

OSVETLITEV MARKETINŠKEGA UPRAVLJANJA Z VIDIKA INTERNEGA MARKETINGA

Članek, ki je del širše teoretično-aplikativne razprave, prikazuje temeljne poteze internega marketinga, ki je kot enakovredna vzporednica eksternega marketinga nujna osnova za uspešnost tako profitne kot tudi neprofitne organizacije, v našem primeru Znanstvenoraziskovalnega centra Slovenske akademije znanosti in umetnosti oz. njegove enote, Inštituta za slovenski jezik Frana Ramovša.

Cet article, extrait d'un exposé plus large de théorie appliquée, présente les principaux traits du marketing interne, devant se dérouler parallèlement au marketing externe et étant une base nécessaire au succès des organisations aussi bien à but lucratif que non-lucratif. Dans notre cas, nous traiterons du Centre de la recherche scientifique de l'Académie slovène des sciences et des arts, et plus précisément encore de l'une de ses unités, l'Institut de la langue slovène Fran Ramovš.

O Namen in oris pričujočega pisnega izdelka

Pričujoči pisni izdelek^o (z naslovom **Marketing v neprofitni organizaciji** in s podnaslovom **Analitični prikaz marketinškega upravljanja ob primeru knjige Enobesedna imena slovenskih podjetij, ki jo je izdal Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša Znanstvenoraziskovalnega centra SAZU kot enota neprofitne organizacije**)¹ je bil izpitna naloga za predmet Trženje in tržno komuniciranje, ki je eden od predmetov v interdisciplinarnem programu mojega podiplomskega študija (oddana in obranjena v marcu 1994).

Analitični prikaz marketinškega upravljanja na le majhnem segmentu sicer obširnega raziskovalnega programa, značilnega za ZRC SAZU oz. za njegovo enoto, Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša, mi je bil dovoljen, ker je moja sedanja in perspektivna primarna strokovna usmerjenost jezikovnokomunikološka, torej jezikoslovna, in ne marketinško-upravljaljska; iz takšne zamejenosti izhajajoča posledica je tudi ta, da so nekateri parametri marketinškega upravljanja, procesi in dejstva prikazani podrobneje, drugi pa so le omenjeni. Mentorici in predavateljici prof. dr. Nadi Sfiligoj se za dovoljeni pristop lepo zahvaljujem; pomeni možnost približanja marketinškoupjavljavske tematike mojemu ožjemu strokovnemu, jezikoslovnemu področju in s tem zame večjo osmislitev študija tega predmeta, saj mi kot avtorici knjiga Enobesedna imena slovenskih podjetij pomeni temeljno podlago za podiplomski študij poslovnoimenoslovne oz. jezikovnokulturne problematike. Konkretno aplikativno tematiko sem obravnavala v soglasju z vodstvom Inštituta:

sedanjo predstojnico dr. Varjo Cvetko Orešnik (od leta 1992 dalje) in dr. Vladimirjem Nartnikom, upravnikom Inštituta v letih 1989-1991, tj. v času sprejema moje raziskave v tiskovni program Inštituta in izida knjižice Enobesedna imena slovenskih podjetij.

Naloga ima 3 dele:

1. del, uvod, je zelo strnjena Teoretična predstavitev marketinškega upravljanja z navedbo izbranega modela njegovega prikaza v neprofitnih organizacijah.
2. del, aplikacija teorije na konkretni primer, je Prikaz marketinškega upravljanja v konkretni neprofitni organizaciji po parametrih Kotlerjevega modela oz. tako obdelan Analitični prikaz marketinškega upravljanja ob primeru knjige Enobesedna imena slovenskih podjetij, ki jo je izdal Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša Znanstvenoraziskovalnega centra SAZU kot enota neprofitne organizacije Znanstvenoraziskovalnega centra SAZU.
3. del je Osvetlitev marketinškega upravljanja z vidika internega marketinga.

Podrobneje kaže **vsebino celotnega prispevka** naslednji pregled:

0 Namen in oris pričujočega pisnega izdelka

1 Teoretična predstavitev marketinškega upravljanja

1.1 Opredelitev pojma

1.2 Kratek oris razvoja pojava in izraza

1.3 Osnovni pojmi marketinškega upravljanja in odnosi med njimi

1.4 Prenos marketinškega koncepta iz profitnih tudi v neprofitne organizacije

1.4.1 Specifičnosti neprofitnih organizacij

1.4.2 Analiza organizacij glede na dovzetnost za marketinško upravljanje

1.5 Prikaz Kotlerjevega modela marketinškega upravljanja v (neprofitnih) organizacijah (shema)

2 Prikaz marketinškega upravljanja v konkretni neprofitni organizaciji – Analitični prikaz marketinškega upravljanja ob primeru knjige Enobesedna imena slovenskih podjetij, ki jo je izdal Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU kot enota neprofitne organizacije ZRC SAZU

2.1 Poslanstvo z opredelitvijo ciljev in nalog

2.1.1 Poslanstvo ZRC SAZU

2.1.2 Poslanstvo Inštituta za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU

2.1.3 Poslanstvo knjige Enobesedna imena slovenskih podjetij

2.2 Analiza okolja z analizo virov

2.2.1 Analiza okolja

2.2.1.1 Interno okolje

2.2.1.2 Tržno okolje

- 2.2.1.3 Konkurenčno okolje
- 2.2.1.4 Javno okolje
- 2.2.1.5 Širše družbeno okolje
- 2.2.2 Analiza virov (SWOT-analiza)
 - 2.2.2.1 Prednosti
 - 2.2.2.2 Slabosti
 - 2.2.2.3 Grožnje
 - 2.2.2.4 Priložnosti
- 2.3 Izbira marketinške strategije
 - 2.3.1 Izbira ciljnih trgov
 - 2.3.2 Konkurenčno pozicioniranje
 - 2.3.3 Marketinški splet za (intelektualne) storitve
 - 2.3.3.1 Storitve oz. izdelki
 - 2.3.3.2 Procesiranje
 - 2.3.3.3 Mesto menjave
 - 2.3.3.4 Cena
 - 2.3.3.5 Ljudje
 - 2.3.3.6 Promocijski splet
 - 2.3.3.6.1 Komuniciranje z javnostmi
 - 2.3.3.6.2 Publiciteta
 - 2.3.3.6.3 Pospeševanje prodaje
 - 2.3.3.7 Fizični dokazi
 - 2.4 Organizacijska oblika
 - 2.5 Oblikovanje sistemov
 - 2.5.1 Marketinški informacijski sistem
 - 2.5.2 Marketinško planiranje
 - 2.5.3 Sistem marketinške kontrole
- 3 Osvetlitev marketinškega upravljanja z vidika internega marketinga
 - 3.1 Stopnja usmeritve marketinga
 - 3.2 Integrirani marketing
 - 3.3 Pomen internega marketinga
 - 3.3.1 Model internega marketinškega spleta
 - 3.3.2 Organizacijska kultura
 - 3.3.3 Etika v podjetništvu
 - 3.3.4 Pomen internega marketinga ob konkretnem primeru
 - 3.4 Za sklep izpitne naloge
- Opombe
- Literatura

V tem članku sta predstavljena le prvi in tretji, torej splošnejša dela naloge (enoti 1 in 3 ter njune podenote).

1 TEORETIČNA PREDSTAVITEV MARKETINŠKEGA UPRAVLJANJA

1.1 Opredelitev pojma

"Marketing je predvsem sodobna poslovna politika oziroma praksa, ki povezuje ponudbo dobrin in storitev (proizvodnjo) s povpraševanjem (porabo) po njih."² Drugače povedano: Marketing je "povezovalni člen med ponudbo in povpraševanjem"³, pri čemer je povpraševanje mogoče le ugotavljati, mogoče pa ga je tudi ustvarjati; po mnenju vodilnih sodobnih teoretikov trženja je ustvarjanje povpraševanja končni cilj sodobne trženjske strategije, odkoder formulacija, "da je trženjsko upravljanje konec koncev upravljanje s povpraševanjem";⁴ za družbeno pošteno poslovanje je bistvenega pomena, da je usmerjanje in ustvarjanje povpraševanja družbeno odgovorno v polnem pomenu besede.

1.2 Kratek oris razvoja pojava in izraza

"Beseda marketing se je prvič uporabila v ZDA l. 1901 kot sinonim za omogočanje široke distribucije kmetijskih pridelkov po nastajajoči državi. V svoji zgodovini si je ta termin kasneje nadel prizvok orodja za pospeševanje prodaje, kar ni v skladu ne z njegovim konceptom ne z izvorno funkcijo."⁵ Potem ko je marketing kot interdisciplinarna upravljalvska disciplina (najprej v gospodarskih, profitnih organizacijah) v Ameriki in drugod po zahodni Evropi že nekaj časa realnost, se začne marketinško razmišljanje v Sloveniji pojavljati v 60. letih: Vendar to obdobje gospodarskega in družbenega razcveta s tehnobirokratizmom 70. let doživi prelom in zamrznitev, tako da se uspe marketing rehabilitirati in z ostalimi družbeno naprednimi procesi oživi v Sloveniji spet v 80. letih.

1.3 Osnovni pojmi marketinškega upravljanja in odnosi med njimi

Marketinško upravljanje⁶ je kompleksen proces, saj pomeni interdisciplinarno strnitev poslovne filozofije in poslovne politike - ali drugače povedano - *je hkrati vizija, načrtovanje, izvedba, menjava in kontrola z namenom uresničevanja poslanstva organizacije oz. ustanove in s tem zadovoljevanja potreb uporabnikov izdelkov oz. storitev*. Ta tako kompleksen proces je bil (ne le v Sloveniji, ampak tudi v razvitejšem zahodnem poslovnem svetu) dolgo časa žal istoveten oz. zamenjevan z le enim od svojih številnih, v razvojnem smislu zgodnejših segmentov, to je s tistim svojim delom, ki je že po svoji naravi najopaznejši, včasih kar vsiljivo agresiven, torej je z ekonomsko propagando oz. oglaševanjem. Takšno zgrešeno istovetenje je bilo seveda marketinškemu upravljanju v škodo. Prvotno (do neke mere pa še danes) kritičen in v splošnem nezaupljiv odnos do marketinga je posledica:

1. (že omenjene) neustrezne identifikacije z ekonomsko propagando, torej izredne ožitve njegove funkcije;

2. nepoznavanja oz. nepriznavanja razvoja samega marketinga (prikaz sledi).

Marketing je torej lahko pridobival ugled po eni strani z uzaveščanjem vseh segmentov tega kompleksnega procesa (k 1), vzporedno s tem pa je k njegovemu ugledu in splošnemu priznavanju upravičenosti prispevala časovna komponenta (k 2). Gre za razvoj samega marketinga, ki je od najpreprostejše, prve stopnje, proizvodne usmeritve preko treh naslednjih stopenj (izdelčne, prodajne, marketinške) nadgrajeval svojo vsebino do pete, najvišje stopnje, to je družbeno-marketinške usmeritve; družbeno-marketinška usmeritev edina zagotavlja dolgotrajno vitalnost organizacije, optimalno zadovoljevanje uporabnikov in obenem širših družbenih interesov, potrebnih za napredek, ohranjevanje in humanizacijo družbe ter njenega materialnega in duhovnega okolja (narave in vrednot). *Zaradi marketinške naloge marketinga v tej družbeno-marketinški usmeritvi, to je naloge zagotavljanja dolgoročno vitalnost organizacije, se je pomembno zavedati tudi preciznejšega termina - strateško marketinško upravljanje: ta preciznejši termin se zaradi navadno opuščajočega določila strateški tako izenači s terminom marketinško upravljanje (ki mu je pojem strateškosti praviloma sploh inherenten). Strateškost, ki naj zagotavlja vitalnost organizacije, se namreč neločljivo povezuje z ugotavljanjem oz. zagotavljanjem konkurenčne prednosti in s tem sledečim korakom, to je s konkurenčnim pozicioniranjem.*

Zlasti v obdobju velike ponudbe, torej konkurence, mora vsaka organizacija iskati svoj "prostor pod soncem" in družbeno-marketinška usmeritev marketinga predvideva, da ga išče na pošten način - torej s kvalitetnim delom in z vero, da je prostora dovolj za vse, saj so potrebe družbe v materialnem in nematerialnem pogledu tako specificirane, da je potrebno veliko delavcev na različnih področjih, zlasti na tistih, ki še niso dovolj dobro ali sploh še niso obdelana. *Iskanje konkurenčne prednosti je treba torej pojmovati ne kot izpodrivanje bližnjega, ampak kot iskanje svoje specifične kvalitete pri izdelkih oz. storitvah, ki jo uporabniki potrebujejo in je obenem zaželeno iz širših, splošnih družbenih interesov.* Konkurenčno pozicioniranje je do neke mere res boj organizacije za obstoj na tržišču, dolgoročno in globinsko pa predstavlja delovno spodbudo za kvalitetno zapolnjevanje vrzeli na tržišču, kar je seveda v skladu s splošnimi družbenimi interesi.

Marketinško upravljanje, kot že rečeno, se je najprej pojavilo in tudi že kar utrdilo v profitnih, gospodarskih organizacijah, *v neprofitnih, družbenih dejavnostih pa je, vsaj v Sloveniji, šele nekajletna novost in temu sorazmerna redkost.*

Šele z vsebino pojma *družbeni marketing*, tj. z uzaveščanjem teorije marketinga kot procesa družbene menjave, se je začela marketingu priznavati splošna kvaliteta, kar je sprostilo zavoro, ki je preprečevala prenos marketinga iz profitnih tudi v neprofitne organizacije.⁷

Tudi znotraj družboslovja je zaznati odpor do marketinga kot splošnoveljavnega procesa družbene menjave, češ da v življenju le ni vse na principu "daj – dam". Tudi nekateri psihologi in drugi družboslovci priznavajo, da v skrajnih situacijah in najosebnejših odnosih vodilo človekovega delovanja ni vedno princip družbene menjave. Prostor za idealizem, entuziazem mora ostati. V skrajnih situacijah se torej pokaže, da družbena menjava ni vsesplošni vzvod človekovega delovanja.⁸ Vendar večinoma se, tako kot prostorsko in časovno, tudi doživljajsko naše življenje odvija v srednjih, neskrainih situacijah. Zato *marketing kot proces družbene menjave obstaja kot realna, pretežno veljavna danost*. Teoretiki marketinga kot družbenega procesa ugotavljajo: "Marketing je temeljni družbeni odnos, ki je nastal zaradi nezmožnosti človeka po popolni samostojnosti zagotovitve dobrin, ki jih potrebuje za zadovoljitev svojih potreb. – Marketing kot družbeni proces ni možen vse dotlej, dokler ena stran v menjavi izkorišča drugo. – Trdna marketinška povezava je dolgoročna. Dolgoročna pa je lahko le intrinzična povezava. – Marketinški koncept je sinonim za demokratičen odnos."⁹

"Demokratičen odnos v tem procesu pa je pogoj za iskreno pripadnost organizaciji, za predanost in zvestobo njenemu poslanstvu, kar sproža ustvarjalnost in delavnost". Vendar "[d]emokracija ne prinaša samo več svobode, temveč tudi več možnosti zlorabljanja svobode."¹⁰ Zato je pri tem pomemben poudarek, da demokratičnega odnosa, ki se povezuje s pojmom svobode, ne gre zamenjevati z nejasno organizacijsko strukturo, saj to kaj lahko pripelje do zlorab: potrebno je razlikovati vodstvo in zaposlene oz. pristojnosti, pravice in dolžnosti enih in drugih, pri čemer naj bo komunikacija v tej strukturi dvosmerna, demokratična.

Tako *McGregor* navaja šest psiholoških človeških značilnosti, ki potrjujejo, da v normalnih razmerah marketing kot proces družbene menjave lahko sloni na demokratičnem odnosu, saj:

- "Povprečen človek inherentno ne sovraži dela.
- Kontrola in grožnje niso edini način doseganja organizacijskega cilja. Človek se bo usmerjal sam in se tudi sam kontroliral, če je predan ciljem organizacije.
- Pripadnost ciljem je odvisna od nagrad za njihovo doseganje.¹¹
- Povprečen človek se nauči ne le sprejemati odgovornost, ampak si jo zna tudi sam naložiti. Izogibanje odgovornosti ni inherentna lastnost človeka, ampak posledica izkušenj.

- Lastnost imaginacije in kreativnosti, reševanja organizacijskih problemov je med ljudmi široko razprostranjena in ni privilegij izbrancev.
- V razmerah sodobnega industrijskega življenja je intelektualni potencial povprečnega človeka le delno izkoriščen.^{11,2}

1.4 Prenos marketinškega koncepta iz profitnih tudi v neprofitne organizacije

Marketinški koncept danes tudi v Sloveniji uporabljajo vse vrste organizacij, ne glede na svojo profitno ali neprofitno usmeritev.

Zaradi ustreznega pojmovanja marketinga (ki s svojimi številnimi koraki daleč presega eno svojo fazo, tj. ekonomsko propagando, s katero so ga dolgo enačili), zaradi razvoja marketinga do (pete) najvišje stopnje, tj. *družbeno-marketinške usmeritve* (ki upošteva ne le trenutne potrebe porabnikovih, ampak tudi splošne družbene interese) in zlasti zaradi pojmovanja marketinga kot procesa družbene menjave možnost prenosa marketinškega koncepta iz profitnih tudi na neprofitne organizacije torej ni več sporna. Pri transferju marketinškoupravljaljskih parametrov s področja profitnih organizacij na neprofitne pa je poleg *paralel* potrebno upoštevati še *nekaj specifičnosti*.

1.4.1 Specifičnosti neprofitnih organizacij so po P. Kotlerju¹³ naslednje:

1. *mnogovrstne javnosti*: poleg dveh glavnih (porabnikov in financerjev oz. ustanoviteljev) še druge javnosti, npr. lokalne javnosti, državne agencije, sedanji in prihodni sodelavci;
2. *mnogovrstni cilji oz. nameni*: neprofitna organizacija želi navadno istočasno dosegati več ciljev (za razliko od profitne organizacije, kjer je primaren profit); zaradi večplastnosti ciljev je tudi teže oblikovati ustrezne strategije za doseg te ciljev;
3. dejavnost neprofitne organizacije so bolj *storitve, zlasti intelektualne*, kot pa fizične dobrine; značilnosti teh storitev pa so *bolj nekonkretne, neotipljive*, med seboj nerazdružljive in obenem minljive (oz. kratkotrajne); kvaliteta storitev je *odločilno odvisna od izvajalcev* (njihovega znanja, motivacije ipd.);
4. *javni nadzor*: neprofitne organizacije so subvencionirane, nudijo družbi potrebne storitve, zato so pod veliko večjim javnim nadzorom kot profitne organizacije; pogosto so (zlasti tiste z intelektualnimi storitvami) pod političnimi pritiski različnih javnosti; od njih se - kot samo po sebi umevno - pričakuje, da delajo za splošne družbene koristi.

1.4.2 Zanimiva je tudi Kotlerjeva **analiza neprofitnih organizacij glede na njihovo dovezetnost za marketinškoupravljaljski pristop**. S tega vidika jih razdeli na štiri skupine:

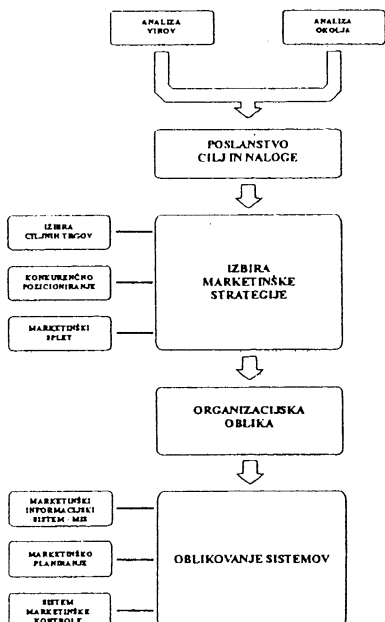
1. *nedovzetna organizacija* (ki se ne ukvarja s proučevanjem potreb, preferenc, zadovoljevanja potreb in uporabnikom onemogoča ali otežuje izražanje pritožb, vprašanj, mnenj ipd.);

2. *običajno dovezetna organizacija* (ki kaže zanimanje za proučevanje potreb trga in uporabnika spodbuja k izražanju mnenj);
3. *visoko odgovorna organizacija* (ki kaže izjemno zanimanje za proučevanje potreb uporabnikov in tudi organizira sistematično zbiranje informacij s postopki, kot so mnenjske raziskave ali paneli);
4. *povsem dovezetna organizacija* (ki javnosti, s katerimi je povezana, sprejema kot obiskujoče člane; ki v rednih časovnih intervalih sistematično pregleduje, preverja potrebe, preference in zadovoljevanje potreb; ki uporabnike spodbuja k aktivnemu sodelovanju v tem smislu, da lahko preko formalnih in neformalnih sistemov podajajo mnenja, pritožbe, predloge in seveda vse to skuša tudi upoštevati oz. vsaj resno obravnavati).

Ta Kotlerjeva tipologija je lahko vsaki ustanovi v orientacijo pri identifikaciji njene dovezetnosti in spodbuda k razvijanju tudi v tej smeri.

1.5 Prikaz Kotlerjevega modela

Na koncu 1. (teoretičnega) dela naloge sem navedla izbrani model marketinškega upravljanja v neprofitnih organizacijah, po katerem je urejena obravnava konkretnega primera v 2. (konkretno-aplikativnem) delu naloge. Gre za Kotlerjev model marketinškega upravljanja, ki ga ponazarja naslednja shema:



Povzeto po N. Sfiligoj, Temeljni pojmi o trženju in tržnem komuniciranju v profitnih in neprofitnih organizacijah, 1992

2 PRIKAZ MARKETINŠKEGA UPRAVLJANJA V KONKRETNI NEPROFITNI ORGANIZACIJI

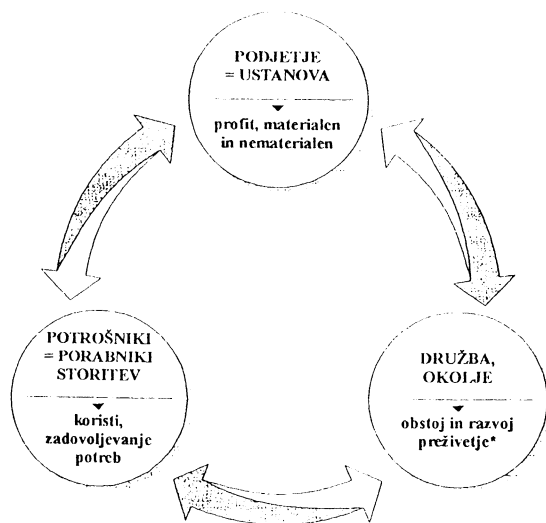
Analitični prikaz marketinškega upravljanja ob primeru knjige Eno-besedna imena slovenskih podjetij, ki jo je izdal Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU kot enota neprofitne organizacije ZRC SAZU^{1,4}

Zadnji, tretji del naloge analitični prikaz drugega dela dopolnjuje s poudarkom na motivacijski delovni osmislitvi v luči internega okolja in njegovih vrednot.

3 OSVETLITEV MARKETINŠKEGA UPRAVLJANJA Z VIDIKA INTERNEGA MARKETINGA

3.1 Stopnja usmeritve marketinga

Glede na razvojne stopnje marketinga (od najpreprostejše, proizvodne usmeritve, do najvišje, družbeno-marketinške usmeritve, ki si poleg vsebine predhodnih štirih stopenj prizadeva zlasti za dolgoročno zadovoljitev potreb uporabnikov in družbe ter upošteva najširše družbene interese), je za organizacijo, kot je *Znanstvenoraziskovalni center SAZU, oz. za njegovo enoto, Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša, samo po sebi pričakovano, da kot ustanova s področja družbenih dejavnosti sprejema družbeno-marketinško usmeritev*; zato je zanj ilustrativna naslednja shema povezav:



*V konkretnem primeru, za Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU, obstoj in razvoj jezika (slovenščine) kot narodnokonstitutivnega in narodnoidentitetnega elementa.

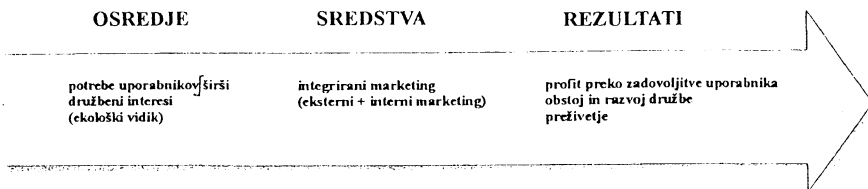
Povezave v družbeno-marketinški usmeritvi (Povzeto po N. Sfili-goj, Temeljni pojmi o trženju in tržnem komuniciranju, 1993)

Kot je razvidno iz sheme, je bistven poudarek na dvosmerni komunikaciji oz. dvosmerni interakciji med vsemi tremi dejavniki.

3.2 Integrirani marketing

Družbeno-marketinška usmeritev marketinškega upravljanja vsake, zlasti pa neprofitne organizacije oz. ustanove se lahko realizira na čim višjem nivoju le, če je marketing korektno izpeljan v vseh svojih med seboj prepletajočih se delih; gre torej za integrirani marketing, ki ga z vidika déležnikov delimo na dva sklopa, poimenovana eksterni marketing in interni marketing.

Shema družbeno-marketinške usmeritve z vidika pomena integriranega marketinga:



Prirejeno po shemah za prodajno in marketinško usmeritev, prim. N. Sfiligoj, Marketinško upravljanje, 1993, str. 22

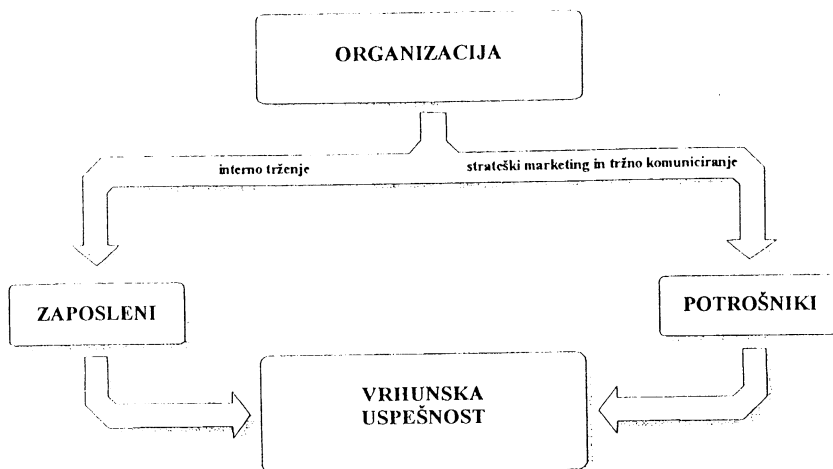
Eksterni marketing pomeni usklajevanje odnosov z zunanjimi déležniki oz. z različnimi vrstami zunanjih javnosti oz. okolij: (tržno okolje, javno okolje, konkurenčno, družbeno okolje), *interni marketing* pa ostaja znotraj organizacije, saj pomeni usklajevanje interesov in odnosov z zaposlenimi, nanaša se torej na interno okolje. Marketinški analitiki in teoretiki potrjujejo, da je *dober interni marketing pravzaprav že prvo zagotovilo za dober eksterni marketing* in s tem pogoj uspešnosti organizacije.

3.3 Pomen internega marketinga

"Interni marketing razumemo kot smotrno, načrtno, dolgoročno in na sodobnih znanstvenih spoznanjih zasnovano integracijsko prizadevanje na mikroekonomski ravni, ki skuša v največji možni meri aktivirati človeške vire organizacije tako, da omogočijo realizacijo njenih ciljev na najboljši možni način in z največjimi možnimi učinki."

Interni marketing je velikega pomena že za profitne, še bolj odločilnega pa za neprofitne organizacije, saj je pri slednjih kvaliteta storitev odvisna zlasti od človeškega faktorja, torej človeških virov. Za družbeno-humanistične raziskovalne organizacije še posebej pa je poleg ostalih produkcijskih sredstev prav *človek – zaposleni (raziskovalec)* z znanjem in sposobnostjo osnovni "produkcijski vir".

Enakovrednost internega marketinga z eksternim in s tem njegov pomen pri doseganju vrhunske uspešnosti organizacije ponazarja naslednja shema:



Povzeto po N. Sfiligoj, Marketinško upravljanje, 1993, str. 71

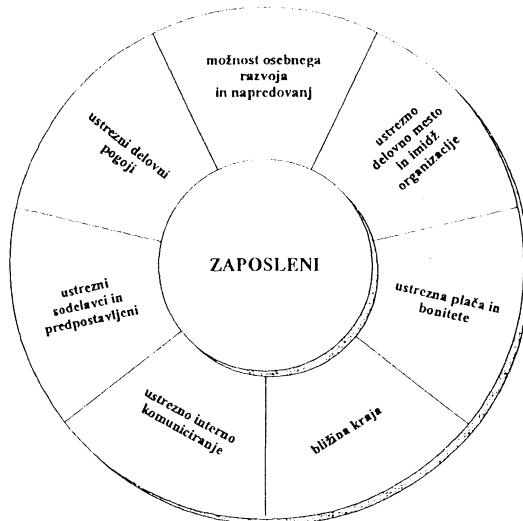
Bistvo internega marketinga je odnos med vodstvom organizacije in zaposlenimi – "Zaposleni vlagajo v organizacijo svoje delo, sposobnosti, ustvarjalnost, energijo, najboljša leta svojega življenja, v zameno pa pričakujejo primerno povračilo, in sicer tako v materialni kot v nematerialni obliki"¹⁵, pri čemer je posebej pomembna druga oblika – zadovoljstvo, psihološki učinek.

Vzporedno s svojim (in tudi od vodstva ter sodelavcev priznanim) prispevkom k uresničevanju poslanstva organizacije raste namreč tudi notranje zadovoljstvo zaposlenih, kar predstavlja nematerialno povračilo in omogoča in bistveno prispeva k čim hitrejšemu prehodu k tretji, najvišji razvojni stopnji v procesu prilagajanja zaposlenih organizaciji, to je k identifikaciji z organizacijo oz. z njenimi cilji in poslanstvom: tedaj zaposleni "delajo zase in za skupne cilje, ki jih sprejemajo za svoje, zaradi česar se sprošča njihova ustvarjalnost."¹⁶

3.3.1 Model internega marketinškega spleta

Interni marketing s svojim namenom ustvarjanja dobrih, poštenih in delovno uspešnih medčloveških odnosov v organizaciji je, morda prav zaradi psihološkega faktorja različnosti in specifičnosti ljudi oz. njih-

vih interesov, značajev ipd., ena težjih nalog: Shematsko pa kompleksnost oz. 7 objektivno določujočih elementov internega marketinškega spleta prikazuje naslednja shema:

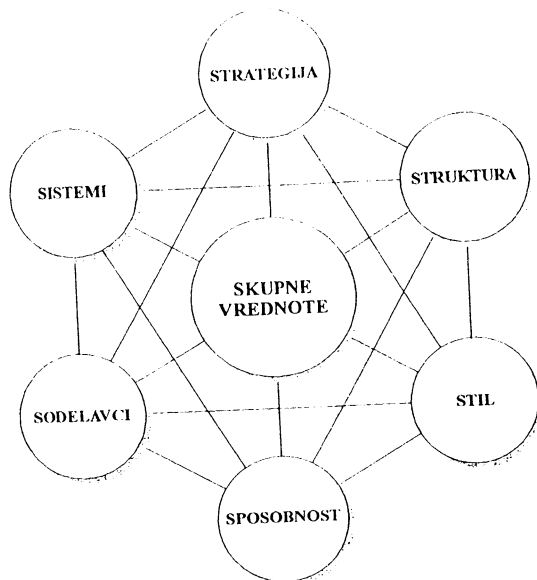


Z. Jančič, Marketing - strategija menjave, 1990, str. 137

Idealno (teoretično) gledano, naj bi bilo vseh 7 elementov internega marketinškega spleta v harmoničnem sozvočju, tako kot naj bi bilo uravnoteženih vseh 7 elementov eksterne marketinškega spleta; enakovredno pa je treba gojiti oba (gre torej za integrirani marketing, kar je zagotovilo vrhunске uspešnosti organizacije in s tem visoke stopnje uresničevanja njenega poslanstva. Gojitev vseh 7 sestavin internega marketinškega spleta namreč uresničuje njegovo temeljno strategijo oz. cilj, to je poenotenje zaposlenih v njihovi identifikaciji s skupnimi cilji, nalogami in poslanstvom organizacije, kar bistveno prispeva k vrhunski uspešnosti organizacije. Težnja k doseganju te stopnje pri čim več zaposlenih je tem bolj nujna za raziskovalne organizacije, kjer izvedba programov največkrat zahteva skupinsko delo, pri katerem je sprejemanje skupnih ciljev toliko nujnejše zaradi potrebe po delovni usklajenosti v vseh fazah delovnega procesa.

Sedem sestavin internega marketinškega spleta, med katerimi je potrebno dosežati čim bolj harmonično sozvočje, od slovenskih marketinških teoretikov podrobneje analizirata N. Sfiligoj in Z. Jančič, ki v

knjigi Marketing - strategija menjave za ilustracijo podaja shemo McKinseyjevega koncepta 7 S ali t.i. model srečnega atoma (prikazan tudi v knjigi N. Sfiligoj).



Sporočilo modela tega srečnega atoma je, da je organizacija oz. ustanova uspešna, če zmore uskladiti vseh sedem sestavin: v sredini so skupne vrednote kot bistven in povezovalni dejavnik.

3.3.2 Organizacijska kultura

Glede na to, da je marketing interdisciplinarna dejavnost z različnimi poudarki posameznih disciplin v različnih svojih segmentih, sta pri internem marketingu kot enem njegovih delov zlasti v pojmu organizacijska kultura močno poudarjeni psihologija in sociologija.

Tudi knjiga avtorja K. Ishikawe (prevod v slovenščino leta 1987) z naslovom Kako celovito obvladati kakovost: japonska pot je namenjena prav obravnavi uspešnosti podjetja z različnih vidikov, ki pa imajo skupno žarišče v internem marketingu, torej internem okolju. Zanimive so se mi zdele zlasti te misli in priporočila, ki se ujemajo s prej obravnavanimi pogledi domačih in tujih marketinških strokovnjakov.

- "OKA (obvladanje kakovosti) je eno glavnih smotrov organizacije. Je njena nova filozofija vodenja.
- Usmerite svoj pogled na dolgoročne dobičke in postavite kakovost na prvo mesto.

- Uničite sektaštvo.
- CEOKA (celovito obvladanje kakovosti) je vodenje, ki je osnovano na spoštovanju človečnosti.
- OKA je zvrst, ki združuje znanje in dejanja.
- Če ni vodenja od zgoraj, se CEOKA ustavi.
- OKA se ne more razvijati, če politika ni jasna.
- Organizacija pomeni jasne odgovornosti in pooblastila. Pooblastila lahko delegiramo, odgovornosti ne moremo."

Tako C. R. Hickman in M. A. Silva navajata naslednje značilnosti, ki naj bi odlikovale vodstvo (in posredno tudi zaposlene) pri vodenju oz. doseganju vrhunske uspešnosti:

- ustvarjalen pristop (prodreti do jedra problema, videti hkrati celoto in njene dele);
- senzitivnost v odnosu z zaposlenimi (nuditi varnost zaposlitve, dvigovati njihovo motiviranost s posebnimi kreativnimi programi);
- vizija prihodnjega razvoja naj bo jasna, predstavljena sodelavcem;
- prilagodljivost: sposobnost prilagajanja spremembam, njihovega predvidevanja ter kreiranja;
- osredotočenost: smotrno razporejanje (redkih) virov na najpomembnejša težišča;
- potrpežljivost: dolgoročna usmerjenost.¹⁷

3.3.3 Etika v podjetništvu

Psihološko, sociološko in s tem posledično tudi ekonomsko je zanimiva tudi primerjava vrednot, ki sta jih v dveh velikih korporacijah, eni ameriški in eni japonski, proučevala Pascale in Athos (1981): V knjigi *Marketing – strategija menjave* Z. Jančič za današnji naš čas zelo ilustrativno in poučno navaja 7 duhovnih vrednot, ki da jih je ustanovitelj uspešne japonske korporacije Matsushita uvedel v organizacijo, »saj je prepričan, ... da organizacija ni le združba ljudi, ki dopoldan nekaj delajo, odrezani od pravega sveta, popoldan pa prično živeti svoje resnično življenje.«

Sedem vrednot se glasi:

- "služiti narodu skozi industrijsko dejavnost,¹⁸
- prilagoditev in vživetje,
- poštenost,
- harmonija in sodelovanje,
- borba za izboljšave,
- vljudnost in ponižnost,
- hvaležnost."¹⁹

Etika v podjetništvu je danes eden najbolj žgočih problemov ne le v Sloveniji (kjer jo občutimo mi), pač pa tudi drugod po svetu. Vendar

zavest, da je tako v profitnih kot v neprofitnih organizacijah etika edini trdni temelj dolgoročnega strateškega marketinškega upravljanja ali – širše gledano – pravi temelj marketinga kot družbene menjave sploh – zmaguje, morda počasi, vendarle zagotovo.

- "Poštenost se splača! Ni vam treba goljufati, če hočete uspeti."
- "Ni načina, da bi nekaj, kar je moralno narobe, mogli narediti prav!"
- "Nobena blazina ni tako mehka kot čista vest."
- "Poslovanje zgolj za dobiček je kot igranje tenisa s pogledom, uprtim v tablo z rezultati namesto v žogico."
- "Vsak problem lahko rešimo, če si le vzamemo čas, ga v samoti premislimo, poiščemo pravi nasvet in na stvari pogledamo s prave strani."
- "Včasih so številke videti popolnoma prav, pa vendar je odločitev napačna."
- "Bolje je prižgati eno samo svečo, kot pa preklinjati temo."
- "Pet načel etične moči: temeljna usmeritev, ponos, potrpežljivost, vztrajnost, jasen pogled naprej."

Citati so iz knjige z naslovom *Moč poštenega poslovanja* avtorjev K. Blanchard in N. V. Peaile, Ljubljana, 1993 (slovenski prevod), ki se s svojim poljudnim načinom prikaza pogledov na marketinško upravljanje tudi glede etike v podjetništvu ujame s prepričljivimi znanstvenimi analizami domačih in tujih marketinških strokovnjakov.

3.3.4 Pomen internega marketinga ob konkretnem primeru

Po teoretičnem delu o pomenu internega marketinga za marketinško upravljanje naj za konkretni prikaz njegovega pomena ob primeru knjige *Enobesedna imena slovenskih podjetij*, ki jo je izdal Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU, kot avtorica s hvaležnostjo le na kratko zapišem, da tudi v luči motivacijske delovne osmislitve zanj velja, kar je podrobneje razvidno že iz posameznih poglavij drugega, tj. analitično-aplikativnega dela naloge (vsebovano v enoti 2.2, ki v ta članek ni vključena, saj le-ta želi opozoriti samo na splošne, vselej veljavne vidike) in iz McKinseyjevega modela. **Skupne vrednote** kot osrednja sestavina srečnega atoma (prim. shemo na str. ...) – in ena temeljnih za Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU je materinščina – kažejo pot ustvarjalnega sodelovanja, saj z željo gojiti in razvijati naš jezik združujemo svoje delo: vsak v svoji vlogi in po svojih močeh.

3.4 Za sklep izpitne naloge Interni marketing, kjer sta v poštenem človeškem odnosu in delovni interakciji vodstvo in zaposleni (tudi med

seboj) daje sadove: takoj, kmalu, zlasti pa je zagotovilo, da jih bo dajalo še pozneje; kajti občutek pripadnosti ustanovi, ki pomeni identifikacijo z njenimi cilji in poslanstvom, se kdaj pokaže v lažjih, privlačnejših delih, v svoji zvestobi pri težjih, morda skupinskih delih, v svoji trajnosti pa verjetno v letih, ko lahko z občutkom veselja ob dobrem imenu ustanove, kjer si z drugimi dajal del svojih življenjskih moči, spremljaš njeno življenje.

Kot je že uvodoma rečeno, sem se pri konkretnem delu v izpitni nalogi – z dovoljenjem – kot avtorica lahko omejila na prikaz marketinškega upravljanja ob primeru knjige Enobesedna imena slovenskih podjetij. Načeloma pa seveda aplikacija teoretičnega dela velja tudi za vse programske sklope, ki uresničujejo poslanstvo Inštituta za slovenski jezik Frana Ramovša kot enote neprofitne organizacije ZRC SAZU.

OPOMBE

- ⁰ Članek v tem zborniku je skrajšan na le del te naloge in za potrebe zbornika delno tudi grafično preoblikovan.
- ¹ Knjiga Enobesedna imena slovenskih podjetij, Ljubljana, 1991 (avtorica Alenka Gložančev, izdal Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU); čas izida knjige – oktober 1991.
- ² N. Sfiligoj, Marketinško upravljanje, 1993, str. 13. Enostavna definicija, ki omogoča ustrezno interpretacijo marketinga, tj. marketinškega upravljanja, tako za profitne kot za neprofitne organizacije oz. za družbeno-marketinško usmeritev marketinga oz. za marketing kot proces družbene menjave.
- ³ N. Sfiligoj, Teze za predavanje Temeljni pojmi o trženju in tržnem komuniciranju, 1993.
- ⁴ P. Kotler, citirano po N. Sfiligoj, Marketinško upravljanje, 1993, str. 13.
- ⁵ Z. Jančič, Teze za predavanje Temeljni pojmi o trženju in tržnem komuniciranju, 1993.
- ⁶ Za termin marketinško upravljanje se pogosto uporablja tudi termin marketing.
- ⁷ Tradicionalnemu jezikovnemu semantičnemu občutku ustrezni resnici na ljubo je treba priznati, da se nekaj slabšalnega podtona izraza marketing oz. trženje še vedno drži (market, marketing [angl.] = trg, trgovanje). Na to opozarja tudi Z. Jančič (Teze za predavanja o marketingu kot družbenem procesu, 1993): »Slovenski jezik edini pozna 'prevod' besede marketing v trženje. Ta beseda aludira na trgovanje in trg, ki pa nista adekvatni za globlje družboslovno razumevanje prave narave marketinških odnosov.«

- ⁸ Z. Jančič, Teze za predavanje o marketingu kot družbenem procesu, 1993: » – izjemni družbeni pojavi, ki ne temelje na menjavi, potrjujejo pravila.«
- ⁹ Z. Jančič, Teze za predavanje o marketingu kot družbenem procesu, 1993.
- ¹⁰ J. Pečar, Dnevnik, 17. 1. 1990.
- ¹¹ Ne vedno denarnih, pomemben je psihološki učinek. Op. AG.
- ¹² Povzeto po Z. Jančič, Marketing – proces družbene menjave, 1990, str. 106.
- ¹³ P. Kotler, Marketing for nonprofit organizations, 1982, str. 9 – delni prevod; sicer delno povzeto tudi po N. Sfiligoj, Teze za predavanje Marketing v neprofitnih organizacijah, 1993.
- ¹⁴ Zaradi specifičnosti konkretnega primera 2. del ni vključen v ta prispevek.
- ¹⁵ N. Sfiligoj, Marketinško upravljanje, 1993, str. 77.
- ¹⁶ N. Sfiligoj, Marketinško upravljanje, 1993, str. 68-69.
- ¹⁷ N. Sfiligoj, Marketinško upravljanje, 1993, str. 69.
- ¹⁸ Ustrezno drugim dejavnostim bi lahko rekli: npr. raziskovalno, izobraževalno dejavnost. – Op. AG.
- ¹⁹ Z. Jančič, Marketing – strategija menjave, 1982, str. 102.

LITERATURA

- Nada Sfiligoj, *Marketinško upravljanje*. – Ljubljana, 1993.
- Nada Sfiligoj, Teze za predavanja *Temeljni pojmi o trženju in tržnem komuniciranju*. – Ljubljana, 1993.
- Zlatko Jančič, *Marketing – strategija menjave*. – Ljubljana, 1990.
- Zlatko Jančič, *Teze za predavanja o marketingu kot družbenem procesu*. – Ljubljana, 1993.
- Philip Kotler, *Marketing for nonprofit organizations*. – 1982.
- Kaoru Ishikawa, *Kako celovito obvladati kakovost: japonska pot*. – Ljubljana, 1987.
- Kenneth Blanchard, Norman V. Pearle, *Moč poštenega poslovanja*. – Celje, 1993.
- Naravna in kulturna dediščina slovenskega naroda*. – Raziskovalni program inštitutov Slovenske akademije znanosti in umetnosti, Ljubljana, 1979.
- Znanstvenoraziskovalni center Slovenske akademije znanosti in umetnosti*. – Ljubljana (1993).

Résumé

LA GESTION DU MARKETING DANS L'OPTIQUE DU MARKETING INTERNE

Cet article, extrait d'un exposé plus large de théorie appliquée, présente les principaux traits du marketing interne, devant se dérouler parallèlement au marketing externe et étant une base nécessaire au succès des organisations à but non-lucratif. Les valeurs communes, composante centrale de »l'atome heureux« – et l'une des valeurs fondamentales de l'Institut de la langue slovène Fran Ramovš est la langue maternelle – montrent la voie à suivre dans une coopération commune. Comme l'adoption du concept de marketing dans les organisations à but non-lucratif, relevant du domaine des sciences sociales et humaines, est relativement nouveau et rare, cet article se propose de présenter le contenu de départ, les notions de base. Il montrera à l'aide de schémas l'orientation du marketing et de la société, le modèle d'entrecroisement dans le marketing interne, c.à.d. l'entrecroisement de ses sept composantes. Il s'agit donc d'une présentation analytique des paramètres auxquels sont intuitivement plus ou moins sensibles aussi bien les bonnes directions que les bons employés.

Dans un exposé plus approfondi, dont cet article n'est qu'un extrait, je me suis seulement limitée aux techniques du marketing (lors de la parution du livre *Les noms des entreprises slovènes composés d'un seul mot*, Alenka Gložančev) sur un segment restreint d'une étude de recherches bien plus large. L'application de la partie théorique peut être en principe également utilisée pour tous les autres programmes d'études qui justifient la raison d'être et la mission de l'Institut de la langue slovène Fran Ramovš en tant qu'organisation à but non-lucratif au sein du Centre de la recherche scientifique de l'Académie slovène des sciences et des arts.