

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

JASNA MAK  
MENTOR: doc. dr. MIRO KLINE

**INTERNI MARKETING:  
VLOGA INTERNEGA MARKETINGA V  
VELIKEM PODJETJU**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2003

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

JASNA MAK  
MENTOR: doc. dr. MIRO KLINE

**INTERNI MARKETING:  
VLOGA INTERNEGA MARKETINGA V  
VELIKEM PODJETJU**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2003

## KAZALO VSEBINE

<b>1. UVOD</b> .....	<b>4</b>
<b>2. KONCEPT INTERNEGA MARKETINGA</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1. FILOZOFIJA INTERNEGA MARKETINGA</b> .....	<b>8</b>
<b>2.2. PARADIGMI INTERNEGA MARKETINGA</b> .....	<b>10</b>
2.2.1 <i>Konvencionalna paradigma internega marketinga</i> .....	<i>10</i>
2.2.2 <i>Sodobna paradigma – internomarketinški odnosi</i> .....	<i>14</i>
<b>2.3. PROCES INTERNEGA MARKETINGA</b> .....	<b>17</b>
2.3.1. <i>Cilji internega marketinga</i> .....	<i>17</i>
2.3.2. <i>Dejavnosti internega marketinga</i> .....	<i>19</i>
<b>3. VELIKO PODJETJE</b> .....	<b>23</b>
<b>3.1. PODJETJE</b> .....	<b>23</b>
<b>3.2. ZNAČILNOSTI VELIKEGA PODJETJA</b> .....	<b>31</b>
3.2.1. <i>Prednosti velikega podjetja</i> .....	<i>33</i>
3.2.2. <i>Slabosti velikega podjetja</i> .....	<i>34</i>
<b>3.3. NOTRANJE OKOLJE VELIKEGA PODJETJA</b> .....	<b>34</b>
<b>3.4. TEMELJNA USMERITEV VELIKEGA PODJETJA</b> .....	<b>35</b>
<b>3.5. USPEŠNOST VELIKEGA PODJETJA</b> .....	<b>37</b>
<b>4. INTERNI MARKETING V VELIKEM PODJETJU</b> .....	<b>39</b>
<b>4.1. INTEGRACIJA PARADIGEM INTERNEGA MARKETINGA V VELIKEM PODJETJU</b> .....	<b>39</b>
<b>4.2. VLOGE INTERNEGA MARKETINGA V VELIKEM PODJETJU</b> .....	<b>47</b>
4.2.1 <i>Integrativna vloga internega marketinga v velikem podjetju</i> .....	<i>47</i>
4.2.2 <i>Podporna vloga internega marketinga v velikem podjetju</i> .....	<i>48</i>
4.2.3 <i>Svetovalna vloga im v velikem podjetju</i> .....	<i>48</i>
<b>4.3. VPLIV INTERNEGA MARKETINGA NA USPEŠNOST VELIKEGA PODJETJA</b> .....	<b>49</b>
<b>5. ŠTUDIJ PRIMERA</b> .....	<b>53</b>
<b>5.1 OZADJE PRIMERA</b> .....	<b>53</b>
5.1.1 <i>Udeleženci v problematiki odpiralnega časa trgovin</i> .....	<i>53</i>
<b>5.2 POTEK DOGODKA</b> .....	<b>58</b>
5.2.1 <i>Odprtje prodajaln ob nedeljah</i> .....	<i>58</i>
5.2.2 <i>Pritožbe delavcev</i> .....	<i>59</i>
5.2.3 <i>Referendum</i> .....	<i>59</i>
5.2.4 <i>Odzivi potrošnikov glede referenduma</i> .....	<i>60</i>
<b>5.3 ANALIZA PRIMERA IZ VIDIKA INTERNEGA MARKETINGA</b> .....	<b>61</b>
<b>5.4 UGOTOVITVE</b> .....	<b>65</b>
<b>6. SKLEP</b> .....	<b>69</b>
<b>7. LITERATURA</b> .....	<b>72</b>

## **1. UVOD**

Človek je najrazvitejše bitje na Zemlji. Največ njegovih osnovnih življenjskih funkcij je pod delnim vplivom zavesti in volje, ima sposobnost abstraktnega mišljenja in se sporazumeva z govorom (Leksikon Cankarjeve založbe, 2000: 171). Ustvarjanje, delovanje in konec koncev tudi preživetje posameznega človeka, kot tudi človeške vrste, je odvisno od njegove prepletenosti in povezanosti z drugimi ljudmi. Ljudje so med seboj lahko povezani na različne načine in iz različnih razlogov. Eden izmed načinov povezovanja ljudi v sodobnem času je organiziranje v gospodarske družbe – podjetja. Posamezniki se organizirajo v podjetje zato, da bi opravljali določeno gospodarsko dejavnost in na tak način poskrbeli za svoje preživetje, zadovoljitev potreb in razvoj. Pri povezovanju ljudi v podjetja nastajajo med njimi, pod delnim vplivom zavesti in volje preko procesov mišljenja in s pomočjo komuniciranja, različna nova razmerja, interakcije in odnosi. Prav tako pa nastajajo tudi različna razmerja med tistimi, ki so se organizirali v neko podjetje in tistimi, ki se niso. Govorimo o razmerjih v notranjem okolju podjetja in razmerjih podjetja z zunanjim okoljem.

V diplomskem delu se lotim obravnavanja problematike notranjega okolja velikega podjetja. Čeprav stremi trend razvoja k povečevanju števila malih podjetij, pa v Slovenskem gospodarskem prostoru velika podjetja vseeno obstajajo in se, ravno zaradi svojega velikega, heterogenega in iz tega izhajajočega togega notranjega okolja, težje in počasi prilagajajo dinamičnemu zunanjemu okolju. Rešitev te pomanjkljivosti vidim v internem marketingu, ki bi ga naj velika podjetja vključevala v svoje strateško upravljanje in težila k njegovemu odličnemu izvajanju.

Tako v nastalem delu iščem odgovore na dve vprašanji. Prvo je: **kakšno vlogo ima interni marketing v velikih podjetjih?** Odgovor bi lahko bil v naslednjih hipotezah:

H1: V velikih podjetjih ima interni marketing več različnih vlog.

H2: Interni marketing je pomemben za velika podjetja, saj zaradi povezanosti z eksternim marketingom vpliva na uspešnost podjetja.

Prva hipoteza temelji na dejstvu, da je notranje okolje velikega podjetja zelo heterogeno. Hipotezo, da ima v velikih podjetjih interni marketing več različnih vlog preverjam na osnovi analize strokovne literature. Prav tako je analiza strokovne literature temelj preverjanja druge hipoteze, da ima interni marketing v velikih podjetjih, zaradi povezanosti z eksternim

marketingom, vpliv na uspešnost in konkurenčno prednost velikega podjetja. To hipotezo preverjam še s pomočjo ugotovitev empiričnega dela naloge. V slednjem sem raziskovala vlogo internega marketinga velikih trgovskih podjetjih v primeru referendumov glede odpiralnega časa prodajaln ob nedeljah in praznikih. V študiju primera ugotavljam, da bi se dalo problematiko odpiralnega časa rešiti s pomočjo internega marketinga in ustreznih raziskav v tem okviru. Tako skušam odgovoriti na drugo raziskovalno vprašanje: **ali ima vloga internega marketinga v velikem podjetju tudi raziskovalni značaj?** Na to vprašanje skušam odgovoriti z naslednjo hipotezo:

H3: Temelj izvajanja internega marketinga v velikem podjetju je raziskovanje posameznika (zaposlenega) in njegovih potreb.

To tretjo hipotezo preverjam s pomočjo analize strokovne literature in ugotovitev, ki jih daje študij primera odpiralnega časa velikih trgovskih podjetij.

V diplomskem delu obravnavam dva ključna koncepta: interni marketing in veliko podjetje. V prvem delu drugega poglavja se posvetim razumevanju filozofije internega marketinga. Predstavim konvencionalno in moderno paradigmo internega marketinga ter iz njiju izhajajoče strategije. V nadaljevanju predstavim proces ter cilje in dejavnosti internega marketinga.

V tretjem poglavju se ukvarjam s konceptom velikega podjetja. Razložim kako se je podjetje razumelo nekoč (kot stroj, kot organizem, kot sistem) in kako se ga razume danes (podam pravno, ekonomsko, organizacijsko definicijo; razložim vlogo človeka v podjetju in delovanje podjetja v okolju). V nadaljevanju tretjega poglavja se posvečam velikemu podjetju (podam značilnosti, prednosti, slabosti velikega podjetja; razumevanje notranjega okolja velikega podjetja, organizacijske skupnosti in kulture velikega podjetja, temeljne usmeritve velikega podjetja in opredelim dejavnike uspešnosti velikega podjetja v sodobnem dinamičnem okolju).

V četrtem poglavju govorim o internem marketingu in njegovi vlogi v velikem podjetju. V prvem delu četrtega poglavja poskusim integrirati obe paradigmi internega marketinga in ju aplicirati na veliko podjetje; v drugem delu četrtega poglavja govorim o vlogah, ki jih ima interni marketing v velikem podjetju. V zadnjem delu tega poglavja pa govorim o vplivu internega marketinga na uspešnost velikega podjetja, kjer izpostavim predvsem navezanost internega marketinga na eksterni marketing.

Peti del naloge je empirične narave. Izberem si aktualno tematiko odpiralnega časa trgovin ob nedeljah in praznikih. V študiju izbranega primera najprej opišem ozadje primera; nato

predstavim udeležence, ki so relevantni za obravnavo primera; potem opišem potek dogodka ter primer analiziram iz vidika internega marketinga.

Odgovarjanje na zgoraj zastavljena raziskovalna vprašanja in preverjanje pravilnosti zastavljenih hipotez temelji na analizi strokovne literature (s področja organizacijskih ved, ekonomike podjetja, psihologije dela, ukvarjanja s človeškimi viri in marketinga) in na kvalitativni empirični raziskavi - študiju primera odpiralnega časa velikih trgovin ob nedeljah in praznikih, ki temelji na poglobljenih intervjujih in fokusnih skupinah.

## 2. KONCEPT INTERNEGA MARKETINGA

Razumevanje in uporaba marketinškega<sup>1</sup> koncepta v zadnjem času dobiva številne nove razsežnosti. Zaznamo lahko premik od tradicionalnega trženjskega upravljanja k obravnavanju trženja na osnovi odnosov, upoštevanju vseh deležnikov<sup>2</sup> korpusa<sup>3</sup> (ne le potrošnikov) in marketinga, ki se izvaja tudi znotraj posameznega korpusa in ne samo navzven.

Odnos kot osnova trženja je predmet številnih člankov in razprav (Groenroos, 1990; Gummesson, 1995; Matajič 2002; McDonald in Payne, 1997; Berginc, 2003, itd). Vsi ti avtorji so si edini, da je smisel marketinškega koncepta ne le v sklenitvi, temveč tudi v krepitvi odnosa. Jančič (1996: 200) v tem smislu govori o marketinškem odnosu, ki ga, po njegovem mnenju, definirajo reciprociteta in vzajemna menjava vrednosti<sup>4</sup> ter kot tak predstavlja najvišjo obliko menjalnega razmerja. Le-to pa se, po mnenju McDonalda in Payna (1997: 24) ter Gummessona (1995: 98), idr., ne vzpostavlja, gradi in ohranja samo med podjetjem in njegovimi potrošniki, kot se je v tradicionalni teoriji marketinga, ampak obstajajo še tudi druge skupine ljudi, ki so vezane na delovanje posameznega podjetja in jih imenujemo deležniki. Z nekaterimi deležniki je zaželeno, da organizacija vzpostavlja odnose, pri drugih pa je to nujno (Jančič, 1996: 200). Ena izmed deležniških skupin s katero podjetje mora nujno vzpostaviti odnos reciprocitete ter vstopati v procese notranje in zunanje menjave so tisti deležniki, ki se nahajajo v njegovi notranjosti. V tem smislu govorimo o notranjem trženju oziroma internem marketingu.

Koncept internega marketinga je relativno mlad in se je v literaturi začel pojavljati šele konec sedemdesetih let prejšnjega stoletja, ko so nekateri avtorji<sup>5</sup> izpostavili potrebo po uporabi nekaterih marketinških aktivnosti znotraj organizacije, vendar pri tem še niso uporabili pojma interni marketing (Groenroos, 1990: 221).

---

<sup>1</sup> V slovenskem strokovnem besednjaku se za, iz angleščine, poslovenjeno besedo »marketing« vse bolj uveljavlja slovenska različica »trženje«. Ti dve besedi pomensko predstavljata isto stvar in ju v nalogi uporabljam kot sinonima.

<sup>2</sup> Deležniki predstavljajo posameznike ali skupine ljudi, ki imajo delež pri organizaciji. To so lahko porabniki, zaposleni, lastniki, dobavitelji, distributerji, lokalna skupnost, vlada, konkurenti, mediji, svetovalne agencije, interesne skupine, izobraževalne in druge institucije (Berginc, 2003: 32).

<sup>3</sup> Korpus razumem kot vse delujoče enote v družbi - človek, družina, organizacija, podjetje, država, skupnost, ...

<sup>4</sup> Jančič (1996: 174-175) v tem smislu ločuje med štirimi vrstami marketinških povezav. Za našo nalogo sta pomembni tisti dve, ki se nanašata na reciprociteto (ostali dve se nanašata na enostranski interes): (1) (ekonomska) **marketinška menjava**, kjer gre za menjavo zunanje vrednosti, ki jo srečamo v vsaki samopostrežni trgovini, kjer je povezava neosebna in odtujena in (2) **marketinški odnos**, kjer gre za menjavo notranje vrednosti (tiste vrednosti, ki se menjajo med prijatelji, sorodniki, zakonci) in zunanje vrednosti

<sup>5</sup> Eglie in Langearde v Groenroos, 1990: 221.

Najprej so pojem »interni marketing« uporabili v storitveni dejavnosti ter na področju storitvenega marketinga kot težnjo po razvijanju storitvene naravnosti zaposlenih (Groenroos, 1990: 221) in identificiranju potreb pri reševanju težav na mestu izvajanja storitev – v bankah, javnem transportu, itd (Piercy in Morgan, 1991: 83). Tudi Jančič (1997a: 3) razlaga, da se je interni marketing sprva osredotočal na področje storitvene dejavnosti, vendar zaradi posledic sprememb na področju poslovanja (Groenroos, 1990: 223), danes postaja nepogrešljiva sestavina vsakega strateškega razmišljanja v marketingu in menedžmentu (Jančič, 1997a: 3).

Med spremembe, ki so vodile v tovrstno razmišljanje in delovanje prištevamo:

- globaliziranje konkurence na svetovnih trgih;
- liberaliziranje mednarodne menjave;
- hiter tehnološki razvoj;
- pojav informacijske družbe (Snoj, Mumel, 1998: 12), torej družbe znanja, ki zahteva premik k človeškemu kapitalu (Kline, 1987: 18). Kar pomeni tudi premik k zaznavi potrebe po ukvarjanju z zaposlenimi in kapitalom, ki ga imajo.

## **2.1. FILOZOFIJA INTERNEGA MARKETINGA**

Ukvarjanje z zaposlenimi in kapitalom, ki ga imajo, pa je osnovno spoznanje internega marketinga kot filozofije. Številni avtorji o internem marketingu govorijo kot o poslovni filozofiji.

Snoj in Mumel (1997: 67) menita, da je izhodišče filozofije internega marketinga skrbna, posamezniku namenjena pozornost, za katero je značilno najboljše harmoniziranje potreb vseh struktur zaposlenih s potrebami organizacije kot celote.

Tudi Berry in Parasuraman (v Cahill: 1995: 43) bistvo internega marketinga vidita v posamezniku in interni marketing razumeta kot filozofijo obravnavanja zaposlenih kot pravih potrošnikov<sup>6</sup>.

Zaposlene kot odjemalce tudi Groenroos (1990: 223) postavlja v središče koncepta internega marketinga, ki ga razume kot filozofijo upravljanja podjetja. Jančič (1997a: 3) v razumevanju internega marketinga gre še eno nivo višje. Internega marketinga ne razume samo v smislu upravljanja, ampak kot participativno poslovno filozofijo, v središču katere je zaposlen razumljen kot notranji potrošnik, ki podjetje soupravlja (Jančič, 1997a: 3).

---

<sup>6</sup> Moj prevod besede »customer«. Na nekaterih mestih besedo »customer« prevedem tudi kot odjemalec. V tem smislu besedi potrošnik in odjemalec uporabljam kot sinonima.



Bistvo filozofije internega marketinga je torej v skrbi za internega potrošnika in njegove potrebe ter vključevanju čim višjega števila le-teh v strateške načrte podjetja (Jančiča, 1997a: 3), kar prispeva k smiselnemu oblikovanju delovanja podjetja in njegovega notranjega okolja, z namenom doseganja odličnosti v poslovanju (Jančič, 1997a: 4).

Doseganje odličnosti v poslovanju s pomočjo skrbi za človeka znotraj podjetja in usklajevanju njegovih potreb s cilji podjetja, nas privede do razmišljanja o uporabi marketinškega koncepta in filozofije ne le v zunanjem, ampak tudi v notranjem okolju podjetja ali kot pravijo Greene, Walls in Schrest (1994: 5) treba je uvesti filozofijo marketinga na področje zaposlenih – torej v notranje okolje podjetja. Poleg aplikacije marketinške teorije v notranjost podjetja pa koncept internega marketinga vključuje tudi aksiome teorije pravičnosti<sup>7</sup> (Husman in Hatfield, 1990 v Jančič, 1990: 126), teorijo o psiholoških pogodbah<sup>8</sup> (Handy v Jančič, 1990: 130), teorijo o človeških virih<sup>9</sup> in teorijo organizacij<sup>10</sup>.

O aplikaciji marketinškega delovanja organizacije v zunanjem okolju, na notranje okolje podjetja, govorijo številni strokovni prispevki (Flipo, 1986; Jančič, 1990; Piercy in Morgan, 1991; Greene, Walls in Schrest, 1994). Vsi ti interni marketing razumejo kot zrcalno sliko (Jančič, 1997b: 816) eksternega marketinga, razumljenega v tradicionalnem akcijskem smislu. Ker pa sodobna teorija marketinga ne razlaga samo v klasičnem akcijskem smislu, ampak vse bolj gradi na trženju na podlagi odnosov, je v razumevanje koncepta internega marketinga vsekakor treba vključiti tudi ta nova odkritja. Oziroma potrebno je integrirati klasično paradigmo internega marketinga s sodobnim pristopom internega marketinga, temelječega na odnosih.

---

<sup>7</sup> Teorija pravičnosti temelji na treh podmenah: 1. Ljudje vrednotijo svojo navezanost na organizacijo skozi primerjavo tistega, kar dajo organizaciji, in tistega, kar od nje dobe. Pri tem vrednotenju lahko pride do previsokih, prenizkih ali pravičnih nagrad. 2. Kadar tisto kar ljudje dajo, ni skladno s tistim, kar dobe, se počutijo nelagodno. 3. Ko ljudje čutijo nelagodje zaradi prenizke nagrade, skušajo ponovno doseči pravičnost. Tako, da znižajo svoj delovni input, ali pa skušajo doseči povečanje protivrednosti pri podjetju (Huseman in Hatfield v Jančič, 1990: 126-127).

<sup>8</sup> Handy v tem smislu govori o 1. prisilni psihološki pogodbi – človekov prispevek je pridobljen zaradi strahu pred kaznijo, 2. kalkulativni psihološki pogodbi – gre za ekonomsko menjavo; večina podjetij deluje na osnovi tovrstne pogodbe in 3. kooperativni psihološki pogodbi – posameznik se hoče identificirati s cilji organizacije in postati ustvarjalen pri njihovem uresničevanju (Handy v Jančič, 1990: 128).

<sup>9</sup> Iz teorije o človeških virih interni marketing črpa koncepte kot so: motiviranje, usposabljanje, vodenje, skupine ljudi, itd. (Snoj, Mumel, 1997: 27).

<sup>10</sup> Iz teorije organizacij interni marketing črpa znanja o značilnostih notranjega okolja organizacij, o organizacijski kulturi, organizacijski klimi, itd.

## **2.2. PARADIGMI INTERNEGA MARKETINGA**

V grobem lahko ločimo dve paradigmi znotraj koncepta internega marketinga. Prva se nanaša na marketing kot tradicionalen transakcijski koncept. Osnovna razlaga tako razumljenega internega marketinga je v določitvi internih trgov podjetja, na katerih poteka menjava, interne segmentacije; določitvi internih ciljnih skupin, raziskovanju in zadovoljevanju potreb internih odjemalcev ter usklajevanju le-teh s potrebami podjetja.

Druga paradigma internega marketinga pa se nanaša na sodoben koncept trženja na podlagi odnosov. Ta paradigma skuša preseči kratkotrajno menjavo med zaposlenimi in podjetjem. Bistvo tega pristopa k razumevanju internega marketinga je, da poleg vzpostavitve odnosa med podjetjem in zaposlenimi želi ta odnos tudi ohraniti, nadgraditi in vzdrževati.

Nikakor ne moremo trditi katera izmed paradigem internega marketinga je pravilna in katera ne, lahko pa rečemo, da je potrebno pri obravnavanju koncepta internega marketinga vključiti in integrirati obe paradigmi.

V nadaljevanju podam strateške implikacije filozofije internega marketinga (Jančič, 1990: 182). Strategije internega marketinga razumem kot strategije menedžmenta (Groenroos, 1990: 222) v smislu prilagajanja delovnega mesta človeškim potrebam (Berry in Parasuraman v Cahill, 1994: 43) na eni strani in temeljni usmeritvi podjetja na drugi strani ter gradnji in vzdrževanju internomarketinškega odnosa (Jančič, 1997a: 3), ki nastane kot posledica zgoraj navedenega prilagajanja.

Najprej predstavim tradicionalno akcijsko paradigmo internega marketinga in strategije, ki izhajajo iz nje, nato pa še sodobno paradigmo internega marketinga in iz nje izpeljano strategijo razvoja internomarketinškega odnosa.

### **2.2.1 Konvencionalna paradigma internega marketinga**

Ta pristop k upravljanju internega marketinga pri načrtovanju in izvedbi aktivnosti sledi zrcalni sliki eksternega marketinškega upravljanja in izoblikuje strategijo ciljnega trga in strategijo internomarketinškega spleta (Jančič, 1997a: 4-5). Preden predstavimo strategije konvencionalne paradigme internega marketinga je nujno, da razložimo osnovne pojme: interni trg, interni odjemalec, interna menjava, interna segmentacija.

#### **Interni trg**

Nekateri avtorji internega marketinga (Flipo, 1986; Groenroos, 1990; Jančič, 1990; Piercy in Morgan, 1991; McDonald in Payne, 1997) znotraj podjetja prepoznajo interni trg.

McDonald in Payne (1997: 182-183) ločita šest trgov organizacije<sup>11</sup> in eden izmed njih je notranji trg, kjer vsak zaposlen in vsak oddelek organizacije igra dve vlogi: (a) internega povpraševalca in (b) internega ponudnika. Flipo razlaga interni trg iz vidika politično-ekonomske paradigme. Skupine znotraj podjetja razume kot politične koalicije posameznikov, ki imajo delno skupne in delno konfliktne cilje in več kot jih prepričaš, da sledijo ciljem podjetja, bolj relevantno lahko govoriš o internem trgu (Flipo, 1986: 5-7). Skupina avtorjev (Piercy in Morgan, 1991; Groenroos, 1990; Jančič, 1990; Green, Walls, Schrest, 1994; Snoj in Mumel, 1998) notranji trg povezuje z internimi odjemalci oziroma internimi potrošniki.

Če upoštevam Kotlerjevo (1988, 11) definicijo trga, ki pravi, da trg sestavljajo vsi potencialni kupci, ki jim je skupna določena potreba ali želja in so pripravljeni izpeljati menjavo, da bi zadovoljili to potrebo oziroma željo, menim, da lahko sklenemo, da tudi v notranjosti podjetja obstajajo trgi, ki jih zgoraj navedeni avtorji imenujejo interni trgi.

Rečemo lahko, da interni trg sestavljajo vsi potencialni interni odjemalci, ki imajo skupno željo ali potrebo in so pripravljeni izpeljati (interno) menjavo, da bi zadovoljili to potrebo oziroma željo.

### **Interni odjemalci**

V notranjem okolju podjetja se torej nahajajo interni trgi. Skupina avtorjev (Piercy in Morgan, 1991; Groenroos, 1990; Jančič, 1990; Green, Walls, Schrest, 1994; Snoj in Mumel, 1998) trge, ki se nahajajo v notranjosti podjetja povezuje z internimi odjemalci oziroma internimi potrošniki, ki imajo pomemben vpliv na doseganje ciljev podjetja<sup>12</sup>

Izhajajoč iz deležniške teorije, ki *kakršnokoli skupino ali posameznika, ki lahko vpliva na cilje podjetja ali je sam podvržen vplivu doseganja omenjenih ciljev*, imenuje deležnike (Freeman v Berginc, 2003: 33), bi zaposlene, ki se nahajajo v notranjem okolju podjetja in predstavljajo interesno skupino (Jančič, 1996: 97) podjetja ter imajo v podjetju določen delež, lahko imenovali interni deležniki. Ko se deležniki prebudijo v odnosu do organizacije in njenih ciljev pa jih imenujemo javnosti (Grunig, 1992: 14). Torej lahko o internih deležnikih, ki postanejo aktivni v odnosu do podjetja govorimo tudi kot o internih javnostih.

Vidimo lahko, da prihaja do različnih poimenovanj in razlag o tem kako je definiran človek v notranjem okolju podjetja. Nadaljevanje naloge temelji na razumevanju človeka v organizaciji kot posamezniku, ki zaradi zadovoljitve svojih potreb, želja in interesov vstopa v menjalne

---

<sup>11</sup> Poleg internih trgov ločita še trge potrošnikov, napotitvene trgi (referral markets), vplivne trge (influence markets), trge pridobivanja novih članov (recruitment markets) in trge dobaviteljev.

<sup>12</sup> Več o tem v nadaljevanju, ko opredeljujem cilje internega marketinga na str.: 16-18.

odnose s podjetjem. Takoj, ko pa tako razumemo zaposlene, pa lahko o njih govorimo kot o internih potrošnikih oziroma internih deležnikih, ki v primeru, ko prepoznajo določen skupni problem s podjetjem in o njem razpravljajo postanejo interne javnosti.

### **Interna menjava**

Po klasični paradigmi internega marketinga na internem trgu poteka menjava, sicer ne moremo govoriti o marketinškem delovanju (Jančič, 1990: 64-52) znotraj podjetja. Obstajajo številna različna razumevanja diade: podjetje – notranje okolje podjetja.

Za dedka vseh definicij internega marketinga nekateri imenujejo Groenroosa, ki je leta 1981 podal zelo ozko definicijo internega marketinga. Pravi, da je interni marketing *prodajanje podjetja zaposlenim* (Gronroos, 1991: 221-222). Ta definicija sicer predstavlja začetek obravnavanja internega marketinga in vključuje tako podjetje, kot tudi zaposlene, ki jih razume kot notranje stranke, vendar je osredotočena samo na prodajanje podjetja zaposlenim in ne na menjavo med obema stranema, kar pa je osnovni pogoj za izvajanje kakršnegakoli marketinga. Podobno prodajno usmerjeno definicijo internega marketinga sta podala tudi Sasser in Arbeit, ki pravita, da gre pri internem marketingu za *prodajo delovnih mest zaposlenim* (Sasser in Arbeit v Jančič, 1990: 129).

Če smo lahko za zgornje avtorje trdili, da razumejo interni marketing samo iz vidika prodajanja podjetja, pa lahko opazimo, da obstajajo avtorji, ki gredo v drugo skrajnost in internega marketinga prav tako ne razumejo kot obojestranske interne menjave (menjave med podjetjem in zaposlenimi v podjetju), ampak samo kot odnose med zaposlenimi v nekem podjetju in pri tem prav tako pozabljajo na drugi pol menjave, to je na podjetje.

V takem smislu interni marketing razumeta avtorja iz poznih osemdesetih let 20. stoletja. To sta Flipo, ki pravi, da *vsak član skupine znotraj podjetja teži k zadovoljevanju svojih lastnih interesov, preko kooperativnega vedenja z ostalimi člani skupine* (Flipo, 1986: 6) in Gummesson, ki govori, da so zaposleni v določenem podjetju *notranji potrošniki in ponudniki drug drugemu* (Gummesson, 1995: 98).

Ti dve skupini avtorjev torej pri razumevanju internega marketinga nista upoštevali osnovnega pogoja marketinga – menjave, v primeru internega marketinga, torej interne menjave. Le – to razumem kot menjavo med podjetjem in zaposlenimi v tem podjetju. Na upoštevanje koncepta menjave, znotraj koncepta internega marketinga, pa opozarja Kline (1987: 18), ki pravi da s trženjem (internim) *obvladujemo menjalne procese znotraj organizacije*, in sicer *organizacija ponuja interne izdelke (delovna mesta), oblikovane tako,*

da lahko zadovoljijo potrebe in želje zaposlenih ob sočasnem doseganju ciljev organizacije (Kline, 1987: 18).

Jančič pa pravi, da *mora organizacija preseči zgolj kratkoročen transakcijski odnos z zaposlenimi* (Jančič, 1997b: 816). Po njegovih besedah je treba *iskati recipročnost v odnosih med organizacijo in njenimi člani* (Jančič, 1997b: 817). Oziroma bi naj, po besedah Sfiligojeve, *interni marketing spodbujal ekvivalentne odnose med delodajalci in delojemalci*. (Sfiligoj, 1994: 30). V tem smislu pa govorimo že o odnosih v notranjem okolju podjetja<sup>13</sup>.

Na internem trgu torej interni potrošniki vstopajo v procese interne menjave s podjetjem in na tak način skušajo zadovoljiti svoje potrebe. Da pa podjetje lahko zadovolji potrebe internih potrošnikov, mora najprej raziskati notranje trge, jih nato segmentirati.

### **Interna segmentacija**

Interna segmentacija poteka na enak način kot eksterna (Cahill, 1996: 51). Avtorji (Cahill, 1996; Jančič, 1996) se strinjajo, da poznamo naslednje segmentacije internega trga:

- geografska segmentacija,
- demografska segmentacija (spol, starost, narodna pripadnost, izobrazba, ipd),
- psihografska segmentacija (življenjski stil, socialni status, vrednote, stališča, ipd) in
- vedenjska segmentacija, ki temelji na hipotezi, da je vedenje iz preteklosti, dober indikator za vedenje v prihodnosti.

Na podlagi interne segmentacije lahko določimo posamezne interne ciljne skupine pri katerih želimo doseči strateški zasuk in ponujati v menjavo najboljši internomarketinški splet (Jančič, 1990: 133-134).

Na podlagi zgoraj opisanih elementov klasične paradigme internega marketinga podjetje oblikuje strategijo internega ciljnega trga s katero skušamo ugotoviti kdo so ključni profili zaposlenih v podjetju (Jančič, 1997a: 4) in kakšne so njihove potrebe. Kako te potrebe zadovoljiti pa je stvar strategije internomarketinškega spleta.

Strategija internomarketinškega spleta mora rešiti problem zadovoljstva (Jančič, 1997a: 4) izbrane interne ciljne skupine. Gre torej za spretnost zadovoljevanja potreb posameznih internih ciljnih skupin preko internomarketinškega spleta.

---

<sup>13</sup> O čemer bomo podrobneje govorili v nadaljevanju. Na tem mestu vidim točko, kjer bi se dalo integrirati konvencionalni in novejši, na odnosih temelječ, koncept internega marketinga.

### **Internomarketinški splet**

Tako kot so različni avtorji po vzoru eksternega marketinga segmentirali interni trg podjetja in določili notranje ciljne skupine, lahko določimo tudi internomarketinški splet, po vzoru eksternega marketinga.

Pri tem pa se postavi vprašanje ali je predmet menjave med podjetjem in zaposlenimi izdelek ali storitev. Tako na primer nekateri avtorji (Piercy in Morgan, 1991 ter Flipo, 1986) govorijo o modelu 4P. Po njihovem mnenju naj bi

- 1. P - izdelek predstavljal delovno mesto,
- 2. P - cena - višino plače
- 3. P - kraj – oddaljenost od delavčevega doma
- 4. P - promocija – interno komuniciranje.

Drugi avtorji (Jančič, 1990) pa izhajajo iz podmene, da je vsaka organizacija storitveno naravnana in da delovno mesto ni zgolj izdelek, ampak tudi storitev. Tako je, po njegovem mnenju, treba zgoraj navedenim elementom po Jančičevem mnenju dodati še naslednje tri:

- 5. P prave sodelavce na pravih mestih
- 6. P ustrezne delovne razmere
- 7. P možnost razvoja oziroma napredovanja (Jančič, 1990: 136).

V tem primeru se strinjamo z Jančičevo razlago internomarketinškega spleta in delovnega mesta obravnavanega kot storitev, ki jo zaposleni v procesu menjave ponujajo podjetju.

Ko podjetje določi strategijo izbire ciljnega trga in strategijo internomarketinškega spleta, mora vsekakor predvideti, da se ne sme ustaviti pri uresničevanju le teh dveh vrst strategij, ki predpostavljata samo kratkoročno transakcijo. V strategije internega marketinga je nuno treba vključiti tudi strategijo internomarketinških odnosov za vsako ciljno skupino posebej.

#### **2.2.2 Sodobna paradigma – internomarketinški odnosi**

Teorija trženja na podlagi odnosov vsebuje številne definicije tega pojma<sup>14</sup>. Nekateri izmed njih (Jančič, 1990; Groenroos, 1990; Gummesson, 1999; Berginc, 2003) pa izpostavljajo tudi odnos med podjetjem in njegovimi internimi deležniki.

Kot ugotovim že zgoraj predstavlja najvišjo obliko menjalnega razmerja vzpostavitev odnosa. Vloga internega marketinga je po tem pristopu vzpostavljati in ohranjati odnose tako med podjetjem in internimi deležniki, ki se nahajajo v notranjem okolju podjetja, kot tudi med različnimi skupinami internih deležnikov podjetja. V tem smislu Brajša (1994: 62-74) govori

---

<sup>14</sup> Podrobneje o tem glej Berginc, 2003: 32-33.

o medsebojnih in meta odnosih, vendar jaz ta odnos raje definiram kot marketinški odnos (Jančič, 1997a: 4).

Marketinški odnosi predstavljajo proces *vzpostavljanja in ohranjanja povezanosti med partnerji v menjavi* (Jančič, 1996: 18). Po Jančičevem mnenju je temelj marketinških odnosov zaupanje in do njih lahko pride le ob popolnem spoštovanju pravil recipročnosti in hkratni menjavi notranjih in zunanjih vrednosti (Jančič, 1996: 175-176).

Ko govorimo o marketinških odnosih, ki se vzpostavljajo in ohranjajo med podjetjem in njegovim notranjim okoljem pa govorimo o internomarketinških odnosih.

Internomarketinški odnosi pomenijo vzpostavljanje in ohranjanje zaupanja med podjetjem in deležniki, ki delujejo v notranjem okolju podjetja. Pri tem morata obe strani spoštovati pravila recipročnosti ter hkratno menjavo notranjih in zunanjih vrednosti.

O recipročnosti med organizacijo in deležniki, ki delujejo v njenem notranjem okolju, govori tudi t.i. teorija pravičnosti (Huseman in Hatfield v Jančič, 1990: 126-127). Po ugotovitvah te teorije *ljudje vrednotijo svojo vezanost na organizacijo skozi primerjavo tistega, kar dajo organizaciji, in tistega, kar od nje dobe* – delujejo torej po sistemu recipročnosti. Izhajajoč iz te ugotovitve je pomembno, da podjetje nenehno raziskuje posameznike, ki delujejo v notranjem okolju in skrbi, da na čim boljši način zadovolji njihove potrebe in želje.

Poleg recipročnosti, pa je temelj internomarketinških odnosov tudi menjava notranjih vrednosti. Tudi za to je potrebno, da podjetje raziskuje posameznike, ki delujejo v njegovi notranjosti. Prav tako pa je pomembno, da tudi podjetje samo jasno začrta svojo vizijo, poslanstvo, filozofijo. S poznavanjem notranjih vrednosti podjetja se tudi posamezniki, ki želijo delovati v notranjem okolju posameznega podjetja, ali v njem že delujejo, lažje odločijo, ali bodo vztrajali pri vzpostavljanju in/ali ohranjanju odnosa s podjetjem, ali ne.

Internomarketinški odnosi imajo več stadijev razvoja:

### **1. stadij internomarketinškega odnosa - prvi stik – zavedanje o podjetju**

Gre za prvi stik med podjetjem in posamezniki, ki bi želeli delovati v notranjem okolju podjetja. Ta točka odnosa med podjetjem in potencialnim zaposlenim je izrednega pomena, saj ima vpliv na celoten nadaljnji razvoj internomarketinškega odnosa.

V tej fazi internomarketinškega odnosa je naloga podjetja privabiti ljudi in doseči, da le-ti ob prvem stiku s podjetjem dobijo pozitivne občutke o podjetju (Thomson, 1993: 134) in visoko stopnjo zavedanja ter oblikujejo ugodno javno mnenje o podjetju med študenti, dijaki in ostalimi potencialnimi zaposlenimi (Pristop, 2000: 45).

## **2. stadij internomarketinškega odnosa - vzpostavljanje internomarketinškega odnosa**

Prvemu stiku s podjetjem sledi uvajanja in vpeljava posameznikov, ki vstopajo v notranje okolje podjetja. Uvajanje in vpeljava posameznikov iz vidika internega marketinga pomeni vzpostavljanje odnosa med podjetjem in posamezniki, ki so začeli delovati v notranjem okolju podjetja. V tej točki lahko govorimo o tem, da potencialni zaposleni vstopijo v odnos s podjetjem (Pristop, 2000: 45), vendar še niso naklonjeni podjetju, ampak lahko govorimo samo o vpletenosti zaposlenega v podjetje (Kline, 2000: 5) oziroma o *zgodnjem stadiju odnosa* (Ford v Jančič, 1996: 89-90), kjer gre za poskus sodelovanja, negotovost in previdnost iz obeh strani.

Obojestranski cilj vzpostavitve internomarketinškega odnosa je vsekakor v naklonjenosti podjetju (Kline, 2000: 5) in spoznavanju, sprejemanju, podpori (Pristop, 2000: 45) ter nenazadnje identifikaciji posameznika s filozofijo, poslanstvom, temeljnimi vrednotami podjetja.

Ko posamezniki vstopijo v internomarketinški odnos s podjetjem se med obema stranema vzpostavi t.i. psihološka pogodba (glej str. 8), v kateri so opredeljena obojestranska pričakovanja.

Upoštevanje obojestranskih pričakovanj pa je temelj snovanja strategije vzpostavljanja internomarketinškega odnosa, ki ima vpliv na nadaljnji razvoj in dolgoročno ohranjanje odnosa. Zato je pomembno, da se podjetje ob vzpostavitvi odnosa maksimalno potruji in sledi strategiji.

## **3. stadij internomarketinškega odnosa – razvijanje, ohranjanje in vzdrževanje internomarketinškega odnosa**

Vzpostavitvi odnosa med podjetjem in delujočimi v notranjem okolju podjetja sledi ohranjanje in vzdrževanje oziroma razvijanje (Pristop, 2000: 15) tega odnosa. Ford (v Jančič, 1996: 89) v tem smislu govori o *razvojnem stadiju odnosa*, kjer gre za ponavljanje obojestranskih menjav in prilagoditev, ki mu sledi *dolgoročni stadij odnosa*, kjer se že vzpostavijo določeni standardi in rutina. Vrhunec odnosa Ford vidi v *zadnjem stadiju* v katerem se podjetje in zaposleni zlijejo v celoto (Ford v Jančič, 1996: 89-90).

Postavlja se vprašanje kaj naj podjetje naredi, da bo maksimalno vložilo v ohranjanje in razvijanje tega partnerskega odnosa. Podjetje lahko uspešno in odlično ohranja in vzdržuje internomarketinške odnose s pomočjo procesa in dejavnosti internega marketinga.



## 2.3. PROCES INTERNEGA MARKETINGA

Skladno s paradigmama in iz njiju izpeljanih strategij, v podjetju poteka proces internega marketinga. Interni marketing ni enkraten dogodek ali kratkoročno dogajanje, ampak je razvojni proces (McDonald in Payne, 1997: 182-183) ustvarjanja odličnih poslovnih rezultatov preko zadovoljevanja potreb zaposlenih v procesu menjave med njimi in organizacijo (Jančič, 1990: 182). Gre za celovit proces, ki sestoji iz različnih dejavnosti (Snoj in Mumel, 1997: 26) s katerimi podjetje skuša doseči zastavljene cilje.

### 2.3.1. Cilji internega marketinga

Cilje internega marketinga bi v grobem lahko razdelili na neposredne in posredne. Neposredni cilji internega marketinga so tisti, ki so direkten rezultat internomarketinškega delovanja. Posredni pa tisti, ki jih podjetje doseže kot posledico neposrednih ciljev.

Temeljni cilj internega marketinga je oblikovati pozitivno vzdušje v podjetju. To pa lahko podjetje doseže z ustvarjanjem čim višje stopnje usklajenosti in harmoniziranja potreb med različnimi skupinami in posamezniki v kolektivu oziroma s harmoniziranjem njihovih potreb s potrebami organizacije kot celote (Snoj in Mumel, 1998: 16).

Usklajevanje potreb in ciljev podjetja in posameznikov, ki delujejo v njegovem notranjem okolju pomeni **usklajevanje temeljne usmeritve podjetja s potrebami in cilji posameznikov, ki delujejo v notranjem okolju podjetja**. Uглаševanje osebnih ciljev in ciljev podjetja prikazuje tudi slika 2.1<sup>15</sup>.

Preko tovrstnega uглаševanja ciljev se zaposleni **identificirajo** s podjetjem ter **vzpostavljajo in razvijajo nadaljnji odnos** s podjetjem. Kar pa vodi že k naslednjemu cilju internega marketinga velikem.

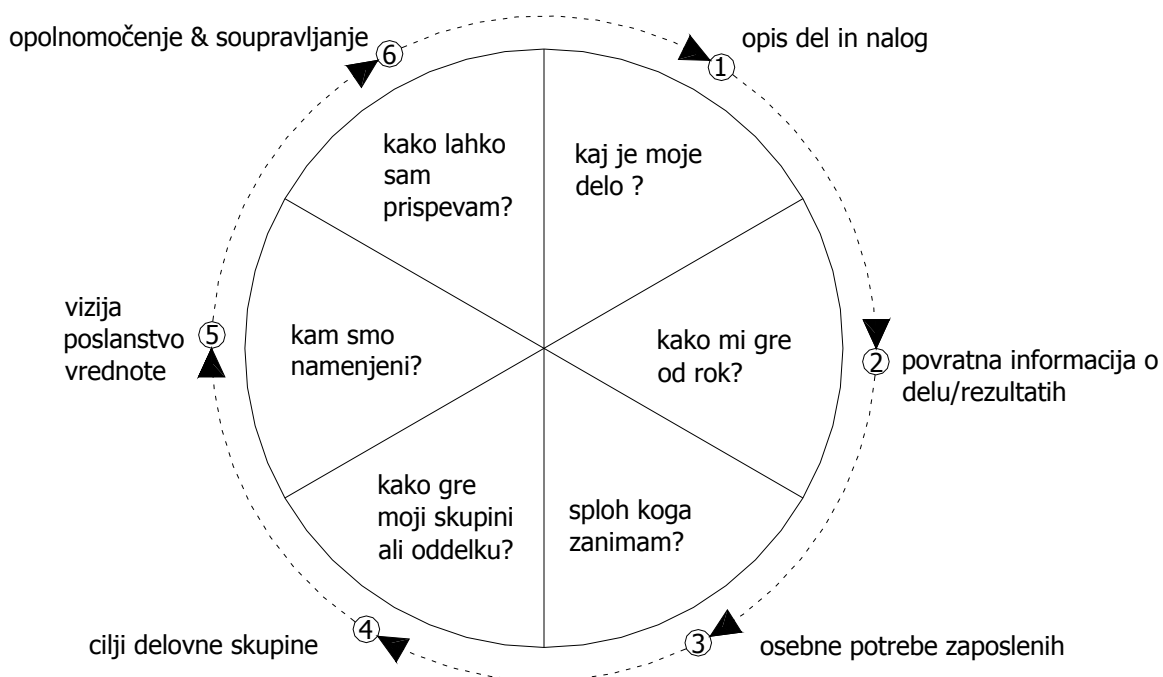
Nadaljnji cilj internega marketinga je **harmonizirati medsebojne odnose** (Snoj in Mumel, 1998: 16), kakor tudi **internomarketinške odnose**. Harmonizirati odnose razumem v smislu vzpostavljanja, vzdrževanja, ohranjanja internomarketinških in tudi osebnih odnosov.

Naslednji cilj internega marketinga, ki izhajajo iz prejšnjih dveh, so **privabiti, motivirati** (Groenross, 1991; Sfiligoj, 1999), **povečevati zadovoljstvo** (Lings, 1999: 452), **maksimizirati človekovo učinkovitost** ves čas trajanja zaposlitve (Thomson in Whitwell, 1993: 8) in **zadrževati** (Greene, Walls in Schrest, 1994: 8) dobre zaposlene, ki bodo pripravljene sprejeti temeljno usmeritev podjetja, kot svojo usmeritev in bodo na osnovi reciprocitete in vzajemne menjave notranjih vrednosti gradili odnos s podjetjem.

---

<sup>15</sup> Vizija, poslanstvo in vrednote imajo pomembno vlogo pri identifikaciji zaposlenih z njihovo organizacijo, pri njihovi motivaciji in »psihološki pogodbi« z organizacijo v kateri so zaposleni (Gruban, 1998: 613).

Shema 2.1: Uglasovanje osebnih in organizacijskih ciljev



(Vir: Gruban, Brane (1998): »Vizija poslovnih organizacija: Poslovni evangeliji, navigacijski simboli ali strateško izhodišče«. Teorija in praksa, 35, 4, str. 613)

Sklenemo lahko, da so neposredno cilji podjetja:

- ustvarjanje pozitivnega vzdušja,
- usklajevanje temeljne usmeritve podjetja s potrebami posameznih ciljnih skupin v notranjem okolju podjetja,
- harmoniziranje internomarketinških odnosov,
- motiviranje posamezne ciljne skupine notranjega okolja podjetja,
- povečevanje zadovoljstvo ciljnih skupin,
- maksimiziranje človekovih učinkovitosti,
- zadrževanje dobrih zaposlenih,
- upravljanje internih komunikacije<sup>16</sup> (Groenroos, 1990: 225) in
- soupravljanje zaposlenih.

<sup>16</sup> Groenroos v tem smislu govori, da je bistvo internega marketinga v upravljanju stališč in upravljanju komunikacij (Groenroos, 1990: 225).

Z doseganjem teh neposrednih ciljev internega marketinga skušamo doseči posredne cilje, kot so:

- izboljšanje storitev za zunanje odjemalce (Cahill, 1996: 6),
- čim hitreje in uspešnejše prilagajanje podjetja spremembam v okolju (Sfiligoj, 1999: 69),
- zviševanje ekonomskih in neekonomskih meril učinkovitosti (Sfiligoj, 1999: 69),
- ustvarjanja odličnih poslovnih rezultatov (Jančič, 1990: 182) in
- uspešno delovanje podjetja (Cahill, 1996; Snoj, Mumel, 1997).

Vse te cilje pa podjetje skuša doseči preko dejavnosti internega marketinga.

### **2.3.2. Dejavnosti internega marketinga**

Dejavnosti internega marketinga so odvisne od ciljev in strategij notranjega trženja. V nadaljevanju naštejemo nekatere dejavnosti. Za izvajanje katerekoli strategije internega marketinga je bistveno raziskovanje notranjega okolja podjetja.

#### **1. Raziskovanje**

Na osnovi raziskovanja pride podjetje do zaključkov, ki se navezujejo na potrebe, želje, interese, zahteve deležnikov, ki se nahajajo v notranjem okolju podjetja. Na osnovi teh ugotovitev pa lahko podjetje segmentira zaposlene, določi ciljne skupine internih trgov in z ustreznim delovanjem prispeva k dolgoročnemu odnosu, ki temelji na reciprociteti in hkratni menjavi notranjih vrednosti.

#### **2. Izobraževanje**

Na osnovi raziskovanja potreb posameznikov, ki delujejo v notranjem okolju podjetja, podjetje predlaga na katera izobraževanja bi poslalo posameznika. Odločitev za posamezno vrsto izobraževanja posameznika znotraj podjetja torej temelji uskladitvi potreb posameznika in podjetja.

#### **3. Razvoj**

Podjetje lahko ohranja internomarketinške odnose tudi tako, da nenehno skrbi za **razvoj posameznikov** s katerimi vstopa v internomarketinške odnose. Razvoj je tukaj razumljen kot razvijanje posameznikovih talentov in veščin. Tistih, ki so vezani na delo v podjetju in tudi

tistih, ki se ne navezujejo na delo. Tovrstni programi razvoja morajo posamezniku biti predstavljeni na primeren način. Različne strukture prikazovanja razvoja spretnosti veščin, so edini izhod za zadovoljitev posameznikovih potreb po razvoju njegovih veščin, spretnosti in talentov (Thomson 1993: 135).

#### **4. Skrb za varno prihodnost**

Skrb za varno prihodnost posameznikov, ki delujejo znotraj podjetja je, v sodobnem času nenehnih sprememb, eden izmed ključnih dejavnikov IM posameznega podjetja. Pri tem je bistveno, da vodji nenehno **obveščajo** posameznike kaj se dogaja s podjetjem, kaj se dogaja s panogo v kateri podjetje deluje, kakšen je položaj podjetja na trgu – pogosto in redno **komuniciranje** s posamezniki; **organiziranje izobraževanj** o tem, na kakšen način lahko zaposleni poskrbijo za svojo varno prihodnost, ipd.

#### **5. Skrb za razvoj kariere**

Skrb za **razvoj kariere** posameznika, ki deluje v notranjem okolju podjetja je naslednja stvar preko katere se ohranjajo internomarketinški odnosi. Treba jim je predstaviti kakšne so možnosti razvoja njihove kariere znotraj podjetja; upoštevati njihove želje in interese; narediti načrt in strategijo razvoja kariere posameznika.

#### **6. Ustrezno plačilo in bonitete**

Podjetje mora poskrbeti za ustrezno plačilo posameznikov. Pri tem pa je treba upoštevati učinkovitost in zavzetost posameznika, da uresničuje in zadovoljuje cilje in potrebe podjetja; upoštevati je treba tudi ali se posameznik trudi za ohranjanje internomarketinških odnosov.

#### **7. Interno komuniciranje**

Komunikacije so ključne za uspešnost internega marketinga (McDonald in Payne, 1997: 184), saj preko njih podjetje dosega svoje internomarketinške cilje - usklajuje potrebe posameznih ciljnih skupin, ki se nahajajo v notranjosti podjetja s temeljno usmeritvijo podjetja, itd.

Interno komuniciranje je sredstvo (Thomson, 1993: 137) preko katerega na eni strani interni odjemalci sporočajo svoja pričakovanja, zahteve (Lings, 1999: 452-453), želje (Thomson, 1993: 137) in potrebe (Groenroos, 1990: 230) podjetju in po drugi strani podjetje daje zaposlenim informacije (Groenroos, 1990: 234) o tem kaj od njih pričakuje.

V tem smislu lahko o internem komuniciranju govorimo kot o dvosmernem<sup>17</sup> (Cahill, 1996; Možina, 1995) procesu, ki teži k vzpostavljanju vzajemno koristnih odnosov med organizacijo in njenimi zaposlenimi.

Dvosmerno ali interaktivno<sup>18</sup> komuniciranje pomeni komuniciranje navzdol in komuniciranje navzgor<sup>19</sup>. Komuniciranje navzdol razumem kot prenos sporočil od tistih, ki so višje na hierarhični ravni (vodji, menedžerji) do tistih, ki so nižje na hierarhični ravni (ostali zaposleni) (Koontz in drugi, 1986: 452). Groenroos (1990: 233) v tem smislu omenja interno množično komuniciranje in informacijsko podporo s pomočjo katere podjetje svojim zaposlenim razloži nove strategije, cilje in način mišljenja.

Komuniciranje navzgor pa razumem kot prenos informacij od zaposlenih do njihovih vodij. Problem tovrstnega komuniciranja so po mnenju Koontza in drugih (1986: 425) vmesni zaposleni (med najvišjim vodstvom in najnižjimi zaposlenimi), ki izvajajo selekcijo nad informacijami in manj ugodnih informacij največkrat ne posredujejo vodstvu.

V zgoraj opisanih primerih gre za formalne oblike komuniciranja. Poleg teh pa avtorji (Gruban in drugi, 1997) opozarjajo še na neformalne, neorganizirane oblike komuniciranja – govornice, ki so prav tako, kot organizirane formalne komunikacije prisotne v vsaki organizaciji. Bistvena razlika med formalnim in neformalnim komuniciranjem je v tem, da slednje poteka po svoje in je zato onemogočeno nadzorovanje njegove vsebine in resničnosti (Gruban in drugi, 1997: 99), vendar vseeno pokažejo na probleme, ki jih imajo zaposleni. Zato mora vodstvo organizacije torej neformalne informacijske vire zaposlenih upoštevati in hkrati paziti na zadostno mero formalnih virov informacij, ki skrbijo za stalno obveščenost zaposlenih in sproti odstranjujejo nesporazume (Gruban in drugi, 1997: 99) ter tako skušajo z zaposlenimi vzpostaviti čim bolj pristen partnerski odnos (Jančič, 1998: 8) in doseči ostale zgoraj naveden cilje internega marketinga.

Sklenem lahko, da sta temeljni dejavnosti internega marketinga raziskovanje in interno komuniciranje. O teh dveh aktivnostih internega marketinga lahko govorimo tudi kot o sredstvih s pomočjo katerih podjetje uresničuje zastavljeno strategijo internega marketinga.

---

<sup>17</sup> Poleg dvosmernega komuniciranja, pri katerem sporočila potekajo od pošiljatelja k prejemniku in tudi nazaj, torej v obe smeri, Možina (1995: 59) loči še **enosmerno komuniciranje**, pri katerem sporočila potujejo le v eno smer od pošiljatelja k prejemniku. Tovrstno komuniciranje je sicer hitrejše, na videz enostavnejše in bolj urejeno, vendar je dvosmerno komuniciranje učinkovitejše in predstavlja pravo demokratično obliko komuniciranja (Možina, 1995: 60).

<sup>18</sup> Tako prenos informacij od najvišjih zaposlenih navzdol in možnost povratnega prenosa (od zaposlenih navzgor) informacij poimenuje Groenroos (1990: 223).

<sup>19</sup> Harrisonova (1995: 105) na tem mestu, poleg komuniciranja navzdol in navzgor, loči še **prečno komuniciranje**, ki ga razume kot 1. **horizontalno komuniciranje** (ki poteka med sodelavci znotraj enega oddelka, ali med sodelavci različnih oddelkov na istem hierarhičnem nivoju) in 2. **diagonalno komuniciranje** (ki poteka med zaposlenimi v oddelkih na različnih hierarhičnih nivojih).

Koncept in tudi proces internega marketinga pa lahko uporabljamo v različnih korpusih. Ena izmed možnosti, kjer ima interni marketing ključno vlogo, je veliko podjetje. V nadaljevanju predstavim koncept velikega podjetja.

### **3. VELIKO PODJETJE**

Podjetja so osnovno gibalno gospodarstva in napredka. Sodoben trend razvoja gre v smeri povečevanja števila manjših podjetij, na račun zmanjševanja števila velikih podjetij. Vendar kljub temu v slovenskem gospodarskem prostoru velika podjetja obstajajo in potrebujejo smeri, ideje in možnosti, da lahko uspešno delujejo.

Preden razložim koncept ter značilnosti, prednosti in slabosti velikega podjetja, opredelim kaj je to podjetje.

#### **3.1. PODJETJE**

Skozi zgodovino so različni akademiki in tudi praktiki na številne raznolike načine definirali pojem podjetje. Tako obstajajo številna razumevanja tega pojma. V nadaljevanju podam nekatera pojmovanja, ki razložijo, kaj je to podjetje in hkrati povedo kaj vse je treba upoštevati, ko razmišljamo o podjetju in njegovem delovanju.

V času industrijske revolucije so podjetja razumeli kot stroje, ki so jih ljudje ustvarili zato, da bi opravljala njihovo delo – torej je podjetje nadomestek za človeka v izvajanju njegovega dela. Tako mehanično razumljena podjetja so uresničevala samo potrebe njihovih lastnikov (ustvarjati dobiček). Zaposleni pa so bili razumljeni kot deli tega stroja, ki se jih lahko v vsakem trenutku zamenja (Ackoff, 1996: 359-360).

Mehaničnemu razumevanju podjetja je proti koncu dvajsetega stoletja (po koncu prve svetovne vojne) sledilo biološko razumevanje podjetja, ki podjetje opredeli kot organizem. Kot pravijo pripadniki organske šole, ki so razvili takšno razumevanje podjetja, ima vsak organizem potrebe. Z razumevanjem podjetja kot organizma se tako začnejo razmišljanja o tem, da podjetje ima potrebe. In med potrebami podjetja je na prvem mestu bila potreba po preživetju (Verčič, 2000: 4). Takšna opredelitev podjetja je tudi terjala nenehno skrb za zdravje in rast organizma, kot osnovni potrebi podjetja. Enako kot zdravje organizma pa je bilo pomembno tudi zdravje delavcev, ki so postali težko zamenljivi organi organizma (Ackoff, 1996: 360-363).

Biološko pojmovanje podjetja so začeli opuščati v času druge svetovne vojne. Takrat je vstopilo v veljavo razumevanje podjetja kot sistema, ki usklajuje mehanske in organske sestavine prejšnjih dveh podob v novo podobo za doseganje višjih ravni uspešnosti (kakovosti) dela (Verčič, 2000: 14). Podjetje kot sistem vključuje interese sistemov (interesi tistih, ki upravljajo) in interese človekovega dejavnika v teh sistemih (interesi zaposlenih) (Ackoff, 1996: 363).

Iz zgornjih razlag razberem, da je podjetje stvar ki jo po Hoskingu in Morleyu (v Verčič, 2000) opredeljuje pet trditev:

1. vsako podjetje ima članstvo in meje;
2. podjetje kot celota ima prednost pred svojimi sestavnimi deli;
3. podjetje ima enega ali več namenov obstoja;
4. podjetje ima strukturo, ki je formalno predpisana;
5. podjetje in okolica sta dve različni stvari (Verčič, 2000: 13).

Tovrstna opredelitev podjetja pa ima nekatere pomanjkljivosti. V sodobnem času nenehnih sprememb moramo pri razumevanju pojma podjetje vsekakor upoštevati, da podjetje ni stvar, ki bi imela vrednost sama zase, ampak nastopa v različnih **podobah** (Verčič, 2000: 13), ki jih imamo ljudje o posameznem podjetju.

V današnjem času nenehnih sprememb podjetje razumemo kot umišljeno pravno obliko, ki jo privzame gospodarska združba – ljudje v procesih izvajanja projektov v gospodarskem okolju (Verčič, 2000: 13).

Sodobno razumevanje narekuje naslednje opredelitve pojma podjetje:

#### 1) Podjetje - pravna oblika

Podjetje v slovenskem pravnem prostoru obravnava Zakon o gospodarskih družbah (Ur. list RS, št. 30/93, 29/94; v nadaljevanju ZGD). Po ZGD je podjetje gospodarska družba, obravnavana kot pravna oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost. ZGD podrobneje opredeljuje lastniške strukture in odnose znotraj posamezne pravne oblike podjetja.

Ločimo naslednje pravne oblike podjetij:

- **Privatna ali zasebna podjetja**, ki jih v okviru evropskega kontinentalnega prava delimo na:
  1. **Osebne družbe** (družbe z neomejeno odgovornostjo, komanditne družbe in tihe družbe) za katere je značilno združevanje nekaj fizičnih oseb zaradi trajnega skupnega pridobivanja dohodka, skupnega podjetništva in skupnega tveganja, ki z vsem svojim premoženjem odgovarjajo za obveznosti družbe in
  2. **Kapitalske družbe** (družbe z omejeno odgovornostjo, delniške družbe in komanditne delniške družbe). Med slednjimi je najpomembnejša delniška družba, ki ima kapital razdeljen na delnice in odgovarja za svoje obveznosti upnikom samo s svojim premoženjem, delničarji pa za obveznosti družbe do upnikov ne odgovarjajo. Družba z omejeno odgovornostjo pa je družba, kjer njeni družabniki



odgovarjajo samo posredno s kapitalom, ki so ga kot svoje kapitalske deleže vložili v takšno podjetje (Žnidaršič Krajnc, 1995: 32-33).

3. **Javna podjetja**, ki se pojavijo zaradi tržnih monopolov ali posebnega interesa države na posameznem področju. Cilji in motivi njihovega delovanja so maksimizacija družbene blaginje ter zadovoljevanje splošnih ali posebnih potreb (Žnidaršič Krajnc, 1995: 32).
4. **Mešana podjetja** – pa so tista, kjer je del kapitala zasebnega, del pa javnega.

Bistvo pravnega odločanja in registriranja oblike podjetja je v tem, da se ve ali vsaj nakaže **vrsto lastnine podjetja in kdo ima pravico upravljanja podjetja**, kar pa je pomembno za razumevanje pojma podjetje.

Zanimajo me zasebne – kapitalske družbe, ki jih bom v nadaljevanju poimenovala *podjetje*. Vsako *podjetje* ima lastnike, ki si želijo, da je podjetje uspešno. Uspešnost *podjetja* je iz pravnega vidika vezana na pridobitno dejavnost o čemer bomo govorili v ekonomski opredelitvi pojma podjetje.

Doseganje uspešnosti *podjetja* pa je v rokah uprave, ki mora za svoja dejanja odgovarjati lastnikom. V pravnem smislu torej vsako *podjetje* zastopajo njegovi lastniki in uprava.

Uspeh vsakega *podjetja* je vezan na pridobitno dejavnost o čemer govori ekonomska opredelitev pojma podjetje.

Podjetje iz ekonomskega vidika je osnovna celica družbenega gospodarstva z osnovnim ekonomskim ciljem, na osnovi danih družbenoekonomskih zakonitosti doseči čim večjo vrednost čistega rezultata (Žnidaršič Krajnc, 1995: 24).

Iz zgornje opredelitve je razvidno, da si mora podjetje, če želi biti uspešno, zastaviti osnovni ekonomski cilj. Doseganje zastavljenega osnovnega ekonomskega cilja pa je vezano na zakonitosti, ki veljajo v ekonomiji in družbi.

Ekonomska opredelitev podjetja se nanaša na pridobitno stran podjetja. Poleg pridobitnosti same pa je bistveno tudi, kako – s kakšno vrsto dejavnosti bo podjetje doseglo pridobitnost in s tem povezan uspeh podjetja.

## 2) Podjetje - izvajanje projektov

Podjetja se med seboj razlikujejo po vrsti projektov, ki jih izvajajo. Vsekakor pa je vrsta projektov odvisna od dejavnosti s katero se podjetje ukvarja. Po vrsti dejavnosti, ki jo izvajajo ločimo naslednje vrste podjetij:

- **Proizvodna podjetja** – za njih je značilno, da je predmet poslovanja proizvodnja in prodajanje proizvodov - materialnih dobrin, ki služijo osebni, skupni, splošni družbeni ali proizvodni porabi (Žnidrašič Krajnc, 1995: 33).
- **Storitvena podjetja** – predmet poslovanja storitvenih podjetij je opravljanje storitev. Med storitvena podjetja prištevamo podjetja za prevoz in zveze, gostinska podjetja, stanovanjsko-komunalna podjetja, vodnogospodarska podjetja, turistična podjetja, podjetja za nudenje tehničnih in poslovnih storitev, banke, hranilnice in zavarovalnice ter druga finančna podjetja (Žnidrašič Krajnc, 1995: 34).
- **Trgovska podjetja** – ki kupujejo blago zato, da bi ga prodajala. Ločimo trgovska podjetja, ki delujejo na veliko (t.i. grosisti) in trgovska podjetja, ki delujejo na malo (t.i. maloprodaja).

Od dejavnosti podjetja je torej odvisno, katere projekte bo podjetje izvajalo. Vrsta dejavnosti podjetja pa do določene mere narekuje tudi kako bo posamezno podjetje izvedlo določene delovne projekte, naloge in nenazadnje tudi procese.

### 3) Podjetje - proces

O podjetju lahko govorimo tudi kot o procesu (Verčič, 2000: 13) dela, ki pa ga je, če hočemo da bo podjetje uspešno, treba organizirati. Če pa hočemo organizirati proces dela, moramo v bistvu **organizirati** tisto, kar izvaja procese dela – torej ljudi.

#### **3a) Organizacijska opredelitev**

Organizacije obstajajo odkar obstaja družba. Obstajajo različne vrste organizacij (Kavčič, 1991: 7-26). Glede na cilje članov določene organizacije loči:

- **delovne organizacije** (podjetja);
- **družbeno – politične organizacije** (stranke, interesne skupine);
- **društvene organizacije** (društva).

Podjetje je torej ena izmed možnih oblik organizacije, in sicer delovna organizacija, v kateri njeni člani proizvajajo družbeno potrebne proizvode, s katerimi pridobivajo sredstva za zadovoljevanje materialnih dobrin. Vsekakor pa je treba člane - ljudi v podjetju organizirati v določeno strukturo.

#### **3b) Organizacijska struktura**

Obstajajo številne in različne opredelitve organizacijske strukture. Lipičnik (1998: 52) kot osnovne prvine opredeljevanja organizacijske strukture izpostavlja **naloge**, **nosilce nalog** in **njihova medsebojna razmerja**. Po njegovem je pomembno, da je podjetje strukturirano tako,

da se lahko nosilci nalog (ljudje) v podjetju hitro prilagajajo spremembam, ki se dogajajo v okolju ter tako prispevajo k uspešnosti podjetja.

Glede na **strukturo notranjih odnosov** pa ločimo tudi:

- **Centralizirane in decentralizirane organizacije** – v prvih večino odločitev sprejema majhna skupina ljudi na vrhu podjetja. Ljudje na nižjih organizacijskih ravneh pri odločanju nimajo nobene besede, odločitve le izvajajo. Decentralizirane organizacije pa dopuščajo, da se ljudje odločajo na nižjih organizacijskih nivojih in te svoje odločitve izvajajo (Lipičnik, 1999: 15).
- **Demokratske in avtokratske organizacije** – pri slednjih je oblast koncentrirana na vrhu organizacijske ravni v eni osebi ali majhni skupini ljudi. Za demokratske organizacije pa je značilno, da se oblast razširja na vse, ki so v organizacijo vključeni (Lipičnik, 1999: 15).
- **Visoke in nizke organizacije** – vsaka organizacija ima v svoji sestavi večje ali manjše število organizacijskih ravni. **Prvo organizacijsko raven** predstavlja **najvišje vodstvo**, **drugo raven** predstavljajo **člani**, lahko tudi sami vodji, ki so prvim podrejeni. Organizacijske ravni se tako širijo vse do **končnega izvajalca**, kjer gre za **najnižjo organizacijsko raven** (Lipičnik, 1999: 15).

#### 4) Podjetje – ljudje

Podjetje vsekakor so ljudje. Opredelevanje ljudi, ki tvorijo podjetje je zelo veliko, kakor je tudi obravnavanje ljudi v podjetjih veliko. Tako jih opredeljujejo kot delavce, kadre, delojemalce, človeške vire, potencial, konkurenčno prednost, itd. Odvisno pač od perspektive iz katere se gleda na njih.

Bistveno je, da so (ne glede na to kako jih poimenujemo in obravnavamo) **ljudje**, ki s svojimi možgani in potenciali lahko ustvarjajo, še neustvarjeno, rešujejo probleme, na način kot še niso bili rešeni in sprejemajo razumne odločitve. Tako razumljeni ljudje v podjetju predstavljajo ključno konkurenčno prednost, ki vodi v uspešnost podjetja.

Kljub temu, da so ljudje - zaposleni, že od začetka nastajanja podjetij, fundamentalni dejavnik njihovega obstoja in najpomembnejša prvina poslovnega procesa brez katerih si ni mogoče zamisliti delovanja posameznega podjetja (Milost, 1995: 243), njihova vloga skozi zgodovino ni bila vedno tako razumljena in priznana.

V času, ko so podjetja bila razumljena kot stroji, so lastniki podjetij svoje zaposlene razumeli in obravnavali kot zamenljive strojne dele, ki jih je preprosto nadomestiti. Zaposleni v tistem času so bili nizko izobraženi in so imeli nizka osebna pričakovanja. Zaradi brezposelnosti, ki

je pomenila revščino, so bili ljudje pripravljene delati v kakršnihkoli pogojih, za kakršnokoli plačilo. Kar pomeni, da so delodajalci lahko zaposlene prisilili, da so delali v nemogočih razmerah (Ackoff, 1996: 360).

Ko se je mehanično razumevanje podjetja, v devetnajstem stoletju, začelo umikati biološkemu, zaposleni niso bili več zamenljivi strojni deli, ampak so postali neke vrste težko nadomestljivi organi organizma (Ackoff, 1996: 361). Vzrokov za takšno razumevanje zaposlenih je več:

- Zaposleni postajajo vedno bolj izobraženi – v tem času je dostop do izobrazbe postajal čedalje lažji.
- Vedno bolj zapleteni delovni stroji – ki zahtevajo kvalificiranega zaposlenega in, ko le-ta obvlada upravljanje posameznega stroja, ga je, zaradi stroškov, smiselno čim dlje zadržati
- Sindikati, ki zastopajo zaposlene so v tem času postajali vse močnejši – zaradi tovrstnih pritiskov so se vlade resneje začele ukvarjati z razmerami zaposlenih in ščititi njihove interese (Ackoff, 1996: 362).

V tem času že lahko zasledimo neke vrste segmentacijo med zaposlenimi. Gre za ločitev na menedžment, ki naj bi po biološkem razumevanju podjetja predstavljal možgane in delovno silo, ki naj bi predstavljala mišice. Ti dve skupini zaposlenih pa naj bi si, tako razumljeni, bili v opoziciji (Ackoff, 1996: 362).

V času druge svetovne vojne, ko se je biološko pojmovanje podjetja začelo opuščati, je bil velik del zaposlenih (moških) vpoklican v vojsko. Tako so jih zamenjali ženske, otroci, invalidi in starejši ljudje, pri katerih so bili interesi in potrebe zelo izrazite. Celo tako zelo, da so jih podjetja morala upoštevati, če so hotela doseči določeno stopnjo storilnosti. Po vojni je želja zaposlenih po izobraževanju nenehno naraščala. Tako so podjetja, v želji, da maksimalno izrabijo zmožnosti zaposlenih, vedno več vlagala v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Le-ti so v tem času začeli pričakovati, da bodo podjetja, v katerih so delali, upoštevala njihove interese. Ker se to ni zgodilo, je v petdesetih in šestdesetih letih prejšnjega stoletja, prihajalo do različnih protestov, gibanj in demonstracij (Ackoff, 1996: 362).

Opazimo lahko, da so zaposleni bili, skozi zgodovinski razvoj, različno razumljeni, zaradi številnih zgodovinskih dogodkov in nenazadnje tudi zaradi različnega razumevanja pojma podjetje. Vidimo lahko, da so najprej zaposleni bili razumljeni kot nadomestljivi strojni deli, ki so zaradi najemnega delovnega odnosa popolnoma izgubili svojo lastno voljo in subjektivnost, zaradi podrejanja volji drugega (Florjančič in Vukovič, 1998: 22), nato so

zaradi izobraženosti in kvalificiranosti, postali nenadomestljivi in nenazadnje so celo izražali težnje po upoštevanju njihovih interesov in potreb iz strani podjetij. Reševanja te problematike so se nato, v našem družbenem in ekonomskem prostoru, lotili s socialističnimi odnosi, ki so skušali delavca postaviti za sestavni del skupnega družbenega dela (Florjančič in Vukovič, 1998: 22), vendar tudi ta poskus ni uspel.

Takšno je torej bilo razumevanje zaposlenih, njihovega delovanja in ravnanja skozi zgodovino. Danes, v sodobnem tržnem gospodarstvu pa se položaj, vloga in predvsem razumevanje zaposlenih spreminja. Temelj preživetja v konkurenčni borbi postaja **znanje**, kar pomeni premik od fizičnega dela k umskemu delu (Rozman, 1989: 23-25), s tem pa se spreminja tudi položaj in razumevanje zaposlenih. Razliko med tradicionalno in novo delovno silo prikazuje tudi naslednja tabela 3.1.

**Tabela 3.1: Razlike med tradicionalno in novo delovno silo**

<b>Tradicionalni delavci</b>	<b>Nova delovna sila</b>
Lojalnost organizacij	Lojalnost sebi, svojim projektom in timom
Iščejo službeno in življenjsko stabilnost	Iščejo spremembe in akcijo
Srednja stopnja zaupanja	Nizka stopnja zaupanja
Tukaj delajo za čas celotnega življenja	Pričakovati, da bodo ostali kratek čas
Osredotočajo se na plačo in provizijo	Osredotočajo se na osebno rast, priložnost, denar
Želijo uravnoteženo življenje	Zahtevajo uravnoteženo življenje
Nezaupljivi do sprememb	Zadovoljni s spremembami
Prilagajanje novim tehnologijam	Uporabljajo nove tehnologije kot del sebe
Delajo dolge ure	Cenjeni glede na rezultate, ne glede na čas
Verjamejo, da uprava najboljše ve	Hočejo, da uprava to dokaže
Moto: trdo delaj in postani uspešen	Moto: trdo delaj in postani bogat

*(Vir: Kinsey, Goman (2000): The Human Side Of High-Tech; Lessons From The Tehnology Frontier. John Wiley & Sons, New York)*

Novo razumevanje zaposlenih, ki temelji na znanju in sposobnostih, zagovarja tudi Drucker, ki pravi, da nobena izmed postavk o zaposlenih iz prejšnjega stoletja ne zdrži trezne presoje. Ugotavlja, da je vse manj zaposlenih v podrejenem položaju. To pa zato, ker je vse več takih zaposlenih, ki so »umski delavci«, ki pa ne morejo biti obravnavani kot podrejeni, ampak kot partnerji (Drucker, 2001: 27-30).

#### 5) Podjetje – podoba delujoča v okolju

Sodobne marketinške in komunikološke teorije razumevanje podjetja opredeljujejo v odnosu do okolja. Dogajanja in spremembe v okolju so eden izmed ključnih dejavnikov razumevanja in opredelitve posameznega podjetja. Podjetja nenehno raziskujejo, se prilagajajo, odzivajo in vse svoje delovanje usmerjajo skladno s spremembami v okolici. Hkrati pa s svojim delovanjem vplivajo na dinamičnost okolja v katerem se nahajajo.

#### **Trženjska opredelitev podjetja**

Eden izmed predstavnikov trženjske teorije, Kotler, trženje razume kot *družbeni in upravljalni proces, s katerim posamezniki ali skupine dosegajo, kar želijo in potrebujejo z ustvarjanjem in menjavo izdelkov in vrednosti z drugimi* (Kotler, 1998: 3).

Bistvo odnosa med okoljem in podjetjem je torej menjava, preko katere se zadovoljijo tako potrebe podjetja, kot tudi potrebe in želje okolja. Trženjska teorija podjetje razume kot eno stran, ki vstopa v procese menjave z drugo stranjo (okoljem), zato da bi zadovoljilo lastne potrebe ter potrebe in želje okolja.

Podjetje preko procesov menjave pa ne deluje v praznem okolju (Ackoff, 1996: 30), ampak je okolje podjetja zelo heterogeno, celo tako, da lahko govorimo o različnih skupinah udeležencev okolja, ki vstopajo v diadni proces menjave s podjetjem. V grobem ločimo mikro in makro okolje podjetja

Makro okolje podjetja sestavljajo: demografsko, gospodarsko, fizično, tehnološko, politično pravno, in družbeno kulturno okolje. Mikro okolje podjetja pa sestavljajo: podjetje (družba), dobavitelji, posredniki na trgu, kupci, konkurenti, in različne javnosti (Sfiligoj, 1999: 57). Kotler (1998: 53) kot javnosti razume: finančna, medijska, državna, akcija državljanov, lokalna, širša (splošna) in interna. Javnosti lahko razvrščamo po različnih merilih in kategorijah.

Poleg mikro in makro okolja podjetja, pa Sfiligojeva (1999: 16) ločuje tudi zunanje in notranje okolje podjetja. Slednje bo predmet podrobnejše obravnave v nadaljevanju naloge. Zdaj pa si podrobneje pogledjmo opredelitev, prednosti in slabosti ter razloge za uspešnost velikega podjetja.

### 3.2. ZNAČILNOSTI VELIKEGA PODJETJA

Zgoraj ugotovim, da je podjetje umišljena pravna oblika, ki jo privzame gospodarska združba – ljudje v procesih izvajanja projektov v gospodarskem okolju (Verčič, 2000: 13).

Za nekatere procese izvajanja projektov je potrebno večje število ljudi, kar pomeni tudi višje prihodke in višje vrednosti aktive ter specifičen in kompleksnejši način obravnavanja, opredeljevanja, razumevanja in nenazadnje tudi upravljanja.

Na podlagi števila zaposlenih, prihodkov in poprečne vrednosti aktive po letnih računovodskih izkazih v zadnjem poslovnem letu razvrščamo podjetja na majhna, srednja in velika.

- Za **majhno podjetje** velja tisto, ki izpolnjuje dve izmed naslednjih meril: (1) da poprečno število zaposlenih ne presega 50, (2) da so letni prihodki manjši od 200.000.000 tolarjev in (3) da poprečna vrednost aktive na začetku in na koncu poslovnega leta ne presega 100.000.000 tolarjev (Žnidaršič Krajnc, 1995: 30).
- Za **srednje podjetje** velja tisto, ki ga ni mogoče uvrstiti med mala, izpolnjuje pa najmanj dve od naslednjih meril: (1) da poprečno število zaposlenih ne presega 250, (2) da so letni prihodki manjši od 800.000.000 tolarjev, (3) da poprečna vrednost aktive na začetku in na koncu poslovnega leta ne presega 400.000.000 tolarjev (Žnidaršič Krajnc, 1995: 30).
- Za **veliko** se šteje **podjetje**, ki presega dve merili iz prejšnjega odstavka. V vsakem primeru pa se za velika podjetja štejejo: (1) banke, (2) zavarovalne agencije in (3) povezane družbe iz 460. člena ZGD, ki so po 60. členu ZGD dolžne predložiti konsolidirane letne izkaze (Žnidaršič Krajnc, 1995: 30).

Velika, srednja in mala podjetja obstajajo v vseh družbah, se med seboj po marsičem razlikuje, imajo različne značilnosti ter številne prednosti in slabosti. V nadaljevanju podajam (glej tabelo 3.2) prednosti in slabosti velikih in malih podjetij.

Tabela 3.2: Prednosti in slabosti malih in velikih podjetij

področja	MAJHNA PODJETJA	VELIKA PODJETJA
marketing	Sposobnost hitrega reagiranja na spreminjajoče se zahteve trga (tržni nastopi v tujini znajo biti dragi)	Vsestranske distribucijske in servisne zmogljivosti. Visoka stopnja tržne moči z obstoječimi izdelki.
upravljanje	Odsotnost birokracije. Dinamični, podjetni menedžerji hitro reagirajo na nove priložnosti in so pripravljeni prevzeti riziko.	Profesionalni menedžerji so sposobni nadzirati kompleksne organizacije in uvajati strategije (lahko trpijo za preveliko birokracijo. Pogosto kontrolirajo računovodje, ki odklanjajo riziko. Menedžerji lahko postanejo »administratorji«, ki jim manjka dinamizma glede novih priložnosti).
notranje komunikacije	Učinkovite in neformalne komunikacijske mreže. Omogočajo hitre odzive na reševanje notranjih problemov; zagotavljajo sposobnost za hitro prilagajanje spremembam v okolju	Notranje komunikacije so pogosto okorne, kar lahko vodi v počasno reagiranje na zunanje odzive in priložnosti.
kvalificirana tehnična delovna sila	(Pogosto primanjkuje primernih tehničnih specialistov. Pogosto niso sposobni dovolj podpreti formalnih razvojno-raziskovalnih naporov.)	Sposobnost, da pritegnejo visoko izobražene tehnične specialiste. Lahko podpirajo ustanavljanje velikih razvojno-raziskovalnih laboratorijev.
zunanje komunikacije	(Pogosto primanjkuje časa ali virov za identifikacijo in rabo zunanjih virov znanstvenih in tehnoloških ekspertiz).	Sposobni »priključiti« se na zunanje vire znanstvenih in tehnoloških ekspertiz. Lahko si privoščijo informacijski in knjižničarski servis. Lahko se pogodbeno navežejo na specialistične raziskovalno-razvojne centre. Lahko kupijo pomembne tehnične informacije in tehnologijo.
finance	(lahko se spopadajo z velikimi težavami pri privabljanju kapitala, zlasti rizičnega. Inovacije so nesorazmerno velik finančni riziko po portfelju projektov).	Sposobni izposojati si na trgu kapitala. Sposobni razprostrti riziko po portfelju projektov. Bolj sposobni financirati diverzifikacijo v nove tehnologije in nove trge.
ekonomika	(Na nekaterih področjih tvori ekonomika	Sposobnost doseganja ekonomike



obsega in sistemski pristop	obsega pomembno vstopno oviro za majhna podjetja. Nesposobnost ponuditi integralne proizvodne linije ali sisteme).	obsega v raziskavah in razvoju, proizvodnji in marketingu. Sposobnost ponujati paleto komplementarnih izdelkov. Sposobnost potegovati se za ključne projekte.
rast	(Lahko se spopadajo s težavami pri pridobivanju zunanjega kapitala, potrebnega za hitro rast. Podjetni menedžerji so včasih nesposobni obvladovati naraščajočo kompleksnost organizacije.)	Sposobni financirati ekspanzijo proizvodne baze. Sposobni financirati rast skozi diverzifikacijo in akvizicijo.
patent	(Lahko se spopadajo s problemi obvladovanja patentnega sistema. Ne morejo si privoščiti časa ali stroškov, ki jih zajema patentni proces.)	Sposobni so zaposliti patentne specialiste. Lahko si privoščijo pravičnejše zaščito pred kršenjem patentnih pravic.
uradni predpisi	(Pogosto ne morejo obvladovati kompleksnosti predpisov. »Stroški predpisov« na enoto so za majhna podjetja pogosto visoki.)	Sposobni financirati pravne servise, da bi obvladovali kompleksne zahteve uradnih predpisov. Lahko razpršijo »stroške predpisov«. Lahko financirajo raziskave in razvoj, potrebne za izkoriščanje predpisov.

Opomba: Besedilo v oklepaju pomeni področje potencialnih slabosti

(Vir: Rebernik, Miroslav (1997): *Ekonomika podjetja*. Gospodarski vestnik, Ljubljana)

### 3.2.1. Prednosti velikega podjetja

Kot prednosti velikega podjetja različni avtorji (Rebernik, 1997; Žnidrašič Krajnc, 1995) navajajo naslednje stvari:

- možnosti koncentracije vodstvenega in strokovnega kadra;
- možnost pridobivanja mladih perspektivnih kadrov;
- manjša tveganja pri poslovanju;
- uspešnejše zagotavljanje potrebnih sredstev;
- visoka tržna moč.

### **3.2.2. Slabosti velikega podjetja**

Bistvene pomanjkljivosti velikih podjetij pa isti avtorji (Rebernik, 1997; Žnidrašič Krajnc, 1995) vidijo v problemih povezanih s:

- koordinacijo,
- komunikacijo,
- nadzorom,
- moralo kolektiva,
- pripadnostjo in
- fleksibilnostjo.

Osnovna problematika velikih podjetij je torej vezana na notranje okolje velikega podjetja, ki se zaradi svoje heterogenosti in iz tega izhajajoče okornosti težko prilagaja dinamičnemu zunanjemu okolju.

### **3.3. NOTRANJE OKOLJE VELIKEGA PODJETJA**

Notranje okolje podjetja predstavljajo vsi viri, ki se nahajajo v notranjosti podjetja. Eden najpomembnejših virov vsakega podjetja je, kot smo ugotovili že zgoraj, človek, ki s svojimi možgani in potenciali lahko ustvarja, še neustvarjeno, rešuje probleme, na način kot še niso bili rešeni.

V velikem podjetju je notranje okolje sestavljeno iz velikega števila človeških virov in potencialov, ki imajo vsak svoje značilnosti, potrebe, stališča, način mišljenja, vedenja, delovanja, itd. Takšna kompleksnost notranjega okolja velikega podjetja me privede do razmišljanja o tem, da verjetno obstajajo številni problemi glede notranje integracije in konsenza o določenih pomembnih stvareh. Vse to pa je vsekakor že stvar skupnosti in kulture velike organizacije.

V notranjem okolju velikega podjetja se tvori kompleksna in organizirana skupina ljudi, ki jih povezujejo določene skupne potrebe in cilji. Takšno skupnost nekateri avtorji (glej Jančič, 1998) imenujejo organizacijska skupnost.

Organizacijska skupnost po Jančičevem mnenju (1998: 5) predstavlja poseben način delovanja organizacije z novimi pravili ustroja in delovanja. Cilj organizacijske skupnosti je dobrobit sistema in ne dobiček za lastnike (Jančič, 1998: 6). Iz te predpostavke izhaja dejstvo,

da odnos med podjetjem in deležniki, ki se nahajajo v notranjem okolju podjetja temelji na odgovornosti, zaupanju, samokontroli, recipročnosti in demokraciji.

Vse te značilnosti organizacijske skupnosti pa, kot smo navedli že zgoraj, predstavljajo pomanjkljivosti velikega podjetja. Zato je nujno, da veliko podjetje sproti rešuje problematiko, ki nastaja v njegovem notranjem okolju in je temelj delovanja organizacijske skupnosti in razvoja organizacijske kulture.

Tako kot, vsako skupino, tudi organizacijsko skupnost velikega podjetja, tvori fizična bližina njenih članov, skupna usoda, skupno delovno izkustvo, skupna etična osnova, skupno učenje, itd. (Andolšek, 1995: 66-67). Kar vodi v to, da ima skupina skupne obrazce mišljenja, prepričanja, čustva in vrednote, ki predstavljajo skupinsko identiteto. Šele skupinska identiteta in rast skupine skozi čas vodita v razvoj in oblikovanje organizacijske kulture (Andolšek, 1995: 67).

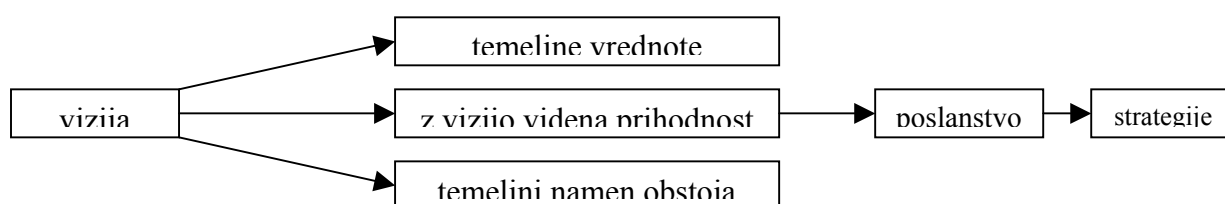
Organizacijska kultura rešuje glavne probleme preživetja skupine, njenega prilagajanja na zunanje okolje in probleme notranje integracije (Andolšek, 1995: 66). Je torej skupek dosežkov organizacije in vsebuje akumulirano znanje, vrednote, prepričanja, norme, ideje in navade zaposlenih v organizaciji (Snoj, 1997: 20).

Vsekakor je stvar notranjega okolja velikega podjetja v tem, da jasno pove kaj je temeljni razlog njegovega obstoja. Kar pa lahko podjetje stori tako, da definira temeljno usmeritev podjetja - jasno izrazi kaj je njegova vizija, katere so njegove temeljne vrednote, kaj je osnovni namen njegovega obstoja, kakšno je njegovo poslanstvo, cilji, strategije, taktike, ipd.

### **3.4. TEMELJNA USMERITEV VELIKEGA PODJETJA**

Osnovna usmeritev podjetja daje vedeti zakaj podjetje sploh obstaja, tj. kakšen je njegov cilj in namen in na kakšnih temeljih se ga namerava doseči (Vila, 2000: 121). Vse to prikazuje naslednja shema 3.1:

Shema 3.1: Temeljna usmeritev podjetja



*(Vir: Vila, Antun (2000): Organizacija v postmoderni družbi. Moderna organizacija, Kranj)*

Iz sheme lahko razberemo, da se temeljna usmeritev podjetja prične z vizijo. Vizija je nespecifična, usmerjujoča in motivacijska misel vodnica za celotno organizacijo (Higgins, v Vila, 2000: 122). Gre torej za določen pogled v prihodnost, ki pove kam gre podjetje. Jasno definirana smer gibanja velikega podjetja je zaradi kompleksnosti notranjega okolja temelj uspešnosti. Poleg vizije mora temeljna usmeritev vsebovati še:

- 1) **Temeljne vrednote podjetja** so vodilna načela in nimajo časovnih omejitev. Gre za vrednote, odnose in ideologije (Gruban, 1998: 616), ki so vgrajene v samih ljudeh in so ustvarjene po njihovi meri in oblikujejo vedenje (Gruban, 1998: 616). Vsako podjetje samo zase, neodvisno od zunanjega okolja definira, kaj so njegove temeljne vrednote (Vila, 2000: 125-127), ki opredeljujejo dejanja in vedenje posameznikov in s tem celotnega podjetja (Gruban, 1998: 616).
- 2) **Temeljni namen obstoja**, drugi del vizije, je razlog zakaj podjetje sploh obstaja. Gre za neko idealistično motivacijo, zakaj opravljamo določeno delo.
- 3) **Videno ali zamišljeno prihodnost** – gre za neke posebne (vizionarske) cilje, ki jih nekdo veleva sam sebi in navdihuje druge, da mu sledijo. Ko se določen vizionarski cilj doseže je nujno, da se definira nov (Vila, 2000: 129). Gre za videnje kje bi naj podjetje bilo jutri (Gruban, 1998: 616).
- 4) **Poslanstvo (misija) podjetja** – vsebuje vse kar je zgoraj navedeno – namen obstoja, vero, vrednote in hkrati govori prihodnji usmerjenosti podjetja in njegovih osnovnih ciljih (Vila, 2000: 121-133).
- 5) **Strategija** – koordinirana, upravljana aktivnost, ki pojasnjuje kako bomo uresničili svojo vizijo (Gruban, 1998: 616).

Osnovne usmeritve podjetja se ne oblikuje ali išče v zunanjem okolju, ampak se jo mora najti v notranjem okolju. V velikih podjetjih je, zaradi kompleksnosti in raznolikosti notranjega okolja, zato dobra osnovna usmeritev temelj poslovanja, v katerega se verjame in, ki združuje ljudi (Vila, 2000: 121-122).

Le odlično zasnovana osnovna usmeritev podjetja lahko heterogeno skupino v notranjem okolju podjetja privede do tega, da uspešno deluje in zadovoljuje svoje potrebe in potrebe podjetja.

### 3.5. USPEŠNOST VELIKEGA PODJETJA

Uspešnost je definirana kot rezultat v primerjavi s ciljem (Lipičnik, 1998: 420). Kar pomeni, da je uspeh podjetja vezan na cilje, ki si jih zastavi in rezultat, ki ga doseže pri doseganju zastavljenih ciljev.

O ciljeh lahko govorimo kot o želenih prihodnjih stanjih, ki si jih podjetje prizadeva doseči (Lipičnik, 1998: 400). Če pa podjetje želi videti v prihodnost, mora obvladovati samo sebe in svoje okolje (Belak, 1991: 21). Torej je uspešnost podjetja odvisna tako zunanega, kot tudi notranjega okolja podjetja.

Reševanje problematike obvladovanja heterogenega notranjega okolja velikega podjetja, je torej ključno za uspeh takega podjetja.

O obvladovanju notranjega okolja podjetja, kot o komponenti, ki vpliva na uspešnost velikega podjetja govori tudi Ashekenes (v Vila, 2000: 65), ki definira nove faktorje uspeha podjetja in jih primerja s starimi, kar prikazuje naslednja tabela 3.3:

Tabela 3.3: Premik faktorjev organizacijskega uspeha s pripadajočimi kriteriji

Stari faktorji uspeha	Novi faktorji uspeha
<b>Velikost</b> – večja ko je bila družba, lažje je proizvajala določeno blago in ponujala storitve; bila je finančno močnejša in je lažje prihajala do kreditov	<b>Hitrost</b> – v vsem, kar se dela. Hitre storitve, ponujene kupcem, hitro lansirana noviteta, To velika podjetja težje izpeljejo, ker je organizacija toga.
<b>Jasnost vlog</b> – vsakomur je bil jasno dodeljen položaj, opisane naloge in pripadajoča avtoriteta.	<b>Fleksibilnost</b> – ljudje izvajajo več del. Naklonjenost učenju novih veščin. Kreativne in <i>ad hoc</i> skupine
<b>Specializacija</b> – z delitvijo dela so ustvarjene specialne funkcije in službe, v njih pa se nahajajo specialisti za posamezne naloge	<b>Integracija</b> – grupiranje nalog, ozko horizontalno sodelovanje na vseh področjih, formiranje enotnih procesov z več timi
<b>Kontrola</b> – da bi vse to skupaj uspešno funkcioniralo, je bila organizacija primorana formirati razne kontrolne mehanizme. Tako je kontrola postala ena od pomembnih vlog managementa.	<b>Inovacija</b> – kontinuirani iskanje novega, drugačnega, še nezamišljenega. Zahteva se kreativnost. Izobraženi ljudje, usposobljeni in pooblašeni za delovanje in akcije brez posebnih kontrol.

(Vir: Vila, Antun (2000): *Organizacija v postmoderni družbi. Moderna organizacija, Kranj*)

Ashekenes ugotavlja, da velikost ni več temeljni faktor uspešnosti podjetja. Prej je veljalo, da večje kot je podjetje, lažje proizvaja določeno blago in ponuja storitve. Veliko podjetje je bilo finančno močnejše in je lažje prihajalo do kreditov. V današnjem času nenehnih sprememb, pa je eden izmed faktorjev uspeha hitrost s katero se podjetje prilagaja na spremembe, ki se dogajajo v njegovem okolju. Zaradi specifičnosti notranjega okolja je veliko podjetje togo, kar pomeni, da se velika podjetja težje hitro odzivajo na dinamiko okolja (Vila, 2000: 65).

Vila (2000: 67-68) zato predlaga, da naj bodo velika podjetja istočasno majhna in velika. Kar pomeni, da se naj notranje okolje velikih podjetij organizacijsko razdeli na manjše podenote. Te podenote naj imajo svojega vodjo, ki opravlja dolžnosti in funkcije direktorja podjetja. Vodji teh podenot morajo biti dobro vodeni in to zahteva veliko napora izvršilnega direktorja celotnega velikega podjetja.

To je ena stvar, ki vodi k uspešnosti velikih podjetij v sodobnem času dinamičnih in hitrih sprememb v okolju podjetja. Druga stvar pa je ta, da podjetje zna pravočasno definirati in učinkovito zadovoljiti potrebe svojega okolja (Belak, 1991: 21) – tako zunanjega, kot tudi notranjega.

Vsekakor se moramo zavedati, da je v veliko podjetje z velikim številom posameznikov v notranjem okolju nujno potrebno vpeljati strategijo in mehanizme internega marketinga. Ena izmed najpomembnejših vlog internega marketinga v velikem podjetju je vsekakor ta, da skrbi za uspešnost podjetja in izvajanje njegovega eksternega marketinga. Podrobneje o tem pa v nadaljevanju.

## 4. INTERNI MARKETING V VELIKEM PODJETJU

### 4.1. INTEGRACIJA PARADIGEM INTERNEGA MARKETINGA V VELIKEM PODJETJU

Velika podjetja imajo težave, ki izhajajo iz heterogenega notranjega okolja. Rešitev teh težav velikega podjetja vidim v vpeljavi integriranega koncepta internega marketinga. Čeprav nekateri avtorji (npr.: Jančič, 1997a) menijo, da je za velika podjetja primernejši konvencionalen pristop internega marketinga, menim, da je tudi v velikih podjetjih potrebno vzpostavljati internomarketinške odnose.

Med elemente menjalnega razmerja v internomarketinškem odnosu med ciljno skupino zaposlenih in velikim podjetjem prištevam:

- (1) usmeritev k potrebam ciljne skupine zaposlenih in
- (2) usmeritev k potrebam velikega podjetja.

Pri tem menim, da je treba iz:

- konvencionalne paradigme internega marketinga s pomočjo strategije ciljnega trga (glej str.: 12) in upoštevajoč predlog, da naj bodo velika podjetja hkrati majhna zaradi hitrosti prilagajanja na dinamično zunanje okolje, izbrati majhno **ozko segmentirano ciljno skupino**, ki se nahaja v notranjem okolju velikega podjetja; raziskati potrebe te ciljne skupine in jih zadovoljiti ter s tem že začeti
- z novejšim konceptom internega marketinga in pričeti vzpostavljata in graditi internomarketinški odnos (glej str.: 14,15) znotraj posameznega mikrosegmenta, z upoštevanjem temeljne usmeritve velikega podjetja tudi s pomočjo dejavnosti internega marketinga, ki jih lahko izberemo
- s konvencionalno strategijo internomarketinškega spleta (glej str.: 13), kjer ima posebno vlogo interno komuniciranje (glej str.: 19-20).
- Iz vidika sodobne paradigme internega marketinga skrbeti za razvoj, gradnjo in rast internomarketinških odnosov (glej str.: 15).

Iz vidika internega marketinga lahko o notranjem okolju velikega podjetja govorimo kot o *veliki in raznoliki zbirki posameznikov – notranjih strank* (Thomson 1993: 130) – internih deležnikov, ki ga je treba v velikem podjetju ozko segmentirati na ciljne skupine.

Thomson loči štiri segmente, ki delujejo v notranjem okolju podjetja :

- **posamezniki,**
- **timi,**
- **menedžerji in**
- **vodji.**

### **POSAMEZNIKI**

Bistvo internega marketinga je v drugačnem gledanju in razumevanju posameznikov, ki tvorijo notranje okolje podjetja. Vsak posameznik v velikem podjetju je iz vidika IM razumljen kot skupek karakteristik, ki jih podjetje potrebuje za uresničevanje svojih ciljev. Srž razumevanja notranjih strank v velikem podjetju je v vprašanju: **Kako naj podjetje s svojimi željami in potrebami ter posameznik v podjetju, s svojimi željami in potrebami, oba dosežeta kar želita?**

S prikazom razumevanja zaposlenih skozi zgodovinski razvoj smo ugotovili naslednje:

1. Prva stvar je ta, da se razumevanje in vloga zaposlenih spreminja in je odvisna od razmer v družbi, gospodarstva in tehnološke razvitosti;
2. Ugotovili smo, da pomembnost znanja in potenciala človeških možganov zaposlenih, za podjetje, nikoli ni bila tako pomembna, kot je danes;
5. Ugotovitev je ta, da bodo v prihodnosti zaposleni morali biti razumljeni kot enakovredni partnerji (Drucker, 2001: 30);
6. Zgornje ugotovitve kažejo na to, da zaposleni še nikoli niso bili tako dobro razumljeni in upoštevani kot v današnjem času. Ravno tako razumljen zaposlen, kot posamezna entiteta (Svetlik – Možina, 2002: 5), ki je ne razumemo iz vidika podjetja, ampak njega samega, pa nas lahko pripelje do prave poti do uresničevanja internega marketinga;
7. Zaposlenih ni brez podjetja in tudi obratno, o čemer pa bomo razpravljali v naslednjem poglavju.
8. V prihodnosti, ko bodo v strukturi zaposlenih prevladovali »umski delavci«, se zaposlenim ne bo ukazovalo, ampak jih bo treba **prepričati** (Drucker, 2001: 31).

Posameznik, ki deluje v notranjem okolju velikega podjetja, ima na eni strani potrebe, ki so povezane z njegovim delom, na drugi strani pa potrebe, ki niso povezane z njegovim delom. Vsekakor pa med tema dvema vrstama potreb obstaja povezanost in soodvisnost.



Kotler je v svoji knjigi »Marketinško upravljanje« potrebe razdelil na tri dele: (1) potrebe, ki jih razume kot izraz odsotnosti osnovne zadovoljitve; (2) želje, ki jih razlaga kot način kako skušamo zadovoljiti naše potrebe in (3) zahteve – preferenca, ki pove kakšno konkretno obliko zadovoljitve želja hočemo, da zadovoljimo potrebo (Kotler, 1988: 13).

Če to razumevanje potreb posameznika prevedemo na potrebe posameznika znotraj velikega podjetja lahko ugotovimo, da tak posameznik začuti neko pomanjkanje oziroma »odsotnost osnovne zadovoljitve« v zvezi s svojim delom, ki jo skuša na nek način zadovoljiti v določeni obliki. Na tem mestu je treba izpostaviti, da notranja stranka podjetja vsekakor začuti določene potrebe, vendar je, zaradi simbioze s podjetjem, za način zadovoljitve teh potreb v določeni obliki odvisen od podjetja in sodelovanja z njim. To pa zato, ker se potrebe posameznika, ki deluje v velikem podjetju nanašajo na podjetje in se lahko zadovoljijo samo znotraj podjetja.

V nadaljevanju najprej predstavim hierarhijo človekovih potreb, ki jo je razvil Abraham Maslow. Potem pokažem kako je Allardt razvil tri stopnje zadovoljevanja potreb posameznika in kako jih je Svetlik apliciral na potrebe zaposlenega. Na koncu pa navedem Alderferjeve kategorije potreb, ki se nanašajo na posameznika v notranjem okolju podjetja in njegovo delo, kot na posameznika izven delovnega časa.

Abraham H. Maslow je v svoji knjigi z naslovom »Maslow on Management« človekove potrebe razdelil v pet temeljnih skupin in jih uvrstil v hierarhično lestvico.

Maslow razdelil potrebe človeka, kot posameznika na pet skupin: (1) fiziološke potrebe - potrebo človeka po zraku, vodi, spanju, hrani, stanovanju; (2) potreba po varnosti – potreba po zaščiti; (3) potreba pripadnosti - to potrebo razumemo tudi kot potrebo po ljubezni, naklonjenosti ter sprejemanju posameznika iz strani drugih; (4) potreba po spoštovanju - ko posameznik zadovolji potrebo po pripadnosti, začuti potrebo, da ga začnejo drugi spoštovati., (5) potreba po samouresničevanju ali potreba po samoaktualizaciji je moralna potreba, ki nastane takrat, ko človek išče smisel ljubezni, resnice, pravice, pomoči, popolnosti in estetike. V bistvu gre za to, da posameznik želi dosežati svoje cilje in poslanstvo, ki si ga zada in tako uresničiti bistvo svojega obstoja.

Pri zadovoljevanju teh petih skupin potreb gre za hierarhično razmerje. Ko je zadovoljena nižja skupina potreb, se izrazi višja kategorija potreb – ko so zadovoljene fiziološke potrebe, se izrazi potreba po varnosti. Ko je le-ta zadovoljena, človek začuti potrebo po ljubezni in pripadnosti in, ko jo zadovolji, čuti potrebo po spoštovanju in nazadnje, ko zadovolji že vse potrebe, ki se nahaja nižje v hierarhični lestvici, izrazi in želi zadovoljiti potrebo po

samoaktualizaciji. To hierarhično zadovoljevanje potreb je, po mnenju Maslowa, univerzalno in velja za vsakega posameznika.

Podobno je človekove potrebe, sicer na tri kategorije, razdelil tudi Allardt (v Svetlik, 1996: 161), ki razlikuje: potrebe po (1) imeti, (2) ljubiti in (3) biti. Svetlik je v raziskavi o kakovosti delovnega življenja (Svetlik, 1996: 161), na osnovi Allardtovih treh kategorij človekovih potreb oblikoval indekse, ki se nanašajo na potrebe zaposlenega človeka.

Tako Svetlik kot potrebe po imeti razume v dvojnem smislu, kot potrebe po mesečni plači, ugodnostih in dodatkih k plači in ugodni dnevni razporeditvi delovnega časa, na eni strani ter kot potrebo po varnosti (potreba po čim nižji verjetnosti poškodb pri delu, ugodnih delovnih pogojih), na drugi strani. Potrebo po ljubiti (potreba po čim višji individualizaciji dela, potreba po čim nižji konfliktnosti na delovnem mestu, po čim nižjem psihičnem naporu na delovnem mestu) razlaga kot potrebo po tem, da v delovnem okolju posamezniki sodelavca sprejmejo medse, da ga upoštevajo, da mu za njegovo delo izkazujejo priznanje, da mu pomagajo, da mu omogočijo, da on isto daje sodelavcem ter da nanje vpliva. Po Svetlikovem mnenju z zadovoljitvijo teh societalnih potreb posamezni zaposlen doživlja sebe kot člana delovne skupine, ki mu priznava določen status. Ko zaposlen to skupino potreb zadovolji, nastanejo potrebe po biti (potreba po avtonomiji med delovnim časom, avtonomiji glede dela, vključenosti v odločanje, učenju in uporabi znanja pri delu), ki zaposlenemu dajejo samopotrditve in vplivajo na njegovo osebno rast (Svetlik, 1996: 164-171).

Alderfer (v Svetlik, 1998: 78) pa je, izhajajoč iz Maslowe teorije človekovih potreb, naredil tri kategorije potreb posameznika, na delu in izven delovnega časa. Tako Loči: (1) eksistenčne potrebe, kamor prišteva višino plače, dodatke k plači, pravičnost plač, fizično varnost pri delu in v zasebnem življenju, fizične delovne in življenjske razmere; (2) socialne potrebe – potreba po delu s prijaznimi ljudmi, potreba po spoštovanju s strani drugih (prijateljev, sodelavcev, itd.), uživanju podpore s strani drugih, odprtosti za stike z drugimi, uživanju ugleda pri drugih; (3) potrebe po rasti – potreba po izzivu pri delu in v prostem času; potreba po samostojnosti opravljanja svojega dela, možnosti polne uporabe delovne sposobnosti, identifikaciji z delom, občutku samospoštovanja (Svetlik, 1998: 78).

Na osnovi zgoraj navedenih razdelitev in teorij potreb sklenem, da ima človek potrebe, ki se nanašajo na njegovo mesto znotraj podjetja in hkrati potrebe, ki se ne nanašajo na njegovo mesto znotraj podjetja. Tako je Maslow v svoji hierarhični lestvici potreb, v bistvu, upošteval

tudi potrebe posameznika, ki deluje v notranjem okolju podjetja, vendar jih ni eksplicitno razložil in poudaril, kar pa je dobro osvetlil Svetlik, izhajajoč iz Allardtovih treh kategorij potreb. Oboje, potrebe, ki se nanašajo na posameznikovo delovanje znotraj podjetja in potrebe, ki se ne nanašajo na posameznikovo delovanje znotraj podjetja pa je eksplicitno izpostavil in hkrati združil v celoto Alderfer, ki je izhajal Maslowe teorije potreb.

Na osnovi Svetlikove osvetlitve potreb zaposlenega in Alderferjevih treh kategorij potreb, lahko po vzoru Maslowih kategorij človekovih potreb razvijem hierarhično lestvico potreb posameznika delujočega v notranjem okolju podjetja.

**Fiziološke potrebe delujočega v notranjem okolju velikega podjetja:**

- potreba po počitku
- potreba po malici
- potreba po zdravju

**Potrebe po varnosti delujočega v notranjem okolju velikega podjetja:**

- potreba po fizični varnosti (varstvo pri delu, nezgodno zavarovanje, ipd.)
- potreba po socialni varnosti (pokojninsko zavarovanje, življenjsko zavarovanje, ipd.)
- potreba po finančni varnosti (pravičnost plač, dodatki k plačam, ipd.)

**Potrebe delujočega v notranjem okolju velikega podjetja po pripadnosti:**

- potreba po tem, da zaposlenega sodelavci sprejmejo
- potreba po tem, da ga sodelavci upoštevajo
- potreba po tem, da ga razumejo kot enakovrednega partnerja
- potreba po tem, da ga sodelavci podpirajo
- potreba po tem, da mu sodelavci zaupajo

**Potrebe delujočega v notranjem okolju velikega podjetja zaposlenega po spoštovanju:**

- potreba po tem, da mu izkazujejo ustrezno priznanje, itd.
- potrebo po določenih privilegijih, ki jih lahko uživa

**Potrebe po samouresničevanju:**

- potrebo uresničevanje in razvijanju poklicne kariere
- potreba po doseganju poklicnih ciljev in poslanstva, povezanega z njegovim delom
- potreba po kreativni uporabi znanja, ki ga že ima
- potreba po avtonomiji, samostojnosti

Sklenemo lahko, da posameznik z zadovoljevanjem svojih potreb, vezanih na delovanje v notranjem okolju podjetja, prispeva k celotni osebni rasti, ki se kaže tudi izven njegovega delovanja v podjetju. Po drugi strani pa uspešno zadovoljene potrebe izven posameznikovega delovanja v notranjem okolju podjetja pripomorejo k boljšemu zadovoljevanju posameznikovih potreb v notranjem okolju podjetja.

## **SKUPINE**

Naslednji segment v notranjem okolju podjetja so skupine. Za skupino je značilno, da nanjo delujejo najrazličnejši vplivni dejavniki znotraj in zunaj skupine. Znotraj skupine lahko govorimo o prepletanju različnih osebnosti in vlog posameznikov, njihovih sposobnosti, stališč, emocij, ozaveščenosti in stilov (Snoj in Mumel, 1998: 20). Od zunaj pa na skupino posameznikov, ki delujejo v notranjem okolju velikega podjetja delujejo naslednji dejavniki: neposredno nadrejeni, sodelavci – druge skupine posameznikov, norme obnašanja, delodajalci, pa tudi podjetje s svojo filozofijo, politiko, vizijo, strategijo in cilji.

Za veliko podjetje je značilno, da se v njegovem notranjem okolju tvori veliko število skupin posameznikov, ki so sposobni demokratičnega odločanja, hitrega reagiranja in so po naravi manj formalne (Snoj in Mumel, 1998: 20).

Problematika internega marketinga v zvezi s skupinami, ki se nahajajo v notranjem okolju velikega podjetja je naslednja. Kako s skupino, med seboj različnih posameznikov, vzpostaviti internomarketinški odnos in nadalje tudi kako med posameznimi skupinami v notranjem okolju podjetja vzpostaviti odnose, ki bodo temeljili na recipročnosti in vzajemni menjavi notranjih vrednosti?

Najprej je treba segmentirati vrste skupin. V grobem ločimo dva vrsti skupin, ki nastajajo v notranjem okolju podjetja:

- **permanentne skupine** (posamezniki, ki so stalno povezani, da izvršujejo določeno nalogo; rešujejo določeno problematiko) in
- **ad hoc skupine** (posamezniki, ki se povežejo v skupino začasno, da opravijo določeno nalogo, izvedejo določen projekt; se združijo zaradi določenega interesa ali problema; ipd).

Ko podjetje definira za katero vrsto skupine gre, mora izbrati pravo obliko internega komuniciranja (glej str.: 19, 20), da s skupino in med različnimi skupinami vzpostavlja in ohranja internomarketinške odnose.

Vsekakor je pomembno, da podjetje z dejavnostmi internega marketinga (interno komuniciranje) posameznikom znotraj skupine razloži kaj se od njih pričakuje. Pri tem je

treba ciljati na vsakega posameznika znotraj skupine in mu dati možnost, da posamezno informacijo prebere, razume in preudari preden se celotna skupina zbere na sestanku.

Na sestanku menedžer celotni skupini posameznikov pomaga razumeti v čem je problem in kako ga podjetje namerava rešiti. Pri tem vsekakor upošteva strinjanja in nestrinjanja posameznikov, ki tvorijo skupino. Bistveno je, da po končanem sestanku celotna skupina razume način reševanja naloge oziroma problema in bo v svojem delovanju sledila dogovoru in navodilom, ki so jih skupaj z menedžerjem oblikovali na sestanku.

Poleg tega, da mora interni marketing velikega podjetja poskrbeti za dobro in učinkovito interno komuniciranje med posamezno skupino in podjetjem, je njegova naloga tudi ta, da poskrbi za dobro komuniciranje znotraj posamezne skupine in med posameznimi skupinami, ki se nastajajo v notranjem okolju podjetja.

## **MENEDŽERJI**

Menedžment lahko opredelimo kot proces nenehnega usklajevanja dejavnikov zunanega in notranjega okolja podjetja z namenom, da bodo uresničeni cilji, ki si jih je podjetje zadalo (Možina, 2000: 7).

Proces usklajevanja dejavnikov notranjega in zunanega okolja poteka preko številnih dejavnosti. Od načrtovanja, organiziranja, ocenjevanja, vse do vodenja, usmerjanja in komuniciranja (Možina, 2000: 7-9).

Vsekakor je pomembno izpostaviti, da je za uspešno usklajevanje dejavnikov zunanega in notranjega okolja, najprej treba uskladiti faktorje notranjega okolja. Tovrstno usklajevanje je predvsem pomembno v velikih podjetjih, kjer gre za kompleksnejše procese in odnose, ki se tvorijo med večjim številom posameznikov in skupin.

Pri usklajevanju dejavnikov v notranjem okolju velikega podjetja ima menedžment in še posebej izvajalci menedžmenta – menedžerji prav posebno in pomembno vlogo.

Iz vidika internega marketinga menedžerji v velikem podjetju predstavljajo poseben segment notranjega okolja, pri katerem začitimo dvakratno dvojnost. Na eni strani so menedžerji tisti, ki morajo s skupinami in posamezniki tvoriti in skrbeti za vzdrževanje internomarketinških odnosov. Na drugi strani pa so tudi menedžerji posamezniki, s svojimi potrebami, željami in interesi, s katerimi želi podjetje vzpostavljati in ohranjati internomarketinške odnose.

Ko menedžerji sodelujejo s skupinami in posamezniki, predstavljajo in zagovarjajo filozofijo, strategijo in cilje podjetja. V tem primeru je njihova naloga, da so neke vrste prevajalci, ki skupinam in posameznikom preko **komuniciranja, informiranja, motiviranja** in **integriranja** (Thomson, 1993: 141) prevajajo potrebe podjetja ter tako skrbijo za vzdrževanje

internomarketinških odnosov. Tudi vloga menedžerja kot prevajalca je dvojna. Če na eni strani prevaja potrebe podjetja posameznikom in skupinam, ki se nahajajo v notranjem okolju podjetja, po drugi strani prevajajo potrebe teh posameznikov in skupin podjetju (višjemu vodstvu, lastnikom).

Ko pa menedžerje razumemo kot posameznike z lastnimi potrebami in interesi, pa mora podjetje (višje vodstvo, lastniki) tudi za njih pripraviti različne programe internega marketinga, s pomočjo katerih se ohranjajo recipročni odnosi med podjetjem in menedžerji.

Ravno zaradi te dvojne dvojnosti in različnih tipov posameznikov, ki so menedžerji, je le-te treba obravnavati atomizirano. Za takšno obravnavo pa so potrebne temeljite **raziskave** njihovih potreb in interesov, ki segment menedžerjev razdeli na še večje število manjših podsegmentov.

V velikem podjetju na grobo ločimo tri podsegmente menedžerjev:

- nižji menedžment,
- srednji menedžment in
- višji menedžment.

### **VODJE (angl. Leaders)**

Obstajajo številne teorije, ki ločujejo med pojmom menedžment in vodenje (leadership). Tako npr. Hersey in Blanchard v Možina (2000: 12) ugotavljata, da **vodenje, kot menedžment** obstaja zato, da zagotavlja cilje podjetja, medtem ko se **vodenje, kot leadership** pojavi vedno, ko kdo želi vplivati na vedenje posameznika ali skupine ne glede na razlog, saj gre lahko tudi za cilje posameznika, ki niso nujno skladni s cilji podjetja.

Bistvena razlika med vodji (leaders) in menedžerji je ta, da vodjem ni potrebna formalna avtoriteta. Lahko so na kateremkoli delovnem mestu v organizaciji, saj imajo vodilno vlogo zaradi karizme in moči značaja. Zato jih je ponavadi manj kot menedžerjev (Snoj, 1998: 20).

Iz vidika internega marketinga je pomembno, da podjetje prepozna te t.i. mnenjske voditelje, jih segmentira in za vsak segment posebej pripravi **internomarketinško strategijo**. Od uspešnosti odnosa med mnenjskimi voditelji in podjetjem, je odvisna tudi uspešnost odnosa med posamezniki in skupinami ter podjetjem. V tem smislu mnenjski voditelji lahko postanejo podpora podjetja ali pa tudi posameznikov, pri zadovoljevanju lastnih potreb.

Poleg teh štirih segmentov, ki vstopajo v internomarketinške odnose s podjetjem in jih z eno besedo lahko imenujemo zaposleni oziroma notranje stranke (Thomson, 1993), pa v notranjem okolju podjetja delujejo še naslednji udeleženci:

- **DIREKTOR PODJETJA** – ki v odnosu do notranjih strank zastopa interese podjetja kot celote, v odnosu do lastnikov podjetja pa interese notranjih strank,
- **UPRAVNI ODBOR** – ki zastopa interese in želje lastnikov podjetja,
- **SINDIKATI** in druga podobna združenja – ki zastopajo interese zaposlenih (Snoj in Mumel, 1998: 21).

Posamezno ciljno skupino v velikem podjetju je treba nadalje mikrosegmentirati, da dobimo mikrosegmente, s katerimi lahko preko zadovoljevanja potreb, vzpostavljanja reciprocitete in menjave notranjih vrednosti začnemo graditi internomarketinški odnos s pomočjo elementov strategije internomarketinškega spleta.

## **4.2. VLOGE INTERNEGA MARKETINGA V VELIKEM PODJETJU**

Kot ugotovim že zgoraj je specifična velikega podjetja v heterogenosti in kompleksnosti notranjega okolja zaradi česar prihaja do problemov z moralo kolektiva, komunikacijo, nadzorom in predvsem koordinacijo. Zaradi teh razlogov je vlog internega marketinga v velikih podjetjih veliko in vse so izredno pomembne za njihovo uspešno delovanje

### **4.2.1 Integrativna vloga internega marketinga v velikem podjetju**

Ker je pri izvajanju internega marketinga treba upoštevati tudi potrebe in strukturo članov notranjega okolja, ne le potrebe podjetja, je smiselno, da se v internomarketinško delovanje vključijo tudi druge službe podjetja, npr. kadrovska.

Pri tem pa moramo biti pozorni na to, da ni dobro, če se internomarketinške aktivnosti vodijo iz dveh centrov – iz marketinške in kadrovske službe, ampak je pomembno, da ima pri vodenju dvosmerne marketinške aktivnosti ključno vlogo najvišje vodstvo podjetja (Jančič, 1990: 140).

Vsekakor pa vodstvo organizacije, pri tovrstnem delovanju, potrebuje nasvete iz strokovnih področij, tako kadrovske, ki pozna strukturo zaposlenih; kot marketinške, ki pozna delovanje in potrebe zunanjih trgov; ter proizvodne, ki ve kakšna je narava, tehnološka izvedba izdelka oziroma storitve in drugih. Najbolje pa je, če organizacija ustanovi strokovno službo, ki se ukvarja z načrtovanjem, raziskovanjem, razvijanjem in izvajanjem internega trženja. Le-ta je po besedah Klineta, **integrator** različnih poslovnih funkcij - proizvodne, tehnološke, kadrovske, idr (Kline, 1987: 18).

#### **4.2.2 Podporna vloga internega marketinga v velikem podjetju**

Zgoraj opisan strokovna služba IM bi torej raziskovala notranje okolje podjetja, segmentirala posameznike, ki se nahajajo v notranjem okolju podjetja v skupine, ugotovila kakšne so njihove potrebe, iskala in podajala rešitve za zadovoljevanje potreb teh posameznikov ter z izvajanjem internomarketinških podpirala aktivnosti ostalih poslovnih funkcij v podjetju.

#### **4.2.3 Svetovalna vloga im v velikem podjetju**

To usklajevanje pa bi vsekakor potekalo v smislu svetovanja vodstvu organizacije, ki naj sprejema ključne sklepe, ki so v skladu s poslovno filozofijo, poslanstvom in strategijo celotne organizacije.

Po drugi strani pa obstaja še ena možnost za izvajanje internega marketinga in sicer, da ga izvajajo agencije, specializirane za tako dejavnost. Pri tovrstnem izvajanju internega marketinga, v primerjavi z izvajanjem internega marketinga iz strokovne službe internega marketinga znotraj podjetja, obstajajo prednosti in tudi slabosti.

Prednosti agencijskega izvajanja internega marketinga:

- objektivno raziskovanje in spoznavanje zaposlenih;
- agencije, ki se ukvarjajo samo s tovrstno dejavnostjo, imajo več strokovnega znanja in tudi izkušenj na področju internega marketinga ter zato lahko hitreje poiščejo učinkovite strokovne rešitve;
- sledijo strokovnim in svetovnim trendom, ki se dogajajo na področju internega marketinga, zato lahko dajejo kakovostnejše rešitve.

Obstaja pa seveda tudi slabost agencijskega delovanja na področju internega marketinga znotraj organizacije:

- nikoli ne morejo do potankosti spoznati potreb organizacije in njenih zaposlenih, tako kot jih lahko pozna nekdo, ki je že nekaj časa znotraj organizacije in pozna vse njene procese, načine reševanja konfliktnih situacij in reagiranja na spremembe.

Ravno zaradi tega bi bilo smiselno sodelovanje oddelka za interni marketing, ki bi bolje izluščil potrebe organizacije in zaposlenih, imel aktualno strokovno znanje in izkušnje, s katerimi bi lahko poiskal ustrezne rešitve, ali bi za slednje prosil za pomoč agencije, in tudi izvajal program internega marketinga. Pri tem pa bi vsekakor bilo treba upoštevati tudi tržnokomunikacijski oddelek. Na tem mestu je smiselno izpostaviti dejstvo, da je tržno



komuniciranje potreba organizacije, oziroma njenega vodstva, ki pa jo zaposleni morajo razumeti, da jo lahko zadovoljijo.

### **4.3. VPLIV INTERNEGA MARKETINGA NA USPEŠNOST VELIKEGA PODJETJA**

Interni marketing s svojimi strategijami prispeva k doseganju ciljev velikega podjetja. Doseganje zastavljenih ciljev pa je po definiciji uspeh.

Pri vplivu internega marketinga na uspešnost velikega podjetja je vsekakor treba izpostaviti, da je v sodobnem tržnem gospodarstvu uspeh vsakega podjetja odvisen od uspešnosti njegovega delovanja v zunanjem okolju. Pa si pogledajmo kaj različni teoretiki pravijo o povezanosti med uspešnostjo internega marketinga in uspešnostjo eksternega marketinga.

Trditev, da je interni marketing povezan z eksternim marketingom so preučevali številni avtorji. Nekateri med njimi so mnenja, da ima interni marketing pomemben vpliv na uspešno delovanje eksternega marketinga. Tako Kline pravi, da če organizacija ni uspešna na svojem internem trgu – pri zaposlenih, bo ta neuspeh vplival na neuspeh pri potrošnikih, torej na zunanjem trgu (Kline, 1987: 18). S tem se strinja tudi Flipo, ki meni, da je interni marketing osnovni faktor, ki vpliva na uspešno izvajanje eksternega marketinga (Flipo, 1986: 137). Tudi Groenroos meni, da je uspešnost internega marketinga nujno potrebna za učinkovitost eksternega marketinga (Groenroos, 1990: 222).

Nekateri strokovnjaki iz področja internega marketinga, npr. Kahnova v Jančič (1990: 138), menijo, da je vodenje internega marketinga možno lažje voditi v podjetju, ki je že visoko usposobljeno na področju eksternega marketinga.

Spet tretji pa opozarjajo, da lahko pride do zanemarjanja (marketinških) aktivnosti na zunanjem trgu, če se prevelika pozornost posveča (marketinškemu) delovanju na notranjem trgu podjetja. Zato je, po njihovem mnenju, treba paziti, da se s prevelikim osredotočanjem na interni marketing, ne zamegli pomembnosti eksternega marketinga, ampak se vzpostavi določena povezanost med tema dvema procesoma podjetja (Lings, 1999: 454).

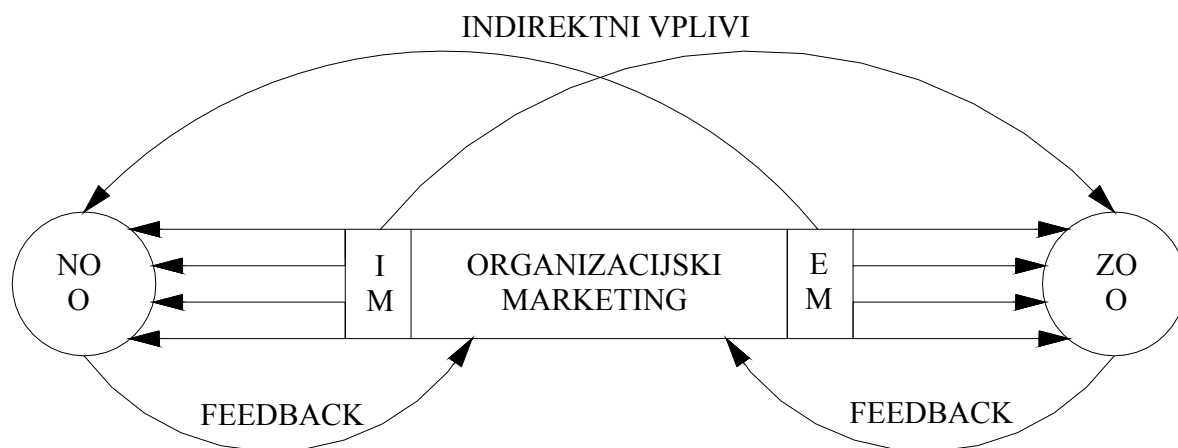
Vsi zgoraj naštetih avtorji se strinjajo, da obstaja povezanost med internim in eksternim marketingom. So pa različnega mnenja glede tega, ali interni marketing vpliva na eksternega, ali obratno in, ali je najprej treba izvajati interni marketing, za uspešno upravljanje z eksternim marketingom ali nasprotno.

Dejstvo je, da mora organizacija aktivnosti tako internega, kot zunanjega marketinga izvajati hkrati. S tem se strinja tudi Kline, ki pravi, da šele simbioza teh dveh procesov daje vrhunske rezultate, ki organizacijo privedejo do odličnega delovanja (Kline, 1987: 15-16).

Za uspešno delovanje podjetja v sodobnih razmerah in nenehnih spremembah v okolju je torej potrebno uravnovešeno delovanje, tako internega, kot tudi zunanjega marketinga, ki ju mora podjetje izvajati hkrati in pri tem upoštevati vpliv zakonitosti učinkov internega marketinga na zunanje in seveda tudi obratno.

Povezanost med internim in zunanjim marketingom organizacije lahko ponazorimo tudi z Jančičevim modelom, ki prikazuje, da organizacija na eni strani sodeluje v procesih menjave z zunanjim okoljem in tako zadovoljuje potrebe različnih segmentov potrošnikov. Na drugi strani, pa hkrati z zunanjim okoljem, organizacija vstopa v procese menjave tudi z notranjim okoljem in zadovoljuje potrebe posameznih segmentov zaposlenih. To je direkten vpliv interno- in zunanjemarketingških aktivnosti. Iz tabele pa lahko razberemo, da obstajajo tudi indirektni vplivi, ki jih obe aktivnosti povzročata druga na drugo (Jančič, 1990: 138). Kar prikazuje shema 4.1.

Shema 4.1: Model internega in zunanjega marketinga organizacije<sup>20</sup>



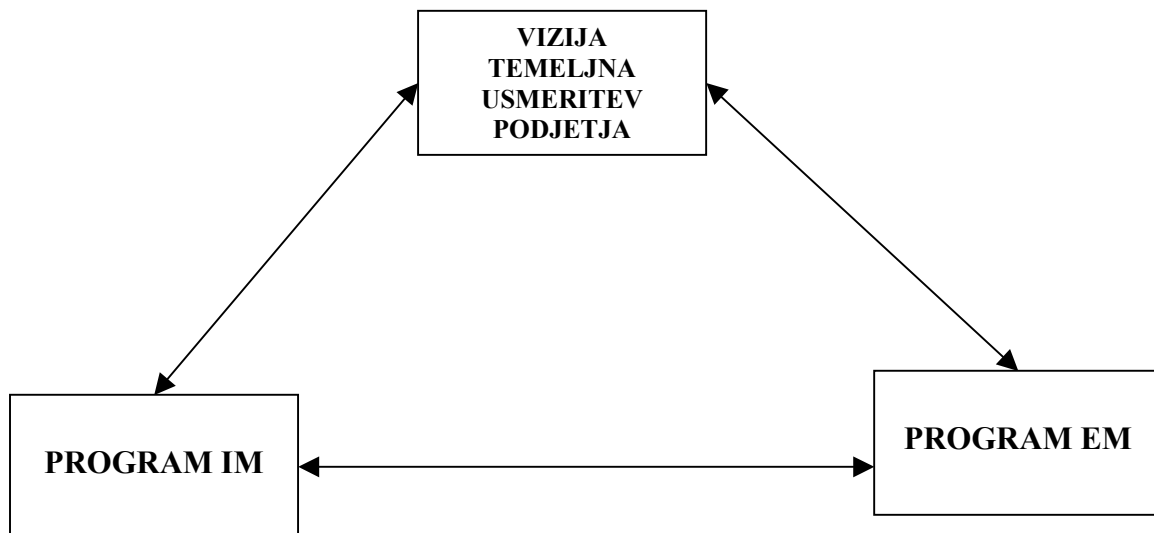
(Vir: Jančič, Zlatko (1990): Marketing strategija menjave. Gospodarski vestnik, Ljubljana)

<sup>20</sup> Legenda kratic: NOO – notranje okolje organizacije; IM – interni marketing; EM – eksterni marketing; ZOO – zunanje okolje organizacija

Za usklajeno in hkratno delovanje internega in zunanjega marketinga, ki jih organizacija izvaja, pa je zelo pomembno, kot model tudi prikazuje, da zunanje in notranje okolje, organizaciji vračata povratno informacijo o zadovoljstvu oziroma nezadovoljstvu njenega delovanja (Jančič, 1990: 138). Kar jasno kaže na to, da je treba oba trga raziskovati ter nenehno spremljati in slediti spremembam, ki se dogajajo, tako na internem, kot tudi na zunanjem področju.

Organizacija torej mora biti vodena v smislu razumevanja in izvajanja simbioze interni – zunanji marketing. O vzporednem izvajanju in vzajemnem vplivanju zunanjega in internega marketinga govorita tudi Piercy in Morgan, ki soodvisnost med tema dvema vrstama aktivnosti ponazarjata v naslednji shemi 4.2.

*Shema 4.2: Marketinško načrtovanje*<sup>21</sup>



*(Vir: Piercy, Nigel in Morgan, Neil (1991): »Internal Marketing – The Missing Half of the Marketing Programme«. V: Long Range Planning, 24, 2, str. 84)*

Ravno zaradi soodvisnosti, vzajemne povezanosti in hkratnega izvajanja internega in zunanjega marketinga, avtorja menita, da je izredno pomembno vnaprejšnje premišljeno načrtovanje. Pri čemer velik pomen dajeta ravno temu, da je treba natančno in skrbno preučiti čim več možnosti vplivanja aktivnosti enega procesa na drugega in obratno (Piercy in Morgan, 1991: 84).

<sup>21</sup> Legenda kratic: IM - interni marketing, EM - zunanji marketing.

Iz sheme 4.2 je razvidno tudi, da Piercy in Morgan interni marketing razumeta, kot en del celotne marketinške funkcije, ki deluje v podjetju. Pri tem pa drugi del aktivnosti te marketinške funkcije podjetja predstavlja eksterni marketing.

Uspešno usklajevanje vseh aktivnosti internega in eksternega marketinga je, poleg odlično izvedenih vlog internega marketinga, vodilo do uspeha vsakega velikega podjetja.

## **5. ŠTUDIJ PRIMERA**

Velike trgovine v današnjem času predstavljajo nov način potrošnje in preživljanja prostega časa ter potrošnikom postajajo vse bolj dostopne tudi v smislu odpiralnega časa, ki se je raztegnil na pozne večerne ure in vikende. Podaljšan obratovalni čas velikih prodajaln pa hkrati pomeni daljši delovni čas za zaposlene v teh hipermarketih.

Zaradi tega so se delavci trgovin (tudi velikih trgovin) odločili, da se bodo s svojimi delodajalci začeli pogajati o problematiki delovnega časa. Predstavniki zaposlenih in sindikati v teh pogajanjih z delodajalci niso bili uspešni, zato so za doseg svojega cilja izbrali drugačno pot – referendum. Zgodil se je 21. septembra 2003, ko so slovenski volivci odločili, da se obratovalni čas prodajaln omeji. Tako smo dobili rezultat s pravno obvezujočimi posledicami.

Vendar s tem se problem ni rešil. O obratovalnem času slovenskih trgovin je odločila le ena tretjina slovenskih volivcev. Delavci prodajaln tiho čakajo na realizacijo izida referendumu. Medtem, pa so trgovine ob nedeljah še stalno odprte ter množično zadovoljujejo potrebe in želje potrošnikov.

### **5.1 OZADJE PRIMERA**

V ozadje izbranega primera vsekakor sodi vprašanje o tem, ali je referendum primerna oblika raziskave za problematiko odnosa med delavci in delodajalci, oziroma ali je stroka internega marketinga tista, ki bi morala ponuditi rešitev za nastalo situacijo.

#### **5.1.1 Udeleženci v problematiki odpiralnega časa trgovin**

Problematika obratovalnega časa trgovin se nanaša na odnos med delodajalci, delavci in potrošniki. Delodajalci, v našem primeru so to slovenska trgovska podjetja na drobno in njihovi predstavniki, so skušali čim bolj zadovoljevati potrebe in želje potrošnikov. Zato so se odločili, da bodo imeli prodajalne odprte tudi ob nedeljah. Obratovalni čas trgovin ob nedeljah pa za zaposlene, ki predstavljajo most med podjetjem in potrošniki, pomeni delovni čas ob nedeljah.

V tem smislu je bil interes delavcev trgovine, da se uredi delovni čas zaposlenih v prodajalnah. Pri uresničevanju svojih interesov se delavci med seboj povežejo v sindikate. V našem primeru je interese zaposlenih v prodajalnah predstavljal Sindikat delavcev trgovine

Slovenije-Konfederacija sindikatov 90. Njihova pogajanja z delodajalci so bila, glede omenjene tematike, neuspešna (<http://www.dnevnik.si/odpiral/>).

Zato so se odločili, da v razreševanje problematike odpiralnega časa prodajaln vključijo volivce in državo. Tako se je v razreševanje obratovalnega časa prodajaln vključila država, ki bi naj uredila delovni čas zaposlenim v trgovinskih organizacijah.

O vključevanju države in volivcev k odločanju o obratovalnem času trgovin pa je Budimir Milosavljević (v Večer, 17. julij, 2003: 20) zapisal: »Tako bodo o delovnem času trgovin namesto argumentov stroke odločali najbolj zagreti volilni upravičenci, zagovorniki ene in druge opcije. Ti pa niso ravno reprezentančni statistični vzorec. Dobili bomo drago raziskavo s strokovno neuporabnimi, toda pravno obvezujočimi rezultati«

#### 5.1.1.1 Trgovina na drobno v slovenskem gospodarskem prostoru

Kot ugotovim že zgoraj (glej str. 25) podjetja ločimo po dejavnostih. Ena izmed oblik dejavnosti podjetja je tudi trgovska dejavnost. *V svetovnem gospodarstvu trgovina postaja eden najpomembnejših sektorjev* (Potočnik, 2001: 5). Tudi v Slovenskem gospodarskem prostoru se največ poslovnih subjektov ukvarja s trgovino.

Kot ugotavlja Kovač (2001: 45) je, po številu družb, ki so oddale zaključni račun v letih od osamosvojitve Slovenije do leta 2000, trgovina vodilna med vsemi dejavnostmi v slovenskem gospodarstvu. Kot prvuvrščena dejavnost slovenskega gospodarstva tako predstavlja 40% vseh družb. Za primerjavo: na drugem mestu dejavnosti glede na število družb, ki so oddale zaključne račune so predelovalne dejavnosti, ki predstavljajo okoli 16,6% vseh podjetij (Kovač, 2001: 45).

Trgovska dejavnost pa se lahko izvaja na več načinov. Ločimo naslednje oblike izvajanja trgovske dejavnosti:

- trgovinske storitve,
- trgovine na debelo in
- **trgovine na drobno.**

Ker je predmet našega primera trgovina na drobno si pogledjmo kaj je to trgovina na drobno. Po osmem členu Zakona o trgovini (Ur.l. RS, št. 18/93; v nadaljevanju ZT) je trgovina na drobno opredeljena kot nakupovanje blaga ter njegova nadaljnja prodaja končnim potrošnikom. Prodaja blaga končnim potrošnikom je po tem zakonu prodaja blaga za osebno porabo in prodaja blaga za potrebe gospodinjstev.

Trgovina na drobno predstavlja pomemben del slovenskega gospodarstva zaradi naslednji razlogov:

- S svojo zmožnostjo, da oblikuje zaloge blaga, ki zadovoljujejo potrebe končnih porabnikov, vpliva na stabilnost slovenskega gospodarstva (Potočnik, 2001: 56).
- Je pomemben dejavnik menjave znotraj države.
- Je gibalno menjav na mednarodni ravni, kar vodi v večjo povezanost in sodelovanje Slovenije s tujim trgom.
- Daje delovna mesta in tako prispeva k zmanjšanju brezposelnosti in boljšanju socialno ekonomskega položaja delovno aktivnega prebivalstva v Sloveniji.

Trgovina na drobno ima v slovenskem gospodarskem prostoru torej pomembno funkcijo. *Leta 2001 je bilo v Sloveniji okoli 11.970 prodajaln, kar pomeni ena na 166 prebivalcev* (<http://www.sigov.si/zrs/obvestil/raden02/p1.doc>). Trgovine na drobno se med seboj razlikujejo po številnih faktorjih. Eden izmed dejavnikov razlikovanja med družbami, ki se ukvarjajo s trgovino na drobno je tudi velikost. Kot ugotovim že zgoraj (glej str.: 30) gospodarske družbe po velikosti ločimo na velike, srednje in majhne. Tako ločimo tudi majhna, srednje velika in velika trgovska podjetja, kakor tudi male, srednje in velike prodajalne.

**Tabela 5.1: Delež majhnih, srednjih in velikih trgovskih družb na drobno po številu družb in številu zaposlenih v letu 2000**

	<b>Velike trgovske družbe na drobno</b>	<b>Srednje trgovske družbe na drobno</b>	<b>Male trgovske družbe na drobno</b>
<b>Število družb v %</b>	2,29	3,33	94,38
<b>Povprečno število zaposlenih v %</b>	68,78	9,09	22,13

*(Vir: prirejeno po: Kovač, Jože (2001): Trendi Slovenske trgovine. Društvo ekonomistov Slovenije, Portorož)*

V sektorju trgovine na drobno je v letu 2000 bilo 94,38% malih podjetij, 3,33% srednjih podjetij in le 2,29% velikih podjetij, v katerih pa je bilo zaposlenih 68,78% vseh delavcev v

trgovini na drobno. Za primerjavo: v majhnih trgovskih podjetjih, ki predstavljajo največji delež vseh trgovskih podjetij, pa je bilo zaposlenih le 22,13% vseh delavcev sektorja trgovine na drobno.

Velike trgovske družbe na drobno zaposlujejo torej največji odstotek vseh zaposlenih v trgovini na drobno, kar pa je dovolj velik razlog, da so pomembne za obravnavo o odpiralnem času trgovin.

Poleg tovrstne koncentracije zaposlenih v družbah, ki se ukvarjajo s trgovino na drobno, pa prihaja do visoke koncentracije zaposlenih tudi v velikih prodajalnah<sup>22</sup> – supermarketih in hipermarketih.

V zadnjih treh desetletjih smo lahko opazili naslednji trend razvoja trgovine na drobno: število prodajal se zmanjšuje na račun naraščanja njihove povprečne velikosti. Pri spremembi velikosti trgovin na drobno pa opazimo dve tendenci: 1. koncentracijo ponudbe večjega števila izdelkov v enem prodajnem objektu in 2. širjenje specializiranih prodajal. V prvih najdemo predvsem izdelke vsakodnevne rabe za potrebe gospodinjstva, v drugih pa izdelke za individualne, osebne rabe (Potočnik, 2001: 56).

Delež prehranskih izdelkov se v primerjavi z deležem neprehranskih izdelkov zmanjšuje z naraščanjem velikosti prodajnih objektov (Potočnik, 2001: 56).

Veliki prodajni objekti v sodobnosti vsekakor dobivajo naraščajoč pomen. V hipermarketih in megamarketih je prodajni sortiment<sup>23</sup> usmerjen predvsem v živila, vendar je razširjen tudi na neprehranske izdelke, način prodaje je pretežno samopostrežni (Potočnik, 2001: 62).

#### 5.1.1.2 Sindikat delavcev trgovine Slovenije

Zaradi že zgoraj navedenega trenda zmanjševanja števila prodajal in s tem povezanega naraščanja njihove povprečne velikosti, se je povečalo tudi povprečno število zaposlenih na

---

<sup>22</sup> **Razvrstitev prodajal po velikosti:** Kiosk – manj kot 20 m<sup>2</sup>, Manjša prodajalna – do 100 m<sup>2</sup>, Market – do 400 m<sup>2</sup>, Supereta – do 1000 m<sup>2</sup>, Supermarket – do 2500 m<sup>2</sup>, Hipermarket – do 5000 m<sup>2</sup>, Megamarket – več kot 5000 m<sup>2</sup>, Veleblagovnica – več kot 50000 m<sup>2</sup>, Trgovski center – več kot 10 000 m<sup>2</sup> (Potočnik, 2001: 57).

<sup>23</sup> **Razvrstitev prodajal po sortimentu:** splošna prodajalna, specializirana prodajalna, ozko specializirana prodajalna (butik) in kombinirana prodajalna (Potočnik, 2001: 57).



prodajalno (Potočnik, 2001: 56). Zaposleni v trgovini na drobno – **prodajalci** so pomemben dejavnik uspešnega poslovanja trgovskih podjetij (Potočnik, 2001: 60). Prodajalec mora imeti ustrezna znanja, sposobnosti in osebnostne značilnosti, da lahko vpliva na uspešno delovanje trgovine. V velikih prodajalnah zaradi velikega števila zaposlenih, kot ugotovim že zgoraj (glej str. 33 ), prihaja do problemov v komunikaciji, koordinaciji in morali kolektiva. Posledice teh težav pa se kažejo tudi v nezadovoljstvu z delom, delovnim mestom in nenazadnje tudi delodajalci.

Tako lahko imajo delavci – prodajalci interese, ki so v nasprotju z interesi delodajalcev – trgovin na drobno. Za uspešno uveljavljanje svojih interesov se članice in člani v podjetjih organizirajo v sindikat – v našem primeru Sindikat delavcev trgovine Slovenije-Konfederacija sindikatov 90, ki deluje že od leta 1990. Gre za enega izmed večjih trgovskih sindikatov v državnem merilu, ki se zaveda prednosti in nevarnosti za dejavnost in zaposlene z vstopom v EU. Zaradi poudarjene konkurenčnosti na evropskem in svetovnem trgu postavljajo v svojih programih v ospredje varnost zaposlitve, primerljive plače, delovno-pravno zaščito delavcev in zdravje zaposlenih v tej panogi (<http://www.vir.si/sindikat/KS90/clanice/trgovina>). Njihova zahteva v zvezi odpiralnim časom prodajaln je bila naslednja: da se zaposlenim zagotovi delovni čas v skladu z zakonom in kolektivno pogodbo.

#### 5.1.1.3 Zveza potrošnikov Slovenije

Odprtje prodajaln je vsekakor vezano predvsem na potrošnike ter njihove želje in interese. V postmoderne družbi se življenjski stil posameznikov spreminja v smeri drugačnega preživljanja prostega časa in novega načina potrošnje. Vsemu temu pa se trgovine na drobno morajo prilagoditi, če želijo uspešno zadovoljevati potrebe postmoderne potrošnika.

Od leta 1990 v slovenskem prostoru interese potrošnikov zastopa Zveza potrošnikov Slovenije (v nadaljevanju ZPS). ZPS neodvisna, neprofitna, mednarodno priznana nevladna organizacija, ki zastopa, svetuje, informira, osvešča potrošnike ter jih seznanja z njihovimi pravicami in jim nudi pravno pomoč (<http://www.zps-zveza.si>).

V potek dogajanj v zvezi z referendumom o obratovalnem času trgovin je ZPS aktivno vključevala. Organizirali so kampanjo v kateri so izpostavili pravico potrošnikov do izbire (izbira, da lahko nakupuješ tudi ob nedeljah), kot eno izmed temeljnih pravic sodobnega

potrošnika. Poleg tega so 2.9.2003 v izjavi za javnost zapisali, da ne dovolijo, da bi se potrošnika, zato ker nakupuje v nedeljo, spravljalo v zadrego (<http://www.zps-zveza.si>)<sup>24</sup>.

Poleg zastopanega stališča pa je ZPS izpostavila (<http://www.zps-zveza.si>)<sup>25</sup> dejstvo, da se je prvič zgodilo, da so o pravicah potrošnikov na referendumu odločali volivke in volivci.

## 5.2 POTEK DOGODKA

Dejavnost trgovine na drobno (predvsem hipermarketi in supermarketi) je za celotno slovensko gospodarstvo torej izrednega pomena, saj vpliva na razvitost narodnega gospodarstva. Ravno zaradi te pomembnosti je treba vso pozornost posvečati zaposlenim v teh večjih prodajalnah, ki ponujajo pretežno živila, svoj sortimen pa razširjajo tudi na neprehrambne izdelke. Na tej točki pa v Sloveniji prihaja do problema. Pa poglejmo kakšna je nastala situacija.

### 5.2.1 Odprtje prodajaln ob nedeljah

Zakon o trgovini (ZT; UR RS, št.18/93) dopušča, da prodajalna **obratuje v času, ki ga določi trgovec ob upoštevanju potreb potrošnikov** ter števila zaposlenih delavcev v prodajalni in njihovih pravic, obveznosti in odgovornosti iz delovnega razmerja, določenih z zakonom, ki ureja delovna razmerja, zlasti glede razporejanja delovnega časa in nadurnega dela, nočnega dela, odmorov in počitkov, letnega dopusta ter drugih odsotnosti z dela, in v skladu z omejitvami, določenimi s predpisi s področja varstva pred hrupom.

Isti zakon v 17. členu pravi tudi, da trgovec sme določiti tedenski **obratovalni čas** prodajalne za **delovne dni med ponedeljkom in soboto. Ob nedeljah, praznikih** in drugih z zakonom določenih **dela prostih dneh**, kot **manj ugodnem delovnem času**, sme trgovec določiti **obratovanje prodajalne** samo v *soglasju z zaposlenimi*, pri čemer v gospodarski družbi soglasje pridobi na način, ki ga za sodelovanje delavcev pri upravljanju določajo zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Uradni list RS, št. 42/93, 61/00 – odl. US in 56/01) in predpisi, ki urejajo pravice in obveznosti delavcev (Ur.l. RS, št. 18/93).

---

<sup>24</sup> ZPS, Izjava za javnost: Obratovalni čas trgovin – Pravica do izbire, 2.9.2003

<sup>25</sup> ZPS, Izjava za javnost: Kampanja ZDS o obratovalnem času trgovin, 8.10.2003

### 5.2.2 Pritožbe delavcev

Kot piše Dnevnik (<http://www.dnevnik.si/odpiral/>) je po Statističnem uradu Republike Slovenije v prvih treh mesecih leta 2003 ob nedeljah stalno delalo 24.000 prodajalcev, občasno pa 23.000. Od tega je večina (približno 80%) bila žensk.

Na podlagi globinskih intervjujev s petimi zaposlenimi v megamarketu Interspar v Mariboru, ki je ob nedeljah odprt od 9.00 do 13.00 ugotovim, da le-ti v nedeljo ne bi želeli delati. To pa zato, ker bi raje dan preživeli s svojo družino, s svojimi otroci, bi počivali, ali pa uživali v lepem vremenu (globinski intervjuji so bili izvedeni v nedeljo, 14.9.2003).

Poleg tega v globinskih intervjujih ugotovim naslednje:

- Delavke ne delajo vsako nedeljo v tednu (vsako drugo, četrto – odvisno od organiziranosti – dopustov, bolniških staležev, ipd.)
- Delavke imajo en prost dan na teden
- Delavke v tistem tednu, ko delajo v nedeljo, delajo ostale dni manj ur.

Delavci trgovin na drobno iz celotne Slovenije so se svojimi pritožbami obrnili na Sindikat delavcev trgovine Slovenije, ki zastopa interese, želje in potrebe zaposlenih v trgovinah. Le-ta je sprejemal vedno več pritožb svojih članov, ki so se pritoževali predvsem zaradi:

- prenizkih dodatkov za nedeljsko delo;
- nizkih plač – ki so nižje kot določa zakon;
- kršitev pri določanju letnega dopusta – namesto 20 osnovnih dni dopusta, so jim delodajalci kot osnovo za dopust šteli petnajst dni.

### 5.2.3 Referendum

Zaradi vseh teh pritožb o nepravilnostih je sindikat, da bi zaščitil interese zaposlenih, ukrepal tako, da je zbral zahteve štirideset tisoč volivcev in tako dal pobudo za referendum. Tako je Republiška volilna komisija na podlagi Zakona o referendumu in o ljudski iniciativi sprejela odlok s katerim je razpisala predhodni zakonodajni referendum v zvezi s predlogom Zakona o spremembi zakona o trgovini.

Vprašanje, ki se je dalo na referendumu je bilo naslednje<sup>26</sup>:

**»ALI ste za to, da se v predlogu Zakona o spremembi zakona o trgovini (EPA 750-III) določi, da so prodajalne za nujne življenjske artikle odprte največ do deset nedelj v letu , razen bencinskih servisov, prodajaln v bolnišnicah, hotelih, na letališčih, mejnih**

---

<sup>26</sup> Referendumsko vprašanje je bilo javno objavljeno v slovenskih tiskanih dnevnikih

**prehodih ter železniških in avtobusnih postajah, z omejeno površino, ki so lahko odprte brez omejitev?»** (Večer, 6.9.2003: 27).

Bil je referendum.

Po podatkih Republiške volilne komisije (Tabela 5.3) je bilo oddanih 443858 glasov od 1.616.372 volivnih upravičencev. Kar pomeni, da je volivna udeležba bila 27,48%, torej, da je o odnosu med delodajalci in delojemalci odločala slaba tretjina slovenskih volivcev. Odločili pa so tako: 57,49%vseh, ki so se udeležili referendumu je bilo **za** spremembe v zakonu, 43,72% pa **proti** spremembam zakona, kar prikazuje naslednja tabela.

Tabela 5.2: Izid referendumu o omejenem obratovalnem času trgovin

	Št. glasov	odstotek
<b>Oddanih glasov</b>	445.788	100,00%
<b>Za</b>	256.461	57,53%
<b>Prot</b>	185.773	41,67%
<b>Neveljavni</b>	3554	0,80%

(Vir:[http://www.gov.si/rvk/referendum200303/M1-porocilo\\_trgovina.html](http://www.gov.si/rvk/referendum200303/M1-porocilo_trgovina.html))

Po ocenah se bo najhitreje v roku enega leta sprememba v Zakonu realizirala. Pri tem pa bodo po napovedih nekaterih direktorjev večjih trgovinskih sistemov prišlo tudi do naslednjih posledic:

- manjši dohodek,
- kadrovsko preštevanje
- ugotavljanje ekonomske upravičenosti posameznih enot
- izguba nenadomestljivega izkupička (Večer, 22. september 2003).

#### 5.2.4 Odzivi potrošnikov glede referendumu

Pred referendumom (12.9.2003 in 13.9.2003) organiziram fokusni skupini s katerima sem se želela bolj poglobiti v problem in dobiti neke konkretne rešitve iz vidika potrošnikov. Fokusne skupine sem oblikovala na podlagi starosti potrošnikov. V prvi fokusni skupini je sodelovalo 5 ljudi (3 ženske in 2 moška; nekateri so se med seboj poznali že od prej, nekateri pa so se prvič srečali), starih med 47 in 82, drugo fokusno skupino pa je tvorilo pet mlajših potrošnikov (dve ženski in trije moški, ki so se med seboj poznali samo na videz) starih med 20 do 25 let.

Najpomembnejše ugotovitve so naslednje:

- Vsi, ki so sodelovali v fokusnih skupinah so že nakupovali v nedeljo;
- V grobem so se oblikovala tri razumevanja problematike:
  1. gredo na volitve in bodo glasovali za spremembo zakona. Razlogi za takšno odločitev so različni: zaradi solidarnosti do sorodnice, ki je zaposlena v manjši trgovini in dela vsako nedeljo v mesecu; nedelja je dela prost dan; tudi v tujini je ob vikendih vse zaprto in ne dobiš nikjer ničesar; z dobrim organiziranjem lahko vse potrebne nakupe opraviš že prej in ne rabiš v nedeljo hodit v trgovino.
  2. gredo na volitve in bodo glasovali proti spremembi zakona. Utemeljitev so bile naslednje: ob nedeljah sicer kupim samo kakšno malenkost, vendar na tak način preživljam prosti čas, saj je ceneje, kot da bi hodila na nedeljske izlete; živimo v razviti družbi, ki mora potrošniku v vsakem trenutku nuditi možnost, da uresniči svoje želje.
  3. ne gredo na volitve – saj se jim zdi to izguba davkoplačevalskega denarja in njihovega časa.

### **5.3 ANALIZA PRIMERA IZ VIDIKA INTERNEGA MARKETINGA**

Iz zgoraj analizirane situacije lahko razberemo, da je jedro problema v odnosu med delodajalci in delojemalci v celotni trgovinski panogi v Sloveniji, ki se ukvarja s trgovinsko storitvijo prodaje na drobno.

Srž problema lahko razložimo s pomočjo **teorije pravičnosti**<sup>27</sup> (Husman in Hatfield v Jančič, 1990), ki v prvem aksiomu predpostavlja, da

*ljudje vrednotijo svojo navezanost na organizacijo skozi primerjavo tega kar dajo organizaciji in tistega kar od nje dobe* (Jančič, 1990: 126).

Zaposleni v slovenskih trgovinah na drobno svojo navezanost na podjetje v katerem so zaposleni vrednotijo torej iz vidika tega koliko dajo svojemu podjetju in koliko od njega dobijo. V našem primeru analiziramo koliko časa dajo zaposleni v prodajalnah svojemu podjetju in koliko ugodnosti dobijo v zameno za to. Bilanca tega odnosa se kaže v prenizki nagradi, saj zaposleni v slovenskih trgovinah:

- dobijo prenizke dodatke za nedeljsko delo in
- dobivajo prenizke plače

glede na količino časa:

---

<sup>27</sup> Glej. str. 8.

- delajo ob nedeljah in praznikih,
- delajo do poznih večernih ur in
- ne morejo izkoristiti rednega letnega dopusta,

ki ga dajo svojemu podjetju. Zaradi neskladnosti tistega kar zaposleni v prodajalnah dajo svojemu podjetju in tistega kar od njega dobijo, se počutijo nelagodno.

*Ljudje, ki imajo občutek nelagodja zaradi prenizke nagrade, bodo poskušali ponovno doseči pravičnost (Huseman in Hatfield v Jančič, 1990: 126).*

Pri doseganju pravičnosti pa bi zaposleni v slovenskih trgovinah na drobno lahko ubrali dve poti: (a) zmanjšali bi svoj delovni input ali (b) skušali bi doseči povečanje protivrednosti pri svojem podjetju.

- a) **Zmanjšanje delovnega inputa** – skrajšali bi svoj delovni čas, ki ga dajejo podjetju (npr.: ne bi delali ob nedeljah). S tem bi zaposleni zadovoljili svojo potrebo po prostem času in počitku.

Kot smo ugotovili že v teoretičnem delu, pa so zaposleni samo ena stran, ki skuša vzpostaviti recipročne odnose, temelječe na menjavi, z drugo stranjo. To pa pomeni, da je treba pri vzpostavitvi takšnega odnosa upoštevati tudi drugo stran, torej trgovsko podjetje.

Ko zaposleni govorijo o delovnem času, pa trgovsko podjetje govori o obratovalnem času. Gre torej za čas, ko trgovsko podjetje izvaja svojo dejavnost – zadovoljuje potrebe svojih kupcev – kar je temeljna usmeritev večine trgovskih podjetij.

Življenjski slog kupcev se zadnje čase spreminja v to smer, da je vse večje število gospodinjestev, v katerih sta zaposlena oba partnerja. To dejstvo pa je trgovska podjetja prisililo, da so podaljšala svoj delovni čas na pozne večerne ure. Poleg tega pa se je spremenil tudi način nakupovanja, saj postaja ob sobotah in nedeljah posebna oblika srečevanja ljudi ter družabnega vedenja (Potočnik, 2001: 328).

Zaradi teh razlogov je po mnenju Potočnika (2001: 328) podaljšan obratovalni čas pomemben dejavnik uspešnosti poslovanja velikih trgovskih podjetij.

Kaj torej narediti?

Če trgovsko podjetje pritiska na svoje zaposlene in jih ustrahuje, da bodo ostali brez službe, če ne bodo delali v nedeljo, ali pa v poznih večernih urah, med obema vpletenima stranema nastane **prisilna pogodba** (glej str. 8). Pri tovrstni **psihološki pogodbi** gre zgolj za pritisk na delavca čigar prispevek (daljši delovni čas) je pridobljen samo zaradi strahu pred kaznijo. Zaposleni torej delajo in uresničujejo temeljno usmeritev trgovskega podjetja zaradi strahu

pred sankcijami, ki bi sledile drugačnemu ravnanju. To vsekakor ni ustrezna rešitev in lahko vodi v situacijo, ki smo jo opisali zgoraj.

Lahko pa zaposleni ohranijo svoj delovni input (ne skrajšajo delovnega časa), ampak se odločijo tudi za drugo možnost, ki bi vodila k doseganju pravičnosti.

b) **Poskus doseganja povečanja protivrednosti (večje ugodnosti) pri svojem podjetju.**

Druga možnost pri doseganju pravičnosti zaradi negativne bilance je ta, da zaposleni skušajo doseči povečanje protivrednosti pri svojem trgovskem podjetju. Povečano protivrednost lahko razumemo tudi kot:

- višjo plačo – dodatno nagrajeno nedeljsko delo in delo v poznih večernih urah,
- občutek osebne varnosti ,
- varnost zaposlitve,
- priznanje za dobro delo,
- promoviranje in napredovanje (Huseman in Hartfield v Jančič, 1990: 127).

Če želimo, da ne bo prišlo do negativne bilance med zaposlenimi in trgovskim podjetjem ter, da bo med obema stranema (trgovskim podjetjem in zaposlenimi) prišlo do medsebojne menjave, moramo težiti k temu, da se med obema stranema ustvari **kooperativna psihološka pogodba**. Pri kooperativni pogodbi se zaposlen hoče identificirati s cilji podjetja – hoče ustreči kupcem in zadovoljiti njihovo potrebo po nakupovanju v poznih večernih urah ter ob sobotah in nedeljah. Vsekakor pa je takšen zaposlen tudi pravično nagrajen in ima določen vpliv na poslovanje.

Pri tem se postavi vprašanje kako pa doseči takšno kooperativno pogodbo v velikem trgovskem podjetju. Vsekakor je treba sprejeti neko soglasje med obema stranema (podjetjem in njegovim notranjim okoljem) in upravljati internomarketinške odnose, tako na strateškem, kot tudi taktičnem nivoju.

Kar pomeni:

- I. Vključevanje upravljanja internomarketinških odnosov v temeljno usmeritev hipermarketa. Torej ugotavljanje stopnje ohranjanja in krepitev internomarketinškega odnosa (odnosa med hipermarketom in posameznim zaposlenim oziroma skupinami zaposlenih) in skladno s tem oblikovanje strategij glede na posamezno stopnjo v

internomarketinškem odnosu. Najprej je treba ugotoviti v kakšen odnosu je posamezni segment prodajalcev do hipermarketa. Ali hipermarket prodajalci:

- So vpleteni v delovanje hipermarketa – prodajalci hipermarketa, ki pa niso dosegli še kooperativne psihološke pogodbe s svojim podjetjem (hipermarketom) in niso pripravljeni delati v nedeljo, ampak delajo, ker jih bodo sicer kaznovali ali ustražovali (odpoved zaposlitve, ipd.). Kadar je stopnja im odnosa na tem nivoju je treba prodajalce raziskovati, da vidimo kakšne so njihove potrebe in te potrebe ustrezno zadovoljiti.
- So naklonjeni podjetju – prodajalci, ki izražajo določeno stopnjo zadovoljstva glede delovnega časa, ampak imajo vseeno določene pomisleke glede ekonomskih dejavnikov (prenizke plače, ipd.). Jih je treba spodbujati, motivirati in tudi ustrezno nagraditi, da se naklonjenost podjetju poveča.
- So lojalni podjetju – prodajalci, ki so ponosni, da pripadajo podjetju (hipermarketu). Za doseganje te stopnje v im odnosu je vsekakor treba iti skozi predhodno navedene stopnje. Na podlagi določitve stopnje im odnosa, lahko za posamezno skupino prodajalcev zasnujemo strategije, skladne z vizijo hipermarketa. Vsekakor pa moramo v naslednjem koraku poskrbeti, da so cilji hipermarketa usklajeni s potrebami prodajalcev.

II. Skrb za uglasčevanje ciljev hipermarketa s potrebami in željami prodajalcev. Kar pomeni, da je treba:

- prodajalcem jasno razložiti kaj je njihovo delo (včasih tudi ob nedeljah in večernih urah),
- kakšno vlogo in pomen ima njihovo delo pri celotni temeljni usmeritvi podjetja (obratovalni čas prodajaln v nedeljo predstavlja zadovoljitev potreb naših potrošnikov, ki ostale dni v tednu nimajo časa nakupovati in vpliva na uspešnost celotnega hipermarketa),
- zaposlenim dati možnost, da povedo kakšne so njihove potrebe (npr.ne morem delati vsako nedeljo v mesecu, lahko pa eno; ipd.),
- jih segmentirati in skupaj s posameznimi skupinami deležnikov oblikovati strategije skladne s potrebami posameznega segmenta zaposlenih,
- hkrati pa jih motivirati, da se bodo vprašali kako gre njihovi delovni skupini, ali uresničujejo zastavljene cilje ter tako
- temeljno usmeritev podjetja približati posameznemu prodajalcu, da ve kam je podjetje kot celota in on v njej namenjeno



- mu dati priložnost, da lahko sam poda ideje in tako prispeva k uspešnosti celotnega podjetja in tudi njega samega, ki je temeljni člen notranjega okolja podjetja od katerega je odvisna uspešnost podjetja.

**III. Odlično upravljanje internega komuniciranja** – kar pomeni, da je treba zgoraj navedene strategije o razvijanju internomarketinškega odnosa in iz tega izhajajočem usklajevanju ciljev hipermarketa s potrebami posameznih segmentov prodajalcev podpreti z odličnim internim komuniciranjem.

## **5.4 UGOTOVITVE**

Na podlagi splošnega orisa stanja in predloga internomarketinške rešitve primera skrhanega odnosa med prodajalci in podjetjem (hipermakretom) v katerem so le- ti zaposleni ugotovim naslednje:

1) Trgovina na drobno je sektor, ki se nenehno razvija in v prihodnosti lahko predvidevamo naslednje trende razvoja:

- I. Vse večje število velikih trgovski objektov (hipermarketov, supermarketov), ki zaposlujejo veliko število ljudi. To pa pomeni, da bo treba razmišljati tudi o odnosih med in z zaposlenimi, ki naj temeljijo na reciprociteti in vzajemni menjavi notranje vrednosti, sicer bo prihajalo do takšnih primerov, kot je opisan zgoraj.
- II. Vse večje število teh hipermarketov in supermarketov bo delovalo v sklopu velikih nakupovalnih centrov, kjer ljudje preživljajo prosti čas. Prosti čas pa ljudje lahko preživljajo takrat, ko ga imajo, torej ob večerih in vikendih.
- III. Zaradi pomanjkanja časa se bo vse bolj razvijala elektronska trgovina. Kar na eni strani pomeni zmanjšanje števila delovnih mest, na drugi strani pa zelo nenavaden in neklasičen delovni čas (vikendi, pozne večerne ure, delo na terenu, itd.) tistih, ki bodo zaposleni.

2) Na podlagi analize fokusnih skupin ugotovim, da so vsi, ki so sodelovali v fokusnih skupinah že vsaj enkrat nakupovali v nedeljo. V grobem so se oblikovala tri razumevanja problematike v zvezi obratovalnim časom trgovin ob nedeljah:

- I. So za zaprtje trgovin ob nedeljah zaradi solidarnosti do sorodnikov, znancev, sosedov morajo delati tudi ve nedelj, ki je tudi v tujini dela prost dan.

- II. So proti zaprtju večjih trgovin ob nedeljah, ker lahko ob nedeljah kupijo kakšno malenkost in jim nedeljski odhod in sprehod v večjem hipermarketu predstavlja cenejši način preživljanja prostega časa, kot organizacija nedeljskega izleta.
- III. Odprtje trgovin ob nedeljah sploh ne sme biti vprašanje in je nekaj samo po sebi umevnega.

Potrošniki torej imajo potrebe po obiskovanju trgovin ob nedeljah, bodisi zaradi preživljanja prostega časa ali pomanjkanja časa za takšna opravila ostale dni v tednu (glej str.: 60). To se kaže tudi v dveh dejstvih. Prvo je to, da imajo hipermarketi ob nedeljah največji dobiček v tednu (npr. Mercator)<sup>28</sup>; drugo pa to, da so vsi sodelujoči v fokusnih skupinah že vsaj enkrat v nedeljo obiskali hipermarket, tudi tisti, ki so za zaprtje trgovin ob nedeljah. To pa jasno kaže, da ne odločajo več potrebe, ampak druga moralna prepričanja, ki izhajajo tudi iz solidarnosti do znancev, itd., ki so zaposleni v teh hipermarketih.

To so torej najpomembnejši sklepi do katerih smo prišli v fokusnih skupinah. Vsekakor pa smo imeli raziskavo – referendum, ki je pokazal (57% vseh udeležencev volitev), da ne obstaja potreba po odprtju trgovin vsako nedeljo v mesecu.

Tukaj se postavi vprašanje, ali je referendum primerna oblika raziskovanja potreb, želja in interesov potrošnikov. Menim, da za tovrstno problematiko obstajajo primernejše raziskave.

3) Oddelek internega marketinga v podjetju bi lahko z ustreznimi raziskavami ugotovil, kakšne so dejanske potrebe prodajalcev.

Kot smo zasledili v poglobljenih intervjujih obstajajo različni razlogi zakaj prodajalci ne radi delajo ob nedeljah (želijo biti z družino, z otroci, uživati v lepem vremenu, itd.). To je le košček ugotovitev. Vsekakor bi raziskave morale jasno pokazati kakšne so potrebe posameznega segmenta prodajalcev glede delovnega časa ob nedeljah. Izhajajoč iz rezultatov raziskav pa bi podjetje našlo ustrezne rešitve za posamezno skupino deležnikov, ki se nahaja v notranjem okolju hipermarketa. V našem primeru takih raziskav in rešitev ni bilo. V nekaterih podjetjih (npr. Mercator)<sup>29</sup> so pripravili načrte za raziskave, vendar jih niso izvedli. Kljub temu, da tovrstnih raziskav in delovanja v skladu z njihovimi ugotovitvami ni bilo, je bila pa raziskava drugačne oblike – referendum. Sicer referendum ni raziskoval potreb delavcev, ampak stališča volivcev.

---

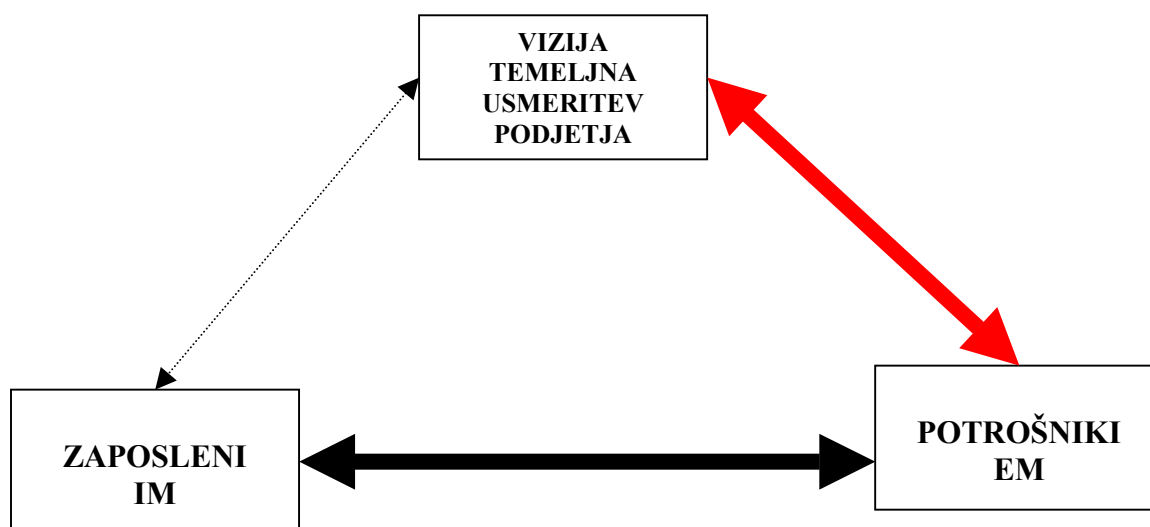
<sup>28</sup> Izjava Jankoviča, POP TV, Trenja, 18.9.2003

<sup>29</sup> Izjava Jankoviča, POP TV, Trenja, 18.9.2003

Potrebe delavcev po posameznih segmentih torej niso bile raziskane ne iz vidika sindikata, ne iz vidika delodajalca. Zato tudi ni bilo mogoče dobiti strokovnih rešitev nastale situacije, ki bi jih bilo treba iskati v odnosu med delavci in delodajalci, ne pa med volivci.

4) Bistvo problematike opisane zgoraj je v razumevanju problema delovni in odpiralni čas. Skladno s tem se os problema prenese od razmerja med prodajalci in hipermarketi, kar je stvar internega marketinga, na razmerje med hipermarketom in potrošniki, kar pa je stvar eksternega marketinga. Torej je osnova problema v razumevanju odnosa med internim in eksternim marketingom. Kot ugotovim že zgoraj (glej str. 50) obstaja povezanost med internim in eksternim marketingom. To pa se je dokazalo tudi v našem primeru, ko prodajalci niso urejali svojega odnosa s podjetjem, ampak kar preko potrošnikov, ki so preko referenduma odločali o odnosu med zaposlenimi in njihovim podjetjem.

**Shema 5.1: Odnos interni – eksterni marketing v primeru problematike odpiralnega časa hipermarketov v Sloveniji ob nedeljah in praznikih**



*(Vir: prirejeno po Piercy in Morgan, 1991: 84)*

Iz sheme 5.1 lahko razberemo, da so zaradi nenačrtovanja ter oblikovanja in izvajanja programa internega marketinga (črtkana puščica), zaposleni vplivali direktno na potrošnike (črna puščica). To pa ima za posledico spremembo načrtovanja in izvajanja eksternega marketinga (rdeča puščica) O odnosu med podjetjem in njegovim notranjim okolje (o internomarketinškem odnosu, ki je v tem primeru zelo skrhan in ga zato na shemi prikazuje

črtkana puščica) je torej odločalo in tudi odločilo zunanje okolje podjetja, kar pa je dovolj jasen dokaz, da obstaja povezanost med internim in eksternim marketingom.

5) Pokazalo se je, da ima pomembno vlogo pri ustvarjanju in ohranjanju internomarketinških odnosov sindikat.

Iz orisa ozadja primera lahko razberemo, da je sindikat imel zelo pomembno vlogo, saj je spodbudil ljudsko iniciativo in izzval referendum. Sindikat torej je pomemben deležnik notranjega okolja podjetja, ki zastopa interes delavcev, vendar je v zgoraj opisanem primeru pokazal premalo taktičnosti, pogajalskih znanj, dialoga, strokovnosti, jasnosti, itd. Potrebne bi bilo več sodelovanja in ustvarjanja internomarketinških odnosov.

Na osnovi zgoraj navedenih ugotovitev lahko sklenem, da trgovina na drobno je panoga, ki se razvija, zaposluje velik del slovenskega aktivnega prebivalstva in je zaradi trenda manjšanja števila manjših prodajaln, na račun večjih prodajaln (hipermarketov in supermarketov) potrebna obravnave in upravljanja tudi iz vidika internega marketinga.

Vključevanje internega marketinga v temeljno usmeritev trgovskih podjetij in strateško upravljanje internomarketinških odnosov vpliva tudi na eksterni marketing in s tem povezano uspešnost trgovin na drobno. Ta povezanost se jasno kaže v primeru, ko se reševanje negativne bilance med podjetjem in notranjim okoljem podjetja, prenese na zunanje okolje podjetja. Torej se o stvari, ki zadeva podjetje in njegove interne deležnike odloča v zunanjem okolju podjetja. Pomembno vlogo v tem primeru ima sindikat, ki predstavlja en segment notranjega okolja podjetja in zastopa interese delavcev v odnosu do delodajalcev. Na tem mestu bi morali pokazati več znanja, taktičnosti in sposobnosti pogajanja z delodajalci, kar bi dalo ustreznejše rezultate.

## **6. SKLEP**

Osnovni namen nastalega dela je bil predstaviti filozofijo, koncept in proces internega marketinga kot odgovor na rešitev težav, ki nastajajo v velikem, heterogenem, togem notranjem okolju velikega podjetja. Pri tem sem preko poskusa integracije transakcijskega in odnosnega pristopa h konceptu internega marketinga na ravni študija in analize strokovne literature pokazala, da ima interni marketing znotraj velikega podjetja več vlog. Najpomembnejše med njimi so: integrativna – interni marketing skrbi za integracijo različnih enot notranjega okolja velikega podjetja; svetovalna – oddelek internega marketinga svetuje upravi in podporna vloga – interni marketing preko zadovoljevanja potreb posameznikov v notranjem okolju podjetja in s pomočjo izvajanja internomarketinških dejavnosti, podpira nemoteno delovanje vseh ostalih procesov v velikem podjetju. S tem sem delno odgovorila na prvo raziskovalno vprašanje – kakšno vlogo ima interni marketing v velikem podjetju. In hkrati teoretično dokazala, da ima interni marketing v velikem podjetju več vlog.

Na tem mestu se mi zdi smiselno dodati, da obravnavane vloge internega marketinga v velikem podjetju nikakor niso edine. Vsekakor ima interni marketing v velikem podjetju še več vlog, ki bi jih v prihodnosti bilo treba raziskati.

Raziskovanje pa je, med drugim, tudi temelj izvajanja internega marketinga. Govorim o raziskovanju posameznika (zaposlenega) v velikem podjetju in raziskovanju njegovih potreb. Skozi analizo strokovne literature se je pokazalo, da številni avtorji kot temelj odličnega izvajanja procesov internega marketinga, izpostavljajo raziskovanje zaposlenih in njihovih želja, potreb, interesov, življenjskega stila, načina mišljenja, itd, skratka notranjega okolja (velikega) podjetja. Kljub tem ugotovitvam strokovnjakov, pa v praksi ni tako. Kar se je lepo pokazalo v empiričnem delu naloge, kjer sem kot primer izbrala problematiko odpiralnega časa trgovin ob nedeljah in praznikih. Pri študiju izbranega primera sem ugotovila, da v slovenski trgovinski dejavnosti na drobno ni bilo opravljenih raziskav o prodajalcih in njihovih potrebah. Zato tudi rešitev navedenega problema ni bila strokovna. Tako sem odgovorila na drugo raziskovalno vprašanje, da ima vloga internega marketinga v velikem podjetju tudi raziskovalni značaj. Ter s tem teoretično in empirično potrdila tretjo hipotezo, da je temelj izvajanja internega marketinga v velikem podjetju raziskovanje posameznika (zaposlenega) in njegovih potreb.

Na eni strani so potrebe (notranjih potrošnikov) temelj izvajanja internega marketinga, po drugi strani pa so potrebe (zunanjih potrošnikov) temelj izvajanja eksterenga marketinga. Oba

vidika trženja sta medsebojno povezana in v domeni podjetja (tudi velikega). Interni marketing je pomemben za velika podjetja, saj zaradi povezanosti z eksternim marketingom vpliva na uspešnost podjetja - se je glasila druga hipoteza. Veliko avtorjev govori o tej povezavi, vendar sem pri pregledu strokovne literature ugotovila, da manjkajo empirične potrditve te hipoteze. Zato sem v izbranem študiju primera želela poiskati potrditev te hipoteze in jo delno tudi potrdila.

V empiričnem delu naloge sem potrdila prvi del druge hipoteze in sicer, da obstaja povezanost med internim in eksternim marketingom. Zaposleni (prodajalci) so se, zato ker niso dosegli sporazuma z delodajalci, s svojo zahtevo obrnili direktno na potrošnike, ki so kot volivci odločili o odnosu med prodajalci (zaposlenimi) in njihovimi delodajalci.

Drugega dela druge hipoteze ne morem niti zavreči, niti sprejeti. Po eni strani ga popolnoma ne morem sprejeti, zato ker imam premalo kvantitavnih dokazov o tem, da interni marketing vpliva na eksterni marketing. Čeprav je eden izmed ciljev internega marketinga tudi uspešnost podjetja, pa zaenkrat obstaja še premalo revizij in merjenj učinkov dejavnosti internega marketinga na uspešnost podjetja, da bi lahko o tem vplivu z gotovostjo trdili.

Po drugi strani pa ga popolnoma ne morem zavreči, ker obstajajo številni strokovni članki, ki poskušajo na kvalitativni ravni dokazati vpliv internega marketinga na uspešnost podjetja.

Kljub vsemu pa se je povezanost med zaposlenimi (prodajalci) in potrošniki (volivci) pokazala. Izbran empirični primer kaže, da so zaposleni potrošnike uspeli prepričati (referendum je uspel). Torej zaposleni lahko prepričajo potrošnike. Problem je samo še v tem, kako naj podjetje prepriča zaposlene. V primeru velikega podjetja je to, zaradi množičnosti in heterogenosti notranjega okolja, še večji izziv. To pa je že stvar internega marketinga. Torej lahko sklepam, ko bo interni marketing v podjetju uspešen, obstaja verjetnost, da bo podjetje uspešno. Uspešen interni marketing pa pomeni še večji uspeh za podjetje.

Poskus integracije transakcijske in odnosne paradigme znotraj koncepta internega marketinga v velikem podjetju vsekakor zahteva veliko znanja, strateške usmerjenosti in odličnega izvajanja. To pa odpira številne novi poti za raziskovanje v teoretični, predvsem pa empirični smeri internega marketinga.

Predvsem pa bo treba še veliko narediti v smeri aplikacije koncepta in integracije obeh paradigem internega marketinga v prakso. Spremembam, ki prihajajo v naš gospodarski prostor z vstopom na nov trg, se bodo podjetja morala znati prilagoditi in jih pretvoriti v priložnosti. To pa brez sodelovanja zaposlenih ne bo mogoče. Pravilno razumljen in izveden

interni marketing bo zato moral postati temeljna funkcija vsakega podjetja, predvsem pa velikega.

Morda bodo podjetja v prihodnosti sprejela zaposlene kot enakovredne partnerje, ki zaradi od volje odvisnega delovanja in sporazumevanja z govorom, predvsem pa sposobnosti abstraktnega mišljenja za podjetje predstavljajo obnovljiv vir s katerim se je vredno ukvarjati in vanj vlagati.

## 7. LITERATURA

1. Andolšek, Dana Mesner (1995): Organizacijska kultura. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
2. Ackoff, L., Russell (1996): »Vloga podjetja v demokratični družbi«. V: Eliza G. C. (ur.): Temelji MBA, Gospodarski vestnik, Ljubljana, str. 359-384.
3. Belak, Janko (1991): Podjetniško planiranje kot orodje vodenja politike podjetja. Založba obzorja, Maribor.
4. Belak, Janko (1999): Politika podjetja in strateški management MER Evrocenter, Gubno.
5. Berginc, Dario (2003): »Upravljanje odnosov: Prispevek k interdisciplinarnosti trženjske znanosti«. Akademija MM, 10, str. 31-40.
6. Bohinc, Rado, Bratina, Borut, Pivka, Hilda Marija (1998): Temelji obveznostnega prava. Gospodarsko pravo I. FDV, Ljubljana.
7. Brajša, Pavao (1994): Menedžerska komunikologija: komuniciranje problemi in konflikti v podjetju. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
8. Cahill, J. Dennis (1995): »The managerial implications of the learning organization: a new tool for internal marketing«. Journal of services marketing, 9, 4, str. 43-51.
9. Cahill, J. Dennis (1996): Internal Marketing. The Haworth Press, New York, London.
10. Drucker, Peter (2001): Managerski izzivi v 21. stoletju. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
11. Florjančič, Jože, Vukovič, Goran (1998): Kadrovska funkcija – management. Moderna organizacija, Kranj.
12. Flipo, Jean Paul (1986): »Service Firms: Independence of External and Internal Marketing Strategies«. European Journal of Marketing 20, 8, str. 5-13.
13. Greene, W.E., Walls, G.D., Schrest, L.J (1994): »Internal Marketing – The Key to External Marketing Success«. The Journal of Services Marketing, 8, 4, str. 5-13.
14. Groenroos, Christian (1990): Service management and marketing. Managing The Moment of Thruth In Service Competition. Lexigton books, Toronto.
15. Groenross, Christian (1991): »Defining Marketing: A Market-Oriented Approach«. European Journal Marketing, 23, 1, str. 34-39.
16. Gruban, Brane (1998): »Vizija organizacij: Poslovni evangeliji, navigacijski simboli ali strateško izhodišče«. Teorija in praksa, 35, 4, str. 613-633.



17. Gruban, Brane, Verčič, Dejan, Zavrl, Franci (1997): Pristop k odnosom z javnostmi. Pristop, Ljubljana.
18. Grunig, James (1992): Excellence in Public Relations and Communication Management. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, Hove, London.
19. Gummesson, Evert (1995): »The new marketing – developing long-term interactive relationships«. V: Malcolm McDonald (ur.): Marketing Strategies – New Approaches, New Techniques. Pergamon, Oxford, str. 83-102.
20. Gummesson, Evert (1999): Total relationship marketing. Rethinking mArketing Management: From 4Ps to 30 Rs. Butterworth-Heinmann, Oxford.
21. Harrison, Shirely (1995): Public Relations: an introduction. Routledge, London, New York.
22. Jančič, Zlatko (1997): »Sodobno podjetje kot organizacijska skupnost«. Industrijska demokracija, 12, str. 3-8.
23. Jančič, Zlatko (1998): »Uspešna slovenska podjetja še verjamejo v človeka«. Industrijska demokracija, 8, str. 5-9.
24. Jančič, Zlatko (1992): »Internal marketing«. MM, 2, str. 33-34.
25. Jančič, Zlatko (1997): »Interni marketing in soupravljanje zaposlenih«. Industrijska demokracija, 3, str. 2-4.
26. Jančič, Zlatko (1996): Celostni marketing. Znanstvena knjižnica. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
27. Jančič, Zlatko (1990): Marketing strategija menjave. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
28. Jančič, Zlatko (1997): »Lastniki organizacijske skupnosti«. Teorija in praksa, 34, 5, str. 808-819.
29. Kavčič, Bogdan (1991): Sodobna teorija organizacije, Državna založba Slovenije, Ljubljana.
30. Kavčič, Bogdan (1999): Organizacija podjetja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
31. Kavčič, Bogdan (2000): Poslovno komuniciranje. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
32. Kinsey, Goman (2000): The Human Side Of High-Tech; Lessons From The Tehnology Frontier. John Wiley&Sons, New York.
33. Kline, Miro (1987): »Interno trženje – pot za aktiviranje človeških virov v organizaciji«. Marketinška univerza MM. Delo, Ljubljana, str. 18-19.
34. Kline, Miro (1996): »Podjetništvo in notranji marketing«. Zbornik – 1. marketinška konferenca. Delo, Ljubljana, str. 15-19.

35. Kneževič, Ana Nuša, Možina, Stane, Tavčar, Mitja (1995): Poslovno komuniciranje. Založba Obzorja, Maribor.
36. Kotler, P. (1988): Upravljanje marketingom. Ekonomska biblioteka, Zagreb.
37. Koontz, Harold, O'Donnell, Cyril, Weihreich, Heinz (1986): Essentials of Management. McGraw-Hill, USA.
38. Kovač, Jože (2001): Trendi Slovenske trgovine. Društvo ekonomistov Slovenije, Portorož.
39. (2000): Leksikon Cankarjeve založbe. Cankarjeva založba, Ljubljana.
40. Lipičnik, Bogdan (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
41. Lipičnik, Bogdan (1999) Organizacija podjetja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
42. Lings, Ian (1999): »Managing service Quality with Internal Marketing Schematics«. Long Range Planing, 32, 4, str. 453-463.
43. Maslow, Abraham, Harold (1998): Maslow on management. J. Wiley, New York.
44. McDonald, Malcolm, Payne, Adrian (1997): Marketing Planning. Butterworth Heinemann, Oxford.
45. Matajič, Mateja (2002): »Trženje temelječe na odnosih med podjetji, v slovenskih razmerah – konceptualni model in empirična preverba«. Akademija MM, 9, str 29-44.
46. Milost, Franko (1995): Zgodovinski razvoj ekonomske misli o računovodstvu človeških virov. Organizacija 8, str. 463-468.
47. Možina, Stane (2000): Osnove managementa. Visoka strokovna šola za podjetništvo, Portorož.
48. Piercy, Nigel in Morgan, Neil (1991): »Internal Marketing – The Missing Half of thr Marketing Programme«. Long Range Planning, 24, 2, str.82-93.
49. Podnar, Klement (2003): »Soupravljanje in interni marketing«. Industrijska demokracija, 7, 9, str. 10-12.
50. Potočnik, Vekoslav (2001): Trženje v trgovini. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
51. Pristop (2000): Donos na komuniciranje. Slovensko društvo za odnose z javnostmi, Ljubljana.
52. Rebernik, Miroslav (1997): Ekonomika podjetja. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
53. Rozman, Rudi (1989): »Razvoj podjetništva, poslovodenja in kadri«. V: Ema, Pevec (ur.): Zbornik gradiv s študijskih dni kadrovske delavce Slovenije 89 – Kadrovska funkcija in podjetništvo. Zveza društev kadrovske delavce, Ljubljana, str. 23-25.
54. Sfiligoj, Nada (1999): Marketinško upravljanje. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

55. Sfiligoj, Nada (1994): »Interni marketing«. Marketing magazin 15, 158, str 30-31.
56. Snoj, Boris (1997): Kultura organizacije in interni marketing. EPF, Maribor.
57. Snoj, Boris in Mumel, Damjan (1998): Interni marketing – teze za seminar »KRKA« Novo mesto. EPF, Maribor.
58. Snoj, Boris in Mumel, Damjan (1997): »Ali stopnja konkurenčnosti v okolju vpliva na intenzivnost uporabe aktivnosti s področja internega marketinga?«. Akademija MM
59. Svetlik, Ivan (1996): Kakovost delovnega življenja, v Kakovost življenja v Sloveniji, FDV, Ljubljana, str. 161-182.
60. Svetlik, Ivan (1998): Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja, v Management kadrovskih virov, FDV, Ljubljana
61. Svetlik, Ivan (2002): Analiza dela in določanje lastnosti delavcev. V: Možina, Stane (ur): Management kadrovskih virov, FDV, Ljubljana.
62. Thomson, Kevin (1996): Managing Your Internal Customer. The Key to Getting Better Results. Financial Times, London.
63. Vila, Antun (2000): Organizacija v postmoderni družbi. Moderna organizacija, Kranj.
64. Verčič, Dejan (2000): »Uvod v poslovno komuniciranje«. Akademija MM
65. Žnidaršič Krajnc, Alenka (1995): Ekonomika podjetja. Dej, Postojna.

Predavanja pri predmetu Integrirano tržno komuniciranje, v študijskem letu 1999/2000: Kline, Mihael (2000): Kadrovski marketing. FDV, Ljubljana.

## **VIRI:**

### **I. Spletni viri:**

1. <http://objave.uradnilist.si/bazeul/URED/2001/062/B/523301297/htm>
2. <http://objave.uradni-list.si/bazeul/URED/2003/07/B/522413090.htm>
3. <http://www.dnevnik.si/odpiral/>
4. <http://www2.gov.si/zak/zak-vel.nsf/zakposp/1992-01-05612OpenDocument>
5. <http://www.2.gov.si/zak/zak-vel.nsf/zakposop/1993-01-1298?OpenDocument>
6. [http://www.gov.si/rvk/referendum200303/M1\\_porocilo\\_trgovina.html](http://www.gov.si/rvk/referendum200303/M1_porocilo_trgovina.html)
7. <http://www.sigov.si/zrs/obvestil/raden02/p1.doc>
8. <http://www.vecer.com>
9. <http://www.vir.si/sindikatsindikat/KS90/clanice/trgovina>
10. <http://www.zps-zveza.si>

11. <http://www.zps-zveza.si/ZPSstrani/zpsV1.0nsf/GlavniFrame?Openframeset&frame=botton&SRC=http://www.zvwza.zpszveza.si/ZPSstrani/zpsV1.0nsf/startFramest?Openframest>

## **II. Članki:**

1. G., K., Trgovci napovedujejo: odpuščanja bodo, Dnevnik, 22. september 2003, str. 3
2. Milosavljevič, B., Draga raziskava, Večer, 17. julij 2003, str. 20
3. Ivačič, I., Sindikat pričakuje solidarnost, Večer, 5. september 2003, str.2

## **III. Drugi viri:**

1. Intervjuji s petimi delavkami v megamarketu Interspar v Europarku, Maribor, 14. september 2003
2. Fokusna skupina z mlajšimi udeleženci, Maribor, 12. septembra 2003
3. Fokusna skupina s starejšimi udeleženci, Maribor, 13. septembra 2003
4. Javna objava o razpisu predhodnega zakonodajnega refrenduma v zvezi s predlogom Zakona o spremembi zakona o trgovini, Večer, 6. september 2003, str. 27
5. POP TV, Trenja, 18.9.2003 ob 20.00

## **PRILOGE:**

### **A) KAZALA SHEM IN TABEL**

### **B) SEZNAM KRATIC**

### **C) VPRAŠALNIK INTERVJUJEV S PRODAJALKAMI MEGAMARKETA**

### **A) KAZALA SHEM IN TABEL**

#### **I. Kazalo shem**

<i>Shema 2.1: Ugláševanje osebnih in organizacijskih ciljev</i> .....	17
<i>Shema 3.1: Temeljna usmeritev podjetja</i> .....	34
<i>Shema 4.1: Model internega in eksternega marketinga organizacije</i> .....	49
<i>Shema 4.2: Marketinško načrtovanje</i> .....	50
<i>Shema 5.1: Odnos interni – eksterni marketing v primeru problematike odpiralnega časa hipermarketov v Sloveniji ob nedeljah in praznikih</i> .....	66

#### **III. Kazalo tabel**

<i>Tabela 3.1: Razlike med tradicionalno in novo delovno silo</i> .....	28
<i>Tabela 3.2: Prednosti in slabosti malih in velikih podjetij</i> .....	31
<i>Tabela 3.3: Premik faktorjev organizacijskega uspeha s pripadajočimi kriteriji</i> .....	36
<i>Tabela 5.1: Delež majhnih, srednjih in velikih trgovskih družb na drobno po številu družb in številu zaposlenih v letu 2000</i> .....	54
<i>Tabela 5.2: Izid referendumá o omejenem obratovalnem času trgovin</i> .....	59

### **B) SEZNAM KRATIC**

IM – interni marketing

EM- eksterni marketing

NOO – notranje okolje organizacije

ZOO – zunanje okolje organizacije

**C) VPRAŠALNIK INTERVJUJEV S PRODAJALKAMI MEGAMARKETA**

1. Koliko nedelj v mesecu delate?
2. Koliko prostih dni imate na teden?
3. Ali kdaj delate vse dni v tednu?
4. Ali imate takrat, ko delate vse dni v tednu kake ugodnosti?
5. Kakšno je vaše mnenje o nedeljskem delu v vašo panogi?
6. Glede na to, da ne delate vsako nedeljo v mesecu, zakaj se zavzimate za zaprtje trgovin ob nedeljah in praznikih.
7. Ali želite delati ob nedeljah? Če da, zakaj da; če ne, zakaj ne!