRVENOG KRIŽA VINKOVCI

DIPLOMSKI RAD

Predmet : Interni marketing

Mentor: Doc.dr.sc. Erik Ružić

Pula, svibanj 2015.

SADRŽAJ

SAŽETAK **1**

ABSTRACT **2**

1. UVOD **3**

2. EVALUACIJA I SPECIFIČNOSTI INTERNOG MARKETINGA **5**

2.1 Povijesni razvoj i definiranje internog marketinga 5

2.2 Ciljevi internog marketinga 7

2.3 Uloga i funkcioniranje internog marketinga 10

2.3.1 Berriyev model internog marketinga 10

2.3.2 Groonroosov model internog marketinga 11

2.3.3 Meta model internog marketinga 12

2.4 Instrumenti internog marketinga 13

2.4.1 Interna komunikacija 14

2.4.2 Motivacija 15

2.4.3 Interni trening 15

2.4.4 Vodeći kadar kao uzor 16

2.4.5 Osnaživanje zaposlenika 16

2.4.6 Zadovoljstvo poslom 17

2.4.7 Kvaliteta usluge 18

2.4.8 Vizija i misija 18

2.4.9 Razvoj zaposlenika 18

2.4.10 Nagrađivanje 19

2.4.11 Ocjenjivanje zaposlenika 19

2.5 Utjecaj internog marketinga na motivaciju zaposlenika i postizanje konkurentske prednosti 20

2.6 Planiranje aktivnosti internog marketinga prema procesu razmjene na internom tržištu 20

2.6.1 Poduzeće – zaposlenici 21

2.6.2 Uprava poduzeća – odjeli poduzeća 21

2.6.3 Između odjela 22

2.6.4 Odjeli poduzeća – zaposlenici 22
2.7 Utjecaj internog na eksterni marketing 22
3. NEPROFITNI MARKETING I ANALIZA STUPNJA PRIHVAČENOSTI STRATEGIJA INTERNOG MARKETINGA U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA 28
3.1 Neprofitni marketing 28
3.1.1 Neprofitni marketing u Republici Hrvatskoj 29
3.2 Interni marketing u neprofitnim organizacijama 29
3.2.1 Interni marketing u Republici Hrvatskoj 33
4. INTERNI MARKETING NA PRIMJERU GRADSKOG DRUŠTVA CRVENOG KRIŽA VINKOVCI 37
4.1 Cilj istraživanja 37
4.2 Prikupljanje podataka 37
4.3 Rezultati i analiza istraživanja utemeljenog na intervjuu 38
4.3.1 Opći podaci o GDCK Vinkovci i podaci o ispitaniku 38
4.3.2 Postojanje formalnog plana internog marketinga u organizaciji 39
4.3.3 Materijali korišteni za interni marketing u GDCK Vinkovci 40
4.3.4 Barijere za provođenje strategija internog marketinga 42
4.4 Rezultati i analiza istraživanja utemeljenog na anketnom upitniku 43
4.5 Prijedlog primjene procesa internog marketinga u GDCK Vinkovci 45
5. ZAKLJUČAK 47
6. POPIS LITERATURE 49
6.1 Stručna i znanstvena literatura 49
6.2. Internetski izvori 50
6.3. Ostali izvori 51
7. POPIS TABLICA 52
8. POPIS SLIKA 52
9. POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA 52
PRILOG 1. UPITNIK ZA INTERVJU 53
PRILOG 2. UPITNIK ZA ZAPOSLENIKE 55

SAŽETAK

Interni marketing postaje sve važniji dio strateškog planiranja svakog poduzeća koje želi zadržati konkurentnost na tržištu te privući i zadržati najbolje zaposlenike. Zaposlenici te njihove vještine i znanja su najvažniji resurs poduzeća, a internim marketingom se nastoji učinkovito upravljati tim osjetljivim kapitalom. Radom se istražuje prikladnosti primjene aktivnosti i instrumenata internog marketinga u GDCK Vinkovci kao neprofitnoj organizaciji.

Rad potvrđuje da su teoretska znanja o internom marketingu primjenjiva na neprofitne organizacije. Kako bi se privukli, educirali i motivirali zaposlenici za rad u istima, a u kojima je plaća često manja, interni marketing je za te organizacije od iznimne važnosti.

Prema rezultatima istraživanja svijest o postojanju kao i korištenju aktivnosti i instrumenata internog marketinga u promatranom poduzeću razvijena je. Zaposlenici su iskazali pozitivan stav prema internom marketingu te zainteresiranost za njegovu formalnu primjenu iako su svjesni postojećih barijera njegove implementacije. Iako su unutar GDCK Vinkovci svijeni važnosti primjene aktivnosti internog marketinga prostor za njegovo poboljšanje postoji.

Ključne riječi: interni marketing, zadovoljstvo zaposlenika, neprofitne organizacije

ABSTRACT

Internal marketing is now becoming more and more important part to all organizations striving for market success and for attracting and retaining the best employees. Employee skills and their knowledge are the most important company´s resources. Therefore, internal marketing aims to effectively manage this sensible capital. The purpose of this Master´s Thesis is to investigate the implementation of internal marketing activities at non-profit organization GDCK Vinkovci.

The findings of the study reaffirmed the theoretical knowledge that also non-profit organizations apply internal marketing activities and instruments to foster market orientation. Since lower salaries are a reality for nonprofit organizations, it is hard to bring in good people, even harder to develop and to keep them engaged. In order for nonprofit organizations to compete for high talented and in order to motivate existing employees fundamental component called internal marketing must be present.

According to the research, the respective company is aware of the need to apply activities related to the internal marketing. Moreover, employees have expressed a positive attitude and interest towards internal marketing and its formal application, although personnel is aware of existing barriers to its implementation. Despite the existing awareness of implementation of the internal marketing activities within GDCK Vinkovci, it is evident there is still room for improvement.

Keywords: internal marketing, employee satisfaction, non-profit organizations

1. UVOD

Posljednjih godina tržište postaje sve otvorenije i konkurentnije, tržišna utakmica postaje sve brža, a zahtjevi korisnika sve heterogeniji i složeniji. Osnovni cilj svih onih koji posluju na tržištu je ostvarenje profita, a kvalitetan proizvod više nije garancija uspjeha poduzeća. Postoje pojedinci i organizacije kojima profit ipak nije primarni cilj, već ostvarenje nekog javnog interesa, i takve organizacije se nazivaju neprofitnim organizacijama. Broj tih organizacija raste svakim danom, stoga su zaposleni često jedino čime se može utjecati na isticanje različitosti i time postići konkurentsku prednost kako profitnih tako i neprofitnih organizacija.

Tema obrađena u sklopu ovog diplomskog rad je primjena internog marketinga u Gradskom društvu Crvenog križa Vinkovci (u nastavku GDCK Vinkovci). Iako se programi internog marketinga najviše primjenjuju u uslužnim poduzećima, cilj rada je ispitati je li interni marketing prikladan u neprofitnim organizacijama te ukoliko je, koja je njegova pozicija i primjena u neprofitnim organizacijama. U radu će se na primjeru GDCK Vinkovci istražiti kojim se alatima za implementaciju internog marketinga koriste neprofitne organizacije, ispitati će se shvaćanje pojma internog marketinga unutar neprofitnih organizacija, identificirati mogućnosti za daljnji razvoj internog marketinga unutar organizacije te utvrditi model i prijedlog primjene internog marketinga. Svrha rada je istražiti i analizirati sve relevantne značajke internog marketinga te ustanoviti koji oblik internog marketinga se trenutno primjenjuje u GDCK Vinkovci kao jednoj od neprofitnih organizacija u Hrvatskoj. Rad je podijeljen na pet međusobno povezanim dijelova.

U *uvodu* će se definirat problem, predmet i objekt istraživanja, odrediti svrha i ciljevi istraživanja, navesti će se najvažnije metode koje će biti korištene u istraživanju, te će se obrazložiti struktura rada.

U drugom dijelu rada s naslovom *Evolucija i specifičnosti internog marketinga*, pružit će se uvid u teoriju internog marketinga, prikazat će se evolucija i specifičnosti internog marketinga kroz povijesni razvoj, razvoj koncepcije i definiranje internog marketinga te će se ukazati na elemente internog marketing miksa. Potom će se ukazati na utjecaj internog na eksterni marketing.

Neprofitni marketing i analiza stupnja prihvaćenosti strategija internog marketinga u neprofitnim organizacijama naslov je trećeg dijela u kojemu je ukratko objašnjeno značenje marketinga u neprofitnim organizacijama i razvijenost strategija internog marketinga u istima, s kratkim osvrtom na stanje u Hrvatskoj.

U četvrtom dijelu *Interni marketing na primjeru Gradskog društva Crvenog križa Vinkovci,* prikazat će se rezultati empirijskih istraživanja provedenih u GDCK Vinkovci. U tom dijelu izložit će se model internog marketinga kojim bi u GDCK Vinkovci dobilo još zadovoljnije zaposlenike te će se navesti ograničenja i preporuke za poboljšanje primjene internog marketinga.

U zaključku će se sustavno i koncizno formulirati i prezentirati najvažniji rezultati istraživanja.

Kako bi se dobio pregled teoretskih doprinosa u području internog marketinga i osnova na kojima se baziraju strategije internog marketinga te procjena stupnja primjene internog marketinga u neprofitnim organizacijama s osvrtom na GDCK Vinkovci, pri izradi rada provedena su „istraživanja za stolom“ i „terenska istraživanja“. Istraživanjem za stolom prikupljeni su podaci dostupni u stručnoj i znanstvenoj literaturi, članci objavljeni u znanstvenim časopisima te podaci dostupni na internetu. U terenskom istraživanju korištena je metoda anketiranja i intervjuiranja te su prikupljeni primarni podaci. U tu svrhu proveden je dubinski intervju s ravnateljem GDCK Vinkovci te su anketirani zaposlenici.

Za dobivanje odgovora na postavljena pitanja, korištene su sljedeće metode: metoda analize i sinteze, metoda dokazivanja i opovrgavanja, deskriptivna metoda, metoda analize te metoda anketiranja i intervjuiranja.

2. EVALUACIJA I SPECIFIČNOSTI INTERNOG MARKETINGA

2.1 Povijesni razvoj i definiranje internog marketinga

Interni marketing danas je još premalo istraženo, ali i korišteno područje. Literature na tu temu je malobrojna, zastarjelog je datuma, najčešće je izdana od strane istih autora te se odnosi na povijesni razvoj internog marketinga.

Pregledom teorije na temu internog marketing može se zaključiti kako se koncept internog marketinga razvio iz potreba marketinga usluga, odnosno kao moguće rješenje problema nekonzistentnosti usluga. Prateći razvoj internog marketing kroz vrijeme mogu se izdvojiti tri razvojne faze.

Prva faza obuhvaća motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika. Koncept internog marketinga potječe iz uslužnih poduzeća gdje je uočeno postojanje potrebe da se zaposlenici koji su u neposrednom kontaktu s korisnikom usluge što bolje educiraju i osposobe za taj interaktivni proces. Kvaliteta izvedbe uslužnih zaposlenika ovisi o mnogobrojnim čimbenicima kao što su primjerice informiranost, motiviranost i educiranost, stoga je uslužnim poduzećima postao izazov stvoriti zadovoljne zaposlenike, a to je moguće ostvariti jedino tretiranjem zaposlenika kao korisnika. Jedino će zadovoljan i motiviran zaposlenik moći isporučiti visoku kvalitetu usluge.

Sukladno tome postavlja se pitanje stvara li težnja prema zadovoljnom zaposleniku, zadovoljavanje krajnjeg korisnika u drugi plan? Takva situacija dovela je do druge faze internog marketinga, faze orijentacije prema korisnicima.

Drugu fazu, čiji je začetnik Gronroos, obilježava pristup stvaranja zaposlenika koji su orijentirani na korisnika i zadovoljenje njegovih potreba primjenjujući marketinške aktivnosti unutar poduzeća. Kako bi se to postiglo, potrebno je uslužno osoblje usmjeriti i prodajno orijentirati potrošačima.

Treća faza podrazumijeva širenje koncepta internog marketinga prema strategijskoj implementaciji i menadžmentu promjena. Prema ovoj fazi interni marketing je pomoćno sredstvo za implementaciju strategija tako što se zaposlenici usmjeravaju k ostvarenju organizacijskih ciljeva. Na taj način se nadilaze i smanjuju organizacijske i funkcijske teškoće

i suprotnosti. Upravo iz tog razloga Ahmed i Rafig definiraju interni marketing kao: „planirani pokušaj da se nadvlada otpor prema promjeni unutar organizacije te da se usmjeri, motivira i uključi zaposlenike u učinkovitoj implementaciji korporativnih i funkcionalnih strategija.“[1] Iz ove definicije može se zaključiti da svaka strategijska promjena zahtijeva primjenu internog marketinga kako bi se motivirali zaposlenici i prevladale organizacijske barijere.

Ova faza je doprinijela širenju internog marketinga prema svim vrstama tržišnih subjekata, a ne samo onim uslužnim jer interni marketing vodi dugoročnom rastu i uspjehu bez obzira na djelatnost poduzeća.

Definiranje internog marketinga možemo također promatrati kroz prethodno navedene tri faze.

Tako su jedni od nosioca prve faze, Berry i Parasuraman definirali interni marketing: „ Interni marketing je privlačenje, razvitak, motiviranje i zadržavanje kvalitetnih zaposlenika kroz poslove-proizvode koji zadovoljavaju njihove potrebe. Interni marketing je filozofija treniranja zaposlenika kao potrošača, te strategija oblikovanja poslova-proizvoda koji će zadovoljiti ljudske potrebe.[2] Interni marketing primjenjuje se s aspekta holističkog upravljanja poduzećem, tako što osigurava da svi zaposlenici shvate važnost poslovanja poduzeća i svijest o važnosti potrošača. Interni marketing motivira i obrazuje sve zaposlenike za određeni standard ponašanja koji je u skladu s poslovnom politikom poduzeća, radi ostvarenja ciljeva istog.

Grönroos (Previšić, Ozretić Došen, 2004.) kao glavni nosioc druge faze navodi: "Interni marketing djeluje kao proces holističkog upravljanja brojnim funkcijama u poduzeću na dva načina. Prvo, osigurava da zaposlenici na svim razinama, uključujući upravu, shvate i doživljavaju poslovanje poduzeća i sve aktivnosti u kontekstu okruženja koje potiče svijest o značenju korisnika. Drugo, osigurava da svi zaposlenici budu pripremljeni i motivirani na ponašanje orijentirano prema korisnicima.[3]

Rafiq i Ahmed u svojoj definiciji internog marketinga izjednačavaju ciljeve internog i eksternog marketinga i njihovo djelovanje u istom smjeru. Uzimajući u obzir pregled svih

[1] Ibid., str 9-11.
[2] Ahmed, P. K., Rafiq, M:op.cit.,str.5.
[3] Ozretić Došen, Đ., I Prebežanec, D.: Interni marketin u uslužnim poduzećima primjer zrakoplovnih kompanija, Acta Turistica, br 1, Zagreb, lipanj 2000., str. 21.

faza internog marketinga, oni su identificirali pet glavnih elemenata internog marketinga koji zajedno čine najprihvatljiviju definiciju internog marketinga: „Interni marketing predstavlja planiranje marketinških aktivnosti usmjerenih prema motiviranju zaposlenih, kako bi se implementirale i integrirale organizacijske strategije usmjerene prema orijentiranju cjelokupnog poduzeća na zadovoljenje korisnika i njegovih potreba.“ [4]

Prema američkoj marketinškoj organizaciji AMA pod pojmom interni marketing podrazumijeva se: „Primjenjivanje marketinških koncepcija i alata prema zaposlenima organizacije kako bi se osiguralo efikasno izvršenje željenih programa i politika“.[5]

Vugrinec Hitrec u svom članku Interni marketing iznosi: „ Interni marketing je umijeće komuniciranja s ljudima na način da shvate korisnost određenih ideja, prijedloga promjena njihovih dotadašnjih ponašanja u obavljanju određenih poslova i smisao svega toga.“[6]

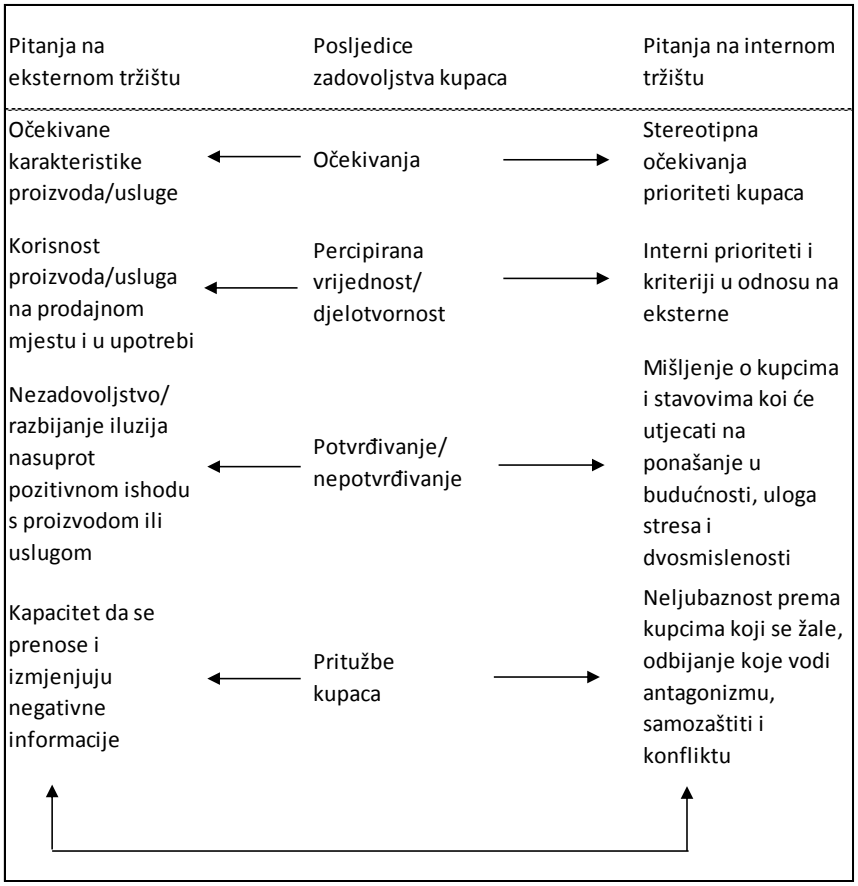
Iako je iz prethodno navedenog vidljivo da se teoretičari internim marketingom bave već više od tridesetak godina, a posljednjih desetak godina intenzivno, još uvijek ne postoje dogovorni okviri koji bi točno objašnjavali njegovu bit bez obzira radi li se o širem ili užem gledištu.

2.2 Ciljevi internog marketinga

Većina autora ističe kako se poduzeće susreće s dvije vrste tržišta i kupaca – internih (zaposlenici) i eksternih (kupci, potrošači). Naime, uspjeh na eksternom tržištu ovisi o uspjehu na internom tržištu. Složene odnose internog i eksternog marketinga potrebno je dobro razumjeti prije odlučivanja o planovima i programima koji će se primjenjivati na oba tržišta u svrhu postizanja ciljeva poduzeća. Kako bi se opravdalo uvođenje internog marketinga potrebno je definirati jasne ciljeve koji se uvođenjem internog marketinga žele postići. Polazeći od toga treba krenuti od zadovoljstva zaposlenika odnosno internih kupaca, njihovih očekivanja i percepcija kako bi se postiglo zadovoljstvo eksternih korisnika. Te dimenzije prikazane su u Tablici 1.

[4] Vugrinec Hitrec, V.: „Interni marketing“, Računovodstvo, revizija i financije, br.11, 1966., str.139.
[5] www.marketingpover.com/mg-dictionary.php, 05.03.2015.
[6] Vugrinec Hitrec, V.: „Interni marketing“, Računovodstvo, revizija i financije, br.11, 1966., str.136.

Tablica 1. Dimenzije zadovoljstva korisnika na internom i eksternom tržištu

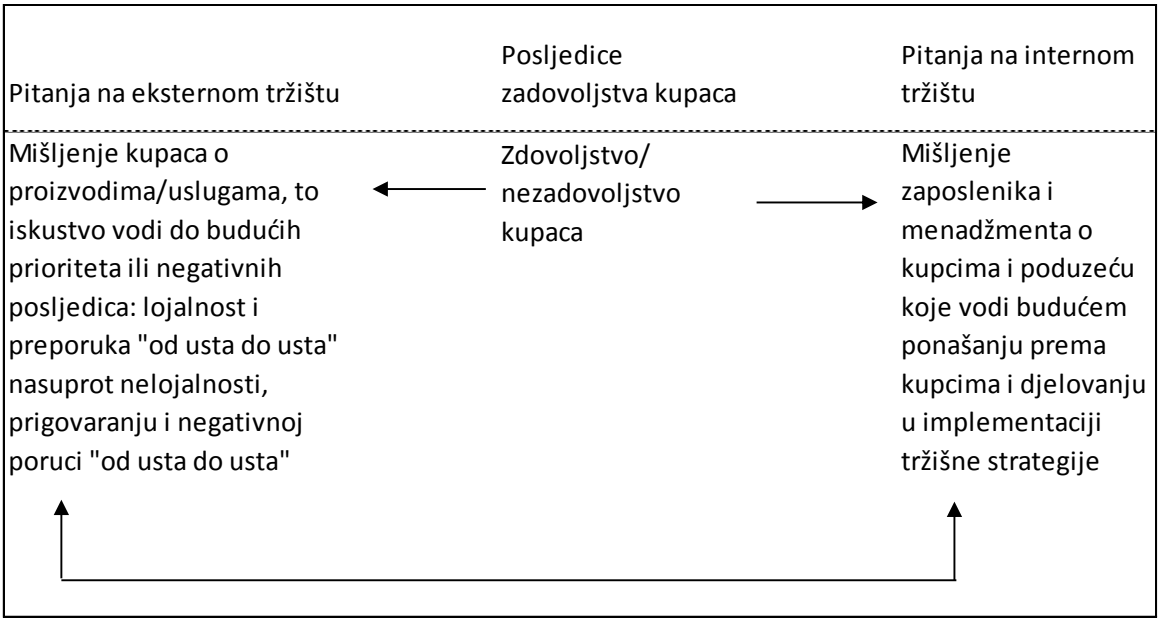


Izvor: Prema Nigel F Piercy: Customer Satisfaction and the internal marketing: Marketing our customers to our employees, Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, Vol. 1., No.1., 1995., str. 26.

Iz tablice 1. može se vidjeti da se pitanja na eksternom tržištu „preslikavaju“ na interno tržište.

Kao što je već i ranije rečeno, zadovoljavanje eksternih korisnika pridonosi zadovoljavanju internih korisnika što je prikazano u Tablici 2.

Tablica 2. Posljedice zadovoljstva zaposlenika / kupaca na internom i eksternom tržištu



Izvor: Prema Nigel F Piercy: Customer Satisfaction and the internal marketing: Marketing our customers to our employees, Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, Vol. 1., No.1., 1995., str. 30.

Kako je vidljivo u prethodnom poglavlju u kojem je dan pregled razvoja koncepta internog marketinga prema fazama, aktivnosti internog marketinga bile su primarno usmjerene jednom cilju. Stoga se mogu navesti tri osnovna cilja internog marketinga (Bašić, I., 2008.): na internom tržištu osnovnim ciljem se smatra ulaganje u zaposlenike kako bi osjetili pripadnost poduzeću, razumjeli viziju i strateške ciljeve te kako ih postići, dok je na eksternom tržištu moguće definirati dva važna cilja. To su: ulaganje u kupce, kako bi razvijali i njegovali dobre poslovne odnose na obostrano zadovoljstvo, te postizanje konkurentske prednosti poduzeća.

Zaposlenici su polazna točka u osmišljavanju programa internog marketinga. Ukoliko se na odgovarajući način ne uoče prave potrebe zaposlenika i ne nađe pravi način za njihovo zadovoljavanje, poduzeće neće biti u mogućnosti iskoristiti potpuni potencijal tog najvažnijeg resursa. U praksi to znači da treba privlačiti najkvalitetnije ljude, kontinuirano ulagati u njihovo obrazovanje, razvoj i usavršavanje te konstantno osluškivati njihove potrebe. Kao posljedicu zadovoljnih zaposlenika moguće je navesti zadovoljne potrošače, smanjenje fluktuacije zaposlenika, razumijevanje strategija poduzeća i lakše prihvaćanje novih, poticanje i razvijanje dvosmjerne komunikacije, razvijanje odgovornosti kod zaposlenika. Zadovoljan zaposlenik je dobar ambasador poduzeća za koje radi.

Kupci i krajnji potrošači su jedna od najznačajnijih interesnih skupina za poduzeće. Ukoliko interni marketing učinkovito djeluje unutar poduzeća, zaposlenici će u svakom trenutku moći pružiti kvalitetne informacije kupcima i potrošačima, a oni će se više interesirati za proizvode i usluge poduzeća, biti će manje osjetljivi na promjenu cijena te će preporučit proizvode drugima.

Konkurentska prednost poduzeća dugoročno se ostvaruje jakim unutarnjim snagama poduzeća i raspoloživim internim resursima. Kao najvažniji resurs treba izdvojiti zaposlenike. Uspješno razvijeni i implementirani marketing ne može se kopirati, a takva poduzeća su zanimljiva potencijalnim zaposlenicima. Sve to čini poduzeće dugoročno konkurentnim i jamči uspješan opstanak na tržištu.

2.3 Uloga i funkcioniranje internog marketinga

Ako poduzeće želi uspješno poslovati, nužno je da primjenjuje marketinšku filozofiju i načine razmišljanja na svim organizacijskim razinama. Tu veliku ulogu ima interni marketing na način da utječe na kreiranje organizacijske klime te upoznavanje zaposlenika s vizijom, misijom i vrijednostima poduzeća, kao i na rezultate eksternog marketinga. Također utječe na konkurentnost poduzeća, otklanjanje konflikta između funkcija poduzeća te pozitivno utječe na inovacije i poslovni rezultat.

Funkcioniranje internog marketinga u poduzeću najlakše je objasniti uz pomoć modela internog marketinga. Literatura prikazuje dva različita modela internog marketinga i njihovog funkcioniranja, a to su Berryev model koji se zasniva na sagledavanju „zaposlenika kao potrošača“ i Gronroosov model koji se zasniva na interaktivnom marketingu te usmjerenosti zaposlenika na potrošača i na prodaju. Rafiq i Ahmed (2002.) su odvojili koncept koji se krije iza ta dva modela i istaknuli svoj Meta-model internog marketinga za usluge.[7]

2.3.1 Berriyev model internog marketinga

Glavna bit ovog modela je tretiranje zaposlenika kao kupca pri, čemu dolazi do promjene zaposlenikova ponašanja. Značaj toga je svjesnost zaposlenika o usluzi koju pruža. Zadaci zaposlenika tretiraju se kao proizvodi poduzeća, njihove želje tretiraju se kao želje kupaca na

[7] Ahmed, P.K. i Rafiq, M.: „Internal marketing-tools and concepts for customer – focused managment“, Butterworth – Heinemann, Oxford, 2002., str 14-16

način da im proizvod (u ovom slučaju radno mjesto sa svim poslovnim zadacima) učini atraktivnim i zanimljivim. Najprije je potrebno proizvod prodati zaposleniku kako bi se kasnije mogao prodati kupcu. Tretiranje poslovnih zadataka kao proizvoda zahtijeva novi pristup od strane ljudskih potencijala i uključuje korištenje marketinških tehnika kako bi privukla, ali i zadržala kupcima orijentirane zaposlenike.

Slika 1. Barryev model funkcioniranja internog marketinga



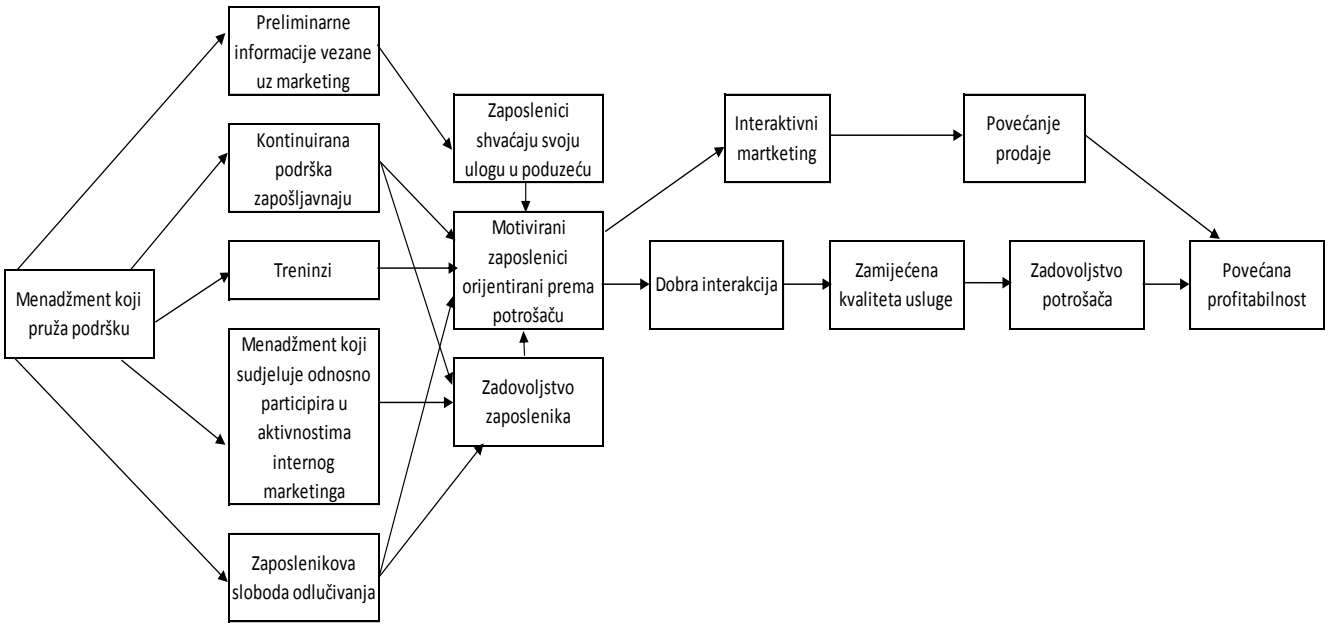
Izvor: „The employee as customer", Journal of Retail Banking, Vol. 3, March, 1981., str. 25-28

2.3.2 Grönroosov model internog marketinga

Grönroosov originalni model temelji se na ideji da bi zaposlenici trebali biti svjesni kupaca te prodajno orijentirani kako bi mogli iskoristiti prilike interaktivnog marketinga, što vodi do bolje kvalitete pružanja usluge i većih plaća te posljedično i većih profita. Postoji nekoliko preduvjeta za orijentaciju zaposlenika ka kupcima, kao što su: praksa podržavanja zapošljavanja, odgovarajući trening te sudjelovanje menadžmenta. Uz sve to, zaposlenici također trebaju biti informirani o svakoj promjeni koja se događa u marketinškoj strategiji i marketinškim kampanjama poduzeća prije nego li one izađu na vanjsko tržište.

Glavna bit ove politike je spoznaja zaposlenika o važnosti njihove uloge u procesu stvaranja i isporuke usluge. Grönroosov model stavlja naglasak na važnost interaktivnog marketinga u suradnji s internim marketingom. Interaktivni marketing predstavlja način na koji zaposlenici vode brigu o kupcima tijekom kritičnih susreta, poboljšavajući te susrete putem internog marketinga, čime se postiže veće zadovoljstvo kupca te motivacija zaposlenika.

Slika 1. Grönroosov model funkcioniranja internog marketinga

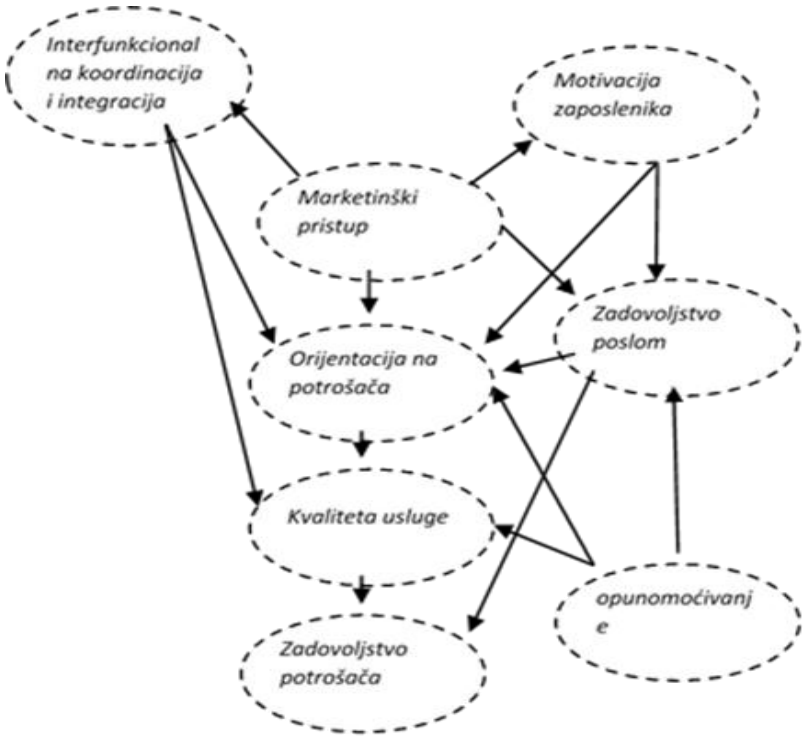


Izvor: Ahmed, P. K. i Rafiq, M.:"Internal marketing-tools and concepts for customers – focused managment", Butterworth – Heinemaaa, Oxford, 2002., str. 14.

2.3.3 Meta model internog marketinga

Kombinacijom Berryevog i Grönroosovog modela nastao je novi model internog marketinga. Temeljem ovog modela, preduvjeti zadovoljnog korisnika su: odgovarajući trening, zaposlenikova diskrecija i podržavajući menadžment. Uz to, poslovni bi zadaci trebali odgovarati potrebama zaposlenika. Od velikog je značaja komunikacija marketinga i kontaktnog osoblja. Ovaj kombinirani model sadrži nekoliko prednosti kao što su: naglašavanje činjenice da Barryev i Grönroosov model nisu kompetentni modeli, ali naglašavaju i različite aspekte internog marketinga; novi model koristi te razlike za izgradnju lakše razumljivog koncepta; naglašava veliki broj implicitnih pretpostavki i veza koje bi se trebale empirijski testirati; prikazuje mehanizam uključen u implementaciju internog marketinga. Budući da je model kompleksniji od dva početna originalna modela, osigurava potpuniji prikaz internog marketinga.

Slika 2. Meta model funkcioniranja internog marketinga



Izvor:: Ahmed, P. K., Rafiq,M.: "Internal marketing: tools and concepts for customer-focused management", Butterworth - Heinemann, 2002., str. 15.

2.4 Instrumenti internog marketinga

U okviru internog marketinga predlažu se mnogobrojni instrumenti i mjere čiji konkretni izgled i primjena te njihova kombinacija moraju biti prilagođeni situaciji. Usprkos tomu, mogu se identificirati tipični instrumenti koji se često koriste kod primjene internog marketinga. To su interna komunikacija, interni trening, motivacija i vodeći kadar kao uzor. Uz navedene tipične instrumente internog marketinga za ostvarenje ciljeva internog marketinga postoje još mnogobrojni različiti instrumenti, a većina ih potiče iz marketingu srodnih disciplina.(Slika 4.).

Slika 4. Instrumenti internog marketinga



Izvor: Prilagođeno prema http://e-ucenje.oet.unipu.hr/file.php/73/Interni_marketing5-2011-1.pdf (20. 04. 2015.)

2.4.1 Interna komunikacija

Interna komunikacija podrazumijeva prijenos informacija u svrhu upravljanja mišljenjima, stavovima, očekivanjima i ponašanjem zaposlenika glede određenih zacrtanih ciljeva.

Komunikacija unutar poduzeća podrazumijeva protok ili podjelu informacija u cilju povećanja svjesnosti i senzibilnosti zaposlenika da djeluju u skladu sa zahtjevima koje je prema njima postavilo poduzeće (Previšić, Ozretić Došen, 2004.). U širem smislu ona obuhvaća umrežavanje svih nadolje, nagore i u stranu usmjerenih komunikacijskih aktivnosti i procesa u organizaciji sa ciljem postizanja boljeg razumijevanja i suradnje među zaposlenicima. U užem smislu interna komunikacija ne obuhvaća sve informacijske procese unutar poduzeća, već prvenstveno nadolje započetu komunikaciju i protok informacija. Zaposlenicima su na ovaj način dostupne potrebne informacije o tržištu, postavljenim ciljevima poduzeća, planiranim mjerama. Iz ovog proizlazi jednaka informiranost koju zaposlenici imaju kao zajedničku bazu za donošenje zajedničkih odluka. Između ostalog, ovaj oblik komunikacije ima funkciju konkretnih uputa zaposlenicima u obavljanju zadataka.

2.4.2 Motivacija

Motivacija zaposlenika neposredno se odražava na ponašanje i rezultate njihova rada, njihovo zadovoljstvo i lojalnost uslužnom poduzeću. Motivaciju možemo zato promatrati s tri gledišta (Ozretić Došen, 2000.):

- Motivacija koja proizlazi iz svega onoga što se dobiva kao zamjena za uloženi novac, napredovanje, nagradno putovanje, ljepši i veći ured i ostalo.
- Profesionalna motivacija koja je izražena kod ljudi koji vrijednosti vide u tome da rade posao koji vole.
- "Motivacija dobrovoljca" koja utječe na ljudsku potrebu da se za sobom ostavi dobro djelo, nadmaši samoga sebe i tako zadovolji određene afektivne potrebe.

Motivacija može biti materijalna, nematerijalna, vanjska i osobna.

U materijalnu motivaciju ubraja se politika plaća, koja je vjerojatno najčešći oblik motivacije. Nematerijalna motivacija u protivnom izražava se kroz socijalnu bazu kao priznanje, pohvala i zauzimanje za zaposlenika. U ovu vrstu motivacije spada i dodjela nagrada, zahvalnica, odlikovanja, pozivnice na proslave. Vanjska motivacija leži u prvom redu u području djelovanja i radnim zadacima zaposlenika, kao i u rezultatima njegovog rada. U suprotnome osobna motivacija proizlazi iz zadovoljstva koje donosi obavljanje poslova koji usrećuju zaposlenika i kada on u potpunosti stoji iza svojih zadataka.

2.4.3 Interni trening

Interni trening je primjereni oblik uvođenja novih zaposlenika u organizaciju, kao i edukacija dugogodišnjih zaposlenika i unaprjeđivanje njihovog znanja.

U osnovi se razlikuje više načina treninga. Mogu biti usmjereni prema rezultatima poslovanja, određenim prodajnim vještinama, izgradnji stavova i načina ponašanja zaposlenika, kao i povijest poduzeća, odnosno njegova filozofija. Istovremeno interni trening nudi i sredstvo za upravljanje zaposlenicima.

Kroz sadržaj internog treninga može se ciljano utjecati na umijeće zaposlenika. Razlikuju se četiri oblika umijeća: stručni, metodološki, socijalni i psihološki.

Stručno umijeće izražava se u obliku specifičnih strukovnih znanja odnosno stručnog znanja o proizvodu. Sposobnost primjene ovog stručnog znanja i njegovo usmjeravanje u odgovarajuću reakciju spada pod metodološko umijeće. U socijalno umijeće spada ponašanje u grupi, timski rad i sposobnost interakcije. Ovo umijeće se tiče načina ophođenja zaposlenika prema kolegama i kupcima. Pod psihološko umijeće spadaju motiviranost, stav, volja za zalaganjem za ostvarivanje ciljeva poduzeća. Kod ovog umijeća je ovisno da li zaposlenik ostavlja dojam ljubaznosti, pažnje i poštivanja prema kupcima i suradnicima ili djeluje hladno, distancirano, i nadmeno. Promjene psiholoških sposobnosti su ograničene i većim dijelom usidrene u osobnost zaposlenika.

2.4.4 Vodeći kadar kao uzor

U internom marketingu igra važnu ulogu vodeći kadar kao uzor. Karakteristično za ovaj instrument internog marketinga jest da je primjena svakodnevna. Osnova važnosti ovog instrumenta je u tome da su vodeći kadrovi veza zaposlenika i poduzeća te im je moguće upravljati ponašanjem zaposlenika, njihovo vezivanje za zadatke koji su im povjereni i za ciljeve poduzeća, a ono je uspješno samo kada je uzorno ponašanje trajno i konsekventno, samo tada zaposlenici prihvaćaju uzor kao uvjerljiv. Vodeći kadar mora prihvatiti svoju ulogu uzora kao dio svojih obveza i kao posve prirodnu, te dio svojih radnih obveza koji nastavlja tamo gdje prestaje formalni trening. Spremnost vodećeg kadra na uzorno ponašanje je apsolutni i osnovni uvjet za uspješnu primjenu internog marketinga.

2.4.5 Osnaživanje zaposlenika

Osnaživanje se može definirati na različite načine, ali većina autora slaže se da je temeljni element osnaživanja davanje zaposlenicima određene slobode nad provođenjem određenih aktivnosti. Dakle pod osnaživanjem podrazumijevamo mogućnost da zaposlenici (prije svega na prvoj liniji) mogu ostvariti određeni stupanj slobode tijekom procesa pružanja usluga.

Vrste i razine osnaživanja dane zaposlenicima ovisit će o složenosti klijentovih potreba i stupnju složenosti zadatka. Provođenjem osnaživanja povećava se zadovoljstvo zaposlenika s poslom, što može vrlo pozitivno djelovati i na same korisnike, a smanjuju se i same stresne situacije. Osnaživanje također može poboljšati ponašanje zaposlenika omogućujući im lakše obavljanje zadataka, na način za koji zaposlenik smatra da je najprikladniji. Još jedna prednost osnaživanja je i mogućnost bržeg odgovora od strane zaposlenika na potrebe samog

kupaca. Iako je osnaživanje izrazito važna komponenta internog marketinga, naročito u području marketinga usluga ono nije pogodno u svim prilikama i prema svim vrstama zaposlenika, iz razloga što ono u konačnici može dovesti i do negativnih posljedica za zaposlenike, ali i organizaciju.

2.4.6 Zadovoljstvo poslom

Iz prethodno navedenih definicija internog marketinga može se uočiti isticanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika poslom. Osim toga naglašena je i povezanost marketinga zadovoljstva korisnika i zaposlenika, a sve u okviru aktivnosti internog marketinga. Stoga treba imati na umu da zadovoljstvo zaposlenika direktno utječe na zadovoljstvo korisnika. Ako se poduzeće prema svojim zaposlenicima ponaša s poštovanjem oni će se tako odnositi prema korisnicima te će takvi korisnici postati lojalni korisnici, a zadovoljni zaposlenici postat će lojalni zaposlenici.

Slika 3. Ciklus zadovoljstva u uslužnim poduzećima



Izvor: Ozretić Došen, Đ., Prebežac, D.: Interni marketing u uslužnim poduzećima, primjer zrakoplovnih kompanija, časopis Acta turistica (12), br.1.str 18. Zagreb, lipanj 2000.

Slika 5. prikazuje kako visoko motivirani zaposlenici pružaju uslugu visoke kvalitete koje stvaraju zadovoljne korisnike koji svojom povratnom informacijom o zadovoljstvu pruženom uslugom dodatno motiviraju zaposlenike.

2.4.7 Kvaliteta usluge

Konkurencija postaje sve veća i jača, svakim danom se stvaraju sve kvalitetniji i moderniji proizvodi i usluge koje se nude korisnicima. Korisnicima je važno da se poduzeće brine o njima i kvalitetno ih usluži, a ne da im samo proda proizvod ili neku uslugu. Stoga kako bi se tržišni subjekti kvalitetnom uslugom diferencirali od konkurencije te ispostavljali kvalitetu iznad očekivanja svojih potrošača, potrebno je mjeriti razinu kvalitete usluge.

Marketinške napore i programe primjenjivane na eksterno korisnike potrebno je primijeniti i na interne korisnike. Razlog tome je što većina uslužnih tržišnih subjekata ima zaposlene u direktnom kontaktu sa korisnicima, a da bi oni pružili uslugu visoke kvalitete eksternim korisnicima, potrebno je postići i odgovarajuću kvalitetu interne usluge, koju je također potrebno mjeriti. Siromašna kvaliteta interne usluge ima veliku vjerojatnost negativnog utjecaja na kvalitetu usluge pruženu eksternim potrošačima.

2.4.8 Vizija i misija

Može se reći da se internim marketingom stvara odgovarajući način rada i obavljanja posla, da se utječe na kreiranje organizacijske klime te upoznaju zaposlenici s vizijom i misijom. Zaposlenici poduzeća predstavljaju prvo tržište svakog poduzeća i ako oni kao takvi ne razumiju viziju i misiju poduzeća postavlja se pitanje kako će poduzeće i njegove proizvode ili usluge prepoznati na eksternom tržištu. Poduzeće zaposlenima mora dati jasno komuniciranu viziju i misiju u koju mogu vjerovat kako bi njihovo ponašanje bilo usmjereno u željenom smjeru. Ukoliko zaposlenici nisu upoznati s misijom i vizijom poduzeća nema ju smisla ni komunicirati eksternim korisnicima.

2.4.9 Razvoj zaposlenika

Novi načini rada i sve jača konkurencija na tržištu zahtijeva da zaposlenici stalno usvajaju nova znanja i vještine stoga izgradnja poduzeća u kojemu se stalno uči imat će u budućnosti sve veće značenje. U tom kontekstu koncepcija internog marketinga koji je usmjeren na stalno unapređenje vlastitih zaposlenika i njihovo razumijevanja poduzeća u kojemu rade bit će presudna za stvaranje visoko konkurentnih i naprednih poduzeća. Ulaganje u kvalitetu zaposlenika temelj je kvalitetnog poslovanja jer su upravo zaposlenici zaslužen za postizanje zadovoljstva i lojalnost korisnika kroz razumijevanje njihovih potreba. Upravo stavovi zaposlenika, radna etika, znanje, komunikacijske, timske i upravljačke vještine čine razliku u

potrošačevom iskustvu. Stoga na razvoj znanja i vještina zaposlenika treba gledati kao na investiciju, a ne kao na trošak.

2.4.10 Nagrađivanje

Samo zadovoljan radnik može biti uspješan u odnosima s korisnicima, stoga je i jedan od ciljeva internog marketinga izabrati, educirati i nagraditi najbolje zaposlenike, koji će raditi na najbolji mogući način. Rad zaposlenik koji ulaže dodatan trud i postiže rezultate ne smije ostati neprimijećen.

Nagrađivanje čini integralni dio strategije internog marketinga i treba biti oblikovano ovisno o vrsti i specifičnosti poduzeća. Svaki zaposlenik trebao bi biti nagrađen za uloženi trud i postignute rezultate što je ujedno i poticaj za daljnje zalaganje, stoga poduzeća trebaju imati dobre sustave nagrađivanja svojih zaposlenika. Prema kriteriju nagrađivanja zaposlenici mogu biti nagrađeni na individualnoj razini, na razini tim i na razini cjelokupne organizacije, dok se vrste nagrada mogu podijeliti na neformalne (pohvala od strane nadređenih za dobro obavljeni posao, pismo komplimenata, davanje novčanih sredstava na licu mjesta i sl.) i formalne nagrade (novčana nagrada zbog zadovoljstva i zadržavanja korisnika, slanje zaposlenika na dodatne treninge i edukacije, slobodan dan, nagrađivanje cijelog tim večerom, putovanja i sl.).

Ukoliko nagrađivanjem zaposlenika izostane, s vremenom će se javiti nezadovoljan zaposlenik, neugodna radna atmosfera i uvjeti rada te će se to sve zajedno odraziti na kvalitetu rada.

2.4.11 Ocjenjivanje zaposlenika

Glavnu ulogu u stvaranju zadovoljnog korisnika imaju zadovoljni zaposlenici poduzeća. Zaposlenici poduzeća su glavna karika prilikom stvaranja zadovoljnog korisnika. Stoga mnogobrojna poduzeća primjenjuju praksu ocjenjivanja svojih zaposlenika. Ocjenjivanjem zaposlenici se najčešće potiču na učinkovito obavljanje zadaća te utvrđuj njihovi doprinosa u obavljanju poslova. Najčešće se ocjenjuju kvaliteta rada, obujam izvršenog posla, kooperativnost s ostalim sudionicima u poslu, samostalnost u radu, poznavanje procesa i tehnologije rada, intuitivnost, inicijativnost, prilagodljivost na promjene, sklonost učenju, želja za napredovanjem, osobni stav prema poslu i pretpostavljenom i sl.

2.5 Utjecaj internog marketinga na motivaciju zaposlenika i postizanje konkurentske prednosti

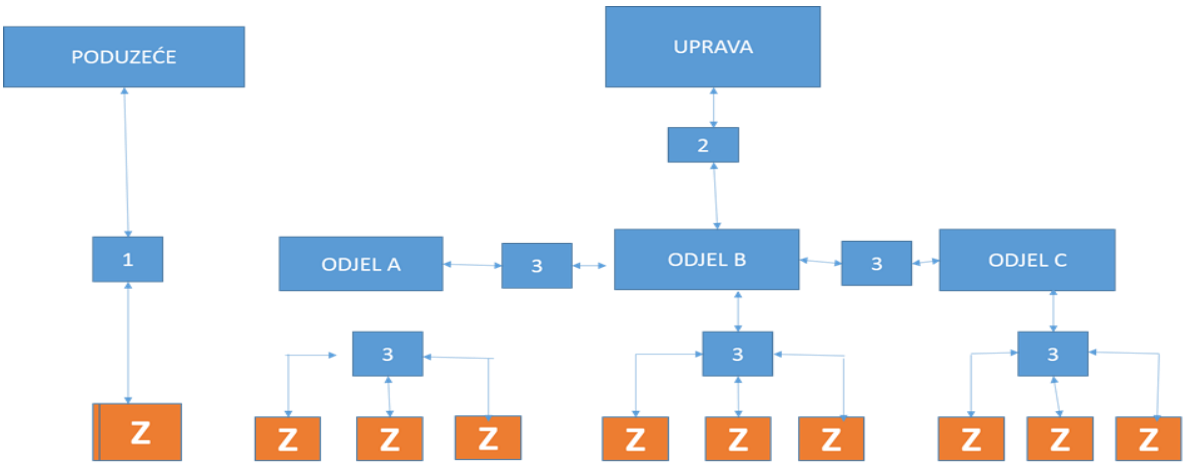
Motivirani i zadovoljni zaposlenici imaju sve relevantne informacije za obavljanje posla i postizanje rezultata, razumijevanje ciljeva poduzeća, a to je moguće samo kvalitetnom komunikacijom unutra poduzeća. Interni marketing nije moguće niti razvijati niti implementirati bez razvijenih i jasno definiranih elemenata marketinškog miksa. Za njihovo kvalitetno definiranje potrebno je analizirati stanje u poduzeću i razvijenost elemenata marketinškog miksa internog marketinga. Tu je nužno uočiti jesu li elementi jasno definirani te potom predložiti model svakog pojedinog elementa. Nakon toga je potrebno izraditi prijedlog načina implementacije svakog pojedinog elementa marketinškog miksa internog marketinga. Nakon izrade prijedloga slijedi implementacija programa internog marketinga i time započinje djelovanje internog marketinga. Nakon implementacije potrebno je redovito pratiti aktivnosti internog marketinga kroz elemente internog marketinškog miksa, evaluirati učinkovitosti te vršiti korekcije ukoliko su potrebne.

Ahmed i Rafiq (Ahmed, Rafiq, 2003.) su dali prijedlog kako da interni marketing djeluje implementiranjem, razvijanjem i vođenjem uspješnog recipročnog odnosa unutar poduzeća kroz: razumijevanje i poštovanje, povjerenje i odanost zaposlenika i poduzeća. Odnosno, potrebno je izgraditi jedan oblik partnerskog odnosa sa zaposlenicima.

2.6 Planiranje aktivnosti internog marketinga prema procesu razmjene na internom tržištu

Aktivnostima internog marketinga moguće je prenositi informacije zaposlenicima, educirati ih ili izgraditi odnose između zaposlenika. Način komunikacije i razmjenu unutar poduzeća potrebno je prilagoditi sudionicima na različitim hijerarhijskim razinama. Ponekad je u vrlo kratkom roku potrebno prenijeti važnu informaciju velikom broju zaposlenika.

Slika 4. Četiri tipa procesa razmjene na internom tržištu



Izvor: Ozretić Došen, Đ., Prebežac D.,: „Interni marketing u uslužnim poduzećima – primjer zrakoplovnih kompanija" Acta turistica, Zagreb, br. 1, 2000., str. 18-36

Slika 6. prikazuje četiri tipa razmjene na internom tržištu i sudionike koji su u njega uključeni. Prema Ozretić-Došen (2004.) četiri su tipa razmjene na internom tržištu i to između poduzeća - zaposlenika, uprave poduzeća i odjela, između odjela i između odjela - zaposlenika. Svaki od ta četiri tipa ima svoje karakteristike, aktivnosti i sredstva za provođenje tih aktivnosti. Interni marketing unutar poduzeća treba biti usklađen s misijom i vizijom poduzeća, izgrađenom organizacijskom strukturom i menadžerskim vještinama (Babić, 2008.).

2.6.1 Poduzeće – zaposlenici

Bitno je znati što zaposlenici misle o poduzeću, kako ga oni vide i predstavljaju prema van. Može doći do nezadovoljstva kod zaposlenika jer poduzeće ne prepoznaje njihove kvalitete i ambicije ili su zaposlenici demotivirani zbog nedostatka informacija. U tu svrhu kao medije internog marketinga moguće je koristiti: interne novine, Internet, internetske stranice poduzeća, e-mail ili redovito izvještavati zaposlenike o poslovanju poduzeća. Oni omogućuju jasnu i brzu komunikaciju. Iz internih novina zaposlenici aktivno prate planove poduzeća, rezultate poslovanja i slične aktivnosti.

2.6.2 Uprava poduzeća – odjeli poduzeća

Interni sastanci kao aktivnost internog marketinga između uprave i poduzeća donose informacije usmjerene pojedinom odjelu. Odjeli poduzeća mogu biti nedovoljno uključeni u ciljeve i poslovne planove poduzeća što može izazvati frustraciju zaposlenika. Može se

dogoditi i da odjeli žele izbjeći odgovornosti izvršenja radnih zadataka i ostvarivanje poslovnih planova. Moguća sredstva i mediji internog marketinga koji se mogu koristiti u tu svrhu su: interne novine, e-mail, intranet, oglasne ploče, sandučići za primjedbi i prijedloge. Kao što je već i navedeno interne novine, e-mail i intranet omogućuju brzi protok informacija. Oglasne ploče omogućuju dnevno ažuriranje informacija u prostorima gdje se zaposleni najviše kreču.

2.6.3 Između odjela

Aktivnosti i sredstva internog marketinga imaju za cilj izgraditi odnos podrške između odjela. U tu svrhu mogu se koristiti: e-mail, osobni kontakt, druženja, team building, oglasne ploče na neutralnim mjestima.

2.6.4 Odjeli poduzeća – zaposlenici

Različita druženja, neformalna komunikacija i team building omogućavaju bolje upoznavanje zaposlenika. Uz navedeno moguće je koristiti i oglasne ploče unutar odjela, e-mail, sandučiće za primjedbe i prijedloge.

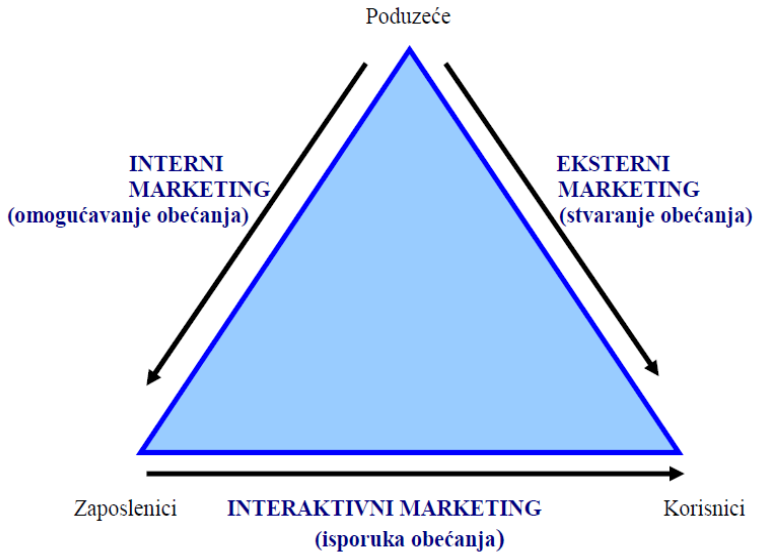
2.7 Utjecaj internog na eksterni marketing

Teorijski modeli internog marketinga od samih početaka ukazivali su na usku povezanost eksternog i internog marketinga. Eksterna marketing orijentacija je još uvijek dominantna u odnosu na internu, međutim svi do sada prikazani modeli ukazuju na postojanje odnosa između internih i eksternim marketinških aktivnosti. Da bi tržišni subjekti bili uspješni na tržištu, moraju biti inovativni i uvoditi promjene, a kako bi te promjene bile uspješno implementirane potrebno je da poduzeće koristi strategije kako internog tako i eksternog marketinga.

U prethodnim poglavljima više puta je istaknuto koliko je važno zaposliti odgovarajuće djelatnike, educirati ih, motivirati ih i pravodobno informirati. Iz toga proizlazi da interni marketing prethodi eksternom. Internim se marketingom kontroliraju postupci i aktivnosti zaposlenika u provođenju eksternih strategija. Također poznato je da se korisnikove potrebe zadovoljavaju atributima marketinške ponude bilo da se radi o proizvodima ili uslugama. U uslužnom sektoru interakcija između zaposlenika i korisnika određuje značajan dio marketinške ponude i zato je tu zaposlenikova usluga još značajnija. Činjenica je da se

koncept internog marketinga razvio iz marketinga usluga i njegova glavna briga s tog stajališta bila je da se svi sudionici koji su uključeni u pružanje usluga, odnosno zaposlenici nastupaju što bolje i kvalitetnije u interakciji s krajnjim korisnicima. Prepoznavanje važnosti zaposlenika u marketingu usluga izravno je povezano s aktivnostima inertnog marketinga. Upravo zbog specifičnosti u svom poslovanju (istovremenost proizvodnje i potrošnje, neopipljivost, nedjeljivost, heterogenost i dr.) interni marketing ima puno veći značaj u uslužnim poduzećima. Kolika je njegova uloga može se shvatiti kroz trokut uslužnog marketinga (Slika 7.).

Slika 5. Trokut uslužnog marketinga



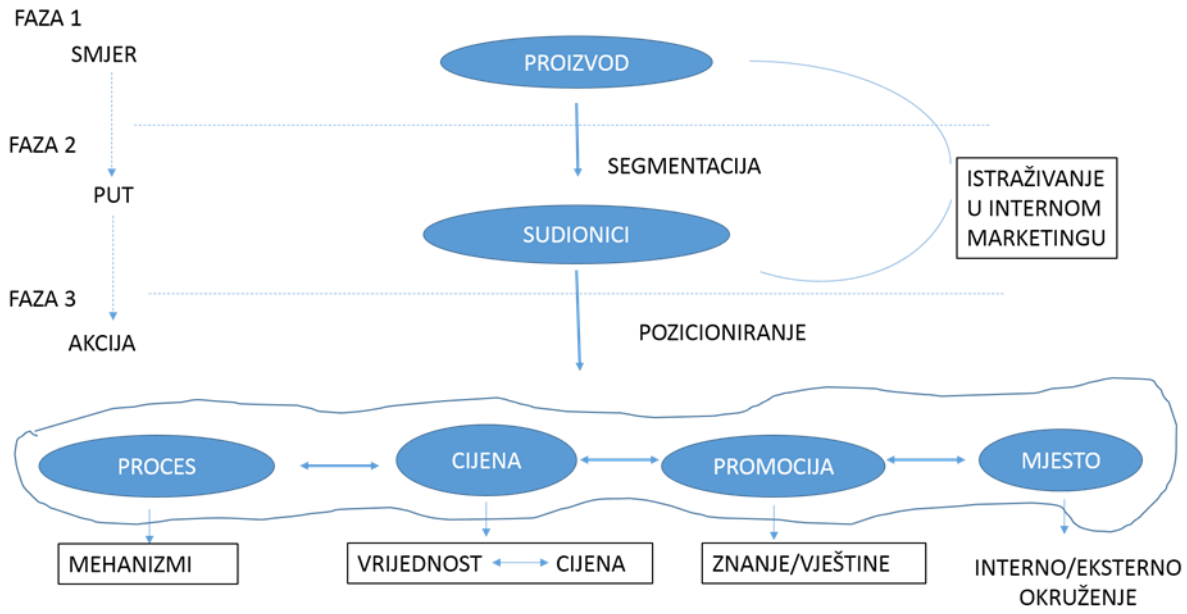
Izvor: Kotler, P.: "Upravljanje marketingom: Analiza, planiranje, primjena i kontrola", Mate d.o.o., Zagreb 1997., str 473.

Slika 7. pokazuje da se poduzeće nalazi istodobno u međusobnom odnosu sa zaposlenicima i korisnicima, zatim da se zaposlenici nalaze istodobno u međusobnom odnosu s poduzećem i korisnicima, a da se, također, korisnici nalaze istodobno u međusobnom odnosu sa zaposlenicima i poduzećem. Između potrošača i poduzeća formiraju se tri oblika marketinga: interni, eksterni i interaktivni marketing. Interni marketing treba biti istodobno usmjeren na zaposlenike i korisnike, čime se povećava međusobna obostrana upućenost jednih na druge, a što omogućuje ostvarivanje interno postavljenih tržišnih ciljeva poduzeća. Njegova snaga leži u činjenici da se njime kontroliraju postupci i aktivnosti zaposlenika u provođenju eksternih strategija. Odnosno interni marketing se odnosi na izgradnju sposobnosti isporuke prema obećanom putem izbora, obuke i motiviranja zaposlenika te osiguravanja opreme i

tehnologije. Eksterni marketing odnosi se na nastojanja poduzeća da oblikuje korisnikova očekivanja u odnosu na ono što isporučuje. Putem interaktivnog marketinga ispunjavaju se dana obećanja. On je najkritičnije područje marketinga usluga. Svaki kontakt korisnika s nekim ili nečim iz uslužnog poduzeća zove se "trenutak istine", a definira se kao interakcija između korisnika i različitih resursa poduzeća (Ozretić Došen, 2010.).

Utjecaj internog marketinga na eksterni moguće je prikazati pomoću višefaznog modela internog marketinga kojeg su razvili Agmed i Rafig (Slika 8.). On nastoji dati odgovore mogu li se i do kojeg stupnja koristiti marketinški koncepti interno.

Slika 6. Višefazni model internog marketinga



Izvor: Ahmed, P, Rafiq,M., Internal marketing: Tools and Concepts for Customer-focused manafement, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2002., str. 14-16

Iz modela na slici 8. vidljivo je da postoji šest elemenata koji čine interni marketinški miks. Prvi element je *proces*, on predstavlja način isporuke paketa akcija kako bi se postigle promjene definirane u prvoj fazi. Proces kao element usko je povezan s elementom Sudionika. Drugi element internog marketing miksa je *cijena*. Ona predstavlja ravnotežu između vrijednosti i troškova tj. „dobit“ ili „gubitak“ zaposlenika koji je uključen ili će biti uključen u proces promjene. *Promocija* kao treći element uključuje promotivne aktivnosti koje interno omogućuju upoznavanje zaposlenih s time što trebaju raditi, kada i na koji način. *Mjesto* je

četvrti element i ono predstavlja interno okruženje i atmosferu koja će promoći provođenje zadanih ciljeva.

Uz navedene postoje i dodatna tri elementa: interno istraživanje tržišta, interna segmentacija i pozicioniranje. U modelu su prikazane i tri strategijske faze: smjer, put i akcija.

Prva faza se odnosi na *smjer* u kojem treba usmjeriti organizacijske napore. Unutar prvog nivoa nalazi se proizvod i on se promatra kao smjer promjene. U ovoj fazi nužno je provesti eksterno i interno istraživanje. Pomoću eksternog istraživanja treba istražiti mogućnosti uz koje će se ostvariti tržišne prednosti dok interna istraživanja mogu identificirati sposobnost i kompetentnost zaposlenika.

Druga faza je *put*. Kako bi se ostvarile promjene definirane u prvoj fazi, potrebno je odrediti put između različitih alternativnih mogućnosti. U ovoj fazi se nalaze: sudionici, interno istraživanje tržišta i segmentiranje. Sudionici moraju biti točno definirani, a to se postiže internim istraživanjem. Ono se provodi istraživačkim tehnikama i njime se pokušavaju grupirati zaposlenici u homogene grupe ili segmente. Nakon toga slijedi formiranje segmenata kako bi odredili paketi aktivnosti koji će zadovoljavati zaposlenikove potrebe.

Treća faza je *akcija*. Po završetku segmentiranja potrebno je putem elemenata internog marketinškog miksa (proces, cijena, promocija i distribucija) provesti pozicioniranje. Internim pozicioniranjem stvara se paket taktičkih akcija kojima se nastoje prevladati barijere te ispuniti zaposlenikove potrebe. Kako se ne bi radili dodatni troškovi, važno je odabrati odgovarajući miks aktivnosti za odgovarajući segment.

Interni marketing utječe na stavove zaposlenika koji utječu na njihovo ponašanje, dok ponašanje zaposlenika ima direktan utjecaj na eksterne marketing aktivnosti. Interni marketing svoje rezultate pokazuje eksterno. Poduzeće može imati genijalne ideje, ali ako ih ne uspije ostvariti, one same po sebi gube važnost. Uzalud su vrijeme, trud i novac uloženi na promociju proizvoda potrošačima ukoliko zaposlenici ne znaju informacije o samom proizvodu. Koordinacija internih i eksternih marketinških aktivnosti odražava se na stavove i ponašanje potrošača.

Slika 7. Model uslužnog marketing menadžmenta



Izvor:Tansuhaj, P., Randall, D., McCullough, J.: "A service marketing management model: integrating internal and external marketing functions", The Journal of Services Marketing, 2, 1, 1988., str. 33.

Prema ovom modelu interni marketing programi utječu na ponašanje i stavove zaposlenika koji direktno utječu na uspješnosti eksternih marketing aktivnosti. Navedene akcije i programi internog marketinga imaju utjecaj na stavove zaposlenika i njegovo ponašanje. Na taj način može se povećati zadovoljstvo zaposlenika poslom. Kada govorimo o zadovoljstvu poslom, govorimo o pet dimenzija: zadovoljstvo samim poslom, zadovoljstvo plaćom, zadovoljstvo mogućnošću napredovanja, zadovoljstvo nadzorom i zadovoljstvo suradnicima.[8] Zaposlenik koji ulaže više napora u usluživanje potrošača utječe na pojedine elemente eksternih marketinških aktivnosti, razinu kvalitete usluga, a u pojedinim situacijama može utjecati i na cijenu pregovarajući sa potrošačima. Bez obzira na kvalitetu eksternog marketing plana, potpuni uspjeha na tržištu neće se ostvariti ukoliko zaposlenici nisu uključeni u cjelokupnu marketing orijentaciju.

[8] Tansuhaj, P., Randall, D., McCullogh, J,: „A service marketing managment model: integrating internal and external marketing function“, The Journal of Services Marketing, 2, 1988., str 34.

Interna marketing orijentacija sama po sebi neće pomoći tržišnom subjektu da ispuni želje i potrebe svojih potrošača. Strategijama internog marketinga utječe se na koordinirano djelovanje zaposlenika u različitim organizacijskim jedinicama, dok se eksternim marketingom utječe na krajnje korisnike i njihovo ponašanje. Stoga je u poduzeću nužno zadržati blisku suradnju između eksternih i internih marketing orijentacija jer su obje od jednakog značaja za uspjeh uslužnog tržišnog subjekta.

3. NEPROFITNI MARKETING I ANALIZA STUPNJA PRIHVAČENOSTI STRATEGIJA INTERNOG MARKETINGA U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA

3.1 Neprofitni marketing

Od 1960. neprestano raste popularnost i primjena marketinga u neprofitnim djelatnostima. Razvijaju se i brojni specifični marketinški pristupi pojedinim neprofitnim djelatnostima.

Neprofitni marketing (Meler, 2003.) u žarište stavlja društvene djelatnosti, ali i djelatnosti dobrotvornih udruga, političkih stranaka i pokreta, vjerskih institucija itd. koje na bilo koji način u kraćem ili duljem vremenskom razdoblju mogu doprinijeti većim ili manjim društvenim promjenama.

Pojam neprofitnog marketinga (Meler, 2003.) predstavlja vrlo veliku, raznoliku skupinu entiteta koja uključuje, između ostaloga, karitativne, socijalne, političke, kulturne, filantropske, obrazovne, zdravstvene i vladine entitete.

Budući da u većini neprofitnih organizacija postoji mogućnost stvaranja profita, pojam „neprofitni“ ne znači da profit ne postoji ili da se ne ostvaruje, već da nije osnovni cilj poslovanja ili obavljanja djelatnosti. Profit se kod neprofitnih organizacija pojavljuje kao sekundarni cilj, jer je primarni cilj potpuno drugačiji, prije svega društvena korist. Iz toga možemo zaključiti da je profitni marketing zasnovan na profitabilnim, dok je neprofitni marketing na općedruštvenim kriterijima, iako dijele zajednički cilj, a to je zadovoljenje potreba. Također, profitni marketing je usmjeren na krajnjeg potrošača, dok je neprofitni marketing usmjeren na društvo u cjelini, a potom posredno i na pojedinca.

Sudionici u procesu marketinga neprofitnih organizacija (Previšić, Ozretić Došen, 2004.) su ujedno i ciljne grupe kojima se usmjeravaju marketinške aktivnosti. Postoje četiri osnovne grupe sudionika/ciljnih grupa za marketinške aktivnosti kod neprofitnih organizacija:

- Korisnici – radi njih neprofitne organizacije djeluju
- Donatori/financijeri – oni financiraju djelovanje
- Posrednici – pomoću njih se omogućava ili pospješuje povezivanje s korisnicima

- Zaposlenici/volonteri – djeluju u sklopu neprofitne organizacije.

3.1.1 Neprofitni marketing u Republici Hrvatskoj

Marketing neprofitnih organizacija u Hrvatskoj se počeo razvijati zahvaljujući velikom angažmanu nekih istaknutih pojedinaca, postojanje nekoliko znanstvenih i stručnih časopisa (kao što su: Marketing, Tržište, Supermarket i dr.) te uz širu praktičnu upotrebu u gospodarskim djelatnostima.

Nakon osamostaljenja Hrvatske i u Domovinskome ratu, neprofitni marketing postaje predmetom zanimanja brojnih domaćih znanstvenika i praktičara iz područja marketinga. Iskustva razvijenih zapadnih zemalja počinju se u punoj mjeri koristiti i prilagođavati u izučavanju problematike marketinga neprofitnih organizacija i u praktičnoj primjeni kod konkretnih neprofitnih organizacija. To je osobito u mnogobrojnim humanitarnim i ostalim nevladinim organizacijama koje surađuju sa srodnim inozemnim organizacijama (one su često i njihovi osnivači), kao što su: Institut otvoreno društvo, Hrvatski helsinški odbor, Crveni križ i dr. (Pavičić, 2003.).

Temeljni oblici neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj (Barić, 2000.) su udruge, zaklade i fondacije. Ustanove predstavljaju osnovne pravne subjekte za trajno obavljanje djelatnosti bez primarne svrhe stjecanja dobiti.

3.2 Interni marketing u neprofitnim organizacijama

Iz prethodnog poglavlja vidljivo je da neprestano raste popularnost i primjena marketinga u neprofitnim djelatnostima, ali i da je interni marketing premalo istraživano i korišteno područje općenito u hrvatskim poduzećima. Danas većinom svako poduzeće, ovisno o području djelovanja, organizacijskoj strukturi i strategijskim ciljevima pronalazi svoj model internog marketinga i način za korištenje njegovih strategija. Ovim radom žele se istražiti aktualna obilježja internog marketinga te mogućnosti njegove implementaciju u neprofitnu organizacije. Stoga da bi se moglo govoriti o internom marketingu neprofitnih organizacija, potrebno je definirati sam pojam „neprofitna organizacija“, „marketing neprofitnih organizacija“ i „interni marketing u neprofitnim organizacijama “.

Neprofitne organizacije nisu su pojavile same od sebe. One su nastale u suvremenom, funkcionalno izdiferenciranom društvu, da bi ispunile one funkcije koje nisu uspjele ili nisu uspjele u potpunosti ispuniti država, odnosno gospodarstvo. Zapravo, neprofitne organizacije su nastale da bi kompenzirale negativne posljedice neispunjavanja već navedenih društvenih funkcija (Kunz, 2005.).

Pavičić (2003.) je mišljenja da je jedan od glavnih uzroka nastanka neprofitnih organizacija osjećaj društvene odgovornosti koju pojedinci i skupine pokazuju u određenim povijesnim okolnostima temeljem svoga snažnog osjećaja pripadanja dotičnoj društvenoj zajednici, jer pripadanje zajednici potiče pojedinca da se angažira, kako bi pomogao u izravnavanju nesklada između željenog i trenutno postojećeg stanja u društvu.

Autori koji se bave istraživanjem nastanka, uloge, ciljeva i društvenog značenja neprofitnih organizacija ne slažu se oko toga što jest i što bi trebala biti neprofitna organizacija.

Opće prihvaćena definicija neprofitne organizacije je ona Powell i Steinberg (2006.), prema kojoj u neprofitni sektor spadaju samo one jedinice koje su organizirane kao javne ustanove, samostalne, samoupravljajući, ne bave se proizvodnjom i pružanjem usluga te ne ostvaruju nikakvu vrstu profita.

Marketing postoji u svim područjima ljudskoga i društvenog djelovanja. Marketinški stručnjaci smatraju da je marketing u prošlim desetljećima iznimno dobio na značenju. Kad je riječ o početcima govora o marketingu neprofitnih organizacija, tada se kao početni termin uzima početak šezdesetih godina 20. stoljeća.

U prošlim desetljećima došlo do snažnih promjena u području marketinga i to na dvije razine (Periša, 2010.):

- Poduzeća čiji je „klasični“ marketing bio usmjeren na stjecanje i maksimiziranje profita, zatim na različite „analize“ postojećih i potencijalnih kupaca/potrošača ili na stvaranje novih potreba kod njih, u svom se „novom“ marketingu trude sačuvati već stečeni (pozitivni) image moderne profitne organizacije koja ne želi više ostvarivati jednokratne i velike zarade, nego dugoročne pozitivne poslovne rezultate te u tom smislu pokazuje spremnost za veoma široko društveno-korisno djelovanje (npr. hrvatske cementare nastoje se pokazati kao društveno odgovorna poduzeća koja se

brinu npr. ne samo o zdravlju svojih zaposlenika, nego i o zdravlju ljudi koji žive u okolici cementare, ali o samoj okolici).

- Marketing više nije „privilegij“ samo i isključivo profitnih organizacija, nego se počinje koristiti i u neprofitnim organizacijama, dakle u udrugama civilnoga društva te institucijama koje se bave pružanjem usluga socijalnoga karaktera. Neprofitne organizacije žele pomoću marketinga promovirati svoje djelovanje i time pridobiti mnoge koji će svojim radom i dragovoljnim prilozima pomoći njihove socijalne akcije, a sve radi ostvarivanja svoje misije koja se sastoji u promoviranju i provedbi socijalnih ciljeva.
- Korištenjem marketinga neprofitne organizacije nastoje postići što više iznose dragovoljnih priloga, darovnica, poklona, potaknuti dragovoljni rad, zatim potaknuti pružanje i prodaju npr. usluga u području obrazovanja, zdravstva (kao što su npr. Zaklada Ana Rukavina, zatim humanitarna akciju za djecu hrv. branitelja: Dajmo da čuju!, itd.).

Pavičić (2001.) navodi pet oblika izravne koristi koje neprofitne organizacije, bez obzira na svoje specifičnosti, mogu imati od primjene marketinga. To su:

- bolje mogućnosti (metode) istraživanja potreba ciljnih grupa i načina njihova zadovoljavanja,
- bolje mogućnosti (metode) osiguravanja financijskih, ljudskih i drugih resursa za djelovanje,
- bolje mogućnosti (metode) planiranja, organiziranja, provođenja i kontrole ukupnih aktivnosti organizacije usmjerenih prema ciljnim grupama.
- bolje razumijevanje među zaposlenicima/ volonterima/ odjelima unutar organizacije, a što sve utječe na ukupnu inovativnost organizacije.

Kao i profitne organizacije, one neprofitnog karaktera imaju osobe zadužene za računovodstvo i financije koje imaju obrazovanje ekonomskog usmjerenja, a isto vrijedi i za poslove marketinga. Dio zaposlenika bavi se financijama i administracijom te planiranjem sastanaka i sličnih aktivnosti. Od voditelja organizacije očekuje se da ima viziju, nadahnjuje ostale, učinkovito prenosi ključne poruke. Edukacija u većini neprofitnih organizacija predstavlja središnju zadaću i zaposlenici sami često provode edukaciju svojih članova.

Specifičnost neprofitnih organizacija je održavanje dobrih odnosa s javnošću i državnom upravom te privlačenje i zadržavanje članova.

Interni marketing podrazumijeva marketinške napore organizacije usmjerene prema marketinškim predstavnicima neprofitne organizacije s ciljem izbora, motiviranja i zadržavanja najboljih ljudi koji će obavljati svoje poslove na najbolji mogući način.

Dva su temeljna cilja internoga marketinga:

- motivirati predstavnike (povjerenike) da poslove obavljaju kao stručnjaci koji su orijentirani na potrošača i koncentrirani na uslugu kako bi mogli uspješno ispuniti svoje obveze i
- privući i zadržati dobre predstavnike.

Iz dosad navedenog je vidljivo da je prepoznavanje važnosti zaposlenika izravno povezano s aktivnostima internog marketinga, treba naglasiti da se u neprofitnim organizacijama zadržavanje i privlačenje zaposlenika uvelike razlikuje od istih u poduzećima vođenima profitom kao ciljem poslovanja. Odnos zaposlenik – poslodavac je rezultat obostranog dogovora. Ne postoji diploma koja savršeno pristaje neprofitnim organizacijama. Dobrotvorni ili humanitarni aspekt često je motiv za zapošljavanje u takvim organizacijama, iako je tradicionalno u njima nedostatak manja plaća koja se treba prevladati drugim prednostima. Kako bi se privukli, educirali i motivirali zaposlenici za rad u istima interni marketing je za te organizacije od iznimne važnosti.

Interni marketing uključuje programe namijenjene marketinškim predstavnicima i njihovu razvoju. Usmjeren je na pronalaženje, motiviranje i zadržavanje prema potrošaču usmjerenih orijentiranih marketinških predstavnika, a jako je važan za uslužne organizacije jer znanje, stručnost, aktivnosti i ponašanje marketinških predstavnika čine proizvod koji potrošači kupuju na eksternom tržištu. Da bi marketinški predstavnici mogli na najbolji mogući način obavljati povjerene im zadaće, oni trebaju biti upoznati s organizacijskim sredstvima, planovima, pravilima, procedurama i sustavom internog marketinga dotičnih neprofitnih organizacija. Osim navedenog oni moraju dat važnost organizacijskim pravilima, procedurama i sustavima. Stoga predstavnici neprofitne organizacije navedene uvijek moraju imati pri ruci, moraju u potpunosti biti upoznati s njihovim sadržajem i u svakoj prilici biti spremni kupcima objasniti način i smisao njihovog donošenja.

Usprkos svim prednostima, interni marketing u neprofitnim organizacijama još uvijek je slabo prihvaćen te je potrebno raditi na tome da se uvide njegove prednosti unutar organizacija. Ako se usvoji i dosljedno primjenjuje u neprofitnoj organizaciji, interni marketing vodi dugoročnom rastu i uspjehu bez obzira na djelatnost kojom se organizacija bavi.

3.2.1 Interni marketing u Republici Hrvatskoj

Istraživanju na temu internog marketinga posvetio se određen broj stranih autora i svega par domaćih autora. Od domaćih autora najviše ga spominju autori koji izučavaju marketing usluga. Stupanj primjene internog marketinga u Hrvatskoj da se iščitati iz svega nekoliko članaka, no ipak postoje naznake da smo na dobrom putu prepoznavanja važnosti internog marketinga u upravljanju poduzećem.

Istraživanje u svrhu izrade magistarskog rada provedeno u Hrvatskoj 2008. godine dalo je određene naznake o stanju primjene internog marketinga u poduzećima u Hrvatskoj (dostupno na www.posao.hr, 17.03.2015.). Na pitanje kojim poslovima se u njihovim poduzećima bave osobe zadužene za interni marketing, 15,28% ispitanika izjasnilo se kako osobe zadužene za interni marketing najčešće obavljaju poslove traženja i selekcije novih zaposlenika, 13,45% odgovorilo je da je to organiziranje internih i eksternih edukacija, a za praćenje i razvijanje karijera zaposlenika opredijelilo se 11,27% ispitanika, dok se 10,91% ispitanika izjasnilo da je to izvještavanje zaposlenika o radu poduzeća. Da se osoba zadužena za interni marketing u poduzeću bavi osmišljavanjem i implementacijom sustava nagrađivanja smatra 10,18% ispitanika, praćenjem i procjenjivanjem učinkovitosti zaposlenika 9,45% ispitanika. Dobiveni rezultati odgovaraju poslovima i zadaćama odjela ljudskih potencijala, a čime podupiru odgovor 51,39% ispitanika da osobe koje se bave internim marketingom u poduzeću rade u odjelu za ljudske potencijale, nasuprot 44,44% ispitanika u čijim poduzećima su to osobe koje su zaposlene u odjelu marketinga.

Paliaga, Strunje i Pezo (2010.) u znanstvenom članku ″Primjena internog marketinga u poduzećima Republike Hrvatske″ istražili su obilježja internog marketinga poduzeća koja posluju na hrvatskom tržištu. Cilj istraživanja bio je utvrditi primjenu načela i koncepte internog marketinga u Hrvatskoj i njegovu zastupljenost unutar hrvatskih poduzeća. Istraživanje je provedeno 2010. godine na uzorku najvećih poduzeća u Republici Hrvatskoj, prema kriteriju broja zaposlenih i ukupnih prihoda. Svi dobiveni rezultati provedenog

istraživanja ukazuju na relativno visok stupanj integracije i primjene internog marketinga u Republici Hrvatskoj. Prema tome istraživanju (Paliaga, Strunje, Pezo, 2010.):

- u 91% ispitanih poduzeća postoji neki vid organizacije internog marketinga;
- u 64,65% ispitanih poduzeća postoji visok stupanj integriranosti internog marketinga;
- 68,54% ispitanika vjeruje da aktivnosti internog marketinga pozitivno utječu na zadovoljstvo zaposlenih unutar njihovih poduzeća;
- 66,77% ispitanika smatra da zbog primjene internog marketinga u njihovim poduzećima zaposlenici bolje razumiju viziju, misiju i strategije poduzeća, što im daje sigurnost, a time i veće zadovoljstvo;
- 78,89% ispitanika vjeruje da interni marketing direktno utječe na stvaranje konkurentske prednosti i uspješnost poslovanja;
- 80,68% ispitanika vjeruje da primjena koncepta internog marketinga pozitivno utječe na zadovoljstvo kupaca;
- 40,66% ispitanika interni marketing smatra bitnim za dugoročni razvoj poduzeća;
- 71,11% ispitanika smatra da zbog primjene internog marketinga zaposlenici u njihovim poduzećima bolje razumiju ciljeve poduzeća, čime direktno utječu na rezultate poslovanja.

Ružić, Benazić i Dolenec (2013.) istražili su primjenu koncepta internog marketinga u Hrvatskom financijskom sektoru (Ružić, Benazić, Dolenec, 2013.). Provedeno istraživanje ističe da je prihvaćenost internog marketinga u hrvatskom financijskom sektoru osrednja. To potvrđuje nedovoljnu primjenu internog marketinga u praksi. Rezultati provedenog istraživanja ukazuju da se interni marketing percipira putem tri dimenzije, odnosno kroz razvoj i komunikaciju sa zaposlenicima, nagrađivanje i trening te organizacijsku viziju.

Prihvaćenosti koncepta internoga marketinga na primjeru bankarskog sektora Republike Hrvatske istražila je Dolenec, u svom diplomskom radu (Dolenec, 2012.). O istoj temi govori i znanstveni članak Interna marketing filozofija : slučaj hrvatskih banaka (Ružić, Dolenec).

U bankarskom sektoru odnos s klijentima je od značajne važnosti. Međutim zbog povećane konkurencije, ubrzanog tehnološkog razvoja te nestabilnosti i deregulacije financijskih tržišta često se postavlja pitanje zadržavanja lojalnosti i povjerenja svojih klijenata. Glavna uloga internog marketinga u bankarstvu je osposobljavanje kadrova za pružanje bankarskih usluga te stvaranje konkurentske prednosti. Primjena odgovarajućih internih marketinških aktivnosti omogućava podizanje kvalitete u bankarskom sustavu što dovodi do povećanja povjerenja klijenata te time i do povećanja dobiti.

Istraživanjem su obuhvaćene 32 banke u Republici Hrvatskoj koje imaju odobrenje HNB-a za rad. Ciljna skupina ovog istraživanja su bili marketinški menadžeri, odjeli ljudskih potencijala te osobe odgovorne za interni marketing.

Ciljevi istraživanja bili su utvrditi u kojoj je mjeri prihvaćen koncept internoga marketinga među bankama koje posluju na domaćem tržištu. Navedeni rezultati pokazuju prosječno stanje primjene koncepta internoga marketinga u bankama u Hrvatskoj. Prema percepcijama marketing managera i managera ljudskih potencijala, banke su u Hrvatskoj u određenoj mjeri usvojile filozofiju internoga marketinga. Može se zaključiti da su banke u Hrvatskoj prihvatile potrebu za treningom zaposlenika i svjesne su važnosti njihovih uloga u isporuci kvalitetne usluge eksternim korisnicima. Razvoj zaposlenika kao dio internoga marketinga prosječno je ocjenjen i kao onaj s najmanjim odstupanjem. Aspekt internoga marketinga koji je najlošije ocijenjen u odnosu na druge je taj da se zaposlenicima nudi vizija u koju mogu vjerovat. Ta tvrdnja je ujedno i ona s najviše odstupanja od prosjeka svih banaka. Upravo taj rezultat ukazuje na važnost jasnog postavljanja vizije kako bi bila prihvaćena od strane zaposlenika.

Iz rezultata ovog istraživanja vidljivo je da su banke koje djeluju na području Republike Hrvatske svjesne važnosti primjene aktivnosti koje spadaju u domenu koncepta internoga marketinga no prostor za napredak posebice na području komuniciranja vizije zaposlenicima je potreban. Budući da zadovoljni i produktivni zaposlenici koji pružaju visoku kvalitetu usluga utječu na uspješno poslovanje banaka te doprinose izgradnji lojalnosti bankama, potrebno je poboljšati aspekte internih marketinških aktivnosti kako bi se ostvarili dugoročni poslovni ciljevi. Ovi rezultati potvrđuje i istraživanje provedeno u znanstvenom članku ″Primjena internog marketinga u poduzećima Republike Hrvatske″ (Paliaga, Strunje, Pezo, 2010.) koji također naglašava relativno visok stupanj integracije i primjene internog marketinga u Republici Hrvatskoj. Prema rezultatima navedenog istraživanja hrvatska

poduzeća ne zaostaju bitno za poduzećima susjednih europskih zemalja u primjeni internog marketinga, ali je potrebno uložiti dodatne napore i ostvarivati zajedničke suradnje sa stručnjacima iz područja internog marketinga kako bi se koncept internog marketinga i dalje razvijao i širio unutar hrvatskih poduzeća.

Marković (2013.) za potrebe pisanja specijalističkog rada usporedila je hrvatsku i europsku praksu u odnosu na primjenu internog marketinga unutar organizacija javne uprave, i to na primjeru statističkih ureda. Analizirajući dobivene podatke ispostavilo se da statistički uredi zemalja Europske unije u prosjeku primjenjuju puno više sredstava internog marketinga u svojoj svakodnevnoj praksi nego što je to slučaj sa statističkim uredom republike Hrvatske. Dobivenim rezultatima evidentno je da ta praksa nije u potpunosti na europskoj razini i da prostora za promjene i usvajanje drugih, naprednijih alata i tehnika svakako ima. Najveća odstupanja između europske i hrvatske prakse su situacijski čimbenici unutar okoline u kojoj zaposlenici rade i djeluju. Naime, ovim istraživanjem se ispostavilo da se unutar statističkih ureda zemalja Europske unije u većoj mjeri potiče timski rad i suradnja, uvažavaju individualne razlike pri motivaciji zaposlenika te da je uspostavljen adekvatan sustav provjere uspješnosti i na temelju toga adekvatan sustav nagrađivanja, što u hrvatskoj praksi nije slučaj.

Iz navedenih članaka da se zaključiti da praksa primjene internog marketinga u Hrvatskoj nije u potpunosti na europskoj razini, ali da smo na dobrom putu. Razlog tome je njegovo ne dovoljno poznavanje i primjenjivost u širem smislu. Stoga je prvo nužno poraditi na svijesti odgovornih osoba u poduzeću o značenju i prednostima implementacije internog marketinga i upoznati ih sa jasno postavljenom vizijom poslovanja. Potrebno je uložiti i dodatne napore u zajedničku suradnju sa stručnjacima iz područja internog marketinga kako bi se koncept internog marketinga i dalje razvijao i širio unutar hrvatskih poduzeća.

Poduzeća koja i provode neke aktivnosti internog marketinga, provode ih bez formalnih planova, a smatra se da je potrebno planiranje aktivnosti internoga marketinga kako bi bile što efikasnije u ispunjavanju svoje svrhe. Osim toga važno je da poduzeće uskladi sve aktivnosti što ih poduzima u okviru internog marketinga.

Područje internog marketinga je kompleksno ali istovremeno i aktualno jer iskazuje mogućnosti koje do sada nisu dovoljno iskorištena. U razvijanje programa internog marketinga u poduzeću potrebno je uložiti puno, a na to se na žalost još uvijek u brojnim hrvatskim poduzećima gledano kao na trošak koji nema opravdanja.

4. INTERNI MARKETING NA PRIMJERU GRADSKOG DRUŠTVA CRVENOG KRIŽA VINKOVCI

4.1 Cilj istraživanja

Cilj rada je prikazati koliko se GDCK Vinkovci koristi internim marketingom. Anketiranjem i intervjuiranjem se željelo prikupiti što više informacija o stupnju razvijenosti internog marketinga i implementiranju njegovih strategija u neprofitnoj organizaciji. Podaci prikupljeni istraživanjem daju podatke o stupnju razvijenosti internog marketinga u GDCK Vinkovci.

4.2 Prikupljanje podataka

Kako bi se dobio pregled teoretskih doprinosa u području internog marketinga i osnova na kojima se baziraju strategije internog marketinga te procijenio stupanj primjene internog marketinga u neprofitnim organizacijama odnosno GDCK Vinkovci, pri izradi rada provedena su „istraživanja za stolom“ i „terenska istraživanja“. Istraživanjem za stolom prikupljeni su podaci dostupni u stručnoj i znanstvenoj literaturi, članci objavljeni u znanstvenim časopisima te podaci dostupni na internetu, brošurama, lecima te raznim člancima i knjigama. U terenskom istraživanju korištena je metoda intervjuiranja i anketiranja te su prikupljeni primarni podaci. U tu svrhu proveden je dubinski intervju s gospodinom Brankom Tomićem, ravnateljem GDCK Vinkovci, a u Prilogu 1 se nalazi upitnik koji je korišten u tu svrhu. U drugom dijelu provedeno je anketiranje dva zaposlenika GDCK Vinkovci kako bi se došlo do što detaljnijeg prikaza stupnja razvijenosti internog marketinga. Istraživanje je provedeno u periodu od 25. prosinca 2014. do 25. ožujka 2015.

Napomena: Empirijsko istraživanje za potrebe ovoga rada provedeno je isključivo na stalnim zaposlenicima. Volonteri nisu obuhvaćeni niti u jednom segmentu istraživanja.

Upitnik koji je korišten za intervjuiranje ravnatelja organizacije, obuhvaća pitanja grupirana prema pojedinim cjelinama:

- Opće podatke o GDCK i podatke o ispitaniku;
- Pitanja o poznavanju internog marketinga te o postojanju formalnog plana internog marketinga;
- Materijale korištene za interni marketing u organizaciji;
- Barijere za provođenje strategija internog marketinga.

Upitnik na koji su odgovorili zaposlenici, a koji se nalazi u Prilogu 2 ovog rada, grupiran je prema sljedećim cjelinama:

- Osnovi podaci o ispitaniku;
- Pitanja o kulturi i klimi unutar organizacije;
- Zadovoljstvo poslom, radnim zadacima i stupnjem informiranosti;
- Integriranost internog marketinga u GDCK Vinkovci.

4.3 Rezultati i analiza istraživanja utemeljenog na intervjuu

U nastavku rada bit će prikazani rezultati i analiza dubinskog intervjua provedenog s ravnateljem GDCK Vinkovci, gospodinom Brankom Tomićem. Upitnik za intervju je zamišljen kao sredstvo za dobivanje osnovnih podataka i informacija o primjeni internog marketinga u GDCK Vinkovci. Korišten je za razgovor s ravnateljem GDCK Vinkovci Brankom Tomićem.

4.3.1 Opći podaci o GDCK Vinkovci i podaci o ispitaniku

GDCK Vinkovci je udruga za promicanje humanitarnih ciljeva i provođenje akcija od opće koristi, koje djeluju na osnovi načela Međunarodnog pokreta Crvenog križa i Crvenog polumjeseca i Zakona o Crvenom križu te pod raznim nazivima djeluje već više od stotinu godina. Sukladno Statutu, područje djelovanja GDCK Vinkovci obuhvaća grad Vinkovce,

grad Otok i 11 općina koje imaju ukupno 36 naseljenih mjesta. Misija poslovanja GDCK Vinkovci je „Zaštita života i zdravlja“.

Program rada svih društava Hrvatskog Crvenog križa, pa tako i GDCK Vinkovci, temelji se na prosudbi potreba stanovništva Republike Hrvatske na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini te na smjernicama Strategije 2020 (Izvješće o radu GDCK Vinkovci, veljača 2014.) Međunarodne federacije Crvenog križa i Crvenog Polumjeseca. Strategija 2020 preporučuje rješavanje mnogobrojnih problema u zajednici mobilizacijom korisnika pomoći, motiviranjem volontera i mobilizacijom donatora.

U GDCK Vinkovci zaposlena su u stručnim službama na neodređeno vrijeme 4 zaposlenika: ravnatelj društva Branko Tomić, referent zdravstvenih djelatnosti Ivan Kovačević, računovođa Dražen Galić, skladištar Miroslav Fuzy i voditelj tima za asanaciju bunara Darko Jurković. Uz navedene zaposlenike u društvu je trenutno zaposleno i 12 osoba u sklopu Javnih radova na određeno vrijeme.

Za obavljanje stručnih, administrativnih i tehničkih te pomoćnih poslova u GDCK Vinkovci osnovane su stručne službe. S predavačima prve pomoći i drugim vanjskim suradnicima sklapa se prema potrebi i mogućnostima ugovor o djelu.

Branko Tomić ravnatelj je GDCK Vinkovci te je zaposlenik organizacije već 24 godine. Zadužen je za vođenje poslova međunarodne suradnje, službe traženja, opće i administrativne poslove te je ujedno i voditelj Kluba Mladih Crvenog križa Vinkovci.

4.3.2 Postojanje formalnog plana internog marketinga u organizaciji

Unutar GDCK Vinkovci ne postoji formalni plan primjene internog marketinga i organizacija nema odjel zadužen za poslove internog marketinga. Ravnatelj GDCK Vinkovci navodi kako on ima „sliku“ kako bi plan trebao izgledati te da ga prema njoj nastoji provoditi. On je zadužen za:

- Informiranje zaposlenika o novostima unutar organizacije;
- Informiranje zaposlenika o rezultatima poslovanja organizacije;
- Informiranje o ciljevima i strategijama organizacije;
- Komuniciranje misije, vizije i vrijednosti organizacije;

- Provođenje interne i eksterne edukacije i radionica;
- Sustavno provođenje aktivnosti interne i vanjskih komunikacija.

4.3.3 Materijali korišteni za interni marketing u GDCK Vinkovci

Iako unutar GDCK Vinkovci ne postoji formalni plan primjene internog marketinga i unatoč nedovoljnom priljevu očekivanih zakonskih proračunskih novčanih sredstava i značajnom padu prihoda od dopuštene djelatnosti uzrokovanog recesijom i teškom gospodarskom situacijom, kao i novostvorenim problemima provedbe tečaja prve pomoći za vozače, iz razgovora s ravnateljem organizacije vidljivo je da se u organizaciji primjenjuju mnogi od instrumenata internog marketinga. Instrumenti internog marketinga unutar GDCK Vinkovci podrazumijevaju internu komunikaciju, motivaciju zaposlenika, internu edukaciju i vodeći kadar kao uzor.

4.3.3.1 Interna komunikacija

S obzirom da GDCK Vinkovci ima četiri zaposlenika, oni međusobno najčešće komuniciraju osobno, licem u lice i kroz neformalna druženja. Također, uz navedeno unutar GDCK Vinkovci postoji i praksa održavanja internih sastanaka i kratkih prezentacija, izvještaj o poslovanju organizacije dostavlja se svim zaposlenicima, organiziraju se različite radionice i edukacije, kao i team building.

Svakog radnog dana održava se interni sastanak u trajanju od 15-20 minuta na kojemu sudjeluju svi zaposlenici, a vodi ga ravnatelj organizacije. Izvješće o poslovanju organizacije piše se prema potrebi, a obavezno se sastavlja godišnji izvještaj. Svim jedinicama lokalne samouprave s područja djelovanja GDCK Vinkovci redovito dostavlja izvješće o radu i financijska izvješća.

U Klubu Mladih Crvenog križa, koji djeluje u prostorijama GDCK Vinkovci svake subote u 10 sati, provode se aktivnosti predviđene Programom rada s Mladima Crvenog križa, održavaju radionice i planiraju konkretne akcije. Na taj način se informiraju svi volonteri i zaposlenici te ih se upoznaje s budućim programima i aktivnostima.

Kao team building organiziraju se česta neformalna druženja zaposlenika i članova, a svake godine nastoji se i pribaviti sredstva za nagradno putovanje u Solferino, mjesto značajno za nastanak Crvenog križa.

Sukladno Statutu, rad GDCK Vinkovci je javan. Kako bi o svojima aktivnostima usmjerenima na održivi razvoj i dobrobit šire zajednice informiralo stanovništvo, ali i zaposlenici GDCK Vinkovci, organizacija izuzetno dobro surađuje sa svim medijskim kućama s tog područja.
Uz interna glasila Hrvatskog Crvenog križa koja svojim afirmativnim pristupom doprinose prihvaćenosti aktivnosti društva, podaci u GDCK Vinkovci se mogu naći i na internetskim stranicama www.cibalia.com.hr i www.vinkovci.hr. Uz navedeno, od 28.11.2012. registrirana je domena internetske stranice www.crveni-kriz-vinkovci.hr i Facebook profil: Crveni križ Vinkovci. Uz navedeno uskoro će biti moguće skinuti i aplikaciju za iPhone, odnosno smartphone, kako bi članovi, volonteri i zaposlenici imali izravan pregled i kalendar aktivnosti društva.
Uz navedeno, putem službene stranice Hrvatskog Crvenog križa svim zaposlenicima, volonterima i članovima omogućen je pristup sekciji „Public share“ i razni e-mail operateri.
Edukativni materijali izrađuju se za sve seminare i predavanja koja organizira Crveni križ po potrebi. Na godišnjoj razini tiskaju se različite službene brošure i letci kojima se informiraju svi zainteresirani, uključujući zaposlenike i volontere.

Svi zaposlenici, volonteri i članovi nose službenu odjeća Hrvatskog Crvenog križa koja je obavezna na svim akcijama u kojima sudjeluju. Službena odjeća podrazumijeva hlače, jaknu i prsluk. Uz navedenu službenu odjeću unutar GDCK Vinkovci svake godine se tiskaju i vlastite majice za zaposlenike, volontere i članove.

4.3.3.2 Motivacija

Dobrotvorni ili humanitarni aspekt često je motiv za zapošljavanje u neprofitnim organizacijama. U GDCK Vinkovci ističu kako im je opća prihvaćenost i zadovoljstvo učinjenim motiv da nastave s predanim radom, kako bi pokrećući snagu humanosti poboljšali život najugroženijih, izgrađujući još samilosniji, tolerantniji i sigurniji svijet u kojem će ljudi biti u mogućnosti pomoći sebi i jedni drugima u očuvanju svojih nada, dostojanstva i osjećaja jednakosti. Kao dodatni motiv ističe se i sve veći broj mladih volontera u Vinkovačkom Crvenom križu, a rezultati postignuti u posljednjih nekoliko godina jamac su budućnosti humanitarnog rada.

4.3.3.3 Interna edukacija

Kako je ranije navedeno, GDCK Vinkovci provodi interne edukacije unutar organizacije. Neke od edukacija koje se provode za zaposlenike i volontere su:

- Služba traženja;
- Promicanje međunarodnog humanog prava;
- Nacionalni referalni sistem za sprečavanje trgovanja ljudima;
- Služba priprema za djelovanje u katastrofi;
- Zdravstveno-preventivni programi (Dragovoljno darivanje krvi, Prva medicinska pomoć, Služba spašavanja na vodi i ekološka zaštita priobalja, Program prevencije i suzbijanja bolesti ovisnosti);
- Program pomoći u lokalnoj zajednici (Program pomoći prognanicima, izbjeglima, povratnicima i socijalno ugroženim osobama, Skrb o osobama treće životne dobi, pomoć i njega u kući i pomoć hendikepiranim osobama, Asanacija bunara, Upoznavanje s opasnošću od mina i drugih eksplozivnih naprava);
- Rad s mladima Hrvatskog Crvenog križa (Program socijalizacije i integracije u društvu, Rad ogranka Mladih Crvenog križa u osnovnim i srednjim školama, Klub Mladih Crvenog križa Vinkovci, Igraonica Dječjeg odjela Opće bolnice Vinkovci),
- Međunarodna suradnja;
- Zajedničke akcije na razini Hrvatskog Crvenog križa.

4.3.3.4 Vodeći kadar kao uzor

Ovaj element internog marketinga za GDCK Vinkovci je od izričite važnosti. GDCK Vinkovci postiglo je prepoznatljivost, vodeći kadar ima za cilj ostvariti pomak u razvijanju svijesti i razumijevanju potreba lokalne zajednice svakog novog zaposlenika, volontera ili člana društva. U tu svrhu u svim osnovnim i srednjim školama ustrojen je ogranak Mladih Crvenog križa kojeg vode posebno educirani nastavnici-koordinatori. Posebno educirani stariji članovi također sudjeluju u različitim aktivnostima kao uzor novim članovima.

4.3.4 Barijere za provođenje strategija internog marketinga

U literaturi na temu internog marketinga, kao najčešća barijera implementacije internog marketinga navodi se ljudski faktor, međutim iako manji broj zaposlenih unutar GDCK Vinkovci radi različite vrste poslova te nemaju potrebna marketinška znanja i vještine, interni

marketing nastoji se provesti u što većoj mjeri, te su i ravnatelj i zaposlenici iskazali zainteresiranost za njegovu formalnu implementaciju a kao najveću barijeru primjene internog marketinga u GDCK Vinkovci ističe se nedostatak novčanih sredstava.

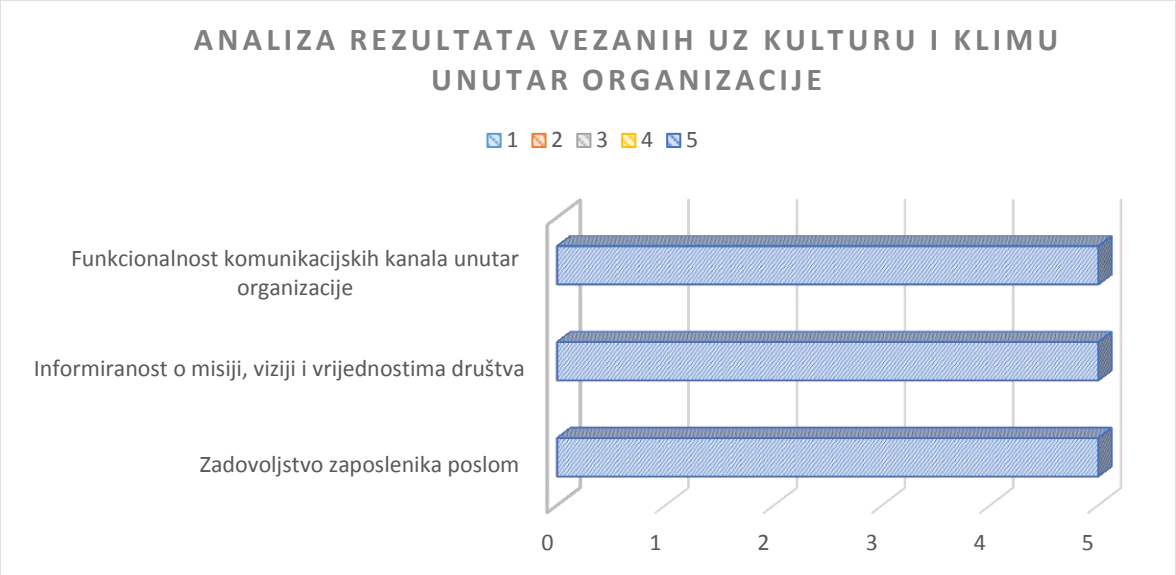
4.4 Rezultati i analiza istraživanja utemeljenog na anketnom upitniku

U drugom dijelu istraživanja ispitana su dva zaposlenika GDCK Vinkovci putem anketnog upitnika. Cilj anketnog upitnika bio je ispitati mišljenje zaposlenika o stupnju primjene internog marketinga unutar GDCK Vinkovci. Kako organizacija nema odjel u sklopu kojeg se vodi interni marketing i kako nema osobu zaduženu za isto, nasumično su izabrana dva zaposlenika za anketiranje. Anketiranje je bilo anonimno kako bi se dobila što realnija slika o istraživanom problemu.

Ispitanici pokrivaju različita područja rada, muškog su spola, starosti od 31 do 50 godina, visoko obrazovane s 21 do 30 god radnog iskustva unutar GDCK Vinkovci.

U anketnom upitniku zaposlenicima su postavljena pitanja vezana uz zadovoljstvo poslom kojeg obavljaju unutar GDCK Vinkovci, o stupnju upoznatosti s misijom, vizijom i vrijednostima društva te o stupnju funkcionalnosti komunikacijskih kanala unutar organizacije. Vrijednosti koje su bile ponuđene u upitniku su bile između 1 i 5 pri čemu je 1 označavalo negativan odgovor, a 5 pozitivan odgovor.

Grafički prikaz 1. Rezultati anketnog upitnika vezani uz kulturu i klimu unutar organizacije



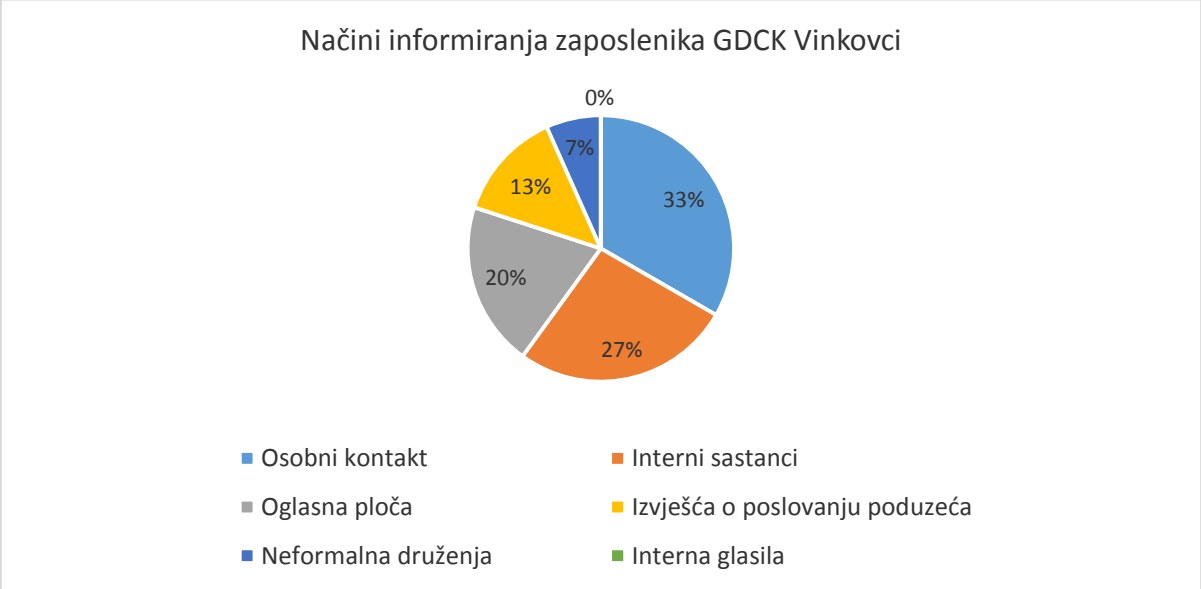
Izvor: Istraživanje autorice rada

Grafički prikaz 1. prikazuje rezultate obrađenih anketnih upitnika i vidljivo je kako su zaposlenici u potpunosti zadovoljni svojim poslom i da je briga organizacije prema zaposlenicima velika, smatraju kako su u potpunosti upoznati s misijom, vizijom i vrijednostima društva te smatraju kako su potpuno informirani o događanjima unutar organizacije.

Drugi dio anketnog upitnika bio je usmjeren na upoznatost zaposlenika s pojmom internog marketinga i na instrumente internog marketinga koji se koriste unutar GDCK Vinkovci.

Grafički prikaz 2. pokazuje kako se unutar GDCK primjenjuju instrumenti internog marketinga, odnosno dokazuju integriranost internog marketinga u sustav poslovanja GDCK Vinkovci. Informacije unutar organizacije se u najvećoj mjeri prenose osobnim kontaktom kako je navedeno i ranije u radu (u 33% slučajeva), zatim putem svakodnevnih internih sastanaka (u 27% slučajeva), putem oglasne ploče (u 20% slučajeva), putem izvješća o poslovanju (u 13% slučajeva) te preko neformalnih druženja (u 7% slučajeva). Anketni upitnik je također pokazao kako se interna glasila ne koriste kao sredstvo prenošenja informacija unutar organizacije.

Grafički prikaz 2. Načini informiranja zaposlenika GDCK Vinkovci



Izvor: Istraživanje autorice rada

4.5 Prijedlog primjene procesa internog marketinga u GDCK Vinkovci

Rezultati istraživanja pokazuju kako su aktivnosti te mediji za provođenje aktivnosti internog marketinga u GDCK Vinkovci prisutni, no unatoč tome postoji prostor za razvijanje internog marketinga. Primjena programa internog marketinga bila bi od velikog značaja za razvoj odnosa sa zaposlenicima, članovima i volonterima.

Tablica 3. Prijedlog procesa internog marketinga u GDCK Vinkovci

PRVA FAZA	Interno istraživanje
DRUGA FAZA	Definiranje internih marketinških planova i strategija
TREĆA FAZA	Provedba planova i strategija
ČETVRTA FAZA	Procjena provedenih akcija

Izvor: Prijedlog autorice rada

Danas se mnogobrojna poduzeća u svijetu koriste internim marketingom i njegovim strategijama, a sve veća je i njegova primjena u različitim organizacijama i društvima.

Iz do sada navedenog vidljivo je da je implementacija internog marketinga u GDCK Vinkovci moguća te da je kroz aktivnosti internog marketinga moguće dodatno motivirati, educirati i informirati zaposlenike o internom marketingu, njegovoj važnosti i značenju za organizaciju.

Prijedlog procesa internog marketinga kroz četiri faze:

1. Prva faza – Interno istraživanje

Za provedbu internog marketinga nužno je educirati osobu unutar organizacije koja će prije svega analizirati postojeće stanje unutra organizacije. Kako bi uočila prave potrebe organizacije, ta osoba mora poznavati internu situaciju i potrebe eksternih korisnika.

U prvoj fazi je potrebno provesti interno istraživanje nad zaposlenicima kako bi se definirale njihove potrebe, dobila saznanja o internoj i eksternoj komunikaciji, stavovi zaposlenika o zadovoljstvu poslom, informacije o odnosima između zaposlenih i slične informacije.

2. Druga faza - Definiranje internih marketinških planova i strategija

   Sljedeća faza je izrada prijedloga programa internog marketinga u suradnji s osobama koje imaju iskustva u sličnim programima, ali i osobama koje poznaju prioritete organizacije. U ovoj fazi sastavlja se plan primjene internog marketinga u kojemu je potrebno detaljno definirati strategiju internog marketinga i sve elemente internog marketinga, kao i aktivnosti internog marketinga te rokove i budžet za njihovo provođenje. Nužno je upoznati sve zaposlene s planiranim aktivnostima kako bi se eliminirao eventualni otpor tokom uvoženja internih promjena te da se smanje sve eventualne organizacijske teškoće i suprotnosti.

3. Treća faza - Provedba planova i strategija

   Treća faza je postepena implementacija aktivnosti internog marketinga prema planu. Njome se stvaraju preduvjeti za efikasnu kontinuiranu komunikaciju te se potiče međusobna suradnaj između zaposlenika.

4. Četvrta faza - Procjena provedenih akcija

   U četvrtoj fazi nužno je kontinuirano prikupljati povratne informacije od zaposlenika o provedenim aktivnostima i njihovoj efikasnosti te uvoditi promjene ukoliko su potrebne. Ova faza ujedno je i važan informacijski input za sljedeći ciklus planiranja.

5. ZAKLJUČAK

U današnje vrijeme sve oštrije konkurencije na tržištu nije dovoljno samo ulagati u marketinške i u tom kontekstu dominantno promotivne aktivnosti usmjerene prema vanjskom tržištu. Danas najznačajniji čimbenik za poduzeće postaje zaposlenik, stoga su mnogi znanstvenici, ali i manageri velikih tržišnih subjekata kao rješenje ili alat za marketinško usmjeravanje na zaposlenika prepoznali interni marketing. Interni marketing se fokusira na zaposlenike kako bi ih se motiviralo da od sebe daju najviše, a izvući maksimum ne znači samo postići rezultate pod svaku cijenu, već voditi brigu o dobrobiti zaposlenika, motivirati ih da shvate važnost ciljeva poduzeća i suradnje između svih odjela u poduzeću.

Unatoč činjenici što je interni marketing posljednjih trideset godina predmet diskusija i debata i teoretičara i onih koji ga prakticiraju, ne postoje niti točna definicija niti zadani okviri njegovih koncepta. Interni marketing je zapravo filozofija te mu je moguće pristupiti na različite načine.

Danas u svijetu mnoga poduzeća koriste se internim marketingom i njegovim strategijama. Strategija internog marketinga je fleksibilna i moguće ju je prilagoditi specifičnoj djelatnosti i poduzeću. No, što kada ostvarivanje profita nije prvotni cilj? Na koji način i u kojoj domeni je uloga internog marketinga relevantna u području neprofitnih organizacija? U kojoj mjeri je uopće interni marketing u neprofitnim organizacijama razvijen u Hrvatskoj? Kako zadržati i motivirati zaposlenike u organizacijama čija je plaća uglavnom manja nego u profitnim organizacijama, samo su neka od pitanje na koje je ovo istraživanje provedeno na primjeru u Gradskog društva Crvenog križa Vinkovci pokušalo dati odgovor.

Prema rezultatima istraživanja, svijest o postojanju kao i korištenju aktivnosti i instrumenata internog marketinga unutar GDCK Vinkovci razvijena je. Kao i u većini neprofitnih organizacija u Hrvatskoj niti spomenuta organizacija nema formalni plan internog marketinga, ali ravnatelj društva kao odgovorna osoba ima predodžbu o njemu i nastoji ga implementirati prema njoj. Unatoč ograničenim financijskim sredstvima te tome što manji broj zaposlenih radi različite vrste poslova, nedostaje im marketinških znanja i vještina, interni marketing nastoji se provesti u što većoj mjeri, te su i ravnatelj i zaposlenici iskazali zainteresiranost za njegovu formalnu implementaciju. Interna komunikacija, poticanje i motivacija zaposlenika te interna edukacija samo su neki od mnogobrojnih instrumenata internog marketinga kojima

ova organizacija pokušava podići razinu svijesti o važnosti svojih zaposlenika i internih odnosa. Na primjeru GDCK Vinkovci to konkretno podrazumijeva održavanje sastanaka i kratkih prezentacija, svakodnevne interne sastanke zaposlenika sa ravnateljem, organiziranje edukacijskih radionica, izrađivanje vlastitih mobilnih aplikacija, organiziranje tečajeva za zaposlenike te neformalna međusobna druženja.

Iako je istraživanje pokazalo da se pojedini instrumenti internog marketinga unutar GDCK Vinkovci primjenjuju, te je organizacija svjesna njegove važnosti i prepoznaje njegove prednosti, potrebno je jačanje svijesti njegove primjene te dodatna edukacija i trening osoblja.

U današnje vrijeme, kada se znanja udvostručavaju u sve kraćem i kraćem vremenu, uspjeh i opstanak svakog pojedinca, a time i organizacije kao cjeline, bez obzira na to da li je profitna ili neprofitna, uvjetovan je stalnim razvojem i usavršavanjem svih zaposlenih. One organizacije koje su to uočile na vrijeme i posvetile se tom problemu, vodeće su u svojoj djelatnosti.

6. POPIS LITERATURE

6.1 Stručna i znanstvena literatura

1. Ahmed, P.,K., Rafiq, M. (2002) Internal marketing: Tools and Concepts for Customer - Focused Management, Butterworth - Heinemann, USA
2. Bahtijević Šiber., F. (1999) Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb
3. Barić, S. (2000) Pravni sustav suradnje neprofitnih organizacija s Vladom i tijelima lokalne samouprave i uprave u Republici Hrvatskoj, B.a.B.e., Zagreb
4. Bašić., I. (2008) Interni marketing u funkciji motiviranja zaposlenika, magistarski rad, Zagreb
5. Berry, L.L. (1981) "The Employee as Customer", Journal of Retail Banking, Vol.3, March, Pp.25-80.
6. Eiglier, P., Langeard, E. (1999) Marketing usluga - strategija i management, Vitagraf, Rijeka
7. Kardum Ježić, S. (2006) Interni marketing - odrednica unapređenja kvalitete usluga financijskih institucija, magistarski rad, Rijeka
8. Ilišević, N.(2006) Sustav nagrađivanja u dobrotvornim neprofitnim organizacijama, magistarski rad, Zagreb
9. Kotler, P. (1999) Upravljanje marketingom, Informator, Zagreb
10. Kotler, P.(1997) Upravljanje marketingom: Analiza, planiranje, primjena i kontrola, Mate, Zagreb
11. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006) Osnove marketinga, Mate, Zagreb
12. Ozretić Došen, Đ. (2002) Osnove marketinga usluga, Mikrorad, Zagreb
13. Ozretić Došen, Prebežac (2000) Interni marketing u uslužnim poduzećima, primjer zrakoplovnih kompanija, časopis Acta turistica, broj 1., Ekonomski fakultet Zagreb, lipanj 2000.
14. Marković, M. (2013) Interni marketing u funkciji motivacije zaposlenika u javnoj upravi - usporedba europske prakse na primjeru statističkih ureda, specijalistički poslijediplomski rad, Ekonomski fakultet u Zagrebu

15. Meler, M. (200) Neprofitni marketing, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku
16. Paliaga, M., Strunje, Ţ., Pezo, H., (2010) Primjena internog marketinga u poduzećima Republike Hrvatske, Ekonomska misao i praksa
17. Pavičić, J. (2003) Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Masmedija, Zagreb
18. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2004) Marketing, Adverta, Zagreb
19. Ružić, E. (2014. – 2015) Interni marketing (materijali sa predavanja), Fakultet ekonomije i turizam dr. Mijo Mirković u Puli
20. Sommer, M. (2005) Interni marketing u telekomunikacijskom sektoru usluga, magistarski rad, Zagreb
21. Vugrinec Hitrec, V. (1996) Interni marketing, Računovodstvo, revizija i financije br. 11, studeni 1996.

6.2.Internetski izvori

1. Ahmed, P.K., Rafiq, M. (2002;2006) Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management. Oxford:Butterworth-Heineman, Dostupno:http://books.google.hr/books?id=cmAkgoa977gC&printsec=frontcover&dq=internal+marketing&hl=hr&sa=X&ei=FxLLUbfrFcXHsgbX_oHADw&redir_esc=y (19.12. 2014.)
2. Belušić, I. (2013) Interni marketing u neprofitnim organizacijama (Crveni križ Istarske Županije), E-knjižnica Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli.
   Dostupno: http://eknjiznica.unipu.hrf (5.01.2015.)
3. Dolenec, S. (2012) Istraživanje prihvaćenosti koncepta internoga marketinga na primjeru bankarskog sektora Republike Hrvatske, E-knjižnica Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli. Dostupno: http://eknjiznica.unipu.hr
4. Paliaga, M. i suradnici (2010.) Primjena internog marketinga u poduzećima Republike Hrvatske: Interni marketing, Hrčak
   Dostupno: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=93379 (08.01.2014.)
5. Ružić, E., Benazić, D., Dolenec, S. (2013.) Primjena koncepta internog marketinga u hrvatskom Financijskom sektoru

Dostupno: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=154837 (20.4.2015)

6. Ružić, E., Dolenec, S. Internal marketing philosophy: the case of the croatian banks, Dostupno:http://www.efos.unios.hr/repec/osi/journl/PDF/InterdisciplinaryManagementResearchIX/IMR9a44.pdf
7. Samms, C., The need for inernal marketing
   Dostupno: www.poolonline.com/archive/iss5fea2.html (14.01.2015.)
8. Gronroos, C. (1981) "Internal marketing: an integral part of marketing theory. In Donnelly, J.H. and George, W.R. (Eds), Marketing of Services, Proceedings of theAmerican Marketing Association, Services Marketing Conference, Chicago, IL, pp. 236-8.,
   Dostupno:http://www.academia.edu/3033556/Internal_Market_Orientation_Market_Orientation_and_Financial_Performance_Some_Empirical_Evidence
9. www.crveni-kriz-vinkovci.hr

6.3.Ostali izvori

1. Hrvatski Crveni križ Gradsko društvo Crvenog križa Vinkovci (2014) Izvješće o radu u 2013. godini
2. Interni podaci prikupljeni intervjuiranjem i anketiranjem

7. POPIS TABLICA

Tablica 1. Dimenzije zadovoljstva korisnika na internom i eksternom tržištu 8

Tablica 2. Posljedice zadovoljstva zaposlenika / kupaca na internom i eksternom tržištu 9

Tablica 3. Prijedlog procesa internog marketinga u GDCK Vinkovci 45

8. POPIS SLIKA

Slika 1. Barryev model funkcioniranja internog marketinga……..…11

Slika 2. Groonrosov model funkcioniranja internog marketinga 12

Slika 3. Meta model funkcioniranja internog marketinga 13

Slika 4. Instrumenti internog marketinga ..... **Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.**

Slika 5. Ciklus zadovoljstva u uslužnim poduzećima 17

Slika 6. Četiri tipa procesa razmjene na internom tržištu..... 21

Slika 7. Trokut uslužnog marketinga 23

Slika 8. Višefazni model internog marketinga 24

Slika 9. Model uslužnog marketing menadžmenta 26

9. POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA

Grafički prikaz 1. Rezultati anketnog upitnika vezani uz kulturu i klimu unutar organizacije 43

Grafički prikaz 2. Načini informiranja zaposlenika GDCK Vinkovci..... 44

PRILOG 1. UPITNIK ZA INTERVJU

PRIMJENA INTERNOG MARKETINGA U GRADSKOM DRUŠTVU CRVENOG KRIŽA VINKOVCI

Opći podaci o GDCK Vinkovci i podaci o ispitaniku

1. Čime se Crveni križ bavi i koje su njegove aktivnosti?
2. Koliko GDCK Vinkovci ima zaposlenika, volontera i članova?
3. Koja je Vaša uloga / položaju u organizaciji?
4. Koliko ste godina ukupno zaposleni u GDCK Vinkovci i na kojim pozicijama?
5. Kome Vi odgovarate?

Postojanje formalnog plana internog marketinga u organizaciji

1. Poznajete li pojam interni marketing?
2. Postoji li u GDCK Vinkovci formalni plan internog marketinga?

Materijali korišteni za interni marketing U GDCK Vinkovci

1. Koliko često u GDCK Vinkovci informiraju zaposlenike, članove volontere? (dnevno, tjedno, mjesečno, polugodišnje, prema potrebi, ne informirate)
2. Na koji način se informiraju zaposlenici, volonteri i članovi?
3. Na koje načine zaposlenici međusobno komuniciraju? (osobno, e-mailom, facebookom…)
4. Koje od aktivnosti primjenjujete u GDCK Vinkovci? (interni sastanci, interne časopisi, Internet, oglasne ploče, neformalni sastanci, sandučići za primjedbe i prijedloge, godišnji izvještaj za zaposlene)
5. Da li se u GDCK Vinkovci održavaju trening, tečajevi ili radionice za poboljšanj sposobnosti zaposlenika, volontera i članova, ako da koji?
6. Na koji se način motiviraju i nagrađuju zaposlenici, volonteri i članovi u GDCK Vinkovci?
7. Da li se mjeri zadovoljstvo zaposlenika u GDCK Vinkovci i ako da na koje načine?

8. Postoji li kodeks oblačenja u GDCK Vinkovci?

Barijere za provođenje strategija internog marketinga

1. Mislite li da se internim marketingom može poboljšati informiranost i odnosi članova unutar GDCK Vinkovci?
2. Koje su po vašem mišljenju barijere primjene internog marketinga u GDCK Vinkovci?
3. Što bi se moglo učiniti po vašem mišljenju da bi se smanjio utjecaj barijera u implementaciji?

PRILOG 2. UPITNIK ZA ZAPOSLENIKE

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

Dr. "Mijo Mirković“

Istraživanje za potrebe pisanja diplomskog rada

„PRIMJENA INTERNOG MARKETINGA U GRADSKOM DRUŠTVU CRVENOG KRIŽA VINKOVCI“

Poštovani,

U prilogu se nazali upitnik s pitanjima o internom marketingu unutar GDCK Vinkovci. Cilj istraživanja je utvrditi razvijenost instrumenata internog marketinga u GDCK Vinkovci, te ustanoviti koji od elemenata se koriste, s kojim ciljem i kojim rezultatom. Anketa je u potpunosti anonimna, a rezultati će biti korišteni isključivo za pisanje diplomskog rada.

Radi lakšeg odgovaranja na pitanja kratko ću objasniti pojam internog marketinga. Interni marketing podrazumijeva sve napore koje poduzeće poduzima kako bi izabralo, motiviralo i educiralo zaposlenike da poslove obavljaju na najbolji mogući način.

Hvala na suradnji!

Tamara Sebastijan

UPUTE: Na neka pitanja moguće je dati više odgovora što je i istaknuto.

OSNOVNI PODACI O VAMA:

Spol:

☐ Ženski ☐ Muški

Kojoj dobnoj skupini pripadate?

☐ Manje od 30 godina ☐Od 31 do 50 godina ☐51 i više

Koliko godina radnog iskustva u ovoj organizaciji imate?

☐ od 0 do 5 ☐ od 6 do 10 ☐ od 11 do 20 ☐ od 21 do 30 ☐ od 31 i više

Koji je Vaš najviši stupanj obrazovanja?

☐ SSS ☐ VŠS ☐VSS ☐Magisterij ☐Doktorat

Koji je vaš položaj u organizaciji?

☐ Zaposlenik

☐ Predsjednik / Ravnatelj

☐ Volonter

☐ Ostalo:_____

PITANJA O KULTURI I KLIMI UNUTAR ORGANIZACIJE

1. Kakvo okruženje odnosno „klima“ vlada u Vašoj organizaciji

☐ Zabavno radno okruženje u kojem prevladavaju neformalna druženja i rad u opuštenoj atmosferi

☐ Negativno okruženje i rad pod psihološkim i fizičkim pritiscima

☐ Niti jedno od navedenog

ZADOVOLJSTVO POSLOM, RADNIM ZADACIMA I STUPNJEM INFORMIRANOSTI

1- izrazito nezadovoljan, 5-izrazito zadovoljan

1. Koliko ste zadovoljni poslom i radnim zadacima koje obavljate u Vašoj organizaciji?

   ○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

2. Smatrate li se dovoljno informiranim o misiji, viziji i vrijednostima Vaše organizacije?

   ○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

3. Smatrate li da komunikacijskim kanalima unutar organizacije primate sve informacije koje su Vam potrebne za uspješno obavljanje posla i radnih zadataka?

   ○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

4. Na koji način ste sve informirani? (ukoliko je potrebno zaokružite više odgovora)

   ☐ Od kolega

   ☐ Internim časopisima

   ☐ Neformalnim izvorima informacija

   ☐ Putem oglasnih ploča

   ☐ Od ravnatelja organizacije

   ☐ Putem Interneta

5. Koliko su učinkoviti instrumenti internog marketinga koje koristite? (molim ocijenite na ljestvici od 1-5. (Tumačenje ocjene: 1- potpuno neučinkoviti; 2-učinkoviti; 3-niti učinkoviti niti ne učinkoviti; 5-potpuno učinkoviti)

Internet	1 2 3 4 5
Oglasna ploča	1 2 3 4 5
Interni sastanci	1 2 3 4 5
Interna glasila (interne novine ili časopis)	1 2 3 4 5
Izvještaj o poslovanju poduzeća	1 2 3 4 5
Osobni kontakt	1 2 3 4 5
Neformalna druženja (team building i slično)	1 2 3 4 5

INTEGRIRANOST INTERNOG MARKETINGA U GRADSKOM DRUŠTVU CRVENOG KRIŽA VINKOVCI

1. Znate li što je to interni marketing?

   ☐ DA ☐NE

2. Postoji li u Vašoj organizaciji formalni plan internog marketinga?

   ☐ DA ☐NE

3. Smatrate li da je uopće potrebno da Vaša organizacija koristi strategije internog marketinga kako bi informirala i motivirala svoje zaposlenike?

   ☐ DA ☐NE ☐NE ZNAM

4. Postoji li barijera koja otežava provođenje aktivnosti internog marketinga u Crvenom križu Vinkovci?

   ☐ DA ☐NE

5. Ukoliko je vaš odgovor na prethodnom pitanje Da, molim odgovorite i na ovo pitanje. Koje su to barijere? (ukoliko je potrebno zaokružite više odgovora)

   ☐ Nedostatak ljudskih resursa koji bi se bavili internim marketingom

   ☐ Nedostatak potrebnih znanja i vještina

   ☐ Nedostatak financijskih sredstava

   ☐ Nedostatak potpore / suradnje od strane zaposlenika

   ☐ Nedostatak potpore / suradnje od strane uprave

   ☐ Nešto drugo, molim navesti što_____

HVALA NA VAŠEM SUDJELOVANJU U ISTRAŽIVANJU