
ULOGA INTERNOG MARKETINGA U UNAPREĐENJU KVALITETA LJUDSKIH RESURSA ¹

Ivana Domazet ²

***Apstrakt:** Ovaj rad se bavi internim marketingom kao konceptom čiji su bazični ciljevi motivisanje, privlačenje i zadržavanje kvalitetnih i stručnih zaposlenih koji su primarno orijentisani na kvalitet poslovnog portfolia koji se nudi kupcima, a sve u funkciji unapređenja profitabilnosti kompanija. Izbor, motivacija i zadržavanje najboljih zaposlenih vodi visokom stepenu ispunjenja poslovnih obaveza, internoj konkurenciji ali i značajnom unapređenju kvaliteta zaposlenih. Ako se usvoji i primenjuje u kompaniji interni marketing vodi dugoročnom rastu i uspehu kompanije bez obzira na delatnost kojom se kompanija bavi. Interni marketing ima značajnih dodirnih tačaka sa područjem ljudskih resursa, te je analiza koncepta internog marketinga i njegovih osnovnih dimenzija koje se nalaze u funkciji unapređenja ljudskih resursa značajan faktor za kreiranje konkurentne prednosti u današnjem dinamičnom poslovnom okruženju.*

***Ključne reči :** interni marketing, motivacija, satisfakcija i kvalitet zaposlenih.*

14.1. KONCEPT INTERNOG MARKETINGA

Uspešno ostvarivanje ciljeva kompanija vezuje se za anticipiranje potreba i želja ciljnih potrošačkih segmenata i njihovo zadovoljavanje, efikasnije i efektivnije od konkurenata. Marketing koncepcija podrazumeva kontinuiranu aktivnost menadžera u kreiranju efektivne strategije marketing komunikacija, zasnovane na

¹ Rad je deo istraživačkih projekata pod šiframa 47009 (Evropske integracije i društveno ekonomske promene privrede Srbije na putu ka EU) i 179015 (Izazovi i perspektive strukturnih promena u Srbiji: Strateški pravci ekonomskog razvoja i usklađivanje sa zahtevima EU), finansiranih od strane Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije.

² Dr Ivana Domazet, naučni saradnik, Institut ekonomskih nauka, Beograd

kompatibilnosti ciljeva i resursa organizacije i drugim elementima koji utiču na izbor efektivnog komunikacionog miksa (Domazet, 2010, str. 1). Pritom, jedno od ključnih pitanja jeste adekvatna komunikacija sa raznim tržišnim segmentima (sadašnji i potencijalni klijenti, preduzeća, mediji), a poseban segment komunikacije predstavlja interni marketing usmeren na zaposlene.

Leonard Berry je, pre više od dvadeset godina, prvi upotrebio termin interni marketing, definišući ga kao primenu teorije i prakse marketinga u usluživanju eksternih kupaca na način koji podrazumeva: zapošljavanje i zadržavanje najboljih kadrova i njihovu spremnost da na najbolji način urade svoj posao (Little and Marandi, 2003, str. 114).

Interni marketing uključuje programe namenjene zaposlenima i njihovom razvoju. Usmeren je na pronalaženje, motivisanje i zadržavanje zaposlenih orijentisanih prema potrošaču, a jako je važan za radno intenzivne, posebno uslužne kompanije jer znanje, stručnost, aktivnosti i ponašanje zaposlenih čine ukupan poslovni portfolio koji potrošači/klijenti kupuju na eksternom tržištu. Neki kritičari internog marketinga tvrde da je on sinonim za upravljanje ljudskim resursima, ali istraživanja pokazuju da se oni razlikuju. Upravljanje ljudskim resursima je širi pojam od internog marketinga i ima četiri značenja: naučna disciplina, menadžerska funkcija, posebna poslovna funkcija u organizaciji i specifična filozofija menadžmenta.

Upravljanje ljudskim resursima kroz osposobljavanje i motivisanje zaposlenih ka što efektivnijem ispunjavanju tržišnih potreba kupaca, odnosno, privlačenje odgovarajućih kadrova, održavanje i unapređivanje dugoročnih odnosa sa njima, je jedan od preduslova poslovnog uspeha. Frank Bradley interni marketing blisko povezuje sa upravljanjem ljudskim resursima i sa načinom na koji organizacija razvija svoju poslovnu kulturu (Bradley, 2005, str. 7). Milisavljević pri analizi koncepta internog marketinga uzima u razmatranje zadatke menadžmenta ljudskih resursa, odnosno motivisanje zaposlenih i kreiranje takve strukture kadrova koja će obezbediti najviši nivo efikasnosti ukupnih interakcija. Zaposleni moraju biti motivisani da rade na sprovođenju programa satisfakcije potrošača (Milisavljević, 2001, str. 7).

Interni marketing je stvaranje, razvijanje i održavanje unutrašnje kulture poslovanja, kojom se pomaže i podržava ostvarivanje ciljeva kompanija. Osnovni ciljevi internog marketinga su:

- uspešno ispunjenje svih poslovnih obaveza zaposlenih u funkciji ostvarenja ciljeva kompanije,
- motivisati zaposlene da poslove obavljaju kao stručnjaci koji su orijentisani na potrošača i koncentrisani na kvalitet proizvoda/usluge,

- privući i zadržati kvalitetan ljudski kadar, orijentisan na klijente kompanije.

14.1.1. Segmentacija internog tržišta

Interni marketing svoje rezultate pokazuje eksterno. Kompanija može da ima brilijantne ideje, ali ako ne uspe da ih ostvari one same po sebi gube svaki smisao. Vreme, trud i novac uloženi na promociju proizvoda su uzalud potrošeni ukoliko nijedan zaposleni ne zna i nije obavešten o samom proizvodu i njegovoj vrednosti. Vreme, proces, resursi i znanje moraju zajedno efikasno da deluju kako bi kompanija obezbedila profit na eksternom tržištu.

Sušтина internog marketinga je u tome da zaposleni tretiraju svoje kolege koji dolaze u poslovnom procesu nakon njih kao korisnike i da se principi internog marketinga primenjuju unutar organizacije. Ako svako u kompaniji prihvata marketinške principe, onda se svako od zaposlenih trudi da olakša posao drugima. Na internom tržištu kompanija tretira svoje zaposlene kao potrošače.

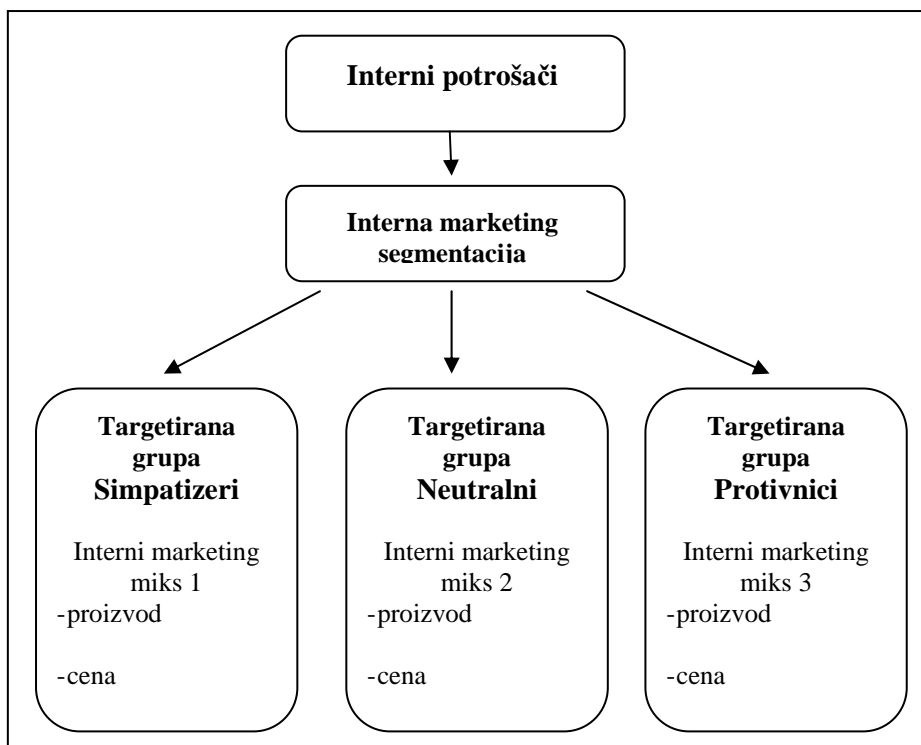
Interno i eksterno tržište se prilično razlikuju, pa je za uspešnu primenu marketinga na internom tržištu neophodno usvojiti specifičnosti i razviti odgovarajući pristup. Interno tržište je zatvoreno i odnosi ponude i tražnje su relativno fiksni. Takođe, delovanje faktora iz eksternog okruženja na aktere internog tržišta znatno je smanjeno. Zbog toga je sam odnos učesnika internog tržišta i razmena vrednosti među njima od presudne važnosti. Odnosno, psihološki aspekti i kvalitet odnosa među učesnicima na internom tržištu ključni su za postizanje rezultata koji se mere intenzitetom motivacije, zadovoljstva, profesionalnog obavljanja posla itd.

Segmentacija internog tržišta se mora sprovesti usled postojanja heterogenih preferencija internih potrošača u kompaniji. Ljudi se međusobno razlikuju kada su u ulozi potrošača na eksternom tržištu, a isto tako i kada su u ulozi zaposlenih na internom tržištu. Interni potrošači (korisnici) imaju mali ili nikakav izbor po pitanju sa kim će poslovati, dok potrošači na eksternom tržištu mogu (izuzev u slučaju monopola) birati između nekoliko ili više ponuđača.

Prema Jobberu interni marketing se koncentriše na interne potrošače tj. interno tržište koje čine zaposlene, a segmentacija internog tržišta predstavljena je slikom 1. Osnovna tri segmenta internog tržišta činile bi sledeće grupe zaposlenih:

1. Simpatizeri - oni koji podržavaju promene,
2. Neutralni - nemaju stav po pitanju promena u organizaciji posla i
3. Protivnici - oni koji nisu za promene, već za održavanje statusa quo.

Slika 1. Interni marketing



Izvor: Jobber, 1995

14.2. ELEMENTI INTERNOG MARKETING MIKSA

Osnovni instrument menadžmenta kompanije, u procesu zadovoljenja i motivacije zaposlenih, a u cilju postizanja što boljeg kvaliteta usluga čine dodatni elementi internog marketing miksa, i to (Saad, Ahmed, Rafiq, 2002, str. 33):

- Strateške nagrade,
- Interna komunikacija,
- Interna koordinacija,
- Edukacija i trening zaposlenih,
- Organizaciona struktura,
- Senior rukovodstvo,
- Fizičko okruženje,
- Zapošljavanje, izbor budućih zaposlenih,

- Sistem motivacije,
- Ojačavanje i
- Operacione/procesne promene.

Na prvi pogled izgleda da ne postoji razlika između podsticajnog sistema i strateške nagrade. Međutim, nijansa koja razlikuje stratešku nagradu je da ona utiče na ponašanje, delovanje i dostignuća koja pomažu napredak organizacije u realizaciji poslovnih ciljeva. Podsticajni sistem se odnosi na osnovni sistem plaćanja definisan u kompaniji, a u cilju uspostavljanja organizacione kulture, nagrađivanjem poslovnih aktivnosti, ponašanja i vrednosti koje senior menadžeri žele da ohrabre.

Navedeni elementi internog marketing miksa su podložni kontroli i neophodno je pravilno ih primenjivati kako bi se postigli željeni rezultati definisani kao organizacione mogućnosti koje direktno utiču na poslovne performanse.

Slika 2. Elementi internog marketinga



Izvor: Saad, Ahmed, Rafiq, 2002, str. 34

Tržišna orijentacija, zadovoljstvo zaposlenih i posebne/individualne nadležnosti su predstavljene kao instrument koji posreduje između internog marketing miksa i poslovnih performansi organizacije. Tržišna orijentacija posreduje u tom odnosu kako bi organizacija bila svesna i na pravi način reagovala na potrebe klijenata i

mogućnosti konkurenata. Tržišna orijentacija stvara konkurentsku prednost u percepciji potrošača, što vodi ka boljim organizacionim performansama.

Sušтина internog marketinga je u tome da se ključ zadovoljavajućih poslovnih rezultata nalazi u stvaranju zadovoljnih, motivisanih i ka spoljnim klijentima orijentisanih zaposlenih.

Na kompaniju deluje puno faktora iz eksternog okruženja, na koje ono ne može uticati niti ih može menjati, ali ih mora stalno pratiti i dobro poznavati kako bi im prilagodilo svoje ciljeve i ostvarilo planirane rezultate. Za razliku od eksternog okruženja, u unutrašnjem okruženju potrebno je osigurati neophodne uslove za realizaciju ciljeva poslovanja i to najboljom mogućom kombinacijom sledećih elemenata (Zubovic, 2010, str. 40):

- ljudi sa svojim znanjima i veštinama,
- tehnologije i
- organizacije rada.

Osnovni rezultati primene instrumenata internog marketing miksa su kvalitetni, sposobni i motivisani zaposleni, koncentrisani i uslužno orijentisani. Osim njih, važni faktori internog marketinga su (Ferdous, 2008, str. 25):

- poslovi (radni zadaci);
- okruženje u kojem se poslovi obavljaju;
- autoritet, prava i odgovornosti zaposlenog;
- resursi sa kojima zaposleni raspolaže;
- sami procesi oblikovanja: organizacione strukture, strukture radnih timova ili grupa, strukture delegiranja prava i odgovornosti, strukture nagrađivanja;
- operativni aspekti (na primer: kada, gde i na koji način se održavaju sastanci, ko ih može voditi i sl.).

Poslovi, odnosno radni zadaci, treba da budu takvih karakteristika da motivišu zaposlene da na zadovoljavajući način odgovore zahtevima uprave koji se odnose na oblikovanje, primenu i razvoj orijentisanog na potrošača, uspešnog interaktivnog i eksternog marketinga.

Važan element koji se ne sme propustiti pri oblikovanju internog marketinga jeste situacija u kojoj se danas nalaze preduzeća u gotovo svim, čak i u najrazvijenijim zemljama. Naime, atraktivnost posla za zaposlene se smanjuje a zahtevi koji se pred njih postavljaju rastu, povećava se doza stresa i traži se veća fleksibilnost. Nasuprot tome najčešće nema odgovarajućeg napretka u smislu statusa, materijalnih resursa i humanog odnosa prema zaposlenima. U takvom je

okruženju jako težak zadatak održati atraktivnost ponuđenog proizvoda (posla) u tržišnim uslovima koji stagniraju ili se čak pogoršavaju (Previšić, Ozretić-Došen, 2004, str. 565). Marketing deluje u pravcu razvijanja tehnika i procedura kojima se osigurava sposobnost i želja zaposlenih za pružanjem kvalitetnih usluga. Zadovoljstvo zaposlenih i zadovoljstvo klijenata usko su povezane.

U kontekstu internog marketinga cenu je poželjno posmatrati kao ravnotežu između koristi/vrednosti prema trošku kako za kompaniju tako i za zaposlene. Cena se najčešće određuje putem tradicionalnog koncepta odnosa utrošenog (finansijskog i nefinansijskog) prema za uzvrat dobijenoj vrednosti. Tako je moguće ustanoviti koliki su troškovi za zaposlenog (na primer psiholoških zahteva i vremena) kada se od njega zahteva da promeni način ponašanja na radnom mestu, kao i kolika se korist/vrednost takvim promenama može ostvariti. Na primer, od zaposlenog se može zahtevati da radi kvalitetnije, da obavlja drugu vrstu radnih zadataka, da usvoji nova znanja i veštine (sa njegovog gledišta to su troškovi), ali isto tako on za uzvrat može dobiti: veći stepen slobode u odlučivanju, unapređenje, postati nadređen većem broju zaposlenih, dobiti veću platu, postati konkurentniji na internom (ali i eksternom tržištu rada) itd. Otuda, cena internog marketinga se posmatra u odnosu uključenih napora, vremena, predanosti radu i drugih kriterijuma sa time povezanih troškova naspram vrednosti koju zaposleni dobija kroz ulogu koju ima u organizaciji, a vrednost treba biti takva da zaposleni uz ličnu satisfakciju maksimizira ulaganja.

Prodaja i distribucija kao instrumenti u internom marketingu miksu podrazumevaju prodajne aktivnosti i distribucione kanale, te njihovu kombinaciju, kako bi se došlo do željenog ciljnog tržišnog segmenta. Prodaja i distribucija su vidljivi i opipljivi, ali i nevidljivi i neopipljivi aspekti radnog mesta i okruženja u kojem se obavljaju poslovi. Oni se odnose na fizička radna mesta i atmosferu u kojima se obavljaju transakcije između zaposlenih i preduzeća, ali i na kulturu preduzeća i simboličke vrednosti organizacije. Kako je u eksternom marketingu važno imati optimalnu kombinaciju i koordinaciju aktivnosti prodaje i kanala, tako je u internom marketingu važno oblikovati adekvatno okruženje u okviru kojeg će se brojem, strukturom, hijerarhijskim nivoima radnih mesta sa jedne strane, i delegiranjem prava i odgovornosti zaposlenima sa druge strane, omogućiti uspešno poslovanje na internom i eksternom tržištu.

U istraživanjima koja su sprovedena u SAD-u, na pitanje *Šta zaposleni žele?* kao dominantan se pojavio odgovor „*Otvorena komunikacija*“ (Lings and Brooks, 1998, str. 330). Plata je rangirana tek na 16. mestu. Kada su ispitanici upitani zbog čega žele napustiti postojeća radna mesta, najčešći odgovor bio je da žele priznanje i osećaj da doprinose poslu, a da ne žele da se osećaju kao da rade u vakumu. Komunikacija kao element internog marketing miksa podrazumeva

protok i podelu informacija. Ove informacije mogu se prenositi uz upotrebu: novina kompanije, direktne pošte, videoprezentacija novih znanja i veština i sl. Informacije se prenose u cilju povećanja svesnosti zaposlenih da deluju u skladu sa zahtevima koje je pred njih postavila kompanija.

Ciljevi interne komunikacije mogu biti:

- komunikacija i analiza argumenata za promenu,
- motivacija zaposlenih (komunikacija o tome da su istražene brige i interesi zaposlenih uočene i uvedene u planiranje novih postupaka),
- motivacija zaposlenih i posrednika da prihvate značenje promene,
- obrazovanje i trening zaposlenih za nove postupke,
- podsećanje svih na potrebe i uvedene promene,
- odgovaranje na pitanja i rešavanje problema,
- primanje povratnih informacija.

Interna komunikacija i promocija uspešne su u upoznavanju zaposlenih sa činjenicama šta se od njih očekuje u kontekstu obavljanja poslova, čime se jasno određuje uloga svakog zaposlenog u poslovanju preduzeća.

Stauss i Hoffmann diferenciraju komunikacijske ciljeve zavisno o željenom uticaju na znanje, stavove i ponašanje zaposlenih (Stauss, Hoffmann, 2000, str. 145). Ako su u pitanju ciljevi vezani uz znanje, tada se radi o komunikaciji čija je svrha informisanje zaposlenih (na primer o zahtevima potrošača/korisnika, o obeležjima proizvoda/usluga i sl). Komunikacija povezana sa stavovima zaposlenih odnosi se, na primer, na oblikovanje i usvajanje orijentacije prema potrošaču/korisniku. Znanje i stavovi utiču na ponašanje, a odgovarajuća komunikacija ima za cilj podsticanje aktivnog, samostalnog uključivanja u rešavanje različitih situacija

Na slici 3. je, osim dva primarna toka komunikacije kompanije sa klijentima, predstavljen i treći komunikacioni tok organizacije koji je usmeren ka internoj javnosti (ka zaposlenima), odnosno interni marketing.

Tokovi komunikacija usmerenih na kupce/klijente kompanije obuhvataju:

- eksterne marketing komunikacije, gde se kroz oglašavanje, unapređenje prodaje, sponzorstvo, PR, direktni marketing i ličnu prodaju komunicira sa ciljnim klijentima;
- interaktivni marketing, gde dolazi do kontakta između uslužnog personala i/ili uslužnog ambijenta sa klijentom i komunikacije se prenose putem lične prodaje, *call i contact* centara, samog prodajnog mesta i celokupnog uslužnog ambijenta sa svim njegovim elementima.

Primena internog marketinga i elemenata internog marketing miksa je u ranoj fazi razvoja i smatra se da će ovo područje marketinga tek doživeti intenzivno istraživanje i primenu u praksi. Rastuća potreba za internim marketingom postoji zbog dominantne uloge ljudi u poslovanju u današnjim jako konkurentnim uslovima poslovanja. Sve veća je prisutnost transformacije industrijskih delatnosti u uslužne delatnosti. Značenje usluge i „uslužni know-how“ dobijaju sve veći značaj jer su obrazovani, izvežbani i uslužno orijentisani zaposleni najkritičniji resursi koji su potrebni preduzeću. Osnova za kvalitetno poslovanje jeste ulaganje u kvalitet zaposlenih. Sve više kompanija delegira odgovornost na veći broj zaposlenih zbog cilja izgradnje dugoročnih odnosa sa potrošačima, čime se povećava potreba za neprekidnim usavršavanjem zaposlenih. Novi načini rada stalno zahtevaju da zaposleni usvajaju nova znanja i veštine. Brojna preduzeća su neprekidno u transformaciji. Događaju se spajanja, alijanse, smanjivanja, preuzimanja. Svi ovi procesi zahtevaju potrebu za kontinuiranim komuniciranjem sa zaposlenima.

Koncept internog marketinga primenjuju uspešne kompanije, a posebno vodeće uslužne preduzeće. Najpoznatija kompanija sveta koje uspešno primenjuje koncept internog marketinga svakako je The Walt Disney Company. Interni marketing odlično funkcioniše i u drugim američkim kompanijama, kao što su Delta Airlines, The Marriott Corporation (lanac hotela), Dun Bradstreet (konsalting) itd. U Evropi na prvom mestu treba istaknuti British Airways, SAS – Scandinavian Airlines, Marks & Spancer, Ericson. Sprovedena istraživanja pokazuju da primena u Evropi nije tako učestala kao u Americi, ili tačnije, da su primeri evropskih kompanija koja imaju formalno izrađene programe internog marketinga još uvek relativno malobrojna. Primena internog marketinga u srpskim kompanijama još uvek se sistemski ne istražuje, a povremena prikupljanja podataka o nivou njegove primene pokazuju kako u našim kompanijama postoje brojne aktivnosti koje po svojoj prirodi odgovaraju aktivnostima internog marketinga (npr. školovanje zaposlenih, izbor i nagrađivanje najboljih, nagradna podsticajna putovanja i sl.). Te se aktivnosti većinom planiraju i sprovede bez postojanja formalnog plana internog marketinga i najčešće čine deo prakse upravljanja ljudskim potencijalima u kompaniji.

14.3. AKTIVNOSTI INTERNOG MARKETINGA

Izbor i motivisanje odgovarajućih kadrova, kao i održavanje dugoročnih odnosa sa njima, predstavlja osnovu izgradnje internog marketinga. Celokupan proces počinje selekcijom i odabirom odgovarajućih kadrova. Kriterijumi odabira su veština i znanja kojima oni raspolažu, spremnost da se edukuju i napreduju zajedno sa organizacijom i usvoje ciljeve organizacije, jer se rad u organizaciji

dizajnira tako da ne bude prisila, nego zadovoljstvo (Pržulj, 2007, str. 456). U tom smislu, razvijanje strategija internog marketinga uključuje pristup od tri faze (Egan, 2004, str. 164):

1. Stvaranje poslovnog okruženja koje unapređuje sigurnost zaposlenih;
2. Dizajniranje organizacione strukture i linija komunikacije bez funkcionalnih barijera;
3. Jasna vizija interne organizacije od strane top menadžmenta.

Kompanija treba da stvori poslovno okruženje u kom će se zaposleni osećati sigurno. Na taj način kompanija pokazuje svoju posvećenost ka razvoju ljudskih resursa i kreiranju uslova za pravilnu komunikaciju sa zaposlenima, što podrazumeva kreiranje organizacione strukturu u kojoj su funkcionalne barijere izbrisane. Jedan od načina efektivnog brisanja funkcionalnih barijera zaposlenih i menadžera je organizovanje različitih treninga za razvoj timskog duha (*Team building*), gde se najbrže briše distanca između menadžera i zaposlenih. Osnovni zadatak takvih okupljanja jeste rešavanje prisutnih i potencijalnih problema bez pritisaka koji se vezuju za funkciju u kompaniji.

Profitabilnost kompanija zavisi od sposobnosti kompanije da se kontinuirano prilagodjava dinamičnom i konkurentnom okruženju. Otuda, celokupna razvojna strategija kompanije mora inkorporirati i kvalitetnu strategiju internog marketinga čije su osnovne aktivnosti:

- edukacija zaposlenih u cilju prilagođavanja promenama u okruženju;
- briga o zaposlenima i motivisanje zaposlenih;
- stvaranje timskog duha kroz unapređenje međusobnih interakcija i
- stvaranje odgovarajuće infrastrukture radi izbegavanja barijera u internim marketinškim komunikacijama.

U današnjim uslovima kompanije su primorane da svoje poslovanje uskladjuju sa inovacijama ukoliko žele da zadrže korak sa dešavanjima na tržištu. Jedan od načina da se prate trendovi u savremenom svetu jeste i stalna edukacija zaposlenih.

Edukacija je nezaobilazna kod zapošljavanja novih radnika, kod uvođenja novih proizvoda ili usluga, odnosno kod uvođenja bilo kakvih novina u poslovanje kompanije, jer doprinosi unapređenju znanja i performansi zaposlenih, kao i njihovoj produktivnosti. Poseban je značaj edukacije zaposlenih u procesu prihvatanja novih tehnologija. Razvoj i primena novih tehnologija ogledaju se kroz povećanje efektivnosti u komunikaciji i izvršavanju radnih zadataka u internom okruženju, ali i kroz povećanje efektivnosti u procesu razvijanja dobrih dugoročnih odnosa sa kupcima. Uspeh kompanija na konkurentnom tržištu u velikoj meri zavisi od pronalaženja optimalne mere integracije novih tehnologija,

ali i od kreiranja odgovarajućih načina za prevazilađenje otpora zaposlenih, koji je apriori prisutan kada se uvode nove tehnologije vezane za poslove koje su zaposleni obavljali.

Većina kompanija je edukovala svoje zaposlene i na taj način smanjila otpor prema promenama i osposobila ih da koriste nove tehnologije u obavljanju svojih svakodnevnih zadataka. Pri tome, kompanije su koristile različite strateške pristupe i taktike. Jedna od uspešnijih taktika internog marketing je uključivanje treninga, s ciljem da se ohrabri formalna i neformalna komunikaciju, dok se na strateškom nivou interni marketing širi do prihvatanja menadžerskih stilova i kadrovskih politika koje afirmišu zaposlene, treninge za servis potrošača i procedure planiranja (Egan, 2004, str.164). Istraživanja koja razvijaju modele ulaganja u područja performansi zaposlenih, ukoliko su sprovedena na odgovarajući način, rezultiraju rastom profita kompanije. Naime, rezultati istraživanja koje je u fokusu imalo uticaj obuke na ROI (Return on Investment, odnosno povraćaj na investicije) su bili povećanje produktivnost od 17% i ostvarivanje dugoročnijeg odnosa sa kompanijom od 14% (Trust Technology Solutions).

Međutim, da bi rezultati implementacije ovih modela bili još kvalitetniji, kroz koncept internog marketinga potrebno je inkorporiranje interaktivnosti, kao bazične determinante direktne komunikacije menadžera i zaposlenih. Razlog je jednostavan - tradicionalni putevi internog mas marketinga (distribucija internih novina i drugih informacija pisanim putem unutar kompanije) postaju nedovoljni jer ne komuniciraju na pravi način sa zaposlenima, te je neophodno dodati socijalnu dimenziju u interakciji sa zaposlenima (Gummesson, 2003, str.198).

Briga o zaposlenima i motivisanje zaposlenih od strane menadžmenta kompanije na direktan način determiniše kreiranje dugoročnih odnosa zaposlenih i menadžmenta, te su na taj način značajna dimenzija kompletnog procesa upravljanja. Osnovni zadatak svakog menadžera jeste da kontinuirano analizira okruženje, pravilno anticipira razvojne trendove i da vodi kompaniju u korak sa promenama u njemu. Otuda, uloga menadžera podrazumeva pronalaženje maksimalnog interesa u saradnji između organizacije, odnosno njenih zaposlenih i eksternog okruženja. Kao važan faktor uspeha, tokom procesa saradnje, ističe se emocionalna inteligencija menadžera.

Emocionalna inteligencija je sposobnost prepoznavanja osećaja, njihovog jasnog identifikovanja, razumevanja, sposobnosti kontrolisanja i korišćenja za izražavanje misli. U tom smislu, razumljiv je značaj emocionalne inteligencije menadžera prilikom svakodnevnih poslovno stresnih situacija, ili tokom procesa donošenja odluka. Uključenost menadžera u rešavanje problema zaposlenih, odnosno sposobnost empatije utiče na povećanje motivisanosti i lojalnosti

zaposlenih. Ispoljavanje empatije, pored znanja i veština, posebno je važno u kontaktu između zaposlenih i klijenata. Pokazivanje iskrenog interesovanja i uključivanje u prijateljsku konverzaciju sa ljudima koje ćete možda sresti, predstavlja tzv. emocionalni napor (Zeithaml, Bitner, 2003, str. 322). Da bi došla do zaposlenih sa navedenim sposobnostima, organizacija treba pažljivo da vrši selekciju ljudi koji mogu da podnesu emocionalni stres, ali istovremeno i tada sprovodi obuke u pravcu sticanja neophodnih znanja i veština. Menadžeri kod kojih je stepen emocionalne inteligencije visok su sposobni da motivišu druge u organizaciji. Takav način komunikacije menadžera i zaposlenih, u kombinaciji sa pravilno kreiranim sistemom međusobnih interakcija značajno unapređuje kvalitet poslovnog okruženja.

Unapređenje međusobnih interakcija i komunikacija smanjuje stepen rizika od potencijalnog konflikta između zaposlenih na najmanju moguću meru, ali deluje i preventivno u smislu reakcije na potencijalne probleme između zaposlenih. Poslovno okruženje, u kome će se svi zaposleni osećati dobro i dati svoj maksimum kao tim, može uticati na povećanje kvaliteta isporučenih proizvoda i usluga, čijem kupovinom kupci bivaju zadovoljne i kao takve potencijalno lojalne organizaciji. U ovom segmentu internog marketinga je evidentna uzročno posledična veza između zadovoljstva zaposlenih i zadovoljstva kupaca, jer ulaganje timskog napora u povećanje kvaliteta pruženih usluga je svrha svih aktivnosti internog marketinga.

Da bi ove aktivnosti proizvele sinergetski efekat, neophodno je da svi zaposleni, uključujući i sve nivoe menažmenta: budu lojalni kompaniji, da postoji visok stepen međusobnog poverenja, i da veruju u kvalitet svojih proizvoda. Ukoliko su zaposleni istovremeno i potrošači proizvoda koje proizvode ili prodaju, njihov će učinak u kontaktu sa eksternim kupcima biti veći. Tada bismo zaposlene u kompaniji mogli nazvati internim klijentima. Takođe, ukoliko su zaposleni lojalni kompaniji, oni će biti najbolji promoteri svog okruženja, čime bi vrednost propagande „od usta do usta“ došla do punog izražaja. Ako kompanija vodi brigu o zaposlenima i van poslovnog okruženja, i ukoliko razume i ispunjava njihove individualne potrebe, efekat lojalnosti neće izostati. Uz to, veoma je važno da zaposleni veruju jedni drugima, a pre svega svojim nadređenima.

Međusobna podrška u obavljanju poslovnih zadataka može stvoriti atmosferu u kojoj će biti manje konfliktnih situacija, ili će se one, ukoliko se dese, brže rešavati. Pravilan sistem nagrađivanja i sankcionisanja, efektivna razmena informacija u funkciji sticanja znanja i obaveštavanja, kao i tretiranje kadrova kao najvrednijih resursa ključni su faktori za postizanje efektivnosti internog marketinga.

Interni marketing je koncept koji funkcioniše kao sistem, tako da je neophodno da elementi tog sistema proizvode odgovarajući sinergetski efekat. U tom cilju, potrebno je da sve aktivnosti budu sinhronizovane u cilju pozitivnog uticanja na zadovoljstvo i lojalnost zaposlenih. Osnovni uslov za usklađivanje aktivnosti je uspostavljanje efikasnih sistema razmene informacija koji bi unapredili interne marketing komunikacije između zaposlenih na svim nivoima (po vertikalnim i horizontalnim osnovama). Moguće barijere internim marketing komunikacijama su (Wright, 2004, str. 374):

- Neobaveštenost najvišeg nivoa menadžmenta o njihovom strateškom značaju,
- Nedostatak formalnih ili neformalnih strateških pristupa,
- Nedostatak sistema komunikacije,
- Birokratske strukture i dr.

U cilju unapređenja krajnjeg efekta svih aktivnosti internog marketinga, neophodno je imati u vidu potencijalna ograničenja, i to posebno na polju internih komunikacija. Sredstvo koje može pojednostaviti i ubrzati komunikaciju nudi se u obliku novih informaciono komunikacionih tehnologija (IKT). Menadžeri i zaposleni koji poseduju informaciono znanje i IKT imaju šansu da brže napreduju od drugih. Kontinuirano unapređenje poslovnih procedura u skladu sa progresivnim razvojem novih tehnologija omogućava kompanijama da uspostave efektivne interne komunikacije. Na taj način moguće je sprečiti potencijalne konflikte na polju internih komunikacija i istovremeno unaprediti aktivnosti koje čine interni marketing. Takođe, ovako uspostavljeni sistemi interne komunikacije su dobra osnova za izgradnju efektivne komunikacije sa kupcima.

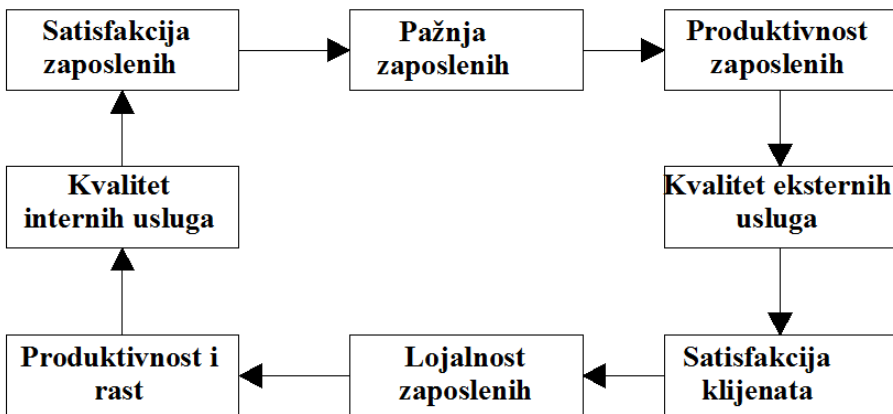
14.3.1. Interni marketing u funkciji satisfakcije kupaca

Interni marketing je usmeren ka unapređenju zadovoljstva zaposlenih koji će, kroz povećanu lojalnost kompaniji, uticati na satisfakciju kupaca sa kojima su u direktnom ili indirektnom kontaktu. Otuda, zaposleni treba da budu informisani u vezi sa ponudom kompanije, ali i da razumeju poslovnu misiju, ciljeve, strategije i organizacione procese. Prema Gummessonu interni marketing je nastao iz uslužnog marketinga te je njegova svrha bila da utiče na osoblje koje je u interaktivnom kontaktu sa kupcima/klijentima (tzv. zaposleni sa prve linije) u pravcu boljeg upravljanja poslovnim portfoliom kompanije i ispoljavanja veće samostalnosti u susretima sa kupcima/klijentima. Kod usluga su kraći kanali isporuke, a kupac je najčešće u direktnom kontaktu sa pružaocem usluge (proizvođačem usluge). Usluge su neodvojive od pružaoca i ne mogu se skladištiti, tako da je jako važno da pružalac usluge bude zadovoljan poslom koji radi i uslovima u kojima radi. Zaposleni su promoteri svoje kompanije čak i kada su van svojih radnih mesta, tako da svojim ponašanjem u javnosti mogu da utiču

na imidž firme. Satisfakcija zaposlenih utiče na satisfakciju kupaca (Little, Marandi, 2003, str. 123).

Zavisnost između satisfakcije i lojalnosti zaposlenih i satisfakcije kupaca pokazuje pozitivnu povratnu spregu, jer profitabilnost raste ako je više lojalnih kupaca, što znači da treba uložiti posebne napore u održavanje dobrih dugoročnih odnosa sa postojećim kupcima, i to u pravcu proširenja saradnje. Takođe, lojalnost kupaca raste ako su oni zadovoljni, a njihovo zadovoljstvo je veće ukoliko je kvalitet usluge iznad očekivanog. Takva vrednost biće isporučena samo od zaposlenih koji su zadovoljni i motivisani, i koji svoj posao poznaju dobro. Ukoliko zaposleni veruju u to šta organizacija radi i znači, oni su motivisani da rade više i njihova lojalnost prema organizaciji je veća (Bradley, 2005, str.7). Kao što u eksternom okruženju, ishodi sprovođenja strategije zadržavanja kupaca direktno zavise od njihovog zadovoljstva proizvodom/uslugom, tako i u internom okruženju, zadržavanje zaposlenih zavisi od njihovog zadovoljstva poslom, odnosno od kvaliteta internih usluga.

Slika 4. Krug satisfakcije zaposlenih i klijenata



Izvor: adaptirano prema Zeinhaml, Bitner, 2003, str. 320

Pozitivna korelacija navedenih dimenzija podrazumeva sprovođenje mnogobrojnih aktivnosti koje je potrebno organizovati i koordinirati u cilju postizanja njegovog kontinuiteta. Ukoliko se jedna od dimenzija ne ispolji na odgovarajući način, aktivnosti koje se sprovode u nastavku neće imati smisla. To je razlog zbog čega po Balantajnu ne postoje dokazi da postoji uzročnost između satisfakcije zaposlenih i satisfakcije klijenata (Egan, 2004, str. 165). Drugim rečima, satisfakcija zaposlenih sama po sebi nije dovoljna. Međutim, ukoliko je pravilno usmerena i odnosi se na radno okruženje u kome se kreira i isporučuje

kvalitetan proizvod/usluga, ona može biti činilac satisfakcije i lojalnosti kupaca, a posledično i veće profitabilnosti kompanije. Osnova povezivanja satisfakcije zaposlenih i satisfakcije i lojalnosti kupaca/klijenata i, posledično, ostvarivanja profita, prikazana je kroz uslužni profitni lanac koji je u osnovi isti kao i pozitivna povratna spreza zadovoljstva zaposlenih prikazana na slici 4.

Uslužni profitni lanac ilustruje povezanost između kvaliteta internih usluga, satisfakcije zaposlenih, njihove produktivnosti, vrednosti usluga koje su obezbeđene klijentima i konačno zadovoljnih klijenata, održavanja dugoročnih odnosa sa njima i profita. Suština njihovog objašnjenja počiva na sledećim tačkama (Zeinthaml, Britner, 2003, str. 229):

- zaposliti prave ljude;
- zadržati najbolje ljude (nagrađivati kvalitetne i stručne zaposlene);
- edukovati zaposlene da isporuče kvalitetnu uslugu (treninzi u cilju tehničkih i interaktivnih veština);
- promovisanje timskog rada;
- obezbediti neophodne sisteme podrške kroz merenje kvaliteta internih usluga i obezbeđenje tehnologije za podršku i opreme;
- razvijanje internih procesa orijentisanih ka zaposlenima.

Imajući u vidu sve gore navedeno, interni marketing možemo definisati i kao skup aktivnosti koje menadžment sprovodi u cilju obezbeđivanja uslova za isporuku kvalitetne usluge pomoću aktivnosti koje se odnose na regrutovanje, treninge, motivaciju, nagrađivanje kadrova i obezbeđivanje savremene opreme i tehnologije (Zeinthaml, Britner, 2003, str. 230). Kako koncept internog marketinga čine upravo aktivnosti navedene u ovoj definiciji, evidentna je veza sa kvalitetom koji zaposleni isporučuju u formi proizvoda/usluge, odnosno sa unapredjenjem znanja i veština zaposlenih. S druge strane, kvalitet ponude definiše zadovoljstvo kupca i njegovu spremnost da postane lojalan i, kao takav, vredan organizaciji. Međutim, pored kvaliteta ponude postoji još nekoliko faktora koji mogu uticati na zadovoljstvo kupca. Jedan od najznačajnijih se odnosi na percepciju, odnosno formirana očekivanja kupca. Ukoliko su očekivanja veća, manja je verovatnoća da će kupac biti zadovoljan, i obrnuto. Zato, proces upravljanja odnosima sa kupcima (CRM) treba koristiti kao način za usklađivanje planiranog kvaliteta ponude sa očekivanjima kupaca, odnosno njihove percepcije koja zavisi upravo od očekivanja, iz čega proizilazi njihovo zadovoljstvo.

14.3.2. CRM koncept kao faktor unapređenja internih komunikacija

CRM koncept podrazumeva mogućnosti, metodologiju i tehnologiju koja omogućava da kompanija funkcioniše kroz unapređenje odnosa sa potrošačima. Svrha CRM je da omogućiti efektivnije (i efikasnije) ostvarivanje ciljeva preduzeća

kroz analitičnije sagledavanje realnih potreba potrošača. CRM se fokusira na kreiranje i održavanje trajnih odnosa sa potrošačima. Iako postoji nekoliko komercijalnih CRM programskih paketa na tržištu koji podržavaju CRM strategiju, to nije tehnologija sama po sebi, već je to suštinska promena u organizacionoj filozofiji čiji je naglasak na potrošaču. Ti programski paketi tj. razvijanje odgovarajućeg softvera i hardvera, omogućavaju da CRM sistem postane u velikoj meri automatizovan proces, sa zadatkom da pruži ne samo informacije, već i da služi kao značajna podrška kod donošenja odluka i pri analizi situacije na tržištu. Međutim, uspešna CRM strategija ne može biti sprovedena jednostavnom instalacijom i integrisanjem programskog paketa i ne može se sprovesti preko noći. Promene se moraju desiti na svim nivoima, uključujući politiku kompanije, treninge zaposlenih, marketing sisteme, informacioni menadžment i sl. To znači da se svi aspekti poslovanja moraju uobličiti u skladu sa principima CRM-a (Domazet, Zubovic, 2007, str. 83).

CRM predstavlja usklađivanje poslovnih strategija, organizacione strukture i kulture preduzeća, informacija o klijentima i informatičke tehnologije, sa ciljem da se u svim kontaktima sa klijentima zadovolje njihove potrebe i ostvare poslovna korist i dobit. Poslovna strategija koja klijenta postavlja u centar poslovnih aktivnosti daje odgovor na pitanje na koje mnoga preduzeća često ne znaju da odgovore - koliko klijenata imaju i koji od njih su stvarno profitabilni. Efikasnost CRM procesa, koji treba da bude integrisan kroz marketing, prodaju i kroz odnos sa potrošačima podrazumeva (Domazet, 2010, str 197):

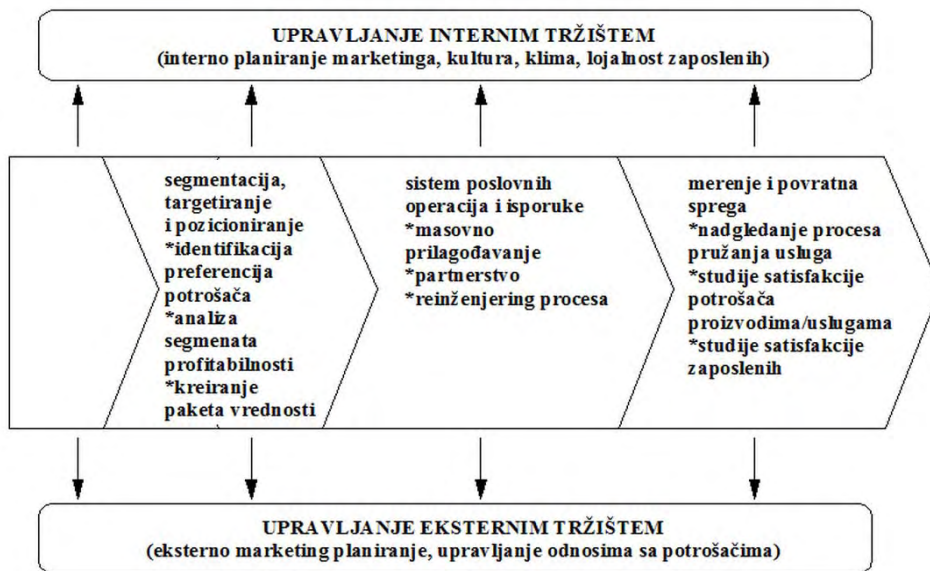
- identifikaciju faktora koji doprinose uspešnom odnosu sa potrošačima,
- razvoj prakse odnosa sa potrošačima,
- razvoj procesa koji će pogodovati potrošačima,
- formulisanje pitanja koja bi na najadekvatniji način pomogla rešenju potencijalnih problema potrošača,
- preporuku rešenja za potrošače koji imaju žalbu na proizvod/uslugu,
- praćenje prodaje kao i podršku potrošačima.

CRM model bi se mogao primeniti i u internom okruženju, samo što bi tada podrazumevao modifikovane aktivnosti: definisanje vrednosti ponude, segmentaciju, targetiranje i pozicioniranje, sistem poslovnih operacija i isporuke, merenje i povratnu spregu, eksterno i interno tržište (slika 5).

Selekcijom i odabirom zaposlenih organizacija pravi osnovu za rast i razvoj, kontinuirano pronalazeći načine za maksimalno iskorišćenje kadrovskih potencijala. Interni marketing kao koncept koji povezuje satisfakciju zaposlenih, njihovu privrženost organizaciji uz unapređenje poslovnih znanja i veština zaposlenih, ali posledično, i zadovoljstvo i lojalnost kupaca, ukazuje na

neophodnost kreiranja pojedinačnih odnosa sa njima u cilju stvaranja privlačnog radnog okruženja.

Slika 5. Upravljanje internim tržištem



Izvor: adaptirano prema Lovreta et al, 2010, str. 180

Analogno strategijama u spoljašnjem okruženju koje se sastoji od velikog broja različitih kupaca, kompanije treba da kreiraju personalizovani odnos sa zaposlenima u cilju upoznavanja njihovih dometa i iskorišćavanja njihovih potencijala u pravcu razvijanja radnog okruženja koje će uz unapređivanje ljudskih resursa profitabilno zadovoljavati potrebe kupaca/klijenata i na taj način ostvariti *raison de vivre* svake kompanije – profit.

14.4. ZAKLJUČAK

Novi načini rada i primene novih tehnologija u svim aspektima poslovanja zahtevaju da kompanija i zaposleni stalno usvajaju nova znanja i veštine, gde je izgradnja učeće organizacije jedan od ključnih faktora dugoročnog tržišnog uspeha. Cilj internog marketinga je da se usmeri pažnja zaposlenih na one interne aktivnosti koje je potrebno razvijati, održavati, unapređivati u svrhu poslovanja i jačanja konkurentnosti kompanije na eksternom tržištu. U tom kontekstu implementacija internog marketinga usmerenog na stalno unapređenje kvaliteta

zaposlenih, njihovu motivaciju i satisfakciju, je presudna za stvaranje visoko konkurentnih i naprednih kompanija. Otuda, interni marketing kao koncept fokusira uticaj i značaj menadžmenta ljudskih resursa, jer privlačenje i izbor kompetentnih kadrova koji su istovremeno spremni da se razvijaju zajedno sa kompanijom, predstavlja osnovu uspešnog poslovanja.

Zaposleni su spremni da preuzmu inicijativu i identifikuju svoje ciljeve sa korporativnim ciljevima ukoliko postoji briga kompanije o zaposlenima koji se edukuju, napreduju i motivišu u kontinuitetu. Sposobnost organizacije da vodi brigu o zaposlenima zavisi od prepoznavanja značaja koncepta internog marketinga, ali istovremeno i od stepena razvijenosti emocionalne inteligencije menadžera. Naime, posmatrano sa strane menadžera, interni marketing utiče na razvoj organizacionih kompetencija i na poboljšanje poslovnih performansi kroz primenjivanje marketinga kao filozofije usmerene kako na eksterno poslovno okruženje, tako i na ljudske resurse koji su najznačajniji instrument za implementaciju strategije i ostvarivanje ciljeva kompanije. Ovaj koncept podrazumeva kvalitetno izgrađen i implementiran sistem edukacije, motivacije i stimulacije zaposlenih kao osnovu njihove lojalnosti, bez koje menadžment kompanije ne može očekivati optimalne rezultate nakon primene koncepta internog marketinga.

LITERATURA

1. Bannon, D.P. (2005) *Internal marketing and Political Marketing*, Paisley Business School, University of Paisley, PSA.
2. Bradley B, et al. (2004) "Exploring the Linkage between Internal Marketing, Relationship Marketing and Service Quality:a Case Study of a Consulting Organizations", Routledge, *Total Quality Management*, Vol. 15, No. 5-6, 593-601.
3. Bradley F. (2005) *Strategic Marketing in the Customer driven organization*, John Wiley & Sons Inc.Chichester.
4. Domazet I, Zubović J. (2007) CRM (Customer Relationship Management): A factor of global competitiveness improvement tematski zbornik Management and marketing under globalization, Ekonomski fakultet, Beograd.
5. Domazet I. (2010) "Integrirane marketing komunikacije finansijskih organizacija" doktorska disertacija, Beogradska Bankarska Akademija, Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije, Beograd.
6. Egan J. (2004) *Relationship Marketing*, Prentice Hall, Harlow.
7. Ferdous A. S. (2008) Integrated Internal Marketing Communication, Internal Marketing Integration of Internal Communication, 8, 32.
8. Filipović V, Kostić-Stanković M. (2009) Marketing menadžment, Beograd: FON.
9. Gavović B. (2007) „Liderstvo i sistemi upravljanja“, *International Journal „Total Quality Management & Excellence“*, Vol. 35.No.1-2.

10. Gronroos, C. (2000) *Service management and Marketing: A Customer Relationship Approach*, 2nd edition, John Wiley & Sons, Ltd. Chichester.
11. Gummesson E. (2003) *Total Relationship Marketing*, Burlington (MA), Oxford.
12. Jobber, D. (1995) *Principles and Practice of Marketing*, McGraw-Hill, Berkshire.
13. Kitchen, P. (2004) *Integrated Marketing Communications*, Routledge, New York.
14. Lings I, Brooks R. (1998) Implementing and Measuring the *Effectiveness of Internal Marketing*, *Journal of Marketing Management*, 4 (14).
15. Little E, Marandi E, (2003) *Relationship Marketing management*, Thomson Learning, London.
16. Lovreta, et al. (2010) Menadžment odnosa sa kupcima, Data Status, Beograd.
17. Milisavljević M. (2001) Marketing na početku XXI veka, *zbornik radova: Razvoj marketinga – nove tendencije*, Ekonomski fakultet, Niš.
18. Pentti J. (2009) *Internal marketing and commitment of the employees when managing the customer oriented business*, School of business and economics, University of Jyväskylä, Finland.
19. Previšić J, Ozretić-Došen Đ. (2004) Marketing, Adverta, Zagreb.
20. Pržulj Ž. (2007) *Menadžment ljudskih resursa*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd.
21. Saad M, Ahmed P, and Rafiq M. (2002) Internal Marketing: Using Marketing-Life Approaches to Build Business Competencies and Improve Performance in Large Malaysian Corporations, *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 7, No 2, p. 27-53, July 2002.
22. Stauss, B. and Hoffmann, F. (2000) *Minimizing internal communication gaps by using Business Television*, London/New York.
23. Trust Technology Solutions (2011) *Calculating the Return on Training*, na www.irisconsulting.com.au/PDF's/Calculating%20the%20Return%20on%20Training.pdf, pristupljeno 16.2.2011
24. Wright R, (2004) *Business-to-Business Marketing*, Prentice Hall, Harlow
25. www.crm2day.com/library/50055.php, pristupljeno 15.2.2011.
26. Zeinthaml V.A. and M.J Bitner, (2003) *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, McGraw – Hill, New York.
27. Zubović J (2010) *Razvoj privrede zasnovan na ulaganjima u ljudske resurse i stranim investicijama*, Institut ekonomskih nauka, Beograd.
28. Zubović J, Bradić-Martinović A, Dzopalić M. (2010) *Effective implementation of e-crm strategy*, *Polish Journal of Management Studies* 1(1), pp. 52-62.
29. Zubović J, Domazet I. (2010) Tranzicija i zaposleni u Srbiji. u: Drašković B, urednik 2010 *Kraj privatizacije, posledice po ekonomski razvoj i nezaposlenost u Srbiji*, Institut ekonomskih nauka, Beogradska bankarska akademija, Savez samostalnih sindikata Srbije, Beograd.