

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga
VPLIV NOTRANJEGA MARKETINGA
NA USPEŠNOST TRŽENJA
RAČUNOVODSKEGA SERVISA

Mentor:	mag. Danijel Bratina
Obravnavana organizacija:	Računovodska hiša Jereb
Strokovni sodelavec iz organizacije:	Renata Žužek

POVZETEK

Naloga bo obravnavala pomen internega marketinga za uspešnost podjetja in kako lahko zaposleni postanejo gradniki blagovne znamke. V diplomski nalogi pojasnjujem, da se mora podjetje obnašati marketinško v notranjem in zunanjem okolju in da mora skladno delovati na obeh področjih hkrati. Zanimala me bo tudi vloga internih komunikacij, kako skupaj z vedenjem in motivacijo tvorijo celoto notranjega trženja.

V empiričnem delu je predstavljen primer podjetja RH Jereb. To je majhno storitveno podjetje, kjer imajo komunikacije, poslanstvo, vizija, kultura in motivacija zaposlenih velik pomen za ustvarjanje notranjega marketinga. Videli bomo, kakšen je njegov vpliv na trženje storitev računovodskega servisa.

Ključne besede: interni marketing, motivacija, komuniciranje, izobraževanje, organizacija, storitev, računovodstvo, trženje, trženjski splet, uspešnost trženja, računovodski servis.

ABSTRACT

The topic of this thesis is the study of the impact of internal marketing to company's performance and the question how employees can become a driver of the brand value. This thesis studies how a company should act in a market-relevant way in internal and external environment to act coherently in both fields at the same time. My interest was also attracted by the role of internal communication and the manner how it forms the overall internal marketing picture together with behaviour and motivation.

The empirical part presents the case study of the company RH Jereb. This is a small accounting service company, in which communication, mission, vision, culture and motivation of employees have great significance on the creation of internal marketing. The findings reveal that after internal marketing principles have been applied, a dramatic increase of performance is shown.

Key words: internal marketing, motivation, communication, education, organizational process, service, accounting, marketing, marketing mix, marketing efficiency, accounting service company.

UDK 339.138:657.1(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema	1
1.2	Smoter in cilj diplomskega dela	1
2	Opredelitev in koncept storitve v teoriji in praksi.....	3
2.1	Opredelitev storitev	3
2.1.1	Neopredmetenost.....	3
2.1.2	Neločljivost	4
2.1.3	Spremenljivost.....	4
2.1.4	Minljivost	5
2.2	Vsebinske značilnosti storitev	5
2.3	Koncept storitev.....	6
2.3.1	Pojmovanje koncepta storitve	6
2.3.2	Sestavine koncepta storitve	6
2.3.3	Strateški pomen koncepta storitve.....	7
3	Kultura storitvene organizacije	8
3.1	Oblikovanje organizacijske kulture	8
3.2	Razvijanje kulture storitvene organizacije.....	9
3.3	Vpliv organizacijske kulture na uspešnost podjetja.....	10
4	Storitveni trženjski trikotnik	12
4.1	Zunanje trženje	13
4.2	Odzivno trženje	13
4.3	Notranje trženje	14
4.3.1	Definicije notranjega trženja	15
4.3.2	Notranji marketing v dvojnem pomenu	16
4.3.3	Razmerje med eksternim in internim marketingom	17
4.3.4	Interna marketinška strategija.....	19
5	Interno komuniciranje, vedenje in motivacija, kot vodilo k internemu marketingu	22
5.1	Komunikacije in njihov pomen	23
5.2	Vedenje zaposlenih	25
5.3	Sodobno motiviranje delavcev	26
5.4	Motivacija zaposlenih - osnova za razvoj blagovne znamke	26
5.4.1	Oblikovanje blagovne znamke	27
5.4.2	Motivacija zaposlenih kot gradnik blagovne znamke	27

6 Trženjski splet za storitve računovodskega servisa.....	29
6.1 Storitve.....	30
6.2 Cena	30
6.3 Tržno komuniciranje.....	31
6.4 Tržne poti.....	32
6.5 Procesi	32
6.6 Ljudje.....	32
6.7 Fizični dokazi	33
7 Empirični prikaz vpliva notranjega marketinga na uspešnost trženja v obravnavanem računovodskem servisu.....	34
7.1 Predstavitev podjetja	34
7.2 Poslovna strategija podjetja.....	35
7.2.1 Vizija in poslanstvo	35
7.2.2 Cilji podjetja.....	35
7.2.3 Poslovna strategija zagotavljanja kakovosti.....	36
7.2.4 Strategija razvoja človeških virov	37
7.3 Organizacija podjetja	37
7.4 Razvijanje kulture v obravnavanem podjetju	38
7.5 Vpliv organizacijske kulture na uspešnost trženja v obravnavanem podjetju.....	39
7.6 Interno trženje.....	40
7.7 Interno komuniciranje.....	44
7.8 Glavni motivacijski dejavniki.....	44
8 Analiza stanja.....	47
8.1 Primerjava notranjega trženja med podjetjema Borgus in RH Jereb.....	47
8.2 Opazovanje dejavnikov uspešnosti notranjega trženja v obeh obravnavanih organizacijah.....	49
9 Sklep.....	51
Literatura in viri	53
Literatura.....	53
Viri	55

PONAZORILA

SLIKE

Slika 4.1	Vrste trženja v storitvenih panogah.....	12
Slika 4.2	Model internega in zunanjega marketinga organizacije.....	18
Slika 4.3	Povezava med notranjim in zunanjim trženjem.....	19
Slika 4.4	Perceptivni zemljevid delovnih mest po Sasserju in Arbeitu	20
Slika 4.5	Interno marketinški splet.....	21
Slika 5.1	Model sedmih ravni organizacijskih zavesti po Barrettu (1998)	28
Slika 6.1	Sinergični trženjski splet za storitve	29
Slika 7.1	Organizacija podjetja	38
Slika 7.2	Dejavniki ohranjanja porabnikov storitev	44

TABELE

Tabela 7.1	Splošni strateški cilji podjetja Računovodska hiša Jereb	36
Tabela 7.2	Strateški cilji podjetja Računovodska hiša Jereb po podstrukturah	36
Tabela 7.3	Motivatorji.....	45
Tabela 8.1	Primerjava dejavnikov uspešnosti notranjega trženja v podjetjih RH Jereb in Borgus	49



1 UVOD

1.1 Opredelitev problema

V zadnjem desetletju smo priča močnemu razvoju in širjenju storitev, ki jim proizvodne dejavnosti težko sledijo. Zato se je tudi ekonomska teorija usmerila na nove pristope k trženju storitev. Poleg upoštevanja tradicionalnih elementov trženjskega spleta: izdelek, cena, tržne poti in tržno komuniciranje, je potrebno zaradi značilnosti storitev (neopredmetenost, neločljivost, spremenljivost in minljivost) upoštevati, da so za trženje storitev pomembni še ljudje, fizični dokazi in postopki. V zadnjem času se kot osmi element tržnega spleta pojavljata še kakovost in produktivnost (Lovelock in Wright 1999, 18).

S širjenjem elementov trženjskega spleta, je klasično zunanje trženje postalo pretesno, izredno pomembno je še notranje in odzivno trženje. Notranje trženje zajema postopke usposabljanja in motiviranja zaposlenih, odzivno trženje pa sposobnost zaposlenih, da storitev opravijo tako, kot želi porabnik (Kotler 2004, 450).

Računovodski servisi v naši državi so majhna podjetja, ki nimajo dolge zgodovine. Po svetovni kvalifikaciji bi jih morali večino razvrstiti med mikro podjetja. Za trženje ne uporabljajo formalnih metod. Nekateri se pridružujejo tistim, ki verjamejo, da je strokovno nesprejemljivo uporabljati trženje (Kotler 1996, 469). »Marketing se dogaja vsak dan, na vsakem koraku. Nove stranke lahko prestopijo naš prag kadarkoli. Podjetje, tudi majhno, mora svoj ugled in prepoznavnost graditi z izkoriščanjem vseh priložnosti, ki se pojavljajo.« (Mladič 2006, 3). Vedno bolj se poudarja pomen zaposlenih, kot del storitve, ki je namenjena kupcu. Potencial vseh zaposlenih je potrebno izkoristiti za trženje. Vsak zaposleni lahko skrbi za trženje in promocijo svojega podjetja.

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

1.2 Smoter in cilj diplomskega dela

Namen naloge je, da v diplomski nalogi s pomočjo domače in tuje literature, delno pa tudi iz izkušenj iz prakse proučim posebnost notranjega marketinga in njegov vpliv na trženje storitev v računovodskem servisu.

Temeljni cilj naloge je prikazati, kako zadovoljstvo in strokovna podkovanost zaposlenih vodijo k dobri storitvi. Poseben poudarek bom namenila razvoju človeških virov in njegov pomen na konkurenčno prednost podjetja. V zvezi s tem bom

obravnava notranje trženje, ki ga v enem stavku lahko označim kot motivacija in izobraževanje zaposlenih. Hkrati želim v delu prikazati pomen organizacijske kulture ter pomembnost komuniciranja med ljudmi.

Kulturo v organizaciji razvijamo z mehanizmi, ki sodijo na področje delovanja notranjega marketinga. Pokazati želim, da je pomembno, da se podjetje obnaša marketinško ne samo v zunanem, temveč tudi v notranjem okolju in da mora skladno delovati na obeh področjih hkrati.

Organizacijo sestavljajo ljudje, zato je njihov uspeh odvisen od medsebojnega komuniciranja. V diplomskem delu bom prikazala vlogo interne komunikacije in kako skupaj z vedenjem ter motivacijo tvorijo celoto internega marketinga. Skušala bom ugotoviti, kako morajo biti delavci motivirani, da lahko zadostijo potrebam vedno bolj zahtevnega trga in hkrati ostali zadovoljni.

V diplomski nalogi bom iskala odgovore na naslednje hipoteze:

- notranji marketing je enako pomemben kot tradicionalni – usmerjeni na odjemalca,
- motivacija zaposlenih je pomemben gradnik blagovne znamke storitvene organizacije.

V zaključku naloge bom na osnovi izkušenj in opazovanj predstavila opazovano organizacijo in pokazala, kako je organiziran interni marketing in kakšen je njegov vpliv na uspešnost trženja računovodskih storitev.

2 OPREDELITEV IN KONCEPT STORITVE V TEORIJ IN PRAKSI

2.1 Opredelitev storitev

Storitev obravnavajo v posameznih državah različno zaradi razlik v vrstah in stopnjah razvoja tega sektorja. Vedno večji je porast tako imenovanih novih storitev, ki nastajajo zaradi razvoja informacijske in telekomunikacijske tehnologije (Potočnik 2005, 421).

Vsako dejanje in delovanje, ki je po svoji naravi neotipljivo in ne poseduje ničesar je storitev. Njena izvedba je lahko ali ne, vezana na fizični izdelek (Kotler 1998, 464).

Podjetje lahko ponuja samo izdelek, izdelek s spremljajočimi storitvami, enak delež izdelka in storitve, storitev, ki jo spremlja manj pomemben izdelek ali čisto storitev. Ne glede na to, raziskave kažejo da imajo vse storitve nekatere skupne trženjske značilnosti (Makovec in Hrastelj 2003, 354).

Za opredelitev storitev so pomembne štiri značilnosti: (Kotler 1998, 465):

- neopredmetenost,
- neločljivost,
- spremenljivost in
- minljivost.

2.1.1 Neopredmetenost

Storitve so neotipljive. Ne moremo jih poskusiti, poslušati, poduhati itd., zato si tudi rezultata storitve ne moremo ogledati že pred nakupom, večkrat ga ne moremo niti napovedati. Storitve si je težko predstavljati, zato se lahko reče, da je neotipljivost ne samo fizična, ampak tudi miselna (Makovec in Hrastelj 2003, 355). Storitvena podjetja skrbijo za dokazno gradivo, ki neotipljivo spremeni v otipljivo. Med te spadajo (Chaston in Mangles 2002, 226):

- kraj fizičnega izvajanja storitve (npr. izgled pisarne računovodskega servisa),
- ljudje, ki sodelujejo pri izvajanju storitve (npr. usposobljenost knjigovodij),
- oprema, ki se uporablja za izvajanje storitve (npr. računalniška oprema),
- komunikacijski sistemi, ki uspešno predstavljajo in spodbujajo tržno pozicijo podjetja v določenem storitvenem sektorju (pri trženju poudarjanje storitve, ki jih računovodski servis najbolj uspešno opravlja za določeno vrsto podjetij).

V kolikor naročnik po opravljenih storitvah ne pridobi fizičnih dokazov ali ne čuti neposrednih koristi od njih, lahko podvomi o tem, da so bile sploh izvedene. To se dogaja tudi pri storitvah knjigovodenja. Naročnik plačuje mesečno storitev vodenja knjig, za katerega na koncu meseca ne dobi nobenega fizičnega dokaza na primer v

obliki izpisa konto kartic. Od dokumentov, ki so vpisani v poslovne knjige ne vidi nobenih koristi. Zato bi morali računovodski servisi skrbeti, da naročnik mesečno prejme fizični dokaz o opravljeni storitvi, če že ne vidijo neposrednih koristi od teh storitev.

2.1.2 Neločljivost

Pri večini storitev gre za sočasnost proizvodnje in porabe kar pomeni dvoje (Makovec in Hrastelj 2003, 355):

- storitve se ne da ločiti od tistega, ki jo ustvari, zato je tudi ne moremo fizično distribuirati, ampak mora kupec storitve priti k izvajalcu (ali obratno).
- kupec storitve je vključen v samo storitev ali pa mora biti fizično prisoten pri njeni proizvodnji.

Vzajemno delovanje med porabnikom in ponudnikom storitve je najpomembnejša posebnost trženja storitev. Oba, porabnik in ponudnik storitev, vplivata na zadovoljstvo porabnika, to pa je tudi končni izid. (Potočnik 2002, 423).

Značilnost storitev, da jih ni mogoče izvesti in porabiti v različnem časovnem obdobju močno vpliva na sezonska nihanja povpraševanja. Le ta je možno omiliti s cenovno politiko in spremembo kapacitet. Računovodski servisi v času največjega povpraševanja po njihovih storitvah nimajo problemov z prostori in ustrezno opremo, ampak skoraj nemogoče je v času zaključnih računov dobiti primerno strokovno osebje. Visoka cena zaključnega računa omogoča, da računovodski servis tudi med letom zadrži več zaposlenih kot jih sicer potrebuje ali pa bolje plača nadurno delo računovodje v tem obdobju.

2.1.3 Spremenljivost

Neizogibna posledica istočasne izvedbe in porabe je spremenljivost storitve. Kakovost storitev se spreminja, odvisno od tega, kdo, kdaj in kje jih izvaja. Storitvena podjetja uporabljajo tri načine nadzorovanja kakovosti storitev (Potočnik 2005, 424):

- ustrezna izbira strokovnih sodelavcev in njihovo usposabljanje,
- poenotenje ali standardiziranje storitve
- spremljanje zadovoljstva odjemalcev s pridobivanjem povratnih informacij, zaradi odkrivanja slabosti storitve in odpravljanja le tega.

Kljub temu so storitve občutljive na čas in kraj izvedbe ter izvajalca (Potočnik 2005, 424). Za kakovost storitev je pomembno dožemanje storitev s strani naročnika, zato je njihova trenutna kakovost odvisna tudi od trenutnega odziva naročnikov in

sodelovanja z izvajalci. Ocenjevanje kakovosti storitev je odvisno predvsem od mnenj, vrednotenja in pričakovanj obstoječih in bodočih porabnikov (Potočnik 2005, 424).

Iste storitve izvajajo različni ljudje, ki jih zaradi različnih zmožnosti izvajajo različno kakovostno. Celo isti posameznik v različnem obdobju ne opravi storitve enako. Počutje osebe, ki izvaja storitev, lahko močno vpliva na njeno izvedbo (Zeithaml in Bitner 2003, 21). Zbran in spočit knjigovodja lahko hitreje in z manj napakami poknjiži dokumente, kot takrat, ko je utrujen ali je nezadovoljen zaradi problemov doma ali v podjetju. Naročniki se zavedajo spremenljivost storitev, zato ponavadi, pred izbiro ponudnika, poiščejo mnenje znancev (Kotler 2004, 448).

V različnih obdobjih porabniki storitve različno dojemajo. Na kakovost storitev vpliva dojetje opravljene storitve z vidika naročnika. Računovodsko poročilo o terjatvah in obveznostih veliko bolj nestrpno pričakuje podjetje v likvidnostnih težavah, kot tisto, ki teh težav nima.

Kakovost storitve je odvisna tudi od prisotnosti ali odsotnosti drugih porabnikov. Računovodja, ki ima samo enega naročnika ga lahko bistveno bolje spremlja, kot tisti, ki je računovodja desetim naročnikom. Računovodjem se nemalokrat dogaja, da se zaradi spremembe zakonodaje pojavi povečano povpraševanje po določeni storitvi v določenem trenutku. Tak primer je bil v Sloveniji pred leti, ko so zaradi ugodnejšega davčnega izida, mnoga podjetja povečevala vrednost osnovnega kapitala, na račun ostalih sestavin kapitala. Naenkrat se je močno povečalo povpraševanje po računovodskih izkazih in svetovanju glede možnih rešitev, posledično pa tudi po odvetniških in notarskih storitvah.

2.1.4 Minljivost

Storitev ne moremo skladiščiti za kasnejšo prodajo ali uporabo. To povzroča probleme še posebej tedaj, ko povpraševanje niha. Takrat je pomembno načrtovanje zmogljivosti in iskanje načinov, kako ohraniti kupce tudi ob konicah, ko je povpraševanje največje. V razmerah močne konkurence je zelo pomembna pravočasna dostava storitev, saj kupec ni pripravljen čakati na storitev dlje, kot je zanj spremenljivo (Makovec in Hrastelj 2003, 356). Storitve ima vrednost samo takrat, ko se izvaja (Kotler 2004, 449). Če niso porabljene, ko so na razpolago, so neuporabne (Jančič 1999, 60).

2.2 Vsebinske značilnosti storitev

Storitve je sestavljena iz (Potočnik 2005, 430):

- temeljne storitve

- pomožne ali dodatne storitve, te prispevajo k večji kakovosti temeljne storitve in jih delimo na tiste, ki so nujne za izvedbo temeljne storitve in na tiste, ki samo povečujejo atraktivnost temeljne storitve.

Temeljne in pomožne storitve so med seboj vzročno – posledično povezane in sestavljajo tako imenovano razširjeno storitev.

Za kakovost storitve je bistveno, kako jo dojemajo porabniki storitve, vendar pa objektivno kakovost storitve določajo njene splošne in izvedene značilnosti.

2.3 Koncept storitev

2.3.1 Pojmovanje koncepta storitve

Koncept storitve je bistvena sestavina opredelitve, kaj storitveno podjetje ponuja in kakšne storitve kupci kupujejo. Podjetje vidi v konceptu storitve edinstveno zamisel te storitve, kakšno naj zaznajo porabniki in izvajalci, da bo postala poslovna priložnost. S strani porabnikov je koncept storitve pojavna oblika te storitve, kot jo porabniki dejansko sprejmejo in zaznajo. Oba vidika se medsebojno skladata, vendar se v praksi pogosto dogaja, da porabniki storitev ne vedo, kaj storitveno podjetje ponuja, prav tako tudi ponudniki storitev ne razumejo svojih strank in njihovega zaznavanja storitev (Potočnik 2000, 38). Koncept storitve se pogosto opredeli kot storitveni izdelek, katerega vsebino sestavljajo storitve, pretekle izkušnje in rezultate izvajanja. Taka opredelitev koncepta storitev omogoča pripravo storitve glede na potrebe porabnikov, oblikovanje storitvenega procesa in merjenje doseženega rezultata. Ob tem je vključeno najpomembnejše dejstvo, da je zaznavanje kakovosti storitev osnova za zadovoljstvo porabnikov storitve. Koncept storitve je tudi podoba, ki si jo o storitvi ustvarijo porabniki in izvajalci storitve. Med njimi je ta podoba lahko različna glede pričakovanj in preteklih izkušenj (Potočnik 2000, 38).

Koncept storitve ni poslanstvo in vizija storitvenega podjetja. Poslanstvo in vizija opredeljujeta, kaj želi storitveno podjetje doseči ali postati v prihodnosti oz. v določenem času. Koncept storitve vezan na preteklost in na izkušnje udeležencev pri izvajanju storitev. Je celovita podoba o tem, kakšna naj bo storitev, izkušnje z njo in njeni rezultati.

2.3.2 Sestavine koncepta storitve

Koncept storitve vsebuje štiri ključne sestavine (Potočnik 2000, 39):

- pretekle izkušnje z izvajanjem storitve, ravnanjem izvajalcev s porabniki, reševanjem pritožb, splošnim vzdušjem v storitvenem podjetju, ipd. Porabnik

bo boljše ovrednotil rezultate storitve, če izkušnje presegajo porabnikova pričakovanja.

- rezultat storitve, ki ga zazna porabnik je posledica ravnanja izvajalca storitve, pa tudi porabnikovih izkušenj s storitvenim podjetjem, zlasti glede obsega osebnega sodelovanja z izvajalcem storitve, odzivnost in prilagodljivost storitvenega podjetja, zagotavljanja intimnosti, dostopnost do informacijskega sistema storitvenega podjetja, občutka, da storitveno podjetje ceni svoje stranke, ravni pooblastil izvajalcev storitve.
- izvajanje storitve, ki obsega povezovanje procesov z viri, ki so potrebni za ustvarjanje storitve. Storitven proces poteka prek kontaktnega osebja, ki prihaja v stik s porabniki storitev in vpliva na njihove izkušnje ter podpornega osebja, ki s svojimi aktivnostmi omogoča delovanje kontaktnega osebja.
- vrednost storitve, to je korist, ki jo porabnik zazna v primerjavi s ceno, ki jo za storitev plača. Pomembno za storitveno podjetje je, da najde ravnotežje med maksimiranjem koristi porabnika, minimiziranjem cene, ki jo plača porabnik ter minimiziranjem stroškov, ki nastanejo zaradi izvajanja storitve.

Storitveno podjetje s konceptom storitve sporoča porabnikom o izkušnjah, rezultatih, izvajanju in koristih, ki jih poraba storitve omogoča ali zagotavlja, kar je istočasno tudi njena potencialna vrednost.

2.3.3 Strateški pomen koncepta storitve

Koncept storitve lahko uporabimo, kot izhodišče za oblikovanje strategije storitvenega podjetja, ki se nanaša na doseganja konkurenčnih prednosti in na ustvarjanje pripadnosti porabnikov podjetju. Pri opredelitvi storitve mora storitveno podjetje primerjati svoj koncept z alternativnimi koncepti konkurentov, da bi ugotovilo ali je potrebno koncept spreminjati. Sprememba koncepta storitve vpliva na vse oddelke v storitvenem podjetju, izpostavljajo njegove prednosti in pomanjkljivosti in zmožnost prilagajanja, kar je ključno vprašanje. Pomembno je, da zaposleni, ko so vključeni v preoblikovanje koncepta storitve razumejo, zakaj so spremembe potrebne ali nujne. Koncept storitve je pomembno strateško orodje s katerim storitveno podjetje lahko ustvari konkurenčno prednost in pridobi zveste porabnike (Potočnik 2000, 40).

3 KULTURA STORITVENE ORGANIZACIJE

V storitvenih organizacijah je zaradi narave njihove ponudbe – storitev izjemno pomembno delo z ljudmi. Za uspešno in učinkovito delovanje mora storitveno podjetje skrbeti za izhodiščni koncept, za kulturo organizacije, pri čemer imajo eno od vodilnih vlog znanja na področju notranjega marketinga (Snoj 1998, 149).

Kultura storitvene organizacije je notranja zavest organizacije, ki vsebuje akumulirano znanje, vrednote, prepričanja, prioritete, potrebe, cilje, pričakovanja, norme, ideje in navade zaposlenih v organizaciji. Je spremenljivka, s katero lahko vplivamo na delovanje organizacije. Zaposlenim in vodilnim v organizaciji omogoča (Snoj 1998, 149):

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

Kultura obsega v podjetju prevladujoče vrednote, vzore in navade ter značilnosti neformalnih razmerij med sodelavci (Tavčar 1999, 37). Njene temeljne sestavine se razvijejo v začetku življenjskega obdobja organizacije. Kultura organizacije je dimenzija, ki se razvija ne glede na to ali ljudje v organizaciji to hočejo ali ne. Je trajna tvorba, ki je odporna na spremembe. Spreminjanje njenih osnovnih značilnosti zato zahteva znatne vložke in iskreno ter trajajočo odločenost zlasti poslovodstva storitvene organizacije (Snoj 1998, 149).

3.1 Oblikovanje organizacijske kulture

Kultura pomeni, da je obnašanje človeka rezultat nekega skupnega življenja mnogih posameznikov (Frost 1985, 31). Različni avtorji različno opredeljujejo graditev močne organizacijske kulture. Schneider pravi, da ne obstajajo posebna pravila za graditev organizacijske kulture. Poudarja, da zlasti izkušnje storitvenih organizacij kažejo na šest pomembnih področij delovanja (Jančič 1990, 118):

- kadrovanje – pomembno je kakšni so kadri, ki v podjetje prihajajo in odhajajo; velik pomen oglaševanju, ker neustrezen, oglas lahko pritegne neustrezne kadre,
- socializacija – formalna socializacija je povezana z mentorstvom, treningom, neformalna socializacija se nanaša na to, kaj novi delavec izve od drugih in kaj vidi okrog sebe,
- identifikacija - zaposleni se počutijo kot člani kolektiva in se identificirajo s cilji organizacije,
- organizacijska struktura – odraža se skozi politiko, ukrepe in postopke v organizaciji. Negativen odnos zaposlenih lahko pričakujemo v primeru, da je motiv vodstva večanje dobička, manjšanje stroškov... namesto boljše storitve,
- medosebni odnosi – vodstvo mora vzdrževati dobre medsebojne odnose, ki so jamstvo za dobre stike zaposlenih s kupci storitev,
- okolje – potrebno je raziskovanje notranjega in zunanjega okolja s podobnimi raziskovalnimi tehnikami.

Pri metodah oblikovanja kulture ni enotne metodologije. Lahko pa se izpostavi nekaj komponent močne organizacijske kulture (Jančič 1990, 119):

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

3.2 Razvijanje kulture storitvene organizacije

Razvijati kulturo v organizaciji pomeni uveljavljati, vzpodbujati in apelirati na vrednote ter druge značilnosti dobrih delavcev v smeri zelenega »profila« delovanja organizacije. Za razvijanje kulture v organizaciji so posebej pomembne aktivnosti notranjega marketinga. Poznani so štiri osnovni mehanizmi za razvijanje kulture organizacije (Snoj 1998, 149):

- mehanizem participiranja,
- simbolika aktivnosti posloводства,

- človeku lastno upoštevanje vplivov drugih ljudi,
- mehanizem stimuliranja.

S pomočjo **mehanizma participiranja** organizacija pospešuje angažiranost zaposlenih in jih pozitivno motivira, da imajo občutek lastne vrednosti in so potrebni organizaciji. Taki občutki v ljudeh so lahko vir velike ustvarjalne energije. Pomembno pri tem je, da poslovodstvo organizacije s pomočjo različnih metod (izobraževanje, krožkov kakovosti,...) doseže, da zaposleni pri svojem odločanju med različnimi možnimi akcijami ravnajo kar najbolj odgovorno. Psihološko potrjeno dejstvo je, da so ljudje bolj odgovorni za svoja dejanja, če so pri odločanju samostojni.

Drugi mehanizem je v **simboliki aktivnosti poslovodstva**. V uspešni organizaciji poslovodstvo s svojim delovanjem in obnašanjem daje zgled vsem zaposlenim. Zaposleni v organizaciji hočejo izvedeti, kaj je pomembno. Eden izmed načinov, da te informacije pridobijo je, da spremljajo delovanje nadrejenih v hierarhiji organizacije. Zaposleni iščejo stalne vzorce obnašanja. Če pri tem opažajo dejanja nadrejenih, začno v te vzorce verjeti in jih tudi sami posnemati. Da ne bi prišlo do različnega tolmačenja različnih vplivov v okolju organizacije in v njej sami, mora poslovodstvo nenehno skrbeti za natančno razumevanje vodil v delovanju organizacije.

Tretji mehanizem za razvijanje kulture v organizaciji je **človeku lastno upoštevanje vplivov drugih ljudi**. Sodelavci v organizaciji imajo na vsakega določen vpliv, ki pa se veča z stopnjo negotovosti, v kateri se nahaja posameznik pri reševanju problemov. V organizaciji s pozitivno naravnano kulturo prizadevajo za konsistentnost v razumevanju ravnanja zaposlenih, za zmanjšanje razmišljanja in delovanja v pomenu »jaz – oni« na minimum in za enakovredno obravnavanje vseh zaposlenih. Razviti skušajo močno skupno strukturo stvarnosti.

Mehanizem stimuliranja je četrti mehanizem za razvijanje kulture. Usmerjen je na zadovoljevanje višjih ravni človeških potreb (po spoštovanju, pripadnosti, priznavanju,...). Pri tem mora biti poslovodstvo previdno, da s tem ne stimulira drugačnega obnašanja. Tako lahko v primeru priseganja na kakovost sistematično nagrajujejo zgolj tiste, ki uresničujejo zastavljene cilje, ne glede na kakovost njihovega delovanja. Zaposleni pa navadno počno tisto, za kar so stimulirani (Snoj 1998, 150).

3.3 Vpliv organizacijske kulture na uspešnost podjetja

V začetku osemdesetih let, je mnogo uspešnih svetovnih podjetij naredilo vrsto analiz, ki so pokazale, da je vrhunska uspešnost podjetja v vse hujši tržni konkurenci rezultat spremenjenega odnosa do ljudi. Do takrat je bil cilj organiziranja v tem, da so s primernimi organizacijskimi strukturami, kolikor je to mogoče, omejili napake sodelavcev in se izognili škodi, ki izhaja iz napačnega delovanja in vedenja ljudi

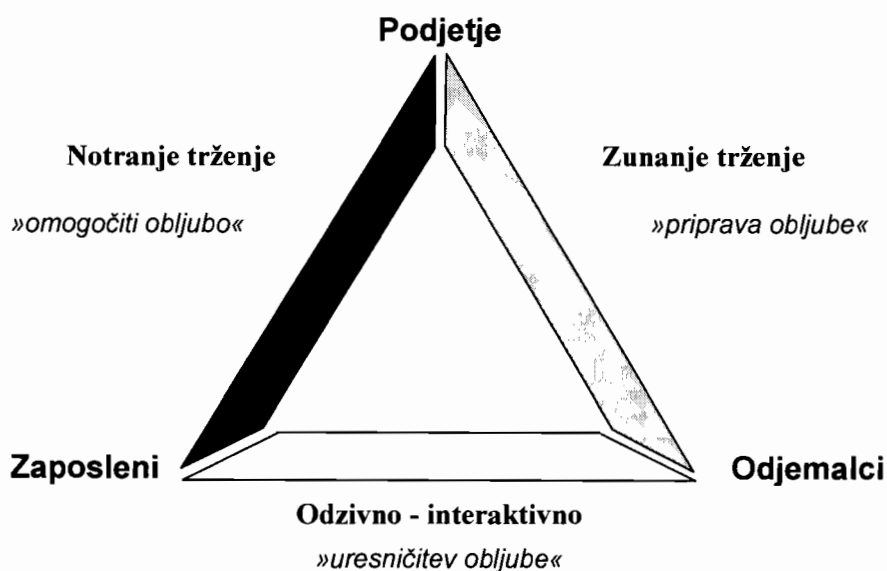
(Lipičnik 1998, 207). Vrhunska podjetja temeljijo na ljudeh, na zaupanju vanje, na avtonomiji in decentralizaciji. Samo na tak način je možna fleksibilnost organizacije. Taka organiziranost je možna s samoorganiziranjem, vodenje mora potekati z ustvarjanjem ustrezne klime, kjer bo to uresničljivo. Temelj za povečanje uspešnosti in učinkovitosti so ljudje in njihova kultura, zato se je potrebno lotiti kulture podjetja s strokovnostjo (Lipičnik 1998, 208).

Osnovna teza je, da so podjetja z boljšo ponudbo storitev tista, ki imajo močno organizacijsko kulturo, dobre mehanizme odločanja, katerih posledica je inovativnost in usmerjenost h kupčevim potrebam. Odličnost definira inovativnost idej. Delovanje takih podjetij je posledica izjemne predanosti zaposlenih in njihovega truda, kar vse skupaj vodi na koncu k dobrim rezultatom (Genus 1998, 33).

4 STORITVENI TRŽENJSKI TRIKOTNIK

Kupec ima pred očmi izdelek, ki ga je naročil, tega naročnik storitve nima. Zato za trženje storitev ne zadostuje samo zunanje trženje, temveč je izrednega pomena tudi notranje in odzivno trženje. Vse tri oblike trženja predstavljajo tako imenovani trženjski oz. storitveni trikotnik. Trženjski trikotnik med seboj povezuje tri skupine sodelujočih v procesu ponudbe in porabe storitev. Te tri skupine so »podjetje«, ki ga lahko predstavlja tudi oddelek, podružnica ali vodstvo, naročniki in izvajalci, ki so zaposleni ali podizvajalci (Zeithaml in Bitner 2003, 319). Notranje trženje opredeljuje odnos med podjetjem in zaposlenimi. Zunanje trženje poteka med podjetjem in naročnikom. Odzivno trženje se laže v odnosih med naročniki in zaposlenimi.

Slika 4.1 Vrste trženja v storitvenih panogah



Vir: Povzeto po Zeithamel in Bitner 2003, 319

V trženjskem trikotniku je zajetih vseh osem elementov trženjskega spleta za storitve. Klasični elementi trženjskega spleta, zbrani v 4P so zajeti v zunanjem trženju. Notranje trženje tako zajema postopke usposabljanja in motiviranja zaposlenih, zunanje trženje pa zajema pripravo storitve, določanje cene, njeno promocijo in distribucijo. Odzivno trženje je sposobnost zaposlenih, da storitev opravijo tako, kot želi porabnik (Kotler 2004, 450).

Preko mehanizma obljub, ki so dane naročnikom, so posamezne oblike trženja povezane med seboj v storitveni trikotnik. Obljube se oblikujejo v okviru zunanjega trženja, v okviru notranjega trženja se omogoča uresničitev obljub, pri odzivnem trženju

pa se obljube izpolnjujejo. Vse strani trikotnika morajo biti povezane in delovati kot celota, da so dane obljube v zunanjem trženju tudi izpolnjene, kot pričakuje naročnik (Zeithaml in Bitner 2003, 319). Sodobno in uspešno trženje mora potekati z načrtovanjem in izvajanjem vseh treh oblik trženja storitev, ki mora biti med seboj uravnotežena. V določenem trenutku, lahko z intenzivnim zunanjem trženjem privabimo toliko in take naročnike, ki jim ni možno ustreči zaradi omejitev v notranjem trženju. Posledica je nezadovoljstvo naročnika storitev zaradi neizpolnitev obljub s strani odzivnega trženja.

4.1 Zunanje trženje

Ker na domačih in mednarodnih trgih na ponudbo in rezultate zadovoljevanja kupcev s storitvami prav gotovo vplivajo tudi organizacijsko okolje, kultura, usmerjenost potreb posameznikov itd., mora biti v podjetju pravilno oblikovano tudi navzven usmerjeno trženje - zunanje trženje, to je usmerjenost k ponudbi pravih storitev. Zunanje trženje se nanaša na pripravo trženjskih aktivnosti, oblikovanje storitev, določitev cene, izvedbo komuniciranja in posredovanje storitve prek posrednikov ali samostojno. Pri tem je pomembna zgradba ustreznih mehanizmov odzivnosti (Makovec in Hrastelj 2003, 357).

Z zunanjim trženjem se naročnikom posreduje obljube, ki pri njih vzbujajo določena pričakovanja (Zeithaml in Bitner 2003, 319). Obljube so posredovane preko masovnega trženja, medorganizacijskih povezav in preko neposredne prodaje (Gronroos 2002, 54). Mnogi so še vedno prepričani, da je trženje storitev samo tisto trženje, ki je zajeto v okvir zunanjega trženja in ga navadno izvaja poseben oddelek, ki je zadolžen za trženje in prodajo ali posamezni tržniki in prodajniki (Gronroos 2000, 53). Vendar v storitvenih podjetjih obstaja veliko neposrednih stikov med uporabniki storitev in zaposlenimi. Te kontaktne osebe je Gummerrsson imenoval honorarne tržnike (ang. part-time marketers) (Gronroos 2000, 58). Kot taki močno vplivajo na zunanje trženje istočasno so pa tudi neposredno povezani z odzivnim trženjem.

4.2 Odzivno trženje

Nanaša se na sposobnost zaposlenih, da porabnike zadovoljijo tako, da ti niso zadovoljni le s tehnično, ampak tudi s funkcionalno kakovostjo storitve. Vrhunska tehnologija sama po sebi še ne pomeni vrhunske storitve, potreben je tudi vrhunski pristop izvajalca storitve (Makovec in Hrastelj 2003, 357). Zato mora biti storitev izvedena zelo tankočutno in zelo strokovno (Kotler 2004, 451).

Odzivno trženje je v veliki meri odvisno od osebja ponudnika, ki prihaja v stik z naročniki. Zunanje in odzivno trženje morata biti med seboj koordinirana. Za uspešno

trženje je pomembno, da v okviru zunanjega trženja ponujajo storitve v takem obsegu in na tak način, da jih bodo zaposleni sposobni izvesti. Zato morajo tisti, ki ponujajo storitve dobro poznati dejansko možnost njihove izvedbe, sicer zbujajo pri naročnikih napačna pričakovanja (Zeithaml in Bitner 2003, 538).

Zaradi napredka informacijske tehnologije v zadnjih desetletjih se je povečala možnost odzivnega trženja. Zaradi razvoja Interneta so se skrajšale razdalje med naročniki in izvajalci storitev. Zaradi avtomatizacije procesov so naročniki storitev hitreje postreženi. Zmanjšalo se je čakanje v vrstah in skrajšal se je odzivni čas (Zeithaml in Bitner 2003, 396). Z izvajalcem storitve jim pravzaprav včasih ni potrebno stopiti v neposredni kontakt. To gre v nekaterih primerih tako daleč, da so nekatere storitve popolnoma brezosebne, zato tudi nekateri prijemi trženja niso možni oz. odpovedo. Računovodski servisi bi verjetno že lahko prešli na sistem poslovanja s svojimi odjemalci storitev preko elektronskega poslovanja, če se ne bi zavedali tega dejstva. Še vedno je veliko odjemalcev računovodskih storitev, ki jim je pomembno kdo je tisti, kateremu zaupajo svoje računovodsko in finančno poslovanje. To nam kaže, da so v verigi ponudbe še vedno zelo pomembni ljudje, ne glede na to, kako so procesi izvajanja storitev avtomatizirani in kako so skriti ljudje za njimi. Za odzivno trženje in zaupanje naročnikov pri izvajanju nekaterih storitev, bo tudi v prihodnje vedno zelo pomemben neposredni fizični kontakt med zaposlenimi in naročniki. Posebej na začetku poslovanja in pri relativno neznanih organizacijah, so verodostojnost obljub in zaupanje naročnikov odvisni predvsem od obnašanja zaposlenih (Zeithaml in Bitner 2003, 321).

Zelo je pomemben čustveni nastop zaposlenih, ki vsebuje deljenje nasmehov, iskanje kontakta z očmi, kazanje iskrenega zanimanja in vpletanje prijateljskega razgovora z ljudmi, ki jih mogoče ne bodo nikoli več videli. To zahteva ustrezne fizične in mentalne spretnosti zaposlenih (Zeithaml in Bitner 2003, 322).

4.3 Notranje trženje

Notranje trženje ni modna muha, ampak obstaja odkar se v podjetjih resneje ukvarjajo z zaposlenimi. Izraz je bil prvič uporabljen v sedemdesetih letih. Prva sta o njem pisala Eiglier in Langeard leta 1976, čeprav še nista uporabljala izraza »notranje trženje« (Gronroos 2000, 353). Kasneje se veliko avtorjev trženjskih besedil vključi v razvoj teoretične misli o notranjem trženju, ki je danes že dobro zakoreninjena v praksi.

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

4.3.1 Definicije notranjega trženja

Z razvojem in spoznavanjem koncepta notranjega trženja je nastala ob množici avtorjev tudi množica definicij, ki opredeljujejo ta koncept. Ob hitrem pregledu definicij se nam zdi, da so različne ter drugače pojmujejo ta koncept. Globlji pogled pa nam da slutiti, da so avtorji med seboj usklajeni, vendar le različno pojmujejo posamezno dejstvo oziroma mu pripisujejo različno moč.

Najbolj enostavno in nazorno opredeljuje notranje trženje Cahill (1996, 4), ki pravi, da je notranje trženje dobro ravnanje z zaposlenimi s pogledom na zunanje kupce. Gronross (1981, 236) opredeljuje notranje trženje kot koncept prodaje izdelkov s strani podjetja zaposlenim, na katere gleda kot na notranje kupce. Berry in Parasuraman (1991, 151) pravita, da je notranje trženje filozofija ravnanja podjetja z zaposlenimi kot s potrošniki ter s tem prilagajanje aktivnosti podjetja njihovim potrebam. Definicija poudarja pomen pridobivanja, motiviranja, razvijanja ter ohranjanja kvalificiranih zaposlenih v procesu, ki zadovoljuje njihove potrebe.

S stalnim omenjanjem notranjih in zunanjih kupcev ne sme izostati opredelitev, kaj so notranji in kaj zunanji kupci. Notranji kupci so zaposleni, ki kupujejo izdelke ali storitve od svojih sodelavcev in na njih opravijo novo storitev ali postopek (Cahill 1996, 25). Zaposleni si med seboj izmenjujejo izdelke, dokumente, sporočila ipd., ter se tako med seboj vzpostavlja proces menjave. Med zunanje potrošnike spadajo posamezniki ali organizacije, ki od podjetja kupujejo izdelke ali storitev.

Pri definicijah iz kasnejšega obdobja prepoznamo manjšo osredotočenost avtorjev na zaposlene, temveč bolj na naloge in zadolžitve vsakega posameznika, ki vodijo v smeri boljšega izražanja ciljev podjetja kot celote. Ahmed in Rafiq (2002, 9) sta avtorja, ki veliko pozornost posvečata notranjemu trženju. Pravita, da je notranje trženje načrtovano prizadevanje s katerim presežemo odpor organizacije nasproti spremembam in k urejanju, motiviranju in združevanju zaposlenih v smeri učinkovite uresničitve tržnih ciljev podjetja. Znotraj te definicije prepoznamo manjši poudarek na prej močno poudarjenem dejstvu zaposlenih kot potrošnikov. Večji pomen je pripisan nalogam in aktivnostim za učinkovito izvedbo trženjskih in ostalih aktivnosti v podjetju z namenom boljšega zadovoljevanja kupcev ter znotraj tega opredeliti pomembno vlogo, ki jo imajo zaposleni.

Definicija našega avtorja Jančiča (1996, 84) pravi, da je interni marketing način za ustvarjanje vrhunskih poslovnih rezultatov z zadovoljevanjem vseh potreb organizacije in zaposlenih s pomočjo medsebojnih procesov menjave ter, da morajo organizacije vzpostaviti marketinški odnos, ki temelji na premisah ekvivalentne menjave, kajti le na tak način lahko pričakujemo visoko stopnjo pripadnosti zaposlenih, ki je danes temeljni pogoj za uspešno in učinkovito poslovanje. Jančič (1996, 84) opredeljuje vlogo

notranjega trženja v podjetju s tem, da vzpostavlja med vodstvom in zaposlenimi medsebojno komunikacijo in sodelovanje. Zaposlene motivira, da so ustvarjalni pri svojem delu, kar pripelje do večje učinkovitosti in hitrejšemu ter bolj uspešnemu prilagajanju na spremembe v okolju.

Za boljše razumevanje notranjega trženja je potrebna predstavitev predmeta menjave pri notranjem trženju. To je delovno mesto, ki ga opredeljuje sedem elementov (Jančič 1996, 83):

- ustrezno delovno mesto in imidž podjetja,
- ustrezno plačo in dodatne ugodnosti,
- bližino kraja zaposlitve,
- ustrezne sodelavce in predpostavljene,
- ustrezne delovne razmere,
- možnost osebnega razvoja in napredovanja ter
- ustrezno interno komuniciranje.

4.3.1.1 Skupne značilnosti definicij notranjega trženja

Pogled na definicije notranjega trženja nam, kljub različnosti, poda skupne točke. Ahmed in Rafiq (2002, 9) navajata sledeče:

- zadovoljevanje in motiviranje zaposlenih,
- usmerjenost h kupcu in zadovoljstvo le teh,
- notranja koordinacija in sodelovanje,
- uporaba trženjskega pristopa pri vseh zgoraj navedenih značilnosti,
- uresničenje strategij podjetja.

Dejstvo, ki ga moramo ob tem upoštevati je, da v definiciji ni zastopan vsak element, vendar je posamezen pomen poudarjen nekje bolj, nekje manj. V definicijah iz prve faze notranjega trženja je bolj poudarjen pomen motiviranja zaposlenih, z namenom povečanja njihovega zadovoljstva. V drugi fazi je na pomenu pridobil trženjski pristop k aktivnostim ravnanja z zaposlenimi. Znotraj tretje faze je glavni poudarek na medsebojnem sodelovanju in učinkovitemu uresničevanju cilja podjetja.

4.3.2 Notranji marketing v dvojnem pomenu

Notranji marketing moramo razumeti vsaj v dvojnem pomenu (Covey 2000, 212):

- kot poslovno filozofijo,
- kot proces.

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

Če so torej zadovoljene osebne potrebe zaposlenih, bodo le-ti v vlogah notranjih dobaviteljev motivirani v zadovoljevanje potreb notranjih in zunanjih odjemalcev. Proces notranjega marketinga v storitveni organizaciji bo učinkovitejši in uspešnejši, če:

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

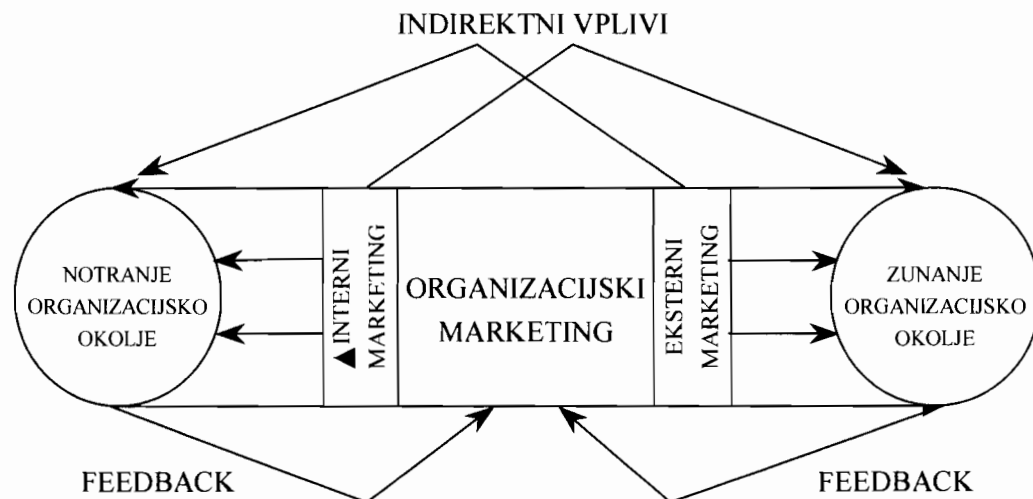
Vodstvo mora stalno spodbujati aktivnosti, ki prispevajo k razvoju notranjega trženja (Gonroos 2000, 339). Zato je notranje trženje najprej filozofija managementa, ki predstavlja zaposlene kot prvi notranji trg in kot drugo, predstavlja komplet orodij za izboljšanje trženja (Gonroos 2000, 351).

4.3.3 Razmerje med eksternim in internim marketingom

Pri ugotavljanju razmerij med notranjim in zunanjim trženjem je potrebno poudariti razliko med tema dvema pojmomoma. Ciljno občinstvo, na katerega je usmerjeno zunanje trženje, so segmenti zunaj podjetja, to so posamezniki, podjetja, institucije ipd. V okvir ciljnega občinstva notranjega trženja pa spadajo posamezniki znotraj podjetja, torej zaposleni. Med zaposlenimi in vodstvom v podjetju poteka menjava: delovni pogoji, plačilo, napredovanje, dobri odnosi, izkušnje, ideje. Podjetja in kupci si pri zunanjem trženju izmenjujejo končne izdelke in storitve. Če so zaposleni zadovoljni, se bo to odražalo pri kakovosti storitev ali izdelkov pri zunanjem trženju. S tem ko je podjetje uspešno na trgu in so kupci zadovoljni, so zadovoljni tudi zaposleni, ki delajo v uspešnem podjetju. Aktivnost notranjega trženja je usmerjena v druga področja, kot so zadovoljevanje in motiviranje zaposlenih, zadovoljevanje kupcev, notranje sodelovanje in povezovanje ter informiranje.

Pomemben poudarek zahteva dejstvo, da morata notranje in zunanje trženje delovati in sodelovati skupno. Če posamezni oddelek ne bi upošteval aktivnosti in ciljev drugega, bi bilo delo obeh brezpredmetno, saj ne bi skupaj sledila določenemu cilju. Za obstoj in uspeh posameznega oddelka trženja je potrebno tesno medsebojno sodelovanje. Le upoštevanje in skupno sprejemanje predlogov in aktivnosti vodi v učinkovito uresničevanje ciljev, strategij ter vizije podjetja. Avtorji, kot sta Gummesson in Flipo menijo, da je interni marketing prvi pogoj za uspešno vodenje zunanjega marketinga. Spet drugi avtorji menijo, da je v podjetju lažje voditi interni marketing, če je podjetje visoko usposobljeno že na področju zunanjega marketinga (Jančič 1990, 138). Dejstvo torej je, da se mora podjetje marketinško obnašati na dveh frontah hkrati.

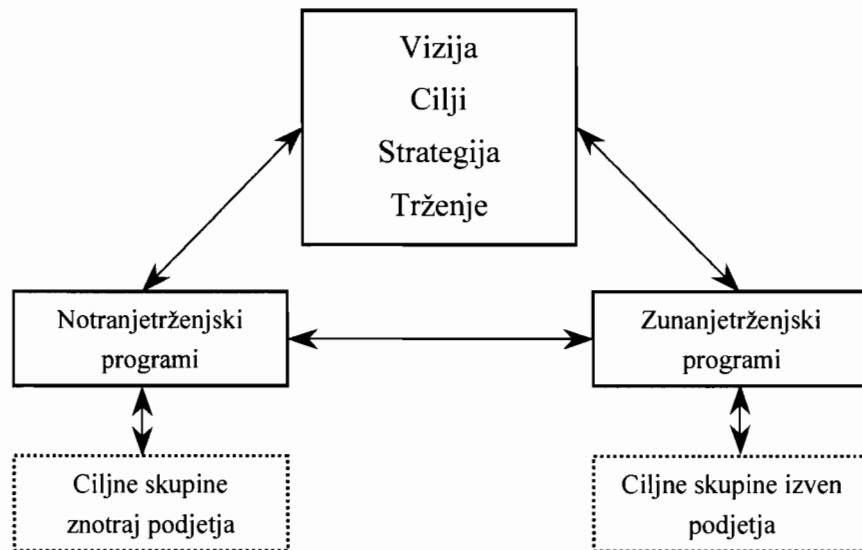
Slika 4.2 Model internega in zunanjega marketinga organizacije



Vir: Jančič 1990, 138

Slika 4.2 nam prikazuje, da organizacija v proces menjave z zunanjim okoljem ponuja vrsto marketinških spletov, ki zadovoljujejo različne segmente potrošnikov. Istočasno v organizaciji poteka proces menjave z notranjim okoljem. Tudi tu ponuja organizacija vrsto marketinških spletov z namenom zadovoljevati potrebe posameznih segmentov zaposlenih. Tako notranje kot zunanje okolje vrača organizaciji povratno informacijo v obliki zadovoljstva ali nezadovoljstva (Jančič 1990, 138).

Slika 4.3 Povezava med notranjim in zunanjim trženjem



Vir: Ahmed in Rafiq 2002, 8.

4.3.4 Interna marketinška strategija

Interni marketing lahko razumemo kot filozofijo upravljanja. Njegova funkcija je motiviranje zaposlenih v smeri doseganja skupnih organizacijskih ciljev ter sočasna graditev kulture, ki je usmerjena k potrošniku. Istočasno je njegova funkcija eksterna, saj pridobiva nove kadre, ki so potrebni za uspešno uresničevanje strateških usmeritev podjetja. Ko obravnavamo strateško vodenje internega marketinga, lahko predpostavimo, da gre za zrcalno sliko eksternega marketinga (Jančič 1990, 133). Tu je mišljena predvsem temeljna interno-marketinška strategija, ki jo lahko razdelimo na tri identične stopnje, kot v primeru eksternega marketinga (Jančič 1990, 133):

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

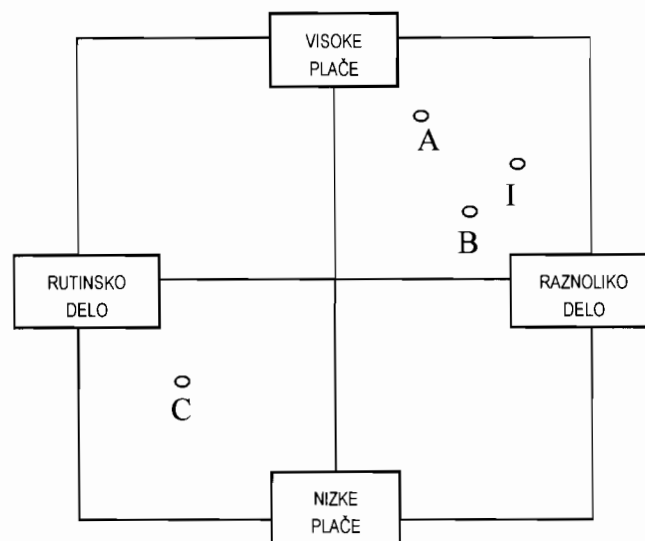
4.3.4.1 Izbira ciljnega trga

Za izbiro ciljnega trga mora podjetje spoznati svoj notranji trg (potrebe in želje notranjih potrošnikov v odnosu na delovno mesto. Različni instrumenti, kot so ankete in druge raziskave, dajejo vodstvu podjetja povratno informacijo o ustreznosti oblikovanja delovnih mest in pravilnosti ciljev ter politik podjetja. Nato sledi segmentiranje zaposlenih, ki je pomembno zlasti takrat, kadar hoče vodstvo graditi povsem določeno organizacijsko kulturo. Ob tem je potrebno upoštevati podatke iz konkurenčnega okolja, saj konkurenca privablja take zaposlene, ki jih rabimo tudi mi. Podjetje se opredeli na več ali samo en segment, ki mu ponudi v menjavo najboljši interno-marketinški splet (Jančič 1990, 133).

4.3.4.2 Konkurenčno pozicioniranje delovnega mesta

Če želimo zmanjšati fluktuacijo in povečati pripadnost delavcev, moramo raziskovati med delavci, v katero smer naj spremenimo delovno mesto. Tu si lahko pomagamo s perceptivnim zemljevidom, ki nam pove kako je delovno mesto plačano in kakšno raznolikost delovno mesto ima. Najprej nam pokaže na to, kje vidijo delavci priložnost in čemu so se v zameno za nekaj drugega pripravljene odpovedati (Jančič 1990, 133).

Slika 4.4 Perceptivni zemljevid delovnih mest po Sasserju in Arbeitu



Vir: Jančič 1990, 134.

Legenda (Jančič 1990, 135):

- A – »naše« delovno mesto
- B – delovno mesto v konkurenčnem podjetju
- C – delovno mesto v konkurenčnem podjetju
- I – idealno delovno mesto

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

Delavci iz podjetja A vidijo predvsem priložnost v podjetju B, čeprav bi pri tem imeli nižjo plačo. Če pa hoče podjetje A te delavce zadržati, mora spremeniti svoja

delovna mesta v smeri večje raznolikosti dela, pri tem, pa si lahko dovoli celo znižanje plač (Jančič 1990, 135).

4.3.4.3 Interni-marketinški splet

Ljudje ne kupujejo izdelkov ali storitve, ampak tisto, kar izdelek ali storitev predstavlja, tisto kar nudi pri zadovoljevanju potreb. Raziskovalec Flipo meni, da lahko tudi za interni marketing uporabimo model 4P (product, price, place, promotion), imenovan trženjski splet (Jančič 1990, 136). To je kombinacija trženjskih spremenljivk, ki jih mora podjetje kontrolirati za doseg ustrežne prodaje na ciljnem tržišču (Devetak 1999, 4). Izdelek tako predstavlja delovno mesto, cena je višina plače, kraj je oddaljenost delovnega mesta od doma, promocija pa je interno komuniciranje (Jančič 1990, 136). V novejšem času pa se je trženjski splet razširil z dodatnimi tremi prvinami, tako da pri obravnavanju storitev govorimo o formuli 7P - product, price, place, promotion, people, processing, physical evidences (Devetak 1990, 4).

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

Slika 4.5 Interno marketinški splet



Vir: Jančič 1990, 137.

5 INTERNO KOMUNICIRANJE, VEDENJE IN MOTIVACIJA, KOT VODILO K INTERNEMU MARKETINGU

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

Vsaka organizacija ima več različnih javnosti, od katerih je odvisen njen uspeh ali neuspeh. Samo ena javnost je prisotna v vseh organizacijah ne glede na velikost ali predmet poslovanja. To je notranja javnost – zaposleni. Ta je voditeljem v organizaciji najbližja, najlažje jo identificira, odkrije njene interese in pridobiva povratne informacije. Pogosto pa se dogaja, da so zaposleni najbolj zapostavljeni saj vodstvo ne prepozna njihovega pravega pomena. Resnica o neki organizaciji je vedno na njenem »dnu«. Če sami zaposleni ne zaupajo lastni organizaciji, ne verjamejo njenemu vodstvu, zakaj bi taki organizaciji verjele zunanje javnosti (Interno organizacijsko komuniciranje 2003).

Zadovoljstvo zaposlenih v t.i. notranji javnosti, postopoma postaja v svetu enakovredna kategorija zadovoljstvu porabnikov (odjemalcev) in zadovoljstvu delničarjev in s tem pomemben element strateškega poslanstva organizacije. Za doseganje zadovoljstva zaposlenih pa je potrebna organizirana priprava in izvedba posebnega programa, ki temelji predvsem na odličnosti v internem komuniciranju (Interno organizacijsko komuniciranje 2003).

Zaradi današnjega globalnega okolja se mora organizacija nenehno spreminjati in prilagajati. Še tako dobra strategija ni dovolj, če ji zaposleni niso pripravljeni ali sposobni slediti. Metode motiviranja in komuniciranja z in med zaposlenimi izpred nekaj let so danes že dokaj neuporabne (Interno organizacijsko komuniciranje 2003).

Obravnavanje zaposlenih kot premoženje in ne strošek, je izhodišče nove paradigme internega organizacijskega komuniciranja, ki presega nekdanje enosmerno obveščanje zaposlenih: prehaja namreč od preprostega informiranja, prek enosmernega in vse bolj tudi dvosmernega komuniciranja, od usposabljanja in izobraževanja ter navsezadnje do participacije zaposlenih pri upravljanju in s tem delitve odgovornosti (Interno organizacijsko komuniciranje 2003). Zaposleni so danes nesporno glavni faktor konkurenčnosti podjetij, pogoj za sproščanje tega kapitala pa je njihovo zadovoljstvo pri delu in v zvezi z delom. Stopnja le-tega je seveda odvisna od stopnje zadovoljenosti njihovih potreb in interesov (materialnih, socialnih in osebnostnih) v poslovnem procesu oz. v sferi dela. Merilo uspešnosti današnjih organizacij je dodana vrednost na zaposlenega in te ni mogoče ustvarjati brez vrhunske motiviranosti ljudi. Trajna

konkurenčna prednost je utemeljena na pripravljenosti zaposlenih uresničevati cilje, strategijo, poslanstvo, vizijo organizacije.

V kolikor organizacije ne bodo same znale primerno ravnati z lastnimi ljudmi, bodo ti lahko postali konkurenčna prednost tekmecev. Ljudje bodo svoje napore in znanje vse bolj namenjali organizacijam, ki se bodo resnično zavedale, da so današnja znanja, ki jih potrebuje organizacija tako kompleksna in spremembe tako hitre, da managerji sami tem procesom niso kos in da je nujen prispevek vseh zaposlenih (Interno organizacijsko komuniciranje 2003).

Organizacije bi morale izkoristiti spoznanje, da so marsikje zaposleni, tisti, ki so najbližje »fronti«, torej trgu in s tem tisti, ki naredijo odločilni prvi vtis. Prepotrebno znanje za udejanje vizij je v glavah posameznikov in nad njim nihče, razen njih samih nima monopola. Aktivirati ga je mogoče le v ustreznem ozračju, ki pa ne nastane samo od sebe. Tako danes, za razliko od preteklosti, ne gre pri internem organizacijske komuniciranju zgolj za ustvarjanje prijazne klime, ampak za vse bolj vpetje internega komuniciranja v strateško upravljanje organizacije z namenom uresničevanja organizacijskih in poslovnih ciljev (Interno organizacijsko komuniciranje 2003).

5.1 Komunikacije in njihov pomen

»Podjetja, ki slovijo po dobrih storitvah, na splošno veliko komunicirajo« (Horovitz 1997, 73). Zato je uspeh organizacije usodno odvisen od komuniciranja med in z ljudmi (Interno organizacijsko komuniciranje 2003).

Managerji porabijo velik del svojega časa za komunikacije. Zato lahko rečemo, da imajo napake pri komuniciranju resne posledice in da je potrebno postopke komunikacije stalno izboljševati in izpopolnjevati. Komunikacija je pomembna aktivnost vsakega, ki opravlja odgovorno delo (Čibej 1992, 378). Managerji komunicirajo zato, da motivirajo sodelavce, jih obveščajo o svojih uspehih ter neuspehih in si zagotovijo, da vsak v organizaciji pravilno razume njihove cilje in naloge. Zunanja komunikacija pa obstaja zato, da stranke razumejo, kakšne storitve jim ponujajo in tako usmerjajo njihova pričakovanja. Kadar je podjetje sredi sprememb ima komuniciranje pomembno vlogo. Ko se uvajajo nove strategije, mora podjetje neprestano obveščati zaposlene in stranke o ciljnih in poteku programa. Tako stranke utrjujejo v prepričanju o doseženem napredku, v podjetju pa zmanjšujejo občutek negotovosti med zaposlenimi (Horovitz 1997, 73).

Bistvo komuniciranja je torej vplivati na obnašanje posameznikov. V organizaciji je prva naloga komuniciranja doseči, da bodo posamezniki delovali v smislu doseganja ciljev organizacije. Bistvo organizacijskih komunikacij je zagotoviti izmenjavo

potrebnih informacij v organizacijski strukturi, da bi bili cilji organizacije lahko doseženi. Pogoji za dobro komuniciranje v organizaciji so (Čibej 1992, 378):

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ena izmed ovir, zaradi katere komuniciranje velikokrat ne uspe, je nezadostna ali pomanjkljiva priprava. Pri vsakem komuniciranju je potrebno najprej predvideti cilj komuniciranja. Zato moramo analizirati situacijo in okoliščine v katerih komuniciramo in če pri komuniciranju sodelujejo še drugi delavci, se z njimi o vseh postopkih komuniciranja posvetujemo. Poslovni delavci v praksi veljajo za dobre komunikatorje. To dejstvo je tudi lahko ovira pri komuniciranju. Druge oviro so še pomanjkanje časa, slabo poznavanje ciljev, namena in vsebine komuniciranja, pomanjkanje znanja, tehnične ovire in narava sporočila (Čibej 1992, 379).

5.2 Vedenje zaposlenih

Najprej se je marketing osredotočil na ekonomsko menjavo podjetja z okoljem, v zadnjem času pa so se razvile še druge vrste menjav na kolektivnih in interpersonalnih ravneh. Podlaga internemu marketingu pa je menjava, kjer gre za odnos zaposleni – organizacija. Tu je pomembna omenitev Husemanove in Hatfieldove teorije pravičnosti (Jančič 1990, 126). Ta poudarja, da ljudje vrednotijo svojo vezanost na organizacijo skozi primerjavo tistega, kar oni organizaciji dajo in tistega, kar od nje dobijo. Zaposleni vlagajo v organizacijo svoje delo, čas, zvestobo, v zameno dobijo nazaj plačo in različne koristi. Plača ni najpomembnejši dosežek, ki ga zaposleni pričakuje, ampak je to: občutek rezultatov dela, smiselno delo, plača, izkoriščanje lastnih sposobnosti, občutek

dosežka, delovni izzivi, varnost zaposlitve, priznanje za dobro delo, napredovanje, občutek osebne vrednosti. Pomembnejši so torej občutki zaposlenega pri delu, ki so posledica medčloveških odnosov (Jančič 1990, 127).

5.3 Sodobno motiviranje delavcev

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

Tudi spremenjene zahteve trga kažejo, da se morata kupec in prodajalec nenehno pogajati. Zaradi konkurence zahtevajo tržni pogoji večjo storilnost zaposlenih. Prodajalci bodo morali postati načrtovalci, podjetniki, psihologi, svetovalci, prijatelji...Vse v eni osebi. Ker bo tem zahtevam težko zadostiti, bodo morali biti zaposleni tako motivirani, da se bodo veliko bolj kot doslej ukvarjali s svojim podjetjem in njegovimi načrti (Geffroy 1996, 68). Medtem, ko zahteva trg od delavcev po eni strani še večjo storilnost in delovno pripravljenost, se na drugi strani pri mnogih ljudeh spreminjajo vrednote. Kariera postaja vse redkeje najvišji cilj in je ne enačijo z osebnim zadovoljstvom. Srečno družinsko življenje in ustvarjalni razvoj lastnih sposobnosti sta cilja, ki sta želji po poklicnem napredovanju odvzela prvenstvo (Geffroy 1996, 69).

Ljudi je potrebno drugače motivirati, kot v preteklosti. Zaposlenim moramo omogočiti drugačno družbeno okolje. Omogočiti jim moramo, da so v podjetju uspešni. Ker je na vrhu lestvice današnjih vrednot srečno družinsko življenje, je velika pridobitev, če se nam posreči v podjetju ustvariti občutek, da zaposleni delajo v veliki družini in se tega veselijo. Zato je dobro oblikovati delovne skupine brez hierarhičnih stopenj, kjer bodo delavci imeli občutek partnerstva. Predvsem v manjših enotah družinsko vzdušje pozitivno vpliva na storilnost.

Obrazec uspeha je danes, da človek dobi človeka. Če se podjetju posreči, da si s partnerstvom pridobi zaposlene kot ljudi, potem so to najmočnejši temelji za motiviranje zaposlenih (Geffroy 1996, 76).

5.4 Motivacija zaposlenih - osnova za razvoj blagovne znamke

Blagovna znamka je ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetih, namenjena prepoznavanju in razlikovanju storitev od konkurenčnih. Z njo se prepozna prodajalca, hkrati pa je obljuba prodajalca, da bo kupcem ponujal določene lastnosti,

koristi in storitve. Najboljše blagovne znamke posredujejo jamstva za kvaliteto (Kotler 1996, 444).

5.4.1 Oblikovanje blagovne znamke

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

Za dobrimi blagovnimi znamkami stojijo zanesnjaški voditelji, ki verjamejo v določene vrednote, zato zaposleni od njih pričakujejo usmerjanje. Ko voditelji tudi živijo v skladu s temi vrednotami, postanejo le-te, za zaposlene pristne. Zato moramo čim bolje uskladiti vrednote zaposlenih z vrednotami blagovne znamke, da lahko zmanjšamo pogosto težavo razhajanja med zaposlenimi in kakovostjo dela. To omogoča tudi bolj enotno vedenje in zmanjšuje možnost, da bi odjemalci pri različnih zaposlenih dobili različne informacije o blagovni znamki (De Chernatony 2002, 21).

Kadar je upravljanje blagovne znamke usmerjeno na notranjost organizacije spodbuja oblikovanje notranje, »korporacijske« identitete z globoko vsajenim spletom vrednot, ki zagotavljajo jasen odnos do blagovne znamke. Prav zaradi globoko zasidranih vrednot so blagovne znamke izrazito prepoznavne in privlačijo kupce, ki se z njimi istovetijo (De Chernatony 2002, 21).

5.4.2 Motivacija zaposlenih kot gradnik blagovne znamke

Življenje blagovne znamke se začne z delom zaposlenih. Osnovna konkurenčna prednost blagovne znamke je kultura, ki izhaja iz vrednot zaposlenih in njihove zavezanosti k uresničevanju vrednote znamke (De Chernatony 2002, 89).

V podjetju moramo zgraditi tako kulturo, ki bo podpirala in spodbujala zaposlene v želji, da bi sodelovali v procesu označevanja z blagovno znamko. Kadar so vrednote zaposlenih usklajene z vrednotami blagovne znamke, zaposleni najdejo večji smisel svoje udeležbe pri delu, ter bolje izkoristijo lastno ustvarjalnost za nadgradnjo vrednot znamke.

Motivacija zaposlenih v povezavi s posamezno blagovno znamko razlaga Barrett, z modelom sedmih ravni organizacijske zavesti.

Slika 5.1 Model sedmih ravni organizacijskih zavesti po Barrettu (1998)

človeške potrebe	osebna motivacija	sedem ravni človeške zavesti		
duhovne	služiti	služiti	(7)	skupna korist
	drugačnost	drugačnost	(6)	
	pomen	pomen	(5)	
razumske	osebna rast	preobrazba	(4)	Samoizpolnitev
	uspeh			
čustvene	samospoštovanje	samospoštovanje	(3)	
	odnosi	odnosi	(2)	
fizične	zdravje	varnost	(1)	
	varnost			

Vir: De Chernatony 2002, 89.

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

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

6 TRŽENJSKI SPLET ZA STORITVE RAČUNOVODSKEGA SERVISA

Za uspešno izvajanje in lažje razumevanje trženja storitev morajo ponudniki poznati elemente, ki sestavljajo trženjski splet. To je skupek trženjskih orodij, ki jih podjetje uporablja, da doseže svoje trženjske cilje (Kotler 2004, 15). E. Jerome McCarthy je trženjska orodja razvrstil v štiri skupine, ki jih je imenoval štirje elementi trženjskega spleta:

- izdelek,
- cena,
- tržna pot in
- tržno komuniciranje.

To so tradicionalni elementi trženjskega spleta, ki so popolnoma zadostovali za izdelke. Za storitve pa ne zadoščajo več, čeprav so še vedno pomembni (Zeithaml in Bitner 2003, 24). Značilnosti storitev, to je njihova neopredmetenost, neločljivost izvajanja in porabe, spremenljivost in minljivost, zahtevajo v trženjskem spletu še dodatne skupine elementov (Zeithaml in Bitner 2003, 24):

- ljudje,
- fizični dokazi in
- postopki.

Zato za trženje storitev uporabljamo trženjski splet s sedmimi P (7P). V zadnjem času pa pridobivata na pomenu še osma skupina elementov, ki opredeljujeta kakovost in produktivnost (Lovelock in Wright 1999, 18).

Slika 6.1 Sinergični trženjski splet za storitve



Vir: Potočnik 2000, 98.

6.1 Storitve

V odvisnosti od potreb povpraševalca po storitvah, sistematično sestavimo storitev. Pri tem se pojavijo značilnosti storitev, ki so odvisne od tehničnega napredka, po drugi strani pa se pojavijo značilnosti storitev, pri katerih pride do izraza osebni element izvajalca storitve. Značilnosti storitev, na katere vpliva tehnični napredek, so hitrost, zanesljivost, udobnost. Za storitve, ki jih ni mogoče avtomatizirati in pri katerih pride do izraza osebni element izvajalcev storitve, pa je značilna potreba po svetovanju, simbol, ki jo predstavlja in boniteta, ki jo varuje pred tveganjem.

Pri storitvah, ki zahtevajo svetovanje je močno poudarjena vloga izvajalca storitve in njegova strokovna usposobljenost. Simbolno značilnost storitev je v tem, da računovodsko storitev, ki je sama po sebi abstraktna, predstavimo na viden način npr. z obliko izpisa knjigovodskih kartic, izpisa bilance, izpis plačilne liste itd.

Za dolgoročni uspeh na tržišču mora storitveno podjetje nenehno skrbeti za razvoj nove storitve. Pomembno je, da razvoj storitvenega izdelka oblikujemo **skladno** (logična povezanost sestavin trženjskega spleta), **celovito** (usklajeno delovanje sestavin trženjskega spleta) in **vplivno** (izbira tistih sestavin, ki v določenem trenutku največ pripomorejo k uspešnemu trženju) povezanost vseh sestavin trženjskega spleta storitev – le tako lahko »storitveni izdelek« doseže pravo prepoznavnost na trgu (Makovec in Hrastelj 2003, 358).

6.2 Cena

Cena je edina prvina trženjskega spleta, ki prinaša dohodek, vse ostale ustvarjajo stroške. Poleg tega je tudi najbolj prožna prvina trženjskega spleta (Kotlet 1996, 488). Cena je bistveni del sestavin trženjskega spleta. Na ceno storitve vplivajo povpraševanje potrošnikov po storitvi, konkurenca na trgu računovodskih storitev, izbira prodajnih poti in notranji dejavniki v organizaciji. Cena je v tradicionalnem konceptu poslovanja osnova za usklajevanje ponudbe in povpraševanja.

Pri oblikovanju cene se v praksi običajno odločimo za enega od naslednjih temeljnih pristopov (Devetak 2000, 146):

- oblikovanje cen na stroškovnih temeljih, ko višina stroškov za določen izdelek predstavlja mejo, pod katero ne smemo s tržno ceno,
- oblikovanje cene na podlagi povpraševanja sloni na temeljiti analizi cen konkurence in cen, ki jih kupci lahko priznajo,
- oblikovanje cen na temelju stroškov in povpraševanja je v mnogih primerih najboljši pristop, ker pri tem upoštevamo dejanske stroške in povpraševanje oz. konkurenco.

Cenovna politika je izredno občutljivo marketinško področje, zlasti tam, kjer obstaja konkurenčni boj. Številni kupci imajo možnost, da spremljajo cene na globalnem trgu prek interneta, zato morajo biti ponudniki korektni, konkurenčni, dosledni in prilagodljivi povpraševanju ter nakupnim navadam.

Sekcija podjetij računovodskih, knjigovodskih, revizorskih in davčno svetovalnih storitev pri Gospodarski zbornici Slovenije je sprejela računovodsko tarifo, ki določa priporočljiv način vrednotenja in obračunavanja računovodskih storitev. Tarifo je v praksi težko dosledno upoštevati, zaradi veliko konkurentov, ki je ne upoštevata.

6.3 Tržno komuniciranje

Poleg kakovostne in uporabnikom dostopne storitve ter privlačne cene mora podjetje tudi komunicirati s sedanji in prihodnji porabniki. Tržno komuniciranje je zapleten proces, ki obsega organizacijo, sredstva, metode in sporočila, s katerimi storitveno podjetje prenaša temeljne informacije o temeljnih značilnostih storitve, da bi se lahko porabniki lažje in hitreje odločili za nakup. Za storitveno podjetje ni vprašljivo, ali naj komunicira, ampak komu, kaj in kako pogosto naj sporoča o sebi in svojih storitvah (Potočnik 2000, 125).

Splet trženjske komunikacije, imenovan tudi promocijski splet, sestavlja pet poglavitnih dejavnosti (Kotler 1996, 596):

- oglaševanje,
- neposredno trženje,
- pospeševanje prodaje,
- odnosi z javnostmi in publiciteta,
- osebna prodaja.

Za uspešno trženjsko komuniciranje in izbiro pravega orodja, je ključno dobro poznavanje svojih ciljnih kupcev (Mladič 2006, 3).

Ker so naročniki storitev računovodskega servisa podjetja, klasično oglaševanje v medijih ni najbolj uspešno. Najbolj učinkovit marketing je promocija obstoječih strank, ki dajo svoja priporočila svojim znancem in prijateljem, prav tako podjetjem in podjetnikom. V primeru, da želi računovodski servis v kratkem času pridobiti veliko novih strank – pred oddajo zaključnih računov - imajo na voljo več učinkovitih točk, kamor prihajajo podjetniki po informacije: obrtna zbornica, gospodarska zbornica in davčna uprava. Učinkovitejše od oglasov na oglasnih deskah in letakov so »naveze« z zaposlenimi v teh službah, katerim se računovodski servis predstavi, jih prosi za pomoč in priporočilo. Dajo jim lahko tudi predstavitev svoje ponudbe in kontakte v pisni obliki (Mladič 2006, 3).

6.4 Tržne poti

Tržne poti omogočajo, da storitve pridejo do naročnikov oziroma porabnikov. Ker je značilnost večine storitev istočasna poraba z izvedbo, morata biti porabnik in izvajalec prisotna pri izvedbi same storitve. Zato je pomembna lokacija izvajanja storitev in posredniki, ki so vključeni v ponudbo storitve. Razlikujemo tri načine prostorske interakcije med storitvenim podjetjem in porabnikom storitve (Potočnik 2004, 270):

- porabnik pride k izvajalcu storitve,
- izvajalec storitve pride k porabniku in
- porabnik in izvajalec storitve nimata neposrednega stika.

Razvoj elektronske tehnologije, še posebej internetne, je močno vplival na spremembo tržnih poti. Na nekaterih področjih, jih krajša. Na drugih področjih ponudbe storitev tehnološki razvoj lajša dostop uporabnikov do storitev (Kotler 2004, 509). Tudi za računovodske storitve velja, da je razvoj interneta skrajšal in olajšal dostop do storitve uporabnikom.

6.5 Procesi

Storitveni proces v katerem storitev nastaja in v katerem jo storitveno podjetje izvede, je pogosto najpomembnejša sestavina trženjskega spleta za storitve, saj porabnik zazna izvedbo storitve kot storitev samo. Zato sta stalno usklajevanje in povezave med trženjem in izvajanjem storitve bistveni uspeh večine storitvenih podjetij (Potočnik 2004, 274). V proces izvajanja storitev je vključena oprema, zaposleni pri izvajalcu in celo naročniki (Zeithaml in Bitner 2003, 25). Storitveni proces obsega oblike in načine vključitve izvajalcev ter porabnikov v potek izvajanja storitve. Ker so izvajalci kritični dejavniki trženjskega spleta, morajo storitvenem procesu posvetiti posebno pozornost, saj nezadovoljivo izvajanje storitve hitro »prežene« porabnike h konkurentom (Potočnik 2004, 274).

Prek storitvenih procesov vplivamo na ljudi in stvari. Procese lahko delimo na tiste, ki dajo neke oprijemljive rezultate in tiste, ki ne dajo oprijemljivih rezultatov.

Računovodske storitve dajo neotipljive rezultate izvajanja storitve v obliki informacije.

6.6 Ljudje

Že Richard Dow je dejal, da obstajajo štiri prvine trženja storitev: ljudje, ljudje, ljudje in še ljudje (Kotler 1996, 463). Ker zaposleni največ prispevajo k privabljanju in

ohranjanju porabnikov storitev, lahko trdimo, da s tem zagotavljajo trajno konkurenčno prednost storitvenega podjetja (Potočnik 2004, 273).

Na podlagi pogostosti kontaktiranja s porabniki in ravni, do katere so vključene tržne aktivnosti, delimo zaposlene v storitvenem podjetju na štiri skupine (Potočnik 2004, 274):

- kontaktno osebje,
- pomožno osebje,
- vplivneži,
- drugi zaposleni.

Kontaktno osebje so zaposleni, ki imajo pogoste ali stalne stike s strankami, zato so vključeni v tržne aktivnosti. Pomožno osebje ne opravlja tržnih aktivnosti, vendar ima stalne ali pogoste stike s strankami, vplivneži so vključeni v tržne aktivnosti, čeprav nimajo pogostih stikov s strankami. Drugi zaposleni izvajajo različne podporne funkcije, niso vključeni v tržne aktivnosti in nimajo stikov s strankami, vendar je uspešnost storitvenega podjetja pogosto odvisna od učinkovitosti podpornih funkcij (Potočnik 2004, 274).

V računovodskih servisih, ki so pogosto majhna podjetja, predstavljajo zaposleni v eni osebi vse štiri skupine.

6.7 Fizični dokazi

Fizična podpora je osnovna sestavina, ki je nujna za izvedbo storitve. Omogoča jo fizično okolje (zgradbe, stroji, naprave) ter fizični dokazi storitve (prospekti, katalogi,..).

(Potočnik 2004, 276). V okolju kjer nastajajo storitve, najdemo fizične dokaze, ki pomagajo pri oceni kakovosti storitve. Pojem računovodje v mali, zakotni sobi je preživet, pri uporabniku zbujajo zaupanje računovodski servis s sodobno opremo ter svetlimi prostori. Pomemben fizičen dokaz so tudi simboli, ki z imeni in znaki nakazujejo, za kakšno storitev gre in tudi sama cena storitve (Kotler 2004, 446).

Fizični dokazi morajo biti prilagojeni dojemljanju naročnikov, sicer lahko delujejo v nasprotju z pričakovanjem. Cenovno občutljivi naročniki v prebogati opremi ali zgradbah lahko vidijo pretirane zasluge in možnost cenejših storitev podobne kvalitete, ki ne »razmetavajo« z denarjem.

7 EMPIRIČNI PRIKAZ VPLIVA NOTRANJEGA MARKETINGA NA USPEŠNOST TRŽENJA V OBRAVNAVANEM RAČUNOVODSKEM SERVISU

7.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Računovodska hiša Jereb (v nadaljevanju RH Jereb) je bilo ustanovljeno leta 2004 kot komanditna družba, za opravljanje dejavnosti s področja računovodskih storitev. Registrirano je bilo za opravljanje knjigovodskih, ekonomskih in tehnoloških storitev. Ta dejavnost spada po standardni kvalifikaciji v skupino 74.120, v katero spadajo tudi podjetja, ki opravljajo računovodsko, knjigovodsko in revizijsko dejavnost ter davčno svetovanje. Večinoma se te storitve opravljajo za družbe z omejeno odgovornostjo, kot tudi za samostojne podjetnike, društva, zbornice in zavode.

Sedež podjetja je v Ljubljani, na Tržaški cesti št. 2. Pisarna, se nahaja v poslovni stavbi, v kateri je veliko majhnih podjetij. To je dobra lokacija, saj ima podjetje v poslovni stavbi že veliko strank, katerim izvaja računovodske storitve.

Glavna dejavnost podjetja je vodenje poslovnih knjig za svoje naročnike za vse pravnoorganizacijske oblike. V okviru svoje dejavnosti nudi še ostale vzporedne storitve, kot so: davčno svetovanje, administrativna dela, kot so vodenje blagajniškega poslovanja, pisanje računov, izvajanje plačilnega prometa in drugo.

Število strank v zadnjem letu stalno narašča, stalnost le-teh pa je visoka. Z večanjem števila strank sorazmerno narašča tudi število zaposlenih. Glede na število zaposlenih se podjetje Računovodska hiša Jereb uvršča med majhna podjetja, v primerjavi z ostalimi računovodskimi servisi, pa je malo nad povprečjem, saj ima podjetje v letu 2006 pet zaposlenih. Računovodski servisi po raziskavi iz leta 1998 zaposlujejo v povprečju štiri ljudi (Vehar 1998, 159).

Danes podjetje razpolaga z veliko izkušnjami in z dobrimi zaposlenimi. Zaposleni so del storitve, ki jo podjetje izvaja za kupce in ker so strokovni in prijazni, je storitev dobra. Zato je razvoj zaposlenih za podjetje zelo pomemben. Njihov razvoj pomeni tudi razvijanje njihove storitve.

Zaposleni in njihov trud pri zagotavljanju dobrih odnosov s kupci in poslovnimi partnerji, so temelj konkurenčne prednosti podjetja in najpomembnejši člen verige poslovnega uspeha. »Dobro je biti naš!« je slogan, s katerim podjetje jamči za celovite rešitve in kakovost pri zadovoljevanju kupcev. Pri tem gradi podobo celotnega podjetja navzven in navznoter, saj je slogan hkrati motivacija zaposlenih, da so ustvarjalni, inovativni in da ustvarjajo dobro ime podjetja.

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

Do podatkov, informacij in zaključkov sem prišla z opazovanjem. V glavnem pa so mi pri posredovanju informacij pomagali neformalni intervjuji z zaposlenimi v podjetju in naročniki računovodskih storitev.

7.2 Poslovna strategija podjetja

7.2.1 Vizija in poslanstvo

Ko se je podjetje Računovodska hiša Jereb odločala o trženju svojih storitev, si je oblikovalo jasno vizijo in poslanstvo, cilje in strategije.

Vizijo podjetja lahko opredelimo z enim stavkom: »Ustvarjati dobro firmo, graditi dolgoročno, delati v dobri klimi in uživati pri delu.« To vodi v priznavanje njihovega slogana »Dobro je biti naš«, s strani kupcev, zaposlenih in poslovnih partnerjev.

Poslanstvo podjetja lahko označimo kot zadovoljevanje potreb pravnih oseb s strokovnim in učinkovitim izvajanjem storitev na področju računovodstva, na področju davkov in drugih poslovnih storitev. Strokovnost, zanesljivost, pripadnost, zaupnost in človečnost so vrednote, ki so prisotne na vseh nivojih poslovanja. Odgovornost pri delu, dosledno izpolnjevanje prevzetih nalog, spodbujanje k samoiniciativnosti in učinkoviti komunikaciji, sodelovanje pri odločanju, so jamstvo za dosego postavljenih ciljev. Vse to vpliva na zadovoljstvo naročnikov storitev, zaposlene in poslovne partnerje ter prispeva k ugledu stroke.

7.2.2 Cilji podjetja

Podjetje Računovodska hiša Jereb je tržno usmerjeno, zato želi sklepati z kupci dolgoročno partnerstvo. Cilj je zadržati kupca za vedno, spoznati njegove želje, načrt in mu za doseganje ciljev nuditi najboljšo podporo na področju posredovanja računovodske informacije.

Temeljni cilj podjetja je čim višji prihodek iz poslovanja na zaposlenega, t.j. čim višja produktivnost. Zabeleženi so v tabeli 1, kjer so prihodki na zaposlenega prikazani za pretekli leti 2004, 2005, planirani za leto 2006 in želeni za leti 2007 in 2008.

Tabela 7.1 Splošni strateški cilji podjetja Računovodska hiša Jereb

	2004	2005	2006	2007	2008
Prihodki iz poslovanja na zaposlenega (v 000 Sit)	6.991	7.543	8.231	8.890	9.456
Prihodki iz poslovanja bazni indeks 2006 = 100	84,93	91,64	100	108	114,88

Tabela 7.2 Strateški cilji podjetja Računovodska hiša Jereb po podstrukturah

PODSTRUKTURA	PLANSKI CILJI
FINANČNA	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilna rast prihodka
STORITVENA	<ul style="list-style-type: none"> • Preboj na tuja tržišča • Povečevati in vzdrževati raven kvalitete
ORGANIZACIJSKA	<ul style="list-style-type: none"> • Izboljšati komunikacijo med skupinami • Spodbujati zaposlene k planiranju in odločanju • Bolje seznaniti zaposlene o sistemu motiviranja • Povečati informiranost zaposlenih
TRŽENJSKA	<ul style="list-style-type: none"> • Vzdrževati osebne stike s strankami • Oblikovanje spletne strani podjetja • Povečati prepoznavnost in ugled podjetja
KADROVSKA	<ul style="list-style-type: none"> • Izobraževanje zaposlenih • Zmanjševanje obremenjenosti zaposlenih
TEHNOLOŠKA	<ul style="list-style-type: none"> • Izboljševanje računalniške izmenjave podatkov • Avtomatizacija knjiženja • Povečevanje deleža poslovanja preko interneta
RAZISKOVALNA RAZVOJNA	<ul style="list-style-type: none"> • Oblikovanje raziskovalnega oddelka v prihodnosti

7.2.3 Poslovna strategija zagotavljanja kakovosti

Podjetje Računovodska hiša Jereb daje velik pomen zagotavljanju kakovosti storitev, ki jih opravlja. Za podjetje pomeni kakovostno opravljena storitev, da je le-ta opravljena pravočasno, točno in v skladu z naročilom in zadovoljstvom naročnika.

Kljub temu, da so naročniki z opravljenimi storitvami zadovoljni in to dokazujejo z zvestobo, bo potrebno v prihodnje povečati kontrolo kakovosti. Trenutno poteka kontrola kakovosti preko računalniških programov, ki avtomatično javljajo morebitne

napake in pa preko ročnega kontroliranja knjižb zaposlenih. To ni dovolj, saj je težava v tem, da se vse napake zagotovo pokažejo ob izdelavi zaključnega računa, takrat pa je za kontrolo podatkov najmanj časa. Dokler je podjetje opravljalo računovodske storitve za manjše število naročnikov, je bila kontrola kakovosti obvladljiva s strani direktorice podjetja, v prihodnje bo potreben nov pristop k reševanju tega problema. Zaposliti bo potrebno osebo, ki bo skrbela za celovito obvladovanje kakovosti. Vključiti in motivirati bo potrebno vse zaposlene, ki bodo s tem pridobili večji vpliv na celoten sistem obvladovanja kakovosti.

Sistem celovitega obvladovanja kakovosti bo zagotovil, da bodo računovodske storitve še bolj kakovostne, s tem se bo povečalo zadovoljstvo kupcev in zaposlenih v organizaciji. Strategija zagotavljanja kakovosti opravljenih storitev je ena izmed značilnosti podjetja.

7.2.4 Strategija razvoja človeških virov

Ker je znanje ključ do uspešnega konkuriranja in doseganja diferenciacije na trgu konkurentov mora podjetje dobro obvladovati procese njegovega ustvarjanja, pridobivanja, prenašanja, uporabljanja in izkoriščanja. Večina zaposleni si želi dobro opravljati svojo storitev, zato potrebujejo znanje, dobro podporo vodstva, sodelavcev, procesov in opreme. Da lahko zadovoljijo željam in potrebam kupcev, morajo v prvi vrsti biti sami zadovoljni. Zadovoljstvo pomeni prijaznost, ustrežljivost, hitra odzivnost ter učinkovitost. Vse to, pa je tudi konkurenčna prednost Računovodske hiše Jereb.

7.3 Organizacija podjetja

Organizacijska struktura je formalni sestav razčlenitve in razporeditve delovnih nalog po izvrševalcih in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov v celotni organizaciji (Možina 1994, 383).

Organizacijsko strukturo podjetja RH Jereb bi lahko ocenili kot poslovno-enostavno z elementi divizijske (glej sliko 7.1). Direktorica vodi podjetje in ob tem opravlja redne svetovalne storitve za naročnike. Koordinira delo in izvaja nadzor nad celotnim poslovanjem. V splošni organizacijski in administrativni službi je zaposlena ena delavka, katere naloga je v prvi vrsti koordinirati in povezovati stike med naročniki storitev in izvajalci storitev na ravni podjetja.

Slika 7.1 Organizacija podjetja



Oddelek informatike sestavlja zunanji sodelavec, s katerim RH Jereb sodeluje pogodbeno. Njegova naloga je vzdrževanje in nadgradnja računalniškega in informacijskega sistema v organizaciji.

Ostali zaposleni so razdeljeni po organizacijskih enotah in vsak opravlja računovodska dela za določeno število naročnikov. Pri lažjih delih, predvsem pa v času zaključnih računov, pomagajo študentje.

Ta organizacija dela je zasnovana dolgoročno, saj podjetje predvideva bodoči razvoj s povečevanjem števila zaposlenih, ki bodo nadaljevali organizacijsko strukturo podjetja tako, da bo imel vsak oddelek oz. računovodja v nadaljevanju podskupino dveh ali treh knjigovodij (Slika 7.1).

Ob taki organizacijski shemi podjetja poteka komunikacija in informiranje med zaposlenimi brez težav, kar je zelo pomembno, saj je, izmenjava medsebojnih podatkov in informacij zaradi uspešnosti opravljene storitve, nujna.

7.4 Razvijanje kulture v obravnavanem podjetju

»Tako to delamo pri nas,« je kratka oznaka kulture v obravnavani organizaciji. Razvijanje kulture v RH Jereb se v prvi vrsti označuje skozi mehanizem participacije. V podjetju vsak dan poteka v sproščenem okolju sestanek ob pitju kave. Takrat je priložnost za neformalne pohvale in kritike zaposlenih ter za reševanje problemov.

Ob kavi se vsak dan kontinuirano rešuje tekoča problematika in delajo načrti za prihodnje.

Komunikacija med direktorico in ostalimi zaposlenimi poteka tako, da so zaposleni motivirani, imajo občutek lastne vrednosti in da so potrebni organizaciji. Počutijo se, enaki med enakimi. Pozitivna klima se odraža na vsakem koraku.

V razgovoru z zaposlenimi je vedno moč razbrati, da je prav ta vsakodnevni obred pitja kave njihov velik vir delovnega zagona.

Hkrati daje vodstvo velik pomen izobraževanju zaposlenih na strokovni in osebnostni ravni. Znanje in izobraževanje je za računovodsko stroko že nuja, zaradi sprememb zakonodaje, ki je povezana s tem področjem. Samo tisti delavec, ki ima dovolj ustreznega znanja, lahko nastopa pri svojem delu odgovorno in avtonomno. Prav zaradi neformalnih sestankov ob kavi, si zaposleni med seboj lahko na neformalen način izmenjujejo znanje, mnenja in informacije.

Za razvijanje kulture je pomembno, da daje vodstvo s svojim obnašanjem in delovanjem zgled ostalim zaposlenim. Ker je RH Jereb majhen, homogen kolektiv in deluje na eni lokaciji, zaposleni nimajo problemov s stiki z direktorico. Njeno vedenje in obnašanje je nenehno na očeh ostalih zaposlenih, tako da lahko z lahkoto razberejo, kaj so vodila v organizaciji.

RH Jereb je mlad kolektiv z izkušnjami, ki jih ima direktorica. Njeno vodilo je, da je mogoče že ob zaposlitvi in izbiri novega člana kolektiva, narediti veliko za ohranjanje ravni kulture v organizaciji. Podjetje zaposluje izključno ljudi, ki so jim vrednote, kot so: spoštovanje, poštenje, pripadnost, dolgoročnost, varnost, zanesljivost in druge, na prvem mestu. Vsakemu kandidatu za novega člana tega kolektiva pove: «Če ti je denar edina in glavna motivacija in vrednota, potem nisi v pravi službi!»

7.5 Vpliv organizacijske kulture na uspešnost trženja v obravnavanem podjetju

V obravnavani organizaciji menijo, da je organizacijska kultura povezana z uspešnostjo trženja njihovih storitev, s tem pa tudi posledično z uspešnostjo podjetja.

Direktorica to utemeljuje z izkušnjami iz preteklega podjetja Borgus. Podjetje je delovalo 12 let. Vodstvo sta sestavljala ustanovitelja. Poslovanje je bilo v začetku dobro, tudi prihodki so se konstantno povečevali. Vendar je bilo tržišče v letu 1992 popolnoma drugačno kot je danes. Predvsem je bilo manj konkurenčno tržišče. Na tistem trgu se je dalo dosegati dobre poslovne rezultate samo s knjiženjem dokumentov in z izdelavo zaključnih računov, saj ni bilo prave konkurence. Vendar pa je podjetje v letu 2000 doletel padec, kar se poslovanja tiče. Odjemalci računovodskih storitev so

začeli prekinjati pogodbe o sodelovanju in so začeli odhajati k konkurenci. Novih naročnikov podjetje ni moglo pridobiti. Na področju trženja svojih storitev, so poskušali s pridobivanjem novih strank z oglaševanjem v časopisu, radiu in z letaki. Vendar je bilo vse neuspešno.

Takrat je vodstvo ugotovilo, da bo potrebno v celoti spremeniti kulturo v sami organizaciji. O tem kakšna naj bi bila kultura, pa se je mnenje vodstva razhajalo. Ustanovitelja podjetja sta se zato razšla in zaprla podjetje.

Novo podjetje RH Jereb direktorica vodi na osnovi svojih izkušenj, da je prvo potrebno v sami organizaciji vzpostaviti dobro in jasno kulturo, ki mora biti temelj za delovanje vsem zaposlenim. Pozitivna naravnost vseh v podjetju je osnovno vodilo k uspehu. Samo na ta način je delo dobro opravljeno, zadovoljni pa so vsi udeleženci v procesu izvajanja storitve. Kupci računovodskih storitev RH Jereb so zelo zadovoljni s storitvijo in z celotno organizacijo. Radi prihajajo v podjetje in taka komunikacija prinese tudi nove stranke. Samo zadovoljna stranka bo dala priporočilo.

Ker so računovodske storitve specifične in se je izkazalo, da je trženje le teh na tradicionalen način skoraj nemogoče oz. neuspešno so vsi zaposleni v RH Jereb enotni, da je za uspešno trženje njihovih storitev v prvi vrsti pomembna organizacijska kultura in vrednote, ki jo sestavljajo. Pri računovodenju gre za veliko zaupnost med naročnikom in izvajalcem storitve. Zaupanje pa gradi kultura organizacije. Moč organizacijske kulture v organizaciji se odraža v veliki homogenosti kolektiva. Kultura v RH Jereb je konkurenčna prednost organizacije.

V letošnjem letu 2006, je RH Jereb podvojila število svojih strank.

7.6 Interno trženje

Za uresničevanje ciljev podjetja RH Jereb, so poleg zunanjih odjemalcev pomembni tudi notranji odjemalci, zaposleni, ki morajo biti ustrezno motivirani in usposobljeni, da lahko odlično strežejo zunanjim uporabnikom. Vsak zaposleni mora delovati trženjsko.

Za notranje trženje v RH Jereb je zadolžena direktorica, ki daje velik pomen temu področju.

Sestavine, ki določajo notranje trženje v opazovani organizaciji so:

- izobraženost in usposobljenost zaposlenih,
- obveščanje in komuniciranje med delavci,
- pripadnost podjetju,
- seznanjanje zaposlenih z zunanjo komunikacijo,
- sistemska in tehnološka podpora,
- primerna organizacijska struktura,

- obvladovanje stresne situacije,
- razvoj storitvene kulture.

Za dobro delovanje vseh sestavin, podjetje spodbuja pri zaposlenih:

- samozavest, samozaupanje, samospoštovanje,
- ustvarjalnost in originalnost,
- užitek pri delu in ustvarjanju
- inovativnost,
- pozitivno naravnost
- odprtost, komunikativnost, prijaznost
- zavest, da se daleč pride z majhnimi koraki.

Zaradi izkušenj direktorice se RH Jereb ne loteva tradicionalnega načina trženja. Za trženje svojih storitev prvenstveno uporabljajo notranje trženje. Aktivnosti, ki potekajo znotraj podjetja so namenjene zadovoljevanju strank in vzpostavljanju visoke kakovosti storitve. Naloga notranjega trženja v organizaciji je ustvarjanje najboljših razmer med zaposlenimi, ter izkoriščanje poslovnih virov.

Kako poteka notranje trženje v RH Jereb je v veliki meri odvisno od direktorice in njene miselnosti. Ključni dejavnik notranjega trženja je »obrnjena« organizacijska struktura, z veliko pooblastili kontaktnega osebja. Take organizacijske strukture se je direktorica v začetku bala, saj je imela s človeškimi viri iz preteklega podjetja Borgus slabe izkušnje. Vsak zaposleni enostavno ni kos taki organizacijski strukturi. Zato je prvi korak v organizaciji zaposliti prave ljudi. Z zaposlovanjem ustreznega kadra na računovodskem področju so velike težave. Ljudje, z ustrežno izobrazbo in izkušnjami v veliki meri, če so strokovnjaki na svojem področju, ustanovijo svoje računovodske servise. V kolikor ga vseeno uspeš pridobiti, imaš težave z zagotavljanjem visoke plače, saj so stroški dela veliki. Zato se je RH Jereb lotila tega problema na tak način, da zaposluje mlade z ustrežno izobrazbo toda brez delovnih izkušenj. Dodatno jih izobražujejo in usposablajo za izvajanje računovodskih storitev. Tu obstaja nevarnost, da zaposleni, ki pridobijo dovolj znanja zapustijo organizacijo. Proti temu se pravzaprav ni mogoče popolnoma zaščititi, saj današnja zakonodaja ščiti zaposlene. Zakon o delovnih razmerjih sicer obravnava konkurenčno klavzulo, vendar je uresničitev le-te po pravni poti zelo težka.

Zato RH Jereb poudarja lojalnost in pripadnost podjetju, kot sredstvo za izogib taki situaciji.

Usposabljanje zaposlenih poteka predvsem na treh nivojih:

- strokovno usposabljanje,

- praktično usposabljanje za delo v RH Jereb,
- tržno usposabljanje.

Izobraževanje je zelo pomemben element v RH Jereb. Zaradi organizacijske strukture se strokovno usposabljujejo vsi zaposleni. Udeležba na seminarjih, ki jih prireja Zveza društev računovodskih delavcev, je obvezna. Tu gre predvsem za pridobivanje znanja iz področja računovodstva in davkov, saj so na tem področju nenehne spremembe, ki jim je nujno potrebno slediti. Direktorica se še dodatno izobražuje iz področja davkov na splošno, saj je letošnje leto sodelovala v projektu »En klic, do dohodnine.« V organizaciji velja prepričanje, da morajo vsi zaposleni pridobivati nova znanja in slediti stroki, saj le tako lahko nudijo kakovostno storitev, ki vodi k zadovoljstvu naročnikov.

Zaradi značilnosti poslovanja, ki ga ima RH Jereb, se zaposlene usposablja tudi za to. Seznanjeni so z načinom dela in delovnimi procesi v podjetju. Poudarek je na timskem delu, zato so zaposleni seznanjeni z zakonitostmi le tega, da ne pride do anarhije v odnosih. Istočasno so seznanjeni s cilji, vizijo in poslanstvom podjetja. Pouči se jih o tem kako potekajo komunikacije. Direktorica nenehno poudarja pomen pozitivnega razmišljanja in medsebojne komunikacije.

Ker RH Jereb ne zaposluje tržnikov, funkcijo le teh prevzemajo zaposleni, ker vsi prihajajo v stik z naročniki. Zaradi vse večje konkurence vodstvo podjetja poučuje zaposlene o osnovnih zakonitostih trženja. Pojasnijo jim, da zaposleni s svojim odnosom do dela, kupcev in zaradi komuniciranja, ki ga imajo z njimi, veliko pripomorejo k prodaji njihovih storitev. Ključno je, da znajo zaposleni opazovati svoje okolje in razbrati želje kupcev. Le tako se lahko RH Jereb diferencira od ostalih konkurentov in se prilagaja spremembam v okolju.

V RH Jereb prihajajo zaposleni v neposredni stik z naročniki, zato se jih tudi seznanjeni z vsemi tržnimi akcijami, da lahko opravljajo naloge zunanjega komuniciranja. Pretežni del ponudbe storitev, s katero pred tem seznanjeni zaposlene, opravi direktorica. Tržne akcije se oblikujejo skupaj, kar olajša izpolniti obljubljeni.

Tudi komunikacijske tehnologije so pomemben dejavnik v RH Jereb. Informacijski sistem in poslovanje preko njega pridobiva na vrednosti in predstavlja konkurenčno prednost podjetja. V zadnjem letu je bilo na tem področju v obravnavani organizaciji narejeno veliko novega. Informacijski sistem se je posodobil, tako, da zdaj omogoča internetno poslovanje na vseh področjih. Kontakti z AJ PES-om in davčno upravo potekajo internetno. To je poenostavilo in skrajšalo postopke obdelave podatkov istočasno se je tudi povečala kontrola nad njimi.

Ker zahteva opravljanje računovodskih storitev nenehen stik z naročniki, ter izmenjavo podatkov preko elektronskih medijev je tudi v RH Jereb poskrbljeno, da informacijski sistem in njegovo vzdrževanje dobro deluje. Samo kvalitetna podpora informacijskega sistema omogoča zaposlenim, da lahko kakovostno izvedejo storitev, kar pripelje do zadovoljstva uporabnikov in motivacije zaposlenih.

Ažurno knjiženje knjigovodskih listin omogoča dober informacijski sistem, ki javlja napake, takoj ko se pojavijo. S tem se povečuje kakovost opravljenega dela. Zdaj se naročnikom, obdelani podatki v obliki odprtih postavk kupcev in dobaviteljev, pošiljajo preko interneta dnevno. To je konkurenčna prednost RH Jereb.

Zaposleni v RH Jereb so zaradi neposredne komunikacije z naročnik ter drugih okoliščin, kot so nenehno izpostavljanje rokom, ki so povezani z davčno upravo, tudi izpostavljeni stresni situaciji. Proti njej se v podjetju borijo predvsem s pozitivnim mišljenjem in samozavestnem obnašanju. V neformalnih razgovorih se poskuša razrešiti čim več morebitnih situacij in predvideti reakcije, ki bi lahko nastale. Od odziva zaposlenih je v veliki meri odvisen končni izid v nastali stresni situaciji.

Razvijanje kulture v RH Jereb označuje tudi odnos do storitve, ki jo zaposleni opravljajo.

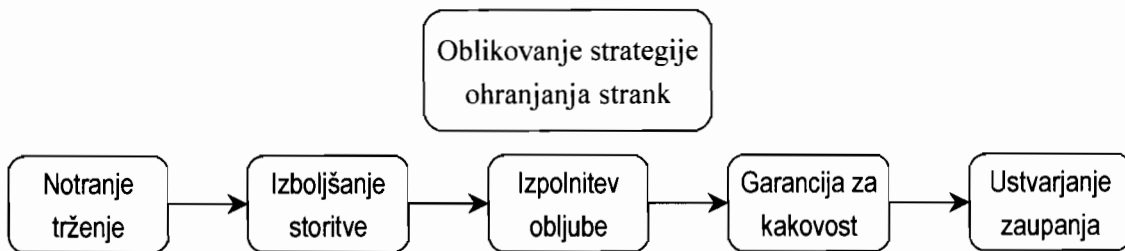
Kodeks računovodij je osnova za vzpostavitev odnosa do računovodske storitve. Vsak zaposleni mora biti seznanjen s tem kodeksom in ga poskušati upoštevati. Kvaliteta je pomembna norma v podjetju.

Sestavine notranjega trženja vplivajo na zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo notranjih porabnikov. V RH Jereb se trudijo, da do nezadovoljstva ne bi prihajalo, saj ima le-to za posledico fluktuacijo. Direktorica že ob izbiri kandidata vsakemu pove, da je njena želja zaposlovati dolgoročno. Pogosto menjavanje osebja v podjetju je za vodstvo nesprejemljivo. Zavedajo se, da vsak, ki je zaposlen v RH Jereb, razpolaga z določenim številom informacij, kar je zelo občutljivo. Zaupnost podatkov je osnovno vodilo za uspešno izvajanje računovodskih storitev. Tudi naročniki pripisujejo temu zelo veliko vrednost.

Konkurenčna prednost podjetja je, da se zaposleni v RH Jereb ne menjavajo.

Za notranje trženje je izjemno pomembno ocenjevanje učinkovitosti in doseženih rezultatov zaposlenih (Potočnik 2000, 210).

Slika 7.2 Dejavniki ohranjanja porabnikov storitev



Vir: Potočnik 2000, 211.

Direktorica ocenjuje zaposlene po njihovem prispevku k zadovoljstvu porabnikov. Ocenjeni so z odlično oceno, saj se resnično trudijo zadovoljiti naročnike. Odzivajo se hitro, posredovani podatki so tekoči in ažurni. To potrjujejo tudi zadovoljne stranke, katerih število se zaradi danih priporočil povečuje.

Usmerjenost k porabnikom računovodskih storitev je jedro notranjega trženja v RH Jereb. Z njim notranji udeleženci spoznavajo potrebe zunanjih udeležencev in s tem povečujejo dodano vrednost.

7.7 Interno komuniciranje

Notranja komunikacija je zelo pomembna predvsem takrat, ko se uvaja novo storitev. Z njo vodstvo ugotavlja klimo v podjetju.

Direktorica spodbuja dvosmerno komunikacijo pri vseh formalnih in neformalnih aktivnostih. RH Jereb je majhen kolektiv zato poteka neformalna komunikacija nenehno, kot sem že navedla, vsak dan ob kavi.

Načini komuniciranja v podjetju:

- vsak dan ob kavi,
- organizacija sindikalnih izletov tri krat letno,
- družabno srečanje ob koncu leta in ob izdelavi zaključnega računa,
- oglasna deska v podjetju.

7.8 Glavni motivacijski dejavniki

Motivacija zaposlenih v RH Jereb vsebuje elemente vzpodbujanja, usmerjanja in ohranjanja vedenja, da bi le-ti optimalno delali. Zaradi dobre komunikacije med zaposlenimi in direktorico, le-ta nima večjih težav z ugotavljanjem kaj motivira delavce. To je kolektiv, katerih starostna struktura je od 25-35 let, vse zaposlene so ženske in imajo otroke. Zato postavljajo kot motivator na prvo mesto urejen delovni čas. Direktorica delavke nagraduje za dobro delo z koriščenjem prostih ur v petkih, ob

šolskih počitnicah in pred prazniki. To je za njih odlična stimulacija za dobro in intenzivno delo. Torej njihov delavnik ni 40 ur tedensko ampak je dejansko krajši. Ostali motivatorji so navedeni v spodnji tabeli od najvišjega motivatorja, ki je ocenjen z prvim mestom in najmanjšega motivatorja, ki je ocenjen z 10. mestom.

Tabela 7.3 Motivatorji

Motivator 1	Urejen delovni čas, delo preko delovnega časa samo v času izdelave zaključnih računov
Motivator 2	Varnost delovnega mesta
Motivator 3	Plača
Motivator 4	Priznanje za opravljeno delo
Motivator 5	Raznoliko delo
Motivator 6	Dobri pogoji dela
Motivator 7	Pomoč pri osebnih težavah
Motivator 8	Napredovanje in rast v podjetju
Motivator 9	Red in disciplina
Motivator 10	Občutek, da delo obvladajo

Higienik je tisti motivacijski dejavnik, ki je lahko vzrok za nezadovoljstvo. V RH Jereb med te spada tudi osebni dohodek, zato se direktorica zaveda, da ga je potrebno držati na ustrezni ravni. Plača je sestavljena iz osnovne plače, ki jo povečuje osebna uspešnost. Kriteriji za osebno uspešnost so:

- odnos do sodelavcev in strank,
- odnos do dela,
- kakovost in količina opravljenega dela,
- timsko delo,
- trženjsko obnašanje.

O osebnih ocenah se direktorica pogovori z zaposlenimi, tako da imajo povratne informacije v zvezi z tem. Pomanjkanje povratnih informacij je velik demotivator dela v računovodskem servisu.

RH Jereb skrbi, da so zaposleni motivirani za dobro opravljeno delo. Ta je pogoj za kvalitetno storitev oz. za izgradnjo blagovne znamke računovodskega servisa.

Blagovna znamka je v očeh javnosti garancija, je obljuba. Pri storitvah računovodskega servisa je blagovna znamka pomembna, saj je za opravljene storitve težko dati garancijo, ker kakovosti ni mogoče presojati z objektivnimi merili. Storitev je obljuba, z gradnjo blagovne znamke pa gradimo to obljubo. Direktorica se zaveda, da lažje, hitreje in ceneje trži svojo storitev, če ima RH Jereb ustvarjeno blagovno znamko. Samo motiviran delavec bo izpolnil obljubljeni.

8 ANALIZA STANJA

Podjetje RH Jereb želi svojo dolgoročno konkurenčno prednost graditi na osnovi notranjega trženja. Za to podjetje potrebuje močno razvito organizacijsko kulturo in izobražene zaposlene.

Če analiziramo obstoječe stanje v podjetju, lahko rečemo, da danes ni problemov s kulturo. Ob zaposlovanju večjega števila ljudi, se ta problem lahko pojavi. Na to mora biti organizacija pripravljena, tako, da direktorica že zdaj vse zaposlene nenehno opozarja na kulturo organizacije in pomembnost le-te. Zaposlenim mora to priti v podzavest, zato, da bodo to prenašali na bodoči kader.

Za graditev boljšega ugleda podjetja, bi bilo potrebno izobraziti vsaj eno zaposleno za preizkušeno računovodjo. To je enoletno šolanje, ki ga organizira Gospodarska zbornica Slovenije. Zaenkrat se še nobena zaposlena v RH Jereb ni vključila v to izobraževanje.

Problem nezadostnega interesa izobraževanja skušajo v podjetju reševati z nagrajevanjem rezultatov, ki so posledica uporabe novega znanja, ne pa znanje samo. Zaposlenim bi plačali šolnino za pridobitev te licence, vendar pa napredujejo zaradi osebne uspešnosti. Prevzem osebne odgovornosti za znanje zaposleni pokažejo tudi s tem, da bi v študij morali vložiti svoj prosti čas.

8.1 Primerjava notranjega trženja med podjetjema Borgus in RH Jereb

Družinsko podjetje Borgus je bilo ustanovljeno zaradi samozaposlitve lastnice, ker je ostala brez službe. Imela je srednješolsko izobrazbo in izkušnje izključno samo iz računovodskega področja. V začetku je vse delo opravljala sama. S povečevanjem števila strank se je večalo tudi število zaposlenih. Miselnost vodstva je bila, da je potrebno delati kvalitetno po nizkih cenah in da je samo to dolgoročno sprejemljivo. Nobene pozornosti se ni posvečalo notranjim elementom v organizaciji. Nekako je bilo vse osredotočeno h kupcu in dobičku.

Dobiček se je ustvarjal na osnovi velikega števila strank, zaradi nizke cene storitev, zaradi nizkih plač in zato, ker se ni vlagalo v tehnologijo in znanje. Notranje trženje je bilo za podjetje neznanka. Vse to samo zato, ker je bilo mnenje enega od lastnikov, da je dobiček in denar, ki mu ostane, edini smisel poslovanja podjetja Borgus. Vendar se soustanoviteljica, ki je tudi operativno delala v samem podjetju, ni strinjala z njim.

Najprej se je odločila za dodatno izobraževanje zaradi dveh vzrokov in sicer:

- da ima sedmo stopnjo izobrazbe, če pride do zakonske ureditve tega področja,
- da pridobi dodatna manjkajoča znanja za vodenje podjetja.

Na osnovi svojih izkušenj v podjetju Borgus je ugotovila, da je imelo osredotočenje samo na kupce in kvaliteto storitev naslednje posledice:

- nezadovoljne zaposlene, ki so svojo slabo voljo prenašali ob vsaki priliki, še posebej, ko vodstvo ni bilo prisotno, na kupce in prišlo je do prenašanja besed, opravljanja in drugih negativnih dejavnikov za organizacijsko klimo in samo organizacijo. Zaposleni so bili nezadovoljni, ker se jim je enostavno posvečalo premalo pozornosti, komunikacije med zaposlenimi in vodstvom skoraj ni bilo. V njihovo izobraževanje se ni vlagalo, ker je bil to za vodstvo nepotreben strošek. To je imelo za posledico veliko fluktuacijo in navadno so delavci odhajali v začetku leta, ko se je začela pripravljati dokumentacija za izdelavo letnih zaključnih računov in so se takrat pojavile napake zaradi knjiženja. Nastal je konflikt med direktorico in zaposlenimi, ki se ga ni dalo rešiti zato, ker nihče ni bil nanj pripravljen in zaradi predhodnega pomanjkanja medsebojne komunikacije.
- Nezadovoljne kupce naših storitev, ker so ob kontaktu z zaposlenimi čutili negativno klimo, neradi so prihajali v servis, saj je bila tudi direktorica nenehno slabe volje. Začele so jih tudi motiti stvari, katerim na začetku niso polagali velike vrednosti npr. pomanjkanje poslovanja preko interneta, ažurnost knjiženja z enomesečno zamudo itd.
- Nezadovoljno vodstvo, saj je imelo občutek, da so zaposleni samo nujen strošek, ki ne ustvari nobene dodane vrednosti. Stalne stranke so začele odhajati zaradi drobnih konfliktov, to je še povečevalo negativen trend v organizaciji, kot tudi nenehno iskanje novih zaposlenih zaradi fluktuacije.

Podjetje ni več raslo. Potrebne so bile spremembe. Kot sem že navedla, sta se lastnika zaradi različnih pogledov na ta problem razšla. Podjetje je nehalo poslovati.

Nastalo je novo podjetje RH Jereb, ki ima direktorico, ki je bivša solastnica podjetja Borgus.

Mislím, da je za RH Jereb ključna direktorica s svojim načinom razmišljanja. V prvi vrsti se je zaradi samozavesti, ki jo je pridobivala skozi izobraževanje zgodil preobrat v njeni miselnosti. Njena negotovost je vedno bolj izginjala in s tem zaposleni niso bili več sovražniki (ker se jih ni bala), ampak so postali zavezniki v skupni bitki. S spoznavanjem teorije o notranjem trženju so se ji potrdila njena načela, da je vlaganje v znanje in izobraževanje nujno. Z znanjem raste človekova samozavest in samo kot tak lahko dobro opravi storitev in rešuje morebitne konfliktne situacije. Brez komunikacije med vsemi udeleženci ob izvajanju storitve ne gre. Samo z dobro komunikacijo se informacije prenašajo s kupca na zaposlenega in z zaposlenega na vodstvo. Tako takoj lahko zaznaš spremembe, ki nastanejo v notranjem ali zunanjem okolju in nanje tudi

reagiraš. Pripadnost organizaciji in spoštovanje organizacijske kulture sta nujna za doseganje dobrih rezultatov. Direktorica vedno poudarja, da samo skupaj lahko kaj dosežemo. »Vsi za enega, eden za vse!«, to je stavek, ki v RH Jereb visi na oglasni deski. Finančna vlaganja v tehnološki razvoj niso strošek. To vodstvo vidi kot pridobljeno vrednost, saj ima podjetje samo z dobro razvitim informacijskim sistemom možnost uspešno zadovoljevati svoje kupce in ustvarjati kvalitetno storitev.

Delovni tim v RH Jereb je zaradi spremenjene miselnosti in dobrega funkcioniranja notranjega trženja v preteklih dvanajstih mesecih podvojil prihodke od poslovanja in število zaposlenih v organizaciji.

8.2 Opazovanje dejavnikov uspešnosti notranjega trženja v obeh obravnavanih organizacijah

Da bi lahko primerjala stanje notranjega trženja v obeh obravnavanih organizacijah, sem opazovala naslednje dejavnike uspešnosti:

- prihodek na zaposlenega,
- fluktuacija,
- število naročnikov storitev – strank.

Tabela 8.1 Primerjava dejavnikov uspešnosti notranjega trženja v podjetjih RH Jereb in Borgus

dejavniki uspešnosti :	leto	RH Jereb		Borgus	
		2004	2005	2004	2005
prihodek iz poslovanja na zaposlenega (v 000 Sit)		6.991	7.543	5.134	2.173
fluktuacija (število danih odpovedi v letu)		0	0	2	3
nove stranke (prišle v letu)		9	20	0	0

Tabela 8.1 prikazuje vrednost teh dejavnikov pri podjetjih – Borgus, ki ni izvajalo principov notranjega trženja in RH Jereb, v katerem delovanje temelji na notranjem trženju. Fluktuacija je prikazana kot število danih odpovedi v obdobju enega leta.

Prihodek na zaposlenega se je začel v zadnjih dveh letih poslovanja zniževati, fluktuacija zaposlenih je bila velika, število naročnikov storitev se je zmanjševalo. Vzrok slabemu stanju v podjetju so bili nezadovoljni zaposleni, ki so bili premalo

motivirani, da bi lahko uspešno opravljali svoje delo. Ker podjetje Borgus ni imelo zastavljene jasne vizije in ciljev, zaposleni niso mogli delovati skladno z njimi. Organizacija je posvečala vso pozornost samo odjemalcem svojih storitev.

Za razliko od podjetja Borgus so v RH Jereb zaposleni ključnega pomena za delovanje organizacije. Direktorica se zaveda, da je samo motiviran delavec uspešen pri opravljanju svojega dela. Zaradi notranjega trženja, ki se izvaja v organizaciji, se število strank povečuje, prihodek na zaposlenega raste. Zaposleni so zadovoljni z odnosom, ki ga ima vodstvo organizacije do njih. Vse sestavine notranjega marketinga jih zadovoljujejo, zato ostajajo lojalni do organizacije in ne želijo menjati zaposlitve. V organizaciji prevladuje pozitiven trend vseh sestavin poslovanja.

9 SKLEP

Za podjetja, ki se nahajajo v takih dejavnostih, kjer se s ceno ne da več konkurirati, je perspektivno, da se usmerijo na kakovost storitve. Dobro storitev opravi lahko samo zadovoljen, strokoven in motiviran izvajalec storitve.

RH Jereb je podjetje, ki je kmalu ugotovilo, da samo z tradicionalnim načinom trženja, ne bo moglo tržiti svojih storitev. Ob temeljitem premisleku vodstva in nenehni komunikaciji z zaposlenimi so opredelili strategijo načina prodaje računovodskih storitev v prihodnje. Načrt trženja je bil rezultat medsebojnega sodelovanja vseh zaposlenih.

Kakovost storitve je v veliki meri odvisna od izvajalca in njegovega sodelovanja z naročnikom storitve. Iz medsebojne komunikacije mora izvajalec storitve razbrati želje kupca. Na to pa v veliki meri vpliva organizacijska kultura.

RH Jereb je oblikovala svojo kulturo s pozitivnim pristopom, ki poudarja ažurnost, kvaliteto in zaupanje. Razvijajo partnerski odnos z naročniki svojih storitev. Prav za to je v organizaciji pomemben razvoj človeških virov. Zaposlene jemljejo kot naložbo za prihodnost.

Cilji notranjega marketinga v RH Jereb so usmerjeni na prizadevanje in ohranjanje medsebojnega razumevanja z zaupanjem med ljudmi z namenom, da bo podjetje čim bolj uspešno v boju s konkurenco.

Vsako podjetje deluje v notranjem in zunanjem okolju in ima več različnih javnosti. Notranja javnost so zaposleni. Od njih vodstvo opazovane organizacije poskuša pridobiti povratne informacije iz zunanjega okolja. V RH Jereb so zaposleni v neposrednem stiku z direktorico podjetja, tako da ta lahko odkriva interese zaposlenih in jih identificira. Zadovoljstvo zaposlenih se v podjetju enači z zadovoljstvom kupcev. Odnos do zaposlenih v organizaciji gradi interni marketing, odnos do strank pa eksterni marketing. Zunanji marketing obljublja tudi skozi svojo blagovno znamko, kakovostno storitev, ki jo mora izvajalec storitve izpolniti.

Za kakovost storitev in uspešnost trženja računovodskih storitev je danes pomembno usklajeno delovanje obeh.

Pri študiji primera so oblikovali spoznanje, da temelji interni marketing v RH Jereb na viziji in poslanstvu, ter na strateških ciljih podjetja. Za RH Jereb je notranje trženje skupek vrednot podjetja, ki skrbi za celovito rast zaposlenih, njihovo motivacijo, uresničevanja ciljev in dobre komunikacije. V organizaciji ima velik pomen izobraževanje zaposlenih.

Ker blagovna znamka vpliva na poznavanje kupcev in na njihov odnos do računovodske storitve, pa tudi do podjetja, lahko pomembno vpliva tudi na nakupne

odločitve, zato je oblikovanje blagovne znamke s pomočjo zaposlenih izjemno pomembna trženjska aktivnost podjetja RH Jereb. V prihodnosti mora podjetje konkretizirati ime blagovne znamke in ga tudi pravno zaščititi pri pristojnem organu za zaščito patentov.

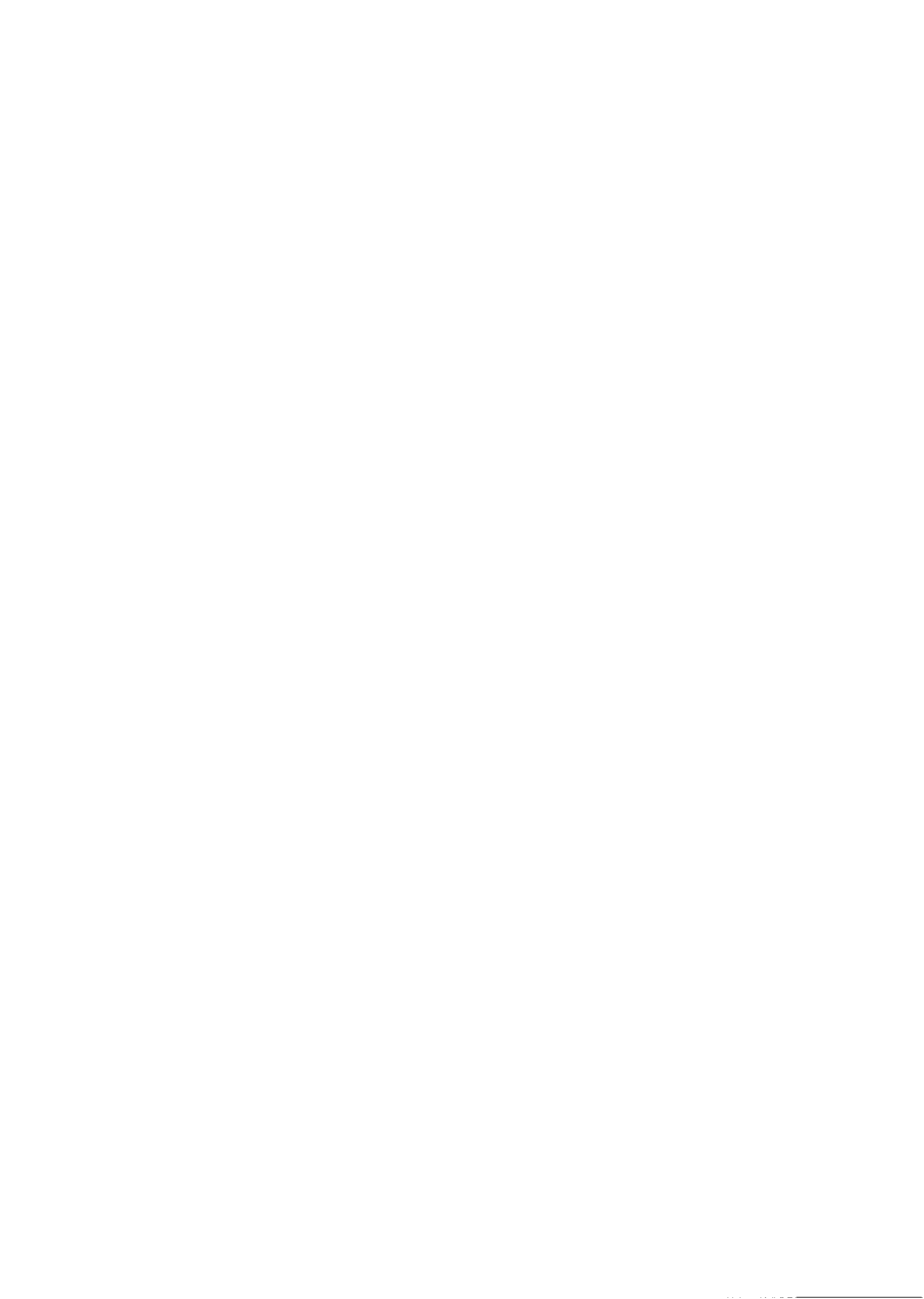
Direktorica meni, da je srce blagovne znamke celovitost podjetja in zaposlenih v njem. Vrednost blagovne znamke narašča ali se zmanjšuje z vsakim dokazom celovitosti podjetja RH Jereb. Ravnotežje je krhko, vsak spodrseljaj lahko podjetje veliko stane. Zaposleni in vodstvo se nenehno trudijo, da ne bi razočarali strank. Zavedajo se, da z eno samo slabo izkušnjo pri kupcu dolgo grajena blagovna znamka izgubi vso vrednost.

Storitev je lahko hitrejša, cenejša in boljša, pa je vseeno neustrezna, če nam z njo ne uspe prepričati ljudi, da bomo izpolnili svojo obljubo. Jedro blagovne znamke RH Jereb je integriteta ljudi, ki stojijo za njo in investiranje v poštenost, ki jo vztrajno in skrbno vsi zaposleni negujejo.

LITERATURA IN VIRI

Literatura

- Beckwith, Harry. 2003. Prodaja nevidnega. Ljubljana: Lisac&Lisac.
- Berry, Leonard. L. in Parasuraman A. 1991. Marketing Services. New York: The Free Press.
- Bračič, Mojca. 2004. Organizacijske značilnosti kvalitetnega računovodskega servisa. Diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta. Dostopno na internetu: <http://edi.uni-mb.si/ediplome/> [12.11.2005].
- Cahill, Deniss J. 1990. Internal marketing. Your company's next stage of growth. Binghampton: The Haworth Press.
- Chaston, Ian in Mangles Terry. 2002. Small Business Marketing Managment. Palgrave: The Palgrave Press.
- Covey, Stephen R. 2000. Načela uspešnega vodenja. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Černič, Jurij. 2003. Odnosi z javnostmi-ena najpomembnejših poslovnih naložb (1. del). Ljubljana: Obrtnik 05.
- Čibej, Jože.A. et. al. 1992. Slovensko podjetje jutri. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Devetak, Gabrijel. 1997. Marketinška zasnova podjetja. Kranj: Moderna organizacija.
- Devetak, Gabrijel. 2000. Trženje storitev. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Devetak, Gabrijel.1999. Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja. Koper: Visoka šola za management .
- Devetak, Gabrijel. 2000. Evropski marketing storitev. Kranja: Moderna organizacija.
- Ferjan, Marko. 1998. Poslovno komuniciranje. Kranj: Moderna organizacija.
- Frost, Peter. 1985. Organizational Culture. Newbury Park: Sage Publications.
- Genus, Audley. 1998. Management of Change. London: International Thomson Business Press.
- Gronroos, Christian. 2000. Service Management and Marketing. Chichester: John Wiley&Sons.Ltd.
- Grubiša, Nikola. 2001. Poti do uspeha. Ljubljana: Založba Marbona.
- Hočevar ,M., S. Igljčar in M. Zaman.2000. Osnove računovodstva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Horovitz, Jacques. in Michele Jurgens Panak. 1997. Za popolno kupčevo zadovoljstvo.Nauki iz petdesetih podjetij z vrhunsko kakovostjo storitev. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Horvat, Robert. 2003. Računovodski servisi v Sloveniji. Ljubljana: Iks 10/03.
- Hribar, Zlata. 2005. Poročilo o 8. letni konferenci računovodij. Ljubljana: Iks 8/05.
- Jančič, Zlatko. 1999. Celostni marketing. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Jančič, Zlatko. 1990. Marketing strategija menjave. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kotler, Philip. 2004. Lateralno trženje, nove poti do izvernih zamisli. Ljubljana: Gospodarski vestnik.



- Kotler, Philip. 2004. Management trženja. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kotler, Philip. 1998. Management, trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lovelock, Cristoper in Wright Lauren. 1999. Principles of Service Marketing and Managment. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Makovec, Brenčič Maja in Hrastelj Tone. 2003. Mednarodno trženje. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Makovec, Brenčič Maja. 2006. Živeti spremembe v trženju. Ljubljana: Finance št.95/06.
- Mercer, David. 1999. Trženje za managerje, Ljubljana: Gospodarski vestnik .
- Mladič, Mirjana. 2006. Kako so lahko vsi zaposleni v malem podjetju tržniki. Ljubljana: Obrtnik 3.
- Možina, Stane, Tavčar Mitja in Kneževič Ana Nuša. 1998. Poslovno komuniciranje. Maribor: Založba obzorja.
- Pervaiz, Ahmed K. in Rafiq Mohammed. 2002. Internal Marketing. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Philip, B. Crosby. 1991. Govorimo o kakovosti. Ljubljana: Gospodarski vestnik .
- Philip, B. Crosby. 1990. Kakovost je zastoj. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Potočnik, Vekoslav. 2002. Nabavno poslovanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav. 2002. Temelji trženja s primeri iz prakse. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Potočnik, Vekoslav. 2000. Trženje storitev. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika. 1994. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Snoj, Boris in Gabrijan Vladimir. 2004. Osnove marketinga. Maribor: Ekonomsko posl. Fakulteta.
- Snoj, Boris. 1998. Management storitev. Koper: Visoka šola za management.
- Snoj, Boris. 2003. Marketing storitev. Koper: Fakulteta za management.
- Starčič, Sašo. 1994. Čas za produktivnost. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Tavčar, I. Mitja. 1999. Razsežnosti strateškega managementa.. Koper: Visoka šola za management.
- Toporišič, Jože. 2001. Slovenski pravopis. Ljubljana: Slovenska akademija znanosti in umetnosti.
- Turk, Ivan. 1992. Angleško-slovenski slovar izrazov v mednarodnih računovodskih standardih. Revizor 3.
- Turk, Ivan. 2003. Ugled in odličnost računovodje. Ljubljana: Iks 12/03.
- Turk, Ivan in Melavec Dane. 1994. Uvod v računovodstvo. Kranj: Moderna organizacija.
- Vehar, Nataša. 1998. Kakovost računovodskih servisov pri nas. Ljubljana: Iks 12.
- Zeithaml, Valerie. A. in Bitner Mary Jo. 2003. Services Marketing – Integrating Customer Focus Across the Firm. New York: The McGraw – Hill/Irwin.

Viri:

Bilanca uspeha družbe od 01.01.do 31.12.2005

Bilanca stanja družbe na dan 31.12.2005

Interno organizacijsko komuniciranje

(URL:http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno_okolje/)29.08.2003.

Kodeks poklicne etike računovodje. 1998. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.

Rejc,Alojz. Računovodstvo-računovodske tarife URL:<http://www.gzs.si/> [01.06.2006]

Zakon o gospodarskih družbah. Uradni list RS 30/1993, 59/2001

Drugi viri

