

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

TANJA IVANOVIĆ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**POSLOVNO KOMUNICIRANJE: ŠTUDIJA PRIMERA PODJETJA MERCATOR-
EMBA**

Ljubljana, junij 2009

TANJA IVANOVIĆ

IZJAVA

Študentka Tanja Ivanović izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Jane Žnidaršič , in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 30. junij 2009

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV KOMUNICIRANJA.....	2
1.1 Poslovno komuniciranje.....	2
1.1.1 Interno komuniciranje	2
1.1.2 Eksterno komuniciranje.....	5
2 POSLOVNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU MERCATOR-EMBA.....	7
2.1 Predstavitev podjetja	7
2.1.1 Zgodovina podjetja	7
2.1.2 Vizija	7
2.1.3 Blagovne znamke	7
2.1.4 Mreža poslovanja.....	8
2.1 Metodologija raziskovanja	8
2.2.1 Namen in cilj raziskave	8
2.2.2 Raziskovalni pristop	8
2.2.3 Metodološke raziskave	8
2.3 Interno komuniciranje v podjetju	9
2.3.1 Komuniciranje v proizvodno-tehnološkem sektorju.....	9
2.3.2 Komuniciranje v komercialnem sektorju	11
2.3.3 Komuniciranje med sektorji	12
2.3.4 Predlogi za izboljšave komunikacijskih procesov.....	14
2.4 Eksterno komuniciranje v podjetju.....	16
2.4.1 Predstavitev zunanjega komuniciranja	16
2.4.2 Predlogi za izboljšave komunikacijskih procesov.....	17
SKLEP.....	18
LITERATURA IN VIRI	20

KAZALO SLIK

Slika 1: Piramida komunikacijske odličnosti	4
Slika 2: Eksterno komuniciranje in njegovi udeleženci	5
Slika 3: Dokumentni sistem vodenja kakovosti	10
Slika 4: Shema povezav	12

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Organizacijska shema podjetja Mercator-Emba d.d.....	1
Priloga 2: Starostna sestava zaposlenih v podjetju (po stanju na dan 31.12.2007).....	1
Priloga 3: Izobrazbena struktura zaposlenih (po stanju na dan 31.12.2007).....	2
Priloga 4: Certifikat kakovosti ISO 9001:2000.....	2

UVOD

V vsakdanjem življenju počnemo veliko stvari, za katere se niti ne zavedamo, da jih počnemo. Komuniciranje je ena takih aktivnosti, ki se je poslužujemo in je tako samoumevna, da jo pogosto ne zaznavamo kot predmet analiz in predmet potencialnih izboljšav.

Med pripravo diplomskega dela sem zasledila izjavo, da je komuniciranje umetnost dialoga. Za današnji čas v katerem se vse hitro odvija in ko smo bolj kot kdaj koli prej obkroženi z različnimi kulturami, je vsekakor res umetnost. Brez komuniciranja si zelo težko predstavljam naš obstoj, saj ima le-to velik pomen v našem življenju.

V mojem diplomskem delu bom predstavila proces komuniciranja v podjetju Mercator-Emba, ki velja za sodobno, tehnološko visoko razvito podjetje in eno vodilnih v slovenski prehrabeni industriji. Prejeli so tudi več mednarodnih certifikatov, kot sta AIB standard in ISO 9001:2000. Najpomembnejša tuja poslovna partnerja sta multinacionalka McDonald's, s katero poslujejo že več kot 18 let, in francoska družba Jokc. Podjetje sestavljajo štirje sektorji in sicer naslednji: finančno-računovodski, proizvodno-tehnični, komercialni ter sektor razvoja in kakovosti.

Cilj diplomskega dela je spoznati in predstaviti celoten komunikacijski proces v podjetju, tako notranje kot zunanje komuniciranje, ter preučiti kako standard vpliva na potek komuniciranja med zaposlenimi.

Namen diplomskega dela je pokazati pomembnost komuniciranja v podjetju Mercator-Emba, ki prispeva k poslovni uspešnosti celotne organizacije, ter podati predloge za izboljšave komunikacijskih procesov.

Pravi odnos v podjetju pomeni tudi pol uspeha. Zato postavljam hipotezo, da standard kakovosti formalizira komunikacijski proces v podjetju ter s standardizacijo prispeva k učinkovitem poslovanju organizacije.

Diplomsko delo je razdeljeno na dve poglavji. V prvem poglavju predstavljam skozi teoretičen pogled pomen interne ter eksterne komunikacije za podjetje. V tem delu je opisano kako komuniciranje prispeva k uspešnosti odnosov, poslovanja, doseganja rezultatov, od česa je odvisen način komuniciranja ter kateremu komuniciranju podjetja posvečajo večjo pozornosti. Druga točka diplomskega dela se nanaša na podjetje Mercator-Emba, kjer predstavljam interno ter eksterno komuniciranje. V obeh primerih je komunikacija vezana na standard kakovosti, ki usmerja pisni način komuniciranja, ki je podprt še z ostalimi oblikami komunikacije. Podjetju predlagam tudi nekaj rešitev za izboljšavo komunikacijskih procesov.

1 OPREDELITEV KOMUNICIRANJA

Slovar slovenskega knjižnega jezika opredeljuje komuniciranje kot izmenjavo, posredovanje misli, informacij, sporazumevanje. Avtorji kot so Možina, Wright, Schramm in drugi opredeljujejo komuniciranje na svoj način. Tako je komuniciranje vedno proces sporazumevanja, katerega bistvo je, da morajo biti osebe, ki med seboj komunicirajo, uglasene, da bi dosegle cilj komuniciranja. Pojem komunicirati izhaja iz latinske besede *communicare* in pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet.

1.1 Poslovno komuniciranje

Poslovno komuniciranje poteka v organizacijah in med organizacijami ter se nanaša na poslovna opravila. Cilj komuniciranja je doseganje poslovnih rezultatov. Poslovne komunikacije imajo praktičen namen, odgovarjale naj bi na konkretna vprašanja in naj bi pripomogle k dobremu vtisu. Tako je temeljna povezava vseh udeležencev v neki organizaciji poslovno komuniciranje.

Poznamo naslednje vrste komuniciranja: (1) interno komuniciranje, (2) eksterno komuniciranje, (3) krizno komuniciranje, (4) tržno komuniciranje, (5) multimedijsko sporočanje.

V nadaljevanju bom podrobneje predstavila interno ter eksterno komuniciranje, ki teoretično pokrivata, kar bom kasneje predstavila na praktičnem primeru izbranega podjetja.

1.1.1 *Interno komuniciranje*

Ustrezno komuniciranje z in med zaposlenimi kot delom socialnega kapitala organizacij, je predpogoj za uspešno upravljanje odnosov z drugimi deležniki in javnostmi organizacije. Tako je cilj interne komunikacije gradnja stimulativnega in motivacijskega notranjega okolja.

Način internega komuniciranja je odvisen od velikosti organizacije, organizacijske strukture, kulture, centraliziranosti ali decentraliziranosti ter prevladujoče kulture v makrookolju. Z upoštevanjem naštetih dejavnikov, mora biti notranja komunikacija usmerjena v zadovoljstvo zaposlenih in hkrati v doseganje zastavljenih ciljev podjetja. Vsako podjetje ima svoj način internega komuniciranja.

Namene internega komuniciranja so mnogi avtorji povzeli v naslednjih dejstvih: doseganje občutka pripadnosti zaposlenih, izobraževanje zaposlenih, lažje doseganje ciljev, razvijanje medsebojnih odnosov, večja uspešnost poslovanja.

Komuniciranje v organizacije lahko poteka enosmerno ali dvosmerno, lahko je verbalni (pisno, ustno) ali pa neverbalno. Ravno tako pa obstaja tudi formalna ali neformalna komunikacija. Glede komunikacijskih ravni ločimo komunikacijo navzdol (od višjih ravni k nižjim), komunikacijo navzgor (od nižjih k višjim ravnam) in horizontalno komunikacijo (komunikacija zaposlenih na približno enako visoki hierarhični lestvici).

Zanimivo je navajanje s strani Braneta Grubana (2005a) o standardih odličnosti internega komuniciranja, kjer je naštel osem dejavnikov. Prvi izmed dejavnikov je dvo ali več smernost, sledi jim učinkovitost komuniciranja in relevantnost. Kot četrti dejavnik je navedena stroškovna optimalnost. Velik pomen pri interni komunikaciji ima pravočasnost in hitrost prenosa podatkov. Vse to pa mora biti podprto z enostavnostjo, odprtostjo in odkritostjo. Kot zadnji dejavnik, ampak zato nič manj pomemben, je jasnost ciljev komuniciranja.

Internemu komuniciranju se organizacije mnogo manj posvečajo kot pa eksternemu. Zato je interno komuniciranje v redkih primerih načrtovano ali strateško upravljano. Podcenjenost internega komuniciranja se odraža tudi v deležu finančnih sredstev, ki so jim namenjena.

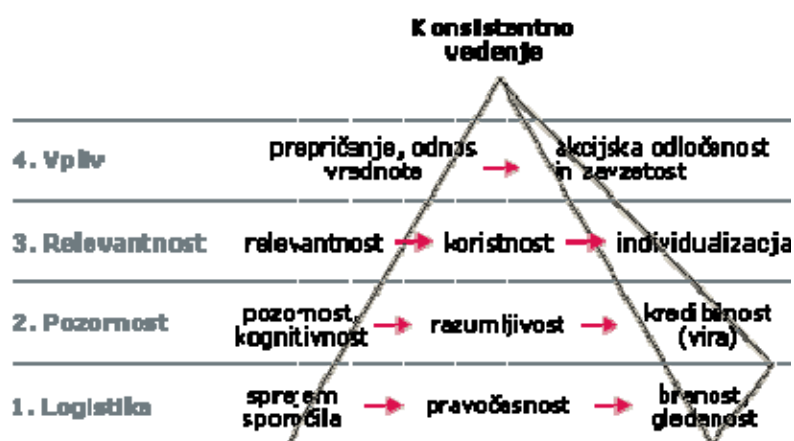
Organizacije imajo pogosto neustrezen pristop glede internega komuniciranja, saj so napake tako v izboru komunikacijskih orodij kot tudi v komunikacijski poteh, v neprimernosti sporočil, ker posledično privede do neustreznih komunikacijskih učinkov.

Iz vsega omenjenega v prejšnjem odstavku bi lahko rekla, da so interne komunikacije kritični dejavnik organizacijske uspešnosti. Po besedah Braneta Grubana (2005a), vrednost internega komuniciranja ni mogoče presojati le z odgovorom na vprašanje kaj je treba komunicirati, ampak se večji del odgovora skriva v vprašanjih kako in zakaj komunicirati.

V času nenehnih sprememb v poslovnem okolju, je poslovanje postalo izjemno kompleksno in zahtevno, klasični komandni upravljalski sistem in strukture ne delujejo več. Zato se je kot posledica vsega tudi vloga internega komuniciranja povsem spremenila. Notranje komuniciranje vnovič pridobiva na pomenu.

Po zgledu na Maslowovo hierarhijo potreb je nastala t.i. piramida komunikacijske odličnosti. Piramida ima štiri ravni. Najnižje je logistična raven, sledi ji raven pozornosti, raven relevantnosti in na vrhu raven vpliva komunikacij.

Slika 1: Piramida komunikacijske odličnosti



Vir: B. Gruban, *Strateško upravljanje internih komunikacij*, 2005.

Popoln nadzor imamo le na prvi ravni, saj praviloma lahko zagotovimo, da bodo zaposleni dobili pravočasno sporočilo. Brez tega prehod na višjo raven ni mogoč. Od tu dalje pa je proces bolj zapleten in jamstev za komunikacijsko odličnost ni več.

Glede na to, da je interno komuniciranje ključen element upravljanja s človeškimi viri, mora biti na prvem mestu, saj v primeru, da stvari niso dobre navznoter, ti tudi zunanji vtis ne pomaga. Kot primer lahko navedem raziskavo, ki jo je izvedlo ameriško združenje za management AMA s katero so ugotovili, da 14% od štirideset urnega delovnega tedna gre v nič prav zaradi slabih internih komunikacij (Gruban, 2005a). Iz tega je mogoče dobiti merljive dokaze, ki jih prinese slaba interna komunikacija.

V današnjem času organizacije potrebujejo novo paradigmo internega komuniciranja, ki jo nekateri označujejo za tretjo generacijo v internem organizacijskem komuniciranju. Ta tretja generacija se zavzema za povečanje aktivnosti, ki so povezane s temeljnimi vrednotami organizacije. Po tej logiki imajo komunikacije ključni pomen v doseganju ciljev in ne toliko finance, marketing in proizvodnja.

Na začetku sem omenila, da je lahko komunikacija verbalna ali neverbalna. Verbalna, kot že rečeno, lahko poteka ustno, pisno ali elektronsko. Ustno poslovno komuniciranje se v poslovnem svetu najpogosteje uporablja in ima številne prednosti, kot so hitrost komuniciranja, večja zasebnost sporočanja, neposredno preverjanje razumevanja sporočila in druge. Pomanjkljivost ustne komunikacije so v njeni nedokumentiranosti, kar pa je ena glavnih prednosti pisnega komuniciranja. Ustne poslovne komunikacije obsegajo naslednje zvrsti: neposredni poslovni razgovor, poslovni sestanek, telefonski pogovor, poslovno predstavitev, intervju in novinarsko konferenco.

Pisno komuniciranje služi predvsem za dokumentiranje sporočil, ki imajo potem dokazno vrednost in bolj zavezujejo udeležence. Priporočljivo se je odločiti za pisno komuniciranje takrat, ko se obravnavajo bolj zapletene in obsežnejše zadeve.

V poslovnem komuniciranju je priporočljivo uporabljati vse načine v takšni kombinaciji, ki zagotavlja organizaciji doseganje ciljev s čim manjšimi stroški in izgubo časa. Tako je tudi elektronsko komuniciranje, ki se je v zadnjih letih precej razvilo, zelo pripomoglo k bolj učinkovitim komunikacijam ter premostitvi oddaljenosti tako virov kot sodelavcev. Komuniciranje poteka preko sodobne informacijske tehnologije za prenos sporočil od oddajnika do prejemnika. Glede na to, da tehnologija napreduje, se omenjeno komuniciranje vse bolj izpopolnjuje. Problem pri tem načinu komuniciranja pa predstavlja zaščita podatkov pred zlorabami.

1.1.2 Eksterno komuniciranje

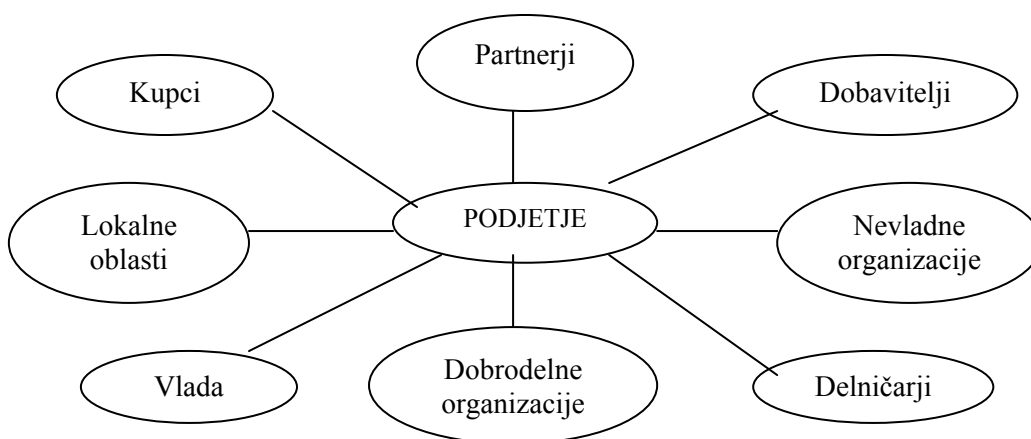
Medtem ko interna komunikacija poteka med zaposlenimi v določeni organizaciji, pa je eksterno komuniciranje izmenjava informacij in sporočil med organizacijo in drugimi organizacijami, skupinami ter posamezniki zunaj organizacije.

Cilj zunanjega komuniciranja je lajšanje sodelovanja z dobavitelji, investitorji in delničarji. Obstajajo različni komunikacijski kanali, ki se jih organizacije lahko poslužujejo. To so lahko tiskani, elektronski ali televizijski.

Namen zunanjega komuniciranja je: promoviranje organizacije, oglaševanje, zagotavljanje informacij o proizvodih in storitvah potrošnikom, vzbujanje povpraševanja po organizaciji in njenih proizvodih, storitvah.

Spodnja slika ponazarja udeležence v eksternem komuniciranju.

Slika 2: Eksterno komuniciranje in njegovi udeleženci



Komunikacija s tako obsežno skupino udeležencev je zelo kompleksna. Zato je za organizacijo pomembno, da vodi komuniciranje prilagojeno vsaki skupini z namenom vzpostavitve čim učinkovitejšega komunikacijskega sistema.

Dobra komunikacija je dvosmerni proces pri katerem je potrebno vzdrževati dialog ter dopustiti nasprotni strani, da izrazi svoje strinjanje ali nestrinjanje. Na ta način dobi organizacija povratno informacijo o tem, kje posluje dobro in na katera področja se mora bolj osredotočiti. V praksi pa ni tako, da se organizacije in njihovi zunanji udeleženci vedno sporazumejo. Zato je v takšnih primerih potrebno jasno izraziti svoje negodovanje ter zagotoviti, da komunikacijski kanali med udeleženci ostanejo odprti.

V današnji konkurenci je podoba in zunanje komuniciranje podjetja še posebej pomembno. Zato organizacije posvečajo veliko časa in finančnih sredstev, da bi vzpostavile čim bolj učinkovito komuniciranje z zunanjimi faktorji.

Pri tem naj še omenim, da se v komunikaciji z zunanjimi osebki, organizacije poslužujejo tudi videokonferenc. Gre za eno od interaktivnih metod, kjer se uporabljajo vizualne, računalniške in komunikacijske tehnologije, ki omogočajo ljudem na različnih lokacijah, da se »srečajo« in razpravljajo kot če bi se nahajali v istem prostoru.

Videokonference so tudi cenejša metoda, da zberemo vse udeležence, kot če bi morali potovati iz enega mesta v drugo. Na ta način lahko organizacije opravijo poslovne sestanke, z namenom informiranja ali odločanja. Vsekakor pa morajo sestanki biti sklicani takrat, ko za to obstaja resna potreba. Pomembno je omeniti tudi dejstvo, da morajo udeleženci s sestanki doseči zastavljene cilje v najkrajšem času.

Eksterno komuniciranje poteka tudi z udeleženci, ki prihajajo iz različnega kulturnega okolja. Zato je za uspešnost poslovanja organizacije pomembno dobro poznavanje značilnosti tujih kultur, sistemov vrednot, poslovnih običajev in navad.

Največ težav v komunikaciji izvira ravno iz jezikovni razlik. Nezdostno poznavanje tujih jezikov lahko ustvari velike nesporazume pri komunikaciji. Problemi v komunikaciji nastanejo tako med udeleženci, ki govorijo v istem jeziku, kot tudi med udeleženci, ki govorijo različen jezik.

Kot primer lahko navedem angleški jezik, ki velja za enega glavnih jezikov v komunikaciji s tujimi osebki. Pa vendar obstajajo razlike med ameriško in britansko angleščino. Beseda billion pomeni v Veliki Britaniji bilijon. Do problema pa pride, če se pogovarjate v Ameriki, kjer omenjena beseda pomeni milijardo. Zato bi bilo, v primeru sklepanja posla, dobro preveriti ali s poslovnimi partnerji govorimo o enakem številu ničel.

2 POSLOVNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU MERCATOR-EMBA

2.1 Predstavitev podjetja

2.1.1 Zgodovina podjetja

Podjetje Mercator–Emba je sodobno, tehnološko visoko razvito podjetje ter eno vodilnih v slovenski prehrabeni industriji. Leta 1956 je bila ustanovljena pravna predhodnica današnjega podjetja Embalirka, ki se je ukvarjala z embaliranjem, sortiranjem, pripravljanjem in predelavo prehrabnih proizvodov.

Podjetje se je preimenovalo iz Embalirke v Embo leta 1963. Pet let kasneje pa so se pripojili k Veletrgovini Mercator. Leta 1977 je bila ustanovljena delovna organizacija Mercator-Emba, živilska industrija, p.o., Ljubljana. Od 1996. leta pa vse do danes deluje podjetje kot delniška družba s svojim polnim nazivom Mercator-Emba, proizvodnja hrane, d.d. ter spada pod okrilje Poslovnega sistema Mercator, ene do največjih korporacij v Sloveniji.

S 120 zaposlenih oseb v letu 2007 se podjetje uvršča med srednje velika in ima funkcijsko organizacijsko strukturo. Povprečna starost zaposlenih je bila 40,25 let. V letu 2007 je podjetje ustvarilo več kot sedemnajst milijonov evrov čistih prihodkov iz prodaje.

2.1.2 Vizija

Pri svojem poslovanju sledi podjetje svoji viziji, poslanstvu in ciljem, ki so opredeljeni kratkoročno kot tudi dolgoročno.

Vizija glasi: Mercator-Emba bo postala eden vodilnih evropskih proizvajalcev instant kakavovih izdelkov in desertnih prelivov.

2.1.3 Blagovne znamke

Glavne dejavnosti podjetja so predelava in pakiranje kave, proizvodnja kakavovih instant napitkov, proizvodnja izdelkov iz žitaric in ekstrudiranih izdelkov, proizvodnja desertnih prelivov ter pakiranje drugih proizvodov. Z verigo Santana Coffee Shop-ov pa so dejavnost razširili tudi na področje gostinstva.

Glede diferenciacije proizvodov, ima podjetje uveljavljene naslednje blagovne znamke za sledeče proizvode:

- kava: Santana (Brasil, Espresso, Orient), Loka kava, trgovska znamka Mercator;
- desertni prelive: Sladki greh;

- instant napitki: Benquick choco, Benquick kakav, Benquick bela kava, Benquick vroča čokolada;
- izdelki iz žitaric: Benquick müsli, Benquick corn flakes, Benquick choco pops;
- pakirani proizvodi kot so suho sadje in suhi plodovi: Sun nuts;
- tuje trgovsko blago: Pic nic prigrizek, rjavi trsni sladkor Billington's, Instant kava in cappuccino Santana.

2.1.4 *Mreža poslovanja*

Poleg prisotnosti na domačem trgu, ima podjetje široko mrežo poslovanja tudi v tujini. To pa predvsem zahvaljujoč dejstvu, da so ekskluzivni proizvajalec desertnih prelivov za vse McDonald's-ove restavracije po Evropi.

Mercator-Embo v bližnji prihodnosti pričakuje selitev celotnega obrata na novo lokacijo in sicer v Logatec. Kot posledica tega se v podjetju pričakujejo tako kadrovske kot tudi organizacijske spremembe.

2.2 **Metodologija raziskovanja**

2.2.1 *Namen in cilj raziskave*

S študijo primera sem želela predstaviti komunikacijski proces v podjetju. Osrednji namen dela je analizirati interno in eksterno komuniciranje, pokazati pomen učinkovite komunikacije in podati predloge za izboljšave.

2.2.2 *Raziskovalni pristop*

Teoretični tematski sklop temelji na uporabi splošne raziskovalne metode, s katero sem zbrala dejstva in podatke o proučevani temi. Empirično raziskovalni del izhaja iz kvalitativne študije primera izbranega podjetja Mercator-Emba. Uporabila sem več metod kvalitativnih raziskovanj.

2.2.3 *Metodološke raziskave*

V nadaljevanju predstavljam uporabljene metodološke raziskave.

Analiza podatkov: po mnenju raziskovalcev kvalitativnega področja predstavlja najpomembnejši del procesa raziskave. Za analizo sem uporabila vse razpoložljive in relevantne podatke. To so interni viri podjetja, zapisi o podjetju, dostopni podatki prek medmrežja.

Opazovanje udeležencev: obstaja več vrst metod opazovanja, ki se delijo glede na odkritost ali prikritost opazovanja in vlogo opazovalca v odnosu do opazovancev. V procesu raziskave sem uporabila tehniko odkritega opazovanja z udeležbo. Odločitev za takšen način zbiranja informacij izhaja iz nekaterih prednosti, kot so pridobitev večjega števila podatkov, podlaga za nadaljnje raziskave, boljše razumevanje določenih dogodkov.

Kvalitativni intervju: eden najpomembnejših virov informacij študije primera. V svoji raziskavi sem uporabila neformalni, nestrukturiran razgovor. Na podlagi tega sem dobila obsežne in poglobljene zaznave o komunikacijskem procesu v podjetju.

2.3 Interno komuniciranje v podjetju

Interno komuniciranje je lahko bolj ali manj formalno. Glede na to, da moje izbrano podjetje ni neka velika korporacija, se formalno notranje komuniciranje uporablja manj, saj je lažje priti do informacij po neformalni poti.

Komunikacijski proces v podjetju poteka na visokem nivoju. Poslužujejo se vseh oblik komuniciranja. Tako je, na primer elektronsko komuniciranje, zelo razvito in prisotno pri komuniciranju med managerji podjetja kot tudi z zunanjimi sodelavci – dobavitelji. V podjetju delujejo štiri sektorji: finančno-računovodski, proizvodno-tehnični, komercialni ter sektor razvoja in kakovosti. V nadaljevanju diplomskega dela bom podrobneje predstavila potek komuniciranja v proizvodno-tehničnem in komercialnem sektorju. Omenjena sektorja sta v podjetju najbolj obsežna, zato sem ju izbrala.

2.3.1 Komuniciranje v proizvodno-tehnološkem sektorju

Komunikacijski proces je večinoma odvisen od narave dela. Podlago za razpravo predstavljajo standardi kakovosti ISO 9001:2000. ISO (International Organization for Standardization) predstavlja mednarodno organizacijo za standardizacijo.

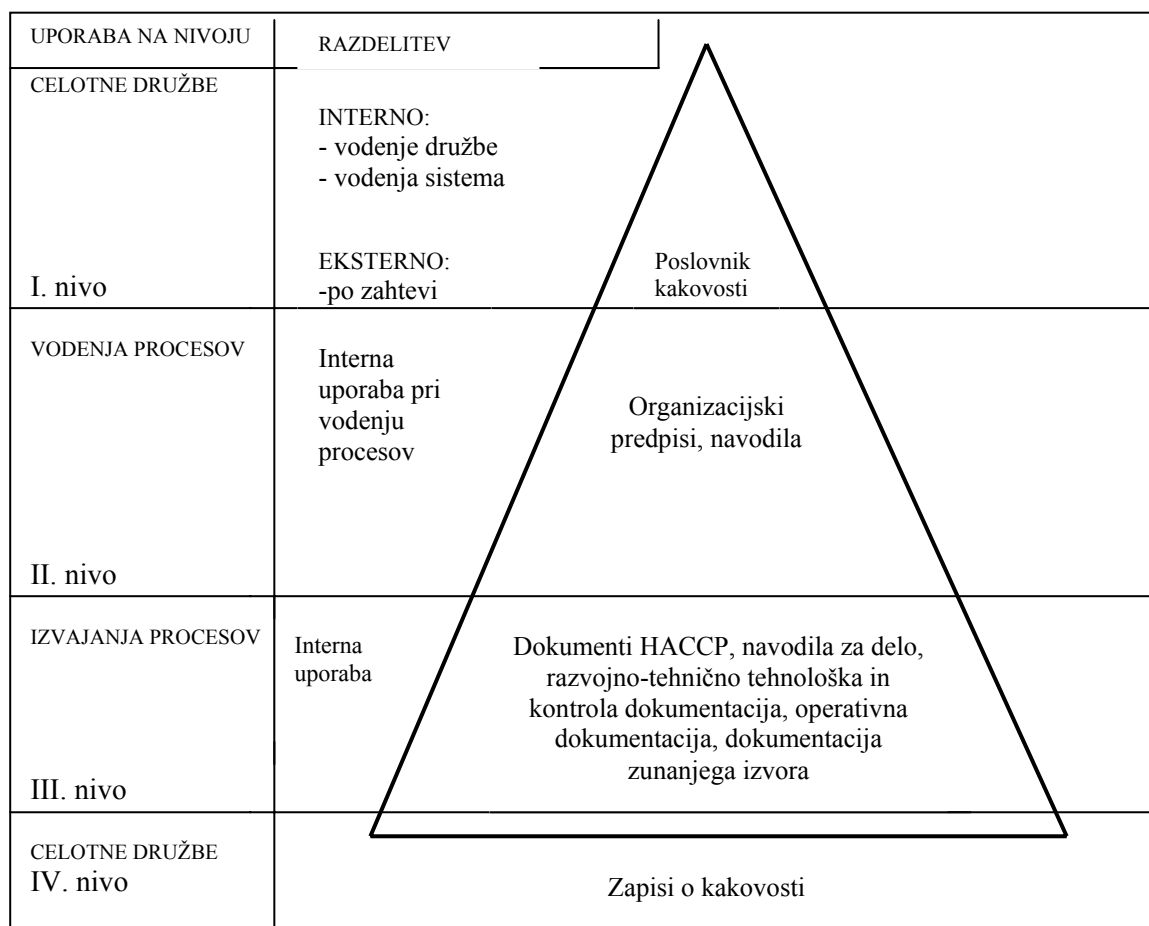
ISO standardi so danes prisotni v mnogih podjetjih in predstavljajo osnovno merilo pri ocenjevanju zrelosti organizacij ter njihovih dejavnosti. ISO 9001 spada v skupino standardov 9000, ki obravnava sisteme vodenja kakovosti ter navaja zahteve za sisteme vodenja kakovosti in predstavlja osnovo za certificiranje organizacij.

Standard vsebuje osem temeljnih načel, ki so: (1) osredotočenost na odjemalce, (2) vodenje, (3) vključenost zaposlenih, (4) procesni pristop, (5) sistemski pristop, (6) nenehno izboljševanje, (7) odločanje na podlagi dejstev, (8) vzajemno koristni odnosi z dobavitelji.

Standard ISO 9001 predstavlja naslednje zahteve: uvod, predmet standarda, zveza z drugimi standardi, izrazi, definicije, sistem vodenja kakovosti, odgovornost vodstva, vodenje virov, realizacija proizvodov ali storitev, merjenje, analize in izboljšave.

Z namenom čim boljše realizacije standardov kakovosti, se v proizvodno-tehnološkem sektorju komunikacija vodij oziroma managerjev sektorja z delavci začne z dnevnim razporedom dela po izmenah. Gre za pisno obvestilo, ki je velikokrat dopolnjeno z ustnimi napotki ali pa s pisnimi navodili, kot so tehnološki dokumenti. To je tretji nivo dokumentacije in se nanaša na navodila za delo. Drugi nivo je sestavljen iz organizacijskih predpisov. Poslovník kakovosti predstavlja prvi nivo dokumentacije, kjer so opredeljeni procesi, opisi le-teh ter odgovornosti vodstva.

Slika 3: Dokumentni sistem vodenja kakovosti



Vir: Interni podatki podjetja Mercator-Emba d.d., 2007.

Sistem zagotavljanja kakovosti je potrebno dokumentirati. Zato vsak zaposlen po končanem delavniku odda izpolnjen delovni list in zahtevnico (evidenčni list vrste in količine porabljenega materiala na delovni nalog) svojemu nadrejenemu. Gre za tako imenovani četrti nivo dokumentacije, nastajanje zapisov na vseh ravneh, kjer se izvajajo aktivnosti, katerih rezultate je potrebno zapisati.

Prednosti, ki jih ima podjetje z uvajanjem sistema vodenja kakovosti, so številne. Naj omenim tiste glavne kot je ureditev notranjega poslovanja v organizaciji, ki tako dobi novo dimenzijo delovanja. Posledično celoten poslovni proces dobi preglednost. Sistem kakovosti pripomore k vzpostavitvi reda oziroma pravil obnašanja. Ena glavnih prednosti je tudi izboljšanje notranjih komunikacij, ki imajo podlago v sistematizaciji in opisu delovnih mest. Vse naštetu pomembno vpliva na kvaliteto poslovanja ter podjetju olajša vstop na globalno tržišče.

Poslužujejo se tudi telefonske komunikacije, predvsem glede sprememb dela, ki so bile nepričakovane. V proizvodnem oddelku imajo občasno tudi sestanke sklicane s strani vodje sektorja oziroma obratovodje.

Delavci se tudi glede drugih zahtev, kot je odobritev odhoda na dopust, obračajo pisno na vodje, saj izpolnijo za to določen obrazec.

Tako komunikacijski proces med vodstvom in zaposlenimi poteka predvsem pisno. Gledano v odstotkih zavzema pisna komunikacija približno osemdeset, ustna pa dvajset odstotkov. Komunikacija med delavci in vodstvom poteka predvsem vertikalno.

Managerji med seboj komunicirajo večinoma ustno in pisno. Elektronsko komuniciranje ni oziroma je v zelo majhni meri prisotno, saj se vodje nahajajo v istem pisarniškem prostoru in imajo sprotne dogovore glede dela.

Neformalna komunikacija poteka na hodnikih, ob kavi, na kosilu in podobno. Formalno medosebno komuniciranje pa na kolegijih in sestankih.

2.3.2 Komuniciranje v komercialnem sektorju

Komunikacija v oddelku komerciale poteka ustno, pisno in elektronsko. Po besedah zaposlenih v omenjenem oddelku, se vsi načini uporabljajo v približno enakem razmerju. Pretok informacij je hiter in učinkovit. Zastojev v komunikacijskih procesih ni.

Zanimiv je podatek, da pri poslovanju z McDonald's-om komunicirajo preko videokonferenc. Časovno je takšna oblika komuniciranja prisotna kakšno leto. S takšnimi oblikami komunikacije sledijo novostim, ki prispevajo k izboljšanju poslovanja.

V podjetju skrbijo tudi za ekološko ozaveščenost zaposlenih. Tako velja pravilo na vseh ravneh, da se držijo čim manjše porabe papirja kot tudi to, da se izogibajo tiskanju nepotrebnih dokumentov. Na ta način želi podjetje zmanjšati količino smeti, ki jih ima potem z uničevanjem teh listin.

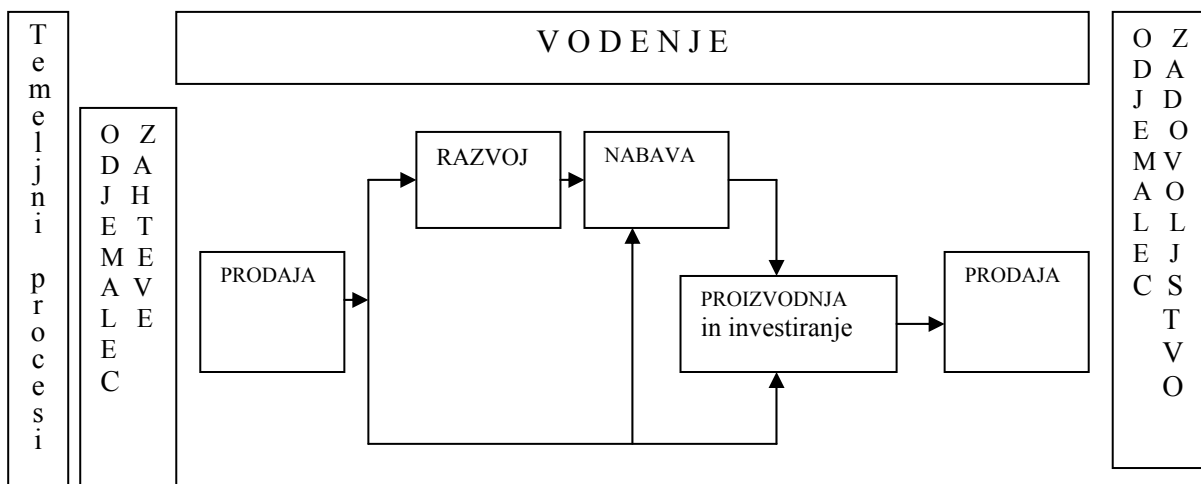
Dejavnost družbe ni v veliki meri obremenjujoča za širše družbeno in naravno okolje. Odnos do okolja pa je sestavni del vizije, strategije vodenja in poslovne politike podjetja. Zavedajo se pomena trajnostnega ravnanja z okoljem, ki vključuje odnos do vseh emisij, ki vplivajo na okolje.

Papir prav tako predstavlja emisijo odpadkov v okolje. Odpadni pisarniški papir zbirajo kot ločeni odpadki, ki ga je mogoče reciklirati. Vendar kljub temu z neodgovornim ravnanjem s papirjem obremenjujejo okolje (primarni vir- gozdovi, oziroma energija, ki je potrebna za recikliranje in tehnološki postopek recikliranja povečujeta emisijo toplogrednih plinov v okolje). Zato komuniciranje poteka v primeru, da ni potrebno dokumenta obvladovati s podpisanimi, v originalni obliki izdanimi zapisi, preko elektronske oblike. S stalnim izobraževanjem, internim in eksternim, osveščajo vse zaposlene o racionalni in odgovorni rabi pisarniškega papirja. Del takega načina osveščanja prenašajo tudi na vse partnerje s katerimi komunicirajo elektronsko, kjer se spodaj prikaže zeleno obarvan zapis: Preden to sporočilo natisnete, pomislite na okolje.

2.3.3 Komuniciranje med sektorji

Kot že rečeno, ima podjetja štiri sektorje. Ker pa je dejavnost proizvodnja in trženje živilskih izdelkov, je pomembno hitro in usklajeno komuniciranje med sektorji, da bi omogočili nemoteno delovanje.

Slika 4: Shema povezav



Vir: Interni podatki podjetja Mercator-Emba d.d., 2007.

Veliko vlogo v komuniciranju med sektorji zavzemajo presoje. Presoja kakovosti je metodična analiza učinkovitosti sistema, ki se izvaja s ciljem, da se ugotovi, kako se v praksi izvajajo načrtovane dejavnosti. Hkrati služi kot dober vpogled v stanje sistema in omogoča iskanje korektivnih ukrepov.

Presoja se deli na:

- zunanjo (opravljajo jo pooblaščen certifikacijske organizacije),
- notranjo (opravljajo jo presojevalci sistema znotraj podjetja),
- samopresojo (izvaja se po potrebi enote).

Notranja presoja poteka po letnem načrtu, ki jih izvajajo delavci. Predstavlja eno od orodij, s katerimi managerji v podjetju sistematično nadzorujejo in izboljšujejo učinkovitost in uspešnost sistema vodenja. Ugotovitve presoje omogočajo objektivno oceno o tem, kako zaposleni izvajajo dogovorjeno, kako učinkovito uresničujejo cilje, odpravljajo odstopanja in probleme ter se odzivajo na priložnosti za izboljšave.

V podjetju tako izvajajo presoje, kjer sektorji drug drugega presojujejo, komercialni sektor presoja finančno-računovodski, finančno-računovodski presoja proizvodno-tehnični in tako naprej. Na podlagi presoj sektorji komunicirajo med seboj tako, da vsak sektor odda pisno poročilo o ugotovljenih rezultatih in pomanjkljivostih, ki jih je potrebno odpraviti.

Glede na obseg dela in povpraševanja imajo v podjetju enkrat tedensko sestanke, kjer se vodilni managerji iz vseh sektorjev sestanejo ter obravnavajo problematiko kakovosti. Na tedenskih operativnih sestankih se usklajuje tedenski plan, na katerem sodelujejo nadrejeni iz različnih sektorjev.

Sestanki, kot eden od elementov v procesu čim boljše realizacije ISO standardov, omogočajo vodilnemu osebju, da na podlagi doseženih rezultatov oceni realizirano. Tako obravnavajo elemente, ki bi pripomogli k zmanjšanju napak nastalih po krivdi delavcev ter tistih, ki so nastali po krivdi vodstva. Celotna pozornost je usmerjena na predloge za izboljšave in predloge korektivnih ukrepov.

Komunikacija je v pretežni meri predpisana v dokumentiranih postopkih za izvajanje posameznih procesov. Tako notranje komuniciranje zagotavlja informiranost zaposlenih o izvajanju posameznih procesov in o doseganju zastavljenih ciljev.

Za komunikacijo med sektorji je še značilno, da poteka dvosmerno po predpisanih komunikacijskih poteh (elektronsko ali papirno), in sicer na:

- kolegijih direktorja,
- vodstvenih pregledih,
- sejah sveta za kakovost,
- sestankih projektne skupine,
- interni elektronski pošti za hitro obveščanje,
- koordinacijskih sestankih.

Elektronski način komuniciranja se je tudi izkazal za zelo učinkovitega, saj se sektorji med seboj pravočasno obveščajo o spremembah, ki so prišle v času poslovanja. V veliki meri pa

se poslužujejo tudi ustne komunikacije, ki poteka predvsem v obliki telefonskih pogovorov. Ta se je izkazala za učinkovito v situacijah, ko je potrebno v čim krajšem času poiskati določeno rešitev.

2.3.4 *Predlogi za izboljšave komunikacijskih procesov*

Vsako podjetje želi vzpostaviti čim bolj učinkovite komunikacijske procese znotraj in zunaj oddelkov. Ker pa v življenju ni nič popolno, se lahko najdejo pomanjkljivosti. Tako tudi v komunikaciji, ki je še vedno ena od glavnih vzrokov za nastanek nesporazumov in posledično problemov.

Glede na dejstvo, da so osnova komuniciranja ISO standardi, je težko najti pomanjkljivosti oziroma predlagati izboljšave, saj so omenjeni standardi v uporabi že vrsto let in povsod po svetu. S časom pa so jih tudi izboljševali in jih do potankosti izpopolnili.

Pa vendar v podjetju komunikacija ne poteka na najvišjem nivoju. Če začnem pri komuniciranju med zaposlenimi znotraj sektorja. Večjih pomanjkljivosti tu ne opazim.

Glede na to, da je pisna komunikacija zelo prisotna, je v obtoku veliko papirja. Zato je potrebna dobra organiziranost, da lahko sledijo vsem listinam, ki jih dobijo od delavcev kot povratnice z delovnih mest. Zaradi takšnega načina komuniciranja je kot posledica zmanjšana komunikacija »iz oči v oči«, osebni stik je manj prisoten. Vse poteka standardno, po predpisanih navodilih.

Ker je potrebno imeti vse dokumentirano v arhivu in nekaj let hraniti vse liste, je z vidika današnjega časa, ko se nahajamo v informacijski dobi, precej neučinkovito hraniti na klasičen način kot nekoč vse te gore papirja. Tudi z vidika komuniciranja predstavlja določeno izgubo časa. Vendar, ker je to po standardu kakovosti tako določeno, tu večjega prostora za spremembe ni. Kljub omenjeni pomanjkljivosti, ki jo opazim, je ni mogoče odpraviti.

Glede komunikacije med sektorji v podjetju pa je situacija drugačna. Če poteka komunikacijski proces znotraj sektorjev brez posebnih težav, pa je stvar nekoliko drugačna, ko gledamo kako je to med sektorji.

Prva ovira za uspešno komuniciranje leži v dejstvu, da vsak sektor dela kot samostojna enota. S tem želim povedati naslednje. Katerikoli sektor vzamem za primer opazim, da deluje v skladu s svojimi cilji. Ni pretiranega zanimanja za morebitne težave drugih sektorjev. Pomembno je to, da v tem sektorju poteka vse brez kakršnih koli ovir. Zardi takšnega načina razmišljanja ni povezanosti med sektorji, da bi delovali kot celota oziroma kot eno podjetje in ne več podjetij.

Na vse to vpliva tudi dejstvo, da večina zaposlenih ne pozna način dela v drugih sektorjih in nima predstave kako poteka delo. Gre za ozko gledanje z nezanjemanjem, da bi vsaj zaradi osebnega razvoja, razširili obzorja.

Veliko število podjetij ima podobne težave, zato moje izbrano podjetje ni izjema. Vendar, da bi odpravili takšno stanje, je potrebno uvesti nekaj sprememb v dosedanem načinu komuniciranja. Najprej bi bilo potrebno izboljšati medosebne komunikacije in informacijske tokove. Vse z namenom, da se točno ve kdo, kaj, kdaj, komu, kako poroča ali obvešča. Prenos informacij in redna komunikacija imata velik vpliv na uspešnost poslovanja.

Rešitev bi lahko bila tudi oblikovanje skupin, ki bi izvajale določene naloge, kar bi spodbudilo timsko delo, spoznavanje narave dela na drugih delovnih mestih in posledično več razumevanja za težave drugih sektorjev.

Za učinkovito komuniciranje med sektorji bi lahko uvedli tudi komunikacijske mape, kjer bi imeli pregled vseh oseb, ki so vključene v komunikacijski tok, in njihove medsebojne povezave. Glede na dejavnost, ki jo podjetje opravlja, tj. proizvodnja živilskih izdelkov, je potrebno zagotoviti razumevanje sporočil. V primeru nerazumevanja le-teh, lahko organizacija utрпи veliko škodo, tako materialno kot stroškovno.

Mnoga podjetja danes uvajajo novo obliko organizacije in sicer učečo se organizacijo. To je lahko rešitev za marsikatero težavo, ki se pojavlja. Gre za to, da nadrejeni dajo zgled zaposlenim z informiranjem in pravilnim načinom komuniciranja. Poskrbeti morajo tudi, da bo proces komunikacije res potekal brez zapletov in da bodo nov način podprli vsi udeleženci, ki bodo tako razvil odnos zaupanja. To bo omogočilo postavitve podlage za pravo komunikacijo.

Kot sem že omenila je elektronska komunikacija zelo prisotna, kar je za današnji čas tudi normalno. Vsaka oblika komuniciranja ima svoje prednosti in slabosti. Pomanjkljivost, ki je nekako največja v zvezi z elektronskim poslovanjem, je v primeru izpada sistema.

Celoten proces in posledično komunikacija, ki je zelo vezana na elektronski sistem, je zaradi tega otežena v nekaterih primerih tudi prekinjena. Da bi se izognili takšnim težavam, ki sicer niso pogoste, se pa občasno pojavljajo, bi morale podjetje vpeljati dodaten sistem, ki bi nadomestil obstoječega v primeru izpada, da bi lahko komunikacija in delo nemoteno potekala naprej. Takšen način je že nekaj časa v veljavi pri bankah, ki lahko preklopijo na dodaten sistem in brez zastojev poslujejo naprej.

V letošnje letu bo podjetje doživelo spremembe, saj bo svojo dejavnost preselilo na novo lokacijo in sicer v Logatec. Zaradi napovedanih sprememb se je organizacija morala soočiti z visoko fluktuacijo. Vzrok za tak pojav je težko določiti. Sama imam vtis, da je

vodstvo premalo storilo glede informiranja zaposlenih o spremembah, kar je povzročilo množično odhajanje iz podjetja.

Eden od možnih vzrokov je lahko tudi slaba komunikacija v odnosu do delavcev, ki so bili skopo obveščeni o načrtih podjetja. Zato je tudi njihov strah od izgube zaposlitve v teh, že tako težkih ekonomskih časih, upravičen.

Zmanjšanju fluktuacije bi se lahko izognili z boljšim sistemom obveščanja zaposlenih o prihodnjih usmeritvah podjetja. Vodstvo bi lahko pripravilo pisna obvestila o poteku gradnje, datumih selitve, kadrovskih spremembah in ostalih zadevah. Tako bi lahko vsaka dva meseca izdali interno brošuro za vse v podjetju. Ravno tako bi lahko imeli enkrat v mesecu dan odprtih vrat za vsa vprašanja delavcev. Vse navedeno in še kaj več bi lahko pripomoglo v večje zaupanje v podjetje, ki bi lahko zadržalo svoj kader.

2.4 Eksterno komuniciranje v podjetju

Komunikaciji z zunanjimi udeleženci posveča podjetje veliko pozornosti. V nadaljevanju diplomskega dela jo bom na kratko analizirala.

2.4.1 Predstavitev eksternega komuniciranja

Za podjetje je velikega pomena vzdrževati dobre komunikacijske in poslovne odnose z vsemi osebki zunaj podjetja, ki so v kakršni koli interakciji s samim podjetjem. Med udeležence zunanjega okolja poleg potrošnikov štejemo tudi dobavitelje, delničarje, poslovne partnerje, lokalne oblasti in druge.

Temelj komunikacije Mercator-Embe z njenimi zunanjimi udeleženci predstavljajo standardi kakovosti ISO 9001:2000.

Odjemalci se danes soočajo s kompleksnim delovnim okoljem in nenehnimi spremembami, zaradi katerih imajo zelo malo časa, da bi sami preverjali kredibilnost ponudnikov proizvodov. Zato te postopke zaupajo certifikacijskim hišam in drugim institucijam, ki s svojimi certifikacijskimi postopki izvedejo preverjanja v njihovem imenu.

Osnova eksternega komuniciranja so zunanje presoje, ki so lahko napovedane ali nenapovedane. Trajanje presoje je običajno dva dni.

Presoja je, lahko bi rekla, sestavljena iz dveh delov. Prvi del se nanaša na pregled celotnega obrata. Presojevalca tu zanima higiena, pristop delu, proizvodni proces in podobno. Drugi del se nanaša na pregled papirologije, sledljivosti kritičnih točk,

tehnoloških postopkov, dobavnic surovin ali so le-te bile pregledane, izvor surovin, embalaža, skladnost podatkov s standardom.

Presoja se zaključi s poročilom o doseženih točkah in oceno, ki jo glede na to, dobi podjetje. Ocena je podlaga za nadaljnje komuniciranje in poslovno sodelovanje. V primeru dobrega rezultata si podjetje zagotovi prihodnje sodelovanje, v nasprotnem pa lahko izgubi posel.

Komunikacija s kupci in potrošniki poteka z informacijami o izdelkih, v fazah dogovorov za sklepanje pogodbe, ob prejemu povpraševanja ali naročila ter pri aktivnostih reševanja možnih reklamacij. Za komuniciranje z odjemalci so zadolženi vodje področij prodaje, referenti v komercialnem sektorju ter pospeševalci prodaje. Z namenom uspešnega komuniciranja se poslužujejo pisne, elektronske in tudi ustne komunikacije.

Kot vsako podjetje tako tudi Mercator-Emba informira kupce in potrošnike o svojih izdelkih preko marketinških aktivnosti. V okviru marketinških aktivnosti opravljajo:

- tržne raziskave o potrebah in pričakovanjih kupcev,
- pospeševanje prodaje, ki omogočajo neposredno sodelovanje kupcev in vključujejo nagradne igre, degustacije, izdelavo propagandnega materiala, organizacijo predstavitev na sejmih.

2.4.2 *Predlogi za izboljšave komunikacijskih procesov*

Podobno kot pri internem komuniciranju je tudi pri eksterni komunikaciji težko podati predlog kaj izboljšati.

Vtis, ki sem ga dobila je, da celoten proces komuniciranja poteka robotizirano. Vse predpisano po nekem ustaljenem redu, kjer ni odstopanj. Menim, da zaradi takšnega načina dela, osebni stik izgublja na pomenu in človek sam po sebi ni več pomemben, ampak rezultati. Že pri interni komunikaciji sem omenila predlog, da bi se moralo bolj zastopati osebni stik, ker zaposleni pogosto komunicirajo s partnerji ne da bi vedeli kdo so. Elektronska pošta in ostale načine naj ne bi uporabljali v zameno za osebno komunikacijo.

Zakaj je dobro podpirati osebni kontakt? Ko poznamo nasprotno stran in vzpostavimo kontakt, lahko v primeru pojavljanja težav računamo na večjo zavzetost pri reševanju le-teh in hitrejšo pomoč. To je lahko samo ena od prednosti, ki bi jih imela organizacija.

Za dobre poslovne odnose bi lahko v podjetju uvedli ankete, ki bi jih pošiljali partnerjem, da jih izpolnijo in nato vrnejo. V anketah bi lahko zajeli vsa področja delovanja in komuniciranja, da bi dobili realno sliko o zadovoljstvu. To bi bil eden od načinov kako bi

še lahko komunicirali in nedvomno izboljšali dosedanji način. Anketa bi omogočila postavitev konkretnih vprašanj, kot na primer:

1. kako so zadovoljni z dosedanjim sodelovanjem in komuniciranjem,
2. kako pogosto komunicirajo s podjetjem,
3. kako ocenjujejo komunikacijo s prodajnim osebjem,
4. ali jim zaposleni nudijo potrebne informacije,
5. ali, v primeru problemov, podjetje le-te rešuje dovolj hitro,
6. ali imajo predlog, kako bi še lahko izboljšali poslovno komunikacijo.

Z namenom izboljšave komunikacije bi lahko v podjetju organizirali družabna srečanja na katera bi povabili poslovne partnerje. Ta srečanja bi služila za predstavitev podjetja, dejavnosti, proizvodov kar bi pripomoglo k spoznavanju in zblizovanju z zunanjimi sodelavci.

SKLEP

Dobra komunikacija odpira neskončne poti. Za doseganje dobrih poslovnih rezultatov, mora biti v organizaciji prisotno tako znanje kot ustrezna komunikacija.

Izbrala sem podjetje, ki je po svoji komunikacijski strukturi lahko zgled mnogim. V podjetju Mercator-Emba uporabljajo vse oblike komuniciranja. Poslužujejo se tudi modernih oblik, kot so videokonference, ki jih uporabljajo pri poslovanju z multinacionalko McDonald's.

Podjetje je za svojo dejavnost – proizvodnja živilskih izdelkov, prejelo certifikat za kakovost ISO 9001:2000. Tako standard ISO predstavlja pomemben dejavnik v načinu komuniciranja, saj je na podlagi tega komunikacijski proces zapisan, znan, ima določne komunikacijske oblike in poteka po ustaljenem načinu.

Glede na dejstvo, da standard kakovosti pogojuje celoten proces dela in komunikacije, je potrebno omeniti tudi mojo težavo pri iskanju pomanjkljivosti in podajanju predlogov za izboljšanje komunikacije v podjetju. Ko podjetje dobi določen certifikat, je očitno, da ga je dobilo zato, ker si to zasluži in ker je dobro v tem kar počne.

ISO standardi so koristno orodje v rokah managerjev. Z njimi ima podjetje veliko prednosti pred konkurenco. Ugled organizacije se poveča. Zato lahko potrdim tudi mojo hipotezo postavljeno na začetku, da standardi kakovosti formalizirajo komunikacijo. Ustaljen način komuniciranja prispeva k jasnim in dokumentiranim komunikacijskim procesom, kar vpliva na uspešnost poslovanja.

Notranja komunikacija predstavlja osnovno determinanto okolja v katerem živijo in delajo ljudje v podjetju. Največjo pomanjkljivost v procesu komunikacije, tako interne kot eksterne, sem opazila v izredno majhnem osebnem kontaktu in vlogi socializacije, ki se je na nek način spremenila.

S pojavom elektronske komunikacije izgublja osebna komunikacija na pomenu. Zaradi uporabe elektronskega načina komuniciranja prihaja do težav pri vzpostavitvi osebnega kontakta. Menim, da je za današnji čas in poslovno okolje pomembno, da managerji v podjetju znajo vzpostaviti tudi osebni komunikacijski odnos ter na ta način pokazati vrlino dobrega poslovnega.

Pri pisanju diplomskega dela sem podala še nekaj predlogov, kako lahko izboljšajo dosedanje komunikacijo. Pogoji za dobro eksterno komunikacijo je dobra interna komunikacija. Zato podjetju svetujem, da čim bolj smotrno organizira proces in povezave komuniciranja. Nadrejeni naj s svojim zgledom dajo motiv ostalim v podjetju, da jim sledijo in sicer tako, da podpirajo želeni način komunikacije, ki bi ga uporabljali v medsebojni komunikaciji. To predstavlja najboljšo in morda tudi najlažjo metodo, kako najenostavneje spremeniti na boljše dosedanje razmere v podjetju.

Ravno tako lahko podjetje uvede komunikacijske mape z namenom boljšega razumevanja in zavedanja kdo s kom komunicira. Vse bolj popularno je timsko delo, zato se eden mojih predlogov nanaša tudi na to. Z oblikovanjem skupin, ki bi opravljale določeno nalogo bi razvili boljši komunikacijski proces med zaposlenimi.

Dobra interna komunikacija je pomembna z vidika zadovoljstva zaposlenih, ki se tako čutijo pomembne za podjetje. Vse to pa vpliva na njihovo odločitev o obstoju v organizaciji. Zato naj bodo odprti do zaposlenih in naj jih obveščajo o za njih pomembnih zadevah. Za uspešno bodoče poslovanje bo potrebno izboljšati komunikacijski odnos med sektorji, da bi dosegli večjo povezanost in občutek pripadnosti po načelu vsi za enega, eden za vse.

V eksterno komuniciranje vlagajo vsa podjetja več kot v interno. Izboljšave bi lahko uvedli pri boljšem spoznavanju s partnerji, za katere bi organizirali družabna srečanja. Ta srečanja bi koristila za utrjevanje poslovnih odnosov, večjo povezanost in boljše razumevanje. Komunikacija z eksternimi udeleženci bi lahko potekala tudi preko anket, ki bi podale sliko o zadovoljstvu partnerjev s podjetjem. S pomočjo ankete bi lahko zajeli vsa področja delovanja, ki bi bila zanimiva za ocenitev.

Posebej bi rada izpostavila ekološko ozaveščenost podjetja, ki na ta način želi dati svoj doprinos pri odgovornem ravnanju z okoljem. To svojo skrb prenaša tudi na svoje poslovne partnerje. Podjetje lahko z minimalnimi spremembami naredi velik korak za uspešno poslovanje, ki pa je rezultat marljivega dela in dobre komunikacije.

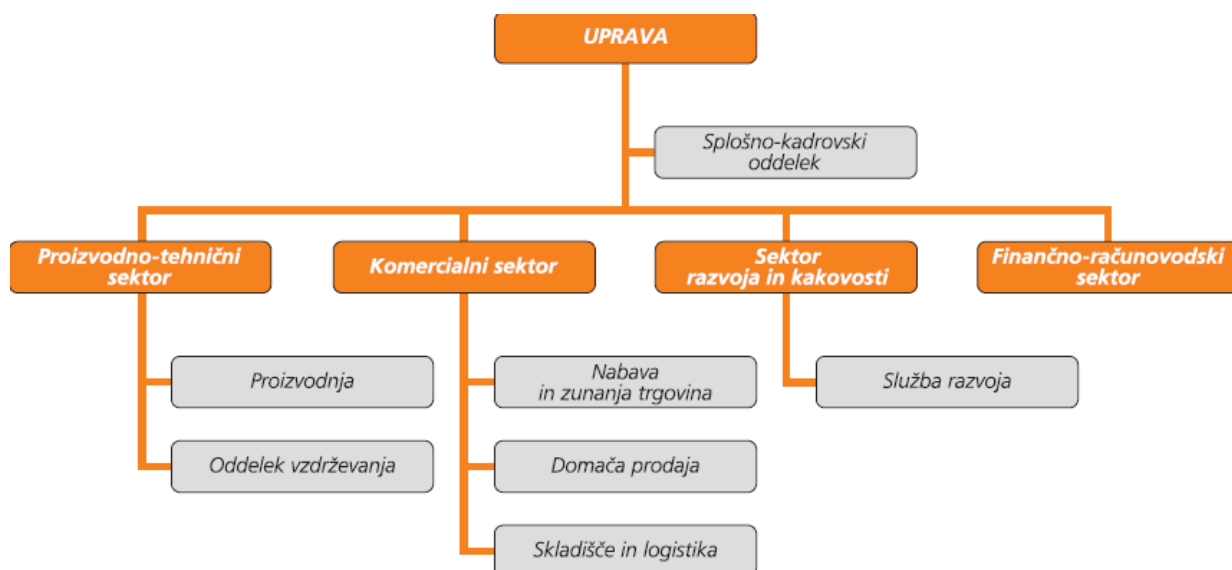
LITERATURA IN VIRI

1. *Advantages and Disadvantages of Electronic Communication for Business*. Najdeno 30. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.revision-notes.co.uk/revision/955.html>
2. Creating effective internal communication. Najdeno 26. aprila 2008 na spletnem naslovu http://www.bdc.ca/en/my_project/Projects/articles/hr_internal_communications.htm?cookie%5Ftest=1
3. Gale, Zidar, T. & Gale, B. (2002). *Dialog, gibalo sprememb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. Gruban, B. (2005a, 26. maj). Odnosi z zaposlenimi. *Dialogos*. Najdeno 19. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki//odnosi-z-zaposlenimi/>
5. Gruban, B. (2005b, september). Strateško upravljanje internih komunikacij. *Dialogos*. Najdeno 19. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/objave/clanki/stratesko-upravljanje-ik/>
6. Interno gradivo podjetja Mercator-Emba d.d.
7. Interni podatki podjetja Mercator-Emba d.d.
8. Jazbec, M. (2007, 20. november). Notranje komuniciranje kot sestavni del kadrovske funkcije v družbi Mercator. *HRM*, str. 34 - 36.
9. Letno poročilo 2007 (2008, marec). Ljubljana: Mercator-Emba, d.d.
10. Mihaljčič, Z. (2006). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
11. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N. & Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
12. Mumel, D., Buneto, A. & Virt, T. (2006). Uporaba instrumentov internega komuniciranja ter cilji internega komuniciranja v velikih in malih podjetjih v Sloveniji. *Organizacija*, (6), 361-367.
13. Occhipinti, N. (2007, 25. november). I nuovi trend della comunicazione interna. Najdeno 20. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.eccellere.com/Rubriche/Comunicazione/trendcomunicazioneinterna.asp>
14. Odar, V., Ambrožič, P. & Čorič, V. (2005, 9. december). Uporaba standardov kakovosti ISO 9001:2000 v organizaciji. Seminarska naloga, Bled.

15. Penger, S. (2006). Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja. Doktorska disertacija, Ljubljana, 151-176.
16. Spletna stran podjetja Mercator-Emba d.d.
17. *Using business principles to support ethical communication*. Najdeno 17. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.thetimes100.co.uk/case-study--using-business-principles-to-support-ethical-communication--41-252-1.php>
18. *Using effective communications to create direction*. Najdeno 17. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.thetimes100.co.uk/case-study--using-effective-communications--38-253-1.php>
19. *Videoconferencing for Business Communication*. Najdeno 30. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.revision-notes.co.uk/revision/956.html>

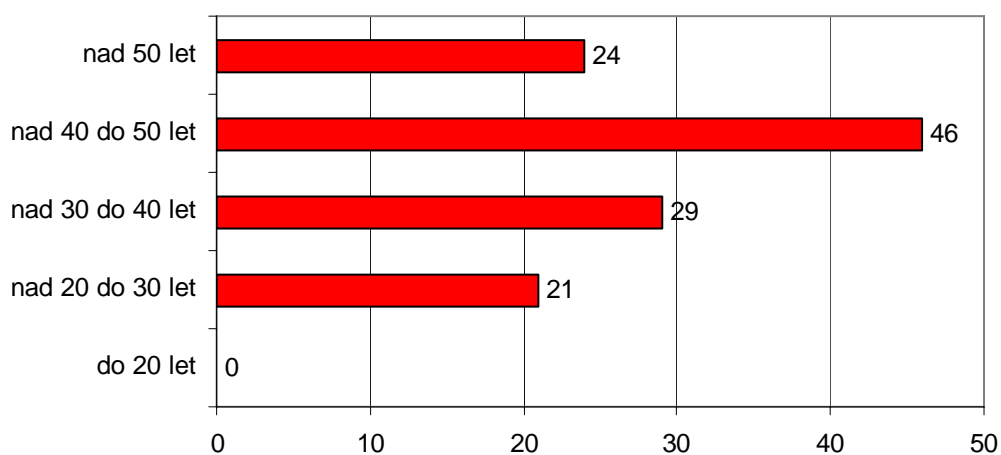
PRILOGE

Priloga 1: Organizacijska shema podjetja Mercator-Emba d.d.



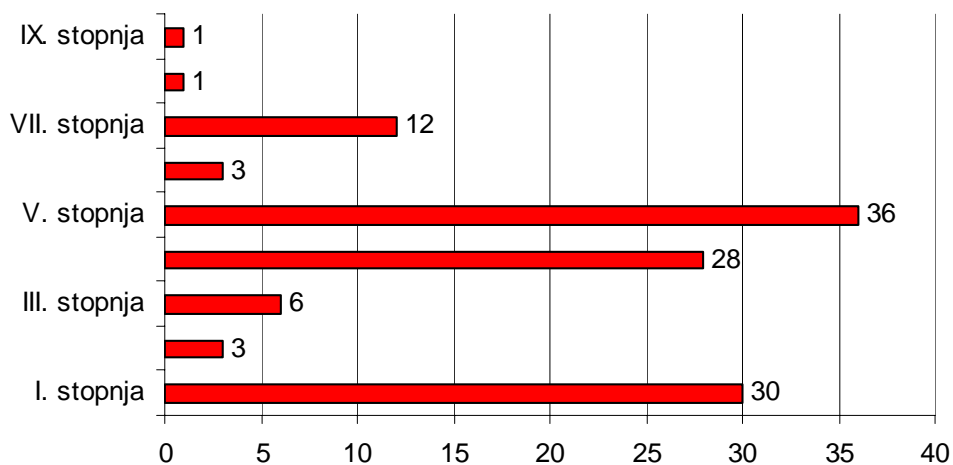
Vir: Letno poročilo 2007, marec 2008.

Priloga 2: Starostna sestava zaposlenih v podjetju (po stanju na dan 31.12.2007)



Vir: Letno poročilo 2007, marec 2008.

Priloga 3: Izobrazbena struktura zaposlenih (po stanju na dan 31.12.2007)



Vir: Letno poročilo 2007, marec 2008.

Priloga 4: Certifikat kakovosti ISO 9001:2000



Vir: www.mercator-emba.si, oktober 2008.