

**Dr. sc. Marko Paliaga**

Sveučilište Jurja Dobrile, Pula  
E-mail: marko.paliaga@rovinj.hr

**Željko Strunje, mr. univ. spec.**

Zagreb

**Hrvoje Pezo, dr. med.**

Zagreb

## **PRIMJENA INTERNOG MARKETINGA U PODUZEĆIMA REPUBLIKE HRVATSKE**

UDK / UDC: 339.138

JEL klasifikacija / JEL classification: M31

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 29. lipnja 2010. / June 29, 2010

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 29. studenog 2010. / November 29, 2010

### ***Sažetak***

*U današnjem izrazito dinamičnom i turbulentnom okružju u kojemu posluju poduzeća i u kojemu se svakodnevno vodi borba za zadržavanje tržišnih pozicija i ostvarivanje konkurentske prednosti, marketing ima snažnu ulogu u kreiranju proizvoda ali i usluga koje se nude na tržištu. Za razliku od eksternoga marketinga, interni je marketing još uvijek područje koje je premalo istraženo i primjenjivano u hrvatskim poduzećima. Interni marketing obuhvaća marketinška znanja, vještine, alate, metode i tehnike koje se primjenjuju na internome tržištu, dakle unutar poduzeća, radi postizanja sinergijskog djelovanja svih zaposlenih u skladu sa temeljnim ciljevima, misijom i strategijama poduzeća. Autori su u ovom radu istražili obilježja internoga marketinga poduzeća koja posluju na hrvatskome tržištu. Cilj istraživanja bio je utvrditi preliminarnim istraživanjem, primjenu načela i koncepcije internoga marketinga u Hrvatskoj i njegovu zastupljenost unutar hrvatskih poduzeća. Dosadašnji radovi i iskustva objavljeni u stranoj literaturi upućuju na prednosti primjene ove koncepcije unutar poduzeća te na snažan utjecaj u stvaranju konkurentske prednosti osobito glede pruženih usluga i zadovoljstva kupaca te ostvarene lojalnosti kako kupaca tako i vlastitih zaposlenika.*

***Ključne riječi: interni marketing, marketing usluga, zaposlenici, menedžment***

## 1. UVOD

Jedna od važnih ideja internog marketinga polazi od toga da zaposlenici predstavljaju prvo tržište svakog poduzeća. Stoga bi upravo zaposlenici trebali biti educirani i informirani o vlastitome poduzeću, njegovim aktivnostima, temeljnim ciljevima, misijom i vizijom poduzeća u kojemu rade te naravno koristima i funkcijama koje pružaju proizvodi ili usluge poduzeća krajnjim kupcima na eksternim tržištima. Osnovna misao i koncepcija internog marketinga polazi od različitih aktivnosti unutar poduzeća čiji je osnovni cilj poznavanje vlastitih proizvoda odnosno usluga te razvijanje potpune orijentacije na kupca kod svih zaposlenika nekog poduzeća. Kako u uslužnim tako i u proizvodnim djelatnostima uloga i odnos zaposlenika do poduzeća od presudne je važnosti jer upravo njihov rad i ponašanje utječu kako na uslugu tako i na ukupnu kvalitetu prodaju određenog proizvoda ili usluge (Groenroos, 1990, Gummesson 1995.) Brojni su modeli koji pokazuju povezanost internog i eksternog marketinga (Piercy, 2010.). Funkcija i uloga internog marketinga između ostalog jest brže prihvaćanje svih aktivnosti eksternog marketinga unutar samog poduzeća (Berry i Parasurman, 1991.). Interni marketing primjenjuju vodeća uslužna tako i proizvodna poduzeća (Ballantyne, 2010., Kotler 2000). Neki su primjeri dobre prakse jesu Johnson & Johnson, Motorola, Xerox, Merck & Company, Alcoa, Matsushita i drugi (William E. Halal, 2000., Kotler, 2000.).

Interni marketing zapravo bi trebao prethoditi aktivnostima eksternog marketinga, jer su izvršne usluge i odnos do kupaca osnova za stvaranje zadovoljnih kupaca. U tom smislu provedeno je istraživanje hrvatskih poduzeća metodom ispitivanja na slučajnom uzorku, kako bi se došlo do spoznaja o primjeni koncepata internog marketinga u našoj zemlji kao i do procjene odnosa zaposlenih i menedžmenta do primjene instrumenata internog marketinga, osobito u smislu utjecaja internog marketinga na zadovoljstvo zaposlenih i utjecaj na ukupno poslovanje poduzeća. U nastavku ovog rada daju se prvi obrađeni sumarni rezultati provedenog istraživanja na području Hrvatske.

## 2. INTERNI MARKETING

### Definiranje pojmova i obuhvata internog marketinga

Koncept internog marketinga razvio se i pojavio u literaturi negdje početkom 1970.-tih godina. Brojni autori smatraju da se interni marketing razvio iz marketinga usluga. Unatoč skoro 30 godina prisutnosti ovaj koncept nije široko zaživio među menadžerima a potencijalne koristi se nerijetko zanemaruju (Bannon, 2005.) Mornay (2010) smatra da većina poduzeća do sada nije uspješno primijenila koncepte internog marketinga zbog nedostatka znanja i razumijevanja svih komponenti i njihovih među utjecaja unutar poduzeća. Ukratko, većina dosadašnjih istraživanja moguće primjene internog marketinga mogu se sagledati kroz 4 ključna aspekta: tretiranje zaposlenih kao internih kupaca (Berry, 1981, Green 1994.), razvoj kod zaposlenih usmjerenosti na interne i eksterne kupce,

orijentacija internog marketinga na upravljanje ljudskim potencijalima (Hwang, Chi, 2005.) i razvoj interne razmjene (Bak, 1994.). Prema brojnim autorima uspješan marketinški pristup moguć je isključivo ako su interni i eksterni marketing zajednički integrirani u poduzeću u obliku zajedničkog međusobno ovisnog i povezanog sustava. (Caruana, Calleya, 1998.) Američka udruga za marketing (AMA) interni marketing definira kao marketing koji je usmjeren prema zaposlenicima poduzeća, a omogućava da zaposlenici na djelotvoran način obavljaju dane im radne zadatke (Kotler, 2000.). Interni je marketing zapravo granica između unutarnje organizacije i vanjskih tržišta (Gummesson, 2000). Bazične aktivnosti internog marketinga jesu interno informiranje zaposlenika, interni trening zaposlenika, kreiranje zajedništva i timskog rada te stvaranje zajedničkog duha i motivacije. ( Jarvi, 2009.) Došen i Prebežac, (2000.), konstatiraju da interni marketing djeluje kao proces cjelovitog upravljanja brojnim funkcijama u poduzeću i to na dva načina:

1. osigurava da zaposlenici na svim razinama, uključujući upravu, shvate i doživljavaju poslovanje poduzeća i sve aktivnosti u kontekstu okruženja koje potiče svijest o značenju potrošača.
2. osigurava da svi zaposlenici budu pripremljeni i motivirani na ponašanje orijentirano potrošačima.

Interni marketing možemo razumijevati kao planirani napor koji rabi marketing kao pristup kako bi nadvladao organizacijski napor prema promjenama te da organizira, motivira i interfunkcionalno koordinira i integrira zaposlenike prema djelotvornoj implementaciji korporativnih i funkcionalnih strategija kako bi postigli zadovoljstvo kupaca kroz proces stvaranja motiviranih i kupcu orijentiranih zaposlenika.

### **Interni marketing i zaposleni-međusobne interakcije**

Interni marketing djeluje kao proces holističkog upravljanja brojnim funkcijama u poduzeću i to na dva načina:

1. osigurava da zaposlenici na svim razinama, uključujući upravu, shvate i doživljavaju poslovanje poduzeća i sve ostale aktivnosti u kontekstu okruženja koje potiče svijest o značenju eksternih potrošača.
2. osigurava da svi zaposlenici budu pripremljeni i motivirani na ponašanje orijentirano prema potrošačima.

Interni marketing trajni je proces u poduzeću gdje organizacija motivira i jača zaposlene na svim funkcijama i nivoima s ciljem konstantnog stvaranja pozitivnog iskustva za kupce (Mulhern i Schultz, 2010.) Funkcija internog marketinga jest interna razmjena između poduzeća i njegovih zaposlenika koja treba učinkovito funkcionirati prije nego što poduzeće može biti uspješno u ostvarivanju ciljeva koji se tiču eksternog tržišta.(Gronroos, 1990.) Interni marketing trebamo promatrati i kao poslovnu filozofiju i kao proces.(Covey,

2000.) Ferguson i Brown (1991.) smatraju da funkcija marketinga nije samo osigurati proizvodnju i prodaju već i brinuti se o svojim zaposlenima. Dakle, interni marketing usmjeren je u svojem izvornom konceptu na primjenu filozofije i prakse eksternog marketinga na sve osobe - zaposlene koji opslužuju eksterne potrošače s ciljem da se zaposle i zadrže najbolje osobe i da te osobe rade na najbolji mogući način. Interni marketing evoluirao je kao koncept iz potrebe da svi kadrovi koji su uključeni u proizvodnju i pružanje usluga kao i kontakt s kupcima kontinuirano unapređuju. (djelomično prema: Gudmundskon, Lundbreg, 2009.)

### **Koncepcija internog marketinga**

Interni marketing kao koncepcija usmjeren je na zaposlenike unutar poduzeća. Pored usmjerenosti internog marketinga kao procesa i koncepcije na zaposlenike unutar poduzeća, interni marketing u novije vrijeme usmjeren je i na planiranje i provođenje procesa unapređenja svih vrsta razmjene unutar samog poduzeća i to na način da se koordiniraju i usavršavaju procesi razmjene između poduzeća i zaposlenika, između uprave i odjela, između samih odjela te između odjela i zaposlenika unutar odjela. Prema koncepciji internog marketinga ukupno poduzeće postaje interno tržište kroz proces decentralizacije te kroz proces shvaćanja odjela kao profitnih centara, kroz zapravo svojevrsno među odjelno konkurencijsko natjecanje (Ballantyne, 2010). Koncept internog marketinga usmjeren je na preobražaj internih zaposlenika u interne kupce kako bi u okviru organizacije postali jedan drugome kupci jer samo tako zadovoljavajući potrebe i želje unutar organizacije, cjelokupna organizacija unapređuje svoje odnose s eksternim kupcima. (Gronroos 1990., Janičič, 1990.) Uistinu, interni marketing treba biti usklađen sa eksternim marketingom te ga marketinški opredijeljeno poduzeće treba tretirati kao svoj prioritet. Svakako da marketinškoj orijentaciji unutar poduzeća treba prethoditi oblikovanje, komunikacija i primjena programa eksternog marketinga. Iz navedenih definicija internog marketinga uočava se isticanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika te stvaranje internog tržišta i internih kupaca unutar samog poduzeća, a sve kako bi se zadovoljilo kupce na eksternim tržištima te ostvarilo ciljeve, misije i strategije poduzeća. Upravo ta konstatacija usko je povezana s predmetom istraživanja u okviru ovog rada. Rezultati se u nastavku obrazlažu, analiziraju i služe za daljnje izvođenje zaključaka.

## **3. PRIMJENA INTERNOG MARKETINGA I INTERNI MARKETING MIKS**

### **Ciljevi internog marketinga**

Tri su osnovna cilja internog marketinga (Bašić, 2008.): prvi je cilj vezan za interno tržište i obuhvaća ulaganje u zaposlenike, kako bi osjetili pripadnost poduzeću, razumjeli viziju poduzeća i njegove strateške ciljeve te

načine kako će se oni ostvariti. Drugi i treći cilj vezani su za eksterno tržište i odnose se na ulaganja u kupce kako bi se razvijali dugoročni dobri poslovni odnosi te postizanje konkurentske prednosti koja je osnova opstanka poduzeća u tržišnoj borbi. Dodatni ciljevi internog marketinga jesu motivirati zaposlene (Gronross, 1991., Hay 1999.), povećati zadovoljstvo zaposlenih (Lings, 1999.), maksimizirati učinkovitost zaposlenih, harmonizirati odnose među zaposlenima, te zadržati dobre zaposlene. Iz ovdje navedenih ciljeva proizlazi i shvaćanje koncepcije internog marketinga (djelomično prema Barry 1981, Gronroos 2002) kao strateškog gledanja na zaposlenike kao na interne kupce, gledanje na radne zadatke kao na interne proizvode koji zadovoljavaju potrebe tih internih kupaca, ali i u konačnici eksternih kupaca, te usmjeravanje i educiranje zaposlenika na zadržavanje i stvaranje odnosa kupac – prodavač. Taj odnos podrazumijeva kupcima orijentirane zaposlenike, a sinergijskim djelovanjem stvaraju se konkurentske prednosti što je konačni cilj svakog poduzeća.

### Interni marketing mix

Pod pojmom marketinškog miksa podrazumijevamo kombinacije određenih elemenata koji se koriste za postizanje ciljeva poduzeća i zadovoljenje potreba i želja kupaca. Marketinški miksi obuhvaća četiri temeljne varijable: proizvod, promociju, cijenu i distribuciju, a u posljednje vrijeme, osobito kada govorimo o uslugama, ovim se elementima dodaju i tzv. 3 P elementi: proces, zaposleni i fizička okolina. Kao i kod eksternog marketinga, i u okviru internog marketinga govorimo o četiri poznata elementa marketinškog miksa usmjerena na interno tržište. U tom smislu proizvod je politika, program, usluga kojom menadžment nastoji djelovati na svoje interne kupce - zaposlenike, cijena je trošak internih programa, usluga i politika, distribucija je mjesto odvijanja politika, programa, usluga, a promocija je povezana s internom prodajom, internim oglašavanjem, internim odnosima s javnošću i publicitetom, internim stimulacijama i destimulacijama. Prepoznavanje elemenata marketinškog miksa internog marketinga nužno je i važno kako bi se s jedne strane definirali i prepoznali elementi koji u poduzeću već postoje, a s druge strane elementi koje još treba razvijati. U nastavku slijedi grafički prikaz 4P elementa marketing miksa.

Tablica 1.

Četiri elementa internog marketinga (4P)

<b>PROIZVOD -PRODUCT</b>	<p>Programi, politike i usluge (obrazovanje, informiranje) – to jest sve što treba osmisлити i kontinuirano pratiti, a usmjereno je izravno prema zaposlenicima.</p> <p>Istraživanje, planiranje i obrazovanje dio je proizvoda internog marketinga.</p>
--------------------------	--

<b>CIJENA-PRICE</b>	Cijena ili trošak internih programa, politika ili usluga. Svako ulaganje ima i svoju cijenu. Potrebno definirati omjer trošak/korist od promjena.
<b>DISTRIBUCIJA -PLACE</b>	Mjesto/lokacija primjene programa, politika, usluga, odgovornost za implementaciju i dostavu programa, politika i usluga
<b>PROMOCIJA-PROMOTION</b>	Interna prodaja, interni odnosi s javnošću, interno oglašavanje, interne stimulacije i destimulacije, interne web stranice

*Izvor: autori prema (Janičić 1990., Flipo, 1986., Devetak 1999., Bašić, 2008.)*

### **Elementi internog marketing miksa**

Četiri su elementa koji čine komponentu proizvoda koje je definiralo više autora: odabir zaposlenih (Gronroos, 2000.), edukacija i trening zaposlenih (Gronroos, 2000., Cahill, 1995.), timski rad (Bak, 1994.) i osnaživanje zaposlenih (empowerment). Dakle, prvi je element internog marketinškog miksa proizvod koji obuhvaća, politike, programe, usluge, istraživanja, planiranje i obrazovanje vezano za poboljšanje djelovanja i rada svih zaposlenih - internih kupaca. Cijenu internog marketing miksa čini trošak internih programa, usluga, obrazovanja i istraživanja, a sve radi njihove provedbe. Cijena u okviru internog marketinga obuhvaća plaće koje svaki zaposlenik dobiva na mjesečnoj bazi, a sastoji se od varijabilnog i fiksnog dijela, stimulacije koje su međusobno povezane s uspješnom provedbom i primjenom proizvoda internog marketinškog miksa te sustavom nagrađivanja koji je prijeko potreban radi uspješne implementacije programa internog marketinga. Distribucija se odnosi na lokaciju gdje se obavljaju poslovi unutar nekog poduzeća odnosno u blizini internih kupaca. Distribucija kao element internog marketinškog miksa podrazumijeva mjesto - lokaciju programa, politika i usluga što se odnosi na poduzeće u kojemu se primjenjuje interni marketing. Distribucija u internom marketingu obuhvaća još i raspored radnih mjesta te razvoj i praćenje karijera. Aktivnosti promocije internog marketinga usmjerene su na vlastito interno tržište u smislu promoviranja internih programa, politika i usluga. Aktivnosti promocije internog marketinga obuhvaćaju interno unapređenje prodaje, interne odnose s javnošću, interno oglašavanje, internu promociju te osobni kontakt - osobnu prodaju. Mediji koji se koriste u internom marketingu obuhvaćaju osobne kontakte sa svakim zaposlenikom, interne e-maileve za informiranje zaposlenika, interne web stranice, interne oglase i interne novine. Da bi se elementi marketinškog miksa internog marketinga kvalitetno definirali potrebno je prije svega analizirati stanje u poduzeću te poznati stupanj razvijenosti elemenata marketinškog miksa

internog marketinga. Zatim slijedi razrada svakog pojedinog elementa marketinškog miksa. Nakon razrade elementa marketinškog miksa slijedi implementacija i na kraju kontrola u funkciji praćenja, korigiranja, razvoja i ispravka pogrešnih djelovanja u smislu povratne veze i ustrajavanja na stalnom poboljšanju. Interni marketing svakako obuhvaća veliki broj mjera i ciljnih skupina pa u većini poduzeća može nastati problem koji odjel treba preuzeti odgovornost za interni marketing. Prema predloženim koracima primjene marketinškog miksa i organizacije internog marketinga u nastavku će se kroz provedbu istraživanja i obradu rezultata pokušati uočiti koji se koraci provode, a koji ne provede u hrvatskim poduzećima te će se na kraju predložiti način daljnjeg razvoja internog marketinga u našoj zemlji.

#### **4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA PRIMJENE KONCEPCIJE INTERNOG MARKETINGA U HRVATSKIM PODUZEĆIMA**

##### **Definiranje obuhvata istraživanja i uzorak**

Za potrebe ovog rada odabranim je upitnikom provedeno istraživanje poduzeća na području Republike Hrvatske. Pitanja u upitniku strukturirana su prema mišljenju i iskustvu autora te prema već provedenom pilot istraživanju u R. Hrvatskoj, Bašić Inga (2008.).

Istraživanje je provedeno na uzorku najvećih poduzeća u R. Hrvatskoj, prema kriteriju broja zaposlenih i ukupnih prihoda iz baze podataka Poslovne Hrvatske. Od odabranog uzorka dobiveno je 155 točno ispunjenih upitnika iz hrvatskih srednjih i velikih poduzeća, što je dovoljno za provođenje istraživanja ovakve vrste. No uzimajući u obzir veličinu uzorka mogući su određeni nedostaci u interpretaciji rezultata. Za potrebe istraživanja postavljene su slijedeće hipoteze:

H1: Interni marketing nije relativno nov pojam u Hrvatskoj, kako u teoriji tako i u praksi,

H2: Interni marketing u Hrvatskoj pozitivno utječe na zadovoljstvo većine zaposlenih

H3: Interni marketing u Hrvatskoj pozitivno utječe na organizaciju, poslovanje i konkurentnost. Istraživanje je provedeno u razdoblju od 01.02.2010. do 01.05.2010.

##### **Prikaz rezultata, komentar i ograničenja dobivenih rezultata te smjernice za daljnja istraživanja**

Svi dobiveni rezultati provedenog istraživanja ukazuju na relativno visok stupanj integracije i primjene internog marketinga u Republici Hrvatskoj. Interesantno bi bilo istražiti i usporediti primjenu koncepcija internog marketinga

u poduzećima ispod 50 zaposlenih sa ovdje prikazanim podacima. Pretpostavka je da bi se dobili potpuno suprotni rezultati, odnosno da najvjerojatnije primjena instrumentarija internog marketinga raste sa veličinom poduzeća iskazanu brojem zaposlenih i ukupnim prihodima. U nastavku se tablično prvi put prikazuju dobiveni sumarni rezultati istraživanja u odnosu na postavljene hipoteze istraživanja.

Tablica 2.

## Sumarni pregled rezultata istraživanja

	<b>Hipoteze istraživanja</b>	<b>Rezultati istraživanja, N=155</b>
<b>H1</b>	Interni marketing nije relativno nov pojam u Hrvatskoj	U 91 % ispitanih poduzeća postoji neki vid organizacije internog marketinga. U 64,65 % ispitanih poduzeća visok stupanj integriranosti internog marketinga
<b>H2</b>	Interni marketing u Hrvatskoj pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenih	68,54 % ispitanika vjeruje da aktivnosti internog marketinga pozitivno utječu na zadovoljstvo zaposlenih unutar njihovih kompanija
		66,77 % ispitanika smatra da zbog primjene internog marketinga u njihovim poduzećima zaposleni bolje razumijevaju viziju, misiju i strategije poduzeća što im daje sigurnost a time i veće zadovoljstvo.
<b>H3</b>	Interni marketing u Hrvatskoj pozitivno utječe na organizaciju, poslovanje i konkurentnost	78,89 % ispitanika vjeruje da interni marketing utječe direktno na stvaranje konkurentske prednosti i uspješnost poslovanja
		80,68 % ispitanika vjeruje da primjena koncepcija internog marketinga pozitivno utječe na zadovoljstvo kupaca
		40,66 % ispitanika smatra interni marketing bitnim za dugoročni razvoj poduzeća
		71,11 % ispitanika smatra da zbog primjene internog marketinga zaposleni u njihovim poduzećima bolje razumiju ciljeve poduzeća čime direktno utječu na rezultate poslovanja.

Izvor: autori, 2010.

Ukupno sagledavano na osnovi dobivenih i prikazanih rezultata na bazi provedenog preliminarnog istraživanja situacija u promatranim hrvatskim poduzećima može se ocijeniti kao pozitivna. Interni marketing prepoznat je kao



potreba i veliki broj aktivnosti i instrumenata koristi se u promatranim poduzećima. Poduzeća u kojima je provedeno istraživanje prepoznaju interni marketing, u većini slučajeva ispitanici smatraju da aktivnosti internog marketinga direktno utječu na zadovoljstvo njihovih kupaca. Većina, ispitanika smatra da aktivnosti internog marketinga pridonose i direktno utječu poboljšanju konkurentskih prednosti njihovog poduzeća. Ovo istraživanje ukazuje i potvrđuje da aktivnosti internog marketinga svakako pozitivno djeluju kao sredstvo za motiviranje, na što ukazuje i visoki stupanj aktivnog učešća zaposlenika u aktivnostima internog marketinga. Kroz tvrdnju "Interni marketing utječe na zadovoljstvo kupaca našeg poduzeća" i dobivene rezultate ispitanika da se zaključiti da je velika većina svih ispitanika svjesna važnosti utjecaja internog marketinga kako na zadovoljstvo zaposlenika, tako i posljedično na zadovoljstvo korisnika proizvoda i usluga na eksternom tržištu.

## 5. ZAKLJUČAK

Interni marketing zamišljen je tako da promatra zaposlenike kao interne potrošače, poslove i radne zadatke kao interne proizvode, a sve u nastojanju da ponudi interne proizvode koji zadovoljavaju potrebe i želje i internih i eksternih potrošača u smislu postizanja ciljeva organizacije. Cilj je internog marketinga usmjeriti pažnju zaposlenika na one interne aktivnosti koje je potrebno razvijati, održavati, unapređivati u svrhu poslovanja i jačanja poduzeća na eksternom tržištu. Novi načini rada svakako zahtijevaju da poduzeća i zaposlenici stalno usvajaju nova znanja i vještine – 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.

Istraživanjem su potvrđene hipoteze da Interni marketing nije relativno nov pojam u Hrvatskoj, da interni marketing u Republici Hrvatskoj pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenih u hrvatskim poduzećima te da interni marketing pozitivno utječe na poslovanje i organizaciju te na konkurentnost hrvatskih poduzeća. Rezultati istraživanja, također ukazuju na visok stupanj primjene i razumijevanja koncepta internog marketinga u hrvatskim srednjim i velikim poduzećima. Dobiveni rezultati istraživanja osim toga ukazuju na visoku povezanost između razumijevanja i podrške menadžmenta internom marketingu i utjecaja internog marketinga na zadovoljstvo zaposlenika. Iz dobivenih rezultata može se zaključiti da bi prvi korak u još intenzivnijem i učinkovitijem primjenjivanju koncepta internog marketinga u hrvatskim poduzećima bilo sasvim sigurno jače educiranje uprava glede potreba i rezultata koji se mogu postići sustavnom primjenom instrumenata internog marketinga. Osim toga, osobe koje su unutar hrvatskih poduzeća zadužene za provedbu aktivnosti internog marketinga veću pažnju trebaju posvetiti svojim kolegama i zaposlenima u smislu boljeg marketiranja i razumijevanja koristi i rezultata integriranog

sustava internog marketinga i to kroz mjerljive pokazatelje učinkovitosti i efikasnosti. Svakako, na razini svih hrvatskih poduzeća trebalo bi pristupiti ostvarivanju zajedničke suradnje sa stručnjacima iz područja internog marketinga kako bi se kreirali i implementirali najučinkovitiji programi i aktivnosti. Tada, niti angažman i osiguranje proračuna (budgeta) neće zasigurno predstavljati ograničavajući faktor implementacije.

I na kraju, prema dobivenim rezultatima istraživanja hrvatska poduzeća načelno ne zaostaju bitno u primjeni i razumijevanju internog marketinga za poduzećima susjednih europskih zemalja. Dodatni angažman i istraživanja potrebno je usmjeriti na pronalazak mjerljivih učinaka (efekata) aktivnosti internog marketinga kako bi se njegov daljnji razvoj i implementacija u sklopu hrvatskih poduzeća razvijao i širio.

## LITERATURA

Ballantyne, David: A relationship mediated theory of internal marketing, Swedish school of economics and business administration, Helsinki, Finland, www.hanken.fi, 11.01.2010.

Bašić, Inga: Interni marketing-konkurentska prednost poduzeća, www.posao.hr, 15.01.2010.

Bašić, Inga: Interni marketing u funkciji motiviranja zaposlenika, magistarski rad, Sveučilište u Zagrebu, 2008., str. 101

Bannon, Declan P.: Internal marketing and Political Marketing, Paisley Business School, University of Paisley, PSA, 2005.

Bateson, J.E.G: Managing Services Marketing“ Druyden Press, Orlando FL, 1992., str. 269.

Berry, L.L: The employee as customer, Journal od retail Banking, vol 3., March 1981.

Berry L.L., Parasurman A, Zeithaml V.: Refinement and reassessment oft he SERVQUAL scale, Journal of Retailing 67, 4, str.420-450., 1991.

Berginc, Dario: Upravljanje odnosov:Prispevek k interdisciplinarnosti trženjske znanosti, Akademija MM, 10, str.31-40, 2003.

Bradley R.Barnes, Martin T Fox, D.S.Morris: 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, July-August 2004.

Bak, C.A., Voght, L.H., et. al.: Management by team:an innovative tool for running a service organization through internal marketing: Journal of Service Marketing, vol 8., No 1, pp 37-47, 1994.

Caurana A., Calleya P.: The effect on internal marketing on organizational commitment among retail bank managers, *International Journal of bank marketing*, vol 16., no 3, str 108-116., 1998.

Covey Stephen R: Načela uspješnog vođenja, Ljubljana, Mladinska knjiga, str. 276, 2000.

Devetak Gabrijel: temelji trženja in trženjska zasnova podjetij, Koper, Visoka šola za menedžment, str.2002, 1999.

Flipo, Jean Paul: Service Firms:Idependence of External and Internal Marketing Services, *European Journal of Marketing* 20, 8, str.5-13, 1986.

Ferguson, J.M.; Brown, S.W.: Relationship marketing and association management, *Journal of Professional Services Marketing*“, *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 7, No 2, pp.137-147, 1991.

Gronroos, Christian.: Definig Marketing: A market Oriented Approach *European Journal of Marketing*, 23, 1, str .34-39., 1991.

Gronroos, Christian: Service management and marketing-Managing the Moments of Truth in Service Competition, Maxwell MacMillian Internationa Edition, Lexington Books, Lexigton Mass, 1990, str. 222.

Gronroos, Christian: Service management and Marketing:A Customer Relationship Approach, 2 nd edition, John Wiley & Sons, ltd. Chichester, 2000.

Gudmundson Anna, Lundberg Christine: Internal marketing, a way of improving service quality , ETOUR, Ostersund, Sweden, 2009.

Gummesson Evert: Internal marketing in the light of relationship and network organizations *Internal Marketing*, Routlege, New York, 2000., str. 27

Gummesson Evert: The new marketing-developing long term interactive relationships, *Marketing Srategies-New Approaches, New Techniques*, Pergamon, Oxford, str. 83.-102, 1995.

Halal Wiliam: From hierarchy to enterprise-Internal markets are foundation for a knowledge economy, *Internal Marketing*, Routlege, New York, 2000., str. 8.

Hwang Ing San, Chi Der Jang: Relationship among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and Internationa Hotel Performance, empirical study, *International Journal of Management*, Vol. 22, No 2, June 2005., str. 285-293.

[http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=I](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=I), 15. 12. 2009.

Jarvi, Pentti: Internal marketing and commitment of the employees when managing the customer oriented business, School of business and economics, University of Jyvaskyla, Finland, 2009.

Janičić , Zlatko: Marketing strategija menjave, Gospodarski vjesnik, Ljubljana, 1990.

Kotler, Philip: Marketing management, NJ, Prentice Hall, 2000.

Lings, Ian: Managing service Quality with Internal Marketing Schematics, Long range Planning, 32, 4, str. 453-463., 1999.

Ozretić Došen, Prebežac: Interni marketing u uslužnim poduzećima, primjer zrakoplovnih kompanija, časopis Acta turistica, Ekonomski fakultet Zagreb, lipanj 2000, broj 1, str 20.

***Marko Paliaga, Ph. D.***

University of Juraj Dobrila, Pula  
E-mail: marko.paliaga@rovinj.hr

***Željko Strunje, univ. spec.***

Zagreb

***Hrvoje Pezo, M. D.***

Zagreb

## **THE APPLICATION OF THE INTERNAL MARKETING IN COMPANIES IN CROATIA**

### ***Summary***

*In today's highly dynamic and turbulent environment where companies do business, and where there is a daily struggle to maintain the market position and to achieve the competitive advantage, marketing is an important factor in the creation of products and services on the market. Unlike external, the internal marketing is insufficiently explored and used in Croatian companies. Internal marketing includes marketing knowledge, skills, tools, methods and techniques applied in the internal market, i.e. within the company, so as to achieve the synergy in the work of all employees in accordance with the basic goals, mission, and strategies of a company. The authors investigated the characteristics of internal marketing in companies operating on the Croatian market. The aim of this study was to determine the application of both, principles and concept of internal marketing in Croatia, and its representation within Croatian companies. Previous researches and experiences, that can be found in foreign publications, indicate to the advantages of applying this concept within the companies, and to its strong influence in the creation of competitive advantage in terms of services and customer's satisfaction, and in terms of loyalty of customers and employees.*

***Key words: internal marketing, service marketing, employees, management***

***JEL classification: M31***

