



ZNAČAJ INTERNOG MARKETINGA ORGANIZACIONIH JEDINICA ZA BREND
MENADŽMENT PREDUZEĆA

THE IMPORTANCE OF THE INTERNAL MARKETING IN THE ORGANIZATIONAL
UNITS FOR THE COMPANY'S BRAND MANAGEMENT

Ljiljana Pavlović, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INŽENJERSKI MENADŽMENT

Kratik sadržaj – Cilj ovog rada je unapređenje brenda Fakulteta tehničkih nauka uz pomoć studentskih organizacija kao elementa interne strukture. U teorijskom delu rada su definisani interni marketing i interno brendiranje. U istraživačkom delu rada su opisane organizacije u kojim je sprovedeno istraživanje, kao i rezultati istraživanja. Kao problem istraživanja se javlja neprepoznavanje brenda studentskih organizacija. Na samom kraju rada je dat osvrt na teorijske osnove i odgovoreno je na glavno istraživačko pitanje: Da li su studentske organizacije dobar kanal koji utiče da se Fakultet tehničkih nauka bolje pozicionira na tržištu?

Ključne reči: Interni marketing, interna komunikacija, interno brendiranje, studentske organizacije

Abstract – The aim of this paper is to promote the brand of the Faculty of Technical Sciences with the help of student organizations as an element of internal structure. The theoretical part defines internal marketing and internal branding. The research section describes the organizations where the survey was conducted and the questionnaire was used. The problem of research is the lack of recognition of the brand of student organizations. At the very end of this paper, an overview of the theoretical background is given and the main research question is answered: Are the student organizations good channels that have influence on positioning of the Faculty of Technical Sciences in the market?

Keywords: Internal marketing, internal communication, internal branding, student organizations

1. UVOD

Cilj ovog rada je unapređenje brenda Fakulteta tehničkih nauka uz pomoć studentskih organizacija kao elementa interne strukture. Na Fakultetu tehničkih nauka postoji preko 10 studentskih organizacija, gde neke od njih broje i po više stotina članova. Studentske organizacije kao zasebne organizacije imaju svoju organizacionu strukturu, članove, komunikaciju, interni i eksterni marketing, ali su i deo interne strukture Fakulteta tehničkih nauka.

Kao bivši član jedne od studentskih organizacija uvidela sam da se na Fakultetu tehničkih nauka studentske organizacije ne prepoznaju dovoljno kao brend i kao

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila doc. dr Danijela Gračanin.

element internog marketinga koji i te kako ima značaja za eksterni marketing, te je tako nastao ovaj rad i sprovedeno istraživanje.

2. INTERNI MARKETING

Ovaj pojam se prvi put pojavljuje 70-ih godina prošlog veka i od tada je usvojen u terminologiju marketinga i menadžmenta. „Interni marketing je proces privlačenja, razvoja, motivisanja i zadržavanja kvalifikovanih radnika kroz posao-proizvod koji zadovoljava njihove potrebe” [1]. Ova definicija je prva definicija internog marketinga kao savremenog pristupa u marketingu, ali to nije sprečilo mnoge autore da sami definišu i prikažu svoje viđenje internog marketinga.

Kotler definiše interni marketing kao rad na obuci i motivaciji zaposlenih da dobro služe klijente i smatra da interni marketing treba da ima prioritet naspram eksternog marketinga jer interni marketing počinje sa organizacijom regrutovanja odgovarajućih ljudi koji su spremni da obavljajući svoj posao ostvare zadovoljstvo klijenata [2].

Interni marketing je definisan kao aktivnost zaposlenih, koji se smatraju članovima organizacije, da pomažu u proizvodnji dobara i usluga za „spoljne kupce“ [3]. Balantajn [4] se fokusira na važnost mreža i obnove znanja kako bi objasnio svrhu internog marketinga.

Kao proces, unutrašnji marketing se sastoji u privlačenju, razvoju, motivaciji i zadržavanju kvalifikovanih zaposlenih kroz proizvode za posao koji čine zaposlene srećnima [5].

2.1. Interni marketing i menadžment ljudskih resursa

Ljudi predstavljaju jedan od najznačajnijih resursa svake organizacije jer proces proizvodnje ili proces pružanja usluge bez ljudi ne bi bilo moguće ostvariti.

„Ljudski resursi uključuju znanje, veštine, mreže i energije ljudi, njihovo fizičko i emocionalno zdravlje, intelektualne sposobnosti, ličnosti i motivacije“ [6]

Osnovni elementi internog marketinga treba da budu: obuka, razvoj karijere, efektivna interna komunikacija, program integracije, motivacioni programi sa ciljem povećanja znanja i razumevanja marketinga unutar organizacije [7].

Može se zaključiti da su menadžment ljudskih resursa i interni marketing usko povezani i da imaju povezane ciljeve. Naglašena je međuzavisnost internog marketinga i

menadžmenta ljudskih resursa opisujući interni marketing kao proces holističkog menadžmenta koji integriše višestruke funkcije organizacije [8]. Implementacija internog marketinga je uslovljena dobrom internom komunikacijom.

2.2. Interna komunikacija

Interna komunikacija predstavlja komunikaciju između individua i/ili sektora u organizaciji.

Efektivna interna komunikacija podstiče promenu ponašanja zaposlenih ka razumevanju kompanije kao organizacije i njenih proizvoda; ona podstiče zaposlene da budu produktivniji, orijentisani na kvalitet i preduzimljiviji [9].

2.3. Uticaj internog marketinga na eksterni marketing

Uvođenje internog marketinga zasniva na dva glavna principa: prvo, pre zadovoljenja potreba kupaca, potrebe zaposlenih moraju biti zadovoljene, drugo, pravila koja se izvode na tržištu trgovine moraju se slično koristiti u internom marketingu [10].

Fokus na potrebe internih korisnika treba da bude neposredan cilj marketinških programa jer doprinosi zadovoljstvu spoljnih korisnika [11]. Prema ovome, interni i eksterni marketing moraju da budu u balansu jer rad internog marketinga ima uticaj na spoljašnji marketing, odnosno uspeh internog marketinga utiče na uspeh eksternog marketinga.

„Interna orijentacija prema klijentima je prikladno sredstvo za povezivanje zaposlenih sa spoljnim kupcima, i treba je posmatrati kao komplementarnu orijentaciji prema spoljnim klijentima” [12]. Mnogi autori smatraju da interni i eksterni marketing moraju da budu u sinergiji. Filozofija internog marketinga je poboljšanje eksternih marketinških aktivnosti kompanije [13].

Zasnovan na elementima 4P u eksternom marketingu, interni marketing može biti objašnjen na sledeći način: proizvodi se posmatraju kao posao, cena kao cena mogućnosti zapošljavanja na poslu, mesto kao mesto gde se nude poslovi u blizini mesta boravka internih potrošača i promocija kao sistem komunikacije i nagradivanja [14].

3. INTERNO BRENDIRANJE

„Brend predstavlja unapređenje nečega što je sasvim obično i poboljšanje istog kako bi ono postalo vrednije i smislenije” [15].

Mnoge kompanije su shvatile da ukoliko žele da imaju jak i prepoznatljiv brend da moraju da krenu sa njegovim kreiranjem unutar same kompanije. Interno brendiranje je definisano kao sistematski planirano upravljanje ponašanjem, komunikacijom i simbolizmom koju organizacija koristi kako bi postigla povoljnu i pozitivnu reputaciju kod ciljne publike za organizaciju [16].

Veoma važnu ulogu u procesu unutrašnjeg brendiranja imaju zaposleni. Oni su ti koji treba da shvate važnost brenda za kompaniju i da razumeju ciljeve i načine pozicioniranja brenda. Interno brendiranje motiviše i stimuliše zaposlene tako što obezbeđuje smernice prihvatljivog ponašanja brendova za zaposlene koje treba da imitiraju u svakodnevnom ponašanju [17].

Interno brendiranje ima za cilj postizanje neponovljive održive konkurentske prednosti kroz zaposlene, što je konkurentima teže da kopiraju [18].

Ukoliko postoji svest o brendu među zaposlenima oni će lakše shvatati prednosti brenda, a time i lakše uveravati kupce da je brend jak i jedinstven. Zaposleni će lakše uveriti nekog ukoliko i sami veruju u ono što pričaju.

3.2. Interne organizacione jedinice kao kanali komunikacije i brendiranja.

Svaka organizacija se sastoji iz manjih jedinica koje čine njenu organizacionu strukturu. „Organizaciona struktura definiše kako su aktivnosti, kao što su alokacija zadataka, koordinacija i nadzor, usmerene ka postizanju ciljeva organizacije” [19].

Organizacionom strukturom je organizacija razdeljena na manje podjedinice, definisane su uloge zaposlenih, delegirane odgovornosti i načini tokova informacija.

Interne organizacione jedinice su kanali interne komunikacije u organizaciji. „Pojedina istraživanja su pokušala da utvrde faktore koji utiču na efikasnost organizacione komunikacije i zbog tih razloga su shvatili da je komunikacija u organizacijama postala važna” [20].

Komunikacija predstavlja ključni faktor za razumevanje unutrašnjeg potrošača, zaposlenog, ali i za razumevanje spoljašnjeg potrošača, odnosno kupca. „Efikasna interna komunikacija na svim nivoima organizacije je neophodna za implementaciju i eksterne i interne marketinške orijentacije” [21]

Osim kanala komunikacije, interne organizacione jedinice su kanali za unapređenje brenda, i interno i eksterno. Svaka organizaciona jedinica u proizvod ugrađuje nešto što kupci percipiraju kvalitetnije, bolje, a to utiče na pozicioniranje datog proizvoda u njihovoj svesti i kreiranje brenda.

4. ISTRAŽIVANJE

Cilj istraživanja je unapređenje Fakulteta tehničkih nauka kao brenda uz pomoć studentskih organizacija. Odnosno, glavno istraživačko pitanje u ovom radu bilo je: da li su studentske organizacije dobar kanal koji utiče da se Fakultet tehničkih nauka bolje pozicionira na tržištu.

Problem koji se javlja na Fakultetu tehničkih nauka je nedovoljno prepoznavanje brenda studentskih organizacija, neprepoznavanje studentskih organizacija kao elemenata interne organizacione strukture i internog marketinga i njihov značaj za eksterni marketing. Ovo je i stav autora kao nekadašnjeg člana jedne od studentskih organizacija. Članovi studentskih organizacija su studenti Fakulteta tehničkih nauka koji se učlanjuju u organizacije iz određenih razloga, a upravo preko članova, njihovih projekata i saradnje sa zajednicom će biti ispitano da li studentske organizacije izgrađuju sopstveni brend i da li doprinose brendiranju Fakulteta tehničkih nauka.

Predmet istraživanja su mišljenja i stavovi članova pomenutih studentskih organizacija, rad studentske organizacije čiji su član, saradnja organizacije sa drugim studentskim organizacijama i zaposlenima na fakultetu, kao i sa entitetima van fakulteta.

Za potrebe istraživanja je korišćen upitnik. Tokom pravljenja upitnika su korišćene skale iz knjige *Marketing Scales Handbook* koje su prilagođene temi istraživanja. Skale koje su korišćene su: reputacija kompanije (dobar zaposleni), zadovoljstvo kompanijom i reputacija kompanije (orijentacija kupca) [22].

4.1 Analiza rezultata istaživanja

Istraživanje je sprovedeno onlajn pomoću *Google* upitnika u trajanju od dve nedelje u junu 2019. godine. Ispitanici su studenti koji su članovi studentskih organizacija koje su nastale i/ili obavljaju svoje osnovne aktivnosti na Fakultetu tehničkih nauka. Na pitanja je odgovorilo 137 ispitanika iz većine studentskih organizacija. Studentske organizacije AEGEE Europe, ASHRAE, Sportska organizacija Tehničar i Studentska asocijacija Fakulteta tehničkih nauka su odbile da učestvuju u istraživanju te se iz tog razloga u daljem tekstu neće spominjati.

U istraživanju su učestvovala 63 studenta i 74 studentkinje. Najveći broj ispitanika je sa osnovnih studija, gde ih je najviše na četvrtoj godini studija. Najveći broj ispitanika su članovi studentskih organizacija Savez studenata Fakulteta tehničkih nauka i ESTIEM, Studentsko preduzeće i BEST. Najveću stopu odgovora su dali članovi orgnizacija IAESTE, Studentsko preduzeće i BEST i ESTIEM. Najmanji odziv na popunjavanje ankete je od strane članova Saveza studenata Fakulteta tehničkih nauka i Studentske unije Fakulteta tehničkih nauka. Na osnovu ovoga vidimo da su članovi organizacija koje broje manji broj članova radije popunjavali anketu od organizacija koje imaju veći broj članova.

Najveći broj ispitanika je član organizacije manje od godinu dana. Većina članova se nalazi na rukovodećoj poziciji u organizaciji. Na pitanje o razlozima pristupanju studentskim organizacijama ispitanici su mogli da daju više odgovora. Najveći broj studenata pristupa organizacijama radi sticanja znanja i iskustva, zatim zbog upoznavanja ljudi. Kako su odgovori članova bili raznoliki zaključeno je da članovi nisu upoznati sa aktivnostima organizacije čiji su član.

Članovi nisu upoznati ni sa kanalima komunikacije koji se koriste. Na osnovu ovoga se zaključuje da je interna komunikacija loša i ovo predstavlja organizacioni problem, jer loša interna komunikacija znači da je i eksterna komunikacija loša. Članovi nisu upoznati ni sa aktivnostima drugih članova, na primer njihovim članstvom u marketing timu fakulteta ili komunikacionom timu DIIM-a, što bi moglo da se iskoristi za promovisanje događaja i aktivnosti organizacije.

Na osnovu odgovora svih ispitanika zaključujemo da je najgora situacija u organizaciji Studensko preduzeće. Članovi ove organizacije su na skoro sva pitanja odgovarali negativno. Prema njihovim odgovorima vidimo da su prilično nezadovoljni situacijom u organizaciji, nemaju poverenja u rukovodstvo i ne smatraju da su stekli više znanja za oblasti u kojima žele da rade i za koje se školuju. Međutim, zanimljiva je činjenica da članovi ove organizacije kažu da u organizaciji nema organizacionih konflikta. Očigledno je

da članovi koji su nezadovoljni ne razgovaraju sa drugim članovima i rukovodstvom o uzrocima sveukupnog nezadovoljstva.

Nezadovoljni situacijom u svojoj organizaciji su i članovi organizacija ESTIEM, BEST i EESTEC. Članovi organizacija ESTIEM i BEST su u velikoj meri odgovarali da nemaju stav na pojedine tvrdnje.

Što se tiče saradnje sa fakultetom i ostalim subjektima van fakulteta situacija je slična. Nezadovoljni su članovi organizacija Studentsko preduzeće, BEST i IAESTE. Članovi Studentskog preduzeća su nezadovoljni saradnjom i sa fakultetom i sa ostalim subjektima, dok su članovi organizacija BEST i IAESTE uglavnom nezadovoljni saradnjom sa fakultetom. Mnogi članovi ovih organizacija su se izjašnjavali i kako nemaju stav povodom datih tvrdnji. Pored njih, brojni članovi organizacija ESTIEM, Savez studenata Fakulteta tehničkih nauka i EESTEC su se takode izjašnjavali kako nemaju stav.

5. ZAKLJUČAK

Prema rezultatima sprovedenog istraživanja, može se zaključiti da situacije u pojedinim studentskim organizacijama nisu zadovoljavajuće i da bi iste trebale da porade na internom marketingu i internom brendiranju jer su u fokusu oba upravo članovi. Rešavanje konflikta, bolja komunikacija i organizovanje treninga i obuka, koju bi iniciralo rukovodstvo organizacija bi dovelo do povećanja motivacije članova. Ovo ne može da se uradi preko noći, ali će označiti prvi korak u procesu jer će članovi uvideti da je rukovodstvo organizacija uvidelo probleme i započelo njihovo rešavanje. Ovaj proces je zapravo interni marketing koji u svom fokusu ima ljude, njihovu motivaciju i zadovoljstvo. Zadovoljni članovi bi imali samo reči hvale za organizaciju čiji su član. Ali da bi oni prenosili i širili pozitivne utiske u to neophodno je da veruju u to. Kako bi se pozitivne poruke širile svakako bi uticale na imidž Fakulteta tehničkih nauka i izgradnju brenda fakulteta.

Osim ovoga, neophodno je da Fakultet tehničkih nauka uvidi koliko su studentske organizacije značajne za njegovo pozicioniranje i da ostvare bolju saradnju sa njima, odnosno da im pružaju podršku u obavljanju aktivnosti. Studentske organizacije saraduju i sa srednjim školama i sa privredom, i svojim rezultatima utiču na imidž Fakulteta tehničkih nauka. Obavljanjem aktivnosti u srednjim školama, studentske organizacije privlače buduće studente da upišu baš Fakultet tehničkih nauka. Dok sa druge strane, u saradnji sa privredom, pokazuju da studenti na Fakultetu tehničkih nauka ne dobijaju samo teorijsko, već i praktično iskustvo iz različitih oblasti. Iz svega navedenog vidimo *win-win* situaciju, odnosno situaciju u kojoj svi dobijaju, a najviše Fakultet tehničkih nauka koji se pozicionira kao najbolji i najprivlačniji fakultet Univerziteta u Novom Sadu, ali i šire.

Studentske organizacije predstavljaju medijatore između studenata i zaposlenih koje pomažu u kreiranju jačih veza između zaposlenih na fakultetu i studenata. Ova veza ima za posledicu snažniji brend u internom, a naročito u eksternom okruženju. Studentske organizacije su takode medijatori za interno brendiranje Fakulteta tehničkih

nauka, jer rad studentskih organizacija utiče pozitivno na brend Fakulteta tehničkih nauka.

6. LITERATURA

- [1] L. Berry and A. Parasuraman, *Marketing services - competing through quality*, New York: Free Press, 1991.
- [2] P. Kotler, *Marketing Management*, Millenium Edition, New Jersey: Prentice Hall, 2000.
- [3] C. S. Chang and H. Chang, "Effects of Internal Marketing on Nurse Job Satisfaction and Organizational Commitment: Example of Medical Centers in Southern Taiwan," *Journal of Nursing Research*, pp. 265-274, 2007.
- [4] D. Ballantyne, "A relationship-mediated theory of internal marketing," *European Journal of Marketing*, pp. 1242-1260, 2003.
- [5] A. Aburoub, A. Hersh and K. Aladwan, "Relationship between Internal Marketing and Service Quality with Customers' Satisfaction," *International Journal of Marketing Studies*, pp. 107-118, 2011.
- [6] P. Boxall, "Mutuality in the management of human resources: assessing the quality of alignment inemployment relationships," *Human Resource Management Journal*, pp. 8-17, 2013.
- [7] H. Woodruffe, *Services marketing*, London: Pitman Publishing, 1995.
- [8] W. R. George, "Internal marketing and organisational behaviour: a partnership in developing customer-conscious employees at every level," *Journal of Business Research*, pp. 63-70, 1990.
- [9] P. Argenti, "Strategic employee communications," *Human Resource Management*, pp. 199-206, 1998.
- [10] S. Gounaris, "The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: some preliminary evidence," *Journal of Services Marketing*, pp. 68-90, 2008.
- [11] J. Wieseke, F. Kraus, S. H. Alavi and T. Kessler-Thones, "How leaders' motivation transfers to customer service representatives," *Journal of Service Research*, pp. 214-233, 2011.
- [12] J. Conduit, M. Matanda and F. Mavondo, "Balancing the act: the implications of jointly pursuing internal customer orientation and external customer orientation," *Journal of Marketing Management*, pp. 1320-1352, 2014.
- [13] D. Cahill, *Internal marketing: your company's next stage of growth*, New York: The Haworth Press, 1996.
- [14] J. Flipo, "Service firms: interdependence of external and internal marketing strategies," *European Journal of Marketing*, pp. 5-14, 1986.
- [15] S. Bedberi, *Novi svet brendova: 8 principa da postignete brend liderstvo u 21. veku*, Beograd: Mass Media International, 2009.
- [16] S. Einwiller and M. Will, "Towards an integrated approach to corporate branding – An empirical study," *Corporate Communications*, pp. 100-109, 2002.
- [17] T. C. Dandridge, I. Mitroff and W. F. Joyce, "Organizational symbolism: A topic to expand organizational analysis," *Academy of Management Review*, pp. 77-82, 1980.
- [18] R. Jacobs, "Turn employees into brand ambassadors," *ABA Bank Marketing*, pp. 23-26, 2003.
- [19] D. Pugh, *Organization Theory: Selected Readings*, Harmondsworth: Penguin, 1990.
- [20] R. G. Ansari, B. Ghaderi and O. Mahmoudi, "The Impact of Organizational Structure on the Effectiveness of Communication from Perspective of Employees in the Department of Education," *International Journal of Management, Accounting and Economics*, pp. 989-1001, 2017.
- [21] P. Ahmed, M. Rafiq and N. Saad, "Internal marketing and the mediating role of organisational competencies," *European Journal of Marketing*, pp. 1221-1241, 2003.
- [22] C. Bruner, *Marketing Scales Handbook*, Fort Worth: GCBII Productions, 2012.
- [23] H. Bansal, M. Mendelson and B. Sharma, "The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes," *Journal of Quality Management*, p. 61-76, 2001.

Kratka biografija:



Ljiljana Pavlović rođena je u Novom Sadu 1994. god. Diplomirala je na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Inženjerski menadžment – Industrijski marketing i inženjerstvo medija 2017. Godine. Tokom studija bila je član Studentskog preduzeća i Komunikacionog tima Departmana za industrijsko inženjerstvo i menadžment.
kontakt: ljiljapav1503@gmail.com