



## Komplementarnost primene koncepta upravljanja znanjem i internog marketinga\*

Bojan Krstić, Ivan Krstić

**Rezime:** Konkurentnost preduzeća u eri ekonomije znanja najneposrednije se vezuje za ljudske i ostale intelektualne resurse. Menadžeri i ostali zaposleni postaju vitalni resurs u 21. veku, a njihovo znanje ključ kreiranja i isporuke superiorne vrednosti potrošačima. Oni su danas jedan od najvažnijih segmenata imovine preduzeća, bez koje nema ni njegove egzistencije. Ključno pitanje menadžmenta jeste kako da se na osnovu znanja ljudskih resursa uvećaju ostali resursi znanja, odnosno intelektualni kapital. Polazna hipoteza ovog rada je da interni marketing, koji u fokusu ima zaposlene u preduzeću, može stvoriti adekvatnu osnovu za usavršavanje i uvećanje resursa znanja – intelektualnih resursa ili intelektualnog kapitala, kao ključnog faktora konkurentnosti u eri ekonomije znanja. Upravljanje znanjem, posmatra se kao segment procesa upravljanja intelektualnim kapitalom u preduzeću, koji za svrhu ima usmeravanje efikasne upotrebe svih vrsta znanja (individualnog, grupnog-timskog, organizacionog) radi stvaranja novih poslovnih mogućnosti i uspešne komercijalizacije proizvoda/usluga. Cilj ovog rada je da ukaže na to da komplementarna primena koncepta internog marketinga i koncepta menadžmenta znanja može da rezultira sinergetskim efektom uvećanja i usavršavanja resursa znanja – intelektualnog kapitala. U radu se koriste metodi naučnog posmatranja, ispitivanja i povezivanja, kao i analize i sinteze. Svrha primene dobijenih rezultata i zaključaka ovog istraživanja je da menadžmentu preduzeća ukaže na važnost istovremene efektivne primene koncepta internog marketinga i transfera znanja kroz procese i prakse upravljanja znanjem.

**Ključne reči:** zaposleni, znanje, upravljanje znanjem, interni marketing, intelektualni kapital.

### 1. UVOD

Izrazito dinamično i turbulentno okruženje u kome posluju preduzeća u savremenim uslovima ekonomije znanja, nameće potrebu njihovog proaktivnog promišljanja i reagovanja. Kreiranje promena, a time i šansi za sticanje i održavanje konkurentne prednosti, zahteva visok stepen fleksibilnosti. U eri ekonomije znanja, ključnu ulogu u poboljšanju performansi preduzeća imaju intelektualni resursi. Od njihove efikasne upotrebe zavisi kreiranje i korišćenje ostalih nematerijalnih, ali i materijalnih resursa. Stvaraoci vrednosti – ljudi i njihov intelekt, danas u „ekonomiji znanja“ tj. „informatičkom društvu“ postaju stratezijski resurs preduzeća (Krstić B., 2007, str. 316). To je osnovni razlog zbog koga menadžment znanja neminovno treba da ima dominantnu ulogu u usmeravanju savremenih preduzeća. U njima treba težiti što potpunijem iskorišćavanju postojećih kapaciteta/resursa znanja za kreiranje novih proizvoda i poslovnih područja, pa time i stvaranju novih šansi za kreiranje i isporuku superiorne vrednosti potrošačima. Savremeni svet odlikuju proizvodi/usluge koji postaju autputi zasnovani na znanju, a to znanje predstavlja ključ ostvarivanja konkurentne prednosti. Proces upravljanja znanjem i učenje su procesi u kojima treba da se iskoriste potencijali zaposlenih. U tome, značajnu ulogu ima i interni marketing. Njegova izvorna svrha je da osposobljava i usmerava zaposlene da budu posvećeniji, efikasniji u radu i obezbede bolju internu uslugu.

Interni marketing ima za cilj da marketing principe primeni na zaposlene i da na njih gleda kao na potrošače na tzv. internom tržištu (unutar preduzeća kao poslovnog sistema). Osnovna premisa internog marketinga je da se organizacija shvati kao jedno tržište, na isti način kao što marketari shvataju njihovo tradicionalno marketing okruženje (Berry L. L., 1981). Ključno za razumevanje marketinga unutar organizacije jeste tzv. „logika razmene“ između zaposlenih i poslodavca, koja se suštinski ne razlikuje od logike razmene između organizacija i (eksternih) potrošača.

Satisfakcija zaposlenih, kao internih potrošača, neophodan je preduslov ostvarivanja satisfakcije eksternih potrošača (na eksternom tržištu, dakle, van preduzeća). Samo motivisan i zadovoljan zaposleni delovaće u pravcu realizacije ciljeva preduzeća i ostvarivanja projektovane vrednosti za njegove vlasnike. U fokusu ovog rada je isticanje značaja kom-

\* Rad je realizovan u okviru projekta 179066 Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

plementarne primene koncepta internog marketinga i upravljanja znanjem za uvećanje intelektualnog kapitala preduzeća.

## 2. INTELEKTUALNI KAPITAL – KLJUČAN FAKTOR KONKURENTNOSTI U ERI EKONOMIJE ZNANJA

Ključni resursi u stvaranju i održavanju konkurentske prednosti preduzeća i ostvarivanju njegovih strategijskih ciljeva u eri ekonomije znanja su resursi znanja (intelektualni resursi), pa se shodno tome nameće potreba efektivnog upravljanja ovim resursima. Samo preduzeća koja permanentno ostvaruju produktivne efekte od upotrebe znanja kojim raspolažu, moći će da odgovore na promenljive zahteve potrošača. Stvaranje novog znanja i njegovo opredmećivanje u proizvode i poslovne procese daju mogućnost preduzeću da ide u korak sa vremenom i zahtevima okruženja, a time i da kontinuirano poboljšava svoje poslovne performanse i konkurentnost.

*Intelektualni kapital* odnosno intelektualni resursi predstavljaju skup ljudskih resursa (njihovo znanje, veštine, motivisanost) i drugih nematerijalnih resursa (tehnološko znanje, reputacija, efikasni poslovni procesi, kultura, informacioni sistemi, odnosi sa internim i eksternim stejkholderima, intelektualna svojina i dr.). Drugim rečima, intelektualni kapital čini *humani, strukturni i relacioni kapital*.

Upravljanje intelektualnim kapitalom, posmatrano kao proces, obuhvata tri faze: *upravljanje znanjem, upravljanje inovacijama i upravljanje intelektualnom svojinom* (Krstić B., 2009, str. 95). Između njih postoji bliska povezanost i interakcija. U tabeli 1 prikazani

su upravljački ciljevi i svrha (funkcija) upotrebe svake grupe ovih resursa. Na ovaj način identifikuje se predmet, odnosno područje upravljačkih aktivnosti u domenu različitih područja, tj. elemenata intelektualnih resursa.

Stvaranje i korišćenje inovacija i intelektualne svojine direktno je uslovljeno znanjem kojim raspolaže jedno preduzeće. Konkurentska borba na tržištu vodi se inovacijama, što implicira zapošljavanje kompetentnih zaposlenih i razvoj njihovih inovativnih sposobnosti. Imajući u vidu da je upravljanje znanjem jedan segment procesa upravljanja intelektualnim kapitalom, u nastavku se pažnja usmerava na njegove ključne determinante.

## 3. KONCEPT UPRAVLJANJA ZNANJEM

Proces upravljanja znanjem uključuje aktivnosti stvaranja, prezentacije, distribucije i primene znanja (Bhatt D. G., 2001, str. 71). To je kontinuirano usmeravanje svih vrsta znanja – individualnog, grupnog, timskog ili organizacionog radi zadovoljenja postojećih potreba i onih koje će se tek za njim ukazati (Krstić B., 2009, str. 99). Upravljanje znanjem kao upravljački koncept podrazumeva: a) analize postojećeg znanja kao resursa u preduzeću; b) definisanje ciljeva u vezi generisanja, zaštite i primene novog znanja; c) prenos, razmenu i širenje novog znanja; d) efikasno korišćenje znanja, merenje performansi i vrednosti znanja kao resursa (Krstić, B., Vukadinović D., 2008, str. 90).

Pažljiva analiza resursa znanja relevantna je kako bi se identifikovali kapaciteti kojima preduzeće raspolaže i zbog potrebe usklađivanja sa ostalim resursima preduzeća. Analizom znanja otkriva se mogući deficit

TABELA 1. Ciljevi i svrhe upravljanja intelektualnim kapitalom

Faza upravljanja	Područje upravljanja	Svrha	Ciljevi	Glavni izvor konkurentske prednosti
Upravljanje znanjem	Znanje kao resurs	Kreiranje vrednosti	Spoznati resurs znanja i obezbediti što bolje njegovo korišćenje radi boljeg obavljanja poslovnih procesa	Implicitno i eksplicitno znanje
Upravljanje inovacijama	Inovacija, inovacioni procesi, inovacioni resursi	Izvlačenje vrednosti	Kreirati resurse inovacija da bi se što brže i kvalitetnije realizovala inovacija	Inovacije
Upravljanje intelektualnom svojinom	Intelektualna svojina	Maksimiranje vrednosti	Koristiti intelektualnu svojinu za unapređenje konkurentske pozicije i sticanja prihoda od komercijalizacije intelektualne svojine	Patentni, brendovi, zaštićeni znakovi, poslovna tajna, autorsko pravo.

IZVOR: adaptirano prema Krstić B., 2009, str. 66,67

znanja i segmenti znanja koji su neophodni za realizaciju strateških i operativnih ciljeva. Deficit znanja može biti prisutan na nivou preduzeća, pojedinih organizacionih jedinica kao i, eventualno, u obavljanju pojedinih procesa. Znanje je neophodno analizirati i putem poređenja sa konkurentima. Efikasnije korišćenje znanja od konkurenata za obavljanje procesa, stvaranje proizvoda i pružanje usluga, vodi poboljšanju performansi preduzeća i održanju njegove konkurentnosti.

Znanje se generiše u samom preduzeću i eksterno (van preduzeća). Znanje razvijeno u preduzeću, koje se legalno štiti, konkurenti teže mogu da imitiraju i da stiču prihode po tom osnovu, pa takvo znanje ima veći strateški značaj. Ako ne postoji mogućnost da se znanje generiše interno, neophodno je pribaviti ga i to prijemom novih zaposlenih, privremenim angažovanjem eksperata, kupovinom licenci, zajedničkim aranžmanima sa partnerima i na druge načine.

Proces konverzije na osnovu koga se individualno znanje pretvara u organizaciono, smatra se procesom organizacionog učenja (Janićijević, N., 2008, str. 387). Preduzeća uče i iz sopstvenih pokušaja i grešaka, ali i posmatranjem ponašanja drugih preduzeća i direktnih rivala (Grinberg Dž., Baron A. R., 1998, str. 62). Organizaciju koja uči karakteriše prenos i razmena znanja među zaposlenima. Prenosom i razmenom, znanje se širi unutar organizacije i postaje dostupno svim zaposlenima. Ključnu ulogu u razmeni, prenosu i širenju implicitnog i, posebno, eksplicitnog znanja, imaju informacioni sistemi i tehnologije. Organizaciono (eksplicitno) znanje stvara se širenjem znanja unutar preduzeća i transformacijom jednog oblika znanja u drugi.

Organizacije treba da teže razvoju kulture koja će motivisati i stimulisati razmenu znanja i kontinuitet u učenju i zaposlenih i organizacije u celini. Postoje tri obrasca razmene znanja: hijerarhijska razmena (orijentacija ka stručnjacima), interfunkcionalna razmena (tržišna orijentacija) i mrežna orijentacija (orijentacija ka zaposlenima) (David B., 2003; Ballantyne D., 2003). Hijerarhijska razmena prati formalno utvrđene hijerarhijske nivoe u preduzeću. Znanje se razmenjuje putem različitih hijerarhijskih nivoe u oba smera. Međutim, dominantan je transfer znanja sa viših ka nižim nivoima, kako bi se povećao kapacitet znanja zaposlenih za obavljanje zadataka. Interfunkcionalna razmena je transfer duž lanca vrednosti sa ciljem povećanja znanja o potrošačima, procesima i konkurentima. Mrežna razmena se vezuje za neformalno utvrđene kanale komuniciranja unutar preduzeća. Interne mreže nastaju spontano i pogodne su za brzi transfer

znanja u svim pravcima unutar jednog poslovnog sistema.

Upravljanje znanjem je osnova i mehanizam za razvoj sposobnosti koje su bazirane na znanju i sposobnosti u vezi znanja. Međutim, ono je osnova za razvoj i drugih sposobnosti preduzeća (proizvodnih, marketinških, distributivnih, inovacionih i dr.) (Krstić B., Petrović B., 2011, str. 275).

#### 4. KONCEPT INTERNOG MARKETINGA

Interni marketing (marketing unutar preduzeća) ili interna marketing orijentacija je područje koje je ostalo relativno slabije proučavano, a upravo ono je oblast delovanja u preduzeću koje može da stvara vrednost (Babić-Hodović V., 2005). Pregled relevantne literature ukazuje da su u fokusu internog marketinga - interni stejkholderi, pre svega, menadžeri i ostali zaposleni. Drugim rečima, interni marketing se fokusira na proces razmene i odnose unutar organizacije (Kerste R., Muizer A., 2002). On se suštinski usmerava na stvaranje tržišno-orijentisanog menadžmenta preduzeća (Varey R. J., 1995). Strane koje su uključene u svojevrsni proces internog marketinga predstavljene su kroz četiri tipa procesa razmene i to između (Kerste R., Muizer A., 2002): 1. organizacije i zaposlenih, 2. top menadžmenta i departmana, 3. departmana, kao i 4. departmana i zaposlenih u njima.

Interni marketing teži da tehnike i znanja marketinga primeni na zaposlene koji se posmatraju kao potrošači na internom tržištu. Zaposleni se posmatraju i kao primarni korisnici proizvoda/usluga preduzeća, tako da je zadovoljstvo korisnika njima, preduslov i pretpostavka satisfakcije potrošača na eksternom tržištu. Takođe, aktivnosti i zadaci se tretiraju internom uslugom ili internim proizvodom, koji u prvom redu zadovoljavaju potrebe zaposlenih (kao internih kupaca), a onda i eksternih potrošača (kupaca). Dakle, u centru internog marketinga su svi zaposleni preduzeća, od onih u operativi do menadžera na vrhu hijerarhijske strukture, a koji treba da se razvijaju u potrošački osveščene/fokusirane zaposlene/ menadžere (George W. R., Gronroos C., 1989).

Interni marketing je neposrednoj vezi sa *menadžmentom ljudskih resursa* (Rafiq M., Ahmed K. P., 1993), kao i relativno novijim konceptom *upravljanjem humanim kapitalom preduzeća*, razvijenim u okviru teorije intelektualnog kapitala u poslednjoj deceniji 20. veka (Al-Ali, N., 2003). Imajući to u vidu, interni marketing se vezuje za dva njegova ključna segmenta – humani kapital i relacionalni kapital (odnosi

sa potrošačima i drugim stejkholderima). Kvalitetno upravljanje odnosima za zaposlenima uvećava humani kapital, a potrošački fokusirani zaposleni, kreiraju veći kvalitet interne usluge (Pierce N. F., Morgan, N. A., 1990), koji doprinosi višem nivou usluge eksternim potrošačima (kupcima). Ključnu ulogu u uvećanju vrednosti humanog i relacionog kapitala, kao segmenata intelektualnog kapitala preduzeća, može da ima i interni marketing. U krajnjoj istanci, interni marketing, svojim aktivnostima, može doprinositi uvećanju tržišne vrednosti preduzeća.

Različita su mišljenja o tome šta obuhvata i kako se operacionalizuje interni marketing. Jedno tumačenje naglašava da se „pravila koja važe u eksternom okruženju, a primenjuju se u odnosima sa kupcima, mogu primeniti u prilagođenom obliku u internom okruženju. To znači da zaposlene treba tretirati kao kupce, sa kojima je preporučljivo izgraditi dobre dugoročne odnose“ (Ratković, M., 2009, str. 274). Cilj internog marketinga je upoznati zaposlene sa novim proizvodima/uslugama, novim načinima izvršavanja aktivnosti i novim marketing kampanjama za eksterno tržište. Interni marketing treba da bude stalan proces unutar preduzeća, jer se tretiranjem zaposlenih kao potrošača, povećava motivacija zaposlenih i njihov fokus na eksterne potrošače. Interni marketing informiše zaposlene o marketing aktivnostima i promovise te aktivnosti unutar preduzeća, uključivanjem zaposlenih u nove inicijative, efektivne marketing programe i strategije, a omogućujući na taj način, bolje razumevanje njihove uloge u marketing i drugim poslovnim procesima. To je menadžment filozofija promovisanja preduzeća i njegovih politika zaposlenima.

Interni marketing obuhvata i fokus na razvoj zaposlenih (Tansuhaj, P., Randall, D., McCullough, M. J., 1988, str. 32). Uloga internog marketinga je da izgrađuje imidž, pomaže u procesima unapređenja individualnih i poslovnih performansi, razvija lojalnost internih i eksternih potrošača, unapređuje motivisanost zaposlenih i pomaže u procesu kreiranja i korišćenja novog individualnog i organizacionog znanja (Gounaris, P. S., 2006, str. 435).

Interni marketing omogućava lakše kretanje informacija između zaposlenih i menadžera, olakšava prihvatanje tržišne orijentacije (Lings, N. I., Greenley, E. G., 2009, str. 45), poboljšava usvajanje korporativnih vrednosti od strane zaposlenih na različitim nivoima unutar preduzeća (Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, K. S., Dick, V. R., 2009, str. 126) i determinanta je organizacionog ponašanja (George, W. R., 1990). Usvajanje marketinškog razmišljanja i orijentacije na eksterne potrošače, u svim delovima organizacije, ključno je

područje delovanja internog marketinga. Ono podrazumeva i četiri elementa internog marketing miksa: 1. Proizvod (programi, politike, edukacija, informisanje i istraživanje usmereno na zaposlene), 2. Cena (troškovi realizacije internih programa, politika, edukacije i drugih usluga zaposlenima), 3. Distribucija (podrazumeva segment organizacije gde se određeni programi, politike, usluge implementiraju i obezbeđuju), 4. Promocija (interni transfer/prodaja/razmena, interno oglašavanje, interni sistem komunikacija...).

Strukturni odnosi u organizaciji, podržani su internim marketingom koji kreira vrednost za tu organizaciju. Interni marketing ima posredničku ulogu jer kroz planirane aktivnosti učenja unutar grupa u organizaciji generiše novo, interno i validno znanje koje je relevantno za unapređenje tržišnih performansi (Ballantyne, D., 2003). Zbog toga se interni marketing tretira i kao koncept razvoja odnosa u cilju obnove znanja i na njemu razvijenih ostalih elementa intelektualnog kapitala. On igra važnu ulogu u transferu znanja između pojedinaca, a onda i između organizacionih delova, dakle, u organizaciji u celini.

Interni marketing se obavlja na dva nivoa. Prvo, na nivou različitih marketing aktivnosti, kao što su propaganda, servis kupaca, menadžment proizvoda, istraživanje marketinga i drugih, pri čemu sve one moraju zajednički delovati. Potom, marketing treba da prihvate i drugi segmenti organizacije (Kotler, P., Keller, K. L., 2006, str. 20). Smatra se da se integracijom svih aktivnosti unutar preduzeća, a prevashodno marketing aktivnosti, može stvoriti superiorna vrednost za eksterne potrošače. Ako se na zaposlene gleda kao na svojevrzne potrošače, a zaposleni na proizvode/usluge gledaju očima kupaca, kvalitet kreiranih proizvoda/pruženih usluga je prilagođen zahtevima. Na taj način se na sadašnjost i budućnost preduzeća deluje iznutra, otpor promenama slabi i razvija se organizaciona kultura orijentisana na potrošače. Interni marketing je u funkciji postavljanja efektivnih odnosa organizacije sa njenim zaposlenima, kako bi ona ostvarila uspeh na eksternom tržištu. Da bi se u razvoju uspelo, interni marketing potencira tzv. istraživanje internog tržišta – zaposlenih, u smislu identifikovanja njihovih potreba, zahteva, očekivanja, percepcija, stavova, satisfakcije, lojalnosti itd. Razvoj internog marketinga veoma je značajan za uspešnost odnosa (Stanković Lj., 2002, str. 47), a oni su ključna imovina (Stanković Lj., Radenković-Jocić D., Đukić S., 2007, str. 34).

Tri su odvojene, ali isprepletene niti razvoja koncepta internog marketinga (Rafiq, M., Ahmed, K. P., 2000, str. 450): a) *motivacija i satisfakcija zaposlenih*,

b) jačanje orijentacije na potrošače i c) doprinos implementaciji strategije i upravljanje promenama.

a. Interni marketing ima zadatak da angažuje, obučava i motiviše ljude koji žele kvalitetno da usluže kupce (Kotler, P., Keller, K. L., 2006, str. 20). Preduzeća angažuju zaposlene shodno svojim potrebama za realizaciju formuliranih ciljeva. Zaposleni se biraju pažljivom testiranjem, čime se stiče uvid u njihovo stečeno, postojeće znanje (Collins, B., Payne, A., 1991). Ključ uspeha savremenih preduzeća je u angažovanju zaposlenih koji su motivisani da razmjenjuju svoje znanje sa drugima, da kontinuirano uče i inoviraju svoje znanje. Kroz internu marketing arhitekturu, menadžeri pružaju podršku zaposlenima da se dovoljno obučavaju za izvršenje različitih poslova, da deluju u pravcu povećanja svoje produktivnosti, motivisanosti i satisfakcije, čime se postiže i bolji kvalitet interne usluge. Taj kvalitet, koji zaposleni svojim fizičkim i intelektualnim radom pružaju poslodavcu, određen je njihovom kompetentnošću, sadržajem posla, mogućnošću napredovanja, pravičnim sistemima nagrađivanja i dr. (Krstić B., Sekulić V., 2007, str. 452).

b. Drugi zadatak internog marketinga je orijentacija na potrošače. Zadovoljan zaposleni preneće svoje pozitivno iskustvo i delovaće na potrošače, a samim tim doprinositi jačanju imidža marki proizvoda i reputacije preduzeća. Orijehtacija na otklanjanje nezadovoljstva potrošača određena je i odnosima preduzeća sa svojim zaposlenima i to ne samo onih koji su u direktnom kontaktu sa potrošačima (Stanković Lj., Đukić S., 2009, str. 322). Pored njih, i ostali zaposleni, poslovima koje obavljaju, indirektno se uključuju u kreiranje i isporuku proizvoda/usluga koje se nude potrošačima. To podrazumeva da svaki zaposleni održava kvalitet svog rada na najvišem mogućem nivou, čime se olakšava rad svih ostalih zaposlenih u poslovnom sistemu i poboljšava kvalitet radnih procesa, a time i kvalitet proizvoda koji se nude potrošačima. Tako, odnosi među zaposlenima dobijaju na značaju, kao i njihovi odnosi sa potrošačima. Interni marketing prevashodno za cilj ima uvećanje kapitala u odnosima sa zaposlenima i uvećanje ove vredne imovine, a time i ukupnog intelektualnog kapitala.

c. Treća funkcija internog marketinga je doprinos sprovođenju strategije i vršenju promena. Formulisanje, implementiranje i kontrola strategije se u mnogim preduzećima posmatraju kao izolovani strategijski procesi. Formulisanju strategije se pristupa bez prethodnog razmatranja mogućih problema u implementaciji, kao i veština i znanja zaposlenih odgovornih i uključenih u implementaciju. Nakon sprovođenja strategije, pristupa se kontroli u cilju sagledavanja

ostvarenih performansi i eventualnog korigovanja odstupanja od ciljnih nivoa. Uspeh u primeni strategije i ostvarivanju željenog nivoa performansi je na taj način neizvestan. Međutim, o implementaciji strategije mora se promišljati još prilikom njenog formulisanja, što zahteva koordinaciju svih zaposlenih, pa se strategijska kontrola vrši kako u toku formulisanja, tako i tokom implementacije strategije. Dok se strategija implementira, ona se i kontroliše, čime se smanjuje jaz između ciljnog i ostvarenog nivoa performansi, koje treba da rezultiraju nakon njene primene. Interni marketing pruža veštine i alate za efektivnu implementaciju strategije (Piercy, P. N., 2002, str. 401). Strategijska kontrola „dobija, obično, od strane top menadžmenta, najveći značaj tek pošto je strategija izabrana i implementirana“ (Krstić, B., 2012, str. 101).

Kroz arhitekturu internog marketinga zaposleni se motivišu na promene u cilju odgovora na zahteve koje nameće tržište i kupci na njemu. Promenama preduzeća, njegovih procesa, proizvoda i usluga, stimuliše se kreativnost i poboljšava inovativna sposobnost. Krajnji cilj internog marketinga je kvalitet usluge kao najznačajnije determinante satisfakcije potrošača (Milisavljević, M., 2006). U cilju povećanja kvaliteta usluge potrošačima, nije dovoljna motivacija samo neposrednih pružaoca usluge, već i svih drugih zaposlenih koji su indirektno uključeni u taj proces. Povezivanje i saradnja zaposlenih različitih funkcionalnih područja, smanjuje konflikte, razvija osećaj pripadnosti, podstiče kreativnost/inovativnost, motivaciju i satisfakciju zaposlenih, pa čini implementaciju marketinga i konkurentne strategije uspešnijom.

Percepcija zaposlenih o potrošačima i njihovom značaju za performanse preduzeća, utiče na kvalitet pružene usluge, a time i na mogućnosti preko potrebne diferencijacije u odnosu na konkurente. Argumenti za primenu koncepta internog marketinga su višestruki. Potreban je kao vid komunikacije sa zaposlenima u uslovima poslovne-vlasničke transformacije (spajanja, akvizicija, strategijskih alijansi, downsizinga, outsourcinga), ali i za kontinuirani proces usavršavanja zaposlenih i kontinuiranog ostvarivanja „organizacije koja uči“.

Pretpostavka uspešne primene koncepta internog marketinga jeste njegovo postavljanje u srž aktivnosti strategijskog upravljanja marketingom, ali i vidljive podrške višeg menadžmenta (Schultz, D. E., 2004). Smatra se da je interni marketing preduslov uspešnog eksternog marketinga. Integracija internog i eksternog marketinga u jedinstveni sistem, pretpostavka je efektivnosti marketinga kao organizacione jedinice (poslovne funkcije) u preduzeću. Interni marketing

pretpostavlja integraciju makreting koncepcija sa funkcijom upravljanja ljudskim resursima, koja inkorporira savremene principe upravljanja humanim kapitalom i upravljanja znanjem.

## 5. KOMPLEMENTARNOST FAZA INTERNOG MARKETINGA I FAZA RAZVOJA ZNANJA

Imati znanje, u poslovnom svetu ne podrazumeva samo znati nešto o poslu ili posedovati vrednu tržišnu, tehničku, tehnološku i drugu informaciju, već i znati kako iskoristiti skup informacija u specifičnoj konkurentskoj, stratezijskoj situaciji u kojoj se preduzeće nalazi (Krstić B., 2009, str. 107). Znanje koje se efikasno koristi i koje je ugrađeno u poslovne procese, rezultira inovacijama u svim segmentima poslovanja, a time i većim šansama za pridobijanje i zadržavanje potrošača i održivu egzistenciju organizacije.

Efektivno upravljanje znanjem nudi mnoge šanse i prednosti za preduzeće koje se ogleđaju u ublažavanju neizvesnosti i rizika koji karakterišu savremeno okruženje, putem donošenja kvalitetnijih odluka. Takođe, ono utiče na povećanje prihoda i smanjenje troškova. Povećanje prihoda omogućuje se stvaranjem i isporukom superiorne vrednosti potrošačima i njihovim dugoročnim vezivanjem za proizvode/usluge preduzeća. Smanjenje troškova obezbeđuje se ugradnjom znanja u procese, tako da se oni obavljaju efikasnije u odnosu na konkurente. Efektivno upravljanje znanjem doprinosi uvećanju znanja putem bolje interfunkcionalne koordinacije, a, takođe, razvojem kulture znanja doprinosi i stimulisanju kreativnosti/inovativnosti u svim delovima preduzeća.

Dve su osnovne vrste znanja - eksplicitno i implicitno (Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N., 2000, str. 7). Implicitno se vezuje za pojedinca i ima ličnu dimenziju. Eksplicitno je dokumentovano i samim tim izraženo u fizičkom obliku (patenti, strategije, informacioni sistemi, procedure, projekti, sklopljeni sporazumi o ekskluzivnoj distribuciji), tako da se može lako preneti i koristiti više puta. Znanje se konvertuje, tj. razvija kroz procese: *socijalizacije, eksternalizacije, kombinacije i internalizacije* (Nonaka, I., Takeuchi, H., 1995, str. 24). Kroz ove procese ostvaruje se individualno i organizaciono učenje.

„*Socijalizacija*“ je tranzicija prećutnog znanja u prećutno znanje, odnosno prenošenje implicitnog znanja sa osobe na osobu (verbalnim učenjem, posmatranjem, ugledanjem - imitacijom). Pojedinaac prenosi znanje drugom članu u kolektivu ili ga zapo-

sleni dobija (prima) od eksternog lica (poslovnog partnera, konsultanta, eksperta i sl.). Korisnik tog znanja onda poseduje znanje u implicitnoj formi. Prećutno znanje je teško „podeliti“ u jednoj organizaciji, pa je nužna eksternalizacija (Krstić B., 2009).

„*Eksternalizacija*“ je konverzija implicitnog u eksplicitno znanje. Eksternalizacija podrazumeva da se znanje koje poseduje jedna osoba i koja ga artikuliše (oblikuje), prenosi drugoj osobi, a ona ga, pak, naknadno pretvara u eksplicitnu formu. Kada je znanje pretvoreno u eksplicitnu formu, ono može da se razmenjuje sa drugim članovima organizacije i postaje osnova za stvaranje novog znanja.

„*Kombinacija*“ podrazumeva transformaciju eksplicitnog znanja u složenije, novo znanje koje, takođe, ima eksplicitnu formu. Kombinacija je proces spajanja koncepata (eksplicitnih) u sistem znanja u cilju stvaranja novog znanja. To novo, eksplicitno znanje je, potom, razmenjeno i učinjeno dostupnim članovima organizacije za korišćenje.

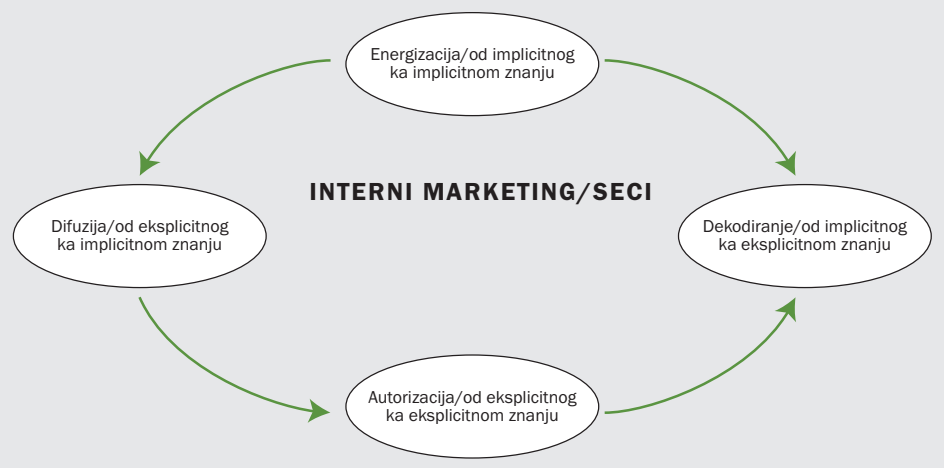
„*Internalizacija*“ je pretvaranje i apsorpcija eksplicitnog znanja u implicitno znanje. Eksplicitno znanje koje je u organizaciji stvoreno i šireno kroz nju, internalizacijom se konvertuje u implicitno znanje pojedinaca. Internalizacija je povezana sa učenjem kroz rad. Eksplicitno znanje, kao što su koncepti proizvoda ili procedure proizvodnje, aktuelizuje se kroz akciju i praksu. Tako, na primer, programima obuke se pomaže zaposlenima da razumeju funkcionisanje organizacije i svoje uloge (zadatke) u njoj (Krstić, B., 2009).

Interni marketing može omogućiti preduzeću da ono postane *preduzeće znanja* ili *preduzeće zasnovano na znanju* kao ključnom razvojnom resursu. *Interni marketing se kao funkcija dodaje da bi se korigovale, tj. unapredile funkcije upravljanja znanjem.* Interni marketing može da pomogne učenje i upravljanje znanjem. Stoga se *aktivnosti internog marketinga mogu posmatrati i kao aktivnosti učenja.*

Postoje četiri oblika aktivnosti učenja ili „četiri faze internog marketing ciklusa“ (Ballantyne, D., 2003, str. 1244):

- „*Energizacija*“ - Učiti kako raditi zajedno na tržišnim ciljevima koji su van dometa bilo kog individualnog posla;
- „*Dekodiranje*“ - Učiti kako primeniti lični „know-how“ u zajedničkom radu na rešavanju problema potrošača, u kreiranju novih mogućnosti i promeni internih procedura;
- „*Autorizacija*“ - Učiti kako izvršiti izbor između opcija na bazi odnosa troškova i prihoda i kako doneti odluke na odgovarajućoj liniji autoriteta;

**SLIKA 1.** Interni marketing u funkciji usavršavanja i uvećavanja znanja procesom učenja



Izvor: Prilagođeno prema: Ballantyne, D., 2000, str. 281.

- „Difuzija“ - Učiti kako proširiti i preneti novo znanje različitim nivoima menadžmenta na nov način.

Ove četiri faze ciklusa internog marketinga ne isključuju jedna drugu, već naprotiv, mogu formirati „krug“, tako da dolazi do izražaja sinergetski efekat njihove međuzavisnosti. Povezivanjem sa fazama konverzije znanja koje su preporučili *Nonaka* i *Takeuchi* (Nonaka, I., Takeuchi, H., 1995), *Ballantyne*, pak, naglašava koncept *usavršavanja i uvećavanja resura znanja, odnosno intelektualnog kapitala* (slika 1). Beleženjem, kodifikovanjem znanja, preduzeće ne može doći do novog znanja. Do novog znanja, preduzeće dolazi tzv. rekonstrukcijom pretpostavki na kojima je izgrađeno postojeće znanje (Ballantyne, D., 2000, str. 280).

Postoji povezanost između energizacije (razvoja opšteg znanja) i socijalizacije – transformacije znanja od implicitnog ka implicitnom znanju (prva faza). Kako bi pojedinci bili motivisani da razmenjuju znanje sa drugima, neophodno je razvijati atmosferu poverenja unutar preduzeća *putem internog marketinga*. Ako postoji poverenje, eksplicitno, pa čak i implicitno znanje biće dostupno većini zaposlenih. Naglasak je na volji, satisfakciji i spremnosti zaposlenih da podele stečeno znanje sa drugima. Naime, efikasno obavljanje aktivnosti podrazumeva i pozitivnu energiju među zaposlenima. S druge strane, efikasno obavljene aktivnosti, izvor je i nove energije zaposlenih. Samo u atmosferi poverenja, saradnje i pozitivne energije, brišu se individualne razlike, a stečena lična iskustva postaju izvori inoviranja, uvećanja znanja.

Druga faza je dekodiranje tj. otkrivanje novih znanja, što je praćeno eksternalizacijom, koja daje mo-

gućnost njegove razmene među zaposlenima unutar preduzeća. Interni marketing ima za zadatak da stvori povoljno područje za dokumentovanje znanja unutar jednog funkcionalnog područja i njegovu razmenu sa ostalim područjima preduzeća. Imperativ savremene organizacije postaje timski rad. Interfunkcionalni timovi su pogodni za prevazilaženje jaza između različitih funkcionalnih područja, kao i za stimulisanje pojedinaca da svoje nove ideje, znanja i informacije dokumentuju i podele sa drugima. Obavezivanje i spremnost zaposlenih da uče jedni od drugih, rezultira kreiranjem novih mogućnosti za isporuku superiornih vrednosti potrošačima.

Autorizacija je sticanje tzv. „cost-benefit“ znanja, shvaćenog kao poboljšano znanje sa što nižim troškovima. Poboljšanje je praćeno kombinacijom, odnosno interakcijom i konverzijom znanja od eksplicitnog ka eksplicitnom. „Cost-benefit“ znanje se koristi za evaluaciju i rangiranje predloga prilikom diskusija sa linijskim i specijalnim menadžerima (Ballantyne, D., 2003, str. 1244). Ovu fazu karakteriše primena znanja različitih funkcionalnih područja za efikasnije obavljanje procesa unutar preduzeća. Novo znanje je i osnova za promenu procesa, što zahteva dokumentovane argumente kako bi se dobila podrška menadžera na višim nivoima. Dobro dokumentovan argument za promenu određenog procesa ili politike je neophodan, kao i razumevanje šireg konteksta u kome se primenjuje (Ballantyne, D., 2000, str. 279).

Poslednja faza internog marketing ciklusa je *difuzija znanja*. Način širenja znanja je internalizacija, koja je, pak, povezana sa učenjem kroz rad (Krstić, B., 2009, str. 104). Stvoreno novo znanje nema nikakav značaj ako se ne primeni u obavljanju svakodnevnih aktivnosti unutar preduzeća, što nameće potrebu šire-

nja, integrisanja i kodifikacije novih znanja, posebno kroz treninge i programe edukacije. Interni marketing stvara povoljnu klimu za kontinuiranu obuku svih zaposlenih, čime oni uvećavaju svoje znanje i postaju vredan resurs preduzeća.

## 6. ULOGA INTERNOG MARKETINGA U UPRAVLJANJU ZNANJEM I UVEĆANJU INTELKTUALNOG KAPITALA PREDUZEĆA

Interni marketing kao proces mora biti celovito integrisan u marketing funkciju (Grönross, C., 1994, str. 13). Iako je strategija internog marketinga sastavni deo marketing sektora, odnosno marketinga kao poslovne funkcije, njeno formulisanje podrazumeva koordinaciju više segmenata-funkcija u preduzeću. Naime, ciljevi i zadaci internog marketinga tiču se brojnih oblasti vezanih za zaposlene, što implicira povezanost internog marketinga i drugih područja u preduzeću, kao što su: menadžment ljudskih resursa, interno komuniciranje, upravljanje znanjem, menadžment ukupnog kvaliteta (TQM) i dr. Različita područja, odnosno koncepti nisu međusobno isključivi, već mogu da rezultiraju sinergijskim efektima kroz prinos (dobit) i unapređenu konkurentsku poziciju. Primenujući neki od ovih koncepta, mnoga preduzeća implementiraju neku praksu internog marketinga, a da njihovi menadžeri toga nisu svesni.

Interni marketing je važan segment organizacionog razvoja i promena, pa njegovo neprimenjivanje može suočiti menadžment preduzeća sa ljudskim resursima koji su rezistentni na promene procesa i adaptaciju. Alati internog marketinga su važni i neophodni u oblikovanju jednog internog okruženja/ambijenta, odnosno stvaranju uslova za ostvarivanje nove faze promene. Interni marketing, odnosno njegove prakse, ključne su i za motivaciju, pomoću većeg uključivanja zaposlenih, konsultacija, pružanja informacija i jačanja svesti (Paschal, A., Pervaiz, A., 2006, str. 14).

U procesu promene kulture, interni marketing je bitan za više menadžment nivoe pri implementaciji strategije, uspostavljanju novog sistema vrednosti i ciljeva koji se definišu. Pri tome se naglašava, da elementi internog marketinga imaju suštinsku konkurentsku vrednost u postizanju dobrih poslovnih performansi.

Interni marketing doprinosi formiranju organizacione kulture koja podržava promene, inovaciju i razmenu znanja. Organizaciona kultura preduzeća se

smatra strukturnim intelektualnim kapitalom (Krstić, B., 2009), pa onda sledi da interni marketing pruža doprinos u uvećanju i unapređenju strukturnog intelektualnog kapitala. U ovaj kapital preduzeća, ubrajaju se i sistemi za upravljanje znanjem. Interni marketing, čini se, jednim sredstvom promocije koga preduzeće može da unapredi svoje znanje o uslugama, sposobnostima, ali i svest o tržišnim prilikama i marketing veštinama (Wheatley, 1987). Interni marketing može uticati na promene ponašanja i stavova prema tržišnoj responzivnosti, odnosno uticati na tržišnu orijentaciju jednog preduzeća, da u eri ekonomije znanja, znanje percipira ključnim resursom jer je sadržano u onome što kupujemo, prodajemo i radimo (Steward, T., 2001, str. 5).

Povezanost između internog marketinga i upravljanja znanjem potvrđuju istraživanja (Lee, C., Chen, W., 2005) u kojima se ističu efekti internog marketinga i organizacione kulture na upravljanje znanjem. Pored ovih istraživanja, zanimljivu vezu internog marketinga i upravljanja znanjem prikazuje *Ballanntyne* (2000). On interni marketing posmatra kroz dve grupe metoda: metode transakcionog marketinga i metode relacionog marketinga. Proces upravljanja znanjem prikazuje, pak, kroz četiri faze: obezbeđivanje znanja, kodifikovanje znanja, generisanje znanja i cirkulisanje znanja. Prve dve faze upravljanja znanjem povezuje sa metodama transakcionog marketinga, dok druge dve faze upravljanja znanjem povezuje sa metodama relacionog marketinga.

Upravljanje znanjem je složen proces na koji utiče znatan broj faktora. Međutim, unapređenju tog procesa može da doprinese i interni marketing (Chen, M., 2009). Smatra se da prakse internog marketinga mogu efektivno da unaprede saradnju i razmenu informacija, odnosno tzv. komunikaciono ponašanje između zaposlenih (David, B., 2003). Ovo zbog toga što zaposleni osećaju poštovanje od organizacije, zadovoljni su svojim radom, a takođe, spremniji su da se ponašaju tako da stvaraju benefite za organizaciju. Primer toga je deljenje znanja, koje zadovoljava tzv. perspektivu razmene internog marketinga, bilo da je u pitanju hijerarhijska razmena znanja, razmena unutar internih funkcija ili mrežna razmena.

Svrha internog marketinga je da se kroz internu komunikaciju i razvijanje interne kulture poslovanja ostvari satisfakcija i zadržavanje najboljih menadžera i zaposlenih, te da to bude osnova za lakše i brže ostvarivanje ciljeva preduzeća. Njegovom imidžu u velikoj meri mogu doprineti zaposleni, pa sledi da je interni marketing u funkciji unapređenja reputacije i konkurentске pozicije.



Interni marketing može da osnaži motivaciju za razmenu znanja, a onda i da olakša praksu razmene znanja (Fang S., Fang S., Chuang M., 2008). Interni marketing mehanizmi, kao što su participiranje u odlučivanju, trening, komunikacija i nagrađivanje, značajno doprinose motivaciji članova organizacije da razmenjuju znanje. Takva motivacija može biti unutrašnja i spoljašnja. Unutrašnja je motivacija ili želja da se znanje razmenjuje u većoj meri zbog zadovoljstva (uživanja), a ne zbog eksternog pritiska ili zahteva. Eksterna motivacija za razmenu znanja je želja ili pritisak da se izvrši razmena znanja zbog potencijalne nagrade (npr. zarada ili napredovanje u karijeri).

Prema gore navedenim autorima, unutrašnja i spoljašnja motivacija za razmenu znanja, determiniše tzv. „ponašanje razmene znanja“. Razlikuje se razmena individualnog znanja, razmena mogućnosti učenja, podsticanje motiva učenja. Razmena individualnog znanja je spremnost da se koristi individualno znanje i iskustvo širom organizacije preko formalnog i neformalnog jezika. Razmena mogućnosti učenja podrazumeva da pojedinac obezbeđuje ekperimentalnu priliku za kolege koji nemaju iskustvo, a sve u cilju razmene znanja. Ohrabrivanje i podsticanje motivisanosti učenja podrazumeva da član kolektiva izražava, otkriva, iznosi, prenosi svoje znanje jasno, da bi ohrabrio kolege da usvoje i nauče njegove veštine.

Na temelju internog marketinga stvara se povoljna klima za usavršavanje i sticanje novog znanja i pojedinaca i preduzeća kao celine. Novo znanje je stalno na meti konkurentskih preduzeća, što zahteva njegovu adekvatnu zaštitu. Naime, znanje koje se stvori u preduzeću i koje se ne štiti na adekvatan način, brzo postaje dostupno rivalima, a time se umanjuje njegov značaj za poboljšanje poslovnih performansi. Upravo interni marketing omogućava da znanje stečeno u preduzeću ima adekvatnu zaštitu. Rekrutovanjem i stvaranjem „radnika znanja“, njihovim međusobnim poverenjem i saradnjom, jačaju intelektualni resursi preduzeća. S druge strane, motivacijom i satisfakcijom zaposlenih, intelektualni, humani resursi i na njima bazirani strukturni i relacioni resursi ostaju u preduzeću.

## 7. ZAKLJUČAK

Održiva konkurentnost preduzeća u eri ekonomije zasnovane na znanju, rezultat je sposobnosti zapo-

slenih, odnosno njihovog znanja. Preduzeće teži efikasnoj i efektivnoj upotrebi svojih resursa, posebno zaposlenih, kako bi se stvorili proizvodi i usluge koji će biti izvor diferenciranja. Efektivna upotreba ljudskih potencijala, omogućava kreiranje i efikasnu upotrebu ostalih elemenata intelektualnog kapitala. To je osnovni razlog centralne uloge upravljanja ljudskim resursima, a posebno, upravljanja znanjem u usmeravanju savremenog preduzeća. U cilju stvaranja i efikasne upotrebe znanja, neophodno je razvijati atmosferu koja će stimulisati zaposlene na razmenu i uvećanje znanja. Imperativ preduzeća koje želi da opstane, raste i razvija se, postaje učenje svakog zaposlenog i preduzeća kao celine.

U fokusu internog marketinga su zaposleni preduzeća. Interni marketing može da doprinese jačanju resursa znanja. To znanje je osnov za inovaciju (proizvoda, procesa, tehnologije, menadžment praksi, nastupa na tržištu itd.). Preduzeća koja potenciraju značaj internog marketinga, zapravo, potenciraju značaj znanja. Ulaganjem u zaposlene, u njihov razvoj i satisfakciju, preduzeća ulažu u poboljšanje svojih performansi. Motivisan i zadovoljan zaposleni delovaće u pravcu realizacije postavljenih ciljeva i poboljšanja svog rada. Interni marketing, svojim doprinosom kreiranju eksplicitnog, organizacionog znanja može da doprinese razvoju intelektualnih resursa, odnosno uvećanju intelektualnog kapitala preduzeća. Međusobnim razumevanjem, poverenjem i saradnjom, zaposleni uče jedni od drugih, usavršavaju se i stiču nova znanja. Time jača baza intelektualnih resursa preduzeća i šansa za dugoročnu egzistenciju u savremenom poslovnom svetu označenom kao era ekonomije znanja.

Interni marketing teži povezivanju i saradnji zaposlenih različitih funkcionalnih područja, prihvatanju marketing pristupa od strane svih zaposlenih, njihovom motivisanju i satisfakciji kako bi kvalitet pružene usluge i isporučenog proizvoda bio što bolji. Na taj način, interni marketing postaje povoljno područje koje omogućava učenje. Koncepti internog marketinga i upravljanja znanjem ne isključuju jedan drugog, već su naprotiv, komplementarni, i rezultiraju sinergetskim efektom, koji se ogleda u uvećanju i razvoju resursa znanja – intelektualnog kapitala. On, se pak, označava ključnom determinantom konkurentске prednosti preduzeća 21. veka.

## Literatura:

1. Al-Ali, N., (2003), *Comprehensive Intellectual Capital Management – step by step*, Wiley, New Jersey
2. Babić-Hodović, V. (2005), „Internal marketing and internal marketing orientation“, *Collection of Papers of School of Economics in Sarajevo*, Vol. 25, str. 115-141.
3. Ballantyne, D., (2000) „Internal relationship marketing: a strategy for knowledge renewal“, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 18, No. 6, str. 274-286.
4. Ballantyne, D., (2003), „A relationship – mediated theory of internal marketing“, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 9, str. 1242-1260.
5. Berry, L. L., (1981), „The employee as customer“, *Journal of Retail Banking*, Vol. 3, No. 1, str. 33-39.
6. Bhatt, D. G., (2001), „ Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people“, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 1, str. 68-75.
7. Chen, M., (2009) The Effect of Knowledge Economy and Internal Marketing on Job Satisfaction in Taiwan's IT Industry, *The Journal of International Management Studies*, Vol. 4, No. 2, August, pp. 116-125.
8. Collins, B., Payne, A., (1991), „Internal marketing: a new perspective for HRM“, *European Management Journal*, Vol. 9, No. 3, str. 261-270.
9. David, B., (2003), „ A Relationship-Mediated Theory of Internal Marketing“, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 9, str. 1242-1260.
10. Fang, S., Fang, S., Chuang, M., *The impact of internal marketing mechanism on knowledge sharing motivation and knowledge sharing behaviour*, www.decisionsciences.org/Proceedings/DSI 2008/docs/122-7090.pdf , pristupljeno 25.11.2012.
11. George, W. R., (1990), „Internal marketing and organiyational behaviour: a partneship in developing customer-conscious employees at every level“, *Journal of Business Research*, Vol. 20, str. 63-70.
12. George, W. R., Grönross, C. (1989), *Developing customer conscious employees at every level – internal marketing*, in Congram, C.A., Friedman, M. L. (Eds), *Handbook of Services Marketing*, AMACOM.
13. Gounaris, P., S., (2006), „Internal market orientation and its measurement“, *Journal of Business research*, Vol. 59, str. 432-448.
14. Grinberg, Dž., Baron, A. R., (1998), *Ponašanje u organizacijama: razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*, Želnid, Beograd
15. Grönross, C., (1994), „From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing“, *Management Decision*, Vol. 32, No. 2, str. 4-20.
16. Janićijević, N., (2008) *Organizaciono ponašanje*, Data status, Beograd
17. Kerste, R., Muizer, A., (2002), *Effective knowledge transfer to SMEs-Lessons from marketing and knowledge management*, Strategic Study B200202, EIM Business&Policy Research, Zoetermeer
18. Kotler, P., Keller, K. L., (2006), *Marketing menadžment*, 12 izdanje, Data status, Beograd
19. Krstić B., Vukadinović, D., (2008), „Upravljanje znanjem kao izvor održive konkurentnosti preduzeća“, *Ekonomске teme*, Vol. 46, No. 3, str. 85-98.
20. Krstić, B., (2007), „Upravljanje performansama ljudskih resursa kao determinanta kreiranja vrednosti i konkurentske prednosti preduzeća“, *Teme*, Vol. 37, No. 2, str. 315-328.
21. Krstić, B., (2009), *Intelektualni kapital i konkurentnost preduzeća*, Ekonomski fakultet Niš
22. Krstić, B., (2012), *Uloga strategijske kontrole u unapređenju poslovnih performansi*, Ekonomski fakultet, Niš
23. Krstić, B., Petrović, B., (2011), „The role of knowledge management in developing capabilities for increasing enterprise's absorptive capacity“, *Facta universitatis, Series: Economics and Organization*, Vol. 8, No. 3, str. 275-286.
24. Krstić, B., Sekulić, V., (2007), *Upravljanje performansama preduzeća*, Ekonomski fakultet, Niš
25. Lee, C., Chen W., (2005), „The effect of internal marketing and organizational culture on knowledge management in the information technology industry“, *International Journal of Management*, Vol. 22, No. 4, str. 661-662.
26. Lings, N. I., Greenley, E. G., (2009), „The impact of internal and external market orientations on firm performance“, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 17, No. 1, str. 41-53.
27. Milisavljević, M., (2006), *Strategijski marketing*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd
28. Nonaka, I., Takeuchi, H., (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University, New York
29. Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N., (2000), „SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation“, *Long Range Planing*, Vol. 33, No. 1, str. 5-34.
30. Paschal, A., Pervaiz, A., (2006), *Internal marketing: perceptions from theory and practice*, Working Paper Series, University of Wolverhampton Business School, No. WP0005/06, ISSN number 1363-6839
31. Pierce N. F., Morgan N. A. (1991), „Internal marketing – the missing half of the marketing programme“, *Long Range Planning*, Vol. 24, No. 1, str. 4-6
32. Piercy, P. N., (2002), „Market-Lead Strategic Change: New Marketing for New Realities“, *The Marketing Review*, Vol. 2, No. 4, str. 385-404.

33. Rafiq, M., Ahmed, K. P., (1993), „The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management“, *Journal of Marketing Management*, Vol. 9, No. 3, July, str. 219-232.
34. Rafiq, M., Ahmed, K. P., (2000), „Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension“, *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 6, str. 449-462.
35. Ratković, M., (2009), „Interni marketing u funkciji povećanja zadovoljstva kupaca“, *Marketing*, Vol. 40, Issue 1, str. 269-275.
36. Stanković, Lj., (2002), *Međuzavisni marketing*, Ekonomski fakultet, Niš
37. Stanković, Lj., Đukić, S., (2009), *Marketing*, Ekonomski fakultet, Niš
38. Stanković, Lj., Radenković – Jocić, D., Đukić, S., (2007), *Unapređenje poslovne konkurentnosti*, Ekonomski fakultet, Niš
39. Steward, T., (2001), *The Wealth of Knowledge – Intellectual Capital and the Twenty-first Century Organization*, Currency, New York
40. Schultz, D. E. (2004), „Building an internal marketing management calculus“, *Interactive Marketing*, Vol. 6, No. 2, str. 111-129.
41. Tansuhaj, P., Randell, D., Cullough, M. J., (1988), „Aservices marketing management model: integrating internal and external marketing functions“, *The Journal of Services Marketing*, Vol. 2, No. 1, str. 31-38.
42. Varey, R. J. (1995), „Internal marketing: a review and som interdisciplinari research chalenges“, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, No. 1, str. 40-63.
43. Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, K. S., Dick, V. R., (2009), „The role of leaders in internal marketing“, *Journal of Marketing*, Vol. 73, No. 2, str. 123-145.
44. Wheatley, E.W. (1987), „Rainmakers, Mushrooms and Immaculate Conception: Internal Marketing for Professional Service Firm Associates“, *Journal of Professional Services Marketing*, 2 4, str.73-82

## Summary:

### Application Complementarity of the Knowledge Management and Internal Marketing Concepts in the Aim of Increasing Enterprise's Intellectual Capital

Bojan Krstić, Ivan Krstić

Enterprise competitiveness in the era of knowledge economy is most directly connected to human and other intellectual resources. Managers and other employees become vital resource in the 21st century, and their knowledge is the key of creating and delivering superior value to the customers. Nowadays, they are one of the most important segments of assets without which enterprise cannot exist. Crucial question for management is how to enlarge other knowledge resources based on human resources knowledge, that is, their economically- relevant form – intellectual capital. Initial hypothesis of this paper is that, internal marketing, which has enterprise's employees in the focus, can create adequate basis for specializing and enlarging knowledge resources – intellectual resources or intellectual capital as a key factor of competitiveness in the era of knowledge economy. Knowledge management is observed as a segment of intellectual capital management process within an enterprise, with aim to direct the efficient usage

of all kinds of knowledge (individual, group-team, organizational) in order to create new business opportunities and successful commercialisations of products/services. The aim of this paper is to indicate that complementary application of the concept of internal marketing and the concept of knowledge management may result in synergetic effect of enlargement and specialisation of the knowledge resources – intellectual capital. In the paper we use methods of scientific observation, testing and connecting, as well as methods of analysis and synthesis. The purpose of obtained results application and conclusions from this research is to show to the enterprise management the importance of simultaneous effective application of internal marketing concept and knowledge transfer through processes and practices of knowledge management.

**Keywords:** employees, knowledge, knowledge management, internal marketing, intellectual capital

**Kontakt:**

**Bojan Krstić,**

Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu,

bojan.krstic@eknfak.ni.ac.rs