

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**INTERNI MARKETING V PODJETJU ORIA COMPUTERS D.O.O.**

Ljubljana, junij 2004

KATJA ZUPANČIČ

## **IZJAVA**

Študentka \_\_\_\_\_ izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom \_\_\_\_\_ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

1.	UVOD.....	1
2.	KULTURA STORITVENE ORGANIZACIJE .....	2
2.1.	OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	2
2.2.	RAZVIJANJE KULTURE STORITVENE ORGANIZACIJE.....	3
2.3.	VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE NA USPEŠNOST PODJETJA.....	4
3.	VLOGA ZAPOSLENIH PRI UVELJAVLJANJU BLAGOVNE ZNAMKE .....	5
3.1.	OBLIKOVANJE BLAGOVNIH ZNAMK.....	5
3.2.	MOTIVACIJA ZAPOSLENIH - OSNOVA ZA RAZVOJ CELOVITIH BLAGOVNIH ZNAMK.....	6
4.	INTERNI MARKETING.....	8
4.1.	INTERNI MARKETING V DVOJNEM POMENU .....	9
4.2.	RAZMERJE MED EKSTERNIM IN INTERNIM MARKETINGOM.....	10
4.3.	INTERNA MARKETINŠKA STRATEGIJA.....	11
5.	INTERNO KOMUNICIRANJE, VEDENJE, MOTIVACIJA, KOT VODILO K INTERNEMU MARKETINGU.....	15
5.1.	KOMUNIKACIJE IN NJIHOV POMEN .....	16
5.2.	OBNAŠANJE ZAPOSLENIH.....	19
5.3.	MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI.....	20
5.3.1.	Novi motivacijski dejavniki - psihološka pogodba .....	22
5.3.2.	Sodobno motiviranje delavcev .....	23
6.	CILJI INTERNEGA MARKETINGA.....	25
7.	PREDSTAVITEV PRIMERA: ORIA COMPUTERS D.O.O. ....	26
7.1.	PREDSTAVITEV PODJETJA .....	26
7.2.	POSLOVNA STRATEGIJA ORIE COMPUTERS D.O.O. ....	28
7.2.1.	Vizija in poslanstvo.....	28
7.2.2.	Cilji.....	28
7.2.3.	Strategija razvoja človeških virov .....	28
7.3.	ORGANIZACIJA PODJETJA.....	30
7.4.	RAZVIJANJE KULTURE V ORIE COMPUTERS.....	31
7.5.	VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE NA USPEŠNOST PODJETJA.....	31
7.6.	INTERNO TRŽENJE .....	32
7.7.	INTERNO KOMUNICIRANJE.....	33
7.8.	SKRB ZA STROKOVNI IN OSEBNOSTNI RAZVOJ – GLAVNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIK.....	35
8.	ANALIZA STANJA .....	36
9.	SKLEP .....	36
10.	LITERATURA.....	38
11.	VIRI.....	39

## 1. UVOD

"Ljudje so srce vsakega poslovnega sistema in osrednji dejavnik produktivnosti. V podjetju ljudje nastopajo v eni ali več vlogah: kot delavci, inženirji, managerji, podjetniki, ... Temeljna za ljudi v podjetju je njihova sposobnost za delo, podprta s pridobljenim znanjem in voljo do dela, spodbujena z motivacijo." (Starčič, 1994, str. 46).

V storitvenem podjetju so zaposleni del storitev, ki so namenjene kupcem. Namen mojega diplomskega dela je pokazati, kako zadovoljstvo in strokovna podkovanost zaposlenih vodijo k dobri storitvi. Predvsem bom poudarila razvoj človeških virov in njegov pomen na konkurenčno prednost podjetja. V zvezi s tem bom govorila o internem marketingu, ki ga v enem stavku lahko opredelimo kot motivacija in izobraževanje zaposlenih.

V prvem delu bomo predstavili kulturo storitvene organizacije, njen pomen, kako se oblikuje in razvija. Predstavili bomo štiri osnovne mehanizme razvijanja kulture in vpliv le-te na uspešnost podjetja.

V nadaljevanju bomo spoznali, kako postanejo zaposleni predstavniki blagovne znamke. Prišli bomo do ugotovitve, da je motivacija zaposlenih pravzaprav temelj za razvoj dobre blagovne znamke. Tu si bomo pomagali z Barrettovim modelom. Ta bo pojasnil kako se osebni motivacijski dejavniki ujemajo z vrednotami znamke.

Kot smo že omenili, organizacijska kultura vpliva na uspešnost podjetja. Mehanizmi za razvijanje kulture pa sodijo v področje delovanja internega marketinga. Pokazali bomo njegov pomen in pojasnili, da je pomembno, da se podjetje obnaša marketinško ne samo v zunanjem, temveč tudi v notranjem okolju in da mora skladno delovati na obeh področjih hkrati.

Organizacije so ljudje, zato je njihov uspeh odvisen od komuniciranja med njimi. Znano je, da uspešne organizacije porabijo veliko časa za komuniciranje. Zanimalo nas bo, kakšna je vloga internih komunikacij, kako skupaj z vedenjem in motivacijo tvorijo celoto internega marketinga. V današnjem času se vse spreminja z vedno večjo hitrostjo. Trg postaja vedno bolj zahteven, tržni pogoji pa zahtevajo večjo storilnost delavcev. Skušali bomo ugotoviti, kako bodo morali biti v teh razmerah motivirani delavci, da bodo zadostili potrebam trga in hkrati ostali zadovoljni sami s sabo.

Na koncu prvega dela bomo na kratko opredelili še glavne cilje internega marketinga.

Drugi del je predstavitev primera podjetja Orii Computers d.o.o. V Orii Computers, ki je predvsem storitveno podjetje, ima ravnanje s človeškimi viri izreden pomen. Nosilka celotne strategije razvoja človeških virov je direktorica podjetja s svojimi ožjimi sodelavci. Tu bomo predstavili poslovno strategijo in kulturo podjetja. Povedali bomo, kako je organiziran interni marketing in kakšen je njegov vpliv na uspešnost podjetja.

## **2. KULTURA STORITVENE ORGANIZACIJE**

Prav v storitvenih organizacijah, v katerih je zaradi narave njihove ponudbe - storitev izjemno pomembno delo z ljudmi (tako z zaposlenimi kot tudi z odjemalci in drugimi vplivnimi skupinami in posamezniki), je za uspešno in učinkovito delovanje izhodiščni koncept skrb za kulturo organizacije, pri čemer imajo eno odločilnih vlog znanja na področju internega marketinga (Snoj, 1998, str. 149). Kultura storitvene organizacije je skupek njenih dosežkov, ki se kaže v načinih njenega delovanja in prilagajanja okolju (Snoj, 1998, str. 149). Tako vsebuje akumulirano znanje, vrednote, prepričanja, prioritete, potrebe, cilje, pričakovanja, norme, ideje in navade zaposlenih v organizaciji. Je spremenljivka, s katero lahko vplivamo na delovanje organizacije.

Kultura organizacije omogoča zaposlenim in vodilnim v organizaciji (Snoj, 1998, str. 149):

- usklajevanje in povezovanje z lastnimi, internimi pravili obnašanja,
- razumevanje in gotovost v delovanju zaradi predvidljivosti obnašanja sodelavcev,
- gradnjo medsebojnega zaupanja z odjemalci in dobavitelji,
- učinkovito komuniciranje,
- ohranjanje in krepitev imagea organizacije,
- ohranjanje oz. skrb za dotok vitalne energije,
- doseganje dolgoročnih konkurenčnih prednosti na trgih,
- uspešno upravljanje sprememb,
- nepretrgano uspešno delovanje, ki se kaže na ravni celotne organizacije.

Kultura je sestavljen koncept, ki strne v celoto številne dogodke in se oblikuje skozi dolga leta kot posledica delovanja vplivnih dejavnikov v organizaciji in dejavnikov okolja. Njene temeljne sestavine se pogosto oblikujejo v zgodnjih letih življenjskega obdobja organizacije (Snoj, 1998, str. 149). Kultura obsega v podjetju prevladujoče vrednote, vzore in navade ter značilnosti neformalnih razmerij med sodelavci (Tavčar, 1996, str. 37). Kultura organizacije je dimenzija, ki se razvija ne glede na to ali ljudje v organizaciji to hočejo ali ne. Značilno zanjo je, da je trajna tvorba, ki je odporna na spremembe. Zato zahteva spreminjanje njenih osnovnih značilnosti znatne vložke in iskreno ter trajajočo odločenost zlasti posloводства organizacije (Snoj, 1998, str. 149).

### **2.1. OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Kultura pomeni, da je obnašanje človeka rezultat nekega skupnega življenja mnogih posameznikov (Frost, 1985, str. 31). Različni avtorji različno opredeljujejo graditev močne organizacijske kulture. Peters, Waterman, Ouchi, Athos in Pascale menijo, da je izhodišče za graditev močne organizacijske kulture pravi sistem skupnih vrednot. Schneider pa pravi, da ne obstajajo posebna pravila za graditev organizacijske kulture. Poudarja, da zlasti izkušnje iz storitvenih organizacij kažejo na šest pomembnih področij delovanja (Jančič, 1990, str. 118):

- kadrovanje (pomembno je kakšni so kadri, ki v podjetje prihajajo in kakšni so tisti, ki odhajajo; velik pomen oglaševanja, ker površen oglas lahko pritegne neustrezne kadre),
- socializacija (formalna socializacija je povezana z mentorstvom, treningom, neformalna socializacija se nanaša na to, kaj kdo novemu delavcu pove in kaj le-ta vidi okrog sebe),
- identifikacija (ali se zaposleni počutijo kot člani kolektiva in se identificirajo s cilji organizacije),
- organizacijska struktura (odraža se skozi politike, ukrepe, postopke v organizaciji. Če je motiv vodstva večji dobiček, manjši stroški, ... namesto boljših izdelkov, storitev, lahko pričakujemo negativen odnos zaposlenih),
- medosebni odnosi (vodstvo mora vzdrževati dobre medsebojne odnose, ki so jamstvo za dobre stike zaposlenih s kupci storitev in izdelkov),
- okolje (potrebno je raziskovanje notranjega in zunanjega okolja s podobnimi raziskovalnimi tehnikami).

Tako pri preučevanju organizacijske kulture, kot pri metodah oblikovanja kulture ni enotne metodologije. Lahko pa izpostavimo dvanajst komponent močne organizacijske kulture (Jančič, 1990, str. 119):

- zaposleni imajo pozitivno stališče do koristnih sprememb v organizaciji,
- večina zaposlenih deluje v smeri skupnih ciljev in vrednot,
- organizacija ima jasna merila lastne uspešnosti,
- med zaposlenimi so razviti rituali, ki podpirajo organizacijske vrednote,
- organizacija močno skrbi za svoje zaposlene in jih usmerja bolj z nagradami in manj s kaznimi,
- interno komuniciranje poteka v vseh smereh,
- k potrošniku usmerjena organizacija, ki jo preveva entuziazem, ekipni duh,
- zaposleni izražajo visoko stopnjo pripadnosti organizaciji, kjer prevladuje timsko delo.

## **2.2. RAZVIJANJE KULTURE STORITVENE ORGANIZACIJE**

Razvijati kulturo v organizaciji pomeni vzpodbujati, uveljavljati in apelirati na vrednote ter druge značilnosti dobrih delavcev v smeri zelenega "profila" delovne organizacije. Za razvijanje kulture v organizaciji so zlasti pomembne dejavnosti internega marketinga (Snoj, 1998, str. 149).

Poznani so štirje splošno veljavni osnovni mehanizmi za razvijanje kulture organizacije in sicer (Snoj, 1998, str. 176):

- mehanizem participiranja,
- simbolika aktivnosti posloводства,
- človeku lastno upoštevanje vplivov drugih ljudi,
- mehanizem stimuliranja.

S pomočjo **mehanizma participiranja** organizacija pospešuje angažiranost zaposlenih ter jih pozitivno motivira, da imajo občutek lastne vrednosti in so potrebni organizaciji. To pomeni lahko veliko ustvarjalno energijo. Pomembno pri tem pa je, da poslovodstvo organizacije s pomočjo najrazličnejših metod (izobraževanja, družabna srečanja,...) doseže, da zaposleni pri svojem odločanju med različnimi možnimi akcijami ravnajo kar najbolj odgovorno. Psihološko potrjeno je dejstvo, da bolj kot so ljudje v svojem odločanju samostojni, bolj so za svoja dejanja odgovorni.

**Simbolika aktivnosti poslovodstva.** Za uspešno organizacijo je značilno, da poslovodstvo s svojim delovanjem in obnašanjem daje zgled vsem zaposlenim. Zaposleni v organizaciji hočejo izvedeti, kaj je pomembno. Eden izmed načinov, da te informacije pridobijo je, da spremljajo delovanje nadrejenih v njihovi organizaciji. Zaposleni iščejo stalne vzorce obnašanja. Če pri tem opažajo dejanja nadrejenih, začno v te vzorce verjeti in jih tudi sami posnemati. Zato, da ne bi prišlo do napačnega tolmačenja vplivov v okolju organizacije in v njej sami, morajo vodilni ves čas skrbeti za natančno razumevanje delovanja organizacije.

**Človeku lastno upoštevanje vplivov drugih ljudi** je tretji mehanizem za razvijanje kulture organizacije. Sodelavci v organizaciji imajo na vsakega določen vpliv, ki pa se večja s stopnjo negotovosti, v kateri se nahaja posameznik pri reševanju problemov. Zato so v organizacijah s pozitivno naravnano kulturo za konsistentnost v razumevanju ravnanja zaposlenih, za zmanjševanje razmišljanja in delovanja v pomenu "jaz - oni" na minimum in za enakovredno obravnavanje vseh zaposlenih.

Četrty mehanizem za razvijanje kulture je **mehanizem stimuliranja**. Ta je usmerjen v zadovoljevanje višjih ravni človeških potreb (potrebe po spoštovanju, pripadnosti, priznavanju,...). Pri tem mora biti poslovodstvo previdno, da s tem ne stimulira kakega drugega obnašanja. Tako lahko npr. ob priseganju na kakovost sistematično nagrajujejo zgolj tiste, ki uresničujejo zastavljene cilje, ne glede na kakovost njihovega delovanja. Zaposleni pa običajno počnejo tisto, za kar so stimulirani (Snoj, 1998, str. 150).

### **2.3. VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE NA USPEŠNOST PODJETJA**

V začetku osemdesetih let, ko so bili vsi pod vtisom izrednega uspeha japonskega gospodarstva, je mnogo uspešnih svetovnih podjetij naredilo vrsto analiz. Te so pokazale, da je vrhunska uspešnost podjetja v vse hujši tržni konkurenci rezultat spremenjenega odnosa do ljudi. Do takrat je bil cilj organiziranja v tem, da so s primernimi organizacijskimi strukturami, kolikor je to mogoče, omejili napake (so)delavcev in se tako izognili škodi, ki izhaja iz napačnega delovanja in vedenja ljudi (Lipičnik, 1998, str. 207).

Rezultat takšnega organiziranja je bilo centralizirano, samozadostno podjetje, v katerem je bilo v splošnem delovanje in vedenje (so)delavcev rutinsko in v celoti usmerjeno v izogibanje tveganju in v varnost. Vsa iniciativa in avtonomija sta se torej zadušili v birokratski

organizaciji. Taka podjetja so se ukvarjala sama s seboj, saj so bila rezultat tržnih razmer, kjer je povpraševanje večje od ponudbe, zato se na okolje ni potrebno preveč ozirati. Vsaka reorganizacija je velik napor in katastrofa, pred katero se je treba skriti. V začetku osemdesetih se je pokazalo, da je sodobno okolje podjetja zahtevno, nepredvidljivo tržišče kupcev. Po drugi strani pa se je zgodila prava eksplozija inovacij na področju izdelkov, storitev in tehnologij (Lipičnik, 1998, str. 207).

Tu nastopijo zgoraj omenjena vrhunska podjetja. Le-ta namreč temeljijo na ljudeh, na zaupanju vanje, na avtonomiji in decentralizaciji. Samo tako je možna fleksibilna organizacija (mogoče jo je spreminjati z najmanjšim naporom zato, da bi bilo podjetje vedno optimalno organizirano). Taka organiziranost je možna s samoorganiziranjem, vodenje pa mora z ustvarjanjem ustrezne klime ustvariti razmere, kjer bo to uresničljivo. Temelj za povečanje uspešnosti in učinkovitosti so ljudje in njihova kultura, zato se je treba lotiti kulture podjetja s strokovnostjo (Lipičnik, 1998, str. 208).

Osnovna teza je, da so podjetja z boljšo ponudbo storitev tista, ki imajo močno organizacijsko kulturo, dobre mehanizme odločanja, katerih posledica je inovativnost in usmerjenost h kupčevim potrebam. Odličnost je definirana v smislu inovativnih idej. Delovanje takšnih podjetij je posledica izjemne predanosti zaposlenih in njihovega truda, kar vse skupaj vodi na koncu k dobrim poslovnim rezultatom (Genus, 1998, str. 33). Iz antropološkega in sociološkega vidika pa to pomeni, da kultura podjetja prispeva k uspešnosti podjetja takrat, če ustreza zahtevam podjetja kot celote in hkrati omogoča (so)delavcem, da zadovoljijo svoje individualne potrebe (Lipičnik, 1998, str. 208).

### **3. VLOGA ZAPOSLENIH PRI UVELJAVLJANJU BLAGOVNE ZNAMKE**

Blagovna znamka je ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetih, namenjena prepoznavanju in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih. Z njo se prepozna prodajalca ali izdelovalca, hkrati pa je obljuba prodajalca, da bo kupcem ponujal določene lastnosti, koristi in storitve. Najboljše blagovne znamke posredujejo jamstva za kvaliteto (Kotler, 1996, str. 444).

#### **3.1. OBLIKOVANJE BLAGOVNIH ZNAMK**

Ko managerji začnejo dojemati blagovne znamke hkrati kot zunanje in notranje označevalce, dobijo na eni strani osnovo za utemeljitev obljub odjemalcem, na drugi pa sredstvo za spodbujanje zaposlenih. Vsi vpleteni lahko ugotovijo, kakšno vedenje se od njih pričakuje (De Chernatony, 2002, str. 21).

Za močne blagovne znamke so značilni zanesenjaški voditelji, ki zelo verjamejo v določene vrednote, zato zaposleni od močnih voditeljev pričakujejo usmerjanje. Ko voditelji tudi živijo



v skladu s temi vrednotami, lahko zaposleni presodijo ali so pristne in jih nato še sami bolj zavzeto sprejmejo. Včasih se zgodi, da prej dobro sprejet in prodajan izdelek ni več tako uspešen zaradi različnih novosti (npr. nova embalaža, ...). Vendar pa v podjetju vseeno predvidevajo, da se bodo kupci sčasoma navadili na novost. Takšno razmišljanje posloводства ni skladno s trditvami o zadovoljevanju kupcev in med zaposlenimi ne more spodbuditi želje po zavzetem delu z odjemalci. Zato moramo čim bolje uskladiti vrednote zaposlenih z vrednotami znamke in tako lahko zmanjšamo pogosto težavo razhajanja med zaposlenimi v kakovosti dela. To omogoča tudi bolj enotno vedenje in zmanjšuje možnost, da bi odjemalci pri različnih zaposlenih dobili različne informacije o blagovni znamki (De Chernatony, 2002, str. 21).

Preusmeritev pozornosti pri upravljanju blagovne znamke na notranjost organizacije ima še eno prednost. Spodbuja oblikovanje notranje, "korporacijske" identitete z globoko vsajenim spletom vrednot, ki zagotavljajo jasen odnos do blagovne znamke. Odjemalci si želijo izvedeti, "kaj se skriva" za blagovno znamko in ugotoviti ali se podjetje ravna po načelih. Poznamo nekaj uspešnih podjetij z učinkovitim notranjim razvojem blagovnih znamk (De Chernatony, 2002, str. 21).

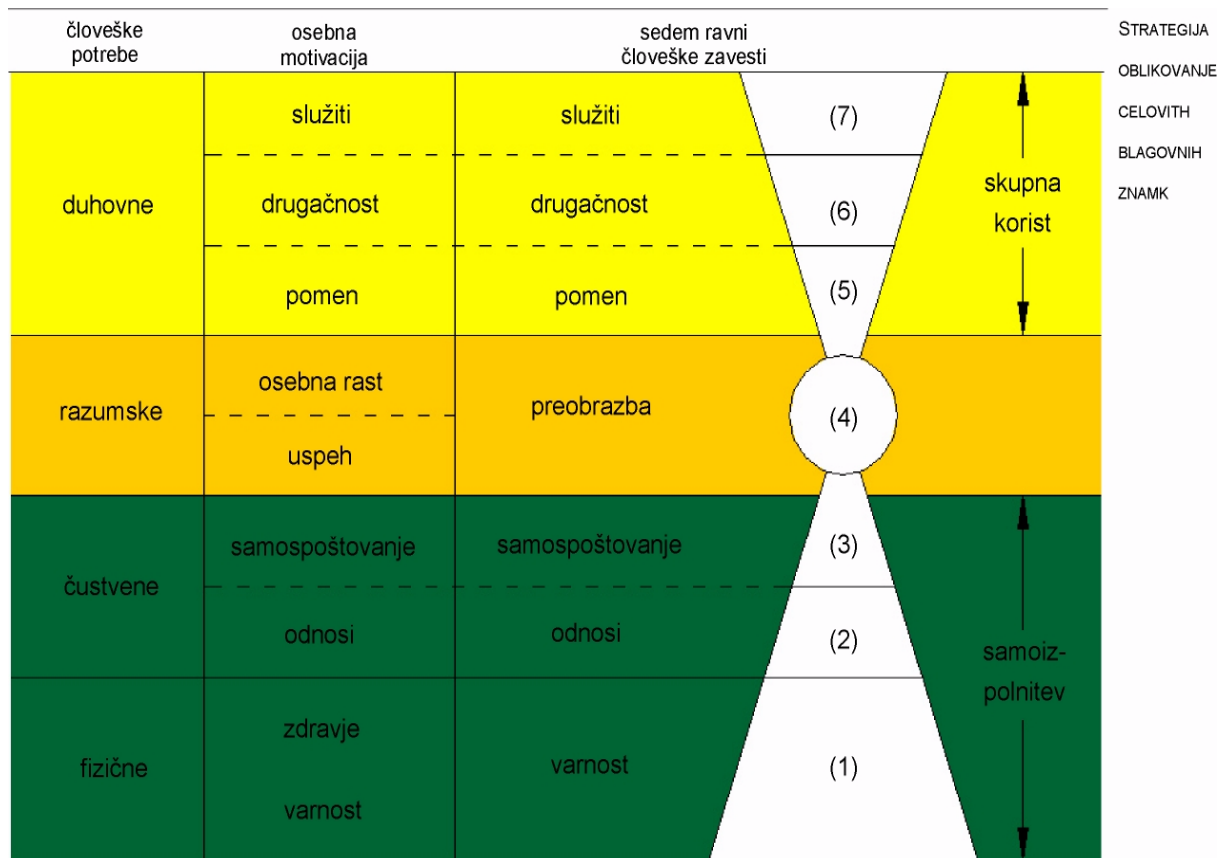
V družbah kot so Hewlett Packard, Co-operative Bank, Walt Disney so v letih razprav izoblikovali jasen splet vrednot, ki usmerja vedenje zaposlenih pri izpolnjevanju obljub, ki jih sporoča blagovna znamka. Prav zaradi globoko zasidranih vrednot so blagovne znamke izrazito prepoznavne in privlačijo kupce, ki se z njimi istovetijo (De Chernatony, 2002, str. 21).

### **3.2. MOTIVACIJA ZAPOSLENIH - OSNOVA ZA RAZVOJ CELOVITIH BLAGOVNIH ZNAMK**

Življenje blagovne znamke se začne z delom zaposlenih. Osnova konkurenčne prednosti blagovne znamke je kultura, ki izhaja iz vrednot zaposlenih in njihove zavezanosti, da bodo uresničevali vrednote znamke (De Chernatony, 2002, str. 89).

Izziv je v tem, da zgradimo kulturo, ki bo podpirala in spodbujala zaposlene v želji, da bi sodelovali v procesu označevanja z blagovno znamko. Če so vrednote zaposlenih v skladu z vrednotami blagovne znamke, bodo lažje našli smisel svoje udeležbe pri delu in bolje izkoristili lastno ustvarjalnost pri iskanju novih poti za nadgradnjo vrednot znamke. Vendar pa je vsak zaposleni drugače motiviran, to pa lahko povzroči nasprotujoče si oblike vedenja pri oblikovanju celovite strategije znamke. Motivacijo zaposlenih pri posamezni blagovni znamki dobro razlaga Barrett, z modelom sedmih ravni organizacijske zavesti.

Slika 1 : Model sedmih ravni organizacijskih zavesti po Barrettu (1998)



Vir: De Chernatony, 2002, str. 89.

Barrett (De Chernatony, 2002, str. 89) opredeljuje štiri splošne vrste človekovih potreb, iz katerih izhaja sedem osebnih motivacijskih dejavnikov, ki se kažejo na sedmih ravneh zavesti. Na podlagi njegovega modela lahko preverimo osebne motivacijske dejavnike in ocenimo njihovo ujemanje z vrednotami znamke.

Nekatere osnovne potrebe spodbujajo vedenje, ki zaposlene sili, da več razmišljajo o lastnih interesih kot o skupnih koristih zainteresiranih udeležencev. Najosnovnejša potreba, to je potreba po varnosti povzroči, da ljudje prihajajo na delo samo zaradi zadovoljevanja ekonomskih potreb. Blagovna znamka kot skupek vrednot je za te ljudi precej nepomembna (De Chernatony, 2002, str. 89).

Potreba po prijateljstvu povzroči, da želijo biti ljudje del neke skupine, vendar pa zaradi strahu pred vznemirjanjem sodelavcev na sestankih ne izražajo svojih misli. Pri blagovnih znamkah, katerih vrednote vključujejo inovativnost in podiranje okvirov, tako osebe najverjetneje ne bo pripomoglo k izpolnjevanju vizije znamke.

Tisti, ki težijo k tem, da bodo zadovoljni sami s sabo, bi radi dosegli spoštovanje. To so ambiciozni in tekmovalni ljudje, ki si želijo izboljšati položaj in plačo. Ves čas preverjajo, če

so deležni priznanja enakovrednih sodelavcev. Ti ljudje so za večji uspeh pripravljene žrtvovati tudi svoje najbližje. Te delavce lahko opišemo kot "spodbujene od zunaj". Za izražanje statusa uporabljajo vidne oznake priznanih blagovnih znamk.

Ljudje "spodbujeni od znotraj" pa so proti kakršnim koli statusnim oznakam. Če so torej vrednote blagovne znamke usmerjene k od znotraj spodbujenim udeležencem (dobrodelne ustanove, izobraževalne ustanove, kulturne ustanove, ...), lahko večje število zaposlenih, ki težijo po zadovoljstvu samih s sabo, škodi uspešnosti znamke. Ko se začnejo zaposleni spraševati, kakšen je smisel blagovne znamke poleg doseganja dobička, gre za raven preobrazbe, na kateri razmišljajo o doseganju lastne samoizpolnitve in hkrati o tem, kako znamka pomaga zainteresiranim udeležencem doseči njihovo samoizpolnitev.

Zaposleni na ravni preobrazbe so pogosto izredno dojemljivi za nove pobude, predvsem takrat, ko je vizija jasno določena, vrednote pa ustrezno opredeljene in predstavljene. Managerji, predvsem starejši, na ravni preobrazbe ponavadi lažje presežejo željo po nadzoru nad zaposlenimi in jim bolj zaupajo. Ti ljudje so primerni za strategijo, ki izhaja iz blagovne znamke kot zmanjševalca tveganja (De Chernatony, 2002, str. 90). Zaposleni, ki v delu iščejo pomen, imajo močan občutek za vrednote in se veselijo dela, povezanega z blagovno znamko. Takšni delavci cenijo občutek zaupanja, zaupanje, timsko delo. Pripravljene so sprejeti odgovornost za spremembe.

Zaposleni, ki jih žene potreba po drugačnosti se zavedajo, da lahko v sodelovanju z drugimi organizacijami dosežejo drzen cilj: omogočiti spremembe v življenju številnih zainteresiranih udeležencev. Ti ljudje imajo dobro intuicijo in ustvarjalnost (De Chernatony, 2002, str. 91).

Na najvišji ravni motivacijske lestvice so zaposleni, ki imajo željo služiti družbi. Ti ljudje so motivirani s strani etike, pravičnosti, ... Odločitve glede blagovnih znamk sprejemajo tudi na moralni in ne le na ekonomski podlagi. Blagovne znamke s človekoljubnimi nameni potrebujejo velik delež zaposlenih, katerih motivacijski dejavniki so na vrhnjem delu opisane lestvice.

Barrettov model nam omogoča, da preverimo profile vseh sodelujočih pri blagovni znamki. Te profile primerjamo z zelenimi vrednotami znamke in tako ocenimo motiviranost zaposlenih za podporo znamki (De Chernatony, 2002, str. 92).

#### **4. INTERNI MARKETING**

Mehanizmi za razvijanje kulture sodijo v področje delovanja internega marketinga (Snoj, 1998, str. 153). Vendar pa nekateri radi zamenjujejo interni marketing z marketinško kulturo, čeprav je le-ta posledica delovanja internega marketinga (Jančič, 1990, str. 129).

Globalizacija konkurence, liberalizacija mednarodne menjave in tehnološki razvoj so povzročila nastanek storitvene družbe. Izdelki, kot izidi človeškega dela in objekti menjavanja med različnimi udeleženci, so se iz relativno enostavnih celot razvili v kompleksne sisteme. Spremenili so se torej tudi odjemalci, ki so postali vse zahtevnejši. Dvignili so pričakovanja v zvezi z ravniyo kakovosti izdelkov. In vse več je organizacij, ki so soočene s temi dogajanjji. Tako poskušajo kar najbolje izkoristiti možnosti iz okolja, hkrati pa optimirati notranje sposobnosti na področju človeških resursov.

Prve ideje o uporabi znanj s področja marketinga v menjalnih procesih znotraj organizacij so se pojavile v marketingu storitev. Tu so uporabljali znanja internega marketinga predvsem pri ugotavljanju potreb po usposabljanju zaposlenih in pri odpravljanju problemov s področja vedenja kontaktnega osebja na prodajnih mestih bank, v javnem prevozu in sorodnih storitvenih dejavnosti. Storitvene dejavnosti so izrazito delovno intenzivne dejavnosti. Postale so inkubator znanj iz internega marketinga preprosto zato, ker je kakovost storitev neposredno odvisna od ravni delovanja njihovih izvajalcev in tako posledično torej od delovnega vzdušja, zadovoljstva z delom, kulture dialoga, ipd.

Interni marketing v organizacijah je uporablanje marketinških načel in znanj, ki je usmerjeno v management zaposlenih v organizacijah (Snoj, 1998, str. 153). Bistvo internega marketinga je predvsem v tem, da skuša z izgrajevanjem interesa in motivacijo zaposlenih uresničiti čim hitrejšo in uspešnejšo prilagajanje spremembam v okolju in zvišati ekonomska in neekonomska merila učinkovitosti. Namreč v okolju podjetja nastajajo nenehne spremembe, ki jih mora podjetje čim prej zaznati in nanje hitro in učinkovito reagirati.

#### **4.1. INTERNI MARKETING V DVOJNEM POMENU**

Interni marketing moramo razumeti vsaj v dvojnem pomenu (Covey, 2000, str. 212):

- kot poslovno filozofijo in
- kot proces.

Razumljen kot filozofija, daje v ospredje poslovnega razmišljanja skrb za človeka. Po tem naziranju lahko management svoje zaposlene najbolje motivira tako, da le-ti pri svojem delu kar najbolj upoštevajo zunanje odjemalce. Izhodišče te filozofije je skrbna, v posameznika usmerjena pozornost, za katero je značilno najboljše možno usklajevanje potreb vseh zaposlenih s potrebami same organizacije. "Vrhunska kakovost na medosebni ravni pomeni nenehne pologe na čustvene bančne račune drugih ljudi in nenehno oblikovanje dobrega imena podjetja." (Covey, 2000, str. 212).

Če so torej zadovoljene osebne potrebe zaposlenih, bodo le-ti v vlogah notranjih dobaviteljev motivirani v zadovoljevanje potreb notranjih ter zunanjih odjemalcev. Proces internega marketinga v storitveni organizaciji bo bolj uspešen in učinkovit (Snoj, 1998, str. 153):

- če bo ugotavljanje potreb notranjih odjemalcev in oblikovanje ter ponujanje notranjih izdelkov temeljilo na stalnem in smotrnem zbiranju ter obvladovanju podatkov predvsem s pomočjo motivacijskih raziskav,
- bodo vodstveni delavci te interese usklajevali s potrebami organizacije,
- bodo potrebe notranjih odjemalcev zadovoljevali z uporabo tehnik tržnega komuniciranja in distribucije po meri,
- če bodo učinke zadovoljevanja potreb notranjih odjemalcev spremljali tudi s finančnimi merili uspešnosti.

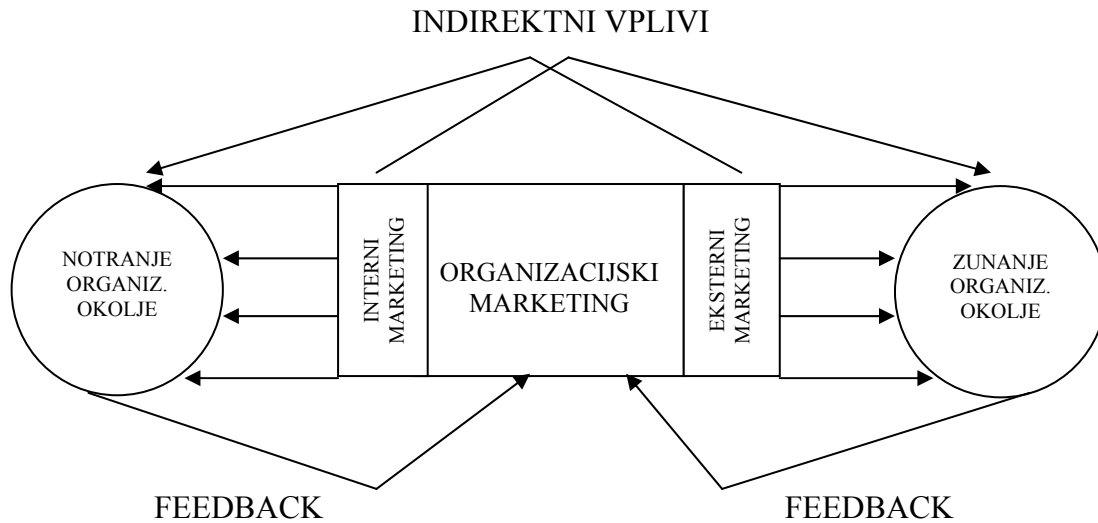
#### **4.2. RAZMERJE MED EKSTERNIM IN INTERNIM MARKETINGOM**

Ko se pojavi vprašanje usklajenosti katerekoli sestavine v delovanju organizacije z zahtevami odjemalcev, takrat se začne interni marketing. Proces internega marketinga je sestavljen iz istih korakov kot proces eksternega marketinga. Bistvena razlika med obema pa je v statusu odjemalcev s poudarku na zadovoljevanju njihovih potreb. Poleg tega imajo zunanji odjemalci običajno večjo izbiro kot pa notranji, ki so na organizacijo vezani s pogodbo o delu (Snoj, 1998, str. 154).

V odnosu do obeh skupin odjemalcev mora organizacija zasledovati svoje potrebe, ki se v marsičem razlikujejo od njihovih potreb. Zaradi večje možnosti izbire, ki jo imajo zunanji odjemalci mora organizacija, če želi uspešno delovati, zadovoljevati njihove potrebe. Z notranjimi odjemalci pa mora organizacija, ki uporablja interni marketing usklajevati predvsem svoje potrebe z njihovimi. Pravzaprav so zaposleni tisti, katerih potrebe se morajo prilagajati potrebam organizacije. Poleg tega je značilno tudi to, da ima organizacija neko skladno strukturo ciljev. Cilji zaposlenih posameznikov pa so med seboj različni. Notranji odjemalec je soočen z možnostjo usklajevanja potreb in ne more izpostavljati posebnih zahtev. Zunanji odjemalec pa ravno obratno (Snoj, 1998, str. 154).

Avtorji, kot sta Gummesson in Flipo menijo, da je interni marketing prvi pogoj za uspešno vodenje eksternega marketinga. Samo zadovoljni zaposleni, ki so predani organizaciji lahko ponudijo dobre storitve ali izdelke, ki so edini lahko učinkovita menjali vrednost med organizacijo in potrošniki. Kline navaja, da v primeru neuspešnosti organizacije pri svojih zaposlenih, se bo le-ta odražala kot neuspeh pri zunanjih potrošnikih (Jančič, 1990, str. 137). Spet drugi avtorji menijo, da je v podjetju lažje voditi interni marketing, če je podjetje visoko usposobljeno že na področju eksternega marketinga (Jančič, 1990, str. 138). Dejstvo torej je, da se mora podjetje marketinško obnašati na dveh frontah hkrati.

Slika 2: Model internega in zunanjega marketinga organizacije



Vir: Jančič, 1990, str. 138.

Slika 2 nam prikazuje, da organizacija v proces menjave z zunanjim okoljem ponuja vrsto marketinških spletov, ki zadovoljijo različne segmente potrošnikov. Hkrati pa v organizaciji poteka proces menjave z notranjim okoljem. Tudi tu ponuja organizacija vrsto marketinških spletov z namenom zadovoljevati potrebe posameznih segmentov zaposlenih. Tako notranje kot zunanje okolje vrača organizaciji povratno informacijo v obliki zadovoljstva ali nezadovoljstva. Hkrati pa obe aktivnosti povzročata tudi indirektne vplive (Jančič, 1990, str. 138).

Komuniciranje z zunanjo javnostjo (dobro oglaševanje) vpliva na občutek delavcev o pomembnosti dela v takem podjetju. Tudi interno komuniciranje slej ko prej pride tudi v zunanjo javnost kot odraz odličnih delovnih razmer, ki omogočajo superioren delovni prispevek delavcev v njej. To pa je lahko tudi dodaten argument za kvaliteto izdelkov. Takšnih in podobnih indirektnih vplivov je veliko, različen je tudi vpliv na notranje in zunanje javnosti (Jančič, 1990, str. 139). Nujno je torej, da se vodita proces internega in zunanjega marketinga hkrati. Poleg tega mora obstajati konkurenca v sami pojavnosti in vsebini aktivnosti. Te aktivnosti se morajo voditi iz enega samega centra (najvišje vodstvo podjetja) in ne tako kot doslej - iz marketinške in kadrovske službe (Jančič, 1990, str. 140)!

### 4.3. INTERNA MARKETINŠKA STRATEGIJA

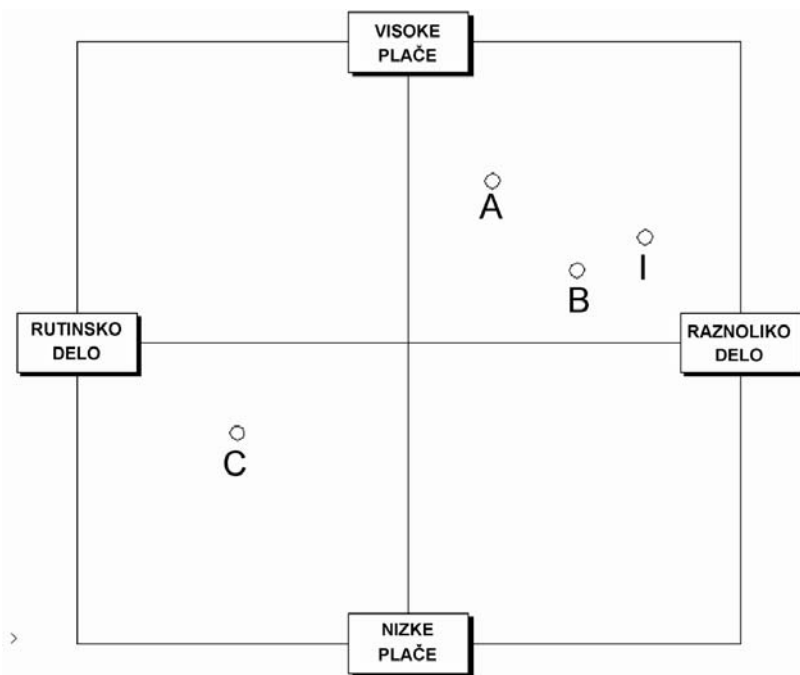
Interni marketing lahko razumemo kot filozofijo upravljanja. Njegova funkcija je, da motivira zaposlene v smeri doseganja skupnih organizacijskih ciljev ter sočasno gradi k potrošniku usmerjeno kulturo. Istočasno pa je njegova funkcija eksterna, saj pridobiva nove kadre, ki so potrebni za uspešno uresničevanje strateških usmeritev podjetja. Ko obravnavamo strateško

vodenje internega marketinga, lahko predpostavimo, da gre za zrcalno sliko zunanjega marketinga (Jančič, 1990, str. 133).

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

- a) izbira ciljnega trga,
  - b) konkurenčno pozicioniranje delovnega mesta,
  - c) interno marketinški splet.
- 
- a) Pri izbiri ciljnega trga mora podjetje spoznati svoj notranji trg (potrebe in želje notranjih potrošnikov v odnosu do delovnega mesta). Različni inštrumenti (ankete, druge raziskave) podjetja so tiste, ki dajejo vodstvu povratno informacijo o ustreznosti oblikovanja delovnih mest in pravilnosti ciljev ter politik podjetja. Sledi segmentiranje zaposlenih. To je pomembno zlasti takrat, kadar vodstvo hoče graditi povsem določeno organizacijsko kulturo. Tu je treba upoštevati tudi podatke iz konkurenčnega okolja, saj tudi konkurenca privablja take zaposlene, ki jih rabimo mi. Podjetje se opredeli na določen segment (ali več), ki mu ponudi v menjavo najboljši interno-marketinški splet (Jančič, 1990, str. 133).
  - b) Konkurenčno pozicioniranje delovnega mesta. Raziskovanje med zaposlenimi nam odkrije, v katero smer moramo spremeniti delovno mesto, če hočemo zmanjšati fluktuacijo in doseči večjo pripadnost delavcev. Tu si lahko pomagamo s perceptivnim zemljevidom, ki nam pove kako je delovno mesto plačano in kakšno raznolikost dela ima. To naprej pokaže na to, kje vidijo delavci priložnost in čemu so se v zameno za nekaj drugega pripravljene odpovedati (Jančič, 1990, str. 133).

Slika 3: Perceptivni zemljevid delovnih mest po Sasserju in Arbeitu



Vir: Jančič, 1990, str. 134.

Legenda (Jančič, 1990, str. 135):

**A** - "naše" delovno mesto

**B** - delovno mesto v konkurenčnem podjetju

**C** - delovno mesto v konkurenčnem podjetju

**I** - idealno delovno mesto

- Delovno mesto v podjetju A je izjemno visoko plačano, vendar ne ponuja dovolj raznolikega dela glede na "ideal".
- Idealno delovno mesto v podjetju A je zelo raznoliko z zmerno dobro plačo.
- Delovno mesto v podjetju B je nižje plačano, vendar ima veliko raznolikost dela.
- Delovno mesto v podjetju C po nobenem kriteriju ne pride v poštev.

Delavci v podjetju A vidijo priložnost predvsem v podjetju B, čeprav bi pri tem imeli nižjo plačo. Če pa hoče podjetje A zadržati te delavce, mora spremeniti svoja delovna mesta v smeri večje raznolikosti dela, pri tem pa si lahko dovoli celo znižanje plač (Jančič, 1990, str. 135).

### c) Interno-marketinški splet

Vemo, da ljudje ne kupujejo izdelkov, ampak tisto, kar izdelek predstavlja, kaj jim lahko nudi pri zadovoljevanju potreb. Raziskovalec Flipo meni, da lahko tudi za interni marketing uporabimo model 4P<sup>1</sup>, imenovan trženjski splet. (Jančič, 1990, str. 136). To je kombinacija

<sup>1</sup> 4P - product, price, place, promotion.



trženjskih spremenljivk, ki jih podjetje mora kontrolirati za doseg ustrežne prodaje na ciljnim tržišču (Devetak, 1999, str. 4). Izdelek predstavlja delovno mesto, cena je višina plače, kraj je oddaljenost delovnega mesta od doma, promocija pa je interno komuniciranje (Jančič, 1990, str. 136). V novejšem obdobju pa se je trženjski splet razširil z dodatnimi tremi prvinami, tako da pri obravnavanju storitev govorimo o formuli 7P<sup>2</sup> (Devetak, 1990, str. 4).

Če hočemo pojasniti dejavnike, ki vplivajo na uspeh menjave med delavcem in organizacijo, potem tega ne moremo storiti z modelom 4P, saj je preozek. Tu izhajamo iz predpostavke, da je vsaka organizacija navznoter storitveno usmerjena in da delovno mesto ni samo izdelek, temveč prej storitev (Jančič, 1990, str. 136). Modelu 4P moramo dodati še prave sodelavce in predpostavljene, ustrezne delovne razmere in možnost razvoja oz. napredovanja. Podjetje naj bi torej moralo uskladiti vseh 7 elementov, ki vplivajo na to, da se zaposleni odločijo za menjavo med njimi in organizacijo (glej Sl. 4, na str. 14). Delovno mesto pa seveda ne smemo razumeti kot menjalni izdelek ali storitev s stališča mesta za strojem ali delovnim pultom. Delovno mesto je lahko tudi ustvarjalnost, samokontrola, delo, ki izpolnjuje in zadovoljuje človeka (Jančič, 1990, str. 136).

Slika 4: Interno marketinški splet



Vir: Jančič, 1990, str. 137.

<sup>2</sup> 7P - product, price, place, promotion, people, processing, phsycal evidences.

## **5. INTERNO KOMUNICIRANJE, VEDENJE, MOTIVACIJA, KOT VODILO K INTERNEMU MARKETINGU**

Komunikacije imajo v organizaciji temeljni pomen in brez njih bi bila organizacija mrtva (Ferjan, 1998, str. 42).

Poslovno komuniciranje je pomemben del človekove dejavnosti članov vsake organizacije, namenjeno pa je postavljanju ciljev organizacije in doseganju teh ciljev, torej politiki organizacije (Možina, 1998, str. 18). Organizacije so ljudje. Zato je uspeh sleherne organizacije usodno odvisen od komuniciranja med in z ljudmi (Interno organizacijsko komuniciranje, 2003).

Lahko bi tudi dejali, da ima vsaka organizacija več različnih javnosti, od katerih je odvisen njen uspeh ali neuspeh. Vendarle pa obstaja le ena, ki je prisotna prav v vseh organizacijah, ne glede na velikost ali predmet poslovanja. Notranja javnost, zaposleni. Ta je voditeljem organizacij zaradi svojega položaja najbližja, najlažje jo je identificirati, odkriti njene interese in pridobivati povratne informacije.

Pogosto pa se dogaja, da je med najbolj zapostavljenimi, saj vodstva ne prepoznavajo njenega pravega pomena. Pri tem pozabljajo, da je resnica o neki organizaciji vedno na njenem "dnu": če že sami zaposleni ne zaupajo v svojo lastno organizacijo, ne verjamejo vodstvu, zakaj bi takšni organizaciji, podjetju, ustanovi, instituciji verjele zunanje javnosti (Interno organizacijsko komuniciranje, 2003).

V svetu postaja prav zadovoljstvo zaposlenih v tej, t.i. notranji javnosti, že postopoma kategorija, enakovredna zadovoljstvu potrošnikov (odjemalcev) in zadovoljstvu delničarjev, in s tem pomemben element strateškega poslanstva organizacij. Za doseganje zadovoljstva zaposlenih pa je potrebna organizirana priprava in izvedba posebnega programa, ki v veliki meri temelji na odličnosti v internem komuniciranju (Interno organizacijsko komuniciranje, 2003).

Izzivi iz današnjega globalnega okolja narekujejo nenehno spreminjanje organizacij. Pri tem pa niso dovolj še tako domišljene strategije, če jih zaposleni niso pripravljeni ali sposobni uresničiti. Metode motiviranja in komuniciranja z in med zaposlenimi izpred nekaj let so danes že dokaj neuporabne (Interno organizacijsko komuniciranje, 2003).

Zaposleni namreč vse bolj postajajo ne le "dobavitelji" dela, temveč prinašajo tudi novo znanje in kapital. Za delo v podjetju, za izobraževanje, sodelovanje v upravljanju in za vlaganje kapitala pa jih je potrebno motivirati. Obravnava zaposlenih kot premoženja in ne kot stroška, je izhodišče nove paradigme internega organizacijskega komuniciranja, ki presega nekdanje enosmerno obveščanje zaposlenih: prehaja namreč od preprostega informiranja, preko enosmernega in vse bolj tudi dvosmernega komuniciranja, od

usposabljanja in izobraževanja do motiviranja ter navsezadnje do participacije zaposlenih pri upravljanju in s tem delitve odgovornosti (Interno organizacijsko komuniciranje, 2003). Tako zaposleni najbolje vedo ne le "kaj" jim je storiti, ampak tudi "zakaj" to počnejo.

Tisto, kar danes že ločuje uspešne organizacije od neuspešnih, torej ni le izdelek, storitev in vrhunska tehnologija, ampak dejavnik, iz katerega vse našteto izvira - motivirani in pripadni zaposleni! Merilo uspešnosti današnjih organizacij je dodana vrednost na zaposlenega in te ni mogoče ustvariti brez vrhunsko motiviranih ljudi. Trajna konkurenčna prednost je utemeljena na pripravljenosti zaposlenih uresničevati cilje, strategijo, poslanstvo, vizijo organizacije.

Če organizacije same ne bodo znale primerno "ravnati" z lastnimi ljudmi, bodo ti lahko postali konkurenčna prednost tekmecev. Svoje napore in znanje bodo ljudje vse bolj namenjali organizacijam, ki se bodo resnično zavedale, da so danes potrebna znanja tako kompleksna in spremembe tako hitre, da managerji sami tem procesom niso kos in da je nujen prispevek vseh zaposlenih (Interno organizacijsko komuniciranje, 2003).

Organizacijam, ki bodo znale izkoristiti spoznanje, da so marsikje prav zaposleni pogosto najbližje "fronti", torej trgu in s tem tisti, ki naredijo odločilni prvi vtis. Prepotrebno znanje za udejanjanje vizij je v glavah posameznikov in nad njim nihče, razen njih samih, nima monopola. Aktivirati ga je moč le v ustvarjalnem ozračju, ki pa ne nastane samo od sebe. Toda danes, za razliko od preteklosti, pri internem organizacijskem komuniciranju ne gre več zgolj za ustvarjanje prijazne klime, ampak vse bolj za vpetje internega komuniciranja v strateško upravljanje organizacij z namenom uresničevanja organizacijskih, poslovnih ciljev. Za takšno poslanstvo internih komunikacij kot organizacijskega podsistema pa gotovo ne zadoščajo več le tehnična, taktična znanja in veščine s področja komuniciranja, temveč so potrebna tudi strateška in upravljalna znanja. In navsezadnje velja opozoriti tudi na iluzijo, da so komunikacije sploh kdaj "zaključene" (Interno organizacijsko komuniciranje, 2003).

## **5.1. KOMUNIKACIJE IN NJIHOV POMEN**

Komuniciranje je ena izmed pomembnih aktivnosti strokovnih in poslovnih delavcev. "Podjetja, ki slovijo po dobrih storitvah, na splošno veliko komunicirajo" (Horovitz, 1997, str. 73). Zato je uspeh sleherne organizacije usodno odvisen od komuniciranja med in z ljudmi (Interno organizacijsko komuniciranje, 2003).

Managerji porabijo velik del svojega časa za komuniciranje. Zato lahko rečemo, da imajo napake pri komuniciranju resne posledice in da je potrebno postopke komuniciranja stalno izboljševati in izpopolnjevati. Dejstvo je, da je komuniciranje pomembna aktivnost vsakega, ki opravlja odgovorno delo (Čibej, 1992, str. 378).

Managerji približno tretjino časa porabijo za aktivno komuniciranje (govorjenje in pisanje), tretjino za poslušanje in le tretjina mine brez komuniciranja (Tavčar, 2000, str. 198). Interno

komunicirajo zato, da motivirajo sodelavce, jih obveščajo o svojih uspehih ter neuspehih in si zagotovijo, da vsak pravilno razume njihove cilje in naloge. Zunanja komunikacija pa obstaja zato, da stranke razumejo, kakšne storitve jim ponujajo in tako usmerjajo njihova pričakovanja. Komuniciranje ima pomembno vlogo predvsem takrat, ko je podjetje sredi sprememb. Ko se uvajajo nove strategije, mora podjetje neprestano obveščati zaposlene in stranke o ciljih in poteku programa. Tako stranke utrjujejo v prepričanju o doseženem napredku, v podjetju pa zmanjšujejo občutek negotovosti med zaposlenimi (Horovitz, 1997, str. 73).

Bistvo komuniciranja je torej vplivati na obnašanje posameznikov. V organizaciji je prva naloga komuniciranja doseči, da bodo posamezniki delovali v smislu doseganja ciljev organizacije. Bistvo organizacijskih komunikacij je zagotoviti izmenjavo potrebnih informacij v organizacijski strukturi, da bi bili cilji organizacije lahko doseženi. Pogoji za dobro komuniciranje v organizaciji so (Čibej, 1992, str. 378):

- zainteresiranost strokovnega oz. poslovnega delavca, da sporoča vso potrebno informacijo na čim boljši način (realistično in objektivno),
- odnos strokovnega oz. poslovnega delavca do komuniciranja (če ima komunikacijo za izgubo časa, bo njegova komunikacija neučinkovita),
- komuniciranje mora biti prav toliko pomembno, kot druga opravila poslovanja.

Dejavniki, ki vplivajo na učinkovitost komuniciranja so (Čibej, 1992, str. 378):

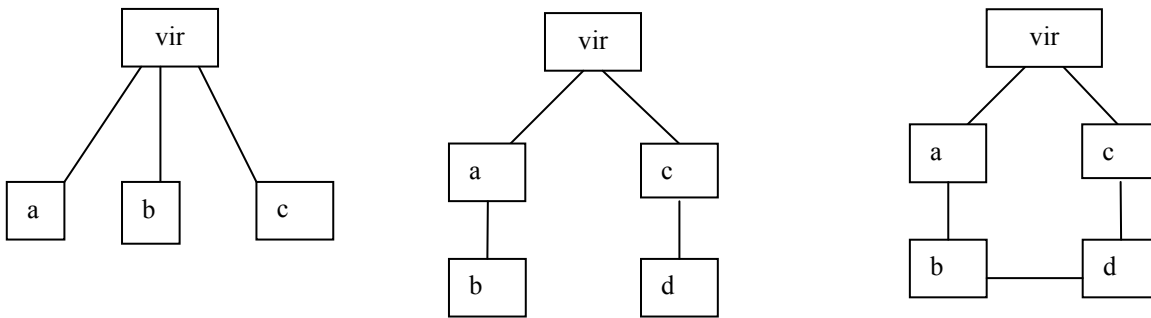
- osebnost poslovnega oz. strokovnega delavca (interes, motivacija),
- spoznanja o delu, delovni organizaciji, medsebojni odnosi,
- način, kako so naloge razvrščene in kako posamezni delavci gledajo na svoje delovne cilje (povezanost sporočila z delom),
- organiziranost in cilji delovne organizacije,
- informacijski sistem v delovni organizaciji (namen, pomen in razumljivost sporočila),
- počutje, javno mnenje, klima.

Komunikacijski sistem znotraj organizacije ima naslednje osnovne funkcije (Ferjan, 1998, str. 43):

- koordiniranje različnih aktivnosti znotraj organizacije,
- vodenje posameznikov znotraj organizacije,
- orientiranje novih članov organizacije,
- neformalne komunikacije in ustvarjanje organizacijske kulture,
- komuniciranje z okoljem,
- razreševanje konfliktov.

V zvezi z organizacijskimi komunikacijami se poraja vprašanje, v kakšni interakciji naj bosta organizacijska struktura procesa komuniciranja ima narava procesov v organizaciji. Glede na to poznamo različne tipe komunikacijskih omrežij (glej Sl. 5, na str. 18) (Ferjan, 1998, str. 43).

Slika 5: Različni tipi komunikacijskih omrežij



Vir: Ferjan, 1998, str. 43.

Proces komuniciranja v organizaciji lahko poteka (Ferjan, 1998, str. 44):

- med posamezniki;
- med posamezniki in skupino.

V organizaciji obstajajo trije osnovni vidiki komuniciranja (Ferjan, 1998, str. 44):

- situacijski tip, pri katerem je informacija sestavljena tako, da daje nekaj v vednost;
- motivacijski tip komuniciranja ima namen spodbuditi k doseganju nekega cilja;
- inštrukcijski tip, ki pokaže, kako je potrebno opraviti neko nalogo.

Določene oblike komuniciranja pa potrebujemo tudi za povezavo organizacije z okoljem. To so vzdrževanje poslovnih kontaktov, ohranjanje inovacijskih procesov, nemoten potek poslovnih funkcij, identifikacija potreb, idr. (Ferjan, 1998, str. 44).

Od petdesetih let tega stoletja do danes so se poslanstvo in nameni internega organizacijskega komuniciranja kot osrednje tehnološke podpore procesom oblikovanja organizacijskih vizij, bistveno spremenili. Če smo programom takratnega "internega komuniciranja" pripisovali pomen predvsem pri sprostitev in zabavi zaposlenih (sindikalne veselice) in jih je v resnici označevalo enosmerno ukazovanje šefov in slepa ubogljivost zaposlenih, smo bili v sedemdesetih letih priča samoupravnemu informiranju in obveščanju in navideznemu sodelovanju delavcev pri upravljanju.

Devetdeseta leta označuje post-lastninsko obdobje v katerem bi naj zaposleni sodelovali pri participativnem soupravljanju podjetij, samoupravno informiranje in obveščanje pa bi naj nadomestili novi, proaktivni modeli internega komuniciranja. Razlog je seveda v spoznanju, da so danes zaposleni vse bolj izpostavljeni novim in novim zahtevam: nenehnemu dvigovanju storilnosti, izboljšanju kakovosti, ob hkratni negotovosti glede usode nekoč zagotovljene zaposlitve. Zato so postali nezaupljivi, cinični, identifikacija z organizacijami v katerih delajo, je pogosto nizka in zato se mora spremeniti tudi način komunikacije z njimi - informiranje samo po sebi ne zadošča več, ne zagotavlja prepotrebnih vedenjskih sprememb

in vodstva morajo vse pogosteje segati v zakladnico sodobnih tehnik prepričevalnega komuniciranja (Interno organizacijsko komuniciranje, 2003).

V ospredje se upravičeno prebija vprašanje, kako uspešno interno komuniciranje lahko prispeva uresničevanju temeljnega poslovnega poslanstva organizacij, saj je vsakomur jasno, da še tako briljantne poslovne strategije in vizije ne prinašajo rezultatov, če jih zaposleni bodisi niso pripravljene ali sposobni uresničiti.

Zato se danes nameni internega komuniciranja osredotočijo na vprašanja kot so (Interno organizacijsko komuniciranje, 2003):

1. Kako omogočiti zaposlenim, da uspešno opravijo svoje delo in s tem prispevajo k uresnitvi organizacijskih ciljev?
2. Kako omogočiti vodstvu udejanjiti vizijo, politiko in strategijo ter izvajanje sprememb?
3. Kako prispevati humanim medčloveškim odnosom, zadovoljstvu zaposlenih, samoiniciativnosti, odgovornosti in lojalnosti (pripadnosti), motiviranosti, sporazumevanju, odstranjevanju nesporazumov, reševanju interakcijskih in interesnih konfliktov s pomočjo dialoga, resnice, razumljivih in verodostojnih sporočil, upoštevanja človekovih pravic, prepričevanja, pogajanj, spremenjenega sloga vodenja, usposabljanja udeležencev komunikacijskega procesa, participacije in soupravljanja zaposlenih, opredeljenih standardov odličnosti v komuniciranju, ipd.

Komuniciranje je torej eno izmed ključnih opravila vsakega strokovnega oz. poslovodnega delavca. Vendar pa obstajajo velike individualne razlike v načinu in postopkih komuniciranja. Med odpošiljateljem in sprejemnikom nastajajo razne stopnje komuniciranja. Te nam po eni strani kažejo osnovne elemente sporočanja, po drugi strani pa ovire, ki se pri tem pojavljajo (Čibej, 1992, str. 379).

Ena izmed ovir, zaradi česar komuniciranje velikokrat ne uspe, je nezadostna ali pomanjkljiva priprava. Pri vsakem komuniciranju je treba najprej predvideti cilj komuniciranja. Vedeti moramo, kaj želimo s sporočanjem doseči. Pomembno je, da analiziramo situacijo in okoliščine, v katerih komuniciramo in če pri komuniciranju sodelujejo še drugi delavci, se z njimi o vseh postopkih komuniciranja posvetujemo. V praksi velja, da so poslovodni delavci že po svoji funkciji dobri komunikatorji. To prepričanje pa lahko prav tako ovira učinkovitost komuniciranja. Druge ovire pa so še pomanjkanje časa, slabo poznavanje ciljev, namena in vsebine komuniciranja, pomanjkanje znanja, tehnične ovire in narava sporočila (Čibej, 1992, str. 379).

## **5.2. OBNAŠANJE ZAPOSLENIH**

Sprva se je marketing osredotočil le na ekonomsko menjavo podjetja z okoljem, v zadnjem času pa so se razvile še druge vrste menjav na kolektivnih in interpersonalnih ravneh. Menjava, kjer gre za odnos zaposleni - organizacija, je podlaga internemu marketingu. Tu je pomembno da omenimo Husemanovo in Hatfieldovo teorijo pravičnosti (Jančič, 1990, str.

126). Ta poudarja, da ljudje vrednotijo svojo vezanost na organizacijo skozi primerjavo tistega, kar ji dajo in tistega, kar od nje dobijo. Zaposleni vlagajo v organizacijo prizadevnost pri delu, čas, zvestobo, sprejemanje organizacijske politike. V zameno pa dobijo nazaj plačo, različne koristi (priznanje za dobro delo, občutek dosežka, ...) (Jančič, 1990, str. 126).

Včasih se zgodi, da tisto, kar ljudje dajo ni skladno s tistim, kar dobijo in takrat se počutijo nelagodno. V primeru visoke nagrade se ljudje počutijo krive, ob prenizki nagradi so razočarani. Če nosijo občutek krivde, reagirajo s podaljševanjem delovnega časa, lahko pa sprejmejo dejstvo kakršno pač je. Če pa so razočarani, pa bodo skušali ponovno doseči pravico. To lahko storijo, da zmanjšajo svoj vložek v organizacijo ali povečajo protivrednost pri organizaciji. Med protivrednostmi organizacije jih po Husemanu in Hatfieldu izstopa naslednjih deset: občutek rezultatov dela, smiselno delo, plača, izkoriščanje lastnih sposobnosti, občutek dosežka, delovni izzivi, varnost zaposlitve, priznanje za dobro delo, napredovanje, občutek osebne vrednosti. To pomeni, da plača ni najpomembnejši dosežek, ki ga zaposleni pričakuje. Pomembnejši so torej občutki zaposlenega pri delu, ki so posledica medčloveških odnosov (Jančič, 1990, str. 127).

### **5.3. MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI**

Management pojmuje zaposlene kot človeški kapital, kar pomeni, da so zaposleni zelo dragocen, dobičkonosen del podjetja. Motivacija je spodbuda, ki prisili človeka k delu, zato je v interesu delavca in delodajalca, da oboji razumejo njen pomen (Halloran, 1986, str. 233).

Če motivacijo proučujemo v zvezi z organizacijo, sta zanjo značilna najmanj dva pomena. Prvi je ta, da jo lahko označimo kot eno izmed strategij managementa. Motivacija je pomembna aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, pomembne za njihovo organizacijo. Zato je naloga vsakega managerja motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo boljše in z večjo prizadevnostjo.

Raziskave kažejo, da s primernim oblikovanjem dela lahko povečamo motivacijo delavcev za delo, kar po eni strani izboljšuje delovne rezultate, po drugi pa povečuje zadovoljstvo delavcev (Svetlik, 1998, str. 152). Človekova aktivnost ni nikoli spodbujena samo z enim, ampak s številnimi zapletenimi, znanimi in neznanimi dejavniki (Lipičnik, 2002, str. 473). Doseganje dobrih rezultatov in zadovoljstvo delavcev pa tudi pozitivno spodbujata drug drugega. Zveze med navedenimi dejavniki so številne in ne vedno neposredne. Če ne drugega je dokazano, da je zadovoljen delavec mnogo bolj dovzeten za motivatorje, s katerimi ga spodbujamo k delu, kot nezadovoljen. Na splošni ravni zveze med oblikovanjem dela na eni ter delovno uspešnostjo in zadovoljstvom na drugi strani, pojasnjujejo teorije motivacije (Svetlik, 1998, str. 152).

Tiste teorije, ki se ukvarjajo s tem, kaj motivira vedenje, imenujemo vsebinske teorije. Teorije, ki so bolj osredotočene na to, kako motivirati vedenje, pa imenujemo procesne teorije (Treven, 1998, str. 117).

Herzberg je avtor dvofaktorske motivacijske teorije (Treven, 1998, str. 117). Sklepal je, da eni dejavniki predvsem motivirajo, drugi pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva. Prve je imenoval motivatorje, druge pa higienike. Vsaka izmed teh dveh skupin drugače vpliva na zaposlene v njihovem delovnem okolju. Higieniki sami ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, temveč odpravljajo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo okoliščine za motiviranje, motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k delu (Treven, 1998, str. 117). Odsotnost prvih ne povzroča nezadovoljstva, prisotnost drugih pa ne povečuje zadovoljstva nad normalno raven.

#### MOTIVATORJI

- odgovornost,
- uspeh,
- napredovanje,
- samostojnost,
- pozornost,
- razvoj.

#### HIGIENIKI

- nadzor,
- odnos do vodje,
- plača,
- delovne razmere,
- status,
- politika podjetja,
- varnost pri delu,
- odnos do sodelavcev.

Po Herzbergovi teoriji je motivacija povezana tako z zadovoljstvom pri delu kot z vsebino dela. Oplemenitenje zahtevnega dela pri katerem je odgovornost povečana, ponavadi pripelje do dobro in kvalitetno opravljene naloge. S tem je človek bolj motiviran za nadaljnje izzive in delo. V primeru neprimernega delovnega okolja, nizke plače, pomanjkanja nadzora pa se človek vpraša, zakaj sploh delati tu (Lawton, 1994, str. 108).

#### a) motivatorji

Vodstva organizacij lahko računajo na nadpovprečne delovne rezultate in na zadovoljne delavce predvsem z vnašanjem motivacijskih dejavnikov v delovno okolje. Lahko bi rekli, da so praktično vsi zgoraj navedeni motivatorji v rokah vodij. Vprašanje je le ali jih znajo uporabiti. Sang H. Kim navaja nekaj najboljših motivatorjev, ki motivirajo zaposlene. Nekateri od teh so notranje zadovoljstvo (sposobnost, uspeh, ponos, osebna rast), dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi, velikost nagrade (Kim, 2001, str. 53). Dobri medsebojni odnosi nastajajo ob primernem oblikovanju delovnih skupin, ob spremljanju dogajanja med sodelavci in ob razreševanju napetosti, ki nastajajo med njimi. To so sposobni le vodje, ki so usmerjeni v ljudi; vodje ki se vsak dan posvečajo zaposlenim, njihovim težavam in dosežkom in ne le tehničnim vprašanjem dela (Treven, 1998, str. 117).



Možnost uporabe ter pridobivanja znanja in sposobnosti so odvisne od vodij. Od njih je odvisno, kako bodo razdeljevali delo. Da bodo posamezniki dobivali naloge, ki jim pomenijo izziv, da jih bodo vodje pri tem podpirali, da bodo skupaj odkrivali šibke točke in jih odpravljali z dodatnim usposabljanjem. (Treven, 1998, str. 117).

Vodje imajo tudi v rokah sredstva za povečevanje samostojnosti in odgovornosti pri delu. Če so pripravljeni in če znajo delegirati odločanje na nižje ravni, jim bo to uspelo. Prav z dodeljevanjem nalog, pri katerih se delavci učijo in sistematičnim izpopolnjevanjem delavcev se njihove sposobnosti povečujejo, tveganje, da se pri razreševanju delovnih problemov ne bo prav odločali, pa se zmanjšuje (Treven, 1998, str. 117).

#### b) higieniki

Higieniki povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni. Če so navzoči v delovnem okolju, je nezadovoljstvo manjše, vendar pa zadovoljstvo nič večje. Lepo opremljene pisarne, dodatne ugodnosti v podjetju, primerni načrti za dopuste vplivajo predvsem na zmanjšanje nezadovoljstva zaposlenih. Vendar ti faktorji ne vplivajo na večjo motiviranost ali učinkovitost zaposlenih (Treven, 1998, str. 117).

Če drži, da imajo osebni dohodki vlogo higienika, potem jih je treba držati na primerni ravni, da ne bi povzročali nezadovoljstva. Ta raven je določena z višino osebnih dohodkov za podobna dela v drugih organizacijah, s katerimi se delavci primerjajo. Hkrati pa pomeni, da dviganje osebnih dohodkov nad to raven nima posebnih motivacijskih učinkov oz. so ti zelo kratkotrajni. Že čez nekaj mesecev postanejo nekaj normalnega in njihovo morebitno znižanje na raven, ki je primerljiva z drugimi organizacijami povzroči nezadovoljstvo (Treven, 1998, str. 117).

### **5.3.1. Novi motivacijski dejavniki - psihološka pogodba**

Psihološka pogodba je prepričanje zaposlenih o obojestranskih obveznostih med njimi in organizacijo, pri čemer te obveznosti temeljijo na individualno razumljenih obljubah in niso nujno prepoznane s strani managementa. V psihološki pogodbi so zajeta prepričanja zaposlenih o obveznostih med njimi in organizacijo, zato je ta pogodba last zaposlenih (Ferjan, 1998, str. 51).

Druge značilnosti psihološke pogodbe so še, da je virtualna, pogodbeno razmerje je enostransko, predstave zaposlenih o pogodbi so individualne in niso nujno usklajene z dejanski pogodbenim razmerjem med zaposlenim in delodajalcem (Ferjan, 1998, str. 51). Če zaposleni ugotovijo, da je prišlo do odstopanj od domnevnih obveznosti določenih s psihološko pogodbo, jo doživljajo kot kršitev. Tako pride do jeze in razočaranja. Ljudje potem razmišljajo o dogodkih, ki so povzročili prekinitev pogodbe. Tako lahko pride do prizadetosti na emocionalni ravni ali pa celo do telesnih sprememb (zdravstvene težave). Če

so posledice kršitev psihološke pogodbe hude, prizadeti začutijo željo po maščevanju, agresivnosti in drugih oblikah asocialnega vedenja (Ferjan, 1998, str. 52).

Psihološke pogodbe delimo na tri tipe (Handy, 1990, str. 31-32):

1. Prisilne pogodbe so značilne za zapore, taborišča, umobolnice, itd. Tu je posameznik zadržan proti svoji volji. Taka organizacija skuša posamezniku uničiti osebno identiteto. Kljub temu pa take pogodbe funkcionirajo celo v nekaterih organizacijah. Tu je človeški prispevek pridobljen le zaradi strahu pred kaznijo.
2. Pri kalkulativnih pogodbah so stvari proste izbire. Gre za jasno ekonomsko menjavo med zahtevami organizacije ter storitvami ali denarjem, ki ga le-ta nudi v zameno. Kontrola je na strani uprave, vendar se izraža predvsem v možnosti dajanja posameznih virov, ki si jih želi posameznik (plača, napredovanje, družbene priložnosti, vrsta dela, ...). Na tovrstni pogodbi temelji večina podjetij. Je pa dejstvo, da če želi organizacija pridobiti večji prispevek od posameznika, v proces ponuditi večjo protivrednost. Če gre le za pritisk na zaposlenega, postane taka organizacija prisilna.
3. Pri kooperativnih pogodbah se hoče posameznik identificirati s cilji organizacije in postaja ustvarjalen pri njihovem uresničevanju. Povečajo se pravične nagrade in njihov vpliv na poslovanje. Uprava se ne vmešava v sprotno kontrolo in zadrži zgolj končno kontrolo pri izbiri ljudi in pri alokaciji virov. V to smer gre veliko organizacij. Je pa res, da vsi ljudje nočejo upravljati, zato lahko zanje tudi taka organizacija postaja prisilna.

V večini organizacij namreč narave psihološke pogodbe nikoli jasno ne opredelijo in morajo zaposleni sami ugotoviti, kakšna je, tako da opazujejo, kaj se dogaja z ljudmi v podjetju (Collins, 1996, str. 259).

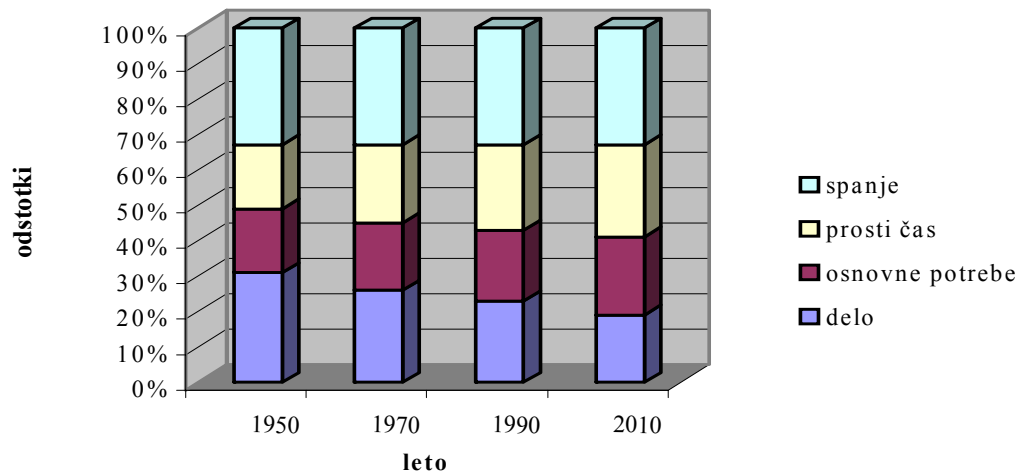
### **5.3.2. Sodobno motiviranje delavcev**

Veliko se govori in sliši o tem, da se je svet v zadnjem stoletju spremenil bolj, kot v vsem času pred tem. Hitrost spreminjanja pa narašča in narašča (Hay, 1999, str. 154). Tudi motiviranje delavcev je v 90. letih za vodilne postalo še večji izziv, kot v prejšnjih letih, saj so se pričakovanja in vrednote zaposlenih zelo spremenile. Ena večjih sprememb je ta, da bo v naslednjih letih (po raziskavah inštituta BAT) prosti čas veliko bolj vplival na delo kot doslej (Geffroy, 1996, str. 67).

Tudi spremenjene zahteve trga kažejo, da kupci nič več ne sprejemajo ponujenih rešitev, brez da bi se bilo treba prodajalcem pogajati. Izdelke so kupovali, ker so bile potrebe velike, konkurenca pa majhna. Sedaj je na trgu mednarodna konkurenca, ki se bo še povečala. Ti tržni pogoji zahtevajo večjo storilnost zaposlenih, kar bo udarilo po prodajalcih. Postati bodo morali načrtovalci, podjetniki, psihologi, svetovalci, prijatelji, ... Vse v eni osebi. Ker bo tem

zahtevam težko zadostiti, bodo morali biti zaposleni tako motivirani, da se bodo veliko bolj kot doslej ukvarjali s svojim podjetjem in njegovimi načrti (Geffroy, 1996, str. 68).

Slika 5: Življenje po letu 2000



Vir: Geffroy, 1996, str. 68.

Medtem pa, ko zahteva trg od delavcev po eni strani še večjo storilnost in delovno pripravljenost, se na drugi strani pri mnogih ljudeh spreminjajo vrednote: kariera postaja vse redkeje najvišji cilj in je ne enačijo več z osebnim zadovoljstvom. Srečno družinsko življenje in ustvarjalni razvoj lastnih sposobnosti sta cilja, ki sta želji po poklicnem napredovanju odvzela prvenstvo (Geffroy, 1996, str. 69).

Novo postavljanje prednosti postaja značilno predvsem za mlade ljudi, pa tudi za vodilne. In s tem se moramo sprijazniti, če hočemo biti uspešni v prihodnosti. Vendar pa spremenjene vrednote ne pomenijo, da si mladi delavci danes ne želijo več uspehov. Še vedno so tisti, ki se zares trudijo, ponosni da dobijo posel pred svojo konkurenco. Le načini, kako izkoristiti te pozitivne dejavnike, so drugačni (Geffroy, 1996, str. 70).

Ljudi bo torej treba drugače motivirati, da bodo imeli drugačna stališča, kot v preteklosti. Kratkovidna domneva bi bila, da je problem mogoče rešiti z višjo plačo. Danes se sicer govori o poštenem nagrajevanju, toda to je nekaj drugega kot povečevanje provizije. Zaposlenim moramo omogočiti drugačno družbeno okolje. Omogočiti jim moramo, da bodo v podjetju uspešni. Če te možnosti v podjetju ni, si bodo doživetje uspeha poiskali v prostem času. S tem pa rešimo še en problem. Veliko ljudi namreč ne ve, kaj bi s preveč prostega časa. V ZDA se že bojijo, da bo frustracija zaradi prostega časa vplivala na delo. Če nam torej uspe, da delavci v podjetju doživijo uspeh, namesto da bi ga iskali v prostem času, lahko pravočasno odpravimo tudi take probleme (Geffroy, 1996, str. 71).

Pomemben cilj večine ljudi je danes razvijanje lastnih sposobnosti. Hočejo biti ustvarjalni, se razvijati z delom, namesto da bi opravljali dolgočasna opravila po vedno istem postopku. Seveda pa ni vsaka rešitev, ki jo delavec predlaga, najboljša. Vendar je vseeno dobro, da je pohvaljen. To daje možnost za skupno reševanje naslednjega problema. Če je delavcem omogočeno, da delajo, kar jih spodbuja in zabava ter da uveljavljajo svoje ideje, potem začitijo pomembno priložnost za samouresničevanje (Geffroy, 1996, str. 73).

Kot že omenjeno, je na lestvici današnjih vrednot srečno družinsko življenje pri vrhu. Če se nam posreči ustvariti takšno vzdušje tudi v podjetju, da imajo zaposleni občutek, da delajo v veliki družini in se tega veselijo, potem je to velika pridobitev. Zato je priporočljivo oblikovati delovne skupine brez hierarhičnih stopenj, kjer bodo delavci imeli občutek partnerstva. Predvsem v manjših enotah družinsko vzdušje pozitivno vpliva na storilnost. Pomembno je, da uspeh doživijo tudi zakonski partnerji zaposlenih. Kajti nedotaknjeno družinsko življenje je še vedno najboljši predpogoj za veselje do dela zaposlenih.

Podjetje naj ima tiste pozitivne lastnosti, ki so značilne za družino - medsebojna pomoč, hvala, zaščita, medsebojno razumevanje, tolažba ob porazih in skupno proslavljanje uspehov. Zaposlenim je treba dati poslanstvo, ki pa mora biti več kot npr. promet ali doseganje kritja režijskih stroškov. Zaposleni morajo vedeti in si želeči doseči nekaj posebnega, nekaj, kar se navadno zdi nemogoče. S tako vizijo se morajo zaposleni identificirati. Mora jim omogočiti to, da so ponosni na to kar delajo sami in njihovo podjetje. Zato je treba poslanstvo posredovati večkrat. Ponavljati ga je treba tako dolgo, da postane last vseh (Geffroy, 1996, str. 76).

Obrazec uspeha danes je, da človek dobi človeka. Če se podjetju posreči, da si s partnerstvom pridobi zaposlene kot ljudi, potem so to najmočnejši temelji za motiviranost zaposlenih. In če se delavci v podjetju dobro počutijo, to kažejo tudi navzven. To še posebej velja za prodajalce. Kupec namreč poleg solidnega strokovnega znanja ceni prijaznost, zanesljivost, simpatičnost. Takšne lastnosti pa lahko prodajalci izžarevajo le, če vedo, da so oni in njihovo delo v podjetju cenjeni in da vlada vzdušje, ki ne izključuje veselja nad življenjem, temveč ga upošteva kot bistven predpogoj za uspešno delo (Geffroy, 1996, str. 76).

## **6. CILJI INTERNEGA MARKETINGA**

Glavni cilj je ustvarjanje vzdušja medsebojnega razumevanja in zaupanja med različnimi interesnimi skupinami v storitveni organizaciji, da bo uspešno delovala v okolju (Snoj, 1998, str. 154). To vzdušje ustvarjajo z nenehnim menjavanjem najrazličnejših celot vrednosti (notranjih izdelkov), ki zagotavljajo usklajenost organizacije kot celote pri doseganju strateških usmeritev. Gre za vzdušje, ki je nujno za realizacijo strateško pomembnih sprememb za organizacijo kot npr. načini komuniciranja, načini odzivanja,... Za oblikovanje takega vzdušja mora interni marketing pomagati pri doseganju čim višje stopnje usklajenosti

med potrebami posameznikov v organizaciji in med potrebami same organizacije. Tako kot zaposleni ima tudi organizacija pravico do svojih potreb. Med seboj pa jih je treba vedno usklajevati. Iz tega izhaja naslednji cilj internega marketinga. Harmonija medsebojnih odnosov ljudi in drugih virov (znanja, načela, standardi,...) pri doseganju ciljev organizacije. Interni marketing naj bi torej prispeval k večji ustvarjalnosti, inovativnosti, zmanjšanju ter odpravljanju nasprotij, kakovostnejšemu delu, boljšemu znanju, primernejši porazdelitvi odgovornosti, boljši komunikaciji, večji uspešnosti ipd. (Snoj, 1998, str. 154).

V okviru temeljnega cilja internega marketinga je dobro kot eno najpomembnejših nalog omeniti tudi spremembo načina razmišljanja o sodelavcih, v pomenu prej omenjenih njihovih treh vlog kot proizvajalci izdelkov v najširšem pomenu besede, kot dobavitelji dosežkov svojega dela - izdelkov in kot odjemalci izdelkov drugih. Vsak izmed zaposlenih v storitveni organizaciji ima opravka z odjemalci, ki so lahko zunanji ali notranji. Usmerjenost v odjemalce je strateška usmeritev, ki jo mora vsebovati vsaka odločitev v storitveni organizaciji (Snoj, 1998, str. 155).

Interni marketing kot proces ima naloge opredeliti, kdo je komu notranji odjemalec, ugotoviti potrebe notranjih odjemalcev, segmentirati in segmentirati potrebe notranjih odjemalcev, komunicirati z notranjimi odjemalci, oblikovati načine zadovoljevanja potreb notranjih odjemalcev. Interni marketing poudarja povezave med sestavinami v poslovanju tako, da poudari pomen posameznikov na vsaki ravni storitvene organizacije. Gre za optimiranje dveh sestavin: odnosov med ljudmi in resursov, ki jih ljudje potrebujejo (Snoj, 1998, str. 155).

## **7. PREDSTAVITEV PRIMERA: ORIA COMPUTERS D.O.O.**

### **7.1. PREDSTAVITEV PODJETJA**

Oria Computers, podjetje za računalniški inženiring, svetovanje in trgovino, d.o.o., je bilo ustanovljeno leta 1991, kot družba z omejeno odgovornostjo. Podjetje je prvih pet let poslovanja vsako leto povečevalo prihodke vsaj za 40%, kar ga je uvrščalo med najhitreje rastoča slovenska podjetja - gazele. Tudi število zaposlenih se je v podjetju nenehno povečevalo.

Glavna dejavnost podjetja je bila prodaja računalnikov in računalniške opreme. Poleg tega je nudilo storitve kot so načrtovanje in izvedba lokalnih računalniških omrežij, namestitve računalnikov in strežnikov, servis in vzdrževanje opreme. Zelo zgodaj pa se je podjetje usmerilo v ponudbo opreme in storitev na področju avtomatske identifikacije - črtne kode. Prodaja računalnikov zaradi velike konkurence ponudnikov dolgoročno ni bila več ustrezna usmeritev podjetja.

V letu 2000 je podjetje zato sprejelo novo usmeritev - izvajanje storitev. Tako se je usmerilo v ponudbo celovitih storitev na področju informacijskih infrastruktur in v celovite rešitve na področju logistike. Večino storitev in opreme proda Oria Computers na slovenski trg. Ciljna skupina so srednja, velika podjetja in državna uprava in šolstvo (Strategija razvoja človeških virov podjetja Oria Computers d.o.o., 2001).

V podjetju se zavedajo pomembnosti kakovosti, zato so leta 1997 pristopili k projektu uvajanja sistema kakovosti po standardu ISO 9001 in v letu 1998 med prvimi računalniškimi podjetji pridobili certifikat ISO 9001 (Strategija razvoja človeških virov podjetja Oria Computers d.o.o., 2001).

Danes podjetje nudi svojim kupcem računalniško strojno opremo, celovite rešitve informatike v logistiki, servis in vzdrževanje računalniške opreme, partnerstvo pri postavitvi in vzdrževanju informacijskih sistemov, računalniško svetovanje. Oria Computers je eno od vodilnih podjetij na področju celovitih rešitev v logistiki in na področju informacijskih infrastruktur (računalniška omrežja) (Strategija razvoja človeških virov podjetja Oria Computers d.o.o., 2001).

Oria Computers torej postaja storitveno podjetje. Zaposleni so del storitev, ki jih izvajajo za kupce. Če so zaposleni strokovni in prijazni, je storitev dobra. Zato je razvoj za njih še posebnega pomena. Z razvojem zaposlenih razvijajo svoj proizvod - njihove storitve. Strategija razvoja človeških virov v podjetju temelji na globalni viziji podjetja, na poslanstvu in strateških ciljih (Strategija razvoja človeških virov podjetja Oria Computers d.o.o., 2001).

Zaposleni in njihov trud pri zagotavljanju dobrih odnosov s kupci in poslovnimi partnerji so temelj konkurenčne prednosti podjetja in so najpomembnejši člen verige poslovnega uspeha. »Logično je biti z nami!« je sedaj že dobro poznani slogan, s katerim podjetje jamči za svoje celovite in kakovostne rešitve pri zadovoljevanju potrošnikovih potreb. Pri tem gradi podobo celotnega podjetja tako navzven kot navznoter, saj je slogan hkrati tudi motivacija zaposlenih, da ostanejo ustvarjalni, inovativni in da ustvarjajo dobro ime podjetja.

V nadaljevanju bom predstavila notranji marketing v podjetju, kot spodbudo za celostni razvoj zaposlenih, ki s svojim delovanjem sooblikujejo prihodnost podjetja in so tisti, ki pripeljejo do zadovoljstva potrošnike.

Sama dobro leto opravljam v podjetju delo preko študentskega servisa. Do podatkov, informacij in zaključkov sem deloma prišla z opazovanjem. V glavnem pa so mi pri posredovanju informacij pomagali neformalni intervjuji z direktorico podjetja Sonjo Klopčič, z vodilnimi delavci in ostalimi zaposlenimi.

## **7.2. POSLOVNA STRATEGIJA ORIE COMPUTERS D.O.O.**

### **7.2.1. Vizija in poslanstvo**

Vizijo podjetja lahko opredelimo z enim stavkom: "Ustvarjati, graditi dobro firmo z dobro klimo in uživati pri delu." To vodi v priznavanje njihovega slogana "Logično je biti z nami"! s strani kupcev, zaposlenih in poslovnih partnerjev. Njihovim kupcem (srednja in velika podjetja, državna uprava, šolstvo) pomagajo pri prenovi poslovnih procesov, kar pomeni, da nudijo celovite rešitve in storitve na področju informatike. To je poslanstvo podjetja (Strategija razvoja človeških virov podjetja Oria Computers d.o.o., 2001).

### **7.2.2. Cilji**

Ker je podjetje Oria Computers tržno usmerjeno, želijo s kupci sklepati dolgoročna partnerstva. Podjetje se uveljavlja na trgu kot močna in strokovna ekipa, ki je kos najzahtevnejšim problemom na področju logistike in informacijske strukture. Podjetje in partnerji se učijo drug od drugega. Cilj je zadržati kupca za vedno, spoznati njegove načrte, želje in mu za doseganje ciljev nuditi najboljšo podporo na področju uporabe informacijskih tehnologij (Poslovník kakovosti podjetja, 2003).

Temeljni cilj podjetja je povečevanje dodane vrednosti na zaposlenega. Strateška cilja podjetja sta (Strategija razvoja človeških virov podjetja Oria Computers d.o.o., 2001):

1. Na področju celovitih rešitev informatike v logistiki želi podjetje zavzeti vodilno mesto na slovenskem trgu in rešitve ponujati tudi preko meja.
2. Na področju informacijskih infrastruktur želi podjetje pridobiti status iskanega in zanesljivega partnerja med domačimi uporabniki.

Strateška cilja dosegajo z usmerjenimi aktivnostmi na naslednjih področjih (Poslovník kakovosti podjetja, 2003):

- človeške spretnosti in znanja,
- storitve in proizvodi,
- organiziranost in procesi,
- način ponujanja storitev in proizvodov.

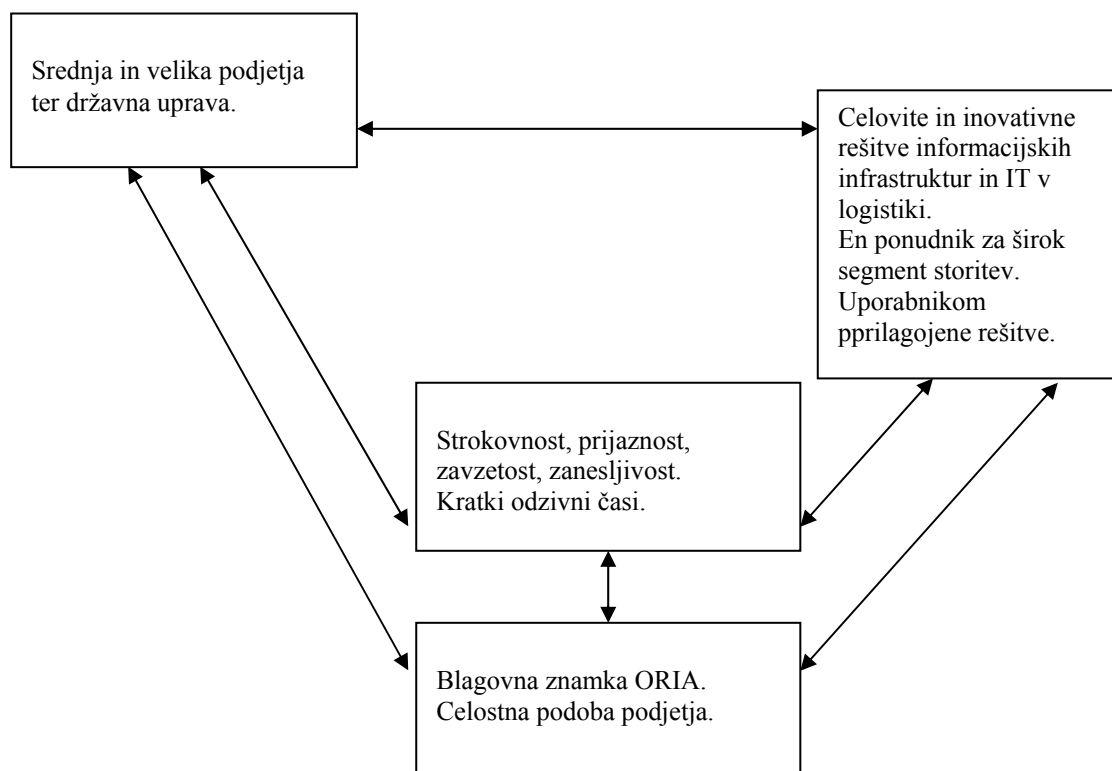
### **7.2.3. Strategija razvoja človeških virov**

Ker je ključ do uspešnega konkuriranja in doseganja razlikovanja na trgu znanje, morajo dobro obvladovati procese njegovega ustvarjanja, pridobivanja, prenašanja, uporabljanja in izkoriščanja. Večina zaposlenih si želi opravljati dobro storitev, sicer ne bi bili na svojem delovnem mestu. Zato potrebujejo dobro podporo vodstva, sodelavcev, administracije, procesov in opreme. Da lahko zadovoljijo željam in potrebam kupcev, morajo v prvi vrsti biti

sami zadovoljni. Zadovoljstvo pomeni prijaznost, sposobnost in pristojnost zaposlenih, hitra odzivnost in učinkovitost ter vzdušje dobrega vedenja. Osnovno formulo za uspeh celotnega podjetja so določili tako, kot kaže spodnja slika.

Pri oblikovanju formule za uspeh se držijo naslednjih usmeritev: enostavnost vodi k učinkovitosti. Kompleksnost ponudbe: težko je razviti jasno podobo. Podoba prihaja iz oglaševanja in komunikacij ter iz dela podjetja, ki je na očeh kupcem. Enostavna formula lahko tudi poenostavi delo izvajalcem storitev. Če vedo, kakšno storitev naj podjetje izvede, za koga in kakšna naj bo podoba, potem je število potencialnih konfliktov zmanjšano. Vizija podjetja pa bo usmerjala obnašanje in vodila tako kupce kot delavce (Poslovník kakovosti podjetja, 2003).

Slika 6: Osnovna formula za uspeh celotnega podjetja

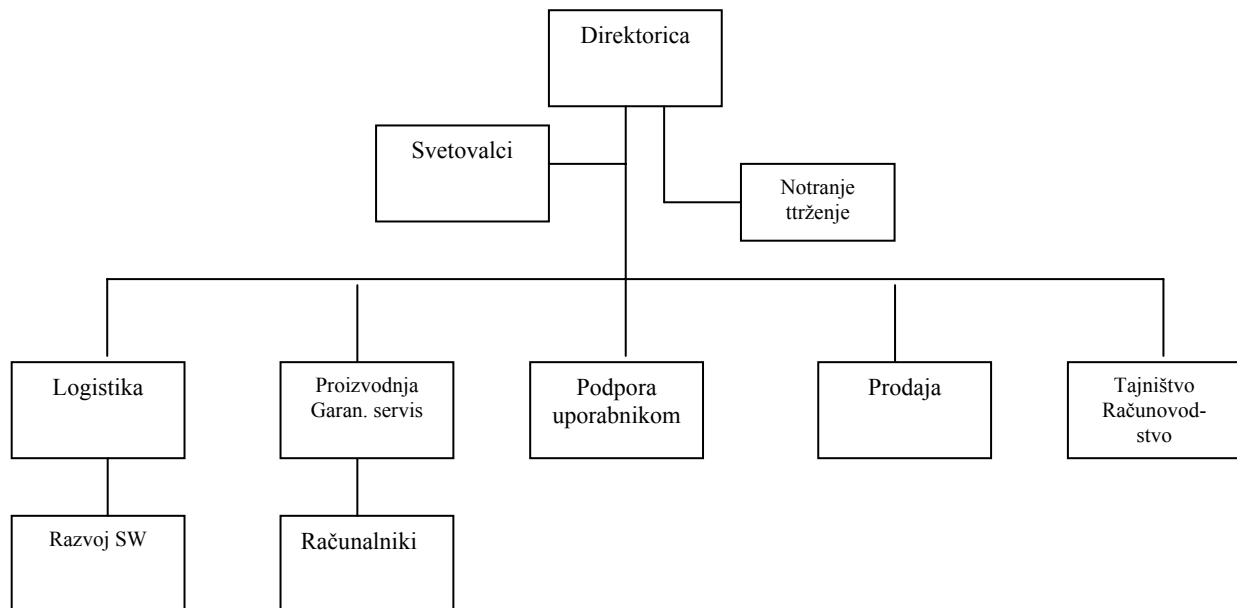


Vir: Poslovník kakovosti podjetja, 2003.



### 7.3. ORGANIZACIJA PODJETJA

Slika 7: Organizacija podjetja



Vir: Poslovník kakovosti podjetja, 2003.

Izvajanje procesov je organizirano v tri skupine: logistika, računalniki, podpora uporabnikom.

Na nivoju podjetja se opravljajo poslovne funkcije prodaja, računovodstvo, financiranje, razvoj človeških virov, trženje.

Podjetje vodi direktor, ki ima pomočnika in svetovalce za posamezna področja dela: za razvoj ter prodajo, za logistiko in za trženje. Vodje skupin imenuje direktor. Vsaka skupina skrbi za razvoj na svojem področju, za strukturo storitev in opreme v prodajnem programu in za celo tehnično podporo. Letni plan pa je osnova za letni poslovni načrt skupine, ki ga pripravi vodja skupine. Doseganje letnega poslovnega načrta je tudi osnova za sistem nagrajevanja. Za izvajanje zahtevnejših nalog je določen vodja projekta. Ta ima potrebna pooblastila, da v dogovoru z delavčevim formalnim vodjem v delo na projektu vključuje zaposlene iz drugih področij. Po potrebi pa se vključijo tudi zunanji strokovnjaki.

Zaposleni, ki izvajajo aktivnosti, so pooblašteni za sprožitev aktivnosti, ki preprečujejo neskladnost proizvodov, za identificiranje in dokumentiranje neskladnosti v zvezi s kakovostjo storitev, sprožijo in predlagajo rešitve po dogovorjenih komunikacijskih poteh, preverjajo izvedbe rešitev ter obvladujejo procese popravljanja neskladnih proizvodov ali storitev, dokler ni neskladnost odpravljena (Poslovník kakovosti podjetja, 2003).

#### **7.4. RAZVIJANJE KULTURE V ORII COMPUTERS**

Razvijanje kulture v Orii Computers še najbolj označuje mehanizem participiranja. V Orii so sproščena družabna srečanja priložnosti za neformalne pohvale in kritike zaposlenih. To je za zaposlene dobra motivacija, ki vodi v to, da se počutijo potrebni organizaciji. Hkrati daje vodstvo velik poudarek izobraževanju zaposlenih na strokovni in osebni ravni. Vendar pa se tu pojavi problem nezadostnega interesa zaposlenih do izobraževalnih dejavnosti. Teh se udeležijo večinoma po nasvetu nadrejenih, zato bi bilo dobro vzpostaviti samostojni motivacijski sistem do samoiniciativnega pridobivanja novih znanj in sposobnosti.

Problem nezadostnega interesa skušajo v podjetju reševati tako, da nagrajujejo rezultate, ki so posledica uporabe novega znanja, ne pa znanje samo. Zaposlenim na primer plačajo šolnino za pridobitev višje stopnje formalne izobrazbe, vendar pa napredujejo zaradi večje osebne uspešnosti. Prevzemanje osebne odgovornosti za znanje lahko zaposleni pokažejo tudi s tem, da v študij vložijo svoj prosti čas in ne študijskega dopusta.

Za razvijanje kulture je pomembno, da daje vodstvo s svojim obnašanjem in delovanje tudi zgled zaposlenim. Tu pa v Orii lahko naletimo na problem, saj imajo zaposleni na lokaciji v Ljubljani, v primerjavi z zaposlenimi na sedežu podjetja, dosti manj možnosti stika z vodstvom (problem ločenih lokacij).

#### **7.5. VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE NA USPEŠNOST PODJETJA**

Kultura v podjetju je torej vezni člen med zaposlenimi. Vodstvo daje možnost zaposlenim, da poleg dela razvijajo tudi svojo osebnost. Podjetje nudi zaposlenim možnost izobraževanja v smislu nadaljevanja šolanja, različnih seminarjev s področja njihovega dela, poleg tega ima podjetje knjižnico s strokovno literaturo, ki je dostopna vsem zaposlenim. Spodbuja se inovativnost, ustvarjalnost, medsebojno sodelovanje, dobre in konstruktivne kritike ter nagrajevanje dosežkov.

Zaposleni v podjetju se zavedajo vrednot, ki vodijo v vrhunsko uspešnost podjetja in se tudi obnašajo tako. Zavedajo se, da so spremembe stalnica, da se je treba temu čim hitreje in čim bolj. Informacije med sodelavci krožijo, sodelovanje je na najvišji ravni. Tudi s strani vodstva so vsi zaposleni obravnavani enako, saj lahko vsak pride do direktorice in njenih sodelavcev, ne glede na problem. V podjetju imajo nekaj temeljnih pravil, ki jim pomagajo, da ostajajo boljši in hitrejši in imajo ob tem dovolj časa tudi zase in svoj razvoj (Kultura podjetja, 2003).

- zaposleni naj ne iščejo vedno 100% rešitev,
- napake naj se popravijo takoj,
- problem naj se skuša najprej rešiti individualno,
- usmerjenost zaposlenih na rešitev in ne na vprašanje, zakaj nekaj ni bilo narejeno.

Postati želijo vodilni ponudnik rešitev na področju logistike v Sloveniji in pomemben izvoznik teh rešitev. V storitvah želijo dosegati odličnost. Osnova za to pa so ljudje. Nujen pogoj za uspeh je torej delo z ljudmi, raziskovanje in upoštevanje njihovih osebnih ciljev, razvoj kadrov in karier.

Želijo ustvariti in negovati takšno kulturo podjetja, ki bo poudarjala hitro odzivnost, pripravljenost na izzive, prijaznost in strokovnost. Pomembno jim je, da gradijo med zaposlenimi in med kupci dobre partnerske odnose. Kultura pomeni za podjetje več kot le delovno vzdušje. To je danes pomembna konkurenčna prednost, ki vedno bolj pridobiva na pomenu.

Med zaposlenimi v podjetju vzpodbujajo to, da so pozorni na svoje okolje in pridobivajo informacije, ki so pomembne za njihovo poslovanje. V podjetju se spodbuja pripravljenost delitve informacij in znanja s sodelavci. Zaposleni morajo svojim vodjem povedati, kako se zadovoljni ali nezadovoljni. Ob tem pa je treba zagotoviti, da izjave nimajo negativnih posledic. Pomembno je, da vodja na take informacije ustrezno reagira ali vsaj pojasni delavcu, zakaj ne bo reagiral.

Čimveč informacij in znanja se shrani v elektronsko obliko, da je na voljo vsem zaposlenim ob vsakem času. Za ta namen uporabljajo intranet kot primeren medij za zajem nestrukturiranih podatkov o zadovoljstvu zaposlenih in naših kupcev. Tako v podjetju Oria Computers postopa gradijo informacijski sistem o zadovoljstvu kupcev in zaposlenih, o trgu in konkurentih.

Rezultat tega so pomembni dosežki, kot je bronasta medalja Območne GZS, ki je podelila priznanja in diplome 30 inovatorjem iz zasavskih podjetij za inovacije v letu 2001. Med njimi so bili tudi inovatorji iz Orie Computers, ki so za svojo inovacijo – razvoj programske opreme e-logis ver. 1.0 prejeli bronasto medaljo. Inovatorji Bojan Fabijan, Miha Praunseis in Borut Mrak predstavljajo jedro programerske razvojne ekipe. Vsi so zaposleni v podjetju Oria Computers. Poleg njih pa sta pri razvoju programske opreme sodelovala še Matej Habjan, naš štipendist ter zunanji sodelavec. Še posebej pomembno pa je zlato priznanje Območne GZS za programsko opremo e-logis, ki je za leto 2002 je pripadlo inovatorjem Mihju Praunseisu, Urški Čerpnjak in Emirju Subašiču iz podjetja Oria Computers za programsko opremo e-logis ver 2.0.

## **7.6. INTERNI MARKETING**

Pri uresničevanju ciljev se podjetje ne ozira samo na zunanje odjemalce, velik pomen pripisuje svojim notranjim odjemalcem, zaposlenim. Pomembno je, da se zaposleni identificirajo s cilji in vizijo podjetja. Ko sta ta dva pogoja izpolnjena, se lahko začne učinkovito eksterni marketing.

Za Orio Computers pomeni interni marketing vrednote organizacije, skrb za strokovno in osebnostno rast zaposlenih, uresničevanje ciljev podjetja, dobro komunikacijo in sodelovanje v organizaciji. Po besedah gospe direktorice, ki je v podjetju hkrati tudi nosilec internega marketinga, podjetje pri svojih zaposlenih spodbuja:

- samozavest, samozaupanje in samospoštovanje,
- originalnost in ustvarjalnost,
- odprtost, komunikativnost, družabnost,
- sposobnost generiranja novih idej,
- sprotno preverjanje in prilagajanje svojih prepričanj,
- zavest, da je vsak dosežek rezultat številnih majhnih korakov,
- užitek v razmišljanju, delu in ustvarjanju,
- neobremenjenost, pragmatičnost v poslu in življenju nasploh.

## **7.7. INTERNO KOMUNICIRANJE**

Podjetje Oria Computers je podjetje s približno petdesetimi zaposlenimi, zato je komuniciranje v podjetju v večini dvosmerno. Vodilni zaposleni so si enotni, da je to tudi najprimernejša varianta za ugotavljanje klime v podjetju. V pogovoru s gospo direktorico Sonjo Klopčič in vodjo prodajnega oddelka Simonu Savšek sem izvedela za načine, preko katerih zaposleni v podjetju komunicirajo:

- Hodnik, kot stičišče vsega dogajanja. Nenapisano pravilo je, da so vrata pisarn vedno odprta. Na hodniku je recepcija, kjer se zaposleni zberejo ob kakem družabnem dogodku (rojstni dan, dokončanje šolanja) ali poslovnem uspehu.
- Oglasna deska, ki se nahaja v tajništvu podjetja. Ta služi za obveščanje zaposlenih o dosežkih podjetja, saj so na njej obešeni aktualni časopisni članki o podjetju. Na njej so obvestila o različnih seminarjih in ostalih vrstah izobraževanja. Obešen je tudi razpored dopustov, da so zaposleni seznanjeni z odsotnostjo sodelavcev in da si v skladu s tem sami ustrezno organizirajo svoje proste dni.
- Sindikalni izleti, ki so organizirani za vse zaposlene enkrat do dvakrat letno. Tu imajo zaposleni možnost spoznati svoje sodelavce in se skupno zavejo pripadnosti podjetju.
- Podjetje enkrat do dvakrat na leto organizira družabna srečanja za vse zaposlene. Zadnje letno srečanje, ki je ponavadi zadnji mesec leta pa je tisto, kjer vodstvo javno pohvali najbolj uspešne posamezniki v iztekajočem letu.
- Ker je delo je zahtevno, prinaša veliko sprememb, izzivov in tudi stresov, v podjetju še posebej dobro načrtujejo in skrbijo za osebni razvoj zaposlenih. V ta namen želijo razvijati načrtovanje poslovnih karier.

Osnova za načrtovanje in razvoj karier so letni osebni razgovori. Ti pogovori so priložnost, da se vodja in sodelavec poglobljeno in odkrito pogovorita, predstavita svoja razmišljanja, načrte, dileme in pričakovanja. Letni pogovor mora potekati v miru in neobremenjeno z vsakodnevnimi opravili. To je priložnost za skupno načrtovanje karierni poti posameznika. Letni pogovori so namenjeni:

- a) učenju posla - utrjevanju sistema ciljev in delovnih dosežkov: razumevanje povezave dnevnih aktivnosti zaposlenih s celotno uspešnostjo podjetja,
- b) načrtovanje sprememb karier: ljudje imajo tri ali štiri kariere in možno je, da so vse v istem podjetju,
- c) izboljšanju komunikacije z zaposlenimi.

- Z anketami o zadovoljstvu zaposlenih merijo ozračje podjetju. S tem ugotavljajo, na katera področja morajo še posebej usmerjati njihove aktivnosti. Rezultate objavijo na intranetu.

- Znanje zaposlenih shranjujejo na intranetu. To pa zato, ker je zapisano znanje lažje, hitreje prenosljivo, s tem uporabno pri širšem krogu sodelavcev. Hkrati pa morajo poskrbeti za zaščito pridobljenega znanja pred konkurenco.

Intranetna stran je namenjena prenosu znanja, obveščanju zaposlenih o najbolj pomembnih zadevah v podjetju ter spodbujanju delovanja. Stran je razdeljena na več poglavij:

- **Obvezno čtivo.** Tu se nahajajo poslovni načrti, poročila, dokumentacija sistema kakovosti in sistema nagrajevanja.
- **Kratka predstavitev ponudbe podjetja.**
- **Ceniki storitev.**
- **Uporabno.** Tu najdemo informacije, ki zaposlenim olajšajo delo, medsebojno komuniciranje in komuniciranje s kupci: interni telefonski imenik, fotografije zaposlenih, sporočila poslovnih partnerjev, opis podjetja, priporočila za timsko delo,...
- Prav tako najdemo tu seznam knjig interne knjižnice, poročila o raziskavah trga ipd. To je najboljše stran, ki ima dve podstrani. Ena je posebej namenjena trženju in zajema poročila s konferenc, ki so jih obiskali zaposleni in druga sporočila. Podstran za študente pa vsebuje seminarske, diplomske in magistrske naloge zaposlenih, ki študirajo ob delu. Njihova dela so tako uporabna tudi za ostale sodelavce.
- **Akcije.** Obvestila o posebnih trženjskih aktivnostih.
- **Novo.** Tu so objavljeni najpomembnejši uspehi posameznih mesecev.
- **Forum,** ki je namenjen klepetu o neslužbenih temah in tudi objavljanju skupin zapisnikov o sestankih.
- **Zanimivosti,** ki so povezane z objavo podjetja (zaposlenih) v medijih.
- **Malo za šalo, malo zares.** Tu najdemo zanimive misli iz različnih virov, aforizme, druge domislice.

- Redno mesečno ocenjevanje. V pogovoru z vodjo prodaje sem izvedela, da vodja mesečno oceni svoje sodelavce po posameznih kriterijih, ki imajo različne uteži, saj v podjetju želijo npr. samostojnost in iznajdljivost nagraditi bolj kot delovno disciplino. Pri osebnih ocenah je pomembno, da zaposleni dobijo od vodje povratne informacije - kaj so naredili dobro, kaj ne in zakaj so bili ocenjeni z določeno oceno. Poleg osnovne ocene je vsak od zaposlenih udeležen še pri oceni uspešnosti skupine in podjetja - to merijo trimesečno - glede na uresničevanje zastavljenega načrta.
- Sestanki vodstva vsakih 14 dni. Tu sodelujejo direktorica, pomočnika direktorja in svetovalci. O vsebini teh sestankov vodstvo obvešča vodje posameznih skupin. Glede na obravnavane teme občasno k sodelovanju povabi tudi vodje skupin.
- Kvartalni kolegij je sestanek vodstva z vodji skupin. Tu pregledajo rezultate poslovanja in načrte za naslednje trimesečje.
- Redni operativni sestanki skupin, kjer včasih sodelujejo tudi svetovalci.

## **7.8. SKRB ZA STROKOVNI IN OSEBNOSTNI RAZVOJ – GLAVNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIK**

V podjetju Orija Computers je skrb za strokovni in osebnostni razvoj glavni motivacijski dejavnik in motivator. Motivatorji so tisti motivacijski dejavniki, ki neposredno spodbujajo ljudi k delu. Po mnenju gospe direktorice je sistem motivacij in dodatnih ugodnosti v prvi vrsti namenjen spodbujanju izrednih dosežkov zaposlenih.

Za spodbujanje izobraževanja so v podjetju kot novoletno darilo podarili vsem zaposlenim bon za izobraževanje. Vrednost bona se je razlikovala glede na delovno mesto. Zaposleni, ki so v stikih s kupci, so prejeli bon največje vrednosti, ki so ga seveda lahko porabili za izobraževanje po svoji presoji. Veliko se jih je odločilo za nakup knjig, servisna skupina pa se je odločila celo za skupno knjižnico. V sistem motivacij so kot nagrado za posebne dosežke uvedli izbiro daljšega izobraževanja po izbiri, kot je npr. tedenski jezikovni tečaj ali pa delavnice razvoja osebnega potenciala.

Izobraževanja in usposabljanja so torej stalnica v njihovi dejavnosti, saj je za njih visoko izobražen, usposobljen in motiviran kader izredno pomemben. Sredstva, ki jih namenjujejo izobraževanju, so relativno visoka. V letih od 1997 do 2002 so se sredstva za izobraževanje podvojila, saj to pomeni več izobraževanj in s tem boljši kader, kar je osnova, da na trgu lahko tekmujejo s konkurenčnimi podjetji. Skladno z njihovo tržno usmerjenostjo in predvidevanjem razvoja so začeli s preobrazbo iz ponujanja opreme v ponujanje celovitih rešitev, kjer je poseben poudarek na storitvah. Zato je vlaganje v razvoj kadrov za njih ključnega pomena.

Higieniki so tisti motivacijski dejavniki, ki so lahko vzrok za nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni. Med njih spadajo tudi osebni dohodki, zato jih je treba držati na primerni ravni. V Orii imajo vsi zaposleni določeno osnovno plačo, poleg katere so lahko še dodatno nagrajeni z dodatkom za osebno uspešnost, uspešnost skupine in podjetja. Uvedli so ocenjevanje osebne uspešnosti vseh zaposlenih na osnovi naslednjih kriterijev:

- odnos do dela in ljudi,
- samostojnost in iznajdljivost,
- kakovost dela,
- količina dela,
- skupinsko delo,
- delovna disciplina.

Pri osebnih ocenah skušajo zagotoviti, da zaposleni od svojega vodje dobivajo povratne informacije - kaj so naredili dobro, kaj ne in kaj je vzrok za določeno oceno. Pomanjkanje povratnih informacij je namreč lahko velik demotivator dela v storitvenih organizacijah.

## **8. ANALIZA STANJA**

Oria Computers je podjetje, ki želi svojo dolgoročno konkurenčno prednost graditi tudi z dobro razvito in močno organizacijsko kulturo. Vendar pa nekateri kriteriji le-te niso povsem zadovoljivi. Rezultati anket o zadovoljstvu zaposlenih v podjetju, ki jih podjetje letno izvaja, so pokazali, da zaposleni opažajo, da nekateri posamezniki s sodelavci komunicirajo na napačen način, kot je sarkazem in ciničnost ali pa celo ne dajejo povratnih informacij. To pomeni pomanjkanje pozitivne in družinske klime, nepovezanost med zaposlenimi. Vse to negativno vpliva na ekipi duh in končno tudi na delovanje v smeri skupnih ciljev. Te pomanjkljivosti bi podjetje lahko in moralo odpraviti. Ankete o zadovoljstvu zaposlenih bi lahko dopolnile še ankete o anonimnem ocenjevanju, kjer bi se zaposleni ocenjevali med seboj. Na osnovi rezultatov bi vsak zase spoznal, katere slabosti motijo sodelavce in skušal to izboljšati.

Problem nezadostnega interesa izobraževanja skušajo v podjetju reševati tako, da nagrajujejo rezultate, ki so posledica uporabe novega znanja, ne pa znanje samo. Zaposlenim na primer plačajo šolnino za pridobitev višje stopnje formalne izobrazbe, vendar pa napredujejo zaradi večje osebne uspešnosti. Prezemanje osebne odgovornosti za znanje bi lahko zaposleni pokazali tudi s tem, da bi v študij vložili svoj prosti čas in ne študijskega dopusta.

## **9. SKLEP**

Za podjetja, ki so v dejavnostih, kjer se s ceno ne da več konkurirati, je obetavno, da se usmerijo v ponudbo kakovosti storitev.

Oria Computers je podjetje, ki je že kmalu ugotovilo, da prodaja računalniške opreme zaradi velike konkurence ponudnikov in nižanja cen dolgoročno ni več ustrezna usmeritev podjetja. Tako so v podjetju leta 2000 z analizo notranjega in zunanjega okolja sprejeli novo usmeritev - izvajanje storitev. Sprememba trga in spreminjanje njihove ponudbe z usmeritvijo v storitve so zahtevale spremembo notranje organiziranosti.

Glede na to, da je kakovost storitve v veliki meri odvisna od izvajalca, je pomembno, kako bo izvajalec storitev izvedel, kako bo upošteval želje kupca. Na to vpliva organizacijska kultura. V Orii Computers so ustvarili takšno kulturo podjetja, ki poudarja hitro odzivnost, pripravljenost na izzive, prijaznost in strokovnost. Pomembno jim je, da gradijo med zaposlenimi in kupci dobre partnerske odnose. Razvoj človeških virov je prav zato za njih izrednega pomena.

Vsaka organizacija ima več različnih javnosti. Edina, ki je prisotna v vseh organizacijah je interna javnost - zaposleni. Ker je najbliže (glede na položaj) vodstvu organizacije, jo je najlažje identificirati, odkriti njene interese in od nje dobivati povratne informacije. V svetu postaja prav zadovoljstvo zaposlenih kategorija, ki je enakovredna zadovoljstvu potrošnikov. Odnos do zaposlenih v podjetju gradijo z internim marketingom. Odnos do strank v podjetju pa gradijo z eksternim marketingom. Ta namreč obljublja kakovost storitev, izpolnitev želja odjemalcev.

Vendar pa danes kakovost storitev in uspešnost storitvenih podjetij zahteva skladno delovanje eksternega in internega marketinga. Medtem ko eksterni marketing obljublja, interni marketing skrbi za to, da lahko držimo obljube. Ko gradi interese in motivira zaposlene, skuša zvišati tako ekonomska kot neekonomska merila učinkovitosti.

Pri študiji primera smo prišli do spoznanj, da interni marketing v podjetju Oria Computers temelji na viziji in poslanstvu ter na strateških ciljnih podjetja. Za Oria Computers je interni marketing skupek vrednot podjetja, ki skrbi za celovito rast zaposlenih, uresničevanja ciljev, dobre komunikacije in sodelovanja v podjetju. Opaziti je dobro povezavo med eksternim in internim marketingom, saj so zaposleni dobro obveščeni o aktivnostih eksternega marketinga. Veliko sredstev je namenjeno tudi izobraževanju zaposlenih na vseh področjih.

Cilje Oria Computers dosega z osnovno strategijo diferenciacije. Njihova ponudba je drugačna od konkurenčne. Veliko pozornost namenijo odnosom znotraj podjetja, ki zagotavljajo inovativno, ustvarjalno, vendar umirjeno in prijazno ozračje ki ceni znanje in osebni razvoj zaposlenih. Dolgoročna konkurenčna prednost je prav tako razvita kultura.

Dobro izvajanje izbrane strategije razvoja človeških virov zahteva odlično vodenje na osnovi vizije: ustvarjati, graditi dobro firmo in uživati pri delu. Pri tem jih vodi eno: komunikacije v podjetju ni nikdar preveč.



## 10. LITERATURA

1. Brajša Pavao: Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 195 str.
2. Collins Eliza G. C., Devanna Mary Anne: Temelji MBA. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 392 str.
3. Covey Stephen R.: Načela uspešnega vodenja. Ljubljana : Mladinska knjiga, 2000, 276 str.
4. Čibej Jože A. et al.: Slovensko podjetje jutri. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, CISEF, 1992. 415 str.
5. De Chernatony Leslie: Blagovna znamka: Od vizije do vrednotenja. Ljubljana : GV založba, 2002. 318 str.
6. Devetak Gabrijel: Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja. Koper : Visoka šola za management, 1999. 202 str.
7. Devetak Gabrijel: Temelji trženje in trženjska zasnova podjetij. Koper : Visoka šola za management v Kopru, 1999. 202 str.
8. Ferjan Marko: Poslovno komuniciranje. Kranj : Moderna organizacija, 1998, 180 str.
9. Frost Peter et al.: Organizational Culture. Newbury Park : Sage Publications, 1985. 419 str.
10. Geffroy G. Edgar: Kupec nepotrebno zlo. Ljubljana : Center za tehnološko usposabljanje, 1996. 203 str.
11. Genus Audley: Management of Change: Perspectives and Practice. London : International Thomson Business Press, 1998. 123 str.
12. Halloran Jack: Personnel and Human Resource Management. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1986. 461 str.
13. Handy Charles: Understanding voluntary organizations. London : Peuguin Books, 1990. 180 str.
14. Hay Julie: Uspešni na delu. Grosuplje : Potrditev, 1999. 182 str.
15. Horovitz Jacques, Panak Michele Jurgens: Za popolno kupčevo zadovoljstvo. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1997. 264 str.
16. Jančič Zlatko: Marketing strategija menjave. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1990. 166 str.
17. Kavran Dragoljub, Florjančič Jože: Kadrovska funkcija - management. Kranj : Moderna organizacija, 1992. 440 str.
18. Kim H. Sang: 1001 način, kako motivirati sebe in druge. Ljubljana : Založba Tuma, 2001. 169 str.
19. Kotler Philip: Trženjsko upravljanje. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
20. Lawton Alan, Rose Aidan: Organization and Management in the Public Sector. London : Pitman publishing, 1994. 256 str.
21. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 243 str.
22. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1998. 525 str.

23. Možina Stane et al.: Management nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002. 872 str.
24. Možina Stane, Tavčar Mitja, Knežević Ana Nuša: Poslovno komuniciranje. Maribor : Založba obzorja, 1998. 511 str.
25. Osredečki Eduard: Nova kultura poslovnega komuniciranja. Zagreb-Samobor : Oziris, 1994. 298 str.
26. Snoj Boris: Management storitev. Koper : Visoka šola za management, 1998. 186 str.
27. Starčič Sašo: Čas za produktivnost. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 189 str.
28. Tavčar Mitja: Razsežnosti managementa. Koper: Visoka šola za management, Maribor : Ekonomska fakulteta, Inštitut za razvoj managementa, 2000. 262 str.
29. Treven Sonja: Management človeških virov. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.

## 11. VIRI

1. Interno organizacijsko komuniciranje.  
[URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-okolje/>], 29.08.2003.
2. Kultura podjetja.  
[URL: <http://intranet/subpage-rm.asp?pg=Obvezno+ctivo>], 06.06.2003.
3. Oria computers d.o.o.: Poslovnik kakovosti podjetja Oria Computers d.o.o. Zagorje : 2003. 22 str.
4. Oria Computers d.o.o.: Strategija razvoja človeških virov podjetja Oria Computers za obdobje 2001-2006. Zagorje : 2001. 28 str.