

ČETRТА ТЕМА:
 TRŽENJE V
 DINAMIČNEM,
 KONKURENČNEM
 IN TEHNOLOŠKEM
 OKOLJU

Ali stopnja konkurenčnosti v
 okolju organizacije vpliva na
 intenzivnost uporabe
 aktivnosti s področja
 internega marketinga?

1. UVOD

V zadnjih nekaj letih se je za koncept internega marketinga začelo zanimati vse več avtorjev (Sasser, Arbeit, 1976; Pope, 1979; Groenroos, 1981; Berry, 1981; Gummesson, 1985; Khan, 1985; Flipo, 1986; Drucker, 1987; Kline, 1987; Thomson, 1990; Piercy, Morgan, 1991; Halal, Geranmayeh, Pourdehnad, 1993). Hkrati so odlične organizacije po vsem svetu začele uporabljati interni marketing kot strateško orodje za doseganje boljših rezultatov (George, Groenroos, 1989; Jančič, 1990; Sfiligoj, 1994). Nedvomno pa neurejenost in premajhna uporabnost znanj na tem področju zahtevata intenzivno empirično raziskovanje. Zaradi tega sta se avtorja lotila empirične raziskave, s katero sta želela identificirati nekatere vidike statusa internega marketinga v organizacijah v Sloveniji in s tem prispevati k skladu znanj na tem področju.

2. CILJI PRISPEVKA

V uvodnem delu avtorja:

- prikazujeta gibanja, ki so privedla do uporabe marketinških znanj na internih trgih organizacij,
- opredeljujeta koncept internega marketinga kot poslovno filozofijo in kot proces in
- poudarjata odnos med vložki na področju zunanjega in internega marketinga.

V empiričnem delu prispevka pa predstavljata rezultate preliminarne empirične raziskave, s katero ugotavljata zvezo med stopnjo konkurenčnosti okolja, v katerem te organizacije delujejo, in uporabo internega marketinga v organizacijah v Sloveniji.

dr. Boris Snoj, Ekonomsko-poslovna fakulteta,
 Univerza v Mariboru
 mag. Damijan Mumel, Ekonomsko-poslovna
 fakulteta, Univerza v Mariboru

3. GIBANJA, KI SO PRISPEVALA K RASTI POMENA INTERNIH TRGOV V ORGANIZACIJAH

Marketinško okolje organizacij se je v zlasti v zadnjih petnajstih letih vse bolj izrazito spreminjalo. Te spremembe so močno vplivale na razvoj znanj s področja menedžmenta v organizacijah. Med spremembe v okolju, ki so bistveno vplivale na pomen znanj s področja internega marketinga v organizacijah nedvomno sodijo:

- globaliziranje konkurence na svetovnih trgih,
- liberaliziranje mednarodne menjave,
- vse hitrejši tehnološki razvoj,
- pojav informacijske družbe oziroma hkraten pojav storitvene družbe,
- višja stopnja samozavesti odjemalcev hkrati z večanjem možnosti izbire med najrazličnejšimi ponudniki najrazličnejših izdelkov (izdelkov v najširšem smislu besede) (Christopher, 1992; Snoj, 1995).

Globaliziranje konkurence, liberaliziranje mednarodne menjave, tehnološki razvoj in podobna gibanja so povzročila nastanek storitvene družbe oziroma družbe, poimenovane po dominantni tehnologiji današnjega časa kot informacijska družba (Wilson, 1988, str.10). Kar šteje v takšni družbi, ni gola fizična moč, temveč intelektualno, strokovno znanje, ki temelji na moči informacij in storitev. Izdelki kot rezultati človeškega dela in objekti menjavanja med različnimi udeleženci so se iz relativno enostavnih celot, v katerih so dominirale ali fizične ali storitvene (procesne) sestavine, razvili v kompleksne sisteme. Ti sistemi izhajajo iz tako imenovanega procesa razgrajevanja drugih, predhodnih izdelkov (angl. "splintering process") (Bhagwati, 1987, str. 21; Snoj, 1992, str.27).

S spreminjanem razmer so se hkrati spreminjali tudi odjemalci. Postajali so vse zahtevnejši. Začeli so povečevati svoja pričakovanja v zvezi z minimalno, zanje še sprejemljivo ravnijo kakovosti katerihkoli izdelkov, ki so jim na voljo.

Rezultati raziskav kažejo, da so ta gibanja povzročila preusmeritev vodilnih organizacij ponudnikov v intenziviranje storitvenih sestavin v njihovih izdelkih zato, da bi dosegli dolgoročne konkurenčne prednosti (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1990; Christopher, 1992). Dejstvo je namreč, da se tehnološke oziroma funkcionalne, "trde" sestavine konkurirajočih znamk izdelkov med seboj vse manj razlikujejo. Takšno gibanje je posledica dejstva, da je tehnološke značilnosti izdelkov vse lažje posnemati. To pa ne velja, oziroma vsaj kratkoročno ne, za možnost posnemanja visoke ravni izvajanja "mehkih", storitvenih sestavin v izdelkih konkurentov. Z drugimi besedami, skoraj nemogoče je čez noč izvajanje storitev dvigniti na takšno raven, za katero je značilen pozoren, razumevajoč, točen, individualiziran odnos do odjemalcev. Sestavine v izdelkih, ki zahtevajo neposredno človeško aktivnost, pogosto potrebujejo dolgoročno sistematična vlaganja v

menedžment človeških virov. Takšna vlaganja pa nikakor ne morejo kratkoročno prinesiti koristi.

Vse več je organizacij ponudnikov, ki zaradi takšnih dogajanj poskušajo kar najbolje izkoristi možnosti iz okolja, hkrati pa tudi optimirati še neizkoriščene notranje sposobnosti na področju človeških virov. Odlične organizacije se vse bolj zavedajo dejstva, da se na področju zaposlovanja dobrih strokovnjakov trgi prodajalcev delovnih mest vse bolj spreminjajo v trge kupcev dobrih sodelavcev (Berry, 1981; Drucker, 1987; Jančič, 1990).

Toda organizacije ne obremenjuje zgolj zaposlovanje novih sposobnih sodelavcev, pač pa tudi, če ne še bolj, ohranjanje najboljših starih sodelavcev. Zato se vse več organizacij osredotoča na razvijanje notranjih trgov človeških virov in na pozoren, topel, skrben in individualiziran odnos z njimi zato, da bi si dolgoročno zagotovili učinkovit potencial za reševanje strateških problemov (Svetlik, 1985; Jančič, 1990).

4. INTERNI MARKETING KOT NARAVNA POSLEDICA SPREMENB

Poleg že omenjenih gibanj je koncept internega marketinga črpal znanja tudi iz "teorije pravičnosti" (Huseman, Hatfield, 1990, str. 98-99, v: Jančič 1990, str. 126). Ta teorija temelji na treh glavnih predpostavkah:

- zaposleni presojujejo svoje razmerje oziroma povezanost z organizacijo s pomočjo primerjave vrednosti, ki jih ponujajo organizaciji, z vrednostmi, ki jih dobe od organizacije;
- če vrednosti, ki jih ponujajo, niso enakovredne vrednostim, ki jih dobivajo, imajo občutek, da si jih ne zaslužijo. Daje jih občutek krivde, ki ga poskušajo kompenzirati;
- nasprotno pa, če imajo občutek, da so dobili manj, kot so dali, potem si bodo prizadevali za pošteno, etično menjavo.

Tovrstne ugotovitve kažejo, da je marketing v generičnem smislu, kot ga je predstavil Kotler že leta 1972, možno uporabiti tudi v menjavah posebnih izdelkov (rezultatov dela) med ljudmi zaposlenimi znotraj organizacij.

Po Juranovi TRILOGIJI (1989) deluje vsak zaposleni posameznik v organizaciji v treh vlogah:

- kot dobavitelj rezultatov svojega dela sodelavcem,
- kot proizvajalec rezultatov svojega dela,
- kot odjemalec rezultatov dela sodelavcev.

Tako ima vsak posameznik v organizaciji v zvezi z rezultati svojega dela svoje interne odjemalce. Vsak zaposleni je različno intenzivno povezan tudi z eksternimi odjemalci. Še posebej intenzivna je ta povezava pri kontaktnem osebju. Hkrati je vsak posameznik tudi interni odjemalec rezultatov dela nekaterih drugih sodelavcev v organizaciji.

Tradicionalna marketinška znanja se torej vse bolj preusmerjajo v harmoniziranje vrednot, potreb, pričakovanj in preferenc med dvema osnovnima skupinama trgov, in sicer:

- eksternih trgov in
- internih trgov (Snoj, 1995, str. 19).

5. OPREDELITEV INTERNEGA MARKETINGA

Marketinška znanja so začeli uporabljati na področju internih trgov v organizacijah šele po tem, ko so začeli v poslovanju organizacij obravnavati koncept marketiga kot strateški koncept (Jančič, 1990, str. 129).

Prve ideje o uporabi znanj s področja marketinga v menjalnih procesih znotraj organizacij so se pojavile v marketingu storitev (Groenroos, 1981; Berry, 1981; Flipo, 1986; Gummesson, 1987; Mudie, 1987). V storitvenih organizacijah so uporabljali znanja internega marketinga predvsem pri ugotavljanju potreb po usposabljanju zaposlenih in pri odpravljanju problemov s področja vedenja kontaktnega osebja na prodajnih mestih bank, v javnem prevozu in sorodnih storitvenih dejavnostih (Piercy, Morgan, 1991, str.83). Storitvene dejavnosti so, kot izrazito delovno intenzivne dejavnosti, postale inkubator znanj iz internega marketinga preprosto zato, ker je kakovost storitev neposredno odvisna od ravni delovanja njihovih izvajalcev in tako posledično torej od delovnega ozračja, zadovoljstva z delom, kulture dialoga, identifikacije z organizacijo in podobnega (Snoj, 1992, str.242). Tovrstni koncepti pa imajo veliko skupnega s kakovostjo menjavanja znotraj organizacij.

Znanja s področja internega marketinga je možno uporabiti v katerikoli organizaciji, saj v vsaki potekajo številne menjave najrazličnejših vrednosti med najrazličnejšimi internimi udeleženci. Še več, področje internega marketinga, po rezultatih raziskave izvedene med najuspešnejšimi organizacijami v razvitih deželah, pomeni najbolj obetavno področje menedžmenta v organizacijah (Vanovšek, 1995, str.3).

Interni marketing v organizacijah je uporabljanje marketinških načel in znanj, ki je usmerjeno v menedžment zaposlenih v teh organizacijah (Snoj, 1995, str. 258). Zaposleni tako postanejo interni odjemalci organizacije in hkrati tudi njene primarne ciljne skupine.

Temeljni cilj internega marketinga je ustvarjanje medsebojnega razumevanja in zaupanja med različnimi interesnimi skupinami v organizacijah, zato da bo organizacija uspešno delovala v okolju. To ozračje ustvarjajo z nenehnim menjavanjem najrazličnejših celot vrednosti (internih izdelkov), ki zagotavljajo harmoniziranje organizacij kot celot pri doseganju njihovih strateških usmeritev.

Interni marketing je treba razumeti vsaj v dvojnem smislu:

- kot poslovno filozofijo in
- kot proces.

V središču filozofije internega marketinga je marketinški menedžment človeških virov v organizacijah (George, 1990, str.64). Po tej sodbi lahko menedžment svoje interne ciljne skupine najbolje motivira za to, da v svojem delu kar najbolj upoštevajo zunanje odjemalce, če deluje nanje z aktivnostmi internega marketinga. Izhodišče te filozofije je skrbna, posamezniku namenjena pozornost, za katero je značilno najboljše možno harmoniziranje potreb vseh struktur zaposlenih s potrebami organizacije kot celote. Gre za mehak, po meri ukrojen menedžerski pristop, ki motivira zaposlene posameznike, da izražajo svojo individualnost v smereh, ki koristijo organizaciji kot celoti.

Interni marketing pa je tudi celovit proces menedžmenta, sestavljen iz različnih aktivnosti. Te dejavnosti menedžerji uporabljajo kot sredstva za harmoniziranje potreb med različnimi skupinami in posamezniki v kolektivu oziroma za harmoniziranje njihovih potreb s potrebami organizacije kot celote. Če so zadovoljene njihove osebne potrebe, bodo zaposleni posamezniki v vlogah internih dobaviteljev motivirani za zadovoljevanje potreb tako njihovih internih kot eksternih odjemalcev.

6. PRELIMINARNA RAZISKAVA

6.1. Izhodišče preliminarnih raziskav

Nekateri avtorji (Gummesson, 1987; Flipo, 1986; Kline, 1987; George, 1990) poudarjajo, da je uspešno upravljanje internega marketinga nujen pogoj za uspešno upravljanje (menedžment) eksternega marketinga. Osnovni princip, na katerem temelji zgornja trditev je: če menedžment želi, da se zaposleni posvetijo odjemalcem, potem morajo najprej harmonizirati potrebe zaposlenih. Z drugimi besedami: uspešne spremembe v organizaciji so pogoj za uspešnost organizacije navzven.

Osnovni cilj raziskave ni bil raziskovanje teh argumentov, ampak sva poskušala raziskati odnos med stopnjo konkurenčnosti v zunanjem okolju organizacij in uporabo internega marketinga.

6.2. Osnovna predpostavka

Organizacije, ki delujejo v okolju, ki je visoko konkurenčno, so prisiljene intenzivno uporabljati eksterni marketing. Zaradi tega tipični izvozniki posvečajo več pozornosti internemu marketingu kakor organizacije, ki so financirane iz državnega proračuna in se zaradi tega ne ubadajo z dejansko konkurenco.

6.3. Hipoteze

Za odgovor na osnovni raziskovalni problem smo oblikovali šest specifičnih ničelnih hipotez.

- H1: V oceni izvajanja upoštevanih aktivnosti s področja internega marketinga ni razlik med tipičnimi izvozniki in proračunsko financiranimi organizacijami.
- H2: V oceni pogostosti izvajanja upoštevanih aktivnosti s področja internega marketinga ni razlik med tipičnimi izvozniki in proračunsko financiranimi organizacijami.
- H3: V oceni koristnosti izvajanja upoštevanih aktivnosti s področja internega marketinga ni razlik med tipičnimi izvozniki in proračunsko financiranimi organizacijami.
- H4: V oceni pripravljenosti za izvajanje upoštevanih aktivnosti s področja internega marketinga ni razlik med tipičnimi izvozniki in proračunsko financiranimi organizacijami.
- H5: V oceni stopnje konkurenčnosti ciljnega trga ni razlik med tipičnimi izvozniki in proračunsko financiranimi organizacijami.
- H6: Med oceno stopnje konkurenčnosti na ciljnim trgu in številom aktivnosti s področja internega marketinga, ki jih organizacije izvajajo, ni statistično pomembne korelacije.

V vprašalniku so bile zajete naslednje aktivnosti s področja internega marketinga:

- (1) Različne oblike usposabljanja zaposlenih.
- (2) Pomoč nadrejenih pri udejanjanju znanj, ki jih zaposleni pridobijo pri usposabljanju.
- (3) Komuniciranje v organizaciji z uporabo občil.
- (4) Upravljanje človeških virov.
- (5) Sodelovanje in vključevanje zaposlenih v oblike zunanjega komuniciranja ter obveščanje zaposlenih z najpomembnejšimi sporočili, ki jih organizacija daje navzven.
- (6) Raziskovanje internih trgov.

V oblikovanju skupkov aktivnosti s področja internega marketinga sva upoštevala aktivnosti, ki jih najpogosteje navajajo v marketinški literaturi (Thomson, 1990; Jančič, 1990; George, 1990; Piercy, Morgan, 1991; Halal, Geranmayeh, Pourdehnad, 1993).

6.4. Postopek zbiranja podatkov

V raziskavo je bilo zajetih:

- a) dvajsetih največjih izvoznih podjetij v Sloveniji, ki izvažajo večino izdelkov v visoko konkurenčno okolje EU in severne Amerike;
- b) dvajset naključno izbranih organizacij, ki so financirane iz proračuna in delujejo v relativno nekonkurenčnem okolju.

Podatki so bili zbrani z vprašalnikom, poslanim po pošti. Naslovljen je bil na generalne direktorje ali vodje organizacij, ki zaradi svojega vodilnega položaja najbolje poznajo

organizacijo in zato najbolj kompetentni za izpolnjevanje vprašalnika.

Od 40 poslanih vprašalnikov jih je bilo vrnjenih 19 (10 iz proračunsko financiranih organizacij in 9 od izvoznikov).

Vprašalnik je vseboval šest tipičnih skupin aktivnosti s področja internega marketinga. Teh šest skupin so vodilni delavci ocenjevali po naslednjih kriterijih:

- (1) ali posamezno skupino aktivnosti s področja internega marketinga v organizaciji izvajajo ali ne;
- (2) kako pogosto izvajajo posamezno skupino aktivnosti s področja internega marketinga;
- (3) oceno koristnosti posamezne skupine aktivnosti s področja internega marketinga;
- (4) pripravljenost (interes) za izvajanje posamezne skupine aktivnosti s področja internega marketinga.

Razen tega so ocenjevali stopnjo konkurenčnosti na ciljnim trgu.

6.5. Rezultati

Tabela 1: Ocene izvajanja posameznih aktivnosti s področja internega marketinga in pomembnost razlik med izvozniki in proračunsko financiranimi organizacijami

	Rank Sum		U	Z	p-level
	proračunsko financirane organizacije	izvozniki			
različne oblike usposabljanja zaposlenih ...	90.00	100.00	45.00	0.000	1.000
pomoč nadrejenih pri udejanjanju znanj ...	90.00	100.00	45.00	0.000	1.000
komuniciranje v organizaciji z uporabo občil	90.00	100.00	45.00	0.000	1.000
upravljanje človeških virov	90.00	100.00	45.00	0.000	1.000
sodelovanje in vključevanje zaposlenih ...	85.00	105.00	40.00	-.408	.683
raziskovanje internih trgov	64.50	125.50	19.50	-2.082	.037

Na osnovi rezultatov Mann Whitneyevega U testa (tabela 1), je hipoteza 1 sprejeta za vse aktivnosti s področja internega marketinga, razen za aktivnost "raziskovanje internih trgov".

Tabela 2: Ocena pogostosti izvajanja posameznih aktivnosti s področja internega marketinga in pomembnost razlik med izvozniki in proračunsko financiranimi organizacijami

	proračunsko financirane organizacije		izvozniki	t-value	p
	Mean	Mean			
različne oblike usposabljanja zaposlenih ...	3.78	4.10	-.639	.531	
pomoč nadrejenih pri udejanjanju znanj ...	3.44	3.60	-.393	.699	
komuniciranje v organizaciji z uporabo občil	3.89	4.20	-.862	.401	
upravljanje človeških virov	3.89	4.10	-.605	.553	
sodelovanje in vključevanje zaposlenih ...	3.56	3.60	-.104	.918	
raziskovanje internih trgov	1.56	3.00	-3.036	.007	

Na osnovi rezultatov t-testa je hipoteza 2 sprejeta za vse aktivnosti s področja internega marketinga, razen za aktivnost "raziskovanje internih trgov".

Tabela 3: Ocena koristnosti posamezne aktivnosti s področja internega marketinga in pomembnost razlik med izvozniki in proračunsko financiranimi organizacijami

	proračunsko financirane organizacije		t-value	p
	Mean	Mean		
različne oblike usposabljanja zaposlenih ...	4.67	4.80	-.631	.537
pomoč nadrejenih pri udeležanju znanj ...	4.33	4.50	-.513	.615
komuniciranje v organizaciji z uporabo občil	4.67	4.30	1.156	.264
upravljanje človeških virov	4.78	5.00	-1.599	.128
sodelovanje in vključevanje zaposlenih ...	4.33	4.00	.946	.357
raziskovanje internih trgov	2.11	4.20	-3.953	.001

Na osnovi rezultatov t-testa je hipoteza 3 sprejeta za vse aktivnosti s področja internega marketinga, razen za področje "raziskovanje internih trgov".

Tabela 4: Pomembnost razlik v oceni pripravljenosti za izvajanje posameznih aktivnosti internega marketinga med izvozniki in proračunsko financiranimi organizacijami:

	proračunsko financirane organizacije		t-value	p
	Mean	Mean		
različne oblike usposabljanja zaposlenih ...	3.89	4.00	-.218	.830
pomoč nadrejenih pri udeležanju znanj ...	3.22	3.90	-1.881	.077
komuniciranje v organizaciji z uporabo občil	3.78	3.90	-.432	.671
upravljanje človeških virov	4.00	4.20	-.579	.570
sodelovanje in vključevanje zaposlenih ...	3.33	3.70	-.820	.424
raziskovanje internih trgov	1.89	3.50	-3.951	.001

Na osnovi rezultatov t-testa je hipoteza 4 sprejeta za vse aktivnosti s področja internega marketinga razen za aktivnost "raziskovanje internega marketinga".

Tabela 5: Pomembnost razlike v oceni stopnje konkurenčnosti okolja, v katerem organizacija deluje, med izvozniki in proračunsko financiranimi organizacijami:

	proračunsko financirane organizacije		t-value	p
	Mean	Mean		
ocena stopnje konkurenčnosti	2.33	3.80	-4.248	.001

Na osnovi rezultatov t-testa je hipoteza 5 zavržena.

Tabela 6: Korelacija med oceno stopnje konkurenčnosti okolja in številom aktivnosti s področja internega marketinga, ki jih organizacije izvajajo:

$r = .5100$
$p = .026$

Pearsonov koeficient korelacije $r=0.51$ je pomemben na nivoju $p=0.026$, zato je hipoteza 6 zavržena.

7. SKLEPI

- (1) Rezultati raziskave kažejo, da med izvozniki in proračunsko financiranimi organizacijami ni razlik

glede izvajanja aktivnosti s področja internega marketinga, ki so upoštevane v raziskavi. Edina izjema so aktivnosti raziskovanja internega marketinga, ki se pojavljajo statistično pomembno višje pri izvozniki glede na naslednje kriterije:

- izvajanje posamezne aktivnosti s področja internega marketinga;
 - pogostost izvajanja posamezne aktivnosti s področja internega marketinga;
 - koristnost posameznega področja aktivnosti s področja internega marketinga;
 - pripravljenost za izvajanje posamezne aktivnosti s področja internega marketinga.
- (2) Izvozniki ocenjujejo stopnjo konkurenčnosti na svojem ciljnim trgu pomembno višje kakor proračunsko financirane organizacije.
- (3) Med oceno stopnje konkurenčnosti in številom aktivnosti s področja internega marketinga obstaja statistično pomembna korelacija.

Glede na dobljene rezultate **osnovna predpostavka**, da organizacije, ki delujejo v visoko konkurenčnem okolju, posvečajo več pozornosti internemu marketingu v primerjavi s proračunsko financiranimi organizacijami, **ni bila sprejeta**.

Razlog, da obstajajo med aktivnostmi s področja internega marketinga statistično pomembne razlike med izvozniki in proračunsko financiranimi organizacijami samo na področju raziskovanja internih trgov, je morda v razumevanju koncepta internega marketinga. Raziskovanje internih trgov je namreč edina skupina aktivnosti s področja internega marketinga v vprašalniku, ki je očitno predpostavljala uporabo marketinške filozofije. Vse druge aktivnosti, ki sicer sodijo na področje internega marketinga, lahko v organizacijah tehnično izvajajo tudi brez eksplicitno poudarjene marketinške perspektive.

Ob upoštevanju visokega odstotka vrnjenih anket predvidevava, da je interni marketing področje, ki v raziskavo zajete organizacije nedvomno zanima. Še več, v odzivu (številu vrnjenih anket) ni pomembne razlike med obema skupinama organizacij, čeprav sva, izhajajoč iz osnovne predpostavke raziskave, pričakovala slabši odziv proračunsko financiranih organizacij.

7.1. Omejitve

- Raziskava je bila izvedena na omejenem številu organizacij, torej je posploševanje rezultatov na organizacije, ki v raziskavi niso bile zajete, lahko zgolj špekulativno, saj v raziskavo zajete organizacije ne pomenijo vzorca organizacij v Sloveniji.
- Hipoteze v raziskavi predstavljajo zgolj osnovno raven, ki jo je treba še naprej razvijati in dopolnjevati.

Povzetek

Strateška uporaba marketinških znanj je povzročila njihovo uveljavljanje tudi na posebnih trgih organizacij – na njihovih internih (notranjih) trgih. Ker gre za relativno svežo usmeritev, je za znanstveno utemeljevanje njene uporabnosti potrebnih veliko empiričnih preverjanj in ugotavljanj. Zato da bi prispevala k nastajajočemu znanju na tem obetavnem in zanimivem področju za izboljšanje uspešnosti menedžmenta v organizacijah, sta se avtorja lotila raziskave odnosa med stopnjo konkuriranja v zunanjem okolju dveh značilnih vrst organizacij v Sloveniji in njihovo uporabo aktivnosti internega marketinga.

Abstract

The strategic usage of marketing knowledge caused using this knowledge on a particular organisations' markets - on their internal markets. Because this is one of the newest orientations it need a lot of empirical verifying.

To contribute to this new, interesting and promising field of knowledge for improving the successfulness the management in organisations, the authors researched the relationship between the level of competitiveness of the external environment of the organisations in Slovenia and their usage of the internal marketing activities.

Literatura:

- Berry L., 1981. The Employee as Customer. *Journal of Retail Banking*, Vol. III, June, 64-73.
- Bhagwati J., 1987. International Trade in Services and its Relevance for Economic Development, in Giardini, O., ed., 1987, *The Emerging Service Economy*. Pergamon Press, Oxford.
- Christopher M., 1992. *The Customer Service Planner*. Butterworth-Heinemann.
- Drucker P., 1987. *The Frontiers of Management*. Heinemann, London.
- Flipo J.P., 1986. Service firms: Independence of External and Internal Marketing Strategies. *European Journal of Marketing*, 20, 5-14.
- George W., Grönroos, C., 1989. Developing Customer-Conscious Employees At Every Level-Internal Marketing. *Handbook of Services Marketing*. Carole A. at al., AMACOM, New York.
- George W., 1990. Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level. *Journal of Business Research*, 63-70.
- Grönroos C., 1981. Internal Marketing – an Integral Part of Marketing Theory, in Donnelly et al., eds., *Marketing of Services*, AMA Proceedings, Chicago.
- Gummesson E., 1985. Applying Service Concepts in the Industrial Sector: Towards a New Concept of Marketing, in Grönroos and Gummesson: *Service Marketing, Nordic School Perspective*, University of Stockholm.
- Gummesson E., 1987. The New Marketing-Developing Long-Term Interactive Relationships. *Long Range Planning*, Vol. 20, No. 4, 10-20.
- Halal W., Geranmayeh, A., Pourdehnad, J., 1993. *Internal Markets*. Wiley, New York.
- Jančič Z., 1990. Marketing strategija menjave. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana.
- Juran J., 1989. *Juran on Leadership for quality – An Executive Handbook*. The Free Press, New York.
- Kahn A., 1985. Internal Marketing: The Case of Swedish Savings Banks in Gronroos in Gummesson eds., *Service Marketing – Nordic School Perspective*, University of Stockholm.
- Kline M., 1987. Interno trženje – pot za aktiviranje človeških virov v organizaciji. *Media marketing*, Ljubljana, June, 18.
- Kotler P., 1972. A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 36, April, 46-54.
- Mudie M., 1987. Internal Marketing: cause of concern. *Quarterly review of Marketing*, 21-24.
- Piercy N., Morgan, N., 1991. Internal Marketing-The Missing Half of the Marketing Programme. *Long Range Planning*, Vol. 24, No. 2, 82-93.

- Pope N., 1979. Mickey Mouse Marketing. *American Banker*, 144, July 25.
- Sasser W., Arbeit, S., 1976. Selling Jobs in the Service Sector. *Business Horizons*, June, 61-65.
- Sfiligoj N., 1994. Interni marketing. *MM*, June, 30-31.
- Snoj B., 1992. Storitve v menjalnih procesih in model primerjalne analize njihove kakovosti na primeru zdravilišč republike Slovenije. Doctoral dissertation, School of Business and Economics Maribor.
- Snoj B., 1995. The Profiles of Importance of Service Quality Components in Helath Spas. *Der Markt*, 95-104.
- Snoj B., 1995. Internal marketing in Organisations From Tourist Industry. *Marketing in Tourism*, Seminar brochure, 19-20.
- Svetlik I., 1985. Brezposelnost in zaposlovanje. *Delavska enotnost*, Ljubljana.
- Thomson K., 1990. *Employee Revolution*. Pitman Publishing, London.
- Vanovšek V., 1995. Interni marketing na primeru pošte Slovenije. School of Business and Economics Maribor.
- Wilson I., 1988. Competitive Strategies for Service Business, *Long Range Planing*, 21, 6, 8-13.