

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nina Centa

Interni marketing v podjetjih na slovenskem trgu

Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nina Centa

Mentorica: izr. prof. dr. Urša Golob Podnar

Interni marketing v podjetjih na slovenskem trgu

Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

Zahvala

Hvala mentorici izr. prof. dr. Urši Golob Podnar

za izkazano strokovno pomoč,

potrpežljivost in razumevanje.

Zahvala gre tudi moji družini in prijateljem

za opominjanje, da je vedno vredno vztrajati.

Interni marketing v podjetjih na slovenskem trgu

Interni marketing predstavlja pomembno področje znotraj organizacij, ki do zaposlenega pristopa na marketinški način, z glavnim namenom motiviranja, koordiniranja in integracije zaposlenih v smeri učinkovitega implementiranja funkcionalnih in korporacijskih strategij, da bi dosegli zadovoljstvo zunanjih porabnikov skozi proces, katerega rezultat bodo tudi zadovoljni, motivirani in potrošniško usmerjeni zaposleni. Organizacija lahko vstopa v proces menjave s svojimi zaposlenimi le z zajemanjem vseh elementov marketinškega spleta, ki ga sestavljajo delovno mesto, višina plače, oddaljenost delovnega mesta, interno komuniciranje, pravi sodelavci in predpostavljene, ustrezne delovne razmere ter možnost razvoja oziroma napredovanja. Za uspešno implementacijo internega marketinga je pomembna integracija različnih oddelkov znotraj podjetja, predvsem marketinga, menedžmenta človeških virov in oddelka za stike z javnostmi. Pregled strokovne literature omogoča vpogled v razvoj internega marketinga in njegove glavne značilnosti ter razmejitev področij internega marketinga in menedžmenta človeških virov. Kvalitativno raziskovanje (poglobljeni intervjuji z zaposlenimi v podjetjih) pa nam pomaga odgovoriti na vprašanje, v kolikšni meri je interni marketing poznan in prisoten v praksi podjetij na slovenskem trgu.

Ključne besede: interni marketing, interno komuniciranje, menedžment človeških virov, slovenski trg.

Internal marketing in companies in Slovenia

Internal marketing represents a very important section inside the organization, using marketing approach to the worker. Its main purpose is motivation, coordination and integration of employees towards the effective implementation of functional and corporate strategies, in order to achieve the satisfaction of external customer through a process that leads to satisfied, motivated and customer oriented employees. The organization can only enter the exchange process with its employees, by capturing all the elements of extended marketing mix: job, level of pay, distance between home and workplace, internal communication, the right co-workers and superiors, good working conditions and the possibility of career development and advancement. In order to achieve successful implementation of internal marketing, different departments inside the organization have to collaborate, especially marketing, human resources management and public relations. Overview of scientific literature enables insight into the development of internal marketing, its main features and defining the boundary between internal marketing and human resources management. Qualitative research (in-depth interviews with employees) helps us determine the extent to which internal marketing is known and present in companies in Slovenia.

Key words: internal marketing, internal communication, human resources management, Slovenian market.

KAZALO

1	UVOD	7
2	ZAČETKI INTERNEGA MARKETINGA	8
3	POJEM INTERNI MARKETING	9
3.1	INTERNI MARKETING KOT ZRCALNA SLIKA EKSTERNEGA MARKETINGA	10
3.1.1	<i>Povezanost internega in eksternega marketinga</i>	12
4	ZAPOSLENI KOT NOTRANJI TRG	14
4.1	ODNOSI DRUŽBENE MENJAVE IN PSIHOLOŠKA POGODBA	15
4.2	ODNOSI ZNOTRAJ ORGANIZACIJE	16
5	INTERNI MARKETING IN MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV	18
5.1	INTERNO KOMUNICIRANJE KOT KLJUČNI DEL INTERNEGA MARKETINGA	20
6	INTERNI MARKETING V RAZISKAVAH	22
7	INTERNI MARKETING V PODJETJIH NA SLOVENSKEM TRGU	24
7.1	RAZISKOVALNA VPRAŠANJA	24
7.2	METODOLOGIJA	25
7.3	ANALIZA REZULTATOV	26
7.3.1	<i>Poznavanje in implementacija internega marketinga</i>	26
7.3.2	<i>Glavne vloge in cilji internega marketinga</i>	29
7.3.3	<i>Splet internega marketinga</i>	29
7.3.4	<i>Prednosti internega marketinga in težave pri implementaciji</i>	32
7.4	DISKUSIJA	34
7.5	OMEJITVE RAZISKAVE	38
8	SKLEP	39
9	LITERATURA	40
PRILOGE		43
	PRILOGA A: INTERVJUJA, OPRAVLJENA Z ZAPOSLENIMA V PODJETJU S TELEKOMUNIKACIJSKO DEJAVNOSTJO	43
	<i>PRILOGA A.1: Transkript: Intervju z vodjo službe za svetovanje porabnikom in zaposleno v oddelku za stike z javnostmi</i>	43

<i>PRILOGA A.2: Transkript: Intervju z vodjo klicnega centra</i>	48
PRILOGA B: INTERVJUJA, OPRAVLJENA V PODJETJU Z DEJAVNOSTJO ORGANIZATORJEV	
POTOVANJ	51
<i>PRILOGA B.1: Transkript: Intervju z zaposleno v oddelku za marketing</i>	51
<i>PRILOGA B.2: Transkript: Intervju z vodjo poslovalnice</i>	53
PRILOGA C: INTERVJUJA, OPRAVLJENA V PODJETJU, KI SE UKVARJA Z OSKRBO Z	
RAČUNALNIŠKIMI PROGRAMI IN SVETOVANJEM	56
<i>PRILOGA C.1: Transkript: Intervju z zaposleno v oddelku za interno komuniciranje</i>	56
<i>PRILOGA C.2: Transkript: Intervju z IT strokovnjakom</i>	59

KAZALO SLIK

SLIKA 3.1: INTERNO-MARKETINŠKI SPLET	12
SLIKA 3.2: MODEL INTERNEGA IN EKSTERNEGA MARKETINGA ORGANIZACIJE	13

1 UVOD

Učinkovita in porabnikom prilagojena storitev postaja za organizacijo pomemben vir konkurenčne prednosti pred tekmeci. Tako prilagojeno storitev lahko doseže preko svojih zaposlenih, saj predstavljajo najbolj konstantno in temeljno komponento organizacije, na kateri lahko le-ta gradi in razvija trajnostne kompetence. Zaposleni tako postanejo ključni vir za dolgotrajen uspeh.

Interni marketing prinaša v podjetje nov pogled na zaposlene – zaposleni kot notranji porabniki, ki jim je potrebno posvečati enako mero pozornosti kot zunanjim porabnikom – in nove prijeme, kako doseči zadovoljstvo zaposlenih. Organizacije se začenjajo zavedati, da doseganje učinkovite notranje izmenjave vrednosti in simbolov med organizacijo in zaposlenimi lahko predstavlja predpostavko za uspešne menjave z zunanjimi trgi. Generira se ideja o uporabi promocijskih in komunikacijskih metod na notranjem trgu ter uvajanju marketinških tehnik raziskovanja znotraj organizacije.

Pojav internega marketinga vzbuja različna vprašanja – ali lahko eksterni marketing prenesemo na notranji trg; ali je področje marketinga kvalificirano za ocenjevanje potreb zaposlenih; ali lahko podjetje s posvečanjem prevelike osredotočenosti na zaposlene, začenja posvečati premalo pozornosti zunanjim porabnikom? S pregledom strokovne literature in opravljenih raziskav na področju internega marketinga bomo skozi diplomsko delo poskušali odgovoriti na omenjena vprašanja, se posvetili področju internega marketinga in njegovi povezanosti z eksternim marketingom ter predstavili interno-marketinški splet. Enega od ciljev naloge predstavlja tudi *razmejitev internega marketinga in menedžmenta človeških virov*, saj domnevamo, da je meja med omenjenima področjema nejasna.

Interni marketing je prisoten v mnogih podjetjih po svetu, o čemer pričajo že opravljene raziskave. Posamezne raziskave se osredotočajo na različne aspekte internega marketinga in raziskujejo vpliv omenjenega koncepta na različne spremenljivke (zavezanost posameznika organizaciji, učinkovitost menedžmenta človeških virov, razvoj tržne usmerjenosti znotraj organizacij), nas pa bo zanimalo, *v kolikšni meri je interni marketing poznan in implementiran v podjetjih na slovenskem trgu*, kar predstavlja prvo raziskovalno vprašanje. V raziskavi se bomo osredotočili tudi na relacijo med internim marketingom in internim komuniciranjem ter poskušali ugotoviti, *kako se interni marketing razlikuje od internega komuniciranja*, kar je prav tako zastavljeno raziskovalno vprašanje.

2 ZAČETKI INTERNEGA MARKETINGA

Termin »interni marketing« je bil prvič uporabljen v 70. letih 20. stoletja, zajemal pa je aktivnosti in kampanje za dvigovanje morale ter motivacijo in odnose med zaposlenimi, s katerimi so se podjetja ukvarjala že prej, in sicer pod okriljem menedžmenta človeških virov (Grönroos 2000, 331). S pojmom internega marketinga sta se ukvarjala tudi Kotler in Levy (v Ting 2011, 356–357) in ga označila kot postopek zaposlovanja, usposabljanja in motiviranja zaposlenih za zagotavljanje najboljše storitve porabnikom.

Desetletje kasneje je Berry (v Pervaiz in Rafiq 2003, 1177) javnosti predstavil idejo, da je potrebno zaposlene obravnavati kot kupce. Natančneje to pomeni, da imajo zaposleni, prav tako kot zunanji porabniki, željo po zadovoljitvi njihovih potreb, te potrebe pa je potrebno zadovoljiti zato, ker ima podjetje posledično boljše možnosti, da bodo zadovoljni tudi zunanji porabniki. S tem je Berry impliciral, da zadovoljevanje potreb zaposlenih le-te spodbudi in motivira, da bolje opravljajo svoje delo, kar podjetju zagotavlja večje zadovoljstvo in lojalnost zunanjih porabnikov. Podobno sta razmišljala tudi Sasser in Arbeit (v Mieres in drugi 2012, 408), ki sta poudarjala, da je potrebno zaposlene obravnavati kot notranje porabnike. Njuna osnovna predpostavka se glasi, da obravnavanje zaposlenih kot porabnikov poveča njihovo zadovoljstvo in posledično izboljša izvedbo delovnih nalog, kar pripomore h kakovosti in načinu končne izvedbe storitve.

Leta 1990 je koncept internega marketinga ponovno oživel. Poudarek je temeljil na dveh novih vidikih – potrebi po dojetanju posameznikov na internih trgih kot partnerjev in težnji po ustvarjanju procesov internega marketinga, ki bodo poleg osebja v eni organizaciji zajela tudi odnose s posamezniki iz drugih organizacij v omrežju podjetja (Grönroos 2000, 332).

3 POJEM INTERNI MARKETING

Termin interni marketing je izpeljan iz pojma interni trg zaposlenih (Grönroos 2000, 332), njegova vloga pa se skriva v usmerjanju različnih delov organizacije k skupnemu cilju (Harrison v Varey 1995b, 46), kar dosežemo z integracijo različnih oddelkov v podjetju (Varey 1995a, 48).

Interni marketing je torej celostni proces upravljanja, ki integrira več funkcij podjetja skozi zagotavljanje, da zaposleni razumejo in doživljajo poslanstvo in aktivnosti podjetja v okolju, ki podpira potrošniško naravnost ter skozi zagotavljanje, da so vsi zaposleni pripravljani in motivirani ravnati na storitveno usmerjen način. Interni marketing se osredotoča na doseganje učinkovite notranje izmenjave vrednosti in simbolov med organizacijo in zaposlenimi, kot predpostavko za uspešne menjave z zunanjimi trgi (George v Varey 1995a, 45).

Interni marketing je kombinacija različnih, prej ločenih tehnologij upravljanja, na primer upravljanje s človeškimi viri, odnosi z zaposlenimi, strateški menedžment ... (Varey 1995a, Varey in Lewis 1999). Gummesson (v Ting 2011, 356) v ospredje postavi kombinacijo dveh disciplin – marketinga in upravljanja s človeškimi viri, katere cilj je, da zaposleni v stiku s porabniki zagotovijo strankam najboljšo storitev. Podobno razmišlja tudi Joseph (v Ting 2011, 356), ki poudarja, da interni marketing motivira, spodbudi, zaposli in upravlja z zaposlenimi z uporabo marketinških pristopov in upravljanja s človeškimi viri, s ciljem nenehnega izboljševanja storitev. Tudi Jančič poudarja pomen motiviranja zaposlenih za uresničevanje organizacijskih ciljev in dodaja, da mora organizacija graditi k potrošniku usmerjeno kulturo (Jančič 1990, 132).

Pervaiz in Rafiq (2003, 1180–1181) govorita o internem marketingu kot o filozofiji usklajevanja, saj med seboj usklajuje vse interakcije, sodelovanja, torej odnose znotraj in zunaj organizacije, preko preučevanja vseh aktivnosti, ki jih organizacija izvaja za zadovoljitev potreb in želja porabnikov. Poudarjata tudi, da je to filozofija, ki posveča pozornost zadovoljstvu porabnikov in organizacijski produktivnosti, le-to pa dosega preko spremljanja in izboljševanja delovnih mest in okolja, v katerem delujejo zaposleni v organizaciji. Interni marketing gleda na organizacijo individualistično, saj postavlja v ospredje pomembnost posameznika znotraj in zunaj organizacije in nanj gleda kot na smisel organizacije. Interni marketing avtorja označita kot proces interakcije med organizacijo in njenimi zaposlenimi znotraj organizacijskega konteksta.

V sam koncept internega marketinga je zajeto tudi zagotavljanje učinkovite odzivnosti organizacije na spremembe, ki se dogajajo v okolju organizacije, fleksibilnosti za učinkovito sprejetje na novo zasnovanih administrativnih ureditev in nenehnih izboljšav pri poslovanju (Varey 1995a, 52).

Najbolj kompleksno definicijo, v katero je zajet velik del dosedanjih ugotovitev na področju internega marketinga, nam ponudita Pervaiz in Rafiq (v Tortosa in drugi 2008, 1437). Avtorja interni marketing definirata kot načrtovano prizadevanje, ki do zaposlenega pristopa na marketinški način in omogoča preseganje odpora organizacij do sprememb, obenem pa usklajuje, motivira, koordinira in integrira zaposlene v smeri učinkovitega implementiranja funkcionalnih in korporacijskih strategij, da bi dosegli zadovoljstvo zunanjih porabnikov skozi proces, katerega rezultat bodo tudi zadovoljni, motivirani in k porabnikom usmerjeni zaposleni.

3.1 Interni marketing kot zrcalna slika eksternega marketinga

»Koncept internega marketinga je v načelu zrcalna podoba eksternega marketinga,« kar se kaže v dejstvu, da iskalci zaposlitve med ponudniki zaposlitve iščejo tistega z najboljšo ponudbo, enako kot potrošniki izbirajo med različnimi storitvami na trgu (Jančič 1999, 62). Podjetje trži produkte in storitve potrošnikom skozi simbolične in imaginarne attribute, enako pa velja tudi za trženje podjetja zaposlenim. Kreativne ideje, ki so uporabljene za zunanje oglaševanje, z namenom ustvarjanja korporacijske podobe, so enako uporabljene tudi navznoter (Flipo 2000, 67).

Na zaposlenega organizacija lahko gleda enako kot na zunanje porabnike, saj mu mora ponuditi minimalne pogoje in prednosti, v upanju, da bo v zameno deležna kooperativnega vedenja, obenem pa se bo že vnaprej izognila pojavljanju možnih konfliktov (Flipo 2000, 66). Izvedba učinkovitega interno-marketinškega programa zahteva poznavanje njegove ciljne skupine, torej vrednote in motive zaposlenih, enako kot je potrebno za učinkovito izvajanje zunanjega marketinga za izdelke in storitve poznavanje potencialnih porabnikov (Dunne in Barnes 2000, 202).

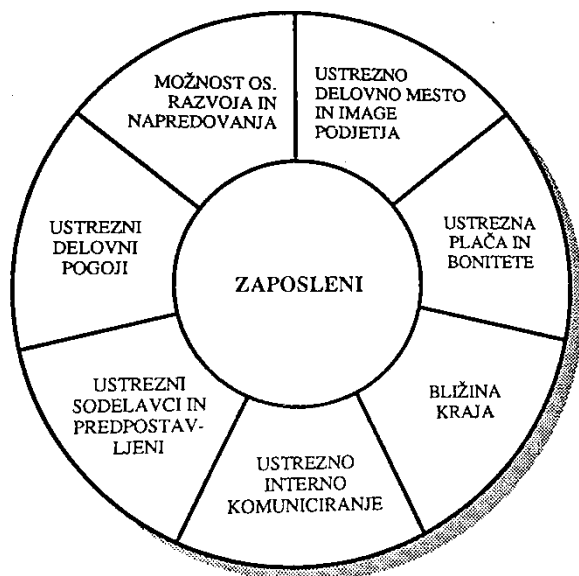
Obravnavanje internega marketinga kot zrcalne slike eksternega marketinga Jančič prikaže s strateškim vodenjem prvega skozi enake faze, kot si sledijo pri eksterne marketingu: izbira ciljnega trga, konkurenčno pozicioniranje delovnega mesta in interno-marketinški splet.

Pri izbiri ciljnega trga je pomembno, da organizacija podrobno spozna notranji trg, torej notranje porabnike organizacije, natančneje njihove potrebe in želje, obenem pa jih mora znati tudi segmentirati glede na različne spremenljivke (socio-demografske značilnosti, življenjski stil, psihografijo ...). Segmentacija je za organizacijo pomembna izhodiščna točka, saj predstavlja podlago za ponujanje menjave interno-marketingškega spleta posameznim segmentom zaposlenih (Jančič 1990, 133–134).

Vodstvo v organizaciji mora ves čas stremeti k zagotavljanju najboljše ponudbe delovnega mesta. Z raziskavami lahko ugotovi, kako bi bilo potrebno delovno mesto spremeniti, da organizacija obdrži čim večje število zaposlenih in obenem poveča njihovo pripadnost. Pri tem si lahko pomaga s perceptivnimi zemljevidi, ki pokažejo, kje se nahaja delovno mesto organizacije, kje se nahajajo enaka delovna mesta v konkurenčnih podjetjih in kakšno bi bilo idealno delovno mesto (Jančič 1990, 134).

Tudi pri internem marketingu lahko uporabimo model 4 P, kjer izdelek predstavlja delovno mesto, ceno razumemo kot višino plače, kraj predstavlja oddaljenost delovnega mesta od kraja bivanja zaposlenega, promocijo pa razumemo kot interno komuniciranje. Omenjeni model pa moramo razširiti, saj izhajamo iz podmene, da »je vsaka organizacija navznoter inherentno storitveno usmerjena«, torej delovno mesto ni zgolj izdelek, marveč storitev (Jančič 1990, 136). Modelu 4 P torej poleg delovnega mesta, višine plače, oddaljenosti delovnega mesta in internega komuniciranja, dodamo še tri komponente: prave sodelavce in predpostavljene, ustrezne delovne razmere in možnost razvoja oziroma napredovanja (glej sliko 3.1) (Jančič 1990, Pervaiz in Rafiq 1993, Dunne in Barnes 2000). Organizacija mora zajeti vse elemente, če želi vstopiti v proces menjave z notranjimi porabniki (Jančič 1990, 136). Element komunikacije se izpostavlja kot najpomembnejši element marketingškega spleta, saj je edini, ki lahko pozitivno vpliva na zaposlenega, četudi se ta sooča z nezaželenimi delovnimi pogoji (Flipo 2000, 70).

Slika 3.1: Interno-marketingški splet



Vir: Jančič (1990, 137).

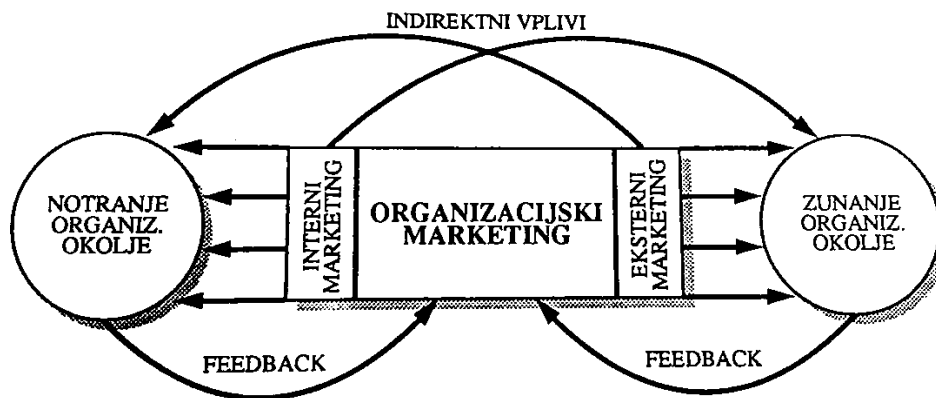
3.1.1 Povezanost internega in eksterne marketinga

Neposredna povezanost internega in eksterne marketinga se kaže v dejstvu, da so za ustvarjanje vrednosti za zunanje porabnike, potrebni paralelni navznoter usmerjeni projekti, s katerimi organizacija skrbi za ustvarjanje vrednosti za notranje porabnike (Dunne in Barnes 2000, 201). Znotraj organizacije je potrebno razviti vzporedno komponento eksterne marketingu in jo prilagoditi posebni naravi internega trga. Glavna povezava med zunanjim in notranjim trgom v storitvenih podjetjih, in s tem med eksterne in internim marketingom, pa so zaposleni, ki predstavljajo glavni ključ za doseganje uspeha. Povezava med internim in eksterne trgom se kaže tudi v premisi internega marketinga, da morajo biti menjave med zaposlenimi učinkovite, v kolikor želi organizacija doseči superiorno izvedbo na zunanjih trgih (Dunne in Barnes 2000, 197–199).

Poseben poudarek se namenja usklajevanju načrtov internega in eksterne marketinga, saj prvi zagotavlja podlago za formulacijo in implementacijo eksterne marketinga, preko ustvarjanja znanja, razumevanja, vpletenosti in konsenza marketinške strategije in načrtov (Varey 1995b, 44). Povezanost internega in eksterne marketinga je izjemnega pomena, saj lahko interni marketing neposredno vpliva na uspešnost organizacije na eksterne trgih. Gummesson in Flipo (v Jančič 1990, 137) poudarjata, da je interni marketing »prvi pogoj za uspešno vodenje eksterne marketinga«. Enako razmišlja tudi Kline (v Jančič 1990, 137), ki pravi, da lahko neuspeh organizacije na internih trgih neposredno vpliva na neuspeh

organizacije pri zunanjih porabnikih. Razmišljanje omenjenih avtorjev lahko prikažemo v modelu internega in eksterne marketinga organizacije (glej sliko 3.2), ki nam pokaže, da sočasno poteka menjava z notranjim in zunanjim organizacijskim okoljem. Obe okolji vračata organizaciji povratne informacije o zadovoljstvu oziroma nezadovoljstvu s poslanimi marketinškimi spleti. Vidimo lahko, da Jančič, za razliko od Gummessaona (2000, 33–34), ki predvideva, da aktivnosti internega marketinga vplivajo le na zaposlene, vpliv aktivnosti eksterne marketinga pa je moč zaznati tako pri zunanjih kot tudi notranjih porabnikih, prikazuje, da pri obeh aktivnostih prihaja do indirektnih vplivov – internega marketinga na zunanje okolje in eksterne marketinga na notranje okolje.

Slika 3.2: Model internega in eksterne marketinga organizacije



Vir: Jančič (1990, 138).

4 ZAPOSLENI KOT NOTRANJI TRG

Zaposleni so prvi, interni trg za podjetje. V kolikor dobrine, storitve, načrtovane marketinške aktivnosti, nove tehnologije in operacijski sistemi ne morejo biti trženi tej interni skupini, tudi ne moremo pričakovati, da bo trženje končnim, zunanjim potrošnikom uspešno (Grönroos 2000, 330). Organizacija mora vse izdelke in storitve, prav tako pa tudi kampanje eksternega marketinga, najprej predstaviti notranjim porabnikom, šele nato pa lansirati na zunanje trge. To je pomembno predvsem zato, da so zaposleni zadostno izobraženi in pripravljeni izvesti storitev skladno z obljubami, ki jih organizacija sporoča zunanjim porabnikom preko eksternega marketinga (Grönroos v Dunne in Barnes 2000, 199).

Poleg dejstva, da mora organizacija svoje zaposlene obravnavati kot porabnike, je pomembno, da zaposleni na enak način obravnavajo eden drugega. Razviti je potrebno porabniško usmerjenost na vsakem nivoju znotraj organizacije, kar predstavlja prvi korak k zadovoljstvu zaposlenih in posledično izboljšanju storitve za zunanje porabnike (Dunne in Barnes 2000, 200). Temeljna naloga internega marketinga se kaže ravno v razvoju in ohranjanju zadovoljnih zaposlenih, ki pripomorejo k uresničevanju organizacijskih ciljev in obenem vplivajo na kvaliteto, produktivnost in učinkovitost (MacStravic v Dunne in Barnes 2000, 196). Tako ima interni marketing pozitivne posledice tako za zaposlene kot tudi organizacijo (Dunne in Barnes 2000, 196). Zadovoljstvo zaposlenih lahko ohranjamo z deljenjem informacij znotraj organizacije, avtonomijo, z različnimi prejemki, opolnomočenjem in vključevanjem posameznikov, saj vse to predstavlja za zaposlene neko vrednost (Dunne in Barnes 2000, 204).

Naloga internega marketinga je ustvariti pravo ozračje in okolje, v katerem bodo zaposleni lahko ustvarjali, koordinirali in izboljševali delo v podjetju. Pervaiz in Rafiq (2003, 1181) izpostavljata dejstvo, da interni marketing deluje skozi vzpostavljanje, razvijanje in ohranjanje recipročnih odnosov znotraj organizacije preko komponent, ki so za njegovo delovanje nujne: razumevanja, zasebnosti, zaupanja in predanosti. Zaposleni morajo prejeti podporo preko različnih komponent v organizaciji. Vrhnji menedžment, služba za upravljanje s človeškimi viri in marketing vsi pomembno prispevajo k implementaciji procesov internega marketinga. Le-ta deluje kot celosten proces menedžmenta, ki skrbi za integracijo različnih funkcij v podjetju, to pa dosega na dva načina. Prvič, zagotavlja, da vsi zaposleni v podjetju razumejo in doživljajo posel, s katerim se podjetje ukvarja ter različne aktivnosti in kampanje, ki ga spremljajo. Drugič, zagotavlja, da so vsi zaposleni pripravljeni in motivirani ukrepati na

storitveno usmerjen način (Grönroos 2000, 333). Grönroos še izpostavlja, da mora podjetje, v kolikor želi čim bolje izkoristiti poslovne priložnosti, ki se ustvarijo ob stiku zaposlenega s porabnikom, zagotoviti zaposlene, ki bodo potrošniško naravnani. Če torej gledamo na interni marketing s te perspektive, je glavni cilj zagotoviti, da bodo zaposleni, ne le motivirani, pač pa se bodo tudi zavedali, da morajo porabnikom zagotavljati dodano vrednost storitve in stremeti k odličnosti pri delu (Papasolomou v Mieres in drugi 2012, 408).

Varey (1995a, 46) trdi, da je bistvo internega marketinga internim porabnikom zagotoviti potrebne vire in podporo za zadovoljitev zunanjih porabnikov; Ting (2011, 354) pa naredi še korak dlje in izpostavi pomembno dejstvo, da mora organizacija zadovoljevati potrebe internih porabnikov, saj le tako lahko postane eno s svojimi zaposlenimi, v zameno pa zaposleni stremijo k zadovoljevanju potreb zunanjih porabnikov. Različni avtorji (Longbottom, Osseo-Assare, Chourides in Murphy v Ting 2011, 354) poudarjajo, da morajo organizacije obravnavati, ceniti in spoštovati zaposlene s perspektive internega porabnika.

V storitvenem sektorju ima prodajno osebje največji vpliv na odnos med podjetjem in porabnikom. Odnos in vedenje prodajnega osebja določa zaznano kvaliteto storitve in zadovoljstvo porabnika, zato je pomembno, da podjetje vzpostavi stik z zaposlenimi preko internega marketinga, saj lahko le-ta vpliva na držo, ki jo bo zavzel zaposleni, kar posledično vpliva na uspešnost podjetja na eksternih trgih. Odnos med zaposlovalcem in zaposlenimi je utemeljen na podlagi dveh konceptov: odnosov družbene menjave in psihološke pogodbe (Tortosa in drugi 200, 1435–1436).

4.1 Odnosi družbene menjave in psihološka pogodba

Bistvo internega marketinga temelji na predpostavki, da je potrebno doseči zadovoljivo ravnotežje med različnimi posamezniki, ki na kakršenkoli način pripomorejo pri poslovanju podjetja (Donaldson in Preston v Tortosa in drugi 2008, 1436). Pomembno je torej, da podjetje skrbi za dolgoročne odnose z zaposlenimi, ki so utemeljeni na dveh zgoraj omenjenih konceptih. Odnosi družbene menjave temeljijo na zaupanju in občutku skupnih ciljev posameznikov, ki sodelujejo v podjetju (Gouldner in Homans v Tortosa in drugi 2008, 1437). Do družbene menjave pa pride le v primeru, če se posamezniki zavedajo, da bodo v zameno za svoje delo nekaj dobili in da bo druga stran izpolnila svoje obveznosti (Chiaburu in Marinova v Tortosa in drugi 2008, 1437). S to predpostavko se navežemo na psihološko pogodbo, ki jo lahko definiramo kot »prepričanja zaposlenih, ki se nanašajo na recipročne obveznosti med njimi in njihovimi vodji« (Morisson, Robinson in Rousseau v Tortosa in

drugi 2008, 1437). O psihološki pogodbi govori tudi Handy, ki jo definira kot splet pričakovanj s strani vodstva in zaposlenih. Organizacija pričakuje od posameznika razrešitev problemov, v zameno za plačilo in druge storitve, obenem pa posameznik od organizacije pričakuje zadovoljitev njegovih potreb v zameno za vloženo delo (v Jančič 1990, 127). Grönroos (2000, 335–336) pa psihološko pogodbo iz zgolj recipročnih obveznosti razširi na zaupanje zaposlenih, da bo organizacija notranjim porabnikom zagotovila tako fizično kot tudi emocionalno podporo. Nadalje še izpostavi, da bi morala podobna psihološka pogodba obstajati tudi med zaposlenimi in porabniki.

V vsakem odnosu posamezniki pretehtajo, koliko samo vlagajo v delo in koliko dobijo v zameno za vloženi trud, kar imenujemo teorija pravičnosti. Pomembno je, da sta vloženi trud in to, kar zaposleni dobi v zameno, v ravnovesju. Zelo pomemben »output« za zaposlene predstavljata dvosmerna komunikacija z vodji in zaznana podpora s strani vodstva pri njihovem delu, saj tako zaposleni dobijo občutek, da imajo v podjetju pomembno vlogo in da vplivajo na odločitve, ki jih sprejema vodstvo (Tortosa in drugi 2008, 1437). Če to, kar posamezniki dajo, ni izenačeno s tistim, kar dobijo, se pojavi občutek nelagodja, ki se ga bodo posamezniki trudili odpraviti, in sicer na dva načina – z zmanjšanjem svojega delovnega »inputa« ali pa z dosego povečanja protivrednosti s strani organizacije (Huseman in Hatfield v Jančič 1990, 126–127).

4.2 Odnosi znotraj organizacije

Grönroos kot ključno točko internega marketinga izpostavlja dobre medosebne odnose na vseh ravneh znotraj organizacije, saj se tako lahko oblikuje storitvena in potrošniška naravnost med zaposlenimi z neposrednim stikom s strankami, podpornim osebjem, vodji, nadzorniki in menedžerji. Poleg te naravnosti pa je pomembno, da imajo zaposleni potrebne sposobnosti za vzpostavitev stika s stranko (na primer kako komunicirati s stranko) in podporne sisteme, ki so jim v pomoč pri delu (Grönroos 2000, 332–333). Pomembno je, da se vsi v organizaciji zavedajo, kako njihovo delo vpliva na končnega porabnika. Zato je ustvarjanje in usklajevanje odnosov znotraj organizacije nujno, če želimo izboljšati delovanje podjetja in zaposlenih (Pervaiz in Rafiq 2003, 1178).

Interni marketing pomeni dva tipa menedžerskih procesov: odnosni in komunikacijski menedžment. S prvim v ospredje postavimo upravljanje odnosa zaposlenih in njihovo motiviranost za potrošniško usmerjenost in storitveno naravnost. Pri komunikacijskem menedžmentu pa se izpostavi dejstvo, da potrebujejo menedžerji, nadzorniki, podporno osebje

in drugi čim več informacij, da lahko izvajajo naloge, ki jih imajo kot vodje in da lahko zagotovijo storitev, tako za notranje kot tudi za zunanje porabnike (Grönroos 2000, 334–335).

S perspektive odnosov znotraj organizacije je eden izmed ciljev težnja k ustvarjanju, ohranjanju in okrepitvi odnosov med vsemi posamezniki v organizaciji; prvič z željo, da bi bili vsi zaposleni motivirani za zagotavljanje storitev internim in eksternim porabnikom ter spodbujanje potrošniške naravnosti in storitvene usmerjenosti ter drugič, da bi imeli vsi potrebne sposobnosti in znanje ter obenem podporo s strani menedžerjev, vodij in sistemov ter tehnološko podporo, ki seveda služi kot predpogoj za uspešno delovanje zaposlenih. V kolikor želimo, da se tovrstni odnosi ustvarijo, je potrebno, da imajo zaposleni občutek, da lahko zaupajo drug drugemu, obenem pa tudi verjamejo, da bosta organizacija in menedžment znotraj nje zagotovila fizično in emocionalno podporo (Grönroos 2000, 335–336).

Pomen odnosov na delovnem mestu izpostavita tudi Huseman in Hatfield (v Jančič 1990, 127), saj v svoji raziskavi ugotavljata, da plača ni prvi in edini rezultat, ki ga zaposleni pričakuje kot protivrednost od organizacije, pač pa so veliko bolj pomembni subjektivni občutki, ki jih zaposleni doživlja pri delu, kot posledico medčloveških odnosov.

5 INTERNI MARKETING IN MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV

Povezanost marketinga in menedžmenta človeških virov je nujna, saj s tem organizacija lažje zagotavlja podporo internim porabnikom, torej zaposlenim, pri njihovem delu preko podpornih sistemov in vzdrževanja optimalnih pogojev za delo (Varey 1995b, 47). Povezava med omenjenima področjema pripomore tudi pri usmerjenosti internega marketinga k skrbi za zadovoljstvo zaposlenih, preko dodajanja vrednosti v odnos med zaposlovalcem in zaposlenim ter vzdrževanju kakovosti in učinkovitosti storitev za notranjega porabnika (Dunne in Barnes 2000, 196). Menedžment človeških virov sestoji iz internih programov, ki skrbijo za izboljšanje poslovanja in predanost zaposlenih, marketing pa k že obstoječim prijemom doda marketinško naravnani pristop (Grönroos 1994, 14) in s svojimi tehnikami še dodatno pripomore k izboljšavi (Pervaiz in Rafiq 1993, 228). Svetlik in Zupanova opredelita menedžment človeških virov kot »strateško usmerjeno dejavnost nosilcev menedžmenta človeških virov (predvsem menedžerjev in kadrovske strokovnjakov), ki jo sestavljajo medsebojno usklajene aktivnosti pridobivanja in povečevanja človeških zmožnosti ter spodbujanja njihove uporabe, tako da skladno z opredeljenim namenom (ciljem) organizacije in ob upoštevanju ciljev in interesov zaposlenih, dosežemo čim boljše rezultate.« (Svetlik in Zupan 2009, 56).

Najbolj uporaben prispevek marketinga k menedžmentu človeških virov je generiranje ideje o usmerjenosti organizacije k notranjim in zunanjim porabnikom z uporabo promocijskih in komunikacijskih metod in uvajanje marketinških tehnik raziskovanja znotraj organizacije (Pervaiz in Rafiq 1993, 230). Marketinške ideje bistveno pripomorejo pri zaposlovanju in usposabljanju posameznikov ter pri zagotavljanju dobre storitve. Interni marketing tako postaja filozofija za menedžment človeških virov kot celosten upravljalni proces, ki integrira raznolike funkcije znotraj organizacije (Barnes, George ter Glassman in McAfee v Varey 1995b, 46).

Povezanost menedžmenta človeških virov in internega marketinga se kaže kot privabljanje, razvoj, motiviranje in zadržanje kvalificiranih zaposlenih preko prilagajanja delovnih mest oziroma notranjih produktov, ki bodo zadovoljevala posameznikove potrebe (Berry in Parasuraman v Pervaiz in Rafiq 1993, 220). Željo po dosegi zadovoljstva zaposlenih, posledično pa tudi ustvarjanje koristi za organizacijo in zunanje porabnike, zlahka prepoznamo kot marketinško delovanje, saj je glavna skrb marketinga zadovoljstvo porabnikov. Iz tega lahko sklepamo, da je za ocenjevanje potreb na notranjem trgu najbolj

kvalificiran prav marketing. Kot pri vsakem marketinškem programu, pa je potrebna vključitev ter strokovno znanje in izkušnje strokovnjakov s področja, ki ga raziskujemo. V našem primeru to pomeni nujno sodelovanje s strokovnjaki s področja menedžmenta človeških virov, saj imajo na voljo največ informacij o notranjem trgu oziroma o zaposlenih (Dunne in Barnes 2000, 197).

Nekateri avtorji (George, Berry in Parasuraman) predlagajo, da se nosilce menedžmenta človeških virov v storitvenih podjetjih popolnoma nadomesti oziroma zamenja s produktnimi vodji, ki bi pri upravljanju zaposlovanja uvedle marketinške pristope, kar pa bi nedvomno privedlo do konfliktov med oddelki znotraj organizacije. Namesto, da interni marketing postane domena zgolj enega oddelka, mora spodbuda in zavzemanje za njegovo izvajanje priti s strani vrhnjega menedžmenta (Pervaiz in Rafiq 1993, Gummesson 2000). Le na ta način se ohranja visoka stopnja vodstvene zavezanosti in uspešno motiviranje zaposlenih za učinkovito in integrirano izvedbo zastavljenih organizacijskih ciljev (Pervaiz in Rafiq 1993, 229).

Interni marketing k že obstoječemu področju menedžmenta človeških virov dodaja tri nove vidike:

- zaposleni so prvi trg, notranji trg, za ponudbe podjetja in obenem za zunanje marketinške programe;
- aktiven, koordiniran in ciljno naravnani pristop pri aktivnostih, ki se nanašajo na zaposlene in povezujejo notranje procese z zunanjo učinkovitostjo;
- poudarek na potrebi, da se ljudi, funkcije in oddelke, ki so v podjetju, vidi kot notranje porabnike in se jim zagotovi interne storitve v enaki meri kot se zagotavljajo za zunanje porabnike.

Prva predpostavka je pomembna, saj izpostavi dejstvo, da je vse, kar ponudnik storitve stori za svoje porabnike (končne porabnike), najprej sprejeto in ocenjeno s strani lastnega osebja. Če zaposleni ne verjamejo v obljube, ki jih ponudnik podaja skozi zunanje marketinške aktivnosti in kampanje, ne znajo implementirati ponudbe storitve; ali če ne znajo uporabljati tehnologije in sistemov v procesu storitve; če zaposleni ne sprejmejo obljub ali pa imajo občutek, da niso dovolj usposobljeni izpolnjevati, kar se od njih zahteva, ponujene storitve ne bodo »kupili«. V tem primeru ne bodo učinkoviti pri svojem delu in posledično ne bodo prispevali k dobremu učinku interaktivnega marketinga. Potrebno se je zavedati, da zaposleni oblikujejo interni trg, ki se mu je potrebno posvetiti prvemu (Grönroos 2000, 331).

Pomembno je, da se na zaposlene ne gleda kot na podrejene, pač pa se jih obravnava z win-win perspektive, kar pomeni, da jim organizacija v zameno za njihovo delo priskrbi možnost razvoja, spodbudno okolje, možnost napredovanja, potrebne informacije in podporo ter sprejemljivo plačo (Grönroos 2000, 331). Tudi Berry (v Jančič 1990, 131) poudarja, da je potrebno upoštevati potrebe in želje zaposlenih ter nanje gledati kot na »notranje potrošnike, delovna mesta kot notranje izdelke ter se truditi, da ponudimo take izdelke, ki zadovoljujejo potrebe in želje teh internih porabnikov, skladno s cilji organizacije«.

Drugi vidik je enako pomemben kot prvi, ker poudarja dejstvo, da morajo biti vsi interni programi, prizadevanja in procesi usmerjeni k vzdrževanju in izboljševanju zunanje uspešnosti podjetja. Upravljanje s človeškimi viri ni le notranja zadeva podjetja, pač pa močno pripomore k zagotavljanju, da zaposleni prispevajo k zunanji uspešnosti ponudnika storitev. Tovrstna prizadevanja in procesi morajo biti načrtovani in implementirani s podobnim pristopom kot zunanji marketing – koordinirani, aktivni in ciljno naravnani (Grönroos 2000, 332).

Tretja predpostavka, ki pravi, da interni porabniki obstajajo in da jih mora podjetje obravnavati enako kot zunanje porabnike, ima pomemben vpliv na odnose znotraj organizacije. Podjetje zaposlenim ne sme ponujati počasne in nepremišljene storitve ter podpore, saj bo v tem primeru ogrožena njihova sposobnost izvajanja kakovostne storitve končnemu porabniku in zaznana kakovost izvedene storitve (Grönroos 2000, 332).

5.1 Interno komuniciranje kot ključni del internega marketinga

Povezanost in usklajenost delovanja različnih oddelkov znotraj podjetja sta v veliki meri odvisni od internega komuniciranja. Vnaprej načrtovano in dobro premišljeno interno komuniciranje ima za podjetje več pozitivnih učinkov (Pervaiz in Rafiq 2003, Mumel 2008, Mishra in drugi 2014), ki si jih bomo v nadaljevanju podrobneje ogledali.

Interno komuniciranje predstavlja enega od najpomembnejših vidikov internega marketinga in bistveno pripomore k izvedbi aktivnosti internega marketinga ter doseganju konkurenčne prednosti organizacije (Ferdous 2008, 225). Močno interno komuniciranje, izvedeno s strani strokovnjakov s področja odnosov z javnostmi, lahko privede do gradnje zaupanja in zavezanosti zaposlenih organizaciji, kar se posledično pripelje tudi do večje zavzetosti zaposlenega (Mishra in drugi 2014, 184). Ravno zaupanje in predanost zaposlenega organizaciji predstavljata temeljni pogoj za izvedbo internega marketinga (Pervaiz in Rafiq

2003, 1181). Pozitivni učinki se kažejo tudi v gradnji in ohranjanju zdravih in pozitivnih odnosov med zaposlenimi in vodstvom (Kitchen v Mumel 2008, 154).

Vpliv internega komuniciranja se odraža tako pri zaposlenih kot tudi pri vodstvu, saj mu omogoča realizacijo ciljev organizacije, izvrševanje pravil in predpisov ter koordiniranje aktivnosti zaposlenih pri izpolnjevanju njihovih delovnih nalog (Mumel 2008, 154).

Uspešnost in učinkovitost internega komuniciranja lahko organizacija doseže preko omogočanja dvosmerne komunikacije (Mumel 2008, 158), ustvarjanja primerne ozračja v organizaciji, integracije in uporabe primernih kanalov sporočanja glede na vsebino sporočila (Ferdous 2008, 226) ter usklajevanja komunikacije znotraj in zunaj organizacije. Usklajevanje internega in zunanjega komuniciranja omogoča sporočilom, in s tem obljubam, poslanim zunanjim porabnikom, večjo možnost, da so izvedena v skladu z zahtevano ravno izvedbo, saj so zaposleni boljše pripravljene na njihovo izvedbo (Pervaiz in Rafiq 2003, 1183). Mishra in drugi (2014, 193–194) v svoji raziskavi ugotavljajo, da lahko organizacije z zaposlenimi komunicirajo preko različnih kanalov (Mumel 2008, Ferdous 2008, Mishra in drugi 2014), na primer preko internih portalov, e-pošte, elektronskih glasil, sestankov itd. Ne glede na široko paleto možnosti, pa je v organizaciji potrebno ohranjati osebni stik in komunikacijo »iz oči v oči«.

6 INTERNI MARKETING V RAZISKAVAH

Interni marketing predstavlja zanimivo področje raziskovanja za strokovnjake iz različnih strok. Raziskave, ki so bile opravljene znotraj različnih panog v zadnjem desetletju, v ospredje postavljajo raznovrstne vloge internega marketinga in preučujejo njegov vpliv na samo delovanje organizacije. Ewing in Caruana (1999) sta vpliv internega marketinga preučevala v javnem sektorju v Avstraliji; Papasolomou-Doukakis in Kitchen (2004) sta želela raziskati, kako je interni marketing implementiran v prakso bank v Veliki Britaniji; Ting (2010) je vpliv internega marketinga na zaposlene raziskoval na vzorcu učiteljev in učiteljic v javnih osnovnih šolah na Tajvanu; Huang in drugi (2012) pa so v ospredje postavili vpliv internega marketinga na zaposlene, natančneje zdravnike, v splošni bolnišnici na Tajvanu.

Ewing in Caruana (1999) v svoji raziskavi v ospredje postavljata vpliv internega marketinga na učinkovitost menedžmenta človeških virov. Njune ugotovitve kažejo na pomembno vlogo internega marketinga pri spodbujanju učinkovitega menedžmenta človeških virov. Rezultati raziskave med drugim poudarjajo, da interni marketing ne sme biti omejen le na marketinški oddelek v organizaciji in izpostavljajo, da stičišče internega marketinga in upravljanja s človeškimi viri pripomore k učinkovitejši implementaciji celostne strategije podjetja (Ewing in Caruana 1999, 23).

V Veliki Britaniji je bila opravljena raziskava, katere cilj je bil preučiti implementacijo internega marketinga znotraj bank. Avtorja raziskave sta želela ugotoviti, če obstaja ločnica med zaznano teorijo in prakso internega marketinga. Rezultati raziskave so jasno pokazali, da je bil interni marketing znotraj bank dojet kot sredstvo manipulacije z zaposlenimi za doseg zadanih ciljev organizacije, kar je v nasprotju s samo retoriko internega marketinga, ki v ospredje postavlja zaposlenega in njegove potrebe. Iz raziskave pa so bili razvidni tudi pozitivni učinki internega marketinga. Interni marketing, in s tem vlaganje v razvoj kadrov, lahko vodi do zadovoljstva zaposlenih. Raziskava kaže, da lahko učinkovita implementacija internega marketinga ustvari znotraj podjetja prijetno delovno klimo, kjer se zaposlenega obravnava kot pomembnega člana ekipe. Kvalitativna analiza podatkov tudi potrjuje, da obstaja tesna povezanost med implementacijo internega marketinga in razvojem osredotočenosti na porabnike ter storitveno usmerjenostjo (Papasolomou-Doukakis in Kitchen 2004, 429-446).

Ting (2010) je raziskoval vpliv internega marketinga na zavezanost zaposlenega organizaciji. Interni marketing so merili preko naslednjih meril: usposabljanja, podpore, komunikacije in motiviranja zaposlenega. Iz rezultatov je razvidno, da ima interni marketing direktni vpliv na zavezanost zaposlenega organizaciji, na sam odnos pa pomembno vplivata vključenost zaposlenega v delo in zadovoljstvo pri delu (Ting 2010, 373–374).

Huang in drugi (2012) so se v svoji raziskavi osredotočili na vlogo internega marketinga pri razvoju tržne usmerjenosti znotraj organizacij. Rezultati raziskave so pokazali, da interni marketing spodbuja in pripomore k tržni usmerjenosti zaposlenih. Interni marketing ima tudi posredni pozitivni vpliv na kakovost odnosa in lojalnost pacientov v bolnišnicah (Huang in drugi 2012, 222–223).

7 INTERNI MARKETING V PODJETJIH NA SLOVENSKEM TRGU

Teoretični del diplomske naloge izhaja iz pregleda obstoječe literature na področju internega marketinga in nekaterih že opravljenih raziskav, ki so v ospredje postavile vpliv, ki ga ima implementacija internega marketinga na delovanje organizacije in njenih zaposlenih. V empiričnem delu bomo večji del pozornosti namenili poznavanju in implementaciji internega marketinga v podjetjih na slovenskem trgu.

7.1 Raziskovalna vprašanja

Glavni cilj diplomskega dela je ugotoviti, kako uveljavljen je interni marketing v podjetjih na slovenskem trgu. Na podlagi pregleda literature in opravljenih raziskav s področja internega marketinga se izrisujejo naslednja raziskovalna vprašanja.

Začetki internega marketinga segajo v leto 1970, ko je zajemal urejanje odnosov znotraj organizacije in motivacijo zaposlenih (Grönroos 2000, 331). Deset let kasneje se je koncept razširil s poudarjanjem pomena zadovoljevanja potreb tako imenovanih internih porabnikov (Berry v Pervaiz in Rafiq 2003, 1177). Vedno bolj se je razvijalo zanimanje za interni marketing, v tujini pa se je začel bolj pogosto uporabljati tudi v praksi, kar pričajo mnoge raziskave, opravljene v različnih državah po svetu (Ewing in Caruana 1999, Papasolomou-Doukakis in Kitchen 2004, Ting 2010, Huang in drugi 2012). S kvalitativno metodo raziskovanja bomo preverili, če se je interni marketing prenesel tudi v podjetja na slovenskem trgu in v kolikšni meri.

RV1: V kolikšni meri je interni marketing poznan in implementiran v praksi podjetij na slovenskem trgu?

V javnosti že dalj časa obstajajo polemike, ali interni marketing pomeni zgolj mešanje marketinga in menedžmenta človeških virov ali ne (Ewing in Caruana 1999, 18). Nekateri avtorji pa izpostavljajo prav povezanost omenjenih področij kot pomembno komponento pri skrbi za zaposlene (Varey 1995b, Dunne in Barnes 2000). S pregledom literature in izvedbo intervjujev v slovenskih podjetjih bomo poskušali odgovoriti na zastavljeno vprašanje.

RV2: Ali obstajata konceptualna in praktična ločnica med menedžmentom človeških virov in internim marketingom in kakšni sta?

Interno komuniciranje predstavlja sestavni del interno-marketinškega spleta (Jančič 1990, 133), ki bistveno pripomore k izvedbi aktivnosti internega marketinga (Ferdous 2008, 225) ter lahko privede do gradnje zaupanja in zavezanosti zaposlenih organizaciji (Mishra in drugi 2014, 184). Kljub temu, da ima interno komuniciranje v organizaciji pomembno vlogo, lahko preveliko posvečanje pozornosti zgolj komuniciranju privede do zapostavljanja preostalih elementov interno-marketinškega spleta. Z opravljenimi intervjuji v različnih organizacijah bomo preverili, če je v podjetjih uveljavljen celoten interno-marketinški splet ali pa je zreduciran zgolj na interno komuniciranje.

RV3: Kako se interni marketing razlikuje od internega komuniciranja?

7.2 Metodologija

Pregled obstoječe strokovne literature je pripomogel k boljšemu razumevanju internega marketinga, prav tako tudi že opravljene raziskave na tem področju. Za vpogled v poznavanje samega koncepta in njegovo implementacijo v podjetjih na slovenskem trgu pa je bilo potrebno uporabiti kvalitativno metodo raziskovanja.

Opravljenih je bilo šest poglobljenih intervjujev v treh različnih podjetjih, ki se ukvarjajo s storitveno dejavnostjo. Prvo podjetje se ukvarja s telekomunikacijsko dejavnostjo, drugo z dejavnostjo organizatorjev potovanj, tretje podjetje pa se ukvarja z oskrbo z računalniškimi programi in svetovanjem. Prvo in tretje podjetje sta označeni kot veliki podjetji, drugo pa je označeno kot majhno podjetje (Ajpes).

Znotraj vsakega podjetja je bilo potrebno opraviti dva intervjuja – enega z osebo, ki je v stiku z zunanji porabniki (»frontline« osebje), drugega pa z njihovim menedžerjem oziroma vodjo, da bi pridobili kar se da izčrpne informacije o poznavanju in implementaciji internega marketinga na različnih ravneh znotraj podjetja.¹

Intervjuji so bili s sogovorniki opravljeni v podjetjih, kjer so zaposleni. Vsi opravljeni intervjuji so bili po predhodnem dovoljenju snemani in so trajali 30–60 minut; intervjuji z zaposlenimi, ki so v stiku s končnimi porabniki so trajali do 30 minut, intervjuji z menedžerji in zaposlenimi v oddelkih za marketing in interno komuniciranje pa do ene ure. Za vse

¹ V vsakem podjetju je bil opravljen intervju z osebo, ki je imela neposreden stik z zunanjimi porabniki storitev, drugi intervju pa se v dveh podjetjih ni izvedel z njihovimi menedžerji, pač pa z zaposlenimi, ki so pripravljali in izvajali aktivnosti za zaposlene (interno komuniciranje, interni dogodki, interna promocija).

sogovornike so bila vprašanja vnaprej pripravljena, glede na prejete odgovore, pa so bila nekajkrat prilagojena in po potrebi dodana nova.

Kot pomoč pri oblikovanju vprašanj je služila raziskava, ki sta jo opravila Papasolomou-Doukakis in Kitchen (2004), saj sta omenjena avtorja s pomočjo intervjujev raziskovala, kako je interni marketing implementiran v prakso poslovanja bank. Z začetnim vprašanjem želimo izvedeti, če so zaposleni že slišali za interni marketing in kje. Nadaljnja vprašanja se dotikajo praktične uporabe internega marketinga, in sicer kako se njegove ideje kažejo v podjetju, zakaj je bil uveden in katere so njegove vloge. Zanima nas tudi, kje v podjetju se interni marketing izvaja in kateri so njegovi glavni cilji in aktivnosti v organizaciji. V nadaljevanju se želimo osredotočiti na interno komuniciranje v podjetju, saj le-to predstavlja pomemben del internega marketinga. Zanima nas, preko katerih kanalov organizacija komunicira s svojimi zaposlenimi, nekaj vprašanj pa je posvečenih tudi omogočanju razvoja zaposlenih znotraj podjetja. Z nadaljnjimi vprašanji se dotikamo prednosti izvajanja internega marketinga in možnih težav pri izvajanju le-tega. Vprašanja se nanašajo tudi na merjenje učinkovitosti internega marketinga, brez katerega organizacija ne more vedeti, če je dosegla zastavljene cilje ali ne. Pri zadnjem vprašanju se osredotočamo na spremembe in možne rešitve, ki bi izboljšale uporabo internega marketinga v organizaciji.

7.3 Analiza rezultatov

Skozi kvalitativno analizo vsebine intervjujev so se izoblikovala štiri tematska področja, preko katerih bo predstavljeno poznavanje, implementacija in pozicioniranost internega marketinga znotraj organizacij; predstavljeni pa bodo tudi glavne vloge in cilji internega marketinga, ki jih zaznavajo zaposleni v organizacijah. Ena od tematskih področij se bo osredotočala na uveljavljenost celotnega interno-marketinškega spleta, s poudarkom na internem komuniciranju, zadnje področje pa se bo nanašalo na prednosti internega marketinga in možne težave pri izvajanju le-tega.

7.3.1 Poznavanje in implementacija internega marketinga

Namen prvega vprašanja je bilo ugotoviti, kako dobro je poznan koncept internega marketinga v podjetjih na slovenskem trgu. Rezultati opravljene raziskave so pokazali, da se poznavanje koncepta med posamezniki razlikuje, tako med podjetji kot tudi znotraj podjetij. V vseh treh podjetjih so menedžerji in zaposleni v oddelkih za marketing in stike z javnostmi

že slišali za termin interni marketing, medtem ko je od zaposlenih, ki so v stikih s strankami, le eden odgovoril, da mu je termin interni marketing poznan.

Opaziti je, da zaposleni v podjetjih na slovenskem trgu interni marketing označujejo predvsem kot **informiranje** in **motiviranje** zaposlenih ter skrb za **odnose z zaposlenimi**.

... internal communication se pa reče pri nas internemu marketingu (Zaposlena na oddelku za interno komuniciranje 2014).

... zadeva projekte, kampanje, oglaševalske akcije, prodaje, pushe, ki jih rabimo, ki jih pripravlja marketing, ki jih pripravljamo kolegi znotraj marketinga, da to komuniciramo z vsemi zaposlenimi, predvsem s tistimi, ki so v stiku dnevno s prodajalci, torej s tistimi, ki so zadnji v tej verigi in ki imajo zelo ključno vlogo. Torej, ne samo, da znamo mi predstaviti na pravi način, na način kot želimo potencialnim kupcem preko medijev, preko ostalih kanalov, ampak da znamo te prednosti prodajne in marketinške predstaviti in zmotivirati na nek način zaposlene in kolege ... (Zaposlena na oddelku za marketing 2014).

Po krajši razlagi, kaj vse vključuje interni marketing, so vsi sogovorniki pritrdili, da nekatere aktivnosti internega marketinga znotraj podjetja obstajajo.

V bistvu se v velikem podjetju kot smo mi, s tem velik ukvarjamo, v smislu in internega PR-ja in marketinga, no (Vodja službe za svetovanje uporabnikom 2014).

Mogoče neke prakse so, obstajajo, generalno gledano zdej, pa ta stvar ni tako, da bi bila razširjena čez celo prodajno mrežo, komercialno mrežo (Vodja poslovalnice 2014).

Interni marketing se zdi zaposlenim na višjih ravneh v obeh velikih podjetjih pomemben za nemoteno delovanje organizacije, uveden pa je bil zaradi boljšega informiranja zaposlenih in ohranjanja stika z vsakim posameznikom. V vseh organizacijah so navedli, da zadovoljni zaposleni posledično vodijo tudi do zadovoljnih zunanjih porabnikov.

Ja, zato ker smo velikrat dobil občutek, da zaposleni niso zadovoljni s tem, ker nimajo informacij, a ne, za lažje delo. Sigurno je bilo to zelo pomembno. Smo se pa začel tega posluževati po začetku nastale krize, ker smo videli, da je to

zelo pomembn, da so ljudje med sabo povezani in da dobijo čim več informacij. Ja, verjetno tut mal bolj zato, ker smo storitveno podjetje, ker vemo, da če se tako obnašamo do strank, se moramo še tok bolj do zaposlenih. (Zaposlena na oddelku za interno komuniciranje 2014).

Interni marketing se mi zdi ključen pri širjenju velikih informacij, takih, ki morajo bit množične, je res nepogrešljiv (Vodja službe za svetovanje uporabnikom 2014).

Pri večina odgovorov na vprašanje, če se interni marketing izvaja tudi v njihovem podjetju, se v ospredje postavlja uporaba internega komuniciranja znotraj podjetja, pojavilo pa se je tudi nekaj negotovosti o tem, kakšna je razlika med internim komuniciranjem in internim marketingom.

Jaz v bistvu, če iskreno priznam, bi mogoče imela težavo ločit, kaj je marketing in kaj je PR. Če gre to za delo z zaposlenimi, za obveščanje, za promocijo nekih stvari, ki jih podjetje dela, jst mislm, da nam gre to krasno. Zdej, če je to PR al marketing, zdej v končni fazi, mislimo mi službo, ki se s tem ukvarja in tut vodje smo temu zavezani, velik imamo internih informacij, ker smo na večih lokacijah (Vodja službe za svetovanje uporabnikom 2014).

Med pogovorom smo se s sogovorniki navezali tudi na izvajanje aktivnosti, ki jih sami prištevajo k internemu marketingu. Več aktivnosti je zaznati v obeh velikih podjetjih, manj pa v majhnem podjetju. V vseh podjetjih se zaposleni na različnih ravneh strinjajo, da pobuda zanje prihaja iz različnih oddelkov, odvisno od situacije. Menedžerji in zaposleni v oddelkih za marketing in stike z javnostmi so poudarili, da je vedno potrebna **integracija** različnih oddelkov in medsebojno **sodelovanje**.

Največ sodelujem jaz, ki vodim interno komuniciranje, največ sodelujem s kadrovske službo. Potem imamo eno ekipo, ki smo se sami oblikoval, se prostovoljno vključil vanjo, ki se imenuje sweet and simple team. To smo iz različnih oddelkov – iz računovodstva, iz kadrovske, tudi z inženirskih voda, smo se zbrala predvsem dekleta, ki organiziramo potem evente ... (Zaposlena na oddelku za interno komuniciranje 2014).

Po drugi strani imaš pa neke aktivnosti, ki jih samo kadrovska pokriva v odnosu do zaposlenih, recimo to, kar se veže na en tip izobraževanj, ker ima

kadrovska prav svoj oddelek izobraževanja. Če se gre za bonitete, ima tudi kadrovska. Če gre pa za športne aktivnosti, imamo pa športno društvo. Potem imamo tudi komisijo za zdravje. Oni urejajo kakšne te bolj ugodne ponudbe za preventivne preglede, darovanje krvi. Mi kot PR smo v največ teh projektov vpleteni, včasih smo tudi mi tisti, ki povezujemo različne službe. Smo pa vsi nekak vključeni v to, ko se nek projekt pelje, so vse službe vpletene (Zaposlena na oddelku za stike z javnostmi 2014).

7.3.2 Glavne vloge in cilji internega marketinga

Zaposleni prepoznavajo več glavnih vlog internega marketinga, ki pa se znotraj podjetja nekoliko razlikujejo. Zaposleni na nižjih ravneh izpostavljajo predvsem **informiranje** in možnost pridobivanja potrebnih informacij, medtem ko zaposleni na višjih ravneh v podjetju kot cilje, ki jih želijo doseči, navajajo doseganje **povezanosti zaposlenih**, čim večje **vključevanje** in **sodelovanje** zaposlenih, izpopolnjevanje izvajanja procesov in podajanje enotnih sporočil.

Mislim, jst bi predvsem reku osveščanje o vseh stvareh. Predvsem to bi reku, da je najbolj (IT strokovnjak 2014).

Želimo, da stvari dobr funkcionirajo, ne sam na tem poslovnem, tut na zasebnem, pač tko, da zadeva funkcionira navznotri in pol tut navzven (Zaposlena na oddelku za stike z javnostmi 2014).

Spodbujanje k raznim projektom, a ne. /.../. In s tem se mi zdi, da povezujemo ljudi. Mi v bistvu želimo letos presežt to besedo »informiramo« ljudi, ampak jih želimo »vključevat«. Želimo, da sodelujejo z nami in tko. /.../ Želimo spremenit v bistvu mišljenje v podjetju in želimo dat zaposlenim tut večjo možnost pri odločanju, a ne, ne sam, da jim povemo, kaj smo se odločil, ampak da se vsi skup odločamo. Najpomembnejša stvar, bi jaz rekla, je povezovanje, a ne, pa da dihamo kot ena družina (Zaposlena na oddelku za interno komuniciranje 2014).

7.3.3 Splet internega marketinga

Organizacija mora zajeti vse elemente interno-marketingškega spleta, če želi vstopiti v proces menjave z notranjimi porabniki (Jančič 1990, 136). Organizacije, v katerih je bil opravljen

intervju, skrb za zaposlenega izražajo na več področjih in nekatere bolj, druge manj uspešno zajemajo vse elemente interno-marketinškega spleta. V intervjujih je bil večkrat izpostavljen pomen skrbi za **delovno okolje** posameznika in **ustrezne delovne pogoje**, dobre odnose s sodelavci in nadrejenimi, zagotavljanje **redne plače** in tudi drugih **ugodnosti**.

... če pa gledamo z vidika navznoter, je pa vse ostalo, kar paše zraven. Redna plača, reden dopust, dobri odnosi. Ta del se mi zdi važen, ki je na tej strani, kar pa se mi tudi zdi ok (Vodja klicnega centra 2014).

Tako bom rekel, jaz osebno, ker tukaj ma vsak svoje želje in kaj mu več pomen, kar se mene tiče je to fleksibilen delovni čas, plus, kot sem omenil, kulturno društvo, športno društvo. Pol bom reku tut nova stavba, konec koncev, ker smo se selili (IT strokovnjak 2014).

Velik poudarek se znotraj organizacij namenja **izobraževanju** zaposlenih in skrbi za **razvoj posameznika** ter možnosti napredovanja. Organizacije se zavedajo nenehnih sprememb, ki se dogajajo v okolju, zato se trudijo biti z izobraževanji in prilagajanju spremembam v okolici v koraku s časom in skrbijo za nenehno izboljševanje.

... enkrat na leto izide katalog internih izobraževanj, na katere se potem zaposleni prijavljajo. Nekateri so napovedani že za eno leto naprej, nekatere se pa sproti organizira ... (Zaposlena na oddelku za stike z javnostmi 2014).

To je pri nas zelo dobro poskrbljeno, ker imamo eno sodelavko, ki se samo s tem področjem ukvarja, izobraževanjem, a ne. Stalno se odvijajo neke delavnice, zdej al so to inženirskega stila al so motivacijske, vodstvene, take menedžerske delavnice, tako da si lahko vsak najde kaj s tega (Zaposlen na oddelku za interno komuniciranje 2014).

Vsak izmed zaposlenih je deležen študijskih tur, se pravi, obiskujemo destinacije /.../ in se nekak potem skušamo rotirat po teh destinacijah oziroma po sami produkciji, ki jo naše podjetje pokriva. To je zelo dobro za samega zaposlenega, pa tudi za podjetje, ker je v pomoč pri prodaji (Vodja poslovalnice 2014).

Vse organizacije svoje zaposlene spodbujajo in jim na različne načine omogočajo stik z organizacijo. Zaposleni lahko svoja vprašanja, komentarje, pritožbe in pohvale svojim

nadrejenim in vrhnjemu menedžmentu posredujejo na različne načine in tako pomagajo pri sooblikovanju in izboljševanju delovnih mest.

... ena taka super stvar je tut, da ima naš direktor večkrat »coffee talk-e« z zaposlenimi in jih naključno izberemo in se potem on z njimi pogovarja, kaj si želijo, kaj jim je všeč v podjetju, karkoli ga lahko vprašajo, tudi o poslovanju (Zaposlena na oddelku za interno komuniciranje 2014).

Mi imamo vedno tko, da lahko vsak pošlje mail al pa pove neposredno svojemu nadrejenemu al s kom drugim v organizaciji, tako da zelo spodbujamo, da ljudje morajo povedat, če je kaj (Zaposlena na oddelku za stike z javnostmi 2014).

Komunikacija znotraj podjetja poteka na različne načine. Večji del se opravi preko **digitalnih medijev**: e-pošte in uporabe drugih družabnih omrežij ter telefonskih pogovorov, kadar pa zaposleni obravnavajo pomembnejšo problematiko, komunikacija poteka v živo na **sestankih, kolegijih in sejah**.

Se mi zdi, da je to precej odprto. Zdej firma se mi zdi, da predvsem prek mailov, zdej jst pa lahko praktično do vsake osebe pridem v firmi tut osebno. Tako da se da tut z direktorjem, če bi res bila želja. Sicer po navadi greš do svojega nadrejenega, če je tko kaka problematika oziroma karkoli. Splošne stvari se pa da kateregakoli na firmi kontaktirat, pa ni problema (IT strokovnjak 2014).

... večinoma telefon in elektronska pošta, včasih pa skype, predvsem kadar so linije zasedene ali pa če pogovor vključuje več ljudi, takrat najbolj prav pride (Vodja poslovalnice 2014).

Obe veliki podjetji kot najbolj pogost način komuniciranja z zaposlenimi navajata **interne portale**, preko katerih zaposlenim posredujejo najrazličnejše novice, ki jih nenehno osvežujeta. Ta kanal sporočanja v obeh podjetjih označujejo kot najbolj učinkovit, čeprav lahko pride z digitalizacijo novic do prevelikega zmanjšanja osebnega stika znotraj podjetja. Vseeno se poudarja, da je zaradi nenehnih sprememb in razvejanosti organizacij po različnih lokacijah nemogoče vse sporočati v živo.

... imamo internetno stran, kjer mam ogromno podatkov. Tam dnevno osvežujemo, obveščamo o dosežkih podjetja, obveščamo o tem, kaj se dogaja, obveščamo o športnih aktivnostih, ne vem, recimo, kam se loh prjavš, o finančnih rezultatih, o menjavah v vodstvu, tko res novi dosežki al pa tut recimo o težavah (Vodja službe za svetovanje uporabnikom 2014).

No, ta interni portal, so pa zbrane vse novice, kaj se dogaja kej v podjetju in pa tudi eksterno, potem promoviramo noter. Tam so tut vsi dokumenti, ki jih rabijo zaposleni, vse informacije, vsi linki, tako da to je ta interni portal (Zaposlena na oddelku za interno komuniciranje 2014).

V podjetju, ki se ukvarja s telekomunikacijsko dejavnostjo, poudarjajo pomen **povezanosti internega in zunanjega komuniciranja**. Po njihovem mnenju morata biti usklajena, če želi organizacija doseči želeni učinek.

Sej itak, če delaš interno, delaš tut eksterno. Že samo ena oglaševalska kampanja, jo skomuniciraš in interno in eksterno. Isto je bilo pri združitvi in pri prenovi. Ne moreš ločit, da je nekaj interno, eksterno pa ne. Mislm, mi tega ne delamo tako in se mi tudi ne bi zdelo tako prav. Pač, ti nisi v vakuumu, ne kot posameznik, ne kot firma. To dvoje mora bit povezano in uravnoteženo (Zaposlena na oddelku za stike z javnostmi 2014).

7.3.4 Prednosti internega marketinga in težave pri implementaciji

Prednosti internega marketinga zaposleni na različnih ravneh znotraj organizacije različno navajajo. Zaposlenim, ki so v stiku z zunanjimi porabniki storitev, se zdi pomembna prednost internega marketinga to, da zaposlenega pripravi na stik s strankami.

Po mojem mnenju dobiš z internim marketingom neko pripravo oziroma vsaj boljši občutek pri predstavitvi storitve potem naprej, bolj si suveren. To se mi zdi tisto, kar je ključno, izpadeš pa tudi bolj profesionalno. Tudi suverenost, da se opazi navzven. Kar posledično pomeni tudi boljšo predstavitev, boljšo uspešnost pri prodaji (Vodja klicnega centra 2014).

Zaposleni na višjih ravneh v podjetju kot prednosti internega marketinga označujejo boljši **pretok informacij**, večjo **medsebojno povezanost**, s tem pa tudi **dobro in zadovoljne zaposlene**.

Ključne prednosti se mi zdijo to, da ljudje ... prva je to, da zaupajo podjetju, da se čutijo povezane s podjetjem, da radi prihajajo na interne dogodke, da nekak se radi vključujejo zraven, s svojimi idejami, da pomagajo. Čuti se, da jih z internim marketingom spodbudimo, da se priključijo kakšnim projektom, k se drgač ne bi, na primer čistilne akcije, dobrodelna akcija. S temi stvarmi res dosežemo ta prav učinek. Kaj še pol ... spoznavamo se med sabo boljše (Zaposlena na oddelku za interno komuniciranje 2014).

Dobre in zadovoljne zaposlene. Dobre pri tem, kar počnejo, tudi dobre glede na tip človeka na pravem mestu. Potem hitreje in lažje se uvajajo spremembe, tudi velike spremembe. Naša panoga je na splošno taka, da se hitro spreminja in se moraš znat tudi hitro prilagajat (Zaposlena na oddelku za stike z javnostmi 2014).

Pervaiz in Rafiq (1993,222) opozarjata, da lahko implementacija internega marketinga, in s tem osredotočenost na zaposlene kot prvi trg organizacije, privede do zapostavljanja zunanjih porabnikov storitev. Zaposleni na višjih ravneh v organizacijah osredotočenost na zaposlene ne vidijo kot grožnjo za zunanje porabnike, saj je delo v organizaciji razdeljeno na več oddelkov in vsak oddelek mora poskrbeti za svoje zadolžitve. Zaposlena v podjetju, ki se ukvarja z oskrbo z računalniškimi programi in svetovanjem, pa je opozorila, da je potrebno **premišljeno načrtovati dejavnosti** in dogodke za zaposlene, da ne bi sami zaposleni dobili občutka, da se preveč pozornosti namenja njim.

Včasih moramo res pazit koliko teh dogodkov doziramo v podjetju. Gre zato, da ne bi tut sami zaposleni dobil tazga občutka, a ne. To je tut ena izmed negativnih stvari, da moramo biti zelo pazljivi, kar se tega tiče. Tut če finančno preveč vložiš v ljudi, s področja daril in tko, hitro potem ljudje dobijo občutek, da preveč razsipamo z denarjem, da ne delamo preudarno (Zaposlena na oddelku za interno komuniciranje 2014).

Težava, ki se lahko pojavi pri implementaciji internega marketinga je tudi ta, da ga podjetje izvaja zgolj zaradi posnemanja drugih in brez kakršnihkoli ciljev. V tem primeru interni marketing ne bo prinesel pozitivnih rezultatov pri poslovanju podjetja in pripomogel k skrbi za zaposlene.

Moraš vedet kaj delaš in zakaj to delaš. Če pa delaš to samo zato, da to delaš al pa zato ker drugi to delajo, je pa brezveze. To je lahko ena slaba stran. Sicer pa to, da v zaposlene vlagaš, ne more bit slaba stran. Če to prinaša pozitiven učinek na firmo, potem to ne more biti slabo. Če pa ne prinaša pozitivnih učinkov na firmo, pol pa ti nekaj narobe delaš, ne da je to slaba stvar. Če ti izvajaš interni marketing, pa ni pozitivnih učinkov, to pomeni, da si v tem konkretnem primeru ti neki narobe naredil. Je pa tudi vprašanje, koliko sama organizacija podpira interni marketing (Zaposlena na oddelku za stike z javnostmi 2014).

7.4 Diskusija

Pregledana strokovna literatura, nekatere že opravljene raziskave s področja internega marketinga in kvalitativna analiza vsebine opravljenih intervjujev v podjetjih na slovenskem trgu nam bodo pomagala odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja.

RV1: V kolikšni meri je interni marketing poznan in implementiran v praksi podjetij na slovenskem trgu?

Interni marketing je preko strokovnih člankov in publikacij našel svojo pot v podjetja na slovenskem trgu. Zaposleni v raziskovanih organizacijah so za koncept že slišali, nekateri so se z njim srečali tudi na svojem delovnem mestu ali pa so bili v stiku z aktivnostmi internega marketinga. Podjetja se dobro zavedajo, kako pomembno je skrbeti za zadovoljstvo zaposlenih, saj jim to služi kot podlaga za zadovoljevanje zunanjih porabnikov. Ob tem poudarjajo tudi nujno potrebno integracijo različnih oddelkov pri izvajanju interno-marketingških aktivnosti (Pervaiz in Rafiq 1993, Gummesson 2000).

Pri definiranju internega marketinga prihaja do problema ozkoglednosti, saj se v prvi vrsti nanj gleda kot na komuniciranje z zaposlenimi in informiranje le-teh. Interni marketing zajema širok interno-marketingški splet, ki ga organizacija ponudi svojim zaposlenim, ko vstopa z njimi v proces menjave (Jančič 1990, 136). Nedvomno je opaziti, da se organizacije na različne načine zavzemajo za svoje zaposlene in skrbijo za čim bolj nemoten potek dela, vendar pa aktivnosti neposredno ne povezujejo s samim konceptom internega marketinga. Sklepam, da je tako, zaradi pomanjkljivega znanja s področja internega marketinga.

Opaziti je razliko pri implementaciji internega marketinga glede na velikost podjetja. Obe veliki podjetji razvijata strategije dela z zaposlenimi in se trudita preko različnih aspektov –

redne plače, ugodnosti, prijetnih delovnih razmer, zagotavljanja ustreznih delovnih pogojev, krepitev medosebnih odnosov, spodbujanja zaposlenih k vključevanju v odločanje in pretoka informacij na vseh ravneh znotraj organizacije – skrbeti za zadovoljstvo notranjih porabnikov. V majhnem podjetju je potreba po koordinaciji nekoliko manjša, s tem pa je manjše tudi število kanalov, preko katerih podjetje komunicira s svojimi zaposlenimi in preko katerih zaposleni lahko dostopajo do informacij, ki jih potrebujejo za nemoten potek dela. Seveda so tudi tu prisotni različni prijemi, s katerimi podjetje skrbi za zadovoljstvo zaposlenih, vendar jih je številčno manj, večji del truda pa je namenjen zgolj zagotavljanju potrebnih podpornih sistemov za opravljanje dela.

RV2: Ali obstajata konceptualna in praktična ločnica med menedžmentom človeških virov in internim marketingom in kakšni sta?

V strokovni literaturi je prisotnih kar nekaj člankov, ki se ukvarjajo s konceptoma internega marketinga in menedžmenta človeških virov ter njune razmejitve. Kot glavna razlika med obema se navaja pristop za izvajanje posameznega koncepta. Menedžment človeških virov predstavlja aktivnosti »pridobivanja in povečevanja človeških zmožnosti ter spodbujanja njihove uporabe« (Svetlik in Zupan 2009, 56), interni marketing pa k omenjenim aktivnostim doda marketinško naravnani pristop. Nadaljnji prispevek internega marketinga se kaže v usmerjenosti organizacije k notranjim in zunanjim porabnikom z uporabo usklajenih promocijskih in komunikacijskih metod in uvajanjem marketinških tehnik raziskovanja znotraj organizacije (Pervaiz in Rafiq 1993, 230).

V strokovnih člankih se pojavljajo polemike o tem, ali je interni marketing zgolj poskus širjenja moči marketinga znotraj organizacije ali ne. Dunne in Barnes (2000, 197) odgovarjata, da je interni marketing kvalificiran za ocenjevanje potreb na notranjem trgu, saj je glavna skrb marketinga prav zadovoljstvo porabnikov. Poudariti pa je potrebno, da je zadovoljstvo zaposlenih, s tem pa tudi večjo možnost za uspešnost podjetja, moč doseči le z usklajevanjem internega marketinga in menedžmenta človeških virov znotraj organizacije in njunim vzajemnim delovanjem. Strokovnjaki s področja menedžmenta človeških virov imajo na voljo največ informacij o zaposlenih, s katerimi pripomorejo k bolj učinkovitemu načrtovanju aktivnosti internega marketinga.

Kvalitativna analiza vsebine intervjujev je pokazala, da je pri izvajanju aktivnosti za zaposlene včasih potrebno sodelovanje vseh oddelkov znotraj podjetja. Sogovornica iz oddelka za interno komuniciranje nam je tudi zaupala, da se njeno delo velikokrat povezuje s

strokovnjaki s področja menedžmenta človeških virov, saj z njihove strani pridobi informacije o tem, kako bi bilo najbolje dostopati do zaposlenih, s katerimi informacijami in kje naj jim omogočijo možnost odločitve.

RV3: Kako se interni marketing razlikuje od internega komuniciranja?

Analiza intervjujev je osvetlila problem obstoja nejasnosti med tem, kaj je interni marketing in kaj interno komuniciranje. Nekateri omenjena koncepta enačijo in k internemu komuniciranju prištevajo različne načine dela z zaposlenimi.

Interno komuniciranje je eden pomembnejših sestavnih delov interno-marketinškega spleta, ki skrbi za nemoten pretok informacij preko različnih kanalov in ravni znotraj podjetja (Ferdous 2008, 225). Njegove pomembnosti se močno zavedajo v raziskanih organizacijah na slovenskem trgu in stremijo k čim boljšemu pretoku informacij, z uporabo različnih orodij internega komuniciranja. V največji meri se podjetja poslužujejo uporabe digitalnih medijev, kot so e-pošta, interni portali in druga družabna omrežja (Facebook, Skype), vseskozi pa ohranjajo s svojimi zaposlenimi osebni stik preko sestankov, kolegijev in sej, kjer razpravljajo o pomembnejših tematikah. Glavno vlogo internega komuniciranja vidijo v informiranju zaposlenih o dogodkih, ki so se ali se še bodo zgodili v podjetju, o poslovnih dosežkih, o možnih težavah, o možnostih za izobraževanje zaposlenih in aktivnostih, ki jih podjetje organizira za svoje zaposlene. Zaposlenim so vedno na voljo tudi informacije o postopkih, zakonodaji ali spremembah poslovanja, ki se vežejo na posamezno organizacijsko strukturo in zaposlenim omogočajo, da so dobro pripravljene na svoje delo. Predvsem osebju, ki je v stiku s strankami, pravočasne in pravilne informacije predstavljajo predpogoj za uspešno izvedbo storitve. Z dobro pripravo se izognejo možnim zadregam, ki bi nastale v primeru pomanjkljivih informacij. Zaposleni, ki so v stiku s končnimi porabniki, postanejo zastopniki podjetja, zato želijo nastopiti suvereno in profesionalno, da podjetju zagotovijo večjo uspešnost pri prodaji.

Kot enega najboljših načinov internega komuniciranja zaposleni navajajo komunikacijo v živo, torej osebni stik. Predvsem so posebnega pomena sestanki ali seje z vrhnjim menedžmentom, saj se tako zaposleni na nižjih ravneh znotraj podjetja počutijo bolj pomembne in obravnavane enakovredno kot vsi ostali zaposleni. Izjemnega pomena je tudi razpolaganje z vsemi informacijami o podjetju, predvsem o poslovnem stanju, pa naj bo dobro ali slabo, saj se s tem zaposleni na nižjih ravneh izognejo ugibanju o resničnosti podatkov, ki neformalno krožijo po podjetju ter občutku odrinjenosti in nepomembnosti.

S pomočjo analize vsebine intervjujev lahko ugotovimo, da je razumevanje termina interni marketing pomanjkljivo. Zaposleni v organizacijah si ga različno razlagajo ali pa za omenjeni koncept še niso slišali. Prihaja do napačne rabe izrazov in različnega poimenovanja oddelkov, ki skrbijo za informiranje, motiviranje in zadovoljstvo zaposlenih. Aktivnosti, ki jih izvaja določen oddelek, marsikdaj presegajo področje, za katero naj bi bil oddelek oziroma služba znotraj podjetja pristojna. Pobuda za izvajanje aktivnosti, ki ciljajo na skrb za zaposlene, najpogosteje prihaja s strani zaposlenih v različnih oddelkih, redko pa s strani vrhnjega menedžmenta. Zaznamo lahko, da prihaja do nejasnosti, kdo je zadolžen za izvajanje aktivnosti internega marketinga, kar privede do razdrobljenosti aktivnosti znotraj organizacije. Delitev dela se nam ne zdi problematična, dokler je usklajena in nagnjena k istim ciljem.

Razlog za pomanjkljivo znanje o internem marketingu lahko delno pripišemo pomanjkanju soglasja glede definicije internega marketinga (Papasolomou-Doukakis in Kitchen 2004, 421). Korošec izpostavlja pomen terminološkega dogovora kot učinkovit »način za uravnavanje jezikovne prakse v stroki« (Korošec v Šesek in Golob 2012, 14). Tudi Šeskova in Golobova opozarjata na problematiko marketinškega izrazja v Sloveniji, saj tako v teoriji kot tudi v praksi prihaja do uporabe različnih terminov za poimenovanje iste vsebine, obenem pa tudi uporabe enakih terminov za poimenovanje različnih vsebin (Šesek in Golob 2012, 22). Nepoznavanje termina interni marketing v podjetjih na slovenskem trgu je lahko tudi posledica premajhnega števila znanstvenih besedil v slovenščini (Šesek in Golob 2012, 12), na katere bi se lahko oprli zaposleni v podjetjih. Boljše poznavanje internega marketinga v podjetjih bi lahko dosegli z izobraževanjem na področju marketinga, s katerim bi dosegli večje poznavanje stroke, s tem pa bi se tudi izognili poljudni uporabi različnih izrazov s področja marketinga, na kar opozarja raziskava Šeskove in Golobove (2012, 20).

7.5 Omejitve raziskave

V treh podjetjih na slovenskem trgu je bilo opravljeno šest poglobljenih intervjujev, in sicer v vsakem podjetju po dva intervjuja. Zaradi majhnega vzorca dobljenih rezultatov ne moremo posplošiti na celoten slovenski trg.

V raziskavo so bila zajeta le podjetja s storitveno dejavnostjo, in sicer s telekomunikacijsko dejavnostjo, dejavnostjo organizatorjev potovanj ter z oskrbo z računalniškimi progami in svetovanjem. Razširitev raziskave na podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo izdelkov, bi omogočala primerjavo dobljenih rezultatov glede na dejavnost podjetja.

Poglobljeni intervjuji so s posamezniki trajali 30–60 minut. Časovno se je bilo potrebno prilagajati zaposlenim v podjetjih, kar je včasih onemogočalo boljše poglobitev v posamezno vprašanje. Natančnejše in številčnejše informacije bi omogočile boljše razumevanje delovanja podjetja in interpretacijo rezultatov ter pripomogle k podrobnejšim izsledkom raziskave.

8 SKLEP

Interni marketing, če je seveda vnaprej dobro načrtovan in podprt s strani vrhnjega menedžmenta organizacije, lahko bistveno pripomore k zagotavljanju zadovoljnih, motiviranih in k zunanjim porabnikom usmerjenih zaposlenih.

V podjetjih na slovenskem trgu je interni marketing sicer poznan, vendar lahko sklepamo, da njegov potencial še ni popolnoma prepoznan. Nekatere aktivnosti, ki jih podjetja izvajajo, da bi poskrbela za zadovoljstvo svojih zaposlenih, lahko prepoznamo kot interno-marketinške, saj uporabljajo promocijske in komunikacijske tehnike ter se poslužujejo marketinških tehnik raziskovanja znotraj organizacije. Organizacije se v veliki meri zavedajo, da je potrebno posvečati enako mero pozornosti notranjim in zunanjim porabnikom, obenem pa tudi usklajevati interno in eksterno komunikacijo.

Znotraj organizacij je zaznati večjo uveljavljenost internega komuniciranja, ki mu dajejo organizacije zelo velik poudarek. Komuniciranje z zaposlenimi in informiranje le-teh preko najrazličnejših kanalov sporočanja predstavljata, po mnenju zaposlenih v podjetjih na slovenskem trgu, eno glavnih vlog internega marketinga. Dobro informirani zaposleni so lažje uspešnejši pri svojem delu in lahko bolje predstavljajo organizacijo, v kateri so zaposleni, ko so v stiku z zunanjimi porabniki. S seznanjenostjo z dogajanjem v podjetju, poslovnimi dosežki in spremembami, ki se odvijajo znotraj podjetja, se posameznik počuti bolj vključenega in enakovrednega vsem ostalim zaposlenim.

Skrb za zaposlene je neprekinjen proces, v katerega mora organizacija vlagati svoja sredstva in nenehno skrbeti za njeno izboljševanje. Izvedba internega marketinga ni mogoča brez integracije različnih oddelkov znotraj podjetja, predvsem pa povezovanja dveh področij: marketinga in menedžmenta človeških virov in zavzemanja za njegovo izvajanje s strani vrhnjega menedžmenta. Implementacija internega marketinga zagotovo terja dodatni napor in sredstva, vendar se za njegov končni rezultat, torej motivirane in zadovoljne zaposlene, splača potruditi, saj zaposleni, predvsem tisti, ki so v stiku s končnim porabnikom, predstavljajo zastopnike organizacije in skrbijo za njeno uspešno poslovanje.

9 LITERATURA

1. *Ajpes*. Dostopno prek: www.ajpes.si (25. julij 2014).
2. Dunne, Peter A. in James G. Barnes. 2000. A relationships and valuecreation view. V *Internal Marketing: Directions for Management*, ur. Richard J. Varey in Barbara R. Lewis, 192–218. London: Routledge. Dostopno prek: EBSCOhost.
3. Ewing, Michael T. in Albert Caruana. 1999. An internal marketing approach to public sector management: The marketing and human resources interface. *The International Journal of Public Sector Management* 12 (1): 17–26.
4. Ferdous, Ahmed Shahriar. 2008. Integrated Internal Marketing Communication (IIMC). *The Marketing Review* 8 (3): 223–235.
5. Flipo, JeanPaul. 2000. Effectiveness implies leaving myths aside. V *Internal Marketing: Directions for Management*, ur. Richard J. Varey in Barbara R. Lewis, 63–73. London: Routledge. Dostopno prek: EBSCOhost.
6. Grönroos, Christian. 1994. From Scientific Management to Service Management: A Management Perspective for the Age of Service Competition. *International Journal of Service Industry Management* 5 (1): 5–20.
7. --- 2000. *Service management and marketing: a customer relationship management approach*. Chichester: Wiley.
8. Gummesson, Evert. 2000. Internal marketing in the light of relationship marketing and network organizations. V *Internal Marketing: Directions for Management*, ur. Richard J. Varey in Barbara R. Lewis, 27–40. London: Routledge. Dostopno prek: EBSCOhost.
9. Huang, Jin-An, Rhay-Hung Weng, Chi-Shiun Lai in Jer-San Hu. 2012. Perceptual Market Orientation Gap and It's Impact on Relationship Quality and Patient Loyalty: The Role of Internal Marketing. *Evaluation & the Health Professions* 36 (2): 204–227.
10. IT strokovnjak. 2014. Intervju z avtorico. Ljubljana, 25. avgust.
11. Jančič, Zlatko. 1990. *MARKETING: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik: Studio marketing.
12. --- 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. Mieres González, Celina, José Ángel López Sánchez in M^a Leticia Santos Vijande. 2012. *Internal Marketing, Innovation and Performance in Business Services Firms*:

- The Role of Organizational Unlearning. *International Journal of Management* 29 (4): 403–429.
14. Mishra, Karen, Lois Boynton in Aneil Mishra. 2014. Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication* 51 (2): 183–202.
 15. Mumel, Damijan. 2008. *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.
 16. Papasolomou-Doukakis, Ioanna in Philip J. Kitchen. 2004. Internal marketing in UK banks: conceptual legitimacy or window dressing?. *The International Journal of Bank Marketing* 22 (6): 421–452.
 17. Prevaiz K., Ahmed in Mohammed Rafiq. 1993. The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management. *Journal of Marketing Management* 9 (3): 219–232.
 18. Pervaiz K., Ahmed in Mohammed Rafiq. 2003. Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing* 37 (9): 1177–1186.
 19. Svetlik, Ivan in Nada Zupan, ur. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 20. Šesek, Lara in Urša Golob. 2012. Problematika slovenskega marketinškega izrazja. *Akademija MM XI* (20): 12–23.
 21. Ting, Shueh-Chin. 2010. The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: Job Involvement and Job Satisfaction as Mediators. *Educational Administration Quarterly* 47 (2): 354–382.
 22. Tortosa, Vincent, Miguel A. Moliner in Javier Sanchez. 2008. Internal market orientation and its influence on organisational performance. *European Journal of Marketing* 43 (11/12): 1435–1456.
 23. Varey, Richard J. 1995a. A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining a Competitive Service Advantage. *Journal of Marketing Management* 11 (1–3): 41–54.
 24. --- 1995b. Internal marketing: a review and some interdisciplinary challenges. *International Journal of Service Industry Management* 6 (1): 40–63.
 25. Varey, Richard J. in Barbara R. Lewis. 1999. A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing* 33 (9/10): 926–944.
 26. Vodja klicnega centra. 2014. Intervju z avtorico. Ljubljana, 8. avgust.
 27. Vodja poslovalnice. 2014. Intervju z avtorico. Ljubljana, 20. avgust.
 28. Vodja službe za svetovanje uporabnikom. 2014. Intervju z avtorico. Ljubljana, 8. avgust.

29. Zaposlena na oddelku za interno komuniciranje. 2014. Intervju z avtorico. Ljubljana, 25. avgust.
30. Zaposlena na oddelku za marketing. 2014. Intervju z avtorico. Ljubljana, 20. avgust.
31. Zaposlena na oddelku za stike z javnostmi. 2014. Intervju z avtorico. Ljubljana, 8. avgust.

PRILOGE

PRILOGA A: Intervjuja, opravljena z zaposlenima v podjetju s telekomunikacijsko dejavnostjo

PRILOGA A.1: Transkript: Intervju z vodjo službe za svetovanje porabnikom in zaposleno v oddelku za stike z javnostmi²

Če se strinjate, bi kar začeli. Najprej me zanima, če ste že kdaj slišali za termin interni marketing.

S1: Ja, sem. Jaz sem tudi študirala marketing. V bistvu se v velikem podjetju kot smo mi s tem velik ukvarjamo, v smislu in internega PR-ja in marketinga, no.

S2: Odnosi do zaposlenih, ja.

S1: Jaz v bistvu, če iskreno priznam, bi mogoče imela težavo ločit, kaj je marketing in kaj je PR. Če gre to za delo z zaposlenimi, za obveščanje, za promocijo nekih stvari, ki jih podjetje dela, jst mislm, da nam gre to krasno. Zdej, če je to PR al marketing, zdej v končni fazi, mislimo mi službo, ki se s tem ukvarja in tut vodje smo temu zavezani, velik imamo internih informacij, ker smo na večih lokacijah. Mislim, da smo tut idealni za intervju oziroma raziskavo, ker delamo 24 ur. Recimo nekdo, ki dela ta teden dopoldne al pa popoldne, ga sploh ne vidš, zato je v bistvu obveščanje in promocija interna.

S2: Sam drugač je pa sistem nekak tko vzpostavljen, da ljudje nekak, ne glede na urnik, so del ekipe. Ni zdej tko, da ko se ne vidmo jst pač tebe ne poznam. Dela se na tem, da vzpostav team, a ne. Da niso samo posamezniki, ki pridejo pa grejo.

S1: Jst mislm, da ravno zaradi tega mam močn interni PR in marketing, tko kot sm rekla, da se lokacije čutjo povezane. Tut zdej govorim na nivoju podjetja, a ne, da imamo internetno stran, kjer mam ogromno podatkov. Tam dnevno osvežujemo, obveščamo o dosežkih podjetja, obveščamo o tem, kaj se dogaja, obveščamo o športnih aktivnostih, ne vem, recimo, kam se loh prjavš, o finančnih rezultatih, o menjavah v vodstvu, tko res novi dosežki al pa tut recimo o težavah. Zdej recimo, ko je bil žledolom in smo mel strašne čakalne vrste, smo vse zaposlene obveščali, tut recimo, če v trgovino pride stranka, povejte ji, da imamo gnečo zaradi tega pa tega. Tko, je en stični kanal zelo močen na nivoju podjetja.

S2: Pa tut tko, da se da priznanje našim zaposlenim, zdej so ble te poplave na Koroškem ane in smo tut poročal, s kakšnimi težavami so se soočal naši zaposleni, gre za to, da so pomagal ljudem in jih ljudje ful pohvaljo. In vsi jim pomagajo, gre za to, da v bistvu cela firma stoji za tem terencem, ki je v prvi liniji in je od njega odvisn, kok lahko nardi.

Torej je tut zelo pomembno, da ima neko podporno osebje zadaj za sabo, ker je on tisti, ki bo v stiku s strankami in bo definitivno on pustil vtis. Omenila ste torej, da je pretok informacij znotraj podjetja zelo močen, zdej, če lahko tukaj kar vprašam katere kanale uporabljate ; če morda za različne vsebine uporabljate različne kanale?

S1: Ja, najprej, tako kot sem rekla, imamo poseben internetni portal, kjer so dnevno objavljene različne novice. Odvisno, kakšen dan več, kakšen dan mogoče nobena, so pa zelo različnih vsebin. Od takih internih, človeških, ki povezujejo zaposlene, a ne, do takih, k so splošne, ne vem, za poplave, k sm omenla, za Bosno, vedno damo slike gor. Najrazličnejši tipi novic, tut nasveti, kako lepše pisat, a ne.

S2: Pa tut recimo maš tko po sklopih, po organizacijski strukturi a ne, kjer so tut kšni postopki opisani, če rabiš to pa to, greš tja in najdeš to reprezentacijo.

Se pravi to vse poteka preko internetnega portala?

S1: Ja, ja.

S2: In to je tut orodje, kamor lahko dam zahtevek, če kakšno zadevo rabim. Ni nujno, da kličem ali pišem mail.

Torej je to najbolj učinkovit način komuniciranja?

S2: To je eden, ki je nekak na nivoju firme, ki vse povezuje.

S1: Ta je najbolj dosegljiv, v smislu internega PR-ja. Informacije tam najlažje nekak ostanejo, neko zgodovino imajo, zabeležijo se, eno strukturo majo, tako da so nekak najbolj urejeni. Je res super, glede na to, da nas je nekje 2500, še mejčkn več. Drugo kar počnemo, ko so neke informacije, ki morjo bit čim prej posredovane, al pa da je pomembno, da točno vsak

² Vodjo službe za svetovanje porabnikom sem označila kot sogovornico 1 (S1), zaposleno na oddelku za stike z javnostmi pa kot sogovornico 2 (S2).

posameznik dobi, ker na portal moraš it ti vseen pogledat, drug del je pa, če hočm, da točno vsak posameznik dobi, je mail, a ne. Mail je tisto sredstvo, ki je tuki najbolj učinkovito, najbolj uporabno, no. Sigurn so pa velke stvari, kadar je recimo uvajanje al pa prenavljanje blagovne znamke, so mel pa, so prou organizairal, direktorji so mel neke vrste road show-ov, ko so šli obiskat različne lokacije in so bli seveda na ta srečanja povabljeni vsi in so si lahko v živo pogledal, recimo prenovljen znak.

Se pravi bolj pomembne stvari sporočate v živo, z osebno komunikacijo?

S1: Tako ja. V teh primerih, kadar so take velike, bolj pomembne stvari al za podjetje, pa tut za posameznike v končni fazi, je nekak osebni pogovor o teh stvareh.

S2: Pol so pa še tko te redni sestanki, ki so, pol, če so kakšne nove storitve, so tut taka mini izobraževanja, pa tut izmenjava znanj med različnimi službami, recimo, če nekoga neki zanima, potem se lahko zorganizira.

Torej to poteka znotraj podjetja med različnimi oddelki?

S2: Ja, znotraj podjetja. Ker ti recimo pokrivaš temo s tehničnega vidika, nekdo drug pokriva temo s pravnega vidika. Ti veš kaj rabiš, a ne, velikrat pa ne veš, kaj ta problem oziroma ta zadeva obsega okol tvojga dela, pomembno je, da veš, da tut če ne razumeš, da veš, kaj to vse potegne za sabo.

S1: Te interdisciplinarne pristope imamo ... na primer nekdo na produktnem vodenju razvija idejo, kakšen nov paket bi dal, ki bi pritegnil na primer penzioniste in potem so dostkrat pravna vprašanja, kako lahko nagovarjaš tega, a mu lahko pošlješ tako pošto, potem je treba, če je vključen tut aparat zraven, vse uskladit s prodajo, ta mora vse uskladit z nabavo. Predvsem zato je pomembno, da vsi vemo drug za drugega, kaj dela, pa da se tut spomniš konc koncev zapletov, kakšni so najpogostejši zapleti, ki jih operaterji majo. Tak najbolj tipičen primer, ki ga slišal na seminarjih, je, ko marketing neki dela, neki lansira, ostali pa nč ne vejo o tem. Mi skušamo res temu, da se pogovarjamo, da mammo sestanke, da se obveščamo.

Torej so vse kampanje najprej predstavljene zaposlenim in šele potem lansirane v javnost?

S2: Ja, ponavad preko tega internega portala, recimo oglase vidjo najprej naši zaposleni, zvečer gre pa potem na televizijo.

Kako pa je z osebjem, ki je v stiku s strankami? Ali imajo oni kakšno besedo pri tem, lahko prispevajo kakšne svoje ideje, pokomentirajo, kar so ustvarili kolegi v drugih oddelkih ali pa se njih izvzame iz tega procesa?

S1: Jaz bom zdej za klicni center lahko rekla, pa mislm, da so tut v prodajnih enotah isto. Mi pravzaprav mammo vse službe, ki smo v stikih, tut tehniki, te ki so recimo terenski delavci, k pridejo žičko naštimat, televizijo montirat doma, vsi imamo obvezo oddajat tedenska poročila, ki jih uprava bere. En del se strne v neke ožje formacije, ampak vseen, tedensko v bistvu objavljamo in podajamo informacije vodstvu o zaposlenih s prve vrste. Ravn tuki, k sva šle mimo, tukaj vsi svetovalci, ki imajo opravijo stik s stranko, imamo poseben sistem beleženja, se pravi bil je klic na temo mobija, al pa je blo na kakšno drugo temo, to pa tut mesečno pregledujemo in mammo na ta način neke vrste feedback, kaj stranke najbolj zanima, kera so področja, kjer mormo kej popravt, mogoče vsebine na spletu. Računi recimo so taka stvar, kjer se leta vleče, zdej smo na primer skos skušal napisat račun tako, da bo strankam razumljiv, pa da bo ustrezal vsem zahtevam, ki jih ima davčna pa zakonodaja. Svetovalec ima pa možnost preko maila povedat svoji vodji, imamo pa tut tedensko neke vrste briefingov z vsemi, kjer gredo svetovalci dol s telefonov, seveda je več različnih terminov, ker ne morjo it vsi dol s telefonov, tko da so ekipe tut do 15 ljudi loh, pol pa pač si vzamejo pol ure in pogledajo, aha, kaj je blo prejšnji teden novga, kaj se je dogajal, a ste vidl, a je blo kej odziva na to pa to. In včasih se razvname debata, ko povejo vse, odvisno. Zdej če delajo tiste klike, ki jih morjo po klicu narest, so zlo sistematični, briefingi so pa bolj osebni, o vtistih, o doživetjih, o mnenjih, tako da mammo zbalansirani dve povratni informaciji – ena je čist statistična, ta pa bolj čustvena. Sicer svetovalci pomoje občutjo to, da morjo po vsakem klicu kliknt, kot obvezo, to je njim tko, pač morm, a ne. Te pogovori so en tak feedback, no.

S2: To, kar morjo izpolnt verjetno občutjo, da je dober feedback, zato ker pol, če je treba it kej za nazaj preverjat, lahko tut oni točno vidjo, kaj je blo narjen. Drugače pa zaposlenim ta osebni stik velik več pomen. Ker tist je del postopka ane, tukaj ma pa res občutek, da ga nekdo dejansko poslušša. Sej mi tut tist pogledamo, a ne, ampak ni isto kot osebni stik.

V bistvu lahko preko različnih načinov sporoči, kar ima za povedat?

S2: Mi imamo vedno tko, da lahko vsak pošlje mail al pa pove neposredno svojmu nadrejenemu al s kom drugim v organizaciji, tako da zelo spodbujamo, da ljudje morajo povedat, če je kaj.

S tem se verjetno izognete tudi marsikaterim težavam.

S2: Seveda, če se le da. Sej tako kot je že Jasna omenila, smo mi kot ena velika družina, pač mi nekak delamo na tem, da bi res bli ljudje med sabo povezani. Ker jst mam to delo, ti maš to delo, ko se srečava sva v bistvu sodelavca. To je nekak tist, kar velik delamo na tem. Sej se tut pozna hierarhija, ampak to ni problem. Ti veš, da je to direktor in da jst nism direktor, ampak v redu, a ne, če pa kaj rabim se z njim poment, pa valda ga lahko kadarkol kontaktiram.

A bi mogoče potem rekla, da se glavna ideja internega marketinga znotraj podjetja kaže v tej povezanosti med vsemi zaposlenimi?

S2: Ja to, pa da v bistvu procesi funkcionirajo, a ne. Da je delo laži in hitrej opravljeno in da imamo s tem dober servis za stranke. Pač, da je tut ena učinkovitost v ozadju. Mi smo kle, da se bomo mel fajm, mi smo kle zato ker kle delamo, važn pa je, da delamo na tak način, da nam je tut fajm. Pač tko, da mamo možnost dobr delat in eno podporo, kadar misliš, da nimaš možnost dobr delat. Želimo, da stvari dobr funkcionirajo, ne sam na tem poslovnem, tut na zasebnem, pač tko, da zadeva funkcionira navznotri in pol tut navzven.

Ali je interni marketing v vašem podjetju prisoten že dalj časa? Sta kaj seznanjeni s tem, zakaj je bil uveden in mogoče še njegove glavne vloge v par stavkih?

S1: Jst mislm, da vsako podjetje, ki je tko razvejano kot naše mora na nek način, če hoče delat povezano, če pač nimaš samostojnih enot, da bi delale čist neodvisno, more met nek način povezave. Mi smo v bistvu kot dve podjetji združeni iz različnih praks, ampak mislm, da smo mel oboji, in Telekom in Mobitel, vsak svoj portal, vsak je imel neko svojo zgodovino. Oboji smo tak podjetje bli že prej, da smo bili razvejani po celi Sloveniji. To je že en del, kjer morš v bistvu povezat enote, ki so oddaljene, da izvejo informacije čim prej. Eno je, da pride direktor, ampak direktor ne more bit v Murski Soboti pa v Kranju, pa še v Kopru zraven, mail je pa lahko, a ne. Tako da v bistvu je portal, nam je z organizacijo in digitalizacijo vsega prnesla nam oziroma internemu marketingu sigurn eno veliko prednost. Mislm pa, da vseen brez človeškega stika pa ne gre. Eno so te portali. Razvijat smo ga začel, ker smo vidl, da nam ne znese met človeških stikov. Ne moreš imet vedno z vsem vse. Predvsem se lahko midve nekaj pogovarjava, potem se bom pa jaz čez pol ure nekaj spomnila, joj sem pozabila povedat. Naslednjemu, k bom v Murski Soboti pač našteješ tisto, kar si mislu komunicirat, na poti do Kranja se pa spomniš, da bi lahko še to povedala in potem Kranjčanom to tut poveš, se pravi si dal dve različni informaciji. Interni marketing kot tak tudi zagotovi, da daš vsem enako informacijo.

S2: Že tako sta imela Telekom in Mobitel pred združitvijo vsak svojo organizacijsko kulturo pa svoje sisteme odnosov do zaposlenih, do porabnikov, načina komuniciranja. Tako da se je že pred združitvijo delal na tem, da so se zadeve poenotile, tut tko, na procesni ravni. Potem po združitvi se je pa zelo velik delal na tem, da se je probala poenotit tut organizacijska kultura. Ne samo tko, da sta se formalno pravno združile firme, pa so se obrazci spremenil, ampak so se prvo spremenil delovni procesi, drugič so se tut organizacijske enote, pač je reorganizacija potekala in pol se je tut velik delal na tej integraciji, a ne. Da se res občuti ena sprememba in da ni tako kot je bilo včasih na Mobitelu, niti ni tako kot je bilo včasih na Telekomu, ampak je v bistvu neki novega nastal in se je tut delal na tem aspektu, kar se tiče organizacijske kutlure.

Ali bi lahko rekli, da je interni marketing pripomogel pri celotni spremembi?

S2: Ja, definitivno.

S1: To sem hotela rečt, da brez tega sploh šlo ne bi. Digitalizacija hkrati prinese tudi to, da več sediš za računalnikom, a ne, manj komuniciraš in manj spoznavaš te dve kulturi, ki jih je kolegica omenla, a ne. Mi smo se recimo tukaj soočil s tem. Strankam smo moral navzven pokazat en obraz, ampak od zadaj smo bili čisto različni ekipi, z dvema kulturama. Kako zdej to čim bolj poenotit – ti ljudem ne moreš rečt: od zdej naprej govori bolj pravilno slovenščino, če so pač v eni skupini se trudil pravilno slovenščino govorit, v ta drugi so pa rekli: približi se uporabnikom, govori tako kot oni. Take malenkosti ne moreš izkorenint kar tako. Kle nam je to, da je bilo vodstvo tako angažirano in to, da smo imel postopno združevanje blagovnih znamk, da je blo postopno združevanje logotipov, da je blo postopno uvajanje barv. Da je bilo tudi komunikacije s strani vodstva velik, tudi osebne, a ne, ogledi in obhodi vodstva. Mailov velik, tut v končni fazi zunanje reklame.

S2: Pa tut tko, da so prišli, a ne. Ni bilo uradno srečanje, ampak so prišli pogledat in pozdravit zaposlene.

S1: Ravno primer združitve dveh tako velikih podjetij, jaz mislim, da brez strukturiranega, premišljenega, kako postopek speljat v smislu internega marketinga, ker kle je treba ljudi prepričat, ljudi najbolj. Ker ti mašine lahko zamenjaš, obrazce lahko zamenjaš, v končni fazi tut ljudem lahko ukažeš, da se preselijo iz enga konca na drugega, ampak še vedno jih nisi povezu. Marketing je pa tist, k se na daljši rok to dela.

S2: Zdej izziv je bil za marsikoga, so al v eni al v drugi firmi, prej celo življenje al pa nekaj let tam delal in zdej se ti v bistvu končuje, kar si poznal in ti je dajalo eno varnost. V bistvu je bilo zelo veliko tega, da ni konec nečesa, ampak da je začetek nečesa novega. S tega vidika človeškega, zaposlenega, kako se on počuti v tej koži. Sej mu daš nov obrazec, sej v teh letih, ki jih je on doživel, se je že velikokrat spremenil, samo kontekst je pa čist drugi. Imamo pa res srečo, da kar se tega tiče, imamo dovolj veliko podporo vodstva. Tako da se tut angažirajo in si vzamejo čas, ker jim to tut pomeni, temu tut sicer dost pozornosti posvečajo.

Ali se je morda v tem procesu pokazal tudi odpor do sprememb?

S2: Ja, seveda. Ampak to je bilo bolj odvisno od posameznika. Ker se je pač toliko delalo na tem, pa ne samo na komunikaciji, ampak da se je res pokazal, da imaš ti en odnos do zaposlenih, ne samo, da zdej bomo pa mi teb vse povedal, pa boš ti to že »shandlu«. Lahko bi bilo tudi samo tako, ampak ni bil tak namen. Namen je bil pokazat, da se ceni in to, kar so prej naredil, in to, kar zdej delajo, obenem pa se bo cenl tut, kar se bo naprej zgodil. To, kar se pa bo naprej zgodil, bo pa bistveno drugač od tega, kar je blo prej.

S1: Ni bil samo odpor, ampak je bilo tudi nekaj strahu prisotnega. Kaj bo z mano, kaj bom jaz zdej, kako bom zmogu se to naučit, kaj to pomeni za moje delovno mesto. V bistvu je bilo bolj tisto, kdo zdaj več zna. V bistvu so se zlila vsa ta znanja, da je bilo vsem jasno, da pravzaprav, čeprav ti veš čist neki družga, sva oba enakovredna, ker velik veva.

S2: Ljudi je skrbelo, kaj se bo zgodil z njihovim delovnim mestom, njegovo kariero. To je bilo zdaj čisto nekaj drugega, v bistvu se je znašel na čisto neznanem terenu. Največ se je naredil s temi medosebnimi stiki. Recimo, ti prideš iz ene firme, jst pridem iz druge firme, okej, dajva si pomagat. Mi smo pa to spodbujali, a ne, dajte se spoznavat, dajte se mal pomenit.

Ali na splošno v podjetju obstajajo kakšni seminarji in izobraževanja, ki jih ponujate zaposlenim?

S1: Izobraževanja imamo pa pri nas organizirano tako, če se nanašam tukaj na naš oddelek, v klicnem centru, imamo narejeno neke vrste uvajalno premico. Imamo prav narisano sosledje, kako mora vsak zaposlen, tudi študent, od začetka, ko imajo ena na ena, ko delajo s svojim mentorjem, velik poudarek damo pa tudi na komunikacijo. Vsi zaposleni, ki delajo pri nas, imajo več enodnevnih šol na področju komunikacije. Potem imajo pa tudi, eno, da jim znajo mentorji podajati znanje, drugo je pa potem, ko organiziramo večje predstavitve, na primer, kako delajo reklamacije. Organiziramo pa tudi taka srečanja, da se zbere skupina svetovalcev, 10–15, pa se pogovorijo s to vodjo pač, bombardirajo vsa vprašanja, kaj se jim dogaja s stranko. V bistvu si dajo hkrati feedback in hkrati iščejo rešitve. Imamo pa tudi strukturirane delavnice, v smislu predstavitev, to pa je, kadar se učijo nove, kompleksnejše stvari, na primer način, kako se zgradi naše omrežje, in jo izvajajo sodelavci, ki to področje pokrivajo. Tudi po uvajanju, ko nekdo postane samostojni svetovalec, proces pridobivanja in obnavljanja znanja ni nikoli končan. Poteka pa ena na ena z mentorjem, če nekdo nečesa ne ve. Pri nas se tudi vse snema, tako da ima mentor vpogled v celotno sliko dogajanja. Kar se pa izobraževanj tiče, imamo pa teh strokovnih prenosov znanja zelo veliko.

S2: Pa enkrat na leto izide katalog internih izobraževanj, na katere se potem zaposleni prijavljajo. Nekateri so napovedani že za eno leto naprej, nekatere se pa sproti organizira – lahko se na primer zakonodaja spremeni, pa je treba o tem obvestiti zaposlene. Pa dan odprtih vrat je tudi v klicnem centru, ko pa povabijo vse zaposlene, da lahko pridejo in se usedeš zraven in gledaš, kaj vse oni delajo in na kakšen način.

S1: No, digitalizacija je pa tut prnesla novice iz Amerike, ker američani imajo pa cele pompe okrog tega in imajo praznik tega in praznik onega. No, in tudi kontaktni centri imajo svoj teden *Contact center week*. To imam že dva mesca prej opomnik, kaj bomo počeli, kako bomo okrasili. Za zaključek bomo pa imeli piknik, ta naša služba, to direktor organizira, prej bo pa pač potekal ta teden. Direktor bo imel okrogle mize, šel bo po vseh lokacijah, ki so po Sloveniji. Pred piknikom imamo načrt, da bomo imeli dan odprtih vrat, takrat pa potem prosimo zaposlene, da vsak nekaj speče. Je en tak družaben dan, da je malo bolj sproščen. Polepili bomo tudi plakate po lokacijah, da nas lahko pridejo pogledat.

Kateri oddelek je pa potem zadolžen za organizacijo takih dogodkov?

S2: Odvisno od dogodka.

S1: Če lahko tukaj samo poudarim, da customer care (skrb za porabnike op.p.) je lahko dober, če maš ti najprej skrb za zaposlene, da nekaj narediš za njih. No, dogodke pa organizira PR, a ne.

S2: Ja, odvisno, pa marketing. Imamo različne službe, ki so za različne stvari zadolžene. Če je kakšna taka bolj kompleksna zadeva, ki vključuje celo firmo al pa velik del firme, potem se oddelki med sabo kombinirajo. Je pa čisto odvisno na katerem nivoju je, pa kolk je formalen, pa kakšen je namen, al je samo druženje, al je izobraževanje strokovno ali je prenos informacij. Lahko tut kadrovska organizira konec koncev.

Zdaj smo se že nekako navezale na moje naslednje vprašanje. Ali bi rekle, da za interni marketing lahko skrbi samo en oddelek ali več različnih oddelkov?

S2: Mi imamo en tak sistem, ki se ne dotika zdej samo internega marketinga, pač, da so ene stvari lahko dost samostojne, jih lahko samostojno izvajaš, važno je samo, da si vključen v celoto. Za interni marketing so ljudje, ki se s tem ukvarjajo, pa ne samo s tem, ampak je to zelo pomemben del njihovega dela. Tako, da so stvari nekak sistematične, recimo. Potem so pa tudi tako, ko si nekako zraven pridružen, odvisno spet od situacije.

S1: Zdej interni PR, to, kar predsednik sporoča, kar gre preko internega portala, to vse oddelek za stike z javnostmi ureja. Je PR tisti, ki najbolj krovno pokriva, a ne.

S2: Po drugi strani imaš pa neke aktivnosti, ki jih samo kadrovska pokriva v odnosu do zaposlenih, recimo to, kar se veže na en tip izobraževanj, ker ima kadrovska prav svoj oddelek *izobraževanja*. Če se gre za bonitete, ima tudi kadrovska. Če gre pa za športne aktivnosti, imamo pa športno društvo. Potem imamo tudi komisijo za zdravje. Oni urejajo kakšne te bolj ugodne ponudbe za preventivne preglede, darovanje krvi. Mi kot PR smo v največ teh projektov vpleteni, včasih smo tudi mi tisti, ki povežujemo različne službe. Smo pa vsi nekak vključeni v to, ko se nek projekt pelje, so vse službe vpletene.

Če na kratko povzamemo, katere se vam zdijo ključne prednosti, ki jih prinaša interni marketing?

S2: Dobro in zadovoljne zaposlene. Dobro pri tem, kar počnejo, tudi dobre glade na tip človeka na pravem mestu. Potem hitreje in lažje se uvajajo spremembe, tudi velike spremembe. Naša panoga je na splošno taka, da se hitro spreminja in se moraš znat tudi hitro prilagajat.

S1: Pa predvsem enotno sporočanje. Interni marketing se mi zdi ključen pri širjenju velikih informacij, takih, ki morajo bit množične, je res nepogrešljiv. Interna komunikacija, pač marketing, še vedno jst kle mal mešam, mogoče bi lahko ti povedala, kaj je kle ...

Komunikacija znotraj podjetja oziroma interno komuniciranje je velik del internega marketinga, ni pa samo to. No, saj to je zanimivo, take ugotovitve so tudi zame zanimive.

S2: Aha, eno vprašanje, a interni marketing v povezavi z marketingom, recimo promocijska darila. Ravno včeraj sem našim tukaj delila kulije in so bli ful veseli, v bistvu je to tudi nekakšna spodbuda lahko.

To je del promocije in tudi to je del internega marketinga. V bistvu se na interni marketing gleda kot na zrcalno sliko eksternega marketinga. Torej celoten marketinški splet, ki velja za zunanji marketing, projiciramo na notranji trg, seveda prilagojeno.

S2: Je tut veliko bolj osebno, a ne, ker se pač tvoji zaposleni, vseeno jih bolj poznaš, so te osebni stiki močnejši.

S1: Tak fajn primer lahko damo združitev naših podjetij in uvajanje novega logotipa, a ne. Eno je, da ti pošlješ po mailu in rečeš to je pa zdej naša nova barva, in potem kako dosežt, da se jih bo to kej več dotaknil, da bodo to ponotranjil. Za tem mora bit nek osebno stik oziroma neka čustva. Za to so bli tisti road showi, ki smo jih imel, tut neki plakati so bli, ki smo jih po hiši polepli, da smo mal rdeče-rumene spremenil, smo dal po hiši bolj svetlo modre, tko a ne, da se je bolj ta modrina začela pojavljat.

S2: Pa tut navzven se je to lepo pokazal, ko smo navzven komuniciral. Smo mel zelo dober odziv, ko smo nov prodajni center na Pogačarjevem trgu v Ljubljani, pa tut mal smo spremenil koncept, kaj je tisto, kar uporabnik najprej vidi. In ta feedback je šel od zunaj navznoter in je bla to kot ena pohvala zaposlenim, kako smo to dobro naredil. To je ena zelo dobra povezava, kako se to, kar je navznoter širi ven, kako različni oddelki sodelujejo – od PR-ja, do marketinga, do oblikovalcev in tako naprej – in kako potem od zunaj pride nazaj noter.

S1: Mislim, da je interni marketing pri uvajanju korenitih sprememb v podjetju po moje ključen.

S2: Kolegica se lahko tudi pohvali s svojim klicnim centrom, ker pridejo kakšni ljudje in vedno pohvalijo, kako je lepo opremljen pa svetel. Da se ljudje dobro počutijo, se da velik narest s tem, da urediš prostor.

S1: Ja, v bistvu smo razmišljat kako na tak prefinjen način ... tudi slike smo kupoval in so v vseh pisarnah slike različnih avtorjev. Te stvari, ki smo jih sponzoriral so vsepovsod prisotne tudi v naših prostorih, da imaš res občutek moja firma dela nekaj več, da imaš večji občutek pripadnosti. Potem se ti pa dober zdi, da je moja firma prispevala k nečemu dobremu.

Potem bi lahko rekli, da je vse to dodana vrednost za zaposlenega?

S1: Ja, in tudi za firmo.

S2: In če gledaš širše tudi za stranke, ker se to kaže skozi odnose, se širi navzven preko odnosov s strankami.

Ali obstajajo tudi kakšne težave pri internem marketingu?

S2: Tako je, no. Moraš vedet kaj delaš in zakaj to delaš. Če pa delaš to samo zato, da to delaš al pa zato ker drugi to delajo, je pa brezveze. To je lahko ena slaba stran. Sicer pa to, da v zaposlene vlogaš, ne more bit slaba stran. Če to prinaša pozitiven učinek na firmo, potem to ne more biti slabo. Če pa ne prinaša pozitivnih učinkov na firmo, pol pa ti nekaj narobe delaš, ne da je to slaba stvar. Če ti izvajaš interni marketing, pa ni pozitivnih učinkov, to pomeni, da si v tem konkretnem primeru ti neki narobe naredil. Je pa tudi vprašanje, koliko sama organizacija podpira interni marketing.

Ali bi rekli, da interni marketing prevzame preveč pozornosti od zunanjih porabnikov? Nekateri avtorji v literaturi namreč navajajo, da lahko prevelika skoncentriranost na zaposlene, slabo vpliva na zunanje porabnike.

S2: Pri nas mislim, da to ni problem, ker smo storitveno naravnano podjetje in si ne moremo privoščit, da bi zanemarili zunanje porabnike in smo na sto in tisoč načinov prisotni in v stiku z našimi končnimi porabniki.

S1: Ne vem, če je kje taka točka, da bi pozabili na zunanje porabnike. Res je, če se vrnem k prenovi, ki je bila taka velika točka a ne, smo interno in hkrati tudi zunanje porabnike preplaval z informacijami. Je pa res, da se, vsaj za nas lahko govorim, zelo trudimo za zaposlene, ker imajo pač 24-urni delavnik. Nikoli ne morejo biti vsi prisotni, na primer, na novoletni zabavi.

S2: Sej itak, če delaš interno, delaš tut eksterno. Že samo ena oglaševalska kampanja, jo skomuniciraš in interno in eksterno. Isto je bilo pri združitvi in pri prenovi. Ne moreš ločit, da je nekaj interno, eksterno pa ne. Mislm, mi tega ne delamo tako in se mi tudi ne bi zdelo tako prav. Pač, ti nisi v vakuumu, ne kot posameznik, ne kot firma. To dvoje mora bit povezano in uravnoveženo.

Ali merite učinkovitost internega marketinga?

S2: Imamo različne, te, za merjenje. Eno imamo merjenje organizacijske klime, eno je feedback zaposlenih, ki ga čakiramo.

S1: Klima se lahko meri s temi letnimi razvojnimi pogovori, kjer se pogovori nanašajo na to.

S2: Lahko se tudi predsedniku uprave najaviš. Potem imamo tudi izhodne intervjuje, ne samo vhodne.

S1: Pa pri nas imamo tudi anketo delovodij, kjer lahko povejo, kaj bi bilo treba izboljšat.

S2: Ja, ali pa je nekdo začel nekje delat in potem ugotovi, da mu to ni všeč. Sej on mora imet priložnost to povedat. Mi pa preko internega komuniciranja tudi feedback-e sprejemamo in potem poročamo dalje. Mi imamo zdej, ko grejo v šolo, prvošolčki dobijo oziroma starši otrok, ki grejo prvič v šolo, dobijo eno darilo. Potem pa spremljamo odzive in to se vse na nek način beleži.

Ali mislite, da bi morali karkoli spremenit ali pa izboljšat?

S2: Pri nas je tako, da skos spreminjamo, ker se moramo, ker se zunaj stvari tolik spreminjajo, po drugi strani pa skos iščemo, če se da bolj, zakaj ne bi naredil bolj. Po navadi pride feedback od zaposlenih in se potem na podlagi tega nekaj zamenja. Edino, kar je problem je, da se kakšne stvari recimo na IT področju tok hitro spreminjajo, da preden implementiraš eno rešitev, moraš že drugo. Ne smeš pa bezljat, moraš vseeno premislit, kako boš kaj naredil. Mi imamo itak to maksimo, da se da vse izboljšat. Predlogi so dobrodošli. Imamo tudi interni predal in aplikacijo, *Brihta* se imenuje, kjer zaposleni lahko al po mailu dajo predlog al za izboljšavo ponudbe, lahko se pa nanaša na potrebe pri delu. Ja, pa to moram še rečt, kolegica ima ful dobro načelo *nasmeh se sliši*. Mi imamo prvič dobre in zadovoljne zaposlene, in to se sliši. Recimo tudi zelo velik vejo. Vse, kar ti narediš in način, na kakršnega deluješ, se odraža tut navzven in mi imamo tukaj mal problem, ker smo državna firma, ki samo porablja državni denar, ki pač niso resnične, a ne. Se mi zdi, da tisti, ki imajo direktni stik z našimi zaposlenimi, imajo pa izkušnjo, da nismo en dinozaver.

S1: Mi smo veliki in smo regulirani, zato nekih stvari ne smemo spremenit, ne smemo narest. Mi nekak skušamo skrbet, da zaposleni so zavedni, da tut vejo, da naše podjetje veliko vlaga v razvoj njih in izobraževanje.

S2: Mi želimo, da imajo tisti, ki so v stiku z nami, čim boljšo sliko, sej idealne itak ne moreš imet, vsi smo ljudje, ampak čim boljšo sliko podjetja, čim bolj pozitiven vtis.

Prišle smo skozi vsa vprašanja, zato bi se vama na tem mestu zares najlepše zahvalila za tako izčrpne odgovore. Če bi katera želela še kaj dodati, lahko to stori zdaj.

S2: Mogoče samo še nekaj o naših projektih. Mi imamo različne interne projekte, na primer *Modro jabolko*. Na vse lokacije enkrat ali dvakrat na leto prinesemo jabolka, da si jih zaposleni vzamejo. To je nekak v slogu reka: Jabolko na dan, odžene zdravnika stran in potem modro je vzeti jabolko. To je nekak akcija, ki smo se je mi spomnili za promocijo zdravega načina življenja, zato da zaposlene nekak spomnimo, da ja, sej delaš in delo mora biti narejeno, ampak moraš pazit tut nase. In potem ta kampanja poteka par dni na vseh lokacijah, objavljeno imamo pa tut na internem portalu.

Super. Tudi to je kot neka dodana vrednost, ki jo organizacija vlaga v odnos z zaposlenim.

S2: Tako, ja.

PRILOGA A.2: Transkript: Intervju z vodjo klicnega centra

Na začetku me zanima, če ste že kdaj slišal za termin interni marketing.

Ne, nisem še slišal, tako prav uradno ne.

Je blo morda znotraj podjetja, kaj aktivnosti, ki bi jih lahko povezoval s tem?

Ja, bi jih pa lahko povezal z internim marketingom, ja.

Katere pa?

Predvsem kakšne nove načine prodaje, ko dobimo kakšno novo storitev pa je potem, kakšen namig, kako to prodat, na ta način. Ali pa kakšna obvestila o novi storitvi, to bi lahko povezal z nekim marketingom.

Torej se vam to zdi kot nekakšna komunikacija znotraj podjetja?

Ja, komunikacija znotraj podjetja, z namenom predstavitve produktov potem navzven.

Torej sam potek do končnega uporabnika?

Ja, do končnega porabnika, pa neki procesi, ki so prej, neka uradna obvestila, mogoče kakšna šolanja, izobraževanja, za pripravo nas zaposlenih, da predstavimo to adekvatno navzven.

Pa lahko naštejete nekaj takih, ki se odvijajo znotraj vašega podjetja?

Mislil, da je tak postopek ustaljen. Najprej je ena nova storitev, pride obvestilo o novi storitvi, če je to neka pomembnejša storitev, je potem še šolanje, delavnice, potem pa splošno preverjanje informacij, ki osnovno niso bila zajeta, en tak dost ustaljen proces, no. Zdej pa samo odvisno za kako storitev gre, al je to bolj pomembna, večja na vsebinskem področju, to, no.

Kako pa bi rekli, da se kaže skrb organizacije za vašo usposobljenost na delovnem mestu oziroma, da lahko dobro opravljate svoje delo? Kaj vse pripomore k temu? Pa pojdiva še malo širše od samih izobraževanj. Ali morda še katera druga stvar pripomore k temu?

To se mi zdi tako zelo široko področje. Dejansko je zajeto vse, od klime, na samo razpoložnje itak vpliva klima, ampak to ni zdej povezano z marketingom, to je pač povezano z vsemi strukturami v podjetju, tko da to je zelo širok pojem. Če pa govorimo bolj o splošni zadevi, torej o neki vsebinski situaciji, je pa to, da so informacije točne, da so pravočasne pa da vsebujejo tisto, kar mi potrebujemo. To pomeni, da so vprašanja vnaprej pripravljena, z vidika stranke, ki nas bodo potem to spraševale. To je tisto, kar je ključno z našega vidika. Seveda pa potem tudi še ostale stvari vplivajo na to: da je plača redna, take ki so enake v vseh podjetjih. Šolanje, kot sm reku, če je kakšna storitev, ki je pomembnejša, je potem potrebno še kakšno dodatno izobraževanje. Se mi zdi predvsem ta pretok informacij, da je pravočasen, točen, pa da imaš nekoga, na katerega se lahko obrneš. To mogoče.

Aha, torej podpora za vaše delo.

Podpora za naše delo, ja.

Torej, zavedate se, da interni marketing znotraj vašega podjetja obstaja. Ali imate kaj občutek, kateri bi bili njegovi glavni cilji?

Jaz to dojamem, da je namen internega marketinga, da lahko mi kot tisti, ki predstavljamo produkt naprej, da to čim bolj naredimo, zato ker prihodke nam prinašajo od zunaj, mi pa smo tisti vmesni člen. Mi moramo bit pravilno izobraženi in naprej to posredovat, tako da pomoje je to ključno, jaz tako to dojemam.

Pa se vam zdi, da je interno komuniciranje, ki je tudi eden od pomembnih delov internega marketinga, dobro izveden znotraj podjetja? Se vam zdi, da dobite dovolj informacij, da lahko opravljate svoje delo?

Se mi zdi, da generalno ja. So pa določeni primeri, ki jih je treba tudi malo drezat, da se uredi, ampak to je zelo odvisno. Storitve se urejajo na različnih oddelkih, različni ljudje so vpleteni, še vedno nekako obstaja ločnica mobilni in fiksni del. Jaz mogoče malo bolj izhajam iz mobilnega dela in produktni vodje posameznih storitev so različni, tako da je od tega odvisno. Imamo pa tudi tako organizirano, da če slučajno informacije ni, imamo način, kako sprožit to informacijo. Odvisno je od smeri, s katere pride informacija, ampak tudi če informacije ni, jo lahko pridobimo.

Aha. Ali te informacije, ki prihajajo do vas, prihajajo preko različnih kanalov? Če mi lahko naštejete, katere kanale uporablja organizacija, da stopi v stik z vami.

V osnovi komunikacija poteka na dva načina. En način je, da informacija prihaja preko sektorja posamezne storitve, obvesti potem sektor za marketing oziroma prodajo in oni dajo potem neko splošno obvestilo na posamezne oddelke, ki informacijo morajo imeti, torej v osnovi, klicni center pa recimo Telekomovi centri. To je prvi način komunikacije, to je neko uradno obvestilo o storitvi. Če pa potem neka informacija v samem obvestilu manjka, se pa potem to informacijo poskuša pridobit bolj centralizirano. V klicnem centru imamo to urejeno preko vodje izmen, to je moja funkcija, in mi potem to informacijo pridobivamo, s tem, da se obračamo, ne več na sektor za marketing, ki je to obvestilo poslal, ampak direktno na produktnega vodjo posamezne storitve. Zato moramo vedet, kdo je v ozadju in zato je recimo fajn, da posamezno obvestilo vsebuje informacijo, kdo je produktni vodja, da mi potem vemo, kam točno se obrnit. Potem, ko mi to informacijo pridobimo, jo posredujemo naprej v posamezne dele klicnega centra, svetovalcem, ki so v stiku s stranko. Zdej, kako pa to naredimo, je pa več načinov. Zdej, ali je to mail, ali pa na tedenskih sestankih z vsemi svetovalci. Mi smo nek vmesni člen, ki nekako presodimo, ali je informacija pomembna le za posameznika ali pa za celotni klicni center, da teh informacij ni preveč.

Potem glavni tok informacij preko e-pošte poteka ali tudi na kakšen drug način?

Zopet je mogoče odvisno od informacije. Zopet mogoče, če je ta informacija manjkala, jo mi potem pridobimo s klicem na produktnega vodjo, pa mi sklepamo, da ta informacija ni za vse, potem jo lahko damo samo svetovalcu, ki nas kliče. Torej, vodje izmen, imamo tudi, poleg tega, da delamo preko mailov, imamo tudi neko telefonsko številko, na kateri potem pomagamo svetovalcem.

Ali ste bili v tem času, odkar ste zaposleni, deležni tudi kakšnih izobraževanj, seminarjev?

Ja, ogromno, zelo veliko.

Torej potekajo nenehne izboljšave in prilagajanje spremembam?

Aha.

Kako pa bi označili ključne prednosti internega marketinga znotraj organizacije?

Po mojem mnenju dobiš z internim marketingom neko pripravo oziroma vsaj boljši občutek pri predstavitvi storitve potem naprej, bolj si suveren. To se mi zdi tisto, kar je ključno, izpadeš pa tudi bolj profesionalno. Tudi suverenost, da se opazi navzven. Kar posledično pomeni tudi boljšo predstavitev, boljšo uspešnost pri prodaji.

Opazila sem, da pri svojem delu gledate predvsem na zunanje porabnike, za njihovo zadovoljstvo. Zanima pa me, kako organizacija poskrbi za vaše zadovoljstvo. Načeloma velja predpostavka: zadovoljni zaposleni – zadovoljni končni uporabniki. Se mogoče strinjate s tem in kako organizacija skrbi za to?

Ja, bi se kar strinjal s tem, samo bi ločil ta dva dela. En del je ta, ki se tiče neposredno strank, kar pomeni prave informacije, točne informacije, pravočasne, da potem tudi, če neki ni znano, da se potem ta informacija hitro pridobi. Da ni potem tega, da se morajo oni stranki opravičevati, v smislu, tega pa ne vem, tega pa nimam. Da je tega čim manj ali pa da se odpravi čim hitreje, ker informacij je res veliko in niso vse znane vnaprej. To je z vidika navzven. Potem, če pa gledamo z vidika navznoter, je pa vse ostalo, kar paše zraven. Redna plača, reden dopust, dobri odnosi. Ta del se mi zdi važen, ki je na tej strani, kar pa se mi tudi zdi ok.

A se vam zdi, da se pojavljajo kakšne težave pri izvajanju marketinga? Lahko se nanašamo na samo komunikacijo, lahko pa se ozreva tudi na druge stvari, ki jih zajema interni marketing, na primer promocijska darila, samo delovno okolje znotraj podjetja.

Dejstvo je, da se ful selimo. Klicni center kot tak smo bili najprej na lokaciji malo bolj gori, pa mogoče smo imeli malo več oken. Ampak to je tko zdej dost individualno, nekateri so občutljivi na klimo, ki je tukaj prisotna, pa tam gori ni bla tko očitna. Vsem ustrezit ne moreš. To so zdej bolj detajli, bolj osebne stvari, ki mogoče koga motijo, koga pa ne.

So morda potekale kakšne aktivnosti, ki so poskušale ublažit te spremembe?

Predvsem priprava najprej, torej, da ni to iz danes na jutri, zdaj pa gremo, zdaj se selimo, ampak jih pripravljaj na nek način. Jim daš možnost, da izberejo delovno mesto, da lahko izberejo mesto poleg tistih, ki so jim blizu. Mislim, da je bilo kar ok. Je pa velik prostor, ful nas je notri, oken je malo, recimo, so težave, no. Kar se tiče pa neke klime v podjetju, pa se mi zdi, da je tudi kar ok poskrbljeno. Zdej imamo piknik, ne vem, če je Jasna kaj omenila, novoletna zabava. Na ravni podjetja pa so določene storitve, ki jih dobimo potem brezplačno ravno z vidika testiranja, da smo potem bolj pripravljeni za predstavitev strankam. Take stvari meni osebno kar dosti pomenijo.

To, kar ste omenili recimo kot pomanjkljivosti, recimo prostor, ali obstaja kakšen način, da lahko sporočite recimo nadrejenim, vodstvu, kaj bi lahko bilo boljše, če vas kaj moti?

Ja, meni se zdi ta funkcija vodje izmene gluh tuki nekje vmes, mi smo posredniki informacij iz nižjega, tisto, kar opazimo, kar se recimo izpostavi, da ni ok, da potem to posredujemo naprej. Pa naj bo to bodisi na ravni nas kot zaposlenih, da prostor ni ok, da klima ni ok, ali pa recimo, če je to z vidika strank, če ni ok, pa se to lahko spremeni. Tako da oboje lahko mi posredujemo naprej. Kar pa se spremeni, je pa odvisno od možnosti, od odločitev, to pa se ureja v najvišjih instancah. Odvisno od posameznega primera, marsikaj se da uredit, vsega pa žal ne.

Ali bi mogoče rekli, da se trudijo nadrejeni dodajati neko vrednost v odnose med zaposlenimi?

Razmišljam, kako bi to odgovoril. Izhajal bom iz tega, kako se jaz počutim v podjetju. Meni je ok, meni je super. Čeprav je delo stresno, so še vedno načini, kako slabo počutje, ali pa primer, ki je bolj težaven, potem naprej sporočit. Že to recimo, da imam možnost naprej javit, glej to pa ni bilo v redu, dajmo kaj spremenit, je fajn. Na nek način te potem olajša, ker nekako preložiš, pa ne odgovornost, vsaj preložiš oziroma daš možnost urejanja tega primera, da se neki spremeni. In ta del se mi zdi super, tako da za ta del je poskrbljeno. Pa tudi z vidika odnosov se mi zdi, da smo tok na vezi, da se potem stvari urejajo. Vedno pa so potem, kot sem omenil, pikniki, pa tudi šolanja, izobraževanja, ki niso tok vsebinske narave, ampak so recimo bolj čisto z vidika odnosov. Da si direktno poveš, kadar je kej narobe. Jaz sem zadovoljeno, no. Neko počutje v firmi je dosti važno. Pa meni osebno je ful fajn, ker dobim fitnes karto ceneje. Pač to je ena tistih ugodnosti, ki pašejo zraven. Meni je super, no.

V bistvu prejmete podporo iz ozadja.

Ja, tako je.

Bi morda želeli še sami kaj dodat?

Ne, mislim, da sem kar povedal vse.

Potem se vam najlepše zahvaljujem, da ste si vzeli čas in sodelovali v intervjuju.

PRILOGA B: Intervjuja, opravljena v podjetju z dejavnostjo organizatorjev potovanj

PRILOGA B.1: Transkript: Intervju z zaposleno v oddelku za marketing

Za začetek me zanima, če ste že kdaj slišali za sam termin interni marketing?

Iskreno povedano ne. Oziroma sem slišala, ampak nisem se nikol poglobljala v sam pomen, kaj točno vse zajema interni marketing. Je pa tko kot sem vam povedala, prav aktivno oziroma prav namensko se v firmi s tem nismo zaenkrat ukvarjal, sigurno pa so aktivnosti, ki jih peljemo, pa so del internega marketinga. Peljemo jih že nekaj časa, ker so nujne.

Bi mogoče poskusili s svojimi besedami opisati, kaj se vam zdi, da bi interni marketing lahko bil?

Predvsem to, da je v bistvu, zadeva projekte, kampanje, oglaševalske akcije, prodaje, pushe, ki jih rabimo, ki jih pripravljamo marketing, ki jih pripravljamo kolegi znotraj marketinga, da to komuniciramo z vsemi zaposlenimi, predvsem s tistimi, ki so v stiku dnevno, s prodajalci, torej s tistimi, ki so zadnji v tej verigi in ki imajo zelo ključno vlogo. Torej, ne samo, da znamo mi predstaviti na pravi način, na način kot želimo potencialnim kupcem preko medijev, preko ostalih kanalov, ampak da znamo te prednosti prodajne in marketinške predstaviti in zmotivirati na nek način zaposlene in kolege in tiste kot sem rekla, ki imajo pomembno vlogo.

S tem ste povezali kar nekaj vidikov internega marketinga. Interni marketing je zrcalna slika zunanjega marketinga, torej v prvi vrsti je poleg tega kar ste rekla, torej motivacija zaposlenih, pomembna tudi skrb za zadovoljstvo, v bistvu različni načini, kako poskrbeti, da bo zaposleni v organizaciji zadovoljen. Zdej pa me zanima, kako se potem te ideje pri vas za motivacijo zaposlenih realizirajo znotraj podjetja?

Bom omenila nekaj takih klasičnih, tradicionalnih pristopov. To so razna srečanja, druženja, dva na leto sta tista, res vsakoletna, je tudi datum že določen in takrat se večina zaposlenih proba udeležiti. Za zimsko druženje gremo ponavadi v kako prestolnico, pa potem junija piknik, potem pa probamo z različnimi dodatnimi projekti spodbuditi, motivirati, dobiti kakšne nove ideje tudi s strani zaposlenih. Recimo lansko leto čist en tak konkreten primer, smo naredili natečaj, ki smo ga poimenovali Zlati kokos, pač, palma – kokos, in smo mesečno zbirali ideje od zaposlenih in ni bilo nujno, da zaposleni vsak mesec pošlje idejo, ampak da res čim večkrat sami brainstormajo. Drugače so že večkrat pošiljali ideje za izboljšanje dela, za hitrejši proces, zadeve, ki so jih oni videli v praksi, ki jim mi nismo, a ne. To je bila nekak spodbuda, da dejmo met neko stalnico, da pošiljajo ideje in njihove predloge za izboljšavo, hkrati pa tudi sami brainstormajo in pridejo še do novih idej in še do novih predlogov, kako in kaj. Vsak mesec so pošiljali ideje, mi smo te ideje razdelili na segmente, sestavljeni smo neko komisijo, kjer smo bili vsi zaposleni, ne samo oddelki marketinga, ampak tudi svetovalci. Tista komisija je potem izbrala iz vsakega področja en kokos meseca, potem smo pa to na koncu leta izbrali zlati, srebrni in bronasti kokos, oni so pa potem ideje ocenjevali. Vsak mesec smo izbrali pet najboljših idej in potem smo jih poslal v ocenjevanje prek sistema in so potem anonimno ocenjevali ideje, niso vedeli, čigava je. Na koncu je bila potem skupna odločitev, da smo izbrali najboljšo idejo in drugo najboljšo in tretjo najboljšo. Stimuliral smo jih s tem, da so neko potovanje oziroma počitnice po njihovi izbiri te trije najboljši dobili. To bi bil recimo tak primer, to je bila kr tako zabavna zadeva, ker smo bili na vezi na to temo vsak mesec, vsak mesec smo dobili pet idej, ki so jih mogli ocenjevati. To je bilo potem tudi delo na naši strani, torej na strani komercialne in marketinga, da smo probali čim več teh idej tudi realizirati. To je bilo pa tisto, kar smo se na začetku mal ustrašili, da tega ne bomo mogli in to ni bil dober feedback za njih, a ne. Če so pošiljali ideje, če so ideje dobro sprejete, če rečemo, da so super, zakaj potem zdej ni nič. V bistvu smo potem ta proces peljali naprej, drug korak je bil pa potem ta, da smo te ideje v čim večji meri realizirali.

Se pravi ste nekako s tem projektom želel vključiti tudi ostale zaposlene, da lahko prispevajo svoje ideje. Rekli ste, da je pobuda prišla iz oddelka za marketing?

Ja, tako. Pobuda je bila naša, ravno zaradi tega, ker smo jih želeli v neko zadevo jih vplesti, jih motivirati, nekaj napol zabavnega, napol delavnega, v tem smislu pripraviti. Bil je pa odziv že v štartu dober, zaradi tega ker so bili tudi sami v veliki meri pobudniki. Takrat še niso vedeli, kam in kako poslati idejo, pač vse je potem malo krožilo po mailih, to je bil pa potem tak kanal, zbirno mesto, kjer so se ideje zbirale, prečistile in se potem tudi realizirale.

Kako pa sicer poteka komunikacija znotraj podjetja med zaposlenimi?

V bistvu je tko, pri nas je 80 zaposlenih, to je kar precej. Razlagam zato, ker velikim mojim kolegom misli, da smo manjši. Je pa tako, da imamo 12 poslovalnic po celi Sloveniji, ampak poleg teh zaposlenih v poslovalnicah, smo mi največji organizator potovanj in počitnic v Sloveniji, kar pomeni, da večino zadev, ki jih pripravljamo, ki jih prodajamo, in počitnice in potovanja, pripravljamo mi, kar pomeni, da je za vse svetovalce en velik del še produktivnih vodij, komercialistov, ki pripravljajo aranžmaje, potovanja, kar je logistično in organizacijsko kar velik zalogaj. No, in na podlagi teh oddelkov poteka tudi komunikacija. Vsak oddelki ima svojega nadrejenega, tako imajo svetovalci svojega nadrejenega, vodjo, direktorico prodajne mreže, pač, nekak se ve, kdo skrbi za komunikacijo. Marketing pa, jaz osebno vem, na koga se obrne na ta oddelki, na koga za ta oddelki.

Ali to poteka preko e-pošte ali imate kakšen svoj portal na internetu?

Ne, nimamo, zaenkrat kar klasično preko e-pošte. Pogovarjali smo se že o intranetu oziroma neki bolj interni zadevi, ampak nismo potem dost na to temo še naredil, tako da zaenkrat e-pošta, ja.

Mogoče obstajajo kakšni tiskani letaki, glasila samega podjetja?

Ne, v bistvu, da bi blo prav glasilo za zaposlene, to ne, čeprav je bila tut že ena ideja vsake toliko časa. Poskušamo kako zadevo, ki je bolj interna, objaviti na Facebooku, ampak to ni toliko, da bi s tem informiral naše, ampak bolj zato, da zakulisje predstavimo tut pač prek tega omrežja. Je pa istočasno, se mi zdi, dvigujemo tut s tem nek tak odnos, fin odnos. Vedno, če se karkol objavi na Facebooku, se prikaže, kaj naši počnejo in je tut med našimi potem en kup enega smeha, zabave na ta način. Smo pa razmišljal o intranetu, no. Je pa tko, da dobivajo poslovalnice posebne mailinge, ki so namenjene spet njim, kjer jim probajo na duhovit način, včasih tut animirat jih s kakšnimi cukrčki o destinacijah, s posebnostmi, ki so jih naši pripravil. Kolegica tamle pripravlja potovanje v Istanbul, pa je dodala en nov program Sulejman Veličastni, po tej telenoveli. Ona je mogla po tem, ko je ta program pripravla, jih je mogla s tem tudi seznaniti in takrat dobijo kakšen poseben mailing, kjer je več informacij, na ta način.

Kaj pa recimo obveščanje zaposlenih o dosežkih podjetja, o samem uspehu? A potekajo tudi kakšni sestanki, kjer se jih lahko malo več zaposlenih, tudi s poslovalnic, udeležuje?

Ja seveda, sestanki so, kolegiji. Ožji kolegiji, kolegiji uprave, razširjeni kolegiji, kjer je prisotna komerciala in tudi marketing. Potem so pa seveda še srečanja prodajne mreže, vodij vseh poslovalnic, tut velikokrat skupaj z marketingom, skupaj s komercialo, skupaj z direktorico komercialne mreže, tako da se takrat naredijo, ne morem zdej rečt, da vsak mesec, ampak sigurno osemkrat na leto. Takrat se potem pogleda stvari za nazaj, naredijo nekak plani za naprej. Zdej, če pride do kakšne ... če se piše kaj o nas, če so kakšni super odzivi na kako kampanjo, če se pojavljamo nekje zunaj, jih s tem seznanimo, obstaja mail palma all in to gre potem na vse naslove. Tako da ja, jst mislm, da je zelo mal informacij takih, ki jih hočemo zase zadrževati, če so to res informacije, ki so namenjene vsem in za katere je fajn, da jih vsi vejo.

A ste mogoče, ko ste omenila projekt Zlati kokos, potem merili učinkovitosti kampanje, kakšen vpliv je imela na zaposlene, če se je morda poznalo kaj na večji motivaciji zaposlenih? Če ste morda s čim preverili, kako je učinkovala?

Tuki toliko enih faktorjev vpliva na prodajo, na samo učinkovitost zaposlenih, da je to mal težko merit. Letos smo zgodbo nadaljeval, no, ne nadaljeval, ampak letos smo pripravil posebne delavnice z zunanjo agencijo prav na temo motivacije, na temo komunikacijskih veščin v odnosu s strankami. Spet tko mal motivacijsko in prodajno usmerjeno, več področij smo pokrival. Tako da, to je bil zdej nekak drugi del tega. Težko je pa merit, težko je merit učinkovitost. Seveda, opazil smo dobro vzdušje, opazil smo odzive na akcijo, ki so bli samo pozitivni, tut na ta Zlati kokos. Je pa tok od enih drugih faktorjev prav odvisno pri nas pri prodaji, da lahko konec koncev vreme, stanje v državi, točno se vidi, kdaj ljudje se odločajo, kdaj je več rezervacij, kdaj je manj rezervacij. Tako da tukaj je potem težko res rečt konkretno, ne vem, pri tem smo dosegli to pa to, pri tem pa ne. Na splošno so bili odzivi dobri, tako da samo plus, a ne.

Aha, potem ste s tem feedback dobili. Zdej, ko ravno govoriva o zadovoljstvu zaposlenih, kateri oddelek oziroma služba znotraj podjetja se vam zdi, da vlaga največ truda za skrb za zaposlene?

Če govorimo zdej spet ... v bistvu spet različno glede na oddelek. Vsak oddelek skrbi nekak za ... Aja, še nekaj sem pozabila, pa bi lahko kar tukaj omenila. Velikrat se pripravlja tut kakšne študijske ture, a ne, kar potem pomen, da se svetovalce in komercialiste pelje na določeno destinacijo, spoznajo vse tam par dni, spoznajo hotele, spoznajo partnerje. To je tut en način motivacije in izobraževanje. Vsak oddelek zase, vodje oddelka izberejo in se pomenijo kdo gre kam, kdo je šel zanj, pa mogoče naslednjič ne gre, skratka, dost delajo same vodje oddelkov na tej temi. Če gre pa za kakšne večje akcije, te motivacijske zadeve, pa potem marketing pripravlja te projekte.

Torej vsak oddelek za nek aspekt različen skrbi?

Tako, vsak oddelek pokriva svoje področje, vodje oddelkov pokrivajo svoje ... to je pa po navadi usklajeno s komercialno direktorico, realizacija pa je potem bolj na strani marketinga.

Ali se vam zdi, da bi moral kaj spremeniti ali izboljšati?

Absolutno je tukaj zelo velik maneverskega prostora in jaz mislm, da ni nikol dovolj. Kar je v bistvu sigurno še na nas, da nadgradimo, je to, da za neki middle menedžment teh delavnic, oziroma mi tega nismo imel, in če mi želimo motivirati ljudi, če želimo prenašat neka dobra sporočila in potem dosegat učinke in boljšo prodajo, da tudi mi na pravi način to delamo. Zato jaz mislm, da zagotovo bi lahko tut middle menagement se lotu kakšnih delavnic, sicer pa tako kot sem rekla, jst mislm, da bomo nadaljeval s temi zunanji izvjalci, s katerimi smo bili zadovoljni in tudi odzivi naših svetovalcev so bili. Tako, da s tem nadaljujemo, samo še širše zastavimo in se lotimo še kakšnih novih tem. Vse te aktivnosti, ki so bile izpeljane, jaz mislm, da jih peljemo naprej, kakšne mal drugače, kakšne pa na isti način. To je pa več ali manj, to. Konkretno pa ni osebe v podjetju, ki bi lahko za to skrbela oziroma ki bi lahko temu več časa namenila, čeprav se vsi zavedamo, da bi bilo to dobro. Tako da, če bi se pojavila v bližnji prihodnosti še ena oseba, ki bi lahko skrbela za kadrovske zadeve oziroma tudi za interni marketing, bi pa sigurno lahko še kakšno zadevo več realiziral.

Se vam zdi, da mora bit v podjetju skrb za zaposlene kot predpogoj, da zaposleni dobro skrbijo tudi za zunanje stranke?

Absolutno.

Kateri načini se vam zdijo za doseg tega najboljši?

Predvsem to, kar sva že rekli, da je neka komunikacija, da imajo možnost, da vedo, da imajo možnost, da lahko povejo, da se lahko pomenijo s svojimi nadrejenimi, če karkoli ni v redu, da imajo priliko, da se pomenijo. Če imajo nove ideje, da jih lahko predajo naprej. Seveda, da dobivajo pravo dozo izobraževanja, ker pri nas je produkcija taka, da jih je treba vedno znova izobraževati. Tudi v sami produkciji, to so morda zadeve, ki so vsebinsko manj zanimive, ki se jih je treba naučit oziroma jih vedeti, skratka tudi to je zelo pomembno. Pa potem vse te zadeve, ki sva jih že našteli, vzporedno, ki niso sicer, ki jih direktno oni verjetno ne občutijo kot neko motivacijo, kot neko spodbudo, zagotovo pa izboljšujejo počutje, odnose. Posledično prispevajo tudi k rezultatom.

Že v samem začetku ste tudi omenila, da vse, kar marketing ustvari za zunanje uporabnike, je potrebno predstaviti tudi notranjim porabnikom. Kako to pri vas poteka?

Ali na skupnih sestankih, srečanjih, workshopih, ki jih imamo tudi dvakrat na leto. Tudi to nisem omenila, dvakrat na leto gremo, po navadi izberemo destinacijo, ki ni vezana, oziroma prostor, ki ni vezan na našo agencijo, ampak se prestavimo nekam ven, ali na Jadransko obalo ali pa v Slovenijo. Tam pripravimo workshop dvodnevni, ki je namenjen samo nam in na teh izobraževanjih potem predstavimo ... kaj točno je bilo zdaj vprašanje?

Kako se predstavijo eksterne kampanje notranjim ...

Aha, ja to, no, mi tam predstavimo, kaj smo pripravili za obdobje, ki sledi, kaj si želimo doseči, kakšne so smernice, kakšni so plani in potem to nekak prenesejo kolegi komercialisti na svetovalce.

V bistvu je to lahko tudi neke vrste teambuilding?

Ja, saj je. Mi rečem workshop, bilo je pa vedno tudi eno popoldne namenjeno nekim igram ali pa nekim delavnicam. Je pa tri četrtine časa namenjenega bolj workshopu, bolj delovnemu, je pa zraven tudi neko dogajanje.

Aha. No, če bi recimo lahko označila dodano vrednost, ki jo podjetje daje svojim zaposlenim pogled finančnih sredstev, kaj bi lahko izpostavili?

Absolutno možnost izobraževanja, možnost spoznavanja, ker jst verjamem, da vsi, ki delajo tukaj so tako, ker gre za turizem in verjamem, da so vsi ti, ki so zaposleni, po duši popotniki, radi raziskujejo, radi spoznavajo nove dežele, nove kulture in to je sigurno ena prednost, ki jim prinaša, jst mislim, da tudi osebnostno rast, ne samo izkušnje in znanje, ki ga rabijo pri svojem delu. Tako da, to je zagotovo ena zadeva. Kot drugo pa vse to, kar sva že rekle, to da probamo ustvarjati pozitivno klimo, pozitivno vzdušje, dobro počutje med kolegi. In tu to verjamem, da je veliko lažje, ko prideš iz službe, in če je ta služba, če te ne obremenjuje, če ti ne povzroča nekih težav čisto po nepotrebnem, ki se sicer lahko pojavijo, da prispeva tudi k bolj kakovostnemu življenju. V bistvu predvsem se trudimo za dobro počutje, za dobre odnose, za možnost izobraževanja, širjenja, tudi za možnosti napredovanja, v tem smislu. Če pa lahko samo še se vrnem malo nazaj, ko sem govorila o workshopu, to seveda ni edini kanal, prek katerega širimo informacije. Tukaj so potem še vsi ti interni kanali, od mailinga, krajših sestankov, skratka take zadeve. Sproti morajo biti obveščeni o vsem, kar se dogaja.

Seveda. Mislim, da sva prišli do konca najinega intervjuja. Najlepše se vam zahvaljujem za vaš čas in trud.

PRILOGA B.2: Transkript: Intervju z vodjo poslovalnice

Za začetek bi vas kar vprašala, če ste že kdaj slišali za termin interni marketing?

Interni?

Tako ja, interni, znotraj podjetja.

S samim izrazom sem se že srečal parkrat v prebiranju raznih publikacij, časopisov, se pravi, v razni literaturi, knjigah. Veliko berem, sploh knjige na področju prodaje in marketinga, tako da kar se tiče tega, poznam izraz.

Bi znali mogoče s svojimi besedami opisati o čem govori interni marketing?

Zdej, kar se tiče internega marketinga jaz upam, da bom pravilno zadevo tolmaču. Gre za to, da zaposleni skušamo, tudi samo podjetje, brand promovirati z nekimi marketinškimi aktivnostmi.

V bistvu se dogaja to znotraj podjetja, nekako kot bi naredili zrcalno sliko tega, kar podjetje navzven pošilja, da se enako počne tudi navznoter.

Tako ja, tudi navznoter.

Pa ste zaznali kakšne aktivnosti, ki bi pričale o tem, da tudi v vašem podjetju tovrsten koncept je v praksi ali morda ne?

Mogoče neke prakse so, obstajajo, generalno gledano zdej, pa ta stvar ni tako, da bi bila razširjena čez celo prodajno mrežo, komercialno mrežo.

Če pogledava malce pobližje, interni marketing nekako, njegova glavna skrb je, da so zaposleni zadovoljni, zdaj pa, če bi mogoče s tega vidika povedali, kako organizacija skrbi za zadovoljstvo vas, zaposlenih.

Zdej zadovoljstvo zaposlenih pri nas, v našem podjetju, predvsem, neko glavno gonilo, motivacijski motor zagotovo obstaja, se pravi, s tistega najvišjega člena v družini, se pravi, v tem podjetju, dejansko z nekimi prijemi vlada pozitivna klima, so odnosi taki, kot bi mogli bit. Tudi pri raznih problemih se to selektivno rešuje, to skupaj rešujemo. Ni taka situacija v tem podjetju, da če nastane problem, se s prstom pokaže na nekoga in reče: ti si kriv, ampak se dejansko poskuša rešit. V večini primerov, lah rečem, da skoraj vsi primeri so bili do zdaj rešeni pozitivno. Stvar je tut ta, da se predvsem na področju prodaje, prodajna direktorica zavzame za vsakega oziroma pač tudi ona vsako stvar reši, zagovarja. Nekako, jaz sem že nekaj let tukaj in lahko rečem, da vsak dan, ko se odpravim v službo, se odpravim z nekimi pozitivnimi vibracijami. Enostavno je turizem nek stil življenja.

S tem sva se nekako navezala na to, kar podjetje ponuja zaposlenim. Poleg plače, torej finančnih sredstev, ali je še kakšna dodana vrednost, ki jo zaznate.

Ja seveda. Poleg plače, ki je nekako osnovno merilo, so tu potem praktično razne zadeve. Vsak izmed zaposlenih je deležen študijskih tur, se pravi, obiskujemo destinacije, se pravi, gre tudi za nek pravičen razpored, da vsi vidimo in se nekak potem skušamo rotirat po teh destinacijah oziroma po sami produkciji, ki jo naše podjetje pokriva. To je zelo dobro za samega zaposlenega, pa tudi za podjetje, ker je v pomoč pri prodaji. Drugače bi pa rekel tudi dobri delovni pogoji, ponujajo nek normalen potek dela oziroma ta delovni proces poteka normalno. Potem so tut sami zaposleni, je tudi klima, saj ne hodiš v službo samo zato, ker moraš, enostavno imamo tudi zaposleni neke prijateljske stike oziroma poteka to, ne samo na tisti formalni ravni, ampak smo tudi kolegi. Čisto splošno gre za: vsi za enega, eden za vse, tako da to je tisto, kar pomaga, da so uspešni.

Te študijske ture, ki ste jih omenili, ali je to kot neko dodatno izobraževanje?

Tako. Izobraževanje na področju poznavanja destinacij, pomaga pri prodaji, pri svetovanju samim gostom, se pravi tudi neka realna slika, ki jo mora svetovalec dobit o destinaciji. V tem primeru, če gre za področje Mediterana, samo poznavanje hotelov, kje je kakšna pomembna lokacija, vse to olajša potek rezervacije počitnic.

Torej bi lahko tudi rekli, da podjetje skrbi za zaposlene zato, da oni naprej skrbijo za zunanje porabnike?

Tako, tako. To je tisto, jaz pravim tako, več stvari kot vidiš, je to ena dodana vrednost, tista, ki je najpomembnejša, da znaš ti pravilno usmerit ljudi. Včasih pride tudi do tega, da če stvari ne poznaš dobro, lahko pride do šuma v komunikaciji, do nesporazuma pri željah gostov, pri nerazumevanju želja gostov, lahko pride do problema, zato je včasih dobro, da znaš usmerjat.

Kateri oddelek bi rekli, da najbolj skrbi za same zaposlene znotraj organizacije?

Kar se tiče oddelka, skrb za same zaposlene jaz lahko povem z nivoja prodaje, za nas skrbi direktorica prodajne mreže. Ona je tista, ki praktično skrbi za vse. Tukaj smo potem vodje poslovalnic, ki vse to skupaj prenašamo na ostale svetovalce. Poskušamo motivirat, poskušamo predajat stvari naprej, tudi pri samih nastalih problemih. Ta stvar je taka, da poteka zelo hitro, se tudi zelo hitro odreagira, definitivno je pri nas direktorica prodaje tista, na katero se obrnemo.

Se lahko potem nanjo obrnete z vprašanji, problemi?

Tako. Ona je dejansko oseba, ki ima praktično odgovor na vse, na vsa naša vprašanja. Je pa direktorica prodajne mreže tudi s komercialnim direktorjem, direktorjem uprave v stalnih kontaktih, tako da včasih stvari potekajo z vseh strani.

Zdej sva se malo navezala na samo komunikacijo v podjetju, pa me zanima preko katerih kanalov komunicira organizacija z zaposlenimi in tudi, kako lahko vi komunicirate z organizacijo?

Zdej generalno je elektronska pošta in telefon. Uporablja se potem tudi skype, samo zdej tko, večina je to kar telefon in elektronska pošta, kjer so tudi razna navodila oziroma praktični primeri, da znaš neko stvar rešt. Obstaja tudi interna mreža podjetja, kjer se določene stvari shranjujejo in so na voljo za vpogled vsakemu in v določeni situaciji v pomoč. Vodje poslovalnice imajo neko moč odločitve, še vedno je pa tu nekdo nad nami, ki da končni ja. Drugače pa večinoma telefon in

elektronska pošta, včasih pa skype, predvsem kadar so linije zasedene ali pa če pogovor vključuje več ljudi, takrat najbolj prav pride.

Kaj pa komunikacija z osebnim stikom?

Tudi. Zdej pri nas je tako, da smo na različnih lokacijah, so pa redna srečanja, se pravi sestanki in podobne zadeve, letni razgovori. Potekajo tudi mesečne analize, ko vsaka poslovalnica obisk s strani vodilnih, tako da so tukaj stvari take, da sestankujemo, se pogovarjamo in se poslušamo.

Kaj pa sporočila, ki so posredovana javnosti – so prej posredovana tudi vam in na kakšen način?

Tako, tako. Torej, sporočila, ki so javna, so seveda zaposleni najprej o tem obveščeni. Po navadi to poteka dva dni ali pa en dan pred izdajo, po navadi kar dva dni prej, ker delamo v različnih turnusih dopoldne – popoldne in nismo vsi vedno dopoldne v službi, da imamo vsi vpogled. Dva dni prej torej ta stvar zaokroži, običajno te stvari potekajo po mailu.

Ste morda tudi obveščeni o dosežkih podjetja, tako da ste nekako v stiku z vsem, kar se dogaja?

Tako. V bistvu vse poslovne enote v našem podjetju so vezane na prodajni plan, se pravi, na nek cilj oziroma plan prodaje. Glede na posamezno regijo, posamezno lokacijo, so te plani drugačni. Se pa to mesečno spremlja in se tudi dobiva realizacija sama, kaj smo uspeli naredit, kakšen cilj oziroma kakšen plan je bil podan. Razčlenjen je po mesecih plan je na letni ravni in na mesečni ravni, s tem, da pri posameznih obdobjih po navadi delamo plane tudi vsakih štirinajst dni, tako da nekaj spremljamo tudi sam tok prodaje, če je potrebno še karkoli dodatno naredit, da ne bi bil mesec slab oziroma da ne bi zaspal. Se ta stvar spremlja, se pravi, vsi prodajalci oziroma vsi svetovalci v prodajnih enotah so vezani na plan. Gledamo seveda poslovno enoto, ne posameznika.

Še zadnje vprašanje, ali menite, da vam organizacija omogoča razvoj na vašem delovnem mestu?

Ja, mi omogoča. Turizem je izredno širok pojem. Zdej je nekako tako, da z znanjem, ki ga dobiš, torej, pri nas je tako, nekaj ti lahko da podjetje, določene stvari moraš tudi sam sebi dat. Pametno je oziroma zaželeno je, da vsak posameznik naredi nekaj več. Tisto nekaj več je pa prebiranje raznih publikacij, tudi pri nas so neki rezervacijski sistemi, ki so ključni pri iskanju ponudb in pri sestavljanju ponudb, ki so nekoliko bolj zahtevne, so fit rezervacije, to je tisto, kjer imaš veliko manevrskega prostora, kjer se lahko tudi zelo veliko naučiš. Se pravi, potem so tudi stvari, ki so zaželeno tut pri nas je to, da če sam zaposleni opazi nek tečaj, ki bi bil za njega primeren, da bi se rad na tem področju izpopolnjeval, je stvar odprta, tako da jo lahko predaš in so večinoma stvari odobrene s strani vodilnih. Vsak zaposleni, poleg tistega, kar ti podjetje da, da ti ogromno znanja, je pa tako, še vedno je tista pika na i vsak posameznik, ki lahko naredi še korak naprej, da še nekaj več podjetju oziroma tudi samemu sebi. Ker to se praktično spremlja skozi sam rezultat, skozi same zadeve, ki se potem tudi dejansko realizirajo. To je tisto, no, kar bi jst reku, da je dobro.

Aha. No, tako, prišla sva do koncu intervjuja. Jaz se vam res najlepše zahvaljujem, da ste si vzeli čas in odgovorili na moja vprašanja.

PRILOGA C: Intervjuja, opravljena v podjetju, ki se ukvarja z oskrbo z računalniškimi programi in svetovanjem

PRILOGA C.1: Transkript: Intervju z zaposleno v oddelku za interno komuniciranje

Bi kar začeli. Najprej me zanima, če ste že kdaj slišali za termin interni marketing.

Ja, sem, že večkrat, tako da mi je poznan.

Znotraj dela v organizaciji ali skozi predhodno izobraževanje?

Mislím večkrat sem že slišala tut v medijih al pa tko, če so bla kakšna izobraževanja, ja, pa tut znotraj organizacije. Mi imamo oddelek marketing in moje delo se mal navezuje tut na ta interni del. Sem del marketinga, en del pa čisto posebi.

Ali bi morda znali s svojimi besedami povedati, kaj mislite, da interni marketing je?

Ja, interni marketing je v bistvu, da ti čim boljše informacije, na čim boljši način spraviš do zaposlenih. To se mi zdi zelo velka vloga, sploh v zdejšnjih časih krize, zato ker si ti vez med menedžmentom in zaposlenimi. Jaz imam še to srečo, da sem asistentka glavnega menedžerja in pol tolk boljše vem pretok informacij, sem bolj vpletena. Tudi njemu lažje pomagam glede internih odločitev, ker poznam, kako se zaposleni odzovejo. Tako da, pri nas obsega interni marketing, mi imamo business news letter, ki ga pripravljamo za celotno organizacijo, to pomeni za celotno jadransko regijo, za te prodajalce po Evropi in po Ameriki. Pripravljamo pa tudi lokalni news letter, to je pa samo za Slovenijo, potem Srbija ma svojga. Plus tega pa imamo še interni portal, ki ga urejam in s temi vsemi pripomočki prihajamo do zaposlenih. Organiziramo tut interne zabave in tut kakšne delavnice za otroke, dobrodelne projekte peljemo skoz. Tako da vse te stvari mi pomagajo, da pridem do ključnih informacij, kaj si želijo zaposleni, kaj jim je všeč, razne ankete tudi izvajamo.

Malo sva se že navezali na moje vprašanje o internem komuniciranju znotraj podjetja. Navedla ste že nekaj kanalov, prek katerih komunicirate. Zanima me, če je poleg newsletter-ov in internega portala še kakšen kanal, preko katerega komunicirate z zaposlenimi.

Ja, rečmo ena taka super stvar je tut, da ima naš direktor večkrat »coffee talk-e« z zaposlenimi in jih naključno izberemo in se potem on z njimi pogovarja, kaj si želijo, kaj jim je všeč v podjetju, karkoli ga lahko vprašajo, tudi o poslovanju.

Ali se to izvaja mesečno ali po potrebi?

Zdej v bistvu po potrebi. Včasih smo imel to zelo pogosto, zdej on pride vsake štirinajst dni, a ne. Smo imel mesečno, zdej se je mal ustavl, ker je blo poletje, ampak pol bo pa spet. Velikrat probamo dobit tut feedback od zaposlenih v kakšni anketi. Recimo, ko kakšen interni dogodek organiziramo in potem recimo naredimo kakšno anketo. Potem imamo tut »kudo box«, to je v bistvu ena škatla dol v internem lokalu, ki ga imamo – v fun roomu, in se tam lahko da kakšno pohvalo. Mamo tut redno rubriko v newsletteru »Ask Alexis«, Alexis je naš direktor, in se ga lahko preko tega kanala anonimno vpraša, karkoli te zanima al pa predlog se da kakšen, glede stavbe ali pa samega delovanja v podjetju. No, ta interni portal, so pa zbrane vse novice, kaj se dogaja kej v podjetju in pa tudi eksterno, potem promoviramo noter. Tam so tut vsi dokumenti, ki jih rabijo zaposleni, vse informacije, vsi linki, tako da to je ta interni portal.

Zdaj, ko ste omenili tudi eksterni marketing, me zanima, kako pa se predstavi kampanje eksternega marketinga zaposlenim preden se lansirajo v javnost.

Zdej mi imamo v bistvu enotedenske marketing sestanke in tam dekleta že tut povejo, kakšne so njihove zadolžitve, kakšen PR bomo objavljali. Največkrat ... včasih se zgodi po objavi, včasih se zgodi pred objavo to objavimo tut na internem portalu, največkrat v teh news letter-ih. Izogibamo se mailov na staff, sicer, če je kaj nujnega tut pošljemo, drgač smo pa glih zato začel pošiljat te novice, da imamo vse skupi zbrane in da ne obremenjujemo po mailih, tako da več al manj potem tut oni pričakujejo. Na tem internem portalu so vedno kot latest news objavljeni (mi pokaže, kako zgleda ta interni portal). Aja, pa tudi plakate lepimo po organizacijah. Mi imamo v bistvu na treh lokacijah – Ljubljana, Maribor in Nova Gorica. Vedno poskrbimo, da preden gre najava dogodka ven, se tut plakati polepijo po stavbah, al se kakšni letaki dajejo, sploh za otroške delavnice, tako da lahko tut zaposleni domov odnesejo otrokom. Potem pa na interni portal objavimo program, a ne, pa tudi prijavnico. Tukaj imamo potem zbrane te novice, ki se pač dogajajo, al so to business, al so take interne najave. Potem mamo pa razdeljeno na področja, tule je na primer marketing, internal communication se pa reče pri nas internemu marketingu.

Ali bi rekla, da preko vseh teh projektov, ki jih izvajate za zaposlene, da nekako organizacija obravnava zaposlene kot svoje stranke? Mislite, da se podobno kot zunanje stranke obravnava tudi zaposlene?

A veste, pri nas je to res zelo pomembn, zato ker naše, am assets, naše bogastvo, vrednost so ljudje. Mi nimamo nič, kar bi prodajali, na primer, da bi imel mašine al karkol, ampak so ljudje. Pri nas more bit ves vložek v ljudi, a ne, ker se nam edino to potem povrne. Mi velikrat pravimo, tako v navednicah, da se bolj ukvarjamo sami s sabo kot pa z zunanjim svetom. Dejansko probamo res velik stvari nardit za zaposlene. Seveda ni zmer vse stoprocentno, ampak probamo vedno vlagat v to.

Tudi če pride do kakšne krize, do negativnega »cash flow-a«, takrat ne režemo vse pr zaposlenih, ampak probamo mal zmanjšat, pa potem res še vedno obdržat nekatere stvari, ker nam pomenijo neki te vrednote – da so ljudje med sabo povezani, pa tut obveščeni o tem, kaj se dogaja v podjetju. Tudi ko pride kakšen na obisk od strank, prej najavimo, pa tut povemo, da vejo in tko, se mi zdi, da je velik poudarek na internem komuniciranju.

Ali se vam zdi, da se je, ravno zato ker ste storitveno podjetje, uvedel interni marketing? Ali obstaja še kakšen drug razlog, da se je uvedel?

Ja, zato ker smo velikrat dobil občutek, da zaposleni niso zadovoljni s tem, ker nimajo informacij, a ne, za lažje delo. Sigurno je bilo to zelo pomembno. Smo se pa začel tega poslužvat po začetku nastale krize, ker smo vidli, da je to zelo pomembn, da so ljudje med sabo povezani in da dobijo čim več informacij. Ja, verjetno tut mal bolj zato, ker smo storitveno podjetje, ker vemo, da če se tako obnašamo do strank, se moramo še tok bolj do zaposlenih. To je naš vir dohodka, a ne.

Omenila ste, da je glavni cilj širjenje informacij. Ali bi rekla, da so še kakšen druge vloge internega marketinga?

Ja, sigurno. Spodbujanje k raznim projektom, a ne. Pri nas velik damo na dobrodelnost in organiziramo velik projektov tut na podlagi tega, al pa tut zbiramo denar, če so kakšne naravne katastrofe. To imenujemo program *Do the right thing* in potem zbiramo denar po vseh lokacijah, tudi v Srbiji, Bosni. In s tem se mi zdi, da povezujemo ljudi. Mi v bistvu želimo letos presežt to besedo *informiramo* ljudi, ampak jih želimo *vkjučevat*. Želimo, da sodelujejo z nami in tko. Recimo en projekt, ki smo ga zdej začel pelat, k je vključen tut HRT, pač ta kadrovska služba in celotni marketing, je organizacijska kultura. Želimo spremenit v bistvu mišljenje v podjetju in želimo dat zaposlenim tut večjo možnost pri odločanju, a ne, ne sam da jim povemo, kaj smo se odločil, ampak da se vsi skup odločamo. Najpomembnejša stvar, bi jaz rekla, je povezovanje, a ne, pa da dihamo kot ena družina.

Torej, da se ustvari neka prijetna klima?

Ja, ta organizacijska kultura.

Aha. Vaš oddelek pa torej v prvi vrsti skrbi za izvajanje internega marketinga, mogoče tudi v sodelovanju z drugimi oddelki?

Seveda ja. Največ sodelujem jaz, ki vodim interno komuniciranje, največ sodelujem s kadrovsko službo. Potem imamo eno ekipo, ki smo se sami oblikoval, se prostovoljno vključil vanjo, ki se imenuje *sweet and simple team*. To smo iz različnih oddelkov – iz računovodstva, iz kadrovske, tudi z inženirskih voda, smo se zbrala predvsem dekleta, ki organiziramo potem evente, v bistvu, pomagajo men, da organiziram te večje evente, recimo tut delavnice za otroke. To imamo dvakrat letno, po navadi za novo leto in za veliko noč. Tut zdele, k sm recimo omenila dobrodelnost, a ne, zdele smo se prjavl na Amcham dobrodelni teden, kjer bomo, v bistvu, smo iz te naše ekipe *sweet and simple* pobral ven par ljudi, ki bodo sodeloval pri teh projektih, plus da navdušimo nad tem vse. Aja, tut ena taka akcija je bla tut Očistimo Slovenijo. Tisti teden, ko je to blo, smo si zbral, vsak je predlagu v svojem kraju, kaj bi očistili, in pol smo se zbral ljudje, ki smo tam doma in smo šli skupi, pa vsi smo mel iste majčke s sloganom. Povezovanje no, pa vključevanje je še bolj pomembno kot samo to, da jim podajamo informacije.

Rekli sva, da so aktivnosti internega marketinga te projekti. Zanima me, če si ob projektih zastavite tudi kakšne cilje, ki bi jih radi dosegli in če potem merite, preverjate, kako učinkoviti so bili projekti.

Aha, sigurno. Že na vsakem dogodku si zastavimo cilj, da bo čim več prijav. Tako vemo, da je to ljudem res všeč, da se družimo in da smo skupaj. Moram rečt, da se vsako leto prijave zvišujejo, potem merimo pa tut s kakšnimi anketami. Že sam odziv po teh dogodkih je neverjeten, ker potem letijo maili in pohvale. Tudi graje sprejemamo in tut vedno probamo nardit ta »post mortal« dokument, da vemo, kaj bomo naslednje leto bolj pozorni, na kaj bomo dal več poudarka. Tako da, enostavno, nam je res velik do tega in probamo po vsakem dogodku dobit en dober feedback. Aja, hotla sem prej še povedat, ko ste me vprašala, če se kej z oddelki povezujemo. Ja, največ se povezuje moje delovno mesto s kadrovsko pa z marketingom. Kadrovska nam v bistvu da informacije, kako lahko pristopamo do zaposlenih, s kerimi informacijami gremo lahko ven, s kerimi bolš, da ne, kje jim damo na razpolago odločitve, kaj je lahko. Pač probamo se vsi skupi povezat.

Super. Zdaj me pa še zanima, če za svoje zaposlene organizirate kakšne seminarje in izobraževanja. Skratka, kako je poskrbljeno za razvoj zaposlenih znotraj podjetja.

To je pri nas zelo dobro poskrbljeno, ker imamo eno sodelavko, ki se samo s tem področjem ukvarja, izobraževanjem, a ne. Stalno se odvijajo neke delavnice, zdej al so to inženirskega stila al so motivacijske, vodstvene, take menedžerske delavnice, tako da si lahko vsak najde kaj s tega. Tut v news letter-ih imamo prav posebno rubriko *Izobraževanje – poskrbi za svojo kariero* in tam vsak teden najdete izobraževanje, ki niso samo, mislm, damo tut kakšne linke, ki so izven, ki niso v firmi, ampak loh tut tko se vsak prijav na njih. Ena izmed stvari, ki jih spodbujamo pri zaposlenih vsakoletno, na koncu letu zbiramo naj zaposlenega po več kategorijah, tako da imaš recimo *naj menedžerja*, potem je *naj sodelavec* pa *inovativna oseba*. To sem bila jaz lansko leto.

Čestitam.

Ja, hvala. S tem pa tut ful spodbujamo, ker dobimo potem denarno nagrado. Ampak ne za sebe, takrat jo v bistvu lahko izkoristimo za izobraževanje ali pa za kakšen team building. Ta, ki je bil lani izbran za *naj šefa*, nas je vse lansko leto povabu, v bistvu, tist, ki se je prijavo, na to supanje po Ljubljani. To so taki team buildingi povezovalni, pa tko. To pri nas je velik poudarek na tem.

Ali lahko naštejete ključne prednosti izvajanja internega marketinga?

Aha. Ključne prednosti se mi zdijo to, da ljudje ... prva je to, da zaupajo podjetju, da se čutijo povezane s podjetjem, da radi prihajajo na interne dogodke, da nekak se radi vključujejo zraven, s svojimi idejami, da pomagajo. Čuti se, da jih z internim marketingom spodbudimo, da se priključijo kakšnim projektom, k se drugač ne bi, na primer čistilne akcije, dobrodelna akcija. S temi stvarmi res dosežemo ta prav učinek. Kaj še pol ... spoznavamo se med sabo boljše. Ne vem, če je še kaj takega. Ja, tut velik delamo na tem, s tem certifikatom Družini prijazno podjetje, da želimo povezati svoje zaposlene z družinami in tut podjetje z družinami, a ne. To organiziramo te otroške delavnice, s katerimi pridejo vsi starši zraven, pol mammo recimo v novoletnem času dedka mraza, kjer je tut povabljen cela družina. V Srbiji vem, da poteka jeseni piknik, ki ga imajo za celotno družino, pri nas je malo drugače. Se mi zdi, da nočemo, da je samo zaposlen del nas, ampak celotna družina.

Ali bi rekla, da obstajajo kakšne težave pri izvajanju internega marketinga?

Sigurno. Gotovo je težava velikokrat v tem, mogoče nam je to še mal minus, ker ne vemo, kako spravit te negativne informacije ven. Velik stvari vodstvenih, ki bi jih rad dal do zaposlenih, jih pa ne smeš, pač recimo zaradi posledic, ki bi se potem lahko naredile, ampak nekaj pa moraš, da ljudje vseeno obdržijo zaupanje vate, a ne. Tudi mi imamo svet delavcev, in ko se sestane z menedžmentom, se zapisnik objav na internem portalu in ga polinkamo tut v novice, tako da dejansko gredo tut take informacije, ki niso najbolj vesele narave, grejo tut ven. Potem razne kritike, ki jih zaposleni dajo, vemo, da je to del posla in da moramo tut mi na tem delat. Včasih je tut težko, ker ljudje preveč pričakujejo. Eno leto jim recimo lahko nudiš vse, potem pa pride do kakšne finančne krize in ker se »cash flow« obrne in je treba nabavo ustavit, ustavit interne zadeve in takrat se je zelo težko odločit, kaj rezat in kaj ne. Tut ljudje v tistem trenutku so mal razvajeni, a ne, in je že vse narobe, če jim ne nudiš vsega, kar si jim prejšnje leto. Iz tega stališča je pa včasih res težko nuditi vse, kar bi si človek želel.

Sama sem v literaturi zasledila tut zaskrbljenost nekaterih avtorjev, da z internim marketingom lahko podjetje začne preveč pozornosti usmerjat na svoje zaposlene in premalo navzven, kar ste tudi sama že omenila. Se vam zdi, da to drži?

Zdej tako, če pogledam, da je moje delovno mesto posvečeno temu, da se ne ukvarjam s strankami že v štartu in se tut nikoli, recimo, ne bi, glede na to, kaj delam, se mi zdi super, da je ena oseba posvečena temu. Če si podjetje to lahko prvoš je potem to dobro. Res pa je, da včasih punce v marketingu res rečemo, da se preveč ukvarjamo sami s sabo, namesto, da bi se s strankami. Včasih moramo res paziti koliko teh dogodkov doziramo v podjetju. Gre zato, da ne bi tut sami zaposleni dobil tazga občutka, a ne. To je tut ena izmed negativnih stvari, da moramo biti zelo pazljivi kar se tega tiče. Tut če finančno preveč vložiš v ljudi, s področja daril in tko, hitro potem ljudje dobijo občutek, da preveč razsipamo z denarjem, da ne delamo preudarno. In potem, če pride do kakšne krize, imamo hitro lahko bumerang. V vsakem primeru je treba še vedno ostati skromen in vsak event pretehtati, kako daleč bo šel denarno. Tega se še posebej zavedamo, ker smo začel s tem v času krize.

Zdej sva se še malo navezali na eno od mojih vprašanj, in sicer, kaj mislite, da bi morali spremeniti ali izboljšati, da bi izboljšal samo uporabo internega marketinga v organizaciji?

Sigurno bi lahko še velik naredil. Vsako leto si probamo zadati višje cilje. Recimo ena stvar, ki jo zdej delamo, je pripraviti novo obliko news letter-a, ker do zdej smo samo pripravili dokument v Wordu in ga prelepili v maile. Zdej bi pa radi naredili nek template, ki bo bolj atraktivno zgedal, pa da novice same ne bodo dolge, zato ker opažamo, da jih potem ljudje ne berejo. Zdaj bodo res kratke in tist, kar te bo zanimal, boš lahko šel na interni portal. Dejansko bi radi, da kakšne stvari operativno nam predstavljajo manjši vložek časa. Kljub temu, da je moje delo pač namenjeno predvsem temu, vseen tut jst potem ne zmorem, če si vsako leto nalagam večje projekte. Probamo procese optimizirati in zdej trenutno delamo na tem, da bi news letter-je optimiziral, ker dejansko za lokalne novice zdej dela ena sodelavka, jaz sem pa urednica. Radi bi, da se te novice avtomatizirajo in res nimaš velik dela s tem, ker včasih ti vzame dva dni, da samo pripraviš vse. Novice so pa tedenske, kar pomeni, da ti gre dva dni na teden včasih samo za to. Kje so šele vsi event, kje so še ostale aktivnosti, ki jih imam. To se mi zdi kar pomembno, da vsako leto, kljub temu, da je več projektov, delamo na tem, da se stvari izboljšajo. Sigurno si želimo, da bi kakšne informacije hitreje prišle do zaposlenih, mogoče bolj učinkovito. Skos raziskujemo trg, kaj je našim zaposlenim pomembno, kako hitro lahko do njih pridemo, kje resnično berejo, kje resnično jih zanimajo stvari, kje pa samo preletijo in noben sploh ne opazi. S tem se srečujemo vsakodnevno in moramo to izboljševati.

Vi torej lahko spremljate, kdo je pogledal kakšno novico ali to preverjate z anketami?

Zaenkrat smo preverjali z anketami, zdej pa ravno z lansiranjem novega news letter-ja, smo pa tut začel uporabljati, oziroma je še na testu, nek program, ki nam bo omogočal štetje klikov in s tem, al se odprejo novice, al gredo potem še na interni portal prebrati. Tko, take stvari si zdej želimo s tem spremljati. Sej pravim, vsako leto najdemo kak minus, pa ga poskušamo spremeniti.

Zanima me še, kaj bi označili kot dodano vrednost, ki jo organizacija daje svojim zaposlenim poleg plače, ki je neka osnova.

Meni se zdi, da veliko zaposlenih, ki jih je že odšlo iz podjetja, zaradi takih ali drugačnih razlogov, se velikrat spomnijo nazaj, kako so se počutil tukaj domače in kako jim je bilo delovno okolje res super. Tukaj ni tako delovno okolje, ki je bilo včasih, ko si prišel ob šestih in šel ob dveh, si se poštemplal in tko. Tukaj v bistvu delaš nek delovnik, ki je za tvoje delo najbolj primerljiv, ampak velikokrat, in to ne gre vedno osemurni delovnik, moraš potem še kaj doma naredit, s tem pa tut lahko pokoristiš kej čez dan, tako da fleksibilni delovni čas sigurno. Potem to, da je podjetju res mar za zaposlene, da niso samo številka. Ne pride samo po plačo, ampak dejansko, da je vključen v vse te projekte, razvijanje podjetja, ne vem, da lahko da svoje ideje tudi pri biznisu. Da ni to samo hierarhična lestvica, ampak marsikdo lahko čisto iz spodnjega level-a da dober feedback za menedžerje. In da se zna to tut nagradit in da je to tut nek plus, ki ga imajo zaposleni za k podjetju. Veliko pripomore zaposlenim tut to, da smo družini prijazno podjetje, kar pomeni, da če maš družino, da velik tut gledamo na to, a ne, da se da velik stvari dogovrit, na primer pri koriščenju dopusta, bolniške, če maš velik dela, da ne rabiš it zato na bolniško, ampak da delaš od doma. Če pač to posel od tebe zahteva. Mislim, da sem kar zajela bistvo.

Super. Prišli sva čez vsa vprašanja. Če želite še kaj dodati, imate zdaj to možnost.

Meni se zdi, da smo mi res to ugotovil, ko je nastopila kriza, da je to en ključen oddelek v podjetju, ki res mora bit vedno pripravljen pomagat in prisluhnet. K meni tudi pridejo velikokrat tko čist izven konteksta, pa ljudje kej povejo in iz tega tut lahko velik naredim za naprej. Plus tega, ker sem povezana z direktorjem, mu kej od tega direktno lahko prenesem te informacije. Se mi zdi, da velike korporacije na splošno, če nimajo internega komuniciranja, da je za njih to zelo, zelo težko oziroma zelo velik minus, no, ker vsa ta podjetja, ki so uspešna in ki dajo veliko na zaposlene, bodo dala tudi nekoga za interni marketing in bodo tudi ta denar porabila za njih, ker se jim bo obrestoval, kot pa če bi a porabil za kakšne druge namene. Je pa še to, vedno je treba interni marketing povezovati z eksternim in z roko v roki te stvari delat, ker pol je ta prav učinek. Ker če ti delaš skos samo navznoter, pa ven ne, je narobe, če pa delaš ful ven in so stranke ful ponosne nate, mi sami pa ne vemo, kaj smo, in s tem se srečujemo zdej dnevno, da čim bolj podamo noter informacije, da so ljudje lahko ponosni na firmo v kateri delajo, ne samo da je zunanji PR dober, more bit bit tut notranji.

Razumem, ja. Torej, res najlepša hvala za vaš čas in vse, kar ste delili z mano o internem marketingu v vašem podjetju.

PRILOGA C.2: Transkript: Intervju z IT strokovnjakom

Za začetek bi vas kar vprašala, če ste že slišali za termin interni marketing?

Am, ne, niti ne.

Bi morda znali razložiti, kaj po vašem mnenju pomeni interni marketing?

V bistvu verjetno znotraj podjetja, da ... lahko bi bilo, da vejo zaposleni neko sliko podjetja in da znajo potem drugim kej povedat o tem, recimo.

Če si ogledava samo razlago, je interni marketing zrcalna slika eksternega marketinga. Torej, enako kot podjetja obravnava zunanje porabnike, naj bi obravnaval tudi svoje zaposlene. To izgleda tako, da preko marketinških aktivnosti skrbi za njih, za razvoj, motiviranje, za spodbudo. No, in sedaj, ko veste, kaj interni marketing je, me zanima, če bi rekli, da obstaja tudi v vašem podjetju.

Ja, na nek način ja.

Preko katerih aktivnosti pa recimo zaznavate to?

Tako bom rekel, zdej v zadnjih letih se je zelo delal na nekih podobnih stvareh, tako da se bolj odprto ve o vseh stvareh, ki se dogajajo v firmi, to po moje.

Aha, torej samo informiranje znotraj organizacije?

Tako ja, mislim, da je to nekak najbolj, kar sem jaz opazil

Zdej, ko sva se ravno navezala na temo komunikacije znotraj podjetja, me zanima preko katerih kanalov organizacija komunicira z vami, in kako lahko vi komunicirate z organizacijo.

Se mi zdi, da je to precej odprto. Zdej firma se mi zdi, da predvsem prek mailov, zdej jst pa lahko praktično do vsake osebe pridem v firmi tut osebno. Tako da se da tut z direktorjem, če bi res bila želja. Sicer po navadi greš do svojega nadrejenega, če je tko kaka problematika oziroma karkoli. Splošne stvari se pa da kateregakol na firmi kontaktirat, pa ni problema.

Ali obstajajo tudi kakšni tiskani letaki, glasila?

Imamo ja, Comtradove novice. Tam v bistvu dobimo načeloma vse take informacije, ki so v zvezi s firmo, kaj se dogaja. Tudi rečemo, ko imamo kulturno društvo, športno društvo in tako naprej. Kar se tiče projektov, kako so se dobili, kako se kažejo, to je kar v teh novicah. Potem imamo pa še enkrat na tri mesece odprte seje, takrat se pa tudi pove finančna slika in te stvari.

Ali bi znali navest glavne vloge internega marketinga v vaši organizaciji, tako kot jih vi zaznavate?

Mislím, jst bi predvsem reku osveščanje o vseh stvareh. Predvsem to bi reku, da je najbolj. Ko sem pršu na firmo sedem, osem let nazaj, je bilo to bolj tko zaprto znotraj timov. Rečmo manjši timi in sploh nisi vedel, kaj se na nivoju firme dogaja. Zdaj je pa to velik bolj postal, bom reku, res odprto, da se informacije dobijo, tisto kar želiš, brez da bi blo karkoli treba. Če pa kaj želiš posebej še, se pa da tut dobit. Fajn je, da pač veš, kaj se dogaja, dobrga al pa slabga.

Ali bi rekli, da se s pomočjo internega marketinga ustvarja klima v podjetju?

Tut ja, seveda. Je velik boljše, če so stvari odprte, da se vejo, kokr da v bistvu nič ne veš, pol pa pride do kakih govoríc. Tako bom reku, takrat je bilo tut rečeno, ko je pršla kríza, se je marsikaj govoril in nisi vedu, pri čem si – a je res, kar se govori al ni res. Sej pravím, je boljše, da zveš, da je res to kot da se neki govori, pa se potem to še napihne in tako naprej.

Pomemben del spleta internega marketinga je tudi interno komuniciranje, kar sva že omenjala, zdej me pa zanima, če imate razdeljeno, katere informacije potujejo po katerih kanalih.

To pa ... mislim, tako bom rekel, ker smo računalniška firma je itak vse na internetu, ne. Da bi bilo pa prav razdeljeno pa jaz ne bi vedel.

Zanima me še, če podjetje organizira kakšne seminarje oziroma izobraževanja, s katerimi skrbi za razvoj zaposlenih.

Imamo interna izobraževanja, kjer se deli znanje, ki je znotraj firme, poleg tega imamo pa pogodbo s podjetjem Housing, kjer se lahko v sklopu časa izobražujemo pri njih, ker imajo tečaje praktično skoraj za vse, kar je od teh tečajev znanih. Treba je uskladit s projektom, na katerem delaš, časovno.

Kako pa bi vi označili dodano vrednost, ki jo podjetje poleg plače, ki je neka osnova, daje vam zaposlenim?

Tako bom rekel, jaz osebno, ker tukaj ma vsak svoje želje in kaj mu več pomen, kar se mene tiče je to fleksibilen delovni čas, plus, kot sem omenu, kulturno društvo, športno društvo. Pol bom reku tut nova stavba, konec koncev, ker smo se selili.

Delovno okolje, torej?

Delovno okolje kot tako, ja. Tako da, poleg tega, imamo čez dva tedna piknik in tam so tut zanimivo naredil. Na prejšnjih piknikih so bile ekipe vnaprej določene, zdej se bo pa žrebal, da se bodo ekipe dobile, tako da spoznaš ljudi.

Bi rekli potem, da tudi za povezanost v podjetju s tem poskrbijo?

Pač, ja. Team buildingov ni več takih, kot so bili. Pa še to so bili znotraj ekipe, s katero že imaš stike, bolj na nivoju firme pa je, no. Pikniki in podobne stvari.

Ali bi rekli, da vse to, kar organizacija pripravi za svoje zaposlene, počne zato, da potem zaposleni lahko poskrbijo za zunanje porabnike?

Zunanje porabnike v smislu strank, al kako?

Tako ja.

Am, mislim, tako bom reku – ko delaš pri neki stranki, si ambasador firme, tako da če si ti nezadovoljen, se tako al pa drugače to pokaže tut navzven. Predvidevam, da verjetno to drži. Če si ti zadovoljen, boš sigurno ... mislim, enga menedžerja sigurn ne bi blo strah poslat nekoga, ki nima kakih problemov s firmo. Ve, da se bo potrudil firmo predstaviti v čim boljši luči.

Zanima me, če lahko tudi vi sporočate, če imate sami kakšne predloge, morda kakšno pritožbo, pohvalo.

Ja, definitivno. Kar se tega tiče, je celo dobrodošlo. In predlogi na nivoju projekta, na nivoju firme, tako da ja, kar se tega tiče. Celó, mislm, da je še aktualno, mamó *kudo box*, kjer lahko pohvale, ne samo za dosežke, celo za trud in take stvari. Kar se tega tiče, je kar poskrbljeno.

Potem vi kot zaposleni dojemate interni marketing, se pravi, vse kar se izvaja, kot pomemben del delovanja organizacije?

Sigurno ja.

Ali bi imel vi kakšne pripombe na izvajanje internega marketinga?

Hm...

Ali se vam zdi, da se podjetje preveč osredotoča na zaposlene?

Ne. Tako bom reku, zdej iz mojega stališča bom reku glih prav. Tako da nobena stvar ni prisiljena, stvari je dost, odprt za predloge. Nimam nekih pripomb.

Mislím, da sva glavne stvari zajela, lahko pa še kaj dodate, če želite.

Pri nas smo interni marketing, ne spomnim se točno, ampak ene dve leti nazaj je Živa, ne vem točno kako se je reklo, ampak vem, da se je takrat ene dve, tri leta nazaj začel dost bolj v to smer delat. In mislim, da je boljše, sigurn je to plus, prej kot minus.

Predvsem je pomembno, da zaposleni opazijo in vedo, kaj se dogaja.

Ja, sej to se je. Ker je bilo tudi predstavljeno na ta način, da se je videlo.

Ali je pobuda za to prišla z oddelka za interno komuniciranje? Kdo je vas obvestil, da se bodo začele dogajati spremembe?

Mislím, da je bilo na staff meetingih takrat predstavljeno. Takrat so delali neko anketo interne klime in so ugotovil, da ljudje niso najbolj zadovoljni, al kako. Pač, to je bilo leta 2009, ko se je začela kriza in so na podlagi teh rezultatov začel delat v tej smeri. Mislím, da je to res v redu, no.

Super. Najlepše se vam zahvaljujem, da ste si vzeli čas in odgovorili na moja vprašanja.