

PRIMJENA INTERNOG MARKETINGA I NJENI UČINCI NA KORPORATIVNU KULTURU U DJELATNOSTI TRGOVINE U REPUBLICI HRVATSKOJ³

SAŽETAK

Interni marketing kao marketinška aktivnost javlja se puno kasnije od eksternog marketinga, iako bi mu prema logičnom redoslijedu zbivanja zapravo trebao prethoditi. Ovo istraživanje ima za cilj utvrditi na koji način i kojim mjerama organizacije iz djelatnosti trgovine u Republici Hrvatskoj primjenjuju interni marketing, koji su ciljevi i učinci tih mjera, te utječe li interni marketing na približavanje stvarne željenoj korporativnoj kulturi. Provedeno je kvalitativno istraživanje na terenu na uzorku od deset organizacija trgovinske djelatnosti vođenjem dubinskih intervjua s menadžerima zaduženim za provođenje aktivnosti internog marketinga. Rezultati pokazuju da se u proučavanim subjektima uglavnom primjenjuje interni marketing pri kojem su svi djelatnici njegovi recipijenti, ali ga provodi samo jedan organizacijski odjel i to najčešće odjel ljudskih potencijala. Organizacije primjenjuju različite mjere internog marketinga među kojima prevladavaju informiranje i edukacija zaposlenika te ispitivanje zadovoljstva zaposlenika. Većina organizacija primjenom internog marketinga ostvaruje učinke na internom i eksternom tržištu, noprimejena internog marketinga daje najbolje rezultate u stvaranju željene korporativne kulture uključivanjem svih zaposlenika u njegovo provođenje te primjenom široke lepeze mjera.

Ključni pojmovi: interni marketing, korporativna kultura, interna komunikacija, trgovina

1. UVOD

Organizacijsko ponašanje uvjetovano je korporativnom kulturom, odnosno stavovima, uvjerenjima i ponašanjima svih pripadnika organizacije. Omeđusobnoj usklađenosti djelatnika te njihovoj usklađenosti s ciljevima i strategijom organizacije bitno će ovisiti sposobnost organizacije da se izdvoji u konkurentskom okruženju i bude uspješnija u ostvarivanju svojih ciljeva. Rješenja i mogućnosti usmjeravanja razvoja kulture u željenom smjeru ne nalaze se samo u okviru upravljanja ljudskim potencijalima već i u marketingu.

Naizgled paradoksalno, ali zapravo logično, pritisci konkurencije i vanjskog tržišta vremenom su usmjerili pažnju marketinških stručnjaka na unutarne tržište, preispitujući mogućnosti šire primjene marketinških znanja, alata i tehnika. Tako se razvio interni marketing (u nastavku IM) kao jedna od bitnih dimenzija holističkog marketinga (Kotler, Keller, 2008:20) i proces kojim organizacija kontinuirano razvija zaposlenike i njihovo razumijevanje organizacije te vizije i vrijednosti koje zastupa (Paliagaet al., 2010). Samo ako su svi zaposlenici usmjereni kupcima, može se o njima govoriti kao o komponenti dodane vrijednosti koje organizacija nudi (Sinčić Čorić, Pološki Vokić, 2009) jer samo sustavnom primjenom IM-a izravno utječe na korporativnu kulturu te stvara osnovu za implementaciju svih daljnjih aktivnosti i procesa koji dovode do željene izvrsnosti organizacije.

¹Mag. oec., Wienerberger-Ilovac d. o. o., Donje Pokupje 2, 47000 Karlovac, Hrvatska. E-mail: sunci8@gmail.com

²dr. sc., docent, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, Ivana Filipovića 4, Rijeka, Croatia. E-mail: ifirst@efri.hr

³ Datum primitka rada: 27. 2. 2015.; Datum prihvaćanja rada: 7. 4. 2015.

Prema istraživanjima na razvijenim tržištima, IM ima različite stupnjeve primjene (Foreman, Money, 1995); koristi se mjerama kao što su jačanje interne komunikacije; odabir, edukacija i razvoj zaposlenika; motivacija, nagrađivanje i zadržavanje zaposlenika te procjena zaposlenika (Shamma, 2012; Akroush et al., 2013), te ostvaruje učinke na internom i eksternom tržištu kao što su zadovoljstvo i predanost zaposlenika, zadovoljstvo potrošača, te profitabilnost i poslovni uspjeh (Akroush et al., 2013; Kameswari, Rajyalakshmi, 2012; Tsai, 2014; Sahi et al., 2013; Fang et al., 2014; Keelson, 2014). Prema istraživanjima primjena IM-a također utječe na postizanje željene korporativne kulture (Lassk et al., 2004; Bellaouaied, Gam, 2012; Sanchez-Hernandez, Grayson, 2012).

Ovim radom istražuje se primjena mjera IM-a i njihov učinak na korporativnu kulturu u organizacijama trgovačke djelatnosti u Republici Hrvatskoj. Hrvatska je od interesa za navedeno istraživanje jer kao tranzicijska zemlja tek nešto duže od dva desetljeća razvija eksternu marketinšku orijentaciju (cf. Grbac, First, 2011), a s obzirom na to da internu pravilu slijedi i zaostaje za eksternom, bitno je sagledati stadij razvoja IM-a u odnosu na znatno razvijenija tržišta. Djelatnost trgovine odabrana je za istraživanje zbog visokog kontakta zaposlenika s kupcima i stoga potencijalnog značajnog učinka IM-a na interno i eksterno tržište, ali i stoga što je trgovina bitna djelatnost u ukupnom hrvatskom gospodarstvu, pa tako procesi u toj djelatnosti imaju značajan prelijevajući učinak na ukupno gospodarstvo.

Prethodna istraživanja primjene IM-a u Hrvatskoj novijeg su datuma, a utvrdila su primjenu načela i koncepcije IM-a i njegovu zastupljenost (Paliaga et al., 2010; Paliaga, Strunje, 2011), nadležnost za provođenje IM-a i percepciju važnosti njegove primjene (Paliaga, Strunje, 2011) te prihvaćenost koncepta IM-a i njegovih komponenti (vizija, edukacija i nagrađivanje) u financijskom sektoru (Ružić et al., 2013). Krećući od spoznaja navedenih istraživanja, utvrđeno je da oblici, mjere i učinci IM-a koji se spominju u literaturi stranih tržišta nisu svi pronađeni niti ispitivani na hrvatskom tržištu. U ovo se istraživanje kreće s pretpostavkom da je navedeno me razlog primjena deduktivnog kvantitativnog pristupa u spomenutim istraživanjima, stoga je cilj u ovom istraživanju, primjenom induktivnog, kvalitativnog pristupa koji omogućuje ispitivanje oblika primjene IM-a, mjera IM-a i njihov učinak bez obzira na naziv i organizacijske odjele koji takve mjere provode, pronaći odgovor na pitanje: Na koji način, kojim mjerama i s kojim ciljevima i učincima se IM primjenjuje u djelatnosti trgovine u Republici Hrvatskoj? Osim toga, pregledom prethodnih istraživanja također se utvrđuje da se u hrvatskom kontekstu nije ispitivao učinak mjera IM-a na približavanje stvarne korporativne kulture željenoj. Stoga je sljedeći cilj istraživanja odgovoriti na pitanje: Postoji li veza između korištenih mjera i učinaka IM-a te pomažu li mjere IM-a ostvariti željenu korporativnu kulturu?

2. IM I KORPORATIVNA KULTURA

2.1. Primjena IM-a

Koncept IM-a pojavio se '70-ih godina, no unatoč rastućoj literaturi, malo organizacija primjenjuje koncept u praksi (Alhakimi i Alhariry, 2014). Berry (1981) IM definira kao primjenu tradicionalne marketinške filozofije s ciljem razvoja i poboljšanja internih marketinških odnosa, te navodi da se unatoč različitim tumačenjima koncepta IM-a zaposlenike uvijek smatra internim kupcima, a radna mjesta internim proizvodima. Prema Shahu (2014) IM se bavi razvojem ljudskih potencijala s ciljem ispunjenja organizacijskih i individualnih ciljeva, dok George (1990) definira IM kao proces ostvarivanja interne razmjene organizacije i njenih zaposlenika kao preduvjeta uspješne razmjene s eksternim tržištem.

O obzirom na široki spektar primjene i različitost u shvaćanju koncepta IM-a, u konkretnoj primjeni mjera IM-a Foreman i Money (1995) definiraju četiri oblika njegove primjene (tablica 1) koji se razlikuju s obzirom na njegove izvršitelje i ciljnu skupinu.

Tablica 1. Oblici IM-a

		Ciljna skupina IM-a	
		Određena grupa/odjel	Svi zaposlenici
Izvršitelji IM-a	Svi zaposlenici	II	IV
	Određena grupa/odjel	I	III

Izvor: Foreman i Money, 1995

Iako je oblik III svojstven klasičnom poimanju IM-a, oblik IV je najbliži holističkom IM-u koji, prema Sinčić Ćorić i Pološki Vokić (2009) organizaciju vidi kao mrežu odnosa usmjerenu na procese i projekte koja nameće interakciju i međufunkcijsku ovisnost. U takvim okolnostima svi zaposlenici provode mjeru IM-a te su istovremeno i njegovi izvršitelji i ciljna skupina. Navedeni oblici IM-a mogu se promatrati i kao faze u njegovom razvoju od I, najjednostavnije potaknute potrebama i ciljevima određene grupe zaposlenika do IV, holističke filozofije IM-a.

2.2. Mjere, ciljevi i učinci IM-a

Kao primjere učinkovitih mjera IM-a Shamma (2012) navodi promociju interne marke, jačanje interne komunikacije (interne mreže, *e-mail*, promotivni časopisi i letci), procjenu angažmana zaposlenika (poznavanje misije, organizacijskih vrijednosti i kompetencija, komuniciranje internih i eksternih marketinških priča o uspjehu), dodjelu nagrada i priznanja zaposlenicima (zaposlenik mjeseca i izleti) i slično. Akroush et al. (2013) pak zaključuju da se IM temelji na šest ključnih zadataka: odabir zaposlenika, edukacija i razvoj zaposlenika, interna komunikacija, motivacija zaposlenika, sigurnost posla i zadržavanje zaposlenika. U istraživanju hrvatskog konteksta Ružić et al. (2013) utvrđuju da se u organizacijama tri mjere IM-a (razvoj zaposlenika i komunikacija prema njima, nagrađivanje i trening te definiranje i življenje vizije) smatraju podjednako i umjereno važnima, te se blagu prednost daje prvoj.

Kao ključne ciljeve IM-a Paliaga et al. (2010) navode ciljeve vezane uz interno tržište koji obuhvaćaju ulaganje u zaposlenike kako bi osjetili pripadnost organizaciji te razumjeli viziju i strateške ciljeve, te ciljeve vezane uz eksterno tržište koji se odnose na ulaganja u kupce radi stvaranja dugoročnih poslovnih odnosa i postizanja konkurentne prednosti. Ozretić Došen (2002) slično ističe da je cilj IM-a povećanje timskog rada, motivacije, predanosti i etičnosti, kako bi se razvila orijentacija na uslugu i na korisnika kod svih zaposlenika.

Nadalje, prema Akroush et al. (2013) sve mjere IM-a izravno ili neizravno ostvaruju ciljeve organizacije, pa odabir, edukacija i razvoj zaposlenika i interna komunikacija utječu na motiviranost i kvalitetu interne usluge, dok motivacija utječe na sigurnost posla, koja onda utječe na zadržavanje zaposlenika. Kameswari i Rajyalakshmi (2012) potvrdili su da mjere IM-a (sadržaj posla, trening, podrška nadređenih i kolega) imaju utjecaj na zadovoljstvo poslom, Tsai (2014) da IM utječe na predanost zaposlenika, a Sahi et al. (2013) i Babić-Hodović et al. (2010) da IM utječe na percipirano zadovoljstvo potrošača. Slično tome, prema Fang et al. (2014) interna marketinška orijentacija pomaže razvoju marketinških sposobnosti, što vodi boljim organizacijskim rezultatima, dok prema Keelson (2014) IM izravno, u odnosu na ostale elemente marketinške orijentacije najznačajnije, utječe na ekonomski (profitabilnost, povrat uloženog, rast prodaje) i neekonomski (predanost zaposlenika, duh djelatnika, zadovoljstvo i zadržavanje potrošača) poslovni uspjeh. Prema autorima Paliaga i Strunje (2011) u istraživanju na hrvatskim organizacijama IM neposredno utječe na stvaranje konkurentne prednosti i poslovni uspjeh.

Konačno, treba spomenuti i barijere uspješnoj provedbi IM-a. Prema Rukonić i First Komen (2013) barijere internoj komunikaciji, kao polaznoj mjeri IM-a, mogu predstavljati sami zaposlenici, no puno češće su topopusti u organizacijskoj strukturi. Prema Mishra i Sinha (2014) motivacijazaposlenikapreduvjet je uspješnom provođenju IM-a, a najčešća pogreška menadžera je usmjeravanje na razumske, a zaboravljanje emocionalnih motivacijskih faktora. Navedeno ističe važnost organizacijskih lidera u internoj komunikaciji i IM-u, što je također u skladu s Berger (2014) i Wieseke et al. (2009).

2.3. Uloga IM-a u postizanju željene korporativne kulture

Što je kultura više kohezivna to je lakše postići da zaposlenici djeluju i ponašaju se u skladu sa željenim vrijednostima (Kelemen, Pappasolomou, 2007). Ne postoji jedinstvena definicija korporativne kulture, no općenito sagledavajući, čine je vrijednosti, vjerovanja i ponašanja zaposlenika koji utječu na obavljanje njihovih zadataka, njihove međusobne odnose i interakciju, ali i odnos prema vanjskim kupcima i partnerima. Oslić (2005) govori o korporativnoj kulturi kao o filozofiji poslovanja koju čine: misija, vizija, strategije, strateški ciljevi, ključni činitelji uspjeha, temeljne vrijednosti, osnovni principi poslovanja, poslovna etika, politika zapošljavanja, politika održivoga razvoja, društvena odgovornost i sl.

Formalno definirana korporativna kultura ne odgovara uvijek stvarno postojećoj. Razlog tome je djelovanje vanjskih utjecaja na organizaciju i zaposlenike, odnosno na promjene organizacijske klime, kako to nazivaju Hogg et al. (1998). Kvalitetnom internom komunikacijom i primjenom koncepta IM-a može se organizacijske vrijednosti približiti zaposlenicima i stvoriti željenu korporativnu kulturu, što su potvrdili brojni autori. Primjerice, Lassket al. (2004) zaključuju da marketinški djelatnici jače usmjereni na interno okruženje ostvaruju bolji učinak te su predaniji organizaciji s kojom i dijele vrijednosti, što predstavlja važan element organizacijske kulture. Bellaouaied i Gam (2012) u svom su pak istraživanju spoznali da se povezanost IM-a i orijentacije zaposlenika kupcima temelji prvenstveno na dimenziji koju su nazvali *zahvalnost-empatija*, koja značajno utječe na sposobnost zaposlenika da zadovolje potrebe kupaca i na zadovoljstvo samih zaposlenika u interakciji s kupcima. U istraživanju kako IM utječe na korporativnu odgovornost (kao oblik korporativne kulture) Sanchez-Hernandez i Grayson (2012) zaključuju da kišobran aktivnosti unutar IM-a, kao što su „interno prodati“ ideju odgovornosti, pomagati internu komunikaciju i poticati korporativno volontiranje, pomaže u usklađivanju potreba zaposlenika s ciljem organizacije o postizanju kulture korporativne odgovornosti.

3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

3.1. Metodologija

U svrhu prikupljanja podataka odabran je prigodni uzorak, prije svega trgovačkih lanaca, ali i nekoliko organizacija koje trguju robom široke potrošnje na poslovnom tržištu. Odabrane su velike organizacije jer se očekuje da imaju definirane procedure IM-a koje se jasno mogu identificirati u istraživanjima ovoga tipa, što nije slučaj s manjim organizacijama koje uglavnom učinke IM-a ostvaruju neformalnijim putem. Od ukupno dvadeset organizacija s kojima se kontaktiralo deset je odbilo sudjelovati u istraživanju (uopće nije odgovorilo osam, doksu se zbog tajnosti podataka zahvalilo devet). U istraživanju je, stoga, sudjelovalo deset organizacija, kao i u sličnom kvalitativnom istraživanju Shamma (2012). U inicijalnom uzorku udio domaćih i stranih organizacija bio je ravnomjeran, no s obzirom na slab odaziv domaćih organizacija, u istraživanju prevladavaju strane.

Istraživanje je provedeno strukturiranim dubinskim intervjuima (pismeno ili usmeno, ovisno o preferenciji ispitanika) s osobama odgovornim za provođenje IM-a, odnosno aktivnosti

namijenjenih integriranju zaposlenika s organizacijama, njihovom kulturom i ciljevima. Prva skupina pitanja istraživala je opseg primjene i podjelu odgovornosti vezanih za IM; druga, mjere IM-a te ciljeve i učinke tih mjera, a treća učinak IM-a na korporativnu kulturu.

3.2. Rezultati istraživanja

3.2.1. Primjena IM-a

Rezultati prvog dijela istraživanja slikovito se mogu prikazati koristeći ranije opisani matični prikaz autora Foremana i Moneya (tablica 2).

Tablica 2. Učestalost primjene pojedinog oblika IM-a

		Ciljna skupina IM-a?	
		Određena skupina/odjel	Svi zaposlenici
Izvršitelji IM-a?	Svi zaposlenici	0	1
	Određena skupina/odjel	0	9

Istraživane organizacije u svojem poslovanju primjenjuju IM kojem su u fokusu svi zaposlenici, no većinom provođenje IM-a pripada određenom odjelu, najčešće odjelu ljudskih potencijala (ponegdje u suradnji s odjelom marketinga, rukovoditeljima drugih odjela ili upravom). Samo kod jedne organizacije svi zaposlenici sudjeluju u provođenju mjera IM-a, odnosno provode holistički IM, a navode:

„Djelatnici gotovo svih odjela na neki su način uključeni u IM. Tako se na primjer redakcija internog časopisa sastoji od djelatnika raznih odjela, koji joj se mogu priključiti ovisno o vlastitim afinitetima i interesima. Na organizaciji tzv. Obiteljskog dana, dana druženja svih djelatnika i njihovih obitelji, također rade djelatnici više odjela.“

Drugi odgovori potvrđuju da se u praksi provode mjere IM-a, no ne pod jedinstvenim imenom, niti jedinstvenom organizacijskom nadležnosti. Povrh toga, uloga marketinga često je podcijenjena te se katkad doživljava tek kao oglašavanje, što se vidi u sljedećem odgovoru:

„IM kao termin ne koristimo. Provodimo internu komunikaciju u nadležnosti HR sektora, tj. internih komunikacija i pod ingerencijom Uprave. Sektor marketinga daje operativnu podršku (dizajn, slanje internih e-obavijesti, tisak brošura i sl.).“

3.2.2. Mjere, ciljevi i učinci IM-a

Od mjera IM-a organizacije najveći naglasak stavljaju na informiranje zaposlenika (tablica 3), pa tako navode sljedeće oblike informiranja: „Informacijska platforma „iComm“, oglasne ploče, kutije“, odnosno „Communication briefing, predstavljanje novosti zaposlenicima od strane Voditelja marketinga, Company News, Interni portal“. Veći dio organizacija također provodi ispitivanje zadovoljstva zaposlenika i njihovu edukaciju.

Tablica 3. Mjere IM-a

Mjere IM-a	Organizacija										Ukupno
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
Informiranje zaposlenika											10
Ispitivanje zadovoljstva zaposlenika											6
Edukacija zaposlenika											7

Razne pogodnosti zaposlenicima												5
Poticanje prijedloga zaposlenika / <i>open door</i>												3
<i>Teambuilding</i>												3
Evaluacija i nagrađivanje zaposlenika												2
UKUPNO	6	5	4	1	2	2	4	5	4	3		36

Ciljevi provođenja mjera IM-a vidljivi su tablici 4, a neki od odgovora bili su:

„IM-om djelatnicima nastojimo pružiti uvid zašto i kako nešto radimo, slobodu i prostor da svakodnevno razmjenjuju ideje, predlažu nove proizvode, marketinške aktivnosti imjesta za volontiranje. Time dugoročno stvaramo osjećaj poštovanja i lojalnosti, a jedino tako djelatnik može ostati dugoročno motiviran za svakodnevni rad s kupcima.“

„Ciljevi koje želimo ostvariti provođenjem IM-asu: izabrati, educirati i nagrađivati najbolje zaposlenike, jačati internu komunikaciju i razmjenu informacija, stvoriti kulturu uspješnih i zadovoljnih zaposlenika te sliku poželjnog poslodavca.“

Tablica 4. Ciljevi IM-a

Ciljevi IM-a	Organizacija										Ukupno	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J		
Informiranost zaposlenika i bolja međusobna komunikacija												7
Motivacija i angažiranost zaposlenika												5
Lojalnost i niska fluktuacija zaposlenika												4
Zadovoljstvo zaposlenika												3
Povećanje prodaje/učinka												4
Korporativna promocija												2
Stvaranje ugodne radne okoline												2
UKUPNO	3	6	2	1	2	1	5	2	3	2		27

Konačno, najčešći učinci primjene mjera IM-asu bolja informiranost i međusobna komunikacija, motiviranost, angažiranost i zadovoljstvo zaposlenika, a na koncu i povećanje prodaje (tablica 5). Svaka organizacija navela je u prosjeku dva učinka, vrlo često jedan interni i jedan eksterni. Neki od odgovora koji to potvrđuju su:

„... (npr. preko 80% zaposlenika je zadovoljno), fluktuacija je izuzetno mala s obzirom na to da se radi o djelatnosti s inače velikim stopama fluktuacije. Prema rezultatima vanjske nezavisne ankete među 20 najpoželjnijih poslodavaca smo u Hrvatskoj, a velik broj bivših zaposlenika nam se želi vratiti ili se već i vratio.“

„Informirani radnici dobivanjem šire slike mogu bolje razumjeti svoj dio posla te kako se uklapaju i kako pridonose poslovanju.“

Tablica 5. Učinci IM-a

Učinci IM-a	Organizacija										Ukupno	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J		
Bolja komunikacija i informiranost zaposlenika												4

Veća motiviranost i angažman zaposlenika											3
Veće zadovoljstvo zaposlenika											3
Veća lojalnost i manja fluktuacija zaposlenika											2
Povećanje prodaje/učinka/uspjeha organizacije											5
Korporativna promocija											1
UKUPNO	2	3	2	2	1	2	2	1	2	1	18

3.2.3. Utjecaj IM-a na korporativnu kulturu

Koliko su organizacije uspješne u transformaciji stvarne korporativne kulture u željenu vidi se u tablici 6. Najveći dio ispitanika smatra da je stvarna korporativna kultura potpuno ili u većem djelu usklađena s formalno definiranom, a vidljivo je i da implementacija većeg broja mjera IM-akorelira s većim stupnjem usklađenosti stvarne i željene korporativne kulture.

Tablica 6. Usklađenost formalno definirane i stvarne korporativne kulture

Usklađenost korporativne kulture	Broj organizacija	Broj mjera IM-a	Oblik IM-a
Da	3 (A, G, H)	4-6	III-IV
Da, u velikoj mjeri	4 (B, C, I, J)	3-5	III
Ne u potpunosti	1 (F)	2	III
Ne	2 (D, E)	1-2	III

Na pitanje kako postići da zaposlenici u svakodnevnom poslu žive vrijednosti organizacije, organizacija koja primjenjuje holistički oblik IM-a odgovara:

„Ne koristimo alate za „uvjeravanje“. ...S druge strane pak djelatnicima osiguravamo alate za iznošenje prijedloga, kritika, ideja i sl., što se pokazalo dugoročno isplativije jer na taj način djelatnici znaju da sudjeluju u oblikovanju poslovanja, da smo svi zajedno odgovorni za uspjeh ili neuspjeh i da se njihovo mišljenje itekako cijeni.“

Također, ispitalo se menadžere što misle o popularnoj akcijskoj prodaji na blagajnama s aspekta IM-a. Ova akcija, namijenjena eksternom tržištu, ako nije provedena uvažavajući i kriterij IM-a, može rezultirati nezadovoljstvom i sputanošću zaposlenika, ali i kupaca koji suosjećaju s vidljivo nezadovoljnim zaposlenikom ili osjećaju da im se nameće neželjeni proizvod. Odgovor organizacije koja rezultatima pozitivno odskaka od ostalih glasi:

„Pri provođenju ove akcije moramo poštovati dva osnovna pravila: 1) ponuditi zaista ekskluzivan artikl ili ekskluzivnu cijenu, koju kupac u istom periodu ne može dobiti drugdje; 2) prilagoditi ponuđeni proizvod ciljnoj skupini da djelatnici uvide benefite takve ponude i da su svjesni da kupcu nude nešto što zaista treba. Važno je djelatnicima objasniti razlog zbog kojeg se radi takva prodaja. Ono što još stimuliramo je i pozitivna konkurencija među djelatnicima pa mjerimo uspješnost pojedinih djelatnika u prodaji na blagajni, nagrađujemo je te radimo edukacije, gdje najuspješniji približavaju svoj način takve ponude manje uspješnima. Ako su svi navedeni kriteriji zadovoljeni, ne dolazi do neugodnih situacija na blagajni.“

S druge strane, organizacije koje provode najmanje mjera IM-a i kojima stvarna korporativna kultura odstupa od željene ponudile su odgovore koji ukazuju da menadžeri ne povezuju IM s

opisanom akcijom za krajnje potrošače. To ujedno znači da ne uočavaju moguć utjecaj na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika kao važne čimbenike korporativne kulture.

„Svakako će imati pozitivan učinak na vanjske kupce, no neće imati učinka na unutarnje kupce, tj. zaposlenike“

„Izvršno, kupe nešto nepotrebno i neočekivano – ali ne vidim poveznicu s IM-om.“

4. DISKUSIJA

Rezultati ukazuju da sve istraživane organizacije koriste mjere IM-a, no često ne pod tim imenom niti u vezi s marketingom. Ono što predstavlja najveći problem je da se IM ne primjenjuje sustavno i holistički, odnosno primjenjuju se njegov klasični oblik razine III (cf. Foreman i Money, 1995) u kojem su svi djelatnici recipijenti navedenih mjera, ali ne i aktivni nosioci tih mjera. Provođenje mjera IM-a je uglavnom u nadležnosti odjela ljudskih potencijala, ponegdje odjela marketinga ili internih komunikacija (što donekle odstupa od spoznaja Paliage i Strunje (2011) prema kojima odjel marketinga ima veći značaj), a samo nekim slučajevima dolazi do suradnje dvaju ili više odjela. U proučenoj literaturi vrlo često se ističe potreba integriranja funkcijskih odjela internih komunikacija, ljudskih potencijala i marketinga u smislu provođenja holističke filozofije IM-a (Gounaris et al., 2010; Sinčić Ćorić, Pološki Vokić, 2009; Šimberova, 2007), stoga često uočena neintegracija navedenih odjela u hrvatskim organizacijama najvjerojatnije dovodi do nejasne podjele odgovornosti i nepovezanosti procesa, odnosno neoptimalne primjene IM-a, osobito ako u organizaciji postoje više navedenih funkcija.

Nadalje, istraživanje pokazuje da se od mjera IM-a najviše primjenjuju informiranje zaposlenika, što je u skladu sa sličnim egipatskim istraživanjem (Shamma, 2012), ali i hrvatskim (Paliaga i Strunje, 2011), a slijede edukacija te ispitivanje zadovoljstva zaposlenika. S druge strane, mjere koje su u jednakoj mjeri važni elementi IM-a, te implementirane na stranim tržištima kao što su selekcija i motiviranje zaposlenika kroz razne pogodnosti, podizanje osjećaja pripadnosti i odgovornosti i nagrađivanje (Akroush et al., 2013), nemaju široku primjenu u hrvatskim organizacijama. Istovremeno, među ciljevima IM-a dominiraju ciljevi vezani uz interno tržište (informiranost i bolja međusobna komunikacija zaposlenika, njihova motivacija i zadovoljstvo), te povećanje prodaje kao jedini cilj vezan uz eksterno tržište. Interesantno je da, iako se učinci u velikoj mjeri poklapaju s ciljevima, ipak velik dio organizacija kao osnovni (a često i gotovo jedini) učinak prepoznaje samo krajnji poslovni cilj, a to je povećanje prodaje. Usporedbom rezultata o mjerama, ciljevima i učincima pojedinih organizacija utvrđuje se da postoji povezanost broja mjera s brojem ciljeva, no ne i s vrstom ciljeva (vezani samo za interno ili i za eksterno tržište), niti s brojem i vrstom učinaka. No s obzirom na to da istraživanje kvalitativne naravi ne mjeri razinu pojedine mjere ili učinka, niti važnost ciljeva kod svakog pojedinog ispitanog subjekta, već samo njihovu lepezu, ne može se govoriti o potpunom odsustvu povezanosti između mjera i učinaka IM-a. Moguće je, naime, da, iako organizacije ostvaruju samo jednu vrstu učinka, taj učinak bude znatno jači i važniji kod nekih (npr. kod onih koje primjenjuju više mjera). Za utvrditi navedeno potrebno je provesti daljnja istraživanja koja bi mjerila ne samo postojanje određenog učinka, već i njegovu važnost i intenzitet, no rezultati koji se diskutiraju u nastavku o povezanosti mjera IM-a i postizanju željene korporativne kulture daju naznaku da postoji povezanost broja mjera (kao pokazatelj razvijenosti IM-a) i željenih učinaka, barem što se internog tržišta tiče.

U skladu s raspoloživom literaturom i rezultatima prethodnih istraživanja (Hogg et al., 1998; Lasko et al., 2004; Kelemen, Pappasolomou, 2007) ovo istraživanje potvrđuje da primjena razvijenijeg IM-a utječe na razvoj željene korporativne kulture. Organizacija u kojoj svi

zaposlenici sudjeluju u provođenju mjera IM-a, a mjere su raznolike i sveobuhvatne, pokazuje uspješnost poslovanja i najveću usklađenost stvarne i željene korporativne kulture. Važna je, stoga, spoznaja ovog istraživanja za ostvarenje željene korporativne kulture nužno kontinuirano provoditi različite mjere IM-a.

5. ZAKLJUČAK

Cilj istraživanja bio je definirati koji oblik i koje mjere IM-a primjenjuju organizacije iz djelatnosti trgovine u Republici Hrvatskoj te koji su učinci IM-a općenito, a koji na njihovu korporativnu kulturu.

Utvrđeno je da se IM još uvijek relativno slabo prepoznaje kao koncept u hrvatskim organizacijama, no da se njegove mjere često implementiraju kroz aktivnosti nemarketingških odjela. Razlučivanje brige za djelatnike na odjelu ljudskih potencijala, a brige za krajnje potrošače na odjelu marketinga, dovodi do nepovezanosti procesa, nepotpune implementacije poznatih koncepata (što se u ovom istraživanju i očituje kroz raspon primjenjivanih mjera IM-a) i izostanka sinergijskog efekta uloženi napore pojedinih odjela. S obzirom na to da optimalnu integraciju navedenih funkcija nije jednostavno ostvariti u već postojećim organizacijskim strukturama, bolje je rješenje, koje je ujedno i preporuka menadžerima, uključenost svih zaposlenika u različite aktivnosti IM-a uz koordinaciju nadležnog menadžera.

U skladu s navedenim, hrvatske organizacije svjesne su mogućih učinaka IM-a, no uglavnom ne uočavaju povezanost mjera IM-a i učinaka na eksterno tržište, pa tako među učincima IM-a na eksterno tržište navode isključivo povećanje prodaje (ali ne i zadovoljstvo potrošača). Slično tome, kod mjera namijenjenih eksternom tržištu ne vide učinak na interno tržište. Na istraživačima i konzultantima je, stoga, da u svrhu oživljavanja spoznaje mogućih sinergijskih efekata suradnje i usklađivanje ciljeva i aktivnosti različitih organizacijskih odjela stvaraju prilike za međusobnu komunikaciju stručnjaka i istraživača različitih područja djelovanja povezanih s IM-om.

Konačno, s obzirom na to da primjena razvijenijeg IM-a jače utječe na razvoj željene korporativne kulture, važna je spoznaja ovog istraživanja, a ujedno i savjet menadžerima, da je za uspješno oživljavanje željene korporativne kulture nužno kontinuirano provoditi različite mjere IM-a usmjerene prije svega na informiranje, edukaciju i praćenje reakcija zaposlenika. Iako menadžeri nose odgovornost da potiču ponašanja i stavove koji pridonose pozitivnoj slici organizacije (cf. Wieseke et al., 2009), i na zaposlenicima je da probude znatiželju u sebi, da razumiju kulturu svoje organizacije i pronađu svrhu i smisao rada i načine kako pridonijeti poslovnom uspjehu, a time i vlastitom zadovoljstvu.

Ograničenje ovog istraživanja je odbijanje znatnog broja organizacija da sudjeluju u istraživanju, što je vjerojatno kao dio uzorka ostavilo pretežno one koje smatraju da su uspješne u provođenju IM-a, a izbacilo one koje ga ne primjenjuju ili IM primjenjuju sporadično. Bilo bi, stoga, zanimljivo provesti istraživanje (moguće kvantitativne naravi kojem bi i oni koji ne primjenjuju mjere IM-a bili skloniji prisustvovati) i usporediti uspješnost, zadovoljstvo zaposlenika i karakteristike korporativne kulture između organizacija koje primjenjuju i koje ne primjenjuju IM. Nadalje, rezultati ovog istraživanja daju perspektivu menadžera. Potpunija slika dobila bi se ispitivanjem zaposlenika različitih hijerarhijskih razina, ali i korištenjem metoda eksperimenta i promatranja u mjerenju učinaka IM-a općenito i na korporativnu kulturu specifično. S obzirom na to da je istraživanje trgovina kao djelatnost koja ostvaruje izravne kontakte s kupcima, bilo bi zanimljivo provesti istraživanje i među kupcima te uvidjeti postoji li razlika u percepciji važnosti i uspješnosti primjene IM-a uvažavajući i njihovo zadovoljstvo.

Napomena: Podaci su prikupljeni za potrebe diplomskograda Sunčice Roknić.

LITERATURA:

- Akroush, M. N., Abu-ElSamen, A. A., Samawi, G. A., Odetallah, A. L. (2013), „Internal marketing and service quality in restaurants“, *Marketing Intelligence & Planning*, 31(4), p. 304-336.
- Alhakimi, W., Alhariry, K. (2014) „Internal Marketing as a Competitive Advantage in Banking Industry“, *Academic Journal of Management Sciences*, 3(1), p. 15-22.
- Babić-Hodović, V., Arslanagić, M., Mehić, E. (2010), „Importance of Internal Marketing for Service Companies Corporate Reputation and Customer Satisfaction“, *Journal of Business Administration Research*, 2(1), p. 49-57.
- Bellaouaied, M., Gam, A. (2012), „Internal Marketing as a New Alternative for the Service Employees Performance: an Empirical Study“, *Revue de Communication et de Marketing*, 2(2), p. 139-159.
- Berger, B.K. (2014), „Read My Lips: Leaders, Supervisors and Culture are the Foundations of Strategic Employee Communications“, *Research Journal of the Institute for Public Relations*, 1(1), p. 2-17.
- Berry, L.L. (1981) „The Employee as Customer“, *Journal of Retail Banking*, 3(1), p. 25-28.
- Fang, S. et al. (2014), „Internal market orientation, market capabilities and learning orientation“, *European Journal of Marketing*, 48(1/2), p. 170-192.
- Foreman, S. K., Money, A. H. (1995), „Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application“, *Journal of Marketing Management*, 11, p. 755-768.
- George, W. R. (1990), „Internal Marketing and Organisational Behaviour: A Partnership in Developing Customer – Conscious Employees at Every Level“, *Journal of Business Research*, 20(1), p. 63-70.
- Gounaris, S., Vassilikopoulou, A., Chatzipanagiotou, K. C. (2010) „Internal-market orientation: a misconceived aspect of marketing theory“, *European Journal of Marketing*, 44(11/12), p. 1667-1699.
- Grbac, B., First, I. (2011), „Dynamics of market orientation in Croatian economy“, *Proceedings of Rijeka Faculty of Economics: Journal of Economics and Business*, 29(2), p. 373-394.
- Hogg, G., Carter, S., Dunne, A. (1998), „Investing in People: Internal Marketing and Corporate Culture“, *Journal of Marketing Management*, 14(8), p. 879-895.
- Kameswari, A. V., Rajyalakshmi, N. (2012) „Role of Internal Marketing in Job Satisfaction of Employees in Commercial Bank“, *Asian Journal of Research in Banking and Finance*, 2(7), p. 16-33.
- Keelson, S.A. (2014) „The Moderating Role of Organizational Capabilities and Internal Marketing in Market Orientation and Business Success“, *Review of Business and Finance Studies*, 5(1), p. 1-17.
- Kelemen, M., Papasolomou, I. (2007), „Internal Marketing: a Qualitative Study of Culture in the UK Banking Sector“, *Journal of Marketing Management*, 23(7/8), p. 745-767.
- Kotler, P., Keller, K.L. (2008) *Upravljanje marketingom*, 12. Izdanje, Zagreb: MATE.
- Lassk, F. G., Kennedy, K. N., Goolsby, J. R. (2004), „Exploring the Internal Customer Mind-Set of Marketing Personnel“, *Journal of Relationship Marketing*, 3(2/3), p. 89-106.
- Mishra, T., Sinha, S. (2014) „Employee motivation as a tool to implement internal marketing“, *International Journal of Commerce, Business and Management*, 3(5), p. 672-680.
- Oslić, I. (2005), „Razvoj organizacijske kulture“, http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/19/Oslic_I_rad.pdf (26.4.2014.)
- Ozretić Došen, Đ. (2002) *Osnove marketinga usluga*, Zagreb: Mikrorad.
- Paliaga, M., Strunje, Ž., Pezo, H. (2010), „Primjena internog marketinga u poduzećima Republike Hrvatske“, *Ekonomski pregled*, 19(2), p. 211-223.
- Paliaga, M., Strunje, Ž. (2011), „Research of Implementation of Internal Marketing in Companies in The Republic of Croatia“, *Ekonomski istraživanja*, 24(1), p. 107-121.
- Rukonić, N., First Komen, I. (2013), „Barriers of Internal Communication“, In: *23rd CROMAR Congress: Marketing in a Dynamic Environment - Academic and Practical Insights, Congress Proceedings*, 25-26. listopada. Grbac, B., Lončarić, D., Dlačić, J. (ur.), Lovran: Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija, University of Rijeka, CROMAR, p.149-159.
- Ružić, E., Benazić, D., Dolenc, S. (2013) „Application of the internal marketing concept in the Croatian financial sector“, *Ekonomski pregled*, 64(3), p. 241-255.
- Sahi, G. K. et al. (2013), „Revisiting Internal Market Orientation: A Note“, *Journal of Services Marketing*, 27(5), p. 385-403.
- Sanchez-Hernandez, I., Grayson, D. (2012) „Internal Marketing for Engaging Employees on the Corporate Responsibility Journey“, *Intangible Capital*, 8(2), p. 275-307.
- Shah, A. (2014) „Internal Marketing’s Effects on Employee Satisfaction, Productivity, Product Quality, Consumer Satisfaction and Firm Performance“, *American Journal of Management*, 14(4), p. 33-39.
- Shamma, H. M. (2012) „Exploring Internal Marketing Applications: Case of Egypt“, *Journal of Marketing Development & Competitiveness*, 6(4), p. 1-11.
- Sinčić Čorić, D., Pološki Vokić, N. (2009), „The Roles of Internal Communications, Human Resource Management and Marketing Concepts in Determining Holistic Internal Marketing Philosophy“, *Zagreb International Review of Economics & Business*, 12(2), p. 87-105.

- Šimberova, I. (2007) „Internal Marketing as a Part of Marketing Culture Supporting Value for External Customer“, *Economics and Management*, 12, p. 470-480.
- Tsai, Y. (2014) „Learning organizations, internal marketing and organizational commitment in hospitals“, *BMC Health Services Research*, 14(152), p. 1-8.
- Wieseke, J. et al. (2009) „The Role of Leaders in Internal Marketing“, *Journal of Marketing*, 73(2), p. 123 -146.

INTERNAL MARKETING APPLICATION AND ITS EFFECTS ON CORPORATE CULTURE IN TRADE COMPANIES IN THE REPUBLIC OF CROATIA⁶

ABSTRACT

Internal marketing as a marketing activity was developed much later than external marketing although acknowledging the logical development of these two activities, the internal marketing should have preceded the external one. This research aims to define in which way and by application of which tools trade companies in the Republic of Croatia apply internal marketing, with which objectives and effects, and it proposes also to explore whether the application of internal marketing helps in making a real corporate culture as similar as possible to the desired one. Qualitative field research has been conducted on a sample of 10 companies in trade industry. In-depth interviews have been used to collect data from managers in charge of implementing internal marketing activities in these companies. The results show that the companies studied mainly apply the type of internal marketing in which all employees act as its recipients, while it is carried out by only one organisational department, mainly their human resources department. Companies implement various tools of internal marketing, among which the most common are informing and educating employees and determining the level of their satisfaction. By the implementation of internal marketing most companies achieve results at internal and external markets, although the implementation of internal marketing gives the best results in achieving the desired corporate culture by including all employees in its implementation and by the application of a wide range of its tools.

Keywords: *internal marketing, corporate culture, internal communication, trade*

⁴Mag. oec., Wienerberger-Ilovac d. o. o., Donje Pokupje 2, 47000 Karlovac, Croatia. E-mail: sunci8@gmail.com

⁵PhD, Assistant Professor, University of Rijeka, Faculty of economics, Ivana Filipovića 4, Rijeka, Croatia. E-mail: ifirst@efri.hr

⁶ Received: 27. 2. 2015.; Accepted: 7. 4. 2015.