

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
VLOGA NOTRANJEGA TRŽENJA V PODJETJU

Ljubljana, december 2011

KRISTINA JERANT

IZJAVA

Študent/ka Kristina Jerant izjavljam, da sem avtor/ica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisal/a pod mentorstvom Pfajfar Gregorja, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1 KOMUNICIRANJE	2
1.1 Opredelitev komuniciranja	2
1.2 Vrste komuniciranja	4
1.2.1 Komuniciranje glede na razdaljo med udeleženci	4
1.2.2 Komuniciranje glede na število sodelujočih	4
1.2.3 Komuniciranje glede na smer	4
1.2.4 Vertikalno in horizontalno komuniciranje	5
1.2.5 Formalno in neformalno komuniciranje	6
1.2.6 Komuniciranje glede na obliko	6
1.3 Ovire in motnje v komuniciranju	6
2 NOTRANJE TRŽENJE	9
2.1 Opredelitev notranjega trženja	9
2.2 Notranje in zunanje trženje	11
2.3 Interna marketinška strategija	13
3 MALO PODJETJE	15
3.1 Družinsko podjetje	16
3.2 Problemi družinskega podjetja	18
4 PRIMER DRUŽINSKEGA PODJETJA I. M. 2000	19
4.1 Raziskava o komuniciranju v podjetju	20
4.1.1 Intervju z direktorjem	20
4.1.2 Strukturiran vprašalnik zaposlenih	21
4.2 Omejitve raziskave	23
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI	26

KAZALO SLIK

Slika 1: Komunikacijski model in njegove sestavine.....	3
Slika 2: Viri motenj v komuniciranju.....	7
Slika 3: Povezava med notranjim in zunanjim trženjem.....	11
Slika 4: Interno-marketinški splet	14
Slika 5: Intervju z direktorjem podjetja.....	21

KAZALO TABEL

Tabela 1: Opredelitev velikosti podjetja	15
Tabela 2: Pregled opredelitev družinskega podjetja.....	17

UVOD

Eden izmed glavnih virov in gotovo velik kapital podjetja so njegovi zaposleni. V literaturi jih pogosto najdemo pod izrazom človeški viri. Glavni izziv managementa je upravljanje s človeškimi viri, skrb za dobre odnose na horizontalni in vertikalni ravni. Zadovoljstvo zaposlenih je bistvenega pomena za ustvarjanje pozitivne in stimulatívne delovne klime, kjer s faktorjem motivacije dosegamo bistveno višje rezultate. Ključno vprašanje je, kako zagotoviti delovno okolje, v katerem bo delo predstavljalo izziv in ne napor. Na tej točki posvečamo veliko pozornosti področju komunikacije med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi.

Komuniciranje predstavlja eno bistvenih dejavnosti, ki omogoča obstoj in razvoj posameznika in organizacije. Skoraj vsak trenutek v budnem stanju smo vpleteni v komuniciranje. Komuniciramo doma, v službi, na poti domov, v prostem času itd. Komuniciranje spremlja človeka skozi vse življenje. Beseda »komunicirati« izhaja iz latinskega izraza »communicare«, ki pomeni razpravljati, vprašati za nasvet, posvetovati se (Kavčič, 2000, str. 1). Specifična oblika komuniciranja je poslovno komuniciranje, ki je pomemben del dejavnosti zaposlenih vsakega podjetja. Poslovno komuniciranje poteka navzven iz podjetja v zunanja okolja in znotraj v podjetju, med različnimi organizacijskimi nivoji podjetja. Poslovna komunikacija med zaposlenimi mora potekati tekoče, sogovornik mora pridobiti ravno pravšnje količino potrebnih informacij, ki so zanj jasno razumljive.

Podjetja dajejo premalo poudarka na komunikacijo. Predvsem mala podjetja lahko zaradi napak pri komunikaciji zaidejo v težave. Za mala podjetja je značilno, da managerji nimajo specialnih managerskih znanj, zato obstaja velika nevarnost slabega komuniciranja, kar privede do konfliktov v podjetju.

V diplomski nalogi preučujem komuniciranje in notranje trženje. Poudarek je na notranjem trženju in komuniciranju v izbranem podjetju. Cilj diplomske naloge je prikazati, kako notranje trženje in s tem komuniciranje vodita k uspešnosti podjetja. Ugotavljal sem dejansko stanje v podjetju. Podrobneje sem raziskala, kakšno je notranje trženje in komunikacija v podjetju, kako poteka in do kakšnih napak prihaja. Vse to sem ugotavljal s pomočjo intervjuja in anket.

Namen diplomskega dela je s pomočjo literature in delno iz izkušenj preučiti notranje trženje in z njim povezano komuniciranje. Notranje trženje je povezano s komunikacijo. Dejstvo je, da je za obstoj malega podjetja komunikacija ključnega pomena. Mala podjetja se morajo zavedati pomena komunikacije v podjetju. Naloga direktorja je, da tej tematiki posveča večjo pozornost, saj tako deluje preventívno v smeri preprečevanja konfliktov.

V prvem delu diplomske naloge sem se osredotočila na komunikacijo. Opredelila sem vrste komuniciranja med zaposlenimi. Preučevala sem tudi konflikte, ki lahko nastanejo kot posledica slabe komunikacije v podjetju. V drugem delu sem se osredotočila na interni

marketing, ki je povezan s komunikacijo v podjetju. Interni marketing je proces ustvarjanja odličnih poslovnih rezultatov preko zadovoljevanja potreb zaposlenih v podjetju. Podjetje se mora zavedati, da so zaposleni ključni dejavnik oblikovanja dobre podobe podjetja. V zadnjem delu diplomske naloge sem preko intervjuja in ankete ugotavljala, kakšna je komunikacija v preučevanem podjetju. Poskušala sem ugotoviti, ali se podjetje zaveda pomena internega marketinga in ali se le tega poslužuje.

K preučevanju teme so me pripeljale lastne izkušnje. Preko oblike študentskega dela sem imela možnost delovati in sodelovati pri različnih kolektivih. Pri tem sem imela priložnost spoznati primere dobre in slabe prakse komuniciranja. Preko izkušenj sem se seznanila z različnimi pristopi h komuniciranju ter že takoj ugotovila, da je komunikacija vsekakor dejavnik, ki vpliva na delovno uspešnost.

1 KOMUNICIRANJE

1.1 Opredelitev komuniciranja

Komuniciranje je sestavni del našega življenja. Nihče ne more živeti, ne da bi komuniciral z drugimi ljudmi. S komuniciranjem človek spoznava svet, v katerem živi, druge ljudi in samega sebe (Mihaljčič, 2006, str. 9). Komunicirati pomeni »izmenjavati, posredovati misli, informacije, sporazumevati se«, komunikacija pa »sredstvo, ki omogoča izmenjavo, posredovanje informacij – komunikacijsko sredstvo«. V literaturi naletimo na različne opredelitve pojma komuniciranja. Opredelitve pa so si med sabo podobne: vse tako ali drugače pravijo, da je komuniciranje proces sporazumevanja, katerega bistvo je, da morajo biti osebe, ki med seboj komunicirajo, med seboj uglasene, da bi dosegle namen komuniciranja (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 20).

Tudi v poslovnem svetu je komuniciranje zelo pomembno. Učinkovito poslovno komuniciranje je pogoj za uspešno delovanje podjetja. V literaturi zasledimo opredelitev poslovne komunikacije tudi kot komunikacija na delovnem mestu s ciljem stabilne učinkovitosti. Komunikacija je vse, kar vključuje proces preživetja podjetja v poslovnem svetu (Kameda, 2005). Poslovno komuniciranje je uspešno le, če učinkovito deluje za poslovne cilje podjetja, ki jim pripadajo udeleženci. Zadovoljstvo zaposlenih je bistvenega pomena, saj le tako svoje delo opravljajo z veseljem in so bolj uspešni. Vodstvo podjetja se mora zavzemati za dobre odnose med zaposlenimi in učinkovito komunikacijo (Mihaljčič, 2006, str. 12). Komunikacijske sposobnosti so najbolj pomembne v managerski funkciji (Zaidman & Holmes, 2009). Zakaj je komunikacija sploh pomembna za podjetje? Dobra komunikacija je pomembna, saj so podjetja in organizacije sestavljene iz ljudi. Komunikacija v poslovnem svetu omogoča bistveno povezavo med temeljnimi funkcijami. Komuniciranje v podjetju je lahko kritično, če podjetniki in zaposleni nimajo določenih spretnosti in sposobnosti za dobro komunikacijo (Blalock, 2005).

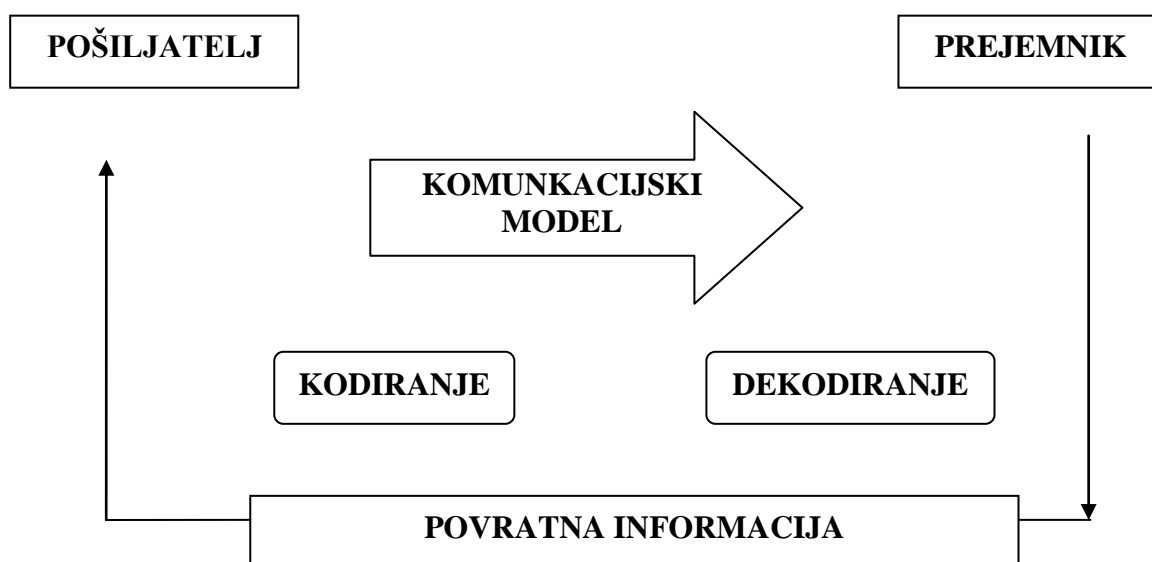
Glavni namen komunikacije v podjetju bi lahko označili kot zagotavljanje potrebnih informacij za zaposlene, za izvajanje strateških ciljev organizacije. V današnjem hitro

spreminjajočem se okolju morajo organizacije biti sposobne identificirati, pošiljati in prejemati informacije, ki so strateško pomembne in točne (Tanova & Nadiri, 2010).

Komunikacija je pomemben vidik organizacije oziroma organizacija ne mora obstajati brez komunikacije. Obstoj organizacije je tesno povezan s komunikacijo. Podjetja se morajo zavedati, da je komunikacija kompleksen in neprekinjen proces, preko katerega člani podjetja ustvarjajo, vzdržujejo in spreminjajo organizacijo (Vuuren, de Jong & Seydel, 2006).

Podjetje mora razumeti potek komunikacije. Kako poteka komuniciranje med ljudmi, si lahko ponazorimo s preprostim modelom. Ta model ima štiri osnovne sestavine: pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijski kanal (Mihaljčič, 2006, str. 12).

Slika 1: Komunikacijski model in njegove sestavine



Vir: Z. Mihaljčič, Poslovno komuniciranje, 2006, str. 12.

Pošiljatelj je oseba ali skupina, ki neko sporočilo pripravi in odda (pošlje prejemniku).

Prejemnik je oseba ali skupina, ki ji je sporočilo namenjeno in ki to sporočilo tudi sprejme. Sporočilo je potrebno najprej kodirati. To pomeni, da mora pošiljatelj svoje misli najprej spremeniti v ustrezne kode (na primer v govorjenje ali napisane besede, kretnje, glasbo ...).

Komunikacijski kanal je pot, po kateri potuje sporočilo od pošiljatelja k prejemniku. Ko sporočilo po komunikacijskem kanalu prispe do prejemnika, ga mora ta najprej **dekodirati**. To pomeni, da mora razvozlati pomen simbolov. Potem, ko je sporočilo razumel, prejemnik reagira s tako imenovano **povratno informacijo** ali **feedbackom** (Mihaljčič, 2006, str. 3).

1.2 Vrste komuniciranja

1.2.1 Komuniciranje glede na razdaljo med udeleženci

Glede na bližino udeležencev lahko komuniciranje razdelimo na: neposredno (direktno) komuniciranje in posredno (indirektno) komuniciranje. Neposredno komuniciranje je komuniciranje »iz oči v oči«. Med pošiljateljem in prejemnikom ni nobenega posrednika. Tako komuniciranje je značilno za poslovne sestanke, poslovne razgovore, predavanja. Prednost neposrednega komuniciranja je v tem, da dobimo takojšnjo povratno informacijo (angl. *feedback*). Za posredno komuniciranje je značilno, da komuniciramo na daljavo, s pomočjo tehničnih pripomočkov, kot so na primer telefon, telefaks, dopisovanje, elektronska pošta. Prednost takega komuniciranja je v tem, da npr. pri pisnem sporočilu ostaja dalj časa na voljo prejemniku. Vso dokumentacijo je mogoče shraniti in jo uporabiti kasneje (Kavčič, 2000, str. 48).

1.2.2 Komuniciranje glede na število sodelujočih

Glede na število sodelujočih razlikujemo:

- osebno komuniciranje (angl. *intrapersonal communication*),
- medosebno komuniciranje (angl. *interpersonal communication*) in
- javno komuniciranje.

Osebno komuniciranje je komuniciranje s samim seboj, notranji tok zamisli. Človek se v svojih mislih pogovarja sam s seboj in pri tem tehta odločitve, čustva, razmišlja o tem, kaj je dobro in kaj ne, o možnih posledicah neke odločitve. Takšen samogovor poteka pravzaprav neprestano.

Medosebno komuniciranje zajema osebne stike med posamezniki ali skupinami ljudi. Na primer sporazumevanje med člani družine, med sodelavci, med kupcem in prodajalcem, med znanci.

Javno komuniciranje vključuje zelo širok krog ljudi. Ljudje komunicirajo s pomočjo množičnih medijev oziroma sredstev javnega obveščanja (časopisi, revije, plakati, radio, televizija, internet). Množični mediji posredujejo ljudem politične, kulturne, izobraževalne in druge informacije. Javno komuniciranje ima tri osnovne funkcije – informativno, povezovalno in izobraževalno funkcijo (Mihaljčič, 2006, str. 16).

1.2.3 Komuniciranje glede na smer

Glede na smer sporazumevanja ločimo enosmerno in dvosmerno komuniciranje. Pri enosmernem komuniciranju potuje sporočilo samo od pošiljatelja k prejemniku, torej le v eno smer. Enosmerno komuniciranje prihrani čas in je na videz bolj urejeno. Pri dvosmernem

komuniciranju daje prejemnik povratna sporočila pošiljatelju. Sporazumevanje torej poteka od pošiljatelja k prejemniku in nazaj. Zahteva več časa, vendar je bolj učinkovito, posebno pri razčiščevanju nejasnosti, usklajevanju stališč, dopolnjevanju idej.

Prednosti enosmernega komuniciranja so: poteka hitreje kot dvosmerno, prihrani čas, pri enostavnih sporočilih ni dvoumja in nerazumevanja, na videz je bolj urejeno od dvosmernega komuniciranja.

Prednosti dvosmernega komuniciranja so: prejemnik daje pošiljatelju povratne informacije, pošiljatelj lahko pojasnjuje manj razumljive dele svojega sporočila, je bolj učinkovito kot enosmerno komuniciranje.

Slabost enosmernega komuniciranja je, da ni povratnega toka komunikacije (ni odziva prejemnika).

Slabosti dvosmernega komuniciranja so: zahteva več časa kot enosmerno komuniciranje, je bolj sestavljeno in zahtevno kot enosmerno komuniciranje; zaradi razprav, vprašanj in prekinitev ima lahko videz neurejenosti (Mihaljčič, 2006, str. 17).

Če hočemo, da bo prejemnik v čim bolj podrejenem položaju, uporabljamo enosmerno komuniciranje. Če želimo čim večjo enakopravnost v komuniciranju, pa uporabimo dvosmerno komuniciranje. Prednosti so večinoma na strani dvosmernega komuniciranja, ki zahteva več časa, vendar je bolj učinkovito, posebno takrat, kadar pride do nesoglasij in nerazumevanj med pošiljateljem in prejemnikom (Možina, Tavčar. Zupan & Knežević, 2004, str. 66).

Po Cutlipu (2000) pa imajo lahko slabe, pomanjkljive, enosmerne komunikacije hude posledice. Posledično lahko upade zavzetost zaposlenih, ki slabše opravljajo svoje delo, tudi njihova zvestoba organizaciji upade, zmanjša se participativnost in vpletenosti zaposlenih v problematiko in aktivnosti podjetja, povečuje se število pritožb, prekinitve delovnega procesa, slabša se kakovost izdelkov in kakovost opravljenih storitev. Zaposleni ne izražajo več svojih idej, svoje delo opravljajo le povprečno, ob tem pa se ozirajo za drugo zaposlitvijo. Posledica slabih notranjih odnosov pa so tudi slabši rezultati na zunanjem trgu: izguba stalnih kupcev oz. nižanje lojalnosti kupcev in nižja kredibilnost organizacije v očeh kupca.

1.2.4 Vertikalno in horizontalno komuniciranje

Vertikalno komuniciranje je izmenjava med dvema različnima družbenima skupinama (Mihaljčič, 2006, str. 18). Vertikalno komuniciranje delimo na komuniciranje navzdol in navzgor. Komuniciranje navzdol pomeni prenos sporočil od višjih k spodnjim ravnam organizacijske hierarhije. Vertikalne komunikacije omogočajo koordinacijo razdeljenega dela v celoto. Obenem pa služijo višjim organizacijskim ravnam za kontrolo nad spodnjimi (Kavčič, 2000, str. 31). Horizontalno komuniciranje pomeni izmenjavo informacij znotraj ene

same družbene skupine oziroma med zaposlenimi, ki so na isti hierarhični stopnji (Mihaljčič, 2006, str. 18).

1.2.5 Formalno in neformalno komuniciranje

Pri formalnem komuniciranju uporabljamo vnaprej določene kanale komuniciranja z jasno in smotrno zasnovanimi sporočili.

Za neformalno komuniciranje pa je značilna spontanost, neorganiziranost, razpršenost, anonimnost (Mihaljčič, 2006, str. 19).

1.2.6 Komuniciranje glede na obliko

Glede na obliko razlikujemo dve osnovni vrsti komuniciranja:

- besedno ali verbalno komuniciranje,
- nebesedno ali neverbalno komuniciranje.

Besedno ali verbalno komuniciranje za sporazumevanje uporablja besede. Pri tem komuniciranju uporabljamo jezik kot sredstvo za prenašanje sporočil. Besedno komuniciranje je lahko (Kavčič, 2000, str. 48): govorno komuniciranje (neposredno ali z uporabo tehničnih sredstev kot so telefon, radio itd.), pisno komuniciranje (za prenos besed uporabljamo pisavo in temu ustrezna sredstva), elektronsko komuniciranje (pri tem za prenos glasu ali pisave uporabljamo elektronska sredstva, kot so računalniki, mreže itd.).

Nebesedno ali neverbalno komuniciranje se nanaša na vse načine komuniciranja, pri katerem za prenos sporočila niso uporabljene besede. Najbolj poznani vrsti nebesedne komunikacije sta govornica telesa in besedna intonacija. Mnogo težje ga je obvladovati, kar pomeni, da udeleženec lahko izda marsikaj, česar ne bi hotel (Možina et al., 2004, str. 55).

Na podlagi analize številnih avtorjev je mogoče kot najpomembnejše vrste neverbalnega komuniciranja opredeliti naslednje: parajezik, geste, izrazi obraza, oči in pogled, podoba in položaj telesa, rok in nog, dotikanje, prostor, čas, poslovna darila (Kavčič, 2000, str. 282).

Neverbalna komunikacija je v podjetju zelo pomembna in je nepogrešljiv del našega celotnega komuniciranja z drugimi. Sestavljena je iz mimike, govora, dotika, oblačenja ...

Verbalna komunikacija je v sodobnem poslovnem svetu pomemben sestavni del vsakodnevnega dogajanja. Podjetja potrebujejo obe vrsti komunikacij.

1.3 Ovire in motnje v komuniciranju

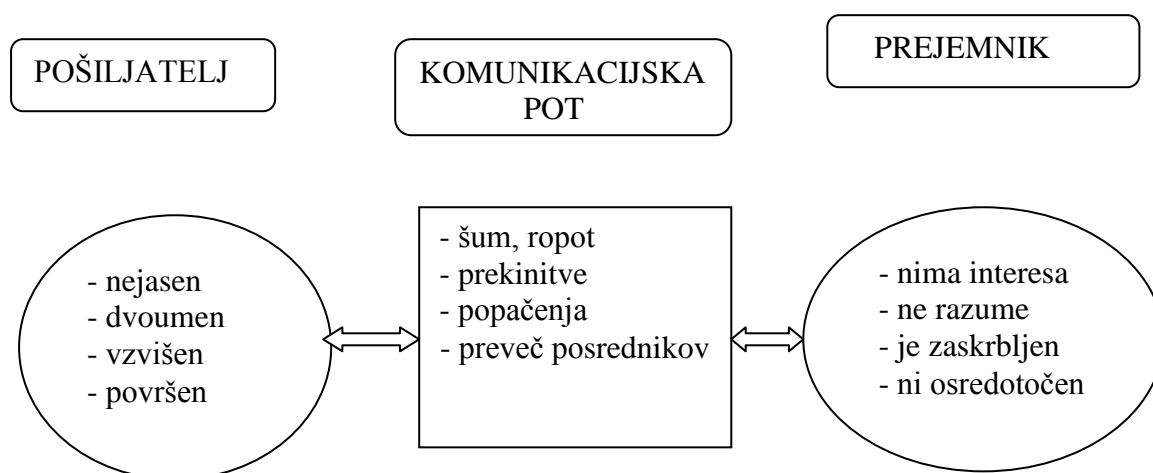
Komuniciranje pa ne poteka vedno tako učinkovito, kot bi želela pošiljatelj in prejemnik. V vseh fazah procesa komuniciranja se pojavljajo motnje, ki zmanjšujejo urejenost in povečujejo neučinkovitost komuniciranja.

Vrste motenj v komuniciranju so tri (Možina et al., 2004, str. 75):

- Motnje zaradi medsebojnega nerazumevanja pošiljatelja in prejemnika, ki sta si tuja, njune misli in občutki niso uglaseni med seboj, med njima ni empatije.
- Motnje zaradi nesporazumov: prejemniku sporočilo, kakršnega sprejme, ne pomeni isto kot pošiljatelju; tem motnjam pogosto botrujejo razlike med jeziki in kulturami udeležencev.
- Motnje, ki nastajajo na komunikacijski poti (šum komunikacijskega kanala): informacije se kazijo, zamujajo, se izgublajo, kriva je slaba komunikacijska zveza, izgubljeno pismo ipd.

Obvladovanje motenj je bistveno za uspešno komuniciranje. Za odpravljanje motenj je bistveno, da znamo ugotoviti, ali nastajajo pri pošiljatelju, pri prejemniku ali na komunikacijski poti (Možina et al., 2004, str. 71). Pri komuniciranju prihaja do različnih virov motenj, kar prikazuje spodnja slika.

Slika 2: Viri motenj v komuniciranju



Vir: S. Možina et al., Poslovno komuniciranje, 2004, str. 75.

Pri komuniciranju se pojavljajo različne motnje (Mihaljčič, 2006, str. 14):

Pri pošiljatelju zlasti naslednje:

- Sporočilo je nejasno oblikovano, dvoumno.
- Sporočilo je neprimerno kodirano (neurejeno, površno).
- Pošiljatelj se ne skuša vživeti v prejemnika, v njegov način razmišljanja, v njegove vrednote in interese.

Motnje pri prejemniku so:

- Prejemnik nima interesa za sporočilo.
- Prejemnik razume sporočilo tako, kot želi on.
- Sporočil je preveč; prejemnik jih ne more dekodirati.

- Sporočilo je po vsebini preobsežno.
- Prejemnik zaznava druga sporočila v okolju, ki so zanj v tistem trenutku pomembnejša – nima interesa.
- Prejemnik prevzame vpliv pošiljatelja – strah, spoštovanje.
- Prejemnik sporočila ne razume tako kot pošiljatelj in mu pripisuje drugačen pomen.

Motnje na komunikacijski poti pa so:

- Vse, kar prenaša kanal poleg sporočila, ki ga želi poslati oddajnik, motnje na televiziji, pri telefonskih razgovorih, hrup, popačitev sporočila.
- Prekinitev komunikacijskega kanala, izguba pisma, telefaksa.
- Število posrednikov, zaradi nesporazumov med njimi, selektivnega dojetja.

Obvladovanje motenj je za uspešno komuniciranje bistveno, vendar je zahtevno. Motnjam se v komuniciranju ni mogoče izogniti v celoti, obstaja pa nekaj načinov za omejevanje teh motenj. Najpomembnejše je razumevanje med pošiljateljem in prejemnikom; če dobro razumeta drug drugega, zlahka odkrijeta sicer skrite motnje v komuniciranju, pa tudi marsikatero nepopolno ali izkrivljeno sporočilo prav razumeta.

Ena od najbolj pogosto uporabljenih možnosti je, da pošiljatelj ponovi sporočilo, lahko celo večkrat zapored. Ponavljanje sporočila seveda zmanjšuje proste zmogljivost komunikacijskega kanala, ga dodatno obremenjuje, terja večje stroške ter več časa in prizadevanj. Pošiljatelj lahko izbira med več možnostmi. Sporočilo lahko prenaša z večjo količino informacij brez ponavljanja, prenaša sporočilo z manjšo količino informacij in ga večkrat ponovi ali izbere srednjo pot med tema skrajnostma.

Druga možnost za povečevanje obilnosti sporočanja je vzporedno sporočanje z več mediji, po več komunikacijskih kanalih. Tako lahko pomembnejšemu pisnemu sporočilu sledi še ustna razlaga. To sporočanje je sicer zahtevnejše in dražje, zato pa je bolj učinkovito in uspešno. Prejemnik takšna sporočila bolje dojame, predvsem pa si jih mnogo bolje zapomni.

Motnje v komuniciranju je mogoče obvladovati tudi z omejevanjem števila in obsega sporočil. Na prvem mestu je odbiranje sporočil tako na strani pošiljatelja kot na strani prejemnika. Pošiljatelj odbira sporočila, ki jih pošilja prejemniku, da prepričuje preobremenitve oddajnika in sprejemnika ter komunikacijske poti. Druga možnost za omejevanje motenj je šifriranje sporočil, ki ga uporabljajo, da bolje izrabijo omejene zmogljivosti komunikacijske poti ali pa zato, da preprečijo dostop do sporočila prejemnikom, ki jim ni bilo namenjeno (Možina et al., 2004, str. 76).

Pri obvladovanju motenj v komuniciranju so nepogrešljive povratne informacije prejemnika pošiljatelju. Prejemnik sporoči del informacij nazaj oddajniku ter s tem potrdi, da je sporočilo pravilno sprejel. Povratno komuniciranje seveda dodatno obremenjuje komunikacijsko pot, vendar sproti odpravlja motnje in zagotavlja obojestransko razumevanje. Hkrati se močno poveča natančnost prenosa sporočila.

Konflikt je stanje, ko sistem zaradi te neusklajenosti ne deluje optimalno. Konflikt lahko predstavlja nevarnost, hkrati pa je priložnost za razvoj posameznikov, odnosov in skupnosti. Od udeležencev samih pa je odvisno, ali konflikt uporabijo za ustvarjanje ali uničevanje (Iršič, 2005, str. 7). Konflikt lahko širše opredelimo kot vsako srečanje neusklajenih dejavnikov, soočenje neusklajenosti ali neharmonijo. Povesod, v vsaki družbi, kjer se pojavljata vsaj dve osebi, so konflikti neizbežni. Konflikt nastane na različne načine. Pogosto nastane kot nesporazum v osebi sami, še večkrat pa nastane med dvema ali več udeleženci, med posamezniki ali skupinami (Lipičnik, 1998, str. 263). Več o konfliktih v Prilogi 3.

2 NOTRANJE TRŽENJE

2.1 Opredelitev notranjega trženja

Notranje trženje je usmerjeno na zaposlene in njihovo zadovoljstvo. Zadovoljstvo zaposlenih je ključen dejavnik uspešnosti podjetja. Če so zaposleni v podjetju zadovoljni, se bo to pokazalo pri kakovosti opravljenega dela in pri kakovosti storitev in izdelkov pri zunanjem trženju. Če bo podjetje uspešno zadovoljevalo potrebe zaposlenih, bo omogočalo tudi uspešnejše zadovoljevanje potreb svojih kupcev, in s tem bo podjetje uspešno na trgu in imelo zadovoljne stranke in zaposlene.

Definicij notranjega trženja je veliko, avtorji različno in drugače opredeljujejo pojem notranjega trženja. Ahmed in Rafiq sta avtorja, ki veliko pozornosti usmerjata k notranjemu trženju in pravita, da je notranje trženje načrtovan trud, ki uporablja trženjske tehnike za motiviranje zaposlenih in s tem vključuje in združuje strategije organizacije z namenom zadovoljitve kupcev (Ahmed & Rafiq, 2002, str. 10). Cahill (1996, str. 3) pravi, da je namen notranjega trženja pritegniti, motivirati, razviti in predvsem obdržati sposobne ter kvalificirane zaposlene, in sicer tako, da zaposlenim nudimo pogoje za zadovoljevanje njihovih potreb. Notranje trženje obravnava zaposlene kot kupce, delovno mesto pa kot izdelek, ki ga podjetje ponuja svojim zaposlenim.

Naš avtor Jančič (1996, str. 84) pravi, da je interni marketing način ustvarjanja vrhunskih poslovnih rezultatov z zadovoljevanjem potreb organizacije in zaposlenih s pomočjo procesov menjave ter da morajo organizacija in zaposleni med seboj vzpostaviti marketinški odnos, ki sloni na temeljnih premisah ekvivalentne menjave, kajti le na ta način lahko pričakujemo visoko stopnjo pripadnosti zaposlenih, ki je danes temeljni pogoj za uspešno in učinkovito poslovanje vsake organizacije.

Notranje trženje je zahtevka marketinga znotraj podjetja s programi komuniciranja in navodili ciljnemu notranjemu občinstvu. Notranje trženje temelji na komunikaciji, razvoju odzivnosti in enotnemu smislu med zaposlenimi. Namen trženja je zagotoviti, da vsi zaposleni predstavljajo podjetje na najboljši možni način (Dibb, Simkin, Pride & Ferell, 2006, str. 762).

Notranje trženje je celovit proces managementa, ki sestoji iz različnih aktivnosti, in sicer: iz proizvodnje informacij za odločanje v menjalnih odnosih med udeleženci v organizaciji, iz

razvijanja različnih vrednosti in protivrednosti, ki gredo v menjavo, iz komuniciranja v zvezi s temi vrednostmi in iz kanalov, po katerih se menjujejo te vrednosti. Te aktivnosti managerji 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 notranjih dobaviteljev motivirani v zadovoljevanje potreb tako njihovih notranjih kot tudi njihovih zunanjih odjemalcev (Snoj, 1998, str. 153).

Notranje trženje pomeni, da mora podjetje učinkovito trenirati in motivirati svoje zaposlene, da so v stiku z kupci in da delajo kot moštvo, da zadovoljijo kupce (Kotler, Armstrong, Wung & Saunders, 2008, str. 260).

Učinkovito notranje trženje se odziva na potrebe zaposlenih, kot so napredek organizacije, poslanstvo in cilji. Vodstvo podjetja se zaveda potreb zaposlenih in jih pri upravljanju upošteva (Bansal, Mendelson & Sharma, 2001). Interni marketing je proces ustvarjanja odličnih poslovnih rezultatov preko zadovoljevanja potreb zaposlenih v procesu menjave med njimi in organizacijo (Jančič, 1990, str. 132).

Za boljše razumevanje internega marketinga je potrebna področna predstavitev predmeta menjave pri notranjem trženju. Generični izdelek (storitev) je delovno mesto. Gre za skupek lastnosti, ki ga sestavlja sedem elementov (Jančič, 1996, str. 83):

- ustrezno delovno mesto in ugled podjetja,
- ustrezna plača in dodatne ugodnosti,
- bližina kraja zaposlitve,
- ustrezni sodelavci in dodatne ugodnosti,
- ustrezne delovne razmere,
- možnosti osebnega razvoja in napredovanja in
- ustrezno interno komuniciranje.

Ahmed in Rafiq sta z analizo internega marketinga številnih avtorjev oblikovala 5 glavnih elementov internega trženja (Ahmed, Rafiq, 2002, str. 9):

- motivacija in zadovoljstvo zaposlenih,
- usmerjenost k potrošniku in doseganju njihovega zadovoljstva,
- integracija in koordinacija marketinških funkcij,
- marketinški pristop,
- implementacija posebnih korporacijskih in funkcionalnih strategij.

Interni marketing je v upravljanje s človeškimi viri vpeljal tri pomembne novosti (Grönroos, 2000, str. 331):

- zaposleni so postali prvi trg (interni trg) podjetja, ki mu je potrebno ponuditi interni in eksterni marketinški splet;
- interni marketing kot aktiven in k zaposlenim usmerjen pristop povezuje interne procese;
- podjetja z eksternimi aktivnostmi in učinkovitostjo podjetja na področju eksternega

marketinga;

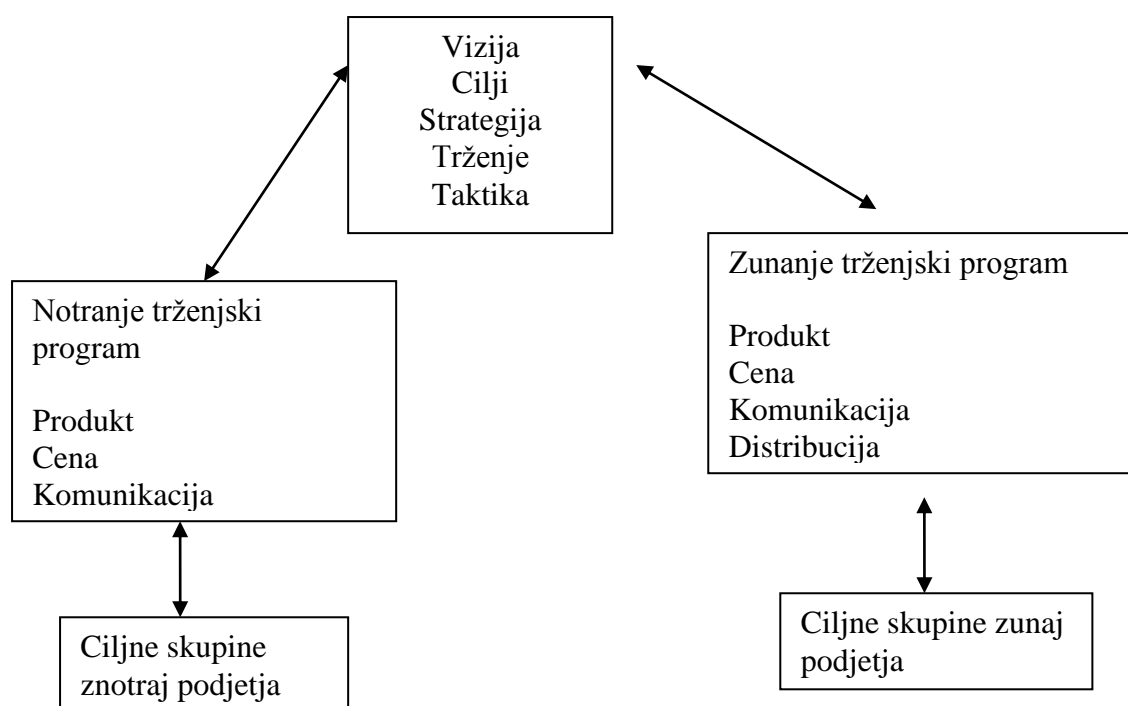
- zaznavanje zaposlenih kot interne kupce, katerim je potrebno nuditi interne storitve na enak način kot eksternim kupcem oziroma ostalim deležnikom podjetja.

2.2 Notranje in zunanje trženje

Notranje trženje se začne takoj, ko se pojavi vprašanje usklajenosti katerekoli sestavine v delovanju organizacije z zahtevami odjemalcev. Proces notranjega trženja je sestavljen iz enakih korakov kot proces zunanjega trženja in uporablja enake koncepte kot zunanje trženje. Ena bistvenih razlik med zunanjim in notranjim trženjem je v statusu odjemalcev in s tem v poudarku pri zadovoljevanju njihovih potreb. Zunanji odjemalci imajo običajno v primerjavi z notranjimi bistveno večjo možnost izbire (Snoj, 1998, str. 154).

Varey in Lewis (2000, str. 27) opredeljujeta pojem notranjega trženja kot nasprotje ali dopolnitev zunanjega trženja, pri tem pa notranje trženje zahteva mejo med tržnim in širšim okoljem. Koncept notranjega trženja je nastal iz trženja storitev, to je bila skrb, da so bili vsi, ki so bili vključeni v storitve, bolj uspešni pri njihovem izvajanju. Notranje trženje je tako razmejitvena črta med notranjostjo in zunanostjo organizacije. Slika 4 prikazuje povezavo med notranjim in zunanjim trženjem.

Slika 3: Povezava med notranjim in zunanjim trženjem



Vir: P. Ahmed & M. Rafiq, *Internal marketing*, 2002, str. 8.

Notranje trženje se osredotoča na managerske pristope z namenom, da vsi člani organizacije razumejo in sprejmejo svoje vloge v marketinški strategiji. Vsi morajo opraviti delo in svoj del naloge, da bodo dosegli kupčevo zadovoljstvo.

Kot zunanje trženjske aktivnosti tudi notranje trženje lahko vključuje marketinško segmentacijo, razvijanje produkta, raziskavo, distribucijo in celo prodajno promocijo (Dibb et al., 2006, str. 733).

V odnosu do obeh skupin odjemalcev mora organizacija zasledovati svoje potrebe, ki se v mnogih stvareh razlikujejo od njihovih potreb. Zaradi večje možnosti izbire, ki jo imajo zunanji odjemalci, mora organizacija, če želi uspešno delovati, zadovoljevati njihove potrebe. Pri menjalnih razmerjih z notranjimi odjemalci pa organizacija, ki uporablja notranji marketing, usklajuje predvsem svoje potrebe z njihovimi potrebami. Pravzaprav so zaposleni tisti, katerih potrebe se morajo prilagajati potrebam organizacije, saj je organizacija tista, ki mora reagirati na dogajanja v okolju (Snoj, 1998, str. 154).

Nekateri avtorji kot sta Gummesson in Filipo menijo, da interni marketing ni le enakovredno pomemben del celotnega organizacijskega marketinga, pač pa celo prvi pogoj za uspešno vodenje eksternega marketinga. Samo zadovoljni delavci, ki so predani organizaciji, lahko izdelujejo in ponujajo dobre izdelke oz. dobre storitve. Le dobri izdelki pa so lahko učinkovita menjalna vrednost organizacije, ki jo le-ta trži s potrošniki. Kline navaja, da če organizacija ni uspešna na internem trgu ter pri svojih zaposlenih, bo ta neuspeh neposredno vplival na neuspeh na zunanjem trgu, pri potrošnikih (Jančič, 1990, str. 137).

Na temelju preučevanja literature so izoblikovali sklep, da je potrebno organizacijski marketing na novo osmisлити tako, da bo njegovo delovanje usmerjeno tako v zunanje kot notranje okolje. Organizacija po eni strani ponuja v procesu menjave z eksternim okoljem vrsto marketinških spletov, ki naj zadovoljijo različne segmente potrošnikov. Hkrati pa v organizaciji poteka proces menjave tudi z notranjim okoljem. Tudi tu organizacija ponuja vrsto internih marketinških spletov z namenom zadovoljevati potrebe zaposlenih. Tako notranje kot zunanje okolje vrača organizaciji povratno informacijo v obliki zadovoljstva oz. nezadovoljstva, obenem pa obe aktivnosti povzročata indirektne vplive (Jančič, 1990, str. 138).

Komuniciranje z zunanjo javnostjo vpliva tudi na občutek delavcev na pomembnost dela v takem podjetju. Tudi interno komuniciranje slej ko prej pride v zunanjo javnost kot izraz odličnih delovnih razmer, ki omogočajo superioren delovni prispevek delavcev v njej. To pa je lahko dodaten argument za kvaliteto izdelkov. Takih indirektnih vplivov je seveda veliko, različen pa je tudi vpliv na notranje in zunanje javnosti (Jančič, 1990, str. 139).

Nujno potrebno je, da podjetje vodi oba procesa hkrati. Notranje trženje je usmerjeno na zaposlene in njihovo zadovoljstvo. Če bo podjetje poskrbelo, da bodo zaposleni zadovoljni, se bo to pokazalo pri kakovosti storitev in izdelkov. Če je podjetje uspešno na trgu, so kupci zadovoljni, posledično so zadovoljni zaposleni. Za uspeh in obstoj podjetja morata notranje in zunanje trženje sodelovati in delovati skupno.

2.3 Interna marketinška strategija

Interni marketing lahko razumemo kot filozofijo upravljanja, ki ima tudi strateške implikacije. Njegova funkcija je, da motivira zaposlene v smeri doseganja skupnih organizacijskih ciljev ter sočasno gradi kulturo, ki je usmerjena k potrošniku. Istočasno pa je njegova funkcija tudi eksterna v smislu pridobivanja novih kadrov, ki so potrebni za uspešno uresničevanje strateških usmeritev podjetja. Proces strateškega vodenja internega marketinga lahko obravnavamo kot zrcalno sliko zunanjega marketinga (Jančič, 1990, str. 133).

Pri tem mislimo na interno-marketinško strategijo, ki jo lahko razdelimo na tri identične stopnje, kot v primeru zunanjega marketinga (Jančič, 1990, str. 133):

- izbira ciljnega trga,
- konkurenčno pozicioniranje delovnega mesta in
- interno marketinški splet.

Pri izbiri ciljnega trga mora podjetje najprej spoznati svoj notranji trg ter spoznati potrebe in želje internih potrošnikov v odnosu do delovnega mesta. Pri tem uporablja različne inštrumente (ankete, druge raziskave). Ti inštrumenti podjetju poleg osnovnih spoznanj dajejo tudi povratno informacijo o ustreznosti oblikovanju delovnih mest ter o pravilnosti ciljev in politik podjetja. Nato sledi segmentiranje zaposlenih. Tu je potrebno upoštevati tudi podatke iz konkurenčnega okolja, saj tudi konkurenca privablja take zaposlene, ki jih rabimo mi. Podjetje si izbere ciljni trg, na katerem bo določenemu segmentu zaposlenih ponujalo v menjavo boljši interno-marketinški splet (Jančič, 1990, str. 134).

Pri drugi stopnji, konkurenčno pozicioniranje delovnega mesta, podjetje raziskuje med zaposlenimi. Tako odkrije, v katero smer mora spremeniti delovno mesto, da bi zmanjšali fluktuacijo in dosegli večjo pripadnost delavcev. Tu si pomagajo s perceptivnim zemljevidom, ki pove, kakšni so problemi, prikaže ponudbo delovnega mesta v podjetju glede na konkurenco in željeni ideal (Jančič, 1990, str. 134).

Raziskovalec Filipo meni, da lahko tudi za interni marketing uporabimo model 4 P, imenovan trženjski splet. Izdelek predstavlja delovno mesto, cena je višina plače, kraj je oddaljenost mesta od delavčevega doma, promocija pa interno komuniciranje. Interno-marketinški splet lahko vidimo na spodnji sliki.

Slika 4: Interno-marketinški splet



Vir: Z. Jančič, *Marketing strategija menjave*, 1990, str. 137.

Za pojasnitev dejavnikov, ki vplivajo na uspeh menjave med delavcem in organizacijo, je model 4 P zagotovo preozek. Modelu moramo dodati še prave sodelavce in predpostavljene, ustrezne delovne razmere in možnost razvoja oz. napredovanja. Podjetje bi moralo uskladiti vseh 7 elementov, ob katerih lahko vsak vpliva na odločitev zaposlenih, da vstopijo v proces menjave. Delovnega mesta pa ne smemo razumeti kot menjalni izdelek ali storitev zgolj s stališča mesta za strojem ali delovno mizo. Delovno mesto je lahko tudi ustvarjalnost, samokontrola in delo, ki izpolnjuje in zadovoljuje človeka (Jančič, 1990, str. 137).

2.4 Cilji notranjega trženja

Temeljni cilj notranjega trženja je ustvarjanje vzdušja, medsebojnega razumevanja in zaupanja med različnimi interesnimi skupinami v storitveni organizaciji, zato da bo uspešno delovala v okolju. To vzdušje ustvarjajo z nenehnim menjavanjem najrazličnejših celot vrednosti (notranjih izdelkov), ki zagotavljajo harmoniziranje organizacije kot celote pri doseganju njenih strateških usmeritev. Gre za vzdušje, ki je potrebno za udejanjanje sprememb, in sicer predvsem sprememb, ki so strateško pomembne za organizacijo (norme obnašanja, obravnavanje sodelavcev, načini komuniciranja, načini odzivanja na dogajanja v okolju). Za oblikovanje takšnega vzdušja mora notranje trženje pomagati pri doseganju čim višje stopnje usklajenosti med potrebami organizacije in posameznikov v njej. Iz tega izhaja naslednji cilj notranjega trženja, to je harmonizirati medsebojne odnose ljudi in drugih resursov pri doseganju ciljev organizacije. Zato je notranje trženje angažirano pri zbiranju,

razširjanju in udejanjanju najboljših načel, standardov, znanj in sploh modrosti po vsej organizaciji. Notranje trženje mora torej doseči, da najboljša praksa zleze zaposlenim kožo in na ta način oblikuje posameznike, ki so pripravljeni in sposobni spremeniti svoja stališča, razumevanje in obnašanje.

Zato naj bi notranje trženje prispevalo k:

- večji ustvarjalnosti;
- večji inovativnosti;
- boljšemu prilagajanju spremembam;
- zmanjševanju in odpravljanju nasprotij;
- kakovostnejšemu delu;
- višji morali;
- večji lojalnosti;
- višji ravni znanj;
- bolj določenim vlogam in nalogam, primernejši porazdelitvi odgovornosti;
- komuniciranju na osnovi dialoga;
- večji uspešnosti ipd.

Če gledamo na notranje trženje kot na proces, potem sodijo med njegove naloge: opredelitev, kdo je komu notranji odjemalec; ugotavljanje potreb notranjih odjemalcev; že omenjeno harmoniziranje potreb notranjih odjemalcev s potrebami organizacije; segmentiranje notranjih odjemalcev, oblikovanje načinov zadovoljevanja potreb notranjih odjemalcev, komuniciranje z notranjimi odjemalci, dostava vrednosti (Snoj, 1998, str. 154–155).

Rezultati kažejo, da vodje trženja v malih podjetjih poročajo o višji ravni zadovoljstva pri delu in organizacijski povezanosti v povezavi z vodji trženja v velikih podjetjih. Prav tako raziskave kažejo veliko boljše kvalitativno delovno okolje in ravnanje z zaposlenimi kot v velikih podjetjih (Singhapakdi, Sirgy & Dong-Jin, 2010).

Cilji notranjega trženja bodo doseženi, če bodo posamezniki razumeli svoje naloge in dobili jasna navodila. Vodja ima pri tem pomembno vlogo, saj ima vpliv na ustvarjanje vzdušja, razumevanja in medsebojnega zaupanja. Če bodo zaposleni vodjo spoštovali, bo med njimi dober odnos. Posledično bo tudi vzdušje v podjetju boljše in uspešnejše opravljeno delo.

3 MALO PODJETJE

Podjetništvo je proces ustvarjanja nečesa novega ob angažiranju človeških in finančnih virov, pri čemer podjetnik prevzema tveganje in ob tem žanje nagrado v obliki denarja ali osebnega zadovoljstva (Gomezelj, 2008, str. 19). V Evropski uniji so razvili merila razvrščanja podjetij po velikosti v mikro, mala, srednja in velika podjetja, pri čemer so ta podjetja, ki izpolnjujejo dvoje od naslednjih meril, kar lahko vidimo v spodnji tabeli.

Tabela 1: Opredelitev velikosti podjetja

Merilo velikosti	Majhno podjetje	Srednje podjetje	Veliko podjetje
Število zaposlenih	Do 50	do 250	nad 250
Vrednost prihodka	do 10 mio eur	do 50 mio eur	nad 50 mio eur
Vrednost aktive	do 10 mio eur	do 43 mio eur	nad 43 mio eur

Vir: Povzeto po Zakonu o gospodarskih družbah, Ur.l. RS, št. 45/2001.

Mala in srednje velika podjetja so fleksibilnejša in se hitreje odzivajo na spremembe na trgu. Imajo bolj omejene vire, tako v smislu vodstvenih in finančnih zmogljivosti kot tudi v smislu delovne sile. Zaradi tega veljajo manjša podjetja za bolj tvegana (Gomezelj, 2008, str. 24).

Raziskave so pokazale, da mala podjetja namenijo za raziskave in razvoj veliko večji odstotek od prometa kot velika podjetja. Tudi število inovacij na vloženo enoto denarja je večje v malih podjetjih. Kljub tej navidezni uspešnosti malih podjetij pa mnoga od njih vsako leto propadejo. Eden glavnih razlogov za propadanje malih podjetij je pomanjkanje strateškega planiranja (Hunger & Wheelen, 1996, str. 361).

Splošno znano je, da imajo manjša podjetja drugačne značilnosti od velikih. Vendar pa glavna razlika med velikimi in majhnimi podjetji ni v velikosti, ampak se prave razlike pokažejo v ciljih, stilu menedžmenta in trženju (Carson, 1990, str. 8). V malih podjetjih največkrat zasledimo malo ali nič trženja, nekateri uporabljajo le nezaten ali enostaven način trženja, samo peščica pa je sposobna izvajati jasno in dovršno trženje (Carson, 1990, str. 17). Majhne organizacije se srečujejo z različnimi vrstami težav, kot so omejitve virov (zlasti človeških in finančnih) in s pomanjkanjem informacij o trgu. Soočajo se s konkurenco znotraj in med velikimi organizacijami (Majumdar, 2010).

Malo družinsko podjetje definiramo kot vsako podjetje z 200 ali manj zaposlenimi in tiste, kjer imajo podjetniki vsaj 50 % lastništva podjetja. Družinsko podjetje definiramo na enak način, vendar dodamo zahtevo, da vsaj dva družinska člana delata v podjetju (Yilmaze & Schrank, 2006).

Največji izziv za podjetnika je v tem, da se okolje, v katerem dela, z rastjo neprestano spreminja. Pri tem se ne spreminja samo predmet poslovanja, ampak tudi način poslovanja. Za obvladovanje situacije se mora podjetnik naučiti managerskih orodij upravljanja podjetja, ker drugače ne zmore obvladati nenehnih sprememb v podjetju (Sahlman, 1999, str. 375).

3.1 Družinsko podjetje

Družinska podjetja prevladujejo med malimi in srednje velikimi podjetji. V literaturi ni zaslediti enotne opredelitve za družinsko podjetje. Različni avtorji različno opredeljujejo ta podjetja, kot je razvidno iz Tabele 2.

Tabela 2: Pregled opredelitev družinskega podjetja

AVTOR	DEFINICIJA
	LASTNIŠTVO-MANAGEMENT
Alcorn (1982)	Profitna organizacija, ki je lahko samostojni podjetnik, družabništvo, korporacija ... Če je del delnic v odprti lasti, mora družina tudi voditi podjetje.
Barry (1975)	Podjetje, ki ga v praksi upravljajo in vodijo člani ene družine.
Barnes&Harshon (1976)	Večinski delež je v rokah posameznika ali članov ene družine.
Dyer (1986)	Družinsko podjetje je podjetje, v katerem na določitev v zvezi z lastništvom ali managementom vplivajo družinski odnosi.
Lansberg, Perrow & Rogolosky (1988)	Podjetje, v katerem imajo člani družine po zakonu nadzor nad lastništvom.
Stern (1986)	Podjetje, ki je v lasti in ga vodijo člani ene ali dveh družin.
	VPLETENOST DRUŽINE V PODJETJE
Beckhard & Dyer (1983b)	Podsistemi v sistemu družinskega podjetja vključujejo: podjetje kot entiteto, družino kot entiteto, lastnika kot entiteto in povezujoče organizacije, kot je svet direktorjev.
Davis (1983)	Je interakcija med dvema vrstama organizacije, podjetjem in družino, ki vzpostavlja osnovni značaj družinskega podjetja in opredeljuje njegovo enkratnost.
	GENERACIJSKI PRENOS
Churchill & Hatten (1987)	To, kar ponavadi razumemo z družinskim podjetjem ... je bodisi pojav ali pričakovanje, da je ali bo mlajši član družine od starejšega prevzel nadzor nad podjetjem.
Ward (1987)	Podjetje, katerega vodenje in lastništvo bo prešlo na naslednjo generacijo družine.
	VEČKRATNI POGOJI
Donnelley (1964)	Podjetje pojmuje kot družinsko podjetje, kadar je bilo tesno povezano z vsaj dvema generacijama družine in kadar je imela ta povezava vzajemen odnos na politiko podjetja ter na interese in cilje družine.
Rosenblatt, de Mik, Anderson & Johnson (1985)	Vsako podjetje, v katerem je večina lastništva v rokah ene družine in v katerem sta ali sta bila najmanj dva člana družine neposredno vključena v podjetje.

Vir: M. Duh, Družinsko podjetje, 2003, str. 14.

Družinska podjetja so za gospodarstvo in konkurenčnost posameznega okolja nadvse pomembna. Ocenjuje se, da naj bi bilo v Evropski uniji 17 milijonov družinskih podjetij, ki zaposlujejo 45 milijonov delavcev ter ustvarijo 65 % celotnega bruto domačega proizvoda in delovnih mest (Pirc, 2007).

Družinsko podjetje definiramo kot podjetje, kjer vsaj dva družinska člana delata in poslujeta v lastnem podjetju, katerega upravljajo družinski člani. Empirične raziskave kažejo, da družinsko podjetje ni bistveno drugačno od nedružinskega podjetja, v smislu prepletanja poslovne in gospodarske lastnosti (Yilmazer & Schrank, 2006).

Raziskava, objavljena v reviji Obrtnik (Pirc 2007), je pokazala, da je uspešnost družinskih podjetij pogojena s stopnjo sposobnosti opravljati naslednjih pet dejavnikov, ki so v družinskih podjetjih prisotni, in sicer:

- ČLOVEŠKI KAPITAL – Izkoriščanje znanj in sposobnosti družinskih članov in njihovo usklajevanje ter jasna določitev njihovih vlog.
- SOCIALNI KAPITAL – Sposobnost mreženja družinskih članov in vzpostavljanja odnosov s posamezniki, ki dopolnjujejo notranji družinski krog.
- PRIZANESLJIV FINANČNI KAPITAL – Uspešna družinska podjetja imajo prizanesljiv odnos do lastniškega in dolžniškega financiranja podjetja.
- SPOSOBNOST PREŽIVETJA – Spodbujanje pripravljenosti družinskih članov in pod ugodnimi pogoji zagotavljati sredstva ali svoje delo, ko družba to potrebuje.
- NIZKI STROŠKI UPRAVLJANJA – Obvladovanje stroškov upravljanja in vodenja.

Jasna razmejitev navedenih resursov družinskega podjetja in spodbujanje njihove usklajenosti naj bi znatno povečevalo konkurenčno prednost in možnost uspeha družinskega podjetja v primerjavi s podjetjem, ki ni v lasti družine (Pirc, 2007).

3.2 Problemi družinskega podjetja

Za ključne probleme družinskih podjetij Duh navaja (2003, str. 30):

- Nepotizem: Nepotizem je dodeljevanje delovnih mest preko sorodstvenih zvez. Velikokrat so družinski člani dobrodošli v podjetju ne glede na njihove sposobnosti. Lastniki si pogosto zapirajo oči pred slabostmi svojih otrok. Delo pod osebo, ki zelo očitno kaže svoje nesposobnosti, postavlja v težaven položaj zaposlene, ki niso člani družine.
- Sindrom razvajanega otroka: Potrebe podjetja so ogromne. Podjetnik dela noč in dan, takšen način življenja pa mu nudi zelo malo časa za družino. Tako pride do odtujitve od družine. Zaradi občutka krivde pogosto pride do podkupovanja članov družine kot neke vrste odplačilo za to, da niso bližnjim na razpolago čustveno ali kako drugače.
- Vojna rož: Pomanjkanje časa staršev za otroke ima za slednje trajne povratne posledice. Tako se že zgodaj pojavijo občutki zavisti in ljubosumja.

- Dominantno obnašanje: Poleg očetove manjše prisotnosti je pomembno upoštevati tudi njegovo dominantno obnašanje. Podjetniki pogosto podcenjujejo svoje sinove in jih ponižujejo. Ustanovitelji so pogosto dominantni. Takšen odnos lahko resno ogrozi nadaljnji obstoj in razvoj podjetja.
- Molzenje podjetja: V primeru, da člani družine – zaposleni prispevajo malo ali sploh nič za podjetje, se lahko to spremeni v dobrodelno ustanovo.
- Vprašanje nasledstva: Nasledstvo je vedno kritična točka za podjetje in družino. Pomembno je, koga izbrati za naslednika. Včasih je odločitev enostavna. Obstaja samo en naslednik, ki je sposoben in zavezan podjetju. V primeru, da ustanovitelj oceni, da je zelo malo možnosti za uspešen prenos vodstva na naslednjo generacijo – bodisi noben otrok ni sposoben voditi podjetja bodisi ni naslednika v okviru družine, je treba preučiti druge možnosti.

Prenos podjetja v naslednjo generacijo je eden največjih izzivov družinskega podjetja. Mnogo podjetij brez ustreznega planiranja ne preživi procesa, čeprav je posel dobičkonosen in narašča. Trenutno dve tretjini podjetij nima načrta za prenos lastništva v roke naslednje generacije, ki bi podjetje uspešno vodila skozi to kritično obdobje (Scott, 2011).

4 PRIMER DRUŽINSKEGA PODJETJA I.M. 2000

Podjetje I.M. 2000 je nastalo leta 2000, sicer pa začetki dejavnosti segajo še v začetek devetdesetih let z nastankom podjetja Mai d.o.o. Podjetje je registrirano za inženiring storitve in trgovino, ki je v zadnjem obdobju delovanja podjetja tudi najpomembnejši del poslovanja. I.M. 2000 je malo podjetje z omejeno odgovornostjo, v katerem je poleg lastnika Ivana Moharja zaposlena še ena oseba, tajnica podjetja, ter en dodaten stalen sodelavec, ki dela po pogodbi. Po potrebi imajo dodatne podizvajalce. Poleg njih imajo občasno še dva študenta. Eden od njih je sin direktorja podjetja, ki bo po očetovi upokojitvi prevzel podjetje. Podjetje ima sedež na Ferrarski ulici 14 v Kopru, ima pa še trgovino s skladiščem, ki se nahaja na Dolinski cesti 1d, prav tako v Kopru. Podjetje se ukvarja s specializirano trgovino za suhomontažno gradnjo ter tudi nekatere elemente stavbnega pohištva. Ta del trgovske dejavnosti v zadnjih letih predstavlja tudi največji del prometa podjetja. Podjetje prevzema tudi nekatere druge gradbene posle ter dobavo pohištva po naročilu. Podjetje nudi predvsem inženiring, saj izvajanje posla prepušča stalnim in torej preverjenim podizvajalcem. To je bila tudi prvotna dejavnost podjetja, ki je poleg trgovine na debelo nudilo omenjene storitve. Kasneje se je specializirana trgovina na drobno zelo razvila in danes predstavlja pomemben delež pri poslovanju podjetja. Med globalno finančno krizo se je zaradi hudih težav obseg prometa izjemno zmanjšal in so tako čisti prihodki od prodaje v lanskem letu znašali le 492.478,00 EUR, kar je skoraj polovico manj od vrednosti pred krizo. Vseeno pa je podjetje zaradi svoje majhnosti in velikega odstotka koriščenja storitev podizvajalcev in posledično prilagodljivosti in fleksibilnosti tudi v tem času poslovalo pozitivno.

Za mala podjetja je značilno, da lastniki premalo poudarjajo komuniciranje med zaposlenimi. Čeprav imajo mala podjetja malo zaposlenih, to ne pomeni, da med njimi ni potrebna

učinkovita komunikacija. V podjetju I.M. 2000 prihaja do težav pri komunikaciji, saj lastnik jemlje komunikacijo kot samoumevno in ji posveča premalo pozornosti. Vse to sem ugotavljala s pomočjo intervjuja in anketami. Intervjuvala sem direktorja podjetja I.M. 2000, ankete pa sem razdelila med dvema zaposlenima in študentoma.

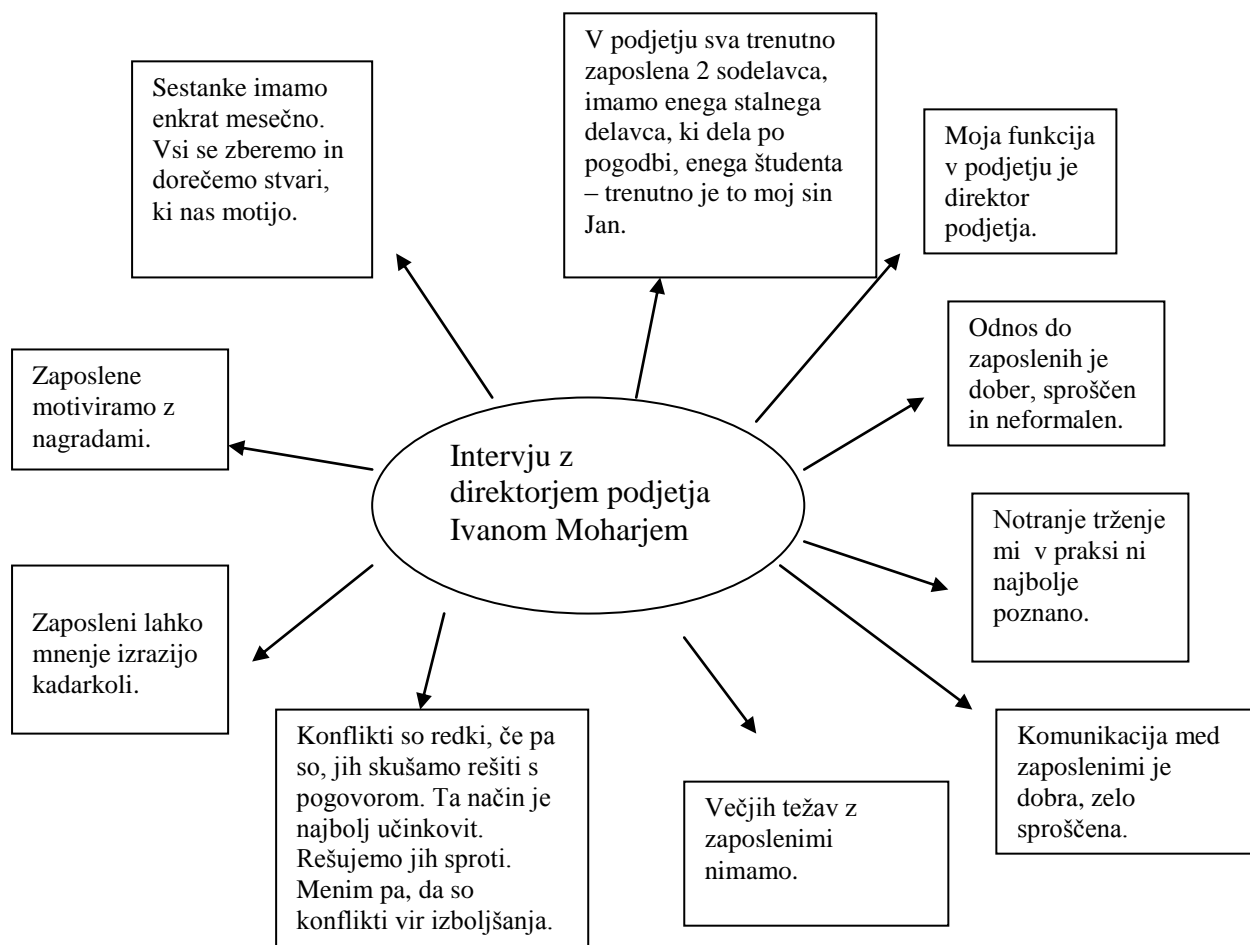
4.1 Raziskava o komuniciranju v podjetju

Zavedati se je potrebno, da so zaposleni največje bogastvo podjetja. Konkurenčno prednost podjetja lahko predstavljajo samo zadovoljni delavci, zato jih je potrebno motivirati, z njimi komunicirati, jih spodbujati, spremljati njihovo zadovoljstvo. Veliko podjetij premalo pozornosti posveča tej tematiki. Ne zavdajo se pomena internega marketinga. Da bi v podjetju sploh lahko začeli z izboljšavami, je potrebno najprej analizirati trenutno stanje v podjetju. S tem poglavjem bom skušala ugotoviti, kakšno je komuniciranje med zaposlenimi v podjetju I.M. 2000. Skušala bom ugotoviti tudi, kakšna je razvitost notranjega trženja v podjetju in kakšna je pripadnost delavcev podjetju. Ker ima podjetje malo zaposlenih, bo raziskava zelo omejena. Intervju sem z direktorjem podjetja opravila 15. 5. 2011 na sedežu podjetja v Kopru. Istočasno sem zaposlenim razdelila strukturirane vprašalnike. Na vprašalnik so mi odgovorili 4 zaposleni, med njimi 2 študenta.

4.1.1 Intervju z direktorjem

Raziskave sem se lotila tako, da sem najprej opravila intervju z direktorjem, nato pa še razdelila strukturirane vprašalnike med zaposlenima in študentoma. Tako sem dobila celotno sliko. Intervju sem opravila z direktorjem podjetja, Ivanom Moharjem, ki mi je z veseljem odgovoril na vprašanja. Kot sem že omenila, ima podjetje 2 zaposlena ter enega stalnega sodelavca, ki dela po pogodbi. Občasno imajo tudi zunanje podizvajalce in dva študenta. En izmed študentov je direktorjev sin Jan, ki bo prevzel podjetje. Direktor podjetja daje poudarek predvsem na korektnem odnosu do zaposlenih. Od vsakega zaposlenega pričakuje delavnost in poštenost. Ker je podjetje majhno, je pripadnost podjetju večja kot npr. v velikih podjetjih. Meni, da do večjih konfliktov v podjetju ne prihaja, saj probleme rešujejo sproti, kar je pravilno, saj se tako podjetje izogne morebitnim težavam. V podjetju prihaja do dvosmerne komunikacije, saj direktor vsakemu dopušča, da pristopi do njega in izrazi svoje mnenje, problem, idejo ... Timsko delo je v podjetju prisotno, vendar za vse veljajo enaka pravila. V intervjuju sem direktorju najprej postavila nekaj osnovnih vprašanj. Vse odgovore sem zbrala v spodnji miselni vzorec.

Slika 5: Intervju z direktorjem podjetja



4.1.2 Strukturiran vprašalnik zaposlenih

V podjetju sem s pomočjo strukturiranega vprašalnika skušala ugotoviti, kako zaposleni komunicirajo med sabo, kakšen je odnos do direktorja, ali so kakšne težave. Rezultati bodo pripomogli k izboljšavam in bolj kvalitetnemu in uspešnemu komuniciranju. Le-to bo vodilo k boljšim odnosom med zaposlenimi in večji uspešnosti podjetja.

Vprašalnik je imel 13 vprašanj, razdelila sem ga 2 zaposlenima in 2 študentoma. Med njimi sta bili dve ženski in dva moška. Pri prvem vprašanju sem skušala ugotoviti, kje se pojavljajo motnje v podjetju. Na podlagi vprašalnika sem ugotovila, da so zaposleni o dogodkih znotraj podjetja dobro obveščeni, nadrejeni jih sproti obvešča o spremembah in novostih. Trije od zaposlenih se strinjajo, da so za svoje delo primerno plačani, le en pa se delno strinja s tem. S tem vprašanjem se niti ne strinja niti strinja. Vsi od vprašanih so pri svojem delu samostojni, ustvarjalni in imajo omogočeno sodelovanje, kar je zelo odličen pokazatelj zadovoljstva zaposlenih. Dva od zaposlenih sta se strinjala, da jima nadrejeni jasno opredeli zadolžitve, dva pa se s tem ne strinjata. Menita, da jima nadrejeni nejasno opredeli zadolžitve. Nadrejeni

mora jasno opredeliti zadolžitve, saj drugače pride do nejasnosti in s tem se zmanjša kvaliteta opravljenega dela. Nobeden od anketiranih pri delu ne izraža ustvarjalnosti, kar je verjetno posledica vrste dela, ki ga opravljajo. Vsi pa pravijo, da imajo pri delu, ki ga opravljajo, občutek koristnosti, kar je za samo kvaliteto dela odlično. Če se zaposleni počuti koristen, bo tudi delo opravljeno bolj kvalitetno. Naloge, ki jih imajo, so jasne vsem, razen ena oseba se s to trditvijo niti ne strinja niti strinja. Dane naloge morajo biti zaposlenim popolnoma jasne. Tu bi se moral direktor podjetja bolj potruditi, saj nejasnost dela pripelje do konfliktov in posledično tudi do nekvalitetno opravljenega dela. Vsi izmed vprašanih so pri trditvi, da je v podjetju prisotno notranje trženje, odgovorili, da se strinjajo. Z notranjim trženjem so vsi zaposleni kar zadovoljni. Zaposleni so deležni nagrad, prisotna je fleksibilnost, v podjetju prevladuje pozitivno ozračje, razen komunikacija z nadrejenim ni vedno najboljša.

Pri drugem vprašanju sem spraševala, če prihaja do motenj v komuniciranju z nadrejenim. Vsi so odgovorili da včasih. Zaposleni so mnenja, da bi v podjetju moralo biti več pogovorov. Komuniciranje z nadrejenim je ključnega pomena za uspešnost podjetja. Mala podjetja morajo še posebej paziti na komunikacijo, saj ji velikokrat nadrejeni posvečajo premalo pozornosti. V podjetju poteka hitri tempo dela, kar posledično privede do slabše komunikacije, saj nadrejeni nima časa, da bi se bolj posvetil tej tematiki.

Pri tretjem vprašanju sem ugotavljala, ali prihaja do motenj s sodelavci. Trije so odgovorili, da do motenj pride včasih, ena oseba pa da nikoli. Do motenj pride velikokrat, konflikte je treba znati reševati pravočasno in se jim posvetiti. V podjetju I.M. 2000 ne prihaja do nekih velikih motenj med sodelavci. Kot kaže, se med sabo razumejo in učinkovito delajo v timu, kar je ključ do uspeha. Sodelavci se med seboj pogovarjajo, se razumejo in počutijo prijetno v delovnem okolju. Klima v podjetju je torej odlična. Vsi so v prijateljskih odnosih in si med seboj znajo priskočiti na pomoč. Do konfliktov med sodelavci pride včasih. Najpogostejši vzrok je negativen pristop. Nikoli ne pride do skrivanja informacij, kar je zelo pozitivno. V podjetju včasih pride do slabe komunikacije in nereševanja problemov.. Vse to so vzroki, da prihaja do konfliktov. To, da prihaja do konfliktov med sodelavci, je nekaj povsem normalnega. To ni zaskrbljujoče. Važno je, da se konflikte hitro in učinkovito reši. Najpogostejši vzrok, da prihaja do konfliktov z direktorjem, je, da je premalo komunikacije. Pogosto pride do konflikta, ker se ne rešuje problemov, včasih pride do konfliktov zaradi neposlušnosti. S strani direktorja je premalo komunikacije. Zaposleni si je želijo več. Takšno stanje hitro privede do nezadovoljstva in slabega počutja delavcev v podjetju. Kar hitro se lahko zgodi, da ima zaposleni občutek, da ga njegov nadrejeni ne obravnava kot pomembnega člana v podjetju. Direktor podjetja mora upoštevati mnenja zaposlenih in reševati probleme sproti. Za mala podjetja je značilno, da je komunikacija učinkovita, da se hitro odzivajo na reševanje notranjih problemov. A vendar še vedno pride do težav. Podjetnik ima pomanjkljivo znanje o vodenju podjetja. To je značilno za mala podjetja. Direktor majhnega podjetja je preveč zaposlen z vsakodnevnimi operativnimi problemi in posveča premalo pozornost zaposlenim (Rebernik, 1997, str. 70). Majhna podjetja vodijo lastniki sami, kateri kljub visoki izobrazbi v večini primerov nimajo managerskih znanj (Rebernik, 1997, str. 25). Tipična slabost malih podjetij je tudi v tem, da si ne morejo privoščiti veliko napačnih odločitev, saj lahko to privede do propada podjetja.

Pri devetem vprašanju sem spraševala, katera oblika komunikacije je prisotna v podjetju. Za e-pošto in telefon so vsi odgovorili, da ju pogosto uporabljajo. Kar je logično, saj sta najzgodnejša in najhitrejša načina komuniciranja. Elektronska pošta vse bolj nadomešča papirne oblike komuniciranja. Zato je tudi jasno, zakaj so anketiranci obkrožili, da včasih uporabljajo pisno obvestilo. Vedno pa uporabljajo faks.

Pri desetem vprašanju me je zanimalo, kakšna stopnja komunikacije se odvija med zaposlenimi in nadrejenim. Trije so odgovorili, da sta formalna in neformalna enakovredni. En anketiranec pa je odgovoril, da prevladuje neformalna komunikacija. Ta odgovor je logičen, saj so v manjših organizacijah, kjer je malo zaposlenih, sodelavci kar naprej v medsebojnih stikih in se neformalna komunikacija uporablja več kot v velikih podjetjih.

Pri enajstem vprašanju sem spraševala, kakšen stil vodenja ima nadrejeni. Vsi so odgovorili, da avtorski stil vodenja. Za direktorja ne moremo trditi, da ima lastnosti dobrega vodje. Vseeno pa podjetje vodi uspešno. Največja težava je pomanjkanje komunikacije. Vodja ne organizira rednih sestankov. V anketi so vprašani izrazili mnenje, da bi si želeli več sestankov. Zaposleni si želijo več informacij in upoštevanja s strani nadrejenega. Naloge morajo biti zaposlenim jasne, samo tako so lahko samostojni in učinkoviti. Podjetje potrebuje več pogovorov, kjer bi vsi zaposleni izrazili svoja mnenja in težave.

Zaposleni lahko v podjetju brez oklevanja vedno izrazijo svoje mnenje, kar je odlično. Zaposleni morajo biti vedno prisotni v podjetju, upoštevati je potrebno njihova mnenja. Zaposleni so glavni vir podjetja, pomembni so pozitivni delovni odnosi, vse to vključuje notranje trženje. Vloga notranjega trženja v podjetju je zelo pomembna. Je dejavnik za uspešnost podjetja. V podjetju je notranje trženje deloma prisotno. Zaposleni kot notranje trženje vidijo udeležbo pri nagrajevanju, dobro klimo v podjetju, dobre odnose. V podjetju nimajo jasne strategije notranjega trženja, direktor ji posveča premalo pozornosti. Notranje trženje je povezano s komunikacijo v podjetju. Komunikacija med sodelavci temelji na prijateljskih odnosih, sodelavci imajo pogoste stike med sabo. Vsi so dostopni, zato komunikacija poteka gladko, odprto. Komunikacija med direktorjem in zaposlenim poteka hitro. Zaradi tega pogosto prihaja do nejasnosti in konfliktov. Direktor podjetja se mora bolj posvetiti tematiki notranjega trženja in medsebojne komunikacije.

4.2 Omejitve raziskave

Omejitev raziskave vidim predvsem v vzorcu, saj je bilo v anketi udeleženi premalo zaposlenih. Upoštevati je potrebno tudi možnost napak, saj lahko zaposleni odgovarjajo na vprašanja tako, kot bi se od njih pričakovalo. S tem ne izražajo resničnega mnenja in posledično ne moremo ugotoviti dejanskega stanja v podjetju. Strukturiran vprašalnik se ni dotaknil ostalih akterjev internega marketinga, kot so interni odjemalci, interni trg, izdelki, komuniciranje in kultura podjetja. Zajeti bi morali vse, tako bi dobili celotno sliko. Menim, da sta vprašalnik in intervju dobra metoda pri moji raziskavi, saj sem preko vprašalnika

ugotovila mnenja zaposlenih. Pri intervjuju pa sem lahko najboljše spoznala direktorja in njegova mnenja, stališča. Največji pokazatelj dejanskega stanja bi bila sama udeležba v podjetju. Tako bi dejansko videla, kakšno je stanje v podjetju. Vendar sem z anketami, ki sem jih razdelila med zaposlenimi, ugotovila dejansko stanje. Osebnostno sem se pogovarjala z zaposlenimi, tako da sem imela priložnost videti stanje v podjetju. Sama menim, da v dobro zaposlenih lahko največ naredi le direktor podjetja. Vendar se mora sam najprej zavedati dejanskega stanja in slabosti podjetja. Priti mora do spoznanja, da so zaposleni največje bogastvo podjetja. Podjetju priporočam vsakoletne raziskave s področja kakovosti dela in zadovoljstva zaposlenih ter večji poudarek na to temo. V bodoči raziskavi bi bilo smiselno preučiti razmerja na horizontalni ravni, pristope k izgradnji tima in kohezije znotraj podjetja.

SKLEP

Podjetje naj se do svojih zaposlenih obnaša tako, kot se obnaša do kupcev, saj zadovoljni zaposleni vodijo do zadovoljnih kupcev. Vse to vključuje interni marketing. Notranje trženje ni samo dobra komunikacija med zaposlenimi, potrebno je tudi izobraževanje, usposabljanje zaposlenih, motiviranje in vodenje. Vse to lahko vodi do uspešnosti podjetja. Komunikacija v podjetju je povezana z internim marketingom. Podjetja se zavedajo komunikacije, premalo pozornosti pa posvečajo internem marketingu. Vse bolj jasno je, da je uspešnost podjetja odvisna od sposobnih zaposlenih, ki delajo v prid podjetja. Ampak podjetje mora tudi kaj storiti v prid zaposlenih.

Z raziskavo sem ugotovila, da je notranje trženje v podjetju deloma prisotno, vendar je potrebno še veliko postoriti, da bi lahko govorili o pravem notranjem trženju. En razlog je v komunikaciji. Ugotovila sem, da je v podjetju slabša komunikacija med nadrejenimi in zaposlenimi. V podjetju bi morali posvetiti več pozornosti odnosu nadrejenega z njegovimi podrejenimi, saj so zaposleni nezadovoljni z direktorjevo komunikacijo. Menijo, da posveča premalo pozornosti ravno temu aspektu komunikacije. Zaradi tega prihaja do nezadovoljstva med zaposlenimi. Vodstvo podjetja mora prisluhniti zaposlenim. Direktorju podjetja bi svetovala kakšen seminar na temo komunikacije. Le tako se bo lahko stanje v podjetju izboljšalo. Nasprotno pa je pri odnosu s sodelavci. Med njimi je odprta komunikacija, se razumejo, si pomagajo med seboj. To je zelo pozitivno za podjetje. Če znajo sodelavci sodelovati, bo tudi opravljeno delo bolj kvalitetno in učinkovito. S tem, ko prevladujejo sproščeni in prijateljski odnosi, delavci na delo prihajajo z večjim veseljem. Podjetju predlagam tedenske sestanke, kjer bodo zaposleni sproti izražali svoja mnenja in predloge. Podjetje ima trenutno mesečne sestanke, kar je premalo. Tudi zaposleni so v anketi predlagali več sestankov. Tako bodo lahko prišli do večjega sodelovanja, saj bodo izražali svoje predloge, mnenja in ideje. Pomembno je, da imajo na sestankih možnost prispevati svoje predloge. Za uspeh notranjega trženja je nujna hitra, stalna in dobra obveščенost delavcev o dogodkih znotraj podjetja. Prav tako je potrebno delavce vzpodbuditi k podajanju povratnih informacij in predlogov.

Da bo podjetje lahko izboljšalo proces internega marketinga, mora najprej izboljšati

komunikacijo. Spoznala sem, da je učinkovito komuniciranje in notranje trženje bistvenega pomena za doseganje ciljev v podjetju. Podjetje mora najprej izboljšati obstoječo komunikacijo. Kot sem že predlagala, naj se direktor podjetja udeleži kakšnega seminarja, kjer se bo seznanil s kakovostno komunikacijo, katero bo prenesel na svoje zaposlene. Če se podjetje ne bo intenzivneje začelo ukvarjati s svojimi notranjimi kupci, lahko pričakuje škodo tudi pri zunanjih kupcih. Nujno je, da direktor podjetja izboljša komunikacijo, s tem se bo zadovoljstvo zaposlenih pozitivno izražalo tudi pri opravljenem delu. V podjetju prihaja do prilagodljivosti in timskega dela, zaposleni so usmerjeni v uresničitev cilja celotnega podjetja. Temeljni pogoj za učinkovito delovanje pri tiskem delu je medsebojno komuniciranje vseh članov. S komunikacijo skupina analizira probleme, prinaša odločitve in usklajuje delo posameznikov znotraj skupine na poti do skupnega cilja. Poleg tega komunikacija omogoča, da skupina spozna in reši svoje notranje težave (Lipičnik, 2005, str. 165). Podjetja, ki razumejo vrednost človeškega faktorja in se zavedajo, da so ravno zaposleni tisti, ki lahko največ doprinesejo k uspehu podjetja, bodo lahko uspešna in učinkovita. Sploh za mala podjetja je pomembno, da se zavedajo tega pomena, saj bodo le tako uspešni in konkurenčni na trgu, dosegali poslovne cilje in bili bolj učinkoviti.

LITERATURA IN VIRI

1. Ahmed, P., K., & Rafiq, M. (2002). *Internal marketing: tools and concepts for customer-focused management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
2. Bansal, S., H., Mendelson, B. M., & Sharma B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 6(1), 61–76.
3. Blalock, M. (2005). Why good communication is good business. Najdeno 30. septembra na spletnem naslovu http://www.bus.wisc.edu/update/winter05/business_communication.asp.
4. Cahill, D. (1996). *Internal marketing: Your company's next stage of growth*. New York; London: The Haworth Press.
5. Carson, D. (1990). Exploratory Models for Assessing Small Firms Marketing Performance (A Qualitative Approach). *European Journal of Marketing*, 24(11), 8–50.
6. Cutlib, Scott, M., Center, Allen, H., Broom, & Glen, M. (2000): *Effective public relations*. Eight Edition. Prentice-Hall International, Inc., London.
7. Dibb, S., Simkin, L., Pride, W., & Ferrell, O.C. (2006). *Marketing: concepts and strategies*. Boston: Houghton Mifflin Company.
8. Duh, M. (2003). *Družinsko podjetje: razvoj in razvojni management družinskega podjetja*. Gubno: MER Evrocenter.
9. Gomezelj, O., D. (2008). *Znanje zaposlenih ter poslovna uspešnost malih in srednje velikih podjetij*. Koper: Fakulteta za management. 16. Gostiša, M. (1997). Udeleženci oz. deležniki organizacije. Najdeno 30. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID970306.doc>
10. Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing: a customer relationship management approach*. Chichester (UK); New York: J. Wiley.
11. Huczynski, A., & Buchanan, D. (1991). *Organizational Behaviour*. Cambridge: University Press.
12. Hunger, D. J., & Wheelen, T. L. (1996). *Strategic Management*. 5th edition. New York: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
13. Iršič, M. (2005). *Uvod v razreševanje konfliktov v medosebnih odnosih*. Ljubljana: Zavod Rakmo.
14. Jančič, Z. (1990). *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik: Studio Marketing.
15. Jančič, Z. (1996). *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
16. Kamenda, N. (2005). A research paradigm for international business communication. *An International Journal*, 10(2), 168–182.
17. Kavčič, B. (1992). *Kako se uspešno pogajati*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
18. Kavčič, B. (2000). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Kotler, P., Armstrong, G., Wung, V., & Saunders, J. (2008). *Principles of marketing*, Harlow: Pearson Education, Prentice Hall.
20. Koza, K., & Dant, R. (2007). Effects of relationship climate, control mechanism, and communications on conflict resolution behavior and performance outcomes. *Journal of Retailing*. 83(3), 279–296.
21. Lipičnik, B. (1996). *Reševanje problemov, namesto reševanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
22. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
23. Majumdar, S. (2010). 'How do they plan for growth in auto component business?' – A study on small foundries of western India. *Journal of Business Venturing*, (25)3, 274–289.
24. Mihaljčič, Z. (2006). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
25. Mondey, W. R., & Premaux, S. R. (1993). *Management-Concepts, practices and skills*. Massachusetts: Adevission of Simon & Schuster, inc.

26. Možina, S. (1999). Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost. Najdeno 30. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID990205.doc>
27. Možina, S., Tavčar, M., Zupan N., & Knežević A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje: Evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
28. Pirc, K. (2007). Družinska podjetja. Najdeno 10. marca 2011 na spletni strani <http://www.ozs.si/obrtnik/natisni.asp?ID=12812>
29. Rebernik, M. (1997). *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta: Fakulteta za strojništvo.
30. Sahlman, W. A. (1999) *The entrepreneurial venture* (2nd ed.). Boston (Mass.): Harvard Business School Press.
31. Scott, C. (2011). Managing for Today and Tomorrow. (Family Owned Business). Najdeno 5. oktobra na spletnem naslovu http://www.findarticles.com/cf_0/m5072/44_23/79791946/p1/article.html
32. Singhapakdi, A., Sirgy, J. M., & Dong-Jin L. (2010). Is small business better than big business for marketing managers? *Journal of Business Research*, 63(4), 418–423.
33. Snoj, B. (1998). *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
34. Tanova, C., & Nadiri, H. (2010). The role of cultural context in direct communication. *Baltic Journal of Management*, 5(2), 185–196.
35. Varey, R. J., & Lewis, R. B. (2000). *Internal marketing: directions for management*. London and New York: Routledge.
36. Vuuren, M., de Jong, M., & Seydel, E. (2006). Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. *An International Journal*, 12(2), 116–128.
37. Yilmazer, T., & Schrank H. (2006). Financial intermingling in small family businesses. *Journal of Business Venturing*, 21(5), 726–751.
38. Zaidman, N., & Holmes, P. (2009). Business communication as cultural text: Exchange and feedback of promotional video clips. *International Journal of Intercultural Relations*, (33)6, 535–549.
39. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list RS*, št. 45/2001.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1 STRUKTURIRAN VPRAŠALNIK.....	1
PRILOGA 2 INTERVJU.....	5
PRILOGA 3 KONFLITKI.....	6

KAZALO SLIK

Slika 1: Pozitivne lastnosti konfliktov.....	6
--	---

PRILOGA 1

STRUKTURIRAN VPRAŠALNIK

Moje ime je Kristina Jerant, sem študentka Ekonomske fakultete. Pripravljam diplomsko nalogo z naslovom Vloga notranjega trženja v podjetju. Prosim Vas za odgovore na spodnja vprašanja. Anketa je popolnoma anonimna in jo bom uporabila le v namen diplomske naloge.

Hvala za vas čas!

1. V naslednjem sklopu vprašanj obkrožite številko, s katero se najbolj strinjate. Pri tem pomeni: 1 - sploh se ne strinjam; 2 - ne strinjam se; 3 - niti se strinjam niti se ne strinjam; 4 - strinjam se in 5 - popolnoma se strinjam.

1.	O dogodkih znotraj podjetja sem dobro obveščen/a.	1	2	3	4	5
2.	O novih izdelkih in spremembah me sproti obvešča nadrejeni.	1	2	3	4	5
3.	Za svoje delo prejemam primerno plačilo.	1	2	3	4	5
4.	Pri svojem delu sem samostojen/a.	1	2	3	4	5
5.	Sodelovanje mi je omogočeno.	1	2	3	4	5
6.	Pri delu izražam svojo ustvarjalnost.	1	2	3	4	5
7.	Nadrejeni mi jasno opredeli zadolžitve.	1	2	3	4	5
8.	Delo, ki ga opravljam, mi daje občutek koristnosti.	1	2	3	4	5
9.	Naloge so mi popolnoma jasne	1	2	3	4	5
10.	V podjetju je prisotno notranje trženje.	1	2	3	4	5

2. Ali pri komuniciranju prihaja do motenj z nadrejenim?

- a) DA
- b) NE
- c) VČASIH

3. Ali pri komuniciranju prihaja do motenj z sodelavci?

- a) DA
- b) NE
- c) VČASIH

4. S sodelavci se razumem in se počutim prijetno v delovnem okolju.

- a) vedno
- b) pogosto
- c) včasih
- d) nikoli

5. Kako pogosto prihaja do konfliktov med vami in sodelavci?

- a) vedno
- b) pogosto
- c) včasih
- d) nikoli

6. Kaj je najpogostejši vzrok, da prihaja do konfliktov med sodelavci?

Najpogostejši vzrok	VEDNO	POGOSTO	VČASIH	NIKOLI
Ni komunikacije				
Negativen pristop				
Nereševanje problemov				
Skrivanje informacij				

7. Kako pogosto prihaja do konfliktov med vami in direktorjem?

- a) vedno
- b) pogosto
- c) včasih
- d) nikoli

8. Kaj je najpogostejši vzrok, da prihaja do konfliktov z direktorjem?

Najpogostejši vzrok	VEDNO	POGOSTO	VČASIH	NIKOLI
Ni komunikacije				
Neupoštevanje mnenj				
Nereševanje problemov				
Neposlušnost				

9. Katera oblika komunikacije med sodelavci je prisotna v podjetju?

Oblika komunikacije	VEDNO	POGOSTO	VČASIH	NIKOLI
E-pošta				
Telefon				
Pisno obvestilo				
Faks				

10. Kakšna stopnja komunikacije se odvija med zaposlenimi in nadrejenim?

- a) formalna
- b) neformalna
- c) formalna in neformalna, kjer prevladuje formalna
- d) formalna in neformalna, obe sta enakovredni

11. Kakšen stil vodenja ima nadrejeni?

- a) avtorski
- b) demokratični
- c) operativni

12. Svoje mnenje lahko vedno izrazim brez oklevanja?

- a) vedno
- b) včasih
- c) nikoli

13. Kaj bi izboljšali v podjetju (npr. več sestankov, boljše odnose, večjo možnost odločanja, ...)

Hvala za sodelovanje!

PRILOGA 2

INTERVJU

1. Koliko zaposlenih imate?

V podjetju sva trenutno zaposlena dva sodelavca, imamo enega stalnega delavca, ki dela po pogodbi, enega študenta – trenutno je to moj sin Jan.

2. Kakšna je vaša funkcija v podjetju?

Moja funkcija v podjetju je direktor podjetja.

3. Kakšen je vaš odnos do zaposlenih?

Odnos do zaposlenih je dober, sproščen in neformalen.

4. Kakšno je notranje trženje v podjetju?

Notranje trženje mi v praksi ni najboljše poznano.

5. Kakšna je komunikacija med zaposlenimi?

Komunikacija med zaposlenimi je dobra, zelo sproščena.

6. Ali imate veliko težav z zaposlenimi?

Večjih težav z zaposlenimi nimamo.

7. Kako rešujete te konflikte?

Konflikti so redki, če pa so, jih skušamo rešiti s pogovorom. Ta način je najbolj učinkovit. Rešujemo jih sproti. Menim pa, da so konflikti vir izboljšanja.

8. Do kakšne stopnje dopuščate zaposlenim, da izrazijo svoje mnenje?

Zaposleni lahko svoje mnenje izrazijo kadarkoli.

9. Kako motivirate zaposlene?

Zaposlene motiviramo z nagradami.

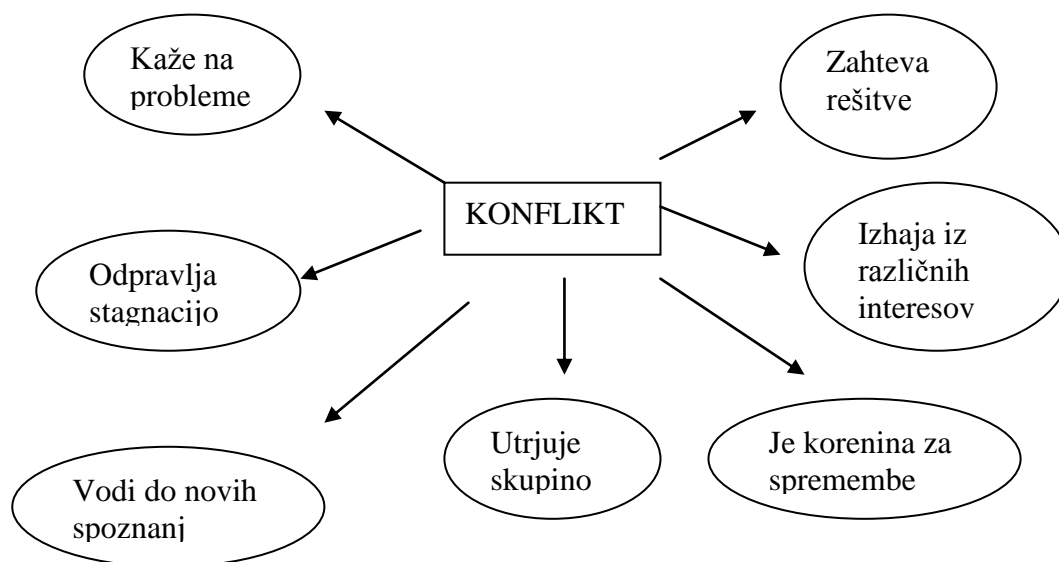
10. Ali imate redne sestanke z zaposlenimi? Kako izgledajo ti sestanki?

Sestanke imamo enkrat mesečno. Vsi se zberemo in dorečemo stvari, ki nas motijo.

KONFLIKTI

Konflikti nimajo le negativnih lastnosti, temveč tudi pozitivne, kar lahko vidimo v spodnji sliki.

Slika 1: Pozitivne lastnosti konfliktov



Vir: B. Lipičnik, *Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov*, 1996, str. 38.

Če pozitivne lastnosti konfliktov pravilno izkoristimo, lahko pridemo do pozitivnih posledic. Prva pozitivna stran konfliktov je v tem, da kaže na probleme, na navzočnost tistih človekovih hotenj, ki želijo spremeniti obstoječe stanje. Ta hotenja so vir energije, kateri moramo omogočiti sprostitev in tako spodbuditi spremembo.

Druga dobra stran konfliktov je, da zahtevajo rešitve. Konflikte sicer lahko potlačimo, se odrečemo uresničitvi ciljev, ne moremo pa se jim ogniti, ker zmeraj prihajajo na dan v takšni in drugačni obliki. Kadar se pojavijo konflikti, bi morali najprej pomisliti, kako jih bomo reševali, ne pa, kako se jim bomo izognili (Lipičnik, 1996, str. 38).

Razrešeni konflikti prinašajo celo vrsto pozitivnih posledic, saj pripomorejo k temu, da ozavestimo probleme in najdemo ustrezne rešitve, spodbujajo spremembe, razbijajo monotonijo, prispevajo k širjenju znanja in poglobljanju razumevanja sveta in življenja, omogočajo bolj intenzivno sodelovanje, prinašajo višjo raven kulture v interakciji ter omogočajo večje zaupanje tako sebi kot drugemu (Iršič, 2005, str. 10). Konflikt navadno nastane zaradi različnih interesov. To nam daje priložnost, da izberemo za cilj najboljši interes in ga poskušamo doseči. Ker konflikti odpravljajo mrtvilo, nas varujejo pred prepričanjem, da imamo vse probleme že rešene. Konflikt je korenina za spremembe. Podjetje lahko s konflikti doseže pozitivne spremembe, ohranitev nespremenjenega stanja pa ga lahko uspava (Lipičnik, 1996, str. 39).

Konflikti imajo tudi negativne posledice. Konflikti razbijajo enotnost sistema, spodbujajo sovražna čustva med posamezniki in skupinami oziroma organizacijami, povzročajo napetosti v skupinah in med skupinami, povzročajo destruktivno in agresivno obnašanje, rušijo kanale normalnega komuniciranja med ljudmi, odvrtačajo pozornosti od ciljev, otežujejo njihovo doseganje itd. (Kavčič, 1992, str. 12).

Kakšne so resnične funkcije konfliktov – pozitivne ali negativne? Kaže, da oboje. Konflikt na eni strani spodbuja razvoj in je zato določena mera konflikta v skupini, organizaciji in družbi pozitivna. Če pa je konflikt premočan, lahko uniči skupino in organizacijo. Zato je potrebno raven konflikta v organizaciji skrbno uravnati. Dovoljevati ali celo spodbujati je potrebno toliko konflikta, kot je koristno za razvoj. Po drugi strani pa je potrebno preprečevati pretirane konflikte, ki bi škodovali. To uravnavanje je znano pod pojmom »upravljanje konflikta« (Kavčič, 1992, str. 13).

Konflikte je potrebno razreševati. Konflikti, ki niso učinkovito razrešeni zaradi izogibanja ali zaradi neuspešnih poskusov razreševanja, se bodo pogosto ponavljali ter postali vir frustracije in sovražnosti. Če konfliktov ne rešujemo, torej tvegamo poslabšanje vzdušja, upad komunikacije in slabitev odnosa ter sčasoma njegovo prekinitev ali pa porast nasilja v odnosu. Tvegamo tudi, da (p)ostanemo ujetniki nerazrešenih konfliktov, saj dokler le-teh ne razrešimo, na danem področju odnos ne more napredovati (Iršič, 2005, str. 11).

Pri reševanju konfliktov je pomembno vedeti, da vsaka rešitev nujno in vedno privede do sprememb. Dojemljivost za spremembe, ki jih predpostavlja rešitev konflikta, lahko bistveno vpliva na pripravljenost za reševanje konflikta (Lipičnik, 1996, str. 42).

Predpogoj, da začnemo razreševati in obvladovati konflikte, je, da verjamemo, da se konflikte da razreševati. Če tega ne verjamemo, se za to ne bomo potrudili. Poleg tega je potrebno zavedanje, da moramo svoje sposobnosti razvijati. Če bomo vse delali kot doslej, bodo tudi posledice naših dejanj ostale podobne. Kolikor hitreje konflikt opazimo, toliko lažje ga razrešimo (Iršič, 2005, str. 14–15).

Pristopi k reševanju konfliktov so naslednji: izogibanje, izglajevanje, pospeševanje, sklepanje kompromisov, reševanje problemov (Lipičnik, 1996, str. 40–41).

Kadar se pojavlja nizka zaskrbljenost zase in za udeleženca v konfliktu, se konfliktom poskušamo izogniti, poskušamo ostati zunaj konfliktov.

Ob visoki zaskrbljenosti zase in skoraj nikakršni za soudeleženca v konfliktu poskušamo uveljaviti in vsiljevati svojo rešitev kot edino mogočo – pospešujemo rešitev.

Napetost poskušamo ublažiti, kadar smo nekoliko zaskrbljeni za soudeleženca v konfliktu, zase pa nič. V tem primeru poskušamo soudeleženca prepričati, da konflikt ni tako težak, da bi ga bilo potrebo reševati. Nismo pripravljeni na reševanje konflikta. Če smo vsaj nekoliko zaskrbljeni zase in za soudeleženca v konfliktu, smo pripravljeni sprejemati kompromise, da bi se konfliktom izognili – začasna pomiritev. Kadar smo močno zaskrbljeni zase in za soudeleženca v konfliktu, smo pripravljeni konflikte reševati po principu reševanja

problemov kot z najbolj civilizirano obliko reševanja konfliktov – dokončna rešitev. Vse to kaže, da je reševanje problemov posebna vrsta reševanja konfliktov, kjer sta dosežena maksimalna skrb zase in za soudeleženca v konfliktu. Z reševanjem problemov poskušamo konflikt rešiti, ne pa sami zmagati v boju z nasprotnikom (Lipičnik, 1996, str. 40–41).

Konflikt je pogost pojav v organizaciji in v vsebini dela managementa. Konflikt bi lahko opredelili kot nasprotje, ki nastane zaradi nezdržljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku, med člani v skupini ali v organizaciji. Možnosti nastajanja konflikta obstajajo vedno, kadar so posamezniki združeni v visoko strukturiranem okolju (Mondey & Premeaux, 1993, str. 405). Konflikt je stanje duha. Konflikt morajo zaznati vsi udeleženci v konfliktu. V primeru, da se nekdo od udeležencev konflikta ne zaveda ali pa ga ne dojame, potem konflikt ne obstaja. Konflikt je proces, ki se začne takoj, ko ena stran udeležencev zazna frustracije druge strani udeležencev, ki imajo z njimi povezavo (Huczynski & Buchanan, 1991, str. 547). Konflikti niso le neizogibni v odnosih, ampak pomagajo opredeliti bistvo razmer. Konflikt ne pomaga samo opredeliti odnos, pomaga tudi spodbuditi resnično skrb in zanimanje za ohranitev odnosa. Konflikte je potrebno razreševati, da ne motijo sposobnosti članov v podjetju (Kozar & Dant, 2006).

Smernice za razreševanje konfliktov (Iršič, 2005, str. 16):

- Zaveznštvo: zaveznštvo pomeni, da kljub konfliktu ohranimo skrb za dobrobit drugega in da skušamo poraziti konflikt in ne partnerja.
- Upoštevanje različnosti: ljudje imamo različne interese, navade in vedenje. Vsak človek je enkrat in v mnogih stvareh se razlikujemo. Zato moramo upoštevati te razlike.
- Prezemanje odgovornosti: Kadar pride do prepira, pogosto krivimo drug drugega. Prezemanje odgovornosti pomeni odkrivanje težave in iskanje rešitve, ne pa dokazovanje krivde drug drugemu.
- Ohranjanje komunikacije in pomirjanje: Če komunikacijo prekinemo, si zapremo pot do rešitve in s tem onemogočimo, da bi konflikt prispeval k izboljšanju odnosa.
- Stabilizacija interakcije: Namesto hitrega in samodejnega odzivanja izberemo raje počasnejše odzivanje, ki nam še vedno omogoča dovolj vpogleda v to, kaj se dogaja.
- Pogosto smo prizadeti ali jezni zato, ker si napačno razlagamo oz. napačno dojemamo situacijo.
- Razdelitev konflikta na manjše dele: Če bomo hoteli rešiti vse naenkrat, po vsej verjetnosti ne bomo rešili ničesar.