

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ZAPOSLENI KOT VIR KONKURENČNE
PREDNOSTI V TRGOVINI NA DROBNO:
PRIMER ALPINA, D.D.**

Ljubljana, november 2002

NEŽA KOPAČ

IZJAVA

Študentka Neža Kopač izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Irene Vida in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 25.11.2002

Podpis: _____

Kazalo

UVOD	3
1. KONKURENČNE PREDNOSTI V TRGOVINI NA DROBNO	4
1.1. Osnove za oblikovanje trajnih konkurenčnih prednosti.....	5
1.1.1. Lokacija trgovine	6
1.1.2. Odnosi z dobavitelji	10
1.1.3. Nizki stroški poslovanja.....	12
1.1.4. Zvesti kupci.....	13
1.1.5. Sposobni in zvesti zaposleni	15
1.2. Organizacijska struktura	17
2. NOTRANJE TRŽENJE	19
2.1. Storitve	19
2.2. Kakovost storitve	20
2.3. Pojem notranjega trženja.....	23
2.4. Notranje trženje in kultura podjetja	24
2.5. Notranje trženje in kakovost storitve	24
2.6. Notranji trg in notranji porabniki	24
2.7. Modeli notranjega trženja	25
2.7.1. Model za ocenjevanje ravni notranjega trženja v storitveni organizaciji.....	27
3. TRŽNA RAZISKAVA MED ZAPOSLENIMI VALPININI MALOPRODAJNI MREŽI	28
3.1. Predstavitev Alpinine maloprodajne mreže	29
3.2. Namen raziskave	30
3.3. Metodologija	30
3.4. Izhodiščne hipoteze.....	31
3.5. Oblikovanje vprašalnika	32
3.6. Določitev vzorca in zbiranje podatkov	32
3.7. Uporabljene statistične metode	33
4. REZULTATI RAZISKAVE	34
4.1. Opis vzorca	34
4.2. Analiza dimenzij modela za ocenjevanje ravni notranjega trženja.....	36
4.2.1. Zaupanje.....	37
4.2.2. Informacija	38
4.2.3. Vizija.....	39
4.2.4. Razvoj	40
4.2.5. Nagrada	41
4.2.6. Pooblastila in odgovornost.....	42
4.3. Analiza povezav med spremenljivkami	43
SKLEP	47
LITERATURA	49
VIRI	51
PRILOGE	

UVOD

Zanimanje za zadovoljevanje potreb in želja porabnikov se je v zadnjem desetletju tudi pri nas zelo spremenilo. Storitvena podjetja so oblikovala strategije, ki v središče postavljajo zadovoljstvo porabnikov. V slovenskih podjetjih se uveljavlja tudi pojem notranjega trženja. Notranje trženje predpostavlja, da je za uspeh storitvenega podjetja zelo pomembno tudi zadovoljevanje želja in potreb notranjih porabnikov, torej zaposlenih. Notranji porabnik sprejema storitev, ki mu jo nudijo njegovi sodelavci. Od izkušenj in zadovoljstva z notranjo storitvijo je nadalje odvisno, kako bo zaposleni ravnal v stiku z zunanjim porabnikom. Le zadovoljen notranji porabnik lahko nudi kakovostno storitev, ki v končni fazi pripomore k zadovoljstvu zunanjega porabnika in nenazadnje tudi k uspehu podjetja (Gremier, Bitner, 1994, str. 34).

Notranje trženje je bilo prvotno predpostavljeno kot pristop vodenja, ki motivira vse zaposlene v podjetju, da sprejmejo svojo vlogo v podjetju in da sprejmejo na storitve usmerjeno miselnost podjetja, ki naj bi najboljše zadovoljila potrebe in želje zunanjih porabnikov. Pomembno je, da na notranje trženje gledamo kot na filozofijo menedžmenta, ki motivira in podpira zaposlene in ne kot na kratkoročni program za povečano zanimanje za porabnika (Varey, 1995, str. 40).

V slovenski literaturi je bilo o notranjem trženju do sedaj napisanega bolj malo. Menim, da si tema zasluži večjo pozornost, zato sem se odločila, da jo predstavim v svojem diplomskem delu. Notranje trženje ima velik pomen predvsem v storitvenih podjetjih, zato sem izbrala primer maloprodajne mreže podjetja Alpina, d.d. V svojem diplomskem delu želim pokazati, da kakovostna notranja storitev in zadovoljstvo zaposlenih omogoča kakovostno zunanjo storitev in s tem zadovoljne zunanje porabnike. Zaposleni, tako tisti, ki nudijo notranjo storitev, kot tisti, ki sprejemajo notranjo storitev in posredujejo storitev zunanjim porabnikom, so lahko izvor konkurenčne prednosti v storitvenem podjetju. Zanimalo me je, ali je notranje trženje prisotno v Alpinini maloprodajni mreži in kako zaposleni vrednotijo dimenzije notranjega trženja. Nadalje me je zanimalo, ali obstajajo razlike v vrednotenju dimenzij notranjega trženja med zaposlenimi, ki notranje storitve nudijo, in med zaposlenimi, ki te notranje storitve sprejemajo, in skušala sem poiskati vzroke za morebitne razlike.

Diplomsko delo sem razdelila na štiri poglavja, obsega pa teoretični in praktični del. V teoretičnem delu sem naprej predstavila, katere so osnove za pridobitev konkurenčne prednosti v trgovini na drobno. Trгоvec se lahko odloči, da bo izbral eno osnovo ali kombinacijo več osnov in na njih gradil svojo konkurenčno prednost. V svojem diplomskem delu sem izbrala zaposlene kot osnovo za konkurenčno prednost. Tako sem teoretični del zaključila s predstavitvijo pojma notranjega trženja in vlogo zaposlenih v notranjem trženju. V tem poglavju želim predstaviti, da je za uspeh

storitvenega podjetja potrebna tudi dobra notranja storitev zaposlenih in da bi si podjetja morala prizadevati za uvajanje notranjega trženja v povezavi z zunanjim trženjem.

Praktični del diplomskega dela je zajet v tretjem in četrtem poglavju. Najprej sem predstavila Alpinino maloprodajno mrežo in namen raziskave, nato pa sem postavila izhodiščne hipoteze in predstavila vprašalnik in potek zbiranja podatkov. Četrto poglavje je namenjeno analizi raziskave o prisotnosti notranjega trženja med zaposlenimi v Alpinini maloprodajni mreži. Predstavila sem rezultate po posameznih dimenzijah notranjega trženja ter analizirala postavljene izhodiščne hipoteze. Na koncu sem v sklepu povzela glavne ugotovitve diplomskega dela.

1. KONKURENČNE PREDNOSTI V TRGOVINI NA DROBNO

Trgovci na drobno se tako kot podjetja v drugih panogah soočajo s čedalje intenzivnejšo konkurenco, medtem ko se je rast trga upočasnila. Za preživetje podjetja je vse pomembnejše, da zgradi in vzdrži svojo konkurenčno prednost. Podjetja brez oprijemljive konkurenčne prednosti bodo težko preživela na dolgi rok. Spremembe na trgu v zadnjih letih omogočajo trgovcem več potencialnih načinov za doseganje konkurenčne prednosti. Nekateri kupci si želijo nizke cene, drugi zanesljivost ali dodatne storitve. Redko pride do situacije, da bi en sam trgovec lahko zadovoljil vse te potrebe, zato so na voljo različni pristopi za zadovoljitev različnih želja kupcev (Dunne, 1996, str. 15).

Konkurenco v trgovini na drobno ločimo na inter tip, intra tip, vertikalno in sistemsko konkurenco (Lewison, 1991, str.38). Inter tip je konkurenca med dvema trgovcema z različnima oblikama prodajalne, ki prodajata podobno blago. Intra tip vključuje konkurenco med trgovci z enakimi oblikami prodajaln. Vertikalna konkurenca je konkurenca med člani na tržni poti (med proizvajalcem in trgovcem na debelo, med trgovcem na debelo in trgovcem na drobno). Sistemska konkurenca je konkurenca med dvema ali več vertikalnimi sistemi.

V tem poglavju želim podrobneje predstaviti osnove za oblikovanje trajnih konkurenčnih prednosti v trgovini na drobno. Vsak trgovec na drobno ima na voljo pet osnov, ki jih mora upoštevati pri svojih odločitvah. Na eno izmed osnov se lahko še izraziteje usmeri in jo razvije ter si ustvari trajnejšo konkurenčno prednost.

1.1. Osnove za oblikovanje trajnih konkurenčnih prednosti

Konkurenčna prednost mora biti nekaj novega, različnega, po čemer se podjetje razlikuje od svojih konkurentov (Brown, 1994, str. 51). Trajno konkurenčno prednost lahko imetnik ohranja skozi daljše časovno obdobje in je tako ključnega pomena za dolgoročno finančno uspešnost podjetja. Predstavlja vstopno oviro za konkurente, saj je potrebno vložiti veliko truda, da bi pridobili zvestega kupca, ki ceni to konkurenčno prednost (Levy, Weitz, 2001, str. 175).

S problematiko ustvarjanja in ohranjanja konkurenčnih prednosti se je ukvarjal Michael Porter, ki navaja tri strategije za doseganje konkurenčne prednosti (Sfiligoj, 1999, str. 112-113).

- **Strategija nizkih stroškov:** s skrbnim nadzorom stroškov si podjetje prizadeva, da bi imelo nižje stroške od konkurentov. Nižji stroški omogočajo ponudbo enakovrednih izdelkov po nižjih cenah in pridobivanje tržnega deleža na račun izrivanja konkurentov. Za uspeh strategije nizkih stroškov je potrebna investicija v moderno opremo, agresivno oblikovanje cen in začetne izgube, da si podjetje zgradi tržni delež. Vodenje v stroških lahko podjetje doseže tako, da svojo ponudbo osredotoči na kupce z nižjim dohodkom, da standardizira storitve, da zmanjša število zaposlenih, s prednostnim dostopom do surovin, z ekonomijo obsega (Sfiligoj, 1999, str. 112).
- **Strategija diferenciacije:** podjetje poskuša ustvariti izdelek, storitev, distribucijo ali promocijo, ki bo v očeh kupca edinstvena. Kupci so zaradi dodatnih koristi za edinstvenost pripravljeni plačati nekaj višjo ceno. Strategija ne zanemara stroškov, vendar je prva dolžnost, da ustvari zveste kupce. Podjetja se lahko odločijo za diferenciacijo na podlagi podobe blagovne znamke, tehnologije, storitev, maloprodajne mreže ali drugih dimenzij (Sfiligoj, 1999, str. 113).
- **Strategija osredotočenja:** je uporaba strategije nizkih stroškov in strategije diferenciacije za določen segment kupcev. Zamisel je čim bolje zadovoljevati potrebe določenega, ozkega tržnega segmenta porabnikov. Osredotočenje naj bi omogočilo uspešnejše in učinkovitejše zadovoljevanje specifičnih potreb ožjega segmenta kupcev kot to lahko storijo podjetja, ki skušajo zadovoljiti širši krog kupcev. Za uspešnost strategije je ključnega pomena pravilno izbran ciljni segment porabnikov (Sfiligoj, 1999, str. 113).

Ena izmed glavnih nalog podjetja je, da razvije kreativne strategije, s katerimi si ustvari konkurenčno prednost pred tekmeci in jo skuša ohraniti. Kot predlagata avtorja Levy in Weitz (2001, str. 176) imajo trgovci na drobno na voljo pet priložnosti, ki jih lahko izkoristijo za razvoj trajnejše konkurenčne prednosti, in sicer: lokacija trgovine, odnosi z dobavitelji, nizki stroški poslovanja, zvestoba kupcev ter sposobni in zvesti zaposleni.

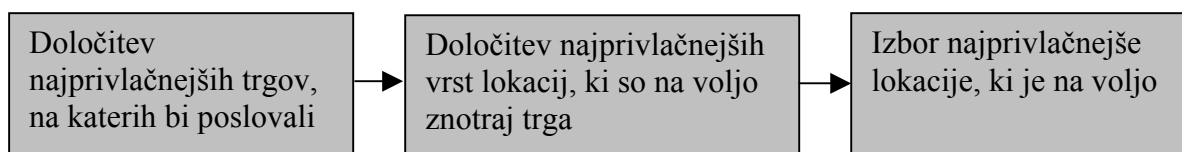
1.1.1. Lokacija trgovine

Izbira primerne lokacije trgovine obsega določitev ciljnih skupin kupcev in ovrednotenje alternativnih poti, da bi dosegli te ciljne kupce. Če kupci ne pridejo v trgovino, so vsi ostali dejavniki, ki vplivajo na poslovni uspeh trgovine, drugotnega pomena. Enostavneje je dostopna trgovina, večji je obisk potencialnih kupcev, kar vodi do večje prodaje. Trgovci verjamejo, da je lokacija trgovine eno izmed osnovnih orodij za pridobitev in ohranitev konkurenčne prednosti.

Pred podrobnim in formalnim ovrednotenjem alternativnih lokacij je potrebno za vsako potencialno lokacijo odgovoriti na tri vprašanja (Lewison, 1991, str. 361):

- Razpoložljivost: Ali je lokacija na voljo za najem ali nakup?
- Primernost: Ali so lokacija in zgradbe primerne velikosti in ali je razporeditev prostorov primerna?
- Sprejemljivost: Ali je zahtevana najemnina (ali nakup prostorov) v okvirih trgovčevega proračuna?

Slika 1: Koraki izbire lokacije



Vir: Dunne, 1996, str. 231.

1.1.1.1. Določitev najprivlačnejših trgov, na katerih bi poslovali

Preden se trgovec odloči, kako bo najbolje dosegel svoj ciljni trg, ga mora najprej poznati. Najprivlačnejše trge določi s pomočjo tržne segmentacije, tako da heterogeno skupino potrošnikov razdeli v manjše, bolj homogene skupine, na podlagi demografskih, ekonomskih, psihografskih ali vedenjskih značilnosti. Tako dobi ciljni trg, torej skupine ljudi, katerih potrebe in želje želi trgovec zadovoljiti. Najprivlačnejši trgi niso nujno tudi največji, zato je potrebno pri oceni privlačnosti posameznih trgov upoštevati še številne druge faktorje ponudbe in povpraševanja. Glavni elementi tržnega potenciala povpraševanja so naštetih spodaj (Levy, Weitz, 2001, str. 260).

- *Demografske značilnosti in življenjski slog* - primernejša so območja, kjer prebivalstvo raste in kjer imajo gospodinjstva višje dohodke. Pri odločitvah o ciljnem trgu je med drugim potrebno upoštevati tudi velikost in strukturo gospodinjstev ter značilnosti njihovega življenjskega sloga.
- *Poslovna klima področja* - potrebno je proučiti zaposlitvene trende (višja zaposlenost običajno pomeni večjo kupno moč), pogoje zaposlovanja, vire dohodkov prebivalstva, vzroke za hitro rast določenih območij, rast podjetij in razloge za njihovo rast.

- *Konkurenca* - stopnja konkurence na območju vpliva na povpraševanje. Za določeno lokacijo je potrebno na osnovi konkurence in povpraševanja oceniti prodajo na tem trgovinskem področju.
- *Trgovčeva sposobnost vodenja večjega števila prodajaln* - opredeliti je potrebno trgovčeve sposobnosti zadovoljevanja potreb kupcev na regionalnem nivoju oz. na nacionalnem nivoju.

Glavni elementi tržnega ponudbenega potenciala so naslednji (Dunne, 1996, str. 238).

- *Površina prodajaln* - trgovcu so v pomoč podatki o površini (m²) povprečne prodajalne v občinah, ki jih proučuje. Tako lahko ugotovi, ali so trenutno v trendu trgovine z veliko ali majhno površino.
- *Površina na zaposlenega* - meri dva najpomembnejša faktorja ponudbe v trgovini, in sicer prodajni prostor in zaposlene. Visoko število za ta kazalec nam pove, da lahko zaposleni upravlja več prodajnega prostora, kar je lahko posledica ali visoke tehnologije ali samopostrežnega načina prodaje.
- *Rast števila prodajaln* - potrebno je pregledati stopnje rasti števila prodajaln v zadnjih petih letih. Če je stopnja rasti visoka, potem so v povprečju trgovine bolje locirane (bolje prilagojene trenutnim demografskim značilnostim nakupovalnega območja) in imajo sodobno urejeno notranjost.
- *Kakovost konkurence* - poleg kvantitete konkurence je potrebno proučiti še kakovost oz. prednosti konkurence.

Na izbor najprivlačnejših trgov, na katerih bo trgovec deloval, vplivajo različni faktorji, ki jih je pri vrednotenju lokacije potrebno upoštevati. Različno oddaljena mesta so različno pomembna za promet trgovine. Za uspeh trgovine je najpomembnejši primarni trg trgovine, iz katerega izhaja 60% do 65% kupcev. Sekundarni trg trgovine predstavlja okrog 20% prodaje in je drugotnega pomena. V terciarni trg trgovine se uvrščajo kupci, ki le občasno kupujejo v trgovini (Levy, Weitz, 2001, str. 267). Kot pripomoček za prepoznavanje najprivlačnejših trgov so se razvile tri metode (Dunne, 1996, str. 229).

- *Model gravitacije* - ljudje bodo nakupovali v večjih mestih tudi če je potovalna razdalja nekaj daljša, saj so prepričani, da je v večjih mestih večja raznolikost ponudbe blaga in so zato pripravljeni potovati dlje. Točka indiference je skrajna meja nakupovalnega območja, znotraj katerega so gospodinjstva nevtralna glede nakupovanja v tem nakupovalnem območju ali nakupovanja v alternativnem nakupovalnem območju v nasprotni geografski smeri.
- *Teorija zasičenosti* - trgovec lahko vidi, kako obstoječi konkurenti zadovoljujejo povpraševanje na določenem prodajnem območju in to primerja z drugimi potencialnimi prodajnimi območji. Teorija upošteva ravnovesje med količino obstoječih prodajaln (ponudba) in njihovo uporabo (povpraševanje). Zasičenost trgovin je stanje, ko je ravno prav prodajaln določene oblike, da se

učinkovito in zadovoljivo ustreže potrebam prebivalstva ter se pri tem ustvari spodoben dobiček za trgovca.

- *Indeks kupne moči* - meri nakupno sposobnost določenega trga in je izražen v odstotkih celotnega državnega potenciala. Je kombinacija sposobnosti ljudi, da kupijo blago (odstotek razpoložljivega dohodka v državi), dostopa do prodajaln, kjer potekajo transakcije (odstotek trgovinske prodaje v državi) ter števila ljudi, ki kupujejo izdelek ali storitev (odstotek populacije države) (Levy, Weitz, 2001, str. 272).

1.1.1.2. Določitev najprivlačnejših vrst lokacij, ki so na voljo znotraj trga

Ciljne skupine lahko dosežemo preko trgovine s fizično lokacijo ali preko trgovine brez fizične lokacije (npr. e-trgovina, prodaja po televiziji). Lastnik trgovine s fizično lokacijo lahko izbira med lokacijami, ki so opredeljene in analizirane z vidika prednosti in slabosti v Tabeli 1.

Tabela 1: Vrste lokacije za trgovino na drobno

<i>Vrsta lokacije</i>	Prednosti	Slabosti
Mestno/ poslovno središče	• enostaven dostop do javnega prevoza • široka ponudba • raznolikost v cenah, storitvah in podobi	• neprimerno urejeno parkirišče • starejše trgovine • visoka najemnina • zastoji v prometu in dostavi • možnost visoke stopnje kriminala
Nakupovalni center	• velik pretok potrošnikov zaradi široke raznolikosti izdelkov • delitev skupnih stroškov • dostop do avtoceste in urejena parkirišča • čisto in urejeno okolje	• nefleksibilen delovni čas • visoka najemnina • omejitve v ponudbi blaga, ki ga posamezni trgovec lahko prodaja • možnost velike konkurence • nekateri potrošniki niso zainteresirani za določeno ponudbo blaga
Samostoječa trgovina	• manjša neposredna konkurenca • običajno nižja najemnina • samostojno odločanje o delovnem času • ugodnosti so lahko prilagojene individualnim potrebam • poceni parkiranje	• pomanjkanje sosednjih trgovin, ki bi privlačile potrošnike • višji stroški oglaševanja in promocije • stroški poslovanja se ne delijo z drugimi • običajno jih je potrebno zgraditi (najem ni tako pogost) • pravni red je lahko bolj restriktiven glede določenih dejavnosti

Vir: Dunne, 1996, str. 216-223.

Poleg tradicionalnih vrst lokacije se trgovci zatekajo tudi k neobičajnim lokacijam za svoje trgovine, da bi kupcem zagotovili dostopnost in udobje pri nakupu. Tako se vse

več trgovin z darili, nakitom, knjigami pojavlja na letališčih, ob avtocestah narašča število bencinskih postaj, v študentskih naseljih odpirajo trgovine s hrano in podobno (Dunne, 1996, str. 224). V zadnjem času narašča število najrazličnejših trgovin na svetovnem spletu, kar pomeni za vsakega trgovca še večjo konkurenco, saj tekmuje na svetovnem trgu. Poleg interneta so prisotne tudi ostale oblike prodaje, ki ne potekajo v prodajalni, kot so prodaja po katalogu, po televiziji, po telefonu in druge oblike neposredne prodaje.

1.1.1.3. Izbor najprivlačnejše lokacije, ki je na voljo

Najboljša lokacija za prodajalno je tista, pri kateri te lokacije ni mogoče uporabiti bolje kot za izbrano obliko trgovine. Upoštevati je potrebno, da najboljša lokacija za določeno obliko prodajalne (npr. supermarket) ne pomeni tudi najboljše lokacije za prodajalno drugega trgovskega formata (npr. diskont). Dobrega odgovora na osnovno vprašanje, katera lokacija je najboljša, ni. Poleg tega ne obstajajo standardi, po katerih bi ocenjevali določeno lokacijo. Nekakšen okvir za razvoj praktičnih rešitev za vrednotenje lokacij lahko služi naslednjih pet principov (Lewison, 1991, str. 375).

- **Princip prestrezanja** – govori o kvaliteti lokacije, da prestreže potencialne kupce na poti mimo trgovine. Količina prometa mimo prodajalne (naj bo z avtom ali peš) je pomembna določljivka potencialne prodaje na tej lokaciji. Pri oceni značilnosti prometa moramo upoštevati dva pogleda. Prvi je dostopnost dovolj velikega parkirnega prostora na lokaciji ali v bližini. Težko je oceniti, koliko parkirnega prostora bo trgovina potrebovala. Običajno je ocena funkcija štirih faktorjev: velikosti trgovine, frekvence obiskov, dolžine vsakega obiska ter dostopnosti javnega prometa. Drugi pogled, ki ga trgovec mora upoštevati pri oceni značilnosti prometa, je lahkota, s katero potrošniki dosežejo lokacijo trgovine.
- **Princip kumulativne privlačnosti** – po tem principu naj bi skupina trgovin s sorodno ali komplementarno ponudbo imela večjo moč privlačenja potencialnih kupcev. Literatura o učinkih kumulativne privlačnosti pogosto navaja znane ulice, prehode, mesta. V praksi je težko oceniti, koliko koristi bo posamezni trgovec imel od kumulativne privlačnosti lokacije.
- **Princip združljivosti** - trgovca zanimajo predvsem sosednji trgovci, ki obkrožajo izbrano lokacijo. Dober sosed je tisti, ki je združljiv s trgovčevo dejavnostjo in tako lahko trgovca med seboj izmenjujeta kupce. Če sta dva sosednja trgovca združljiva, lahko skupaj dosežeta večji promet, kot če bi bili njuni lokaciji ločeni. Po pravilu primerjalno nakupovanje koristi vsem vključenim. Da bi ugotovili združljivost s sosednjimi trgovci, je potrebno primerjati cene, izgled prodajaln, vrsto prodajaln in podobno.
- **Princip gneče** – ko lokacije postajajo vse bolj zasičene s trgovinami, drugimi poslovnimi dejavnostmi in ljudmi, postajajo vse manj zanimiva za privabljanje novih obiskovalcev. Zato mora trgovec oceniti, kolikšna količina vozil in obiskovalcev bo omejila rast poslovnega uspeha trgovine.

- **Princip dostopnosti** – lažje ko potencialni kupci dostopijo do lokacije, vstopijo v prodajalno, se gibljejo v njej ter jo zapustijo, večja je verjetnost, da bodo na tej lokaciji nakupovali. Dostopnost je kombinacija fizične in psihične dimenzije. Fizično dimenzijo predstavljajo oprijemljive značilnosti lokacije, ki ovirajo ali pospešujejo gibanje potencialnega kupca do lokacije prodajalne, po njej ali od lokacije prodajalne. Psihična dimenzija vključuje zaznavanje potencialnih kupcev o lahkoti gibanja do trgovine, po trgovini in z lokacije trgovine (Lewison, 1991, str. 378).

Poleg zgoraj omenjenih principov je priporočljivo proučiti pogoje nakupa ali najema posamezne lokacije in nenazadnje sestaviti pričakovano dobičkonosnost sredstev za posamezno lokacijo. Za ocenjevanje lokacije prodajalne avtorji navajajo subjektivne metode (besedni opis vrednosti lokacije) in objektivne modele (kvantitativne meritve). Prvim primanjkuje podlaga za strokovno in znanstveno odločanje, medtem ko druge zahtevajo posebno znanje in opremo.

Metoda kontrolnega seznama vključuje tako enostavnost kot objektivnost brez potrebe po posebnih znanjih in opremi. Ta metoda ocenjevalcu omogoča, da po določenih korakih pride do subjektivne, toda kvantitativno izražene vrednosti lokacije. Različni avtorji navajajo podobne kriterije za ocenjevanje (Dunne, 1996, str. 247, Lewison, 1991, str. 382). Ko so izbrani vsi pomembni kriteriji, jim je potrebno dodeliti ustrezno utež, glede na pomembnost pri končni oceni lokacije. S pomočjo lestvice se oceni vsak kriterij (npr. 1 ni primeren, 10 zelo primeren), na koncu pa zmnožimo oceno z utežjo. Med seboj primerjamo skupno oceno za različne lokacije.

Analogni model je kvantitativni model, ki se uporablja za napoved prodaje v novih prodajalnah na osnovi prodaje v obstoječih trgovinah. V verigi trgovin je potrebno najti najprimernejšo obstoječo trgovino, katere značilnosti lokacije so podobne lokaciji nove trgovine. Oblikovati je potrebno statistični model, ki vključuje vse glavne značilnosti obeh lokacij (Lewison, 1991, str. 381).

Drugi kvantitativni model je **regresijski model**, ki omogoča upoštevanje tako faktorjev prodajnega območja kot specifičnih elementov določene lokacije v enem modelu. Poleg tega ta model omogoča prepoznavanje faktorjev, ki so povezani z različnimi višinami prometa trgovin na različnih lokacijah (Lewison, 1991, str. 381).

1.1.2. Odnosi z dobavitelji

Večina trgovcev na drobno ne proizvaja blaga, ki ga prodajajo v svojih trgovinah. Zato sodelujejo z dobavitelji, ki pravočasno dobavljajo izdelke ustrezne kvalitete in ustrezne količine ter zagotavljajo doseganje ciljev trgovca in omogočajo doseganje konkurenčne prednosti trgovca na drobno. Če kupci zaznavajo, da je ponudba

izdelkov pri enem trgovcu boljša kot pri drugem, je to lahko posledica boljšega poznavanja kupčevih želja ali pa ima trgovec na voljo boljše dobavitelje, ki mu ponujajo primernejše izdelke.

Nekateri manjši trgovci še vedno lahko konkurirajo velikim trgovskim verigam, saj z dobrim poznavanjem želja in potreb svojih porabnikov lahko prilagodijo svojo nabavo izdelkov pri dobaviteljih. Na voljo je več različic, ki jih nakupovalec upošteva pri izbiri dobavitelja. Končna izbira je odvisna od faktorjev, ki so v prvi vrsti povezani z velikostjo trgovca na drobno. Večji trgovci na drobno se običajno povežejo neposredno s proizvajalcem izdelkov. Ti imajo ponavadi na voljo razstavni prostor, kjer predstavljajo svojo ponudbo potencialnim kupcem (trgovcem). Kljub razvoju e-poslovanja je srečanje med proizvajalcem in trgovcem še vedno pomembno, saj omogoča izboljšanje prodajnih storitev, ki so lahko eden izmed virov konkurenčne prednosti (Varley, 2001, str. 78). Manjši trgovci običajno navežejo stik z agentom, trgovcem na debelo ali distributerjem, ki so posredniki med njim in proizvajalcem. Pri nakupu izdelkov pri trgovcu na debelo je prednost možnost naročanja manjših količin, kar pomeni manj finančnih sredstev vezanih v zalogah, manj potrebnega prostora za skladiščenje izdelkov in več prodajnega prostora. Slabost sodelovanja s posredniki je plačevanje provizij ali marž posrednikom, ki poleg tega trgovcu ne morejo zagotoviti ekskluzivne ponudbe na določenem geografskem območju (Varley, 2001, str. 78).

Izbira dobavitelja, ki bo najbolje zadovoljil zahteve trgovca, običajno poteka v več fazah, v katerih je potrebno oceniti primernost dobavitelja in spremljati njegovo poslovanje. Brez predhodnega sodelovanja z dobaviteljem je težko natančno oceniti posamezne faktorje, ki vplivajo na oceno. Smiselno je, da trgovec s potencialnim dobaviteljem sklene majhen, netvegan posel, da lahko vsaj delno oceni prednosti in slabosti dobavitelja. Ocena dobavitelja temelji na štirih faktorjih (Varley, 2001, str. 82):

- izbor in kakovost nabave – raznolikost razpoložljivih izdelkov, doseženi standardi kakovosti, standardi kakovosti za določeno ceno, zmožnost dobavitelja, da zagotovi kvaliteto,
- cena – vrednost izdelka glede na ceno, popusti za velika naročila ali predplačila, načrtovana marža,
- dobava – zmožnost dobavitelja, da pošiljko dobavi v predvidenem času, količini in različicah izdelka,
- storitve – različni načini, s katerimi dobavitelj s pomočjo storitev doda vrednost za trgovca (pred- in poprodajne storitve).

Poleg zgoraj naštetih faktorjev lahko trgovec pri ocenjevanju dobavitelja uporabi še druge podatke, kot so priporočila ostalih strank dobavitelja, obisk proizvodnje izdelkov in testiranje vzorčnih izdelkov.

V interesu dobavitelja in trgovca je, da bi se med njima vzpostavilo dolgoročnejše sodelovanje, npr. v obliki partnerstva, franšizinga, licence. V primeru partnerstva se z združitvijo logističnih sistemov dobavitelja in trgovca ponuja priložnost za povečanje učinkovitosti poslovanja obeh partnerjev. Trgovci odgovornost prelagajo na dobavitelja, ki mora zagotoviti razpoložljivost izdelka in skrbeti za raznolikost izdelkov. V zameno za učinkovito delo dobavitelja so trgovci bolj naklonjeni povečanju obsega poslovanja s partnerjem, ki je že prilagodil svoj informacijski sistem trgovčevemu sistemu. Več dejavnikov potrjuje ugotovitev, da uspešna partnerstva med trgovcem in dobaviteljem predstavljajo konkurenčno prednost (Varley, 2001, str. 84).

- Boljše poznavanje trgovčevih ciljnih kupcev in podobe blagovne znamke, ki jo trgovec poizkuša zgraditi.
- Trgovec posreduje dobavitelju natančne in kvalitetne podatke o prodaji, kar zmanjšuje možnost napake v izboru in obsegu nabave izdelkov v prihodnosti.
- Sodelovanje in koordinacija pri tržnih aktivnostih.
- Skupne informacije o pomembnejših trendih o vedenju porabnikov in o izdelkih ter inovacijah.
- Integracijski sistem omogoča izmenjavo informacij o prodaji, zalogah in dobavi.
- Razumevanje zahtevanih trgovčevih standardov kakovosti (kakovost izdelka, dobavni rok).
- Partnerstvo vključuje vzajemno načrtovanje sredstev za opremo in vizualne pripomočke, načrtovanje prodajnega prostora namenjenega dobavitelju in trgovčevo vpletenost v razvoj izdelkov.

1.1.3. Nizki stroški poslovanja

Konkurenca sili trgovce, da poskušajo znižati stroške pri opravljanju svoje dejavnosti. Enaka kvaliteta izdelkov in storitev pri nižjih maloprodajnih cenah pomeni višje dobičke kot jih dosega konkurenca (zaradi večje količine), ki jih trgovec investira v pridobitev novih kupcev in povečanje prodaje. Dodatne dobičke trgovec uporabi za pridobitev konkurentovih kupcev, tako da ponudi boljši sortiment izdelkov, boljše storitve in boljšo vizualno predstavitev izdelkov ob nespremenjenih cenah. Partnerstva z dobavitelji so pomemben dejavnik, da nizki stroški poslovanja postanejo konkurenčna prednost trgovca na drobno (Levy, Weitz, 2001, str. 180).

Ko je znesek prodaje višji od stroškov prodanih izdelkov in stroškov poslovanja, trgovec izkazuje dobiček. Prodajo in stroške prodanih izdelkov v večji meri določajo kupci in dobavitelji, medtem ko je nadzor nad stroški poslovanja v večji meri odvisen od trgovca. Nadzor izdatkov je proces, v katerem se analizira stroške poslovanja in se določi raven stroškov, ki bo maksimirala dobiček (Diamod, Pintel, 1996, str. 366). Pri nadzoru izdatkov primerjamo izdatke trgovca s podobnimi trgovci, s povprečjem v

panogi in z izdatki med različnimi obdobji za določeno trgovino. Analiza nam pokaže šibke točke trgovine, ki jih je v prihodnosti potrebno odpraviti. Za natančnejšo analizo je neposredne in posredne stroške potrebno razporediti na oddelke, da se boljše pokažejo možnosti za izboljšanje. Proračun izdatkov je splošno uporabna in učinkovita metoda za nadzor stroškov. Označimo jo lahko kot skrbno načrtovano oceno prihodnjih izdatkov za določeno obdobje (Diamod, Pintel, 1996, str. 367). Metoda ponuja naslednje prednosti pri nadzoru izdatkov.

- Vodstvo sprejme finančne ukrepe za prihodnje izdatke – poznavanje potreb po finančnih virih omogoči vodstvu, da sprejme ukrepe za znižanje izdatkov.
- Omogoča uravnoteženje načrtovanih izdatkov in načrtovane prodaje – ocena bodočih izdatkov, prodaje in stroškov pomaga doseči želen dobiček.
- Postavlja standard, ki ga primerjamo z dejanskim učinkom – primerjamo lahko proračun izdatkov in dejanske izdatke. Večje razlike je potrebno analizirati in odkriti šibke točke.
- Določi odgovornosti – določena oseba je odgovorna, da izdatki v predračunu ne prekoračijo določenega zneska.

1.1.4. Zvesti kupci

Zvestoba je eno od človekovih čustev in pomeni pripadnost neki ideji, človeku ali predmetu. Kupec je zvest določeni prodajalni, ko je zavezan ponavljajočim nakupom v tej prodajalni za daljše obdobje, kljub prizadevanju tekmecev, da bi kupci zaradi njihovega vpliva spremenili nakupno obnašanje. Da lahko govorimo o pravi zvestobi, mora kupec čutiti pripadnost prodajalni, ki jo lahko doseže kot rezultat implicitnih in eksplicitnih odločitev skozi odločitveni proces izbire prodajalne (Bloemer, de Ruyter, 1997, str. 500).

Že nekaj časa tržniki ugotavljajo, da so obstoječi kupci donosnejši in jih je potrebno zadržati, ob tem pa poskušati privabiti tudi nove kupce. Vse več trgovcev v svojih strategijah navaja pomembnost ohranjanja kupcev, njihovega zadovoljstva in zvestobe. Obstaja več vidikov koristi, ki jih trgovcu prinaša zvesti kupec (Dowling, Uncles, 1997, str. 77).

- *Vrednost zvestega kupca z vidika prihodkov* – zvest kupec zagotavlja stalne prihodke in nemoteno poslovanje trgovca. Poleg tega zvest kupec običajno kupuje več in je pripravljen plačati redno ali celo nekoliko višjo ceno, kot jo ponuja konkurent (Rojšek, Podobnik, 1999, str. 164).
- *Vrednost zvestega kupca z vidika stroškov* – stroški za pridobitev novega kupca so petkrat večji, kot so stroški zadržanja zvestega kupca (Rojšek, Podobnik, 1999, str. 164). Znižajo se stroški povezani s tržnim komuniciranjem, saj je kupec bolj izkušen in bolj izobražen. Raziskave so pokazale, da se dobiček podjetja lahko poveča do 85%, če se osip kupcev zmanjša za 5% (Pattloch, 2001, str. 13).

- *Vrednost zvestega kupca z vidika posledic njegovega obnašanja* – zvesti kupci širijo dober glas in o svojih pozitivnih izkušnjah pripovedujejo znancem, prijateljem in sorodnikom (Rojšek, Podobnik, 1999, str. 164). Na ta način pripomorejo k boljši podobi podjetja v javnosti. V primeru napak ali ob drugih nezaželenih dogodkih so zvesti kupci na podlagi dobrih preteklih izkušenj hitreje pripravljeni oprostiti in pozabiti neprijetnosti.

Na zvestobo kupcev določeni prodajalni vpliva več dejavnikov. Mnogi avtorji zvestobo povezujejo z zadovoljstvom, na katerega vplivajo številni drugi dejavniki, ki imajo posreden vpliv na zvestobo. Različni avtorji podobno opredeljujejo dejavnike zvestobe, vsi pa se strinjajo, da določeni elementi v prodajalni oblikujejo zadovoljstvo. Zadovoljstvo je največkrat opisano kot prvi korak do zvestobe kupca in se oblikuje na podlagi pričakovanj in izkušenj z nakupom (Bloemer, de Ruyter, 1997, str. 501). Le če je kupec v daljšem časovnem obdobju vedno znova zadovoljen z nakupom, lahko pričakujemo, da bo postal zvest kupec. Pot do zvestega kupca je dolga. Za pridobitev zvestih kupcev je najprej potrebno analizirati in odgovoriti na dva vprašanja (Lewy, Weitz, 2001, str. 125).

- *Kdo so pravi kupci (pravi ciljni segment in njihove značilnosti)?* Vsi kupci ne bodo postali zvesti kupci, zato mora trgovec svoje tržne aktivnosti usmeriti k pravim tržnim segmentom. Da lahko trgovec zadovolji želje posameznega segmenta, mora poznati značilnosti obnašanja posameznih segmentov in razloge za njihovo obnašanje.
- *Kateri so dejavniki, ki vplivajo na kupčevo zadovoljstvo s prodajalno?* Te dejavnike je potrebno natančno proučiti in na podlagi značilnosti pravih tržnih segmentov izbrati primerno kombinacijo teh dejavnikov, ki bo najbolje zadovoljila prave segmente. Dejavniki, ki vplivajo na kupčevo zadovoljstvo s prodajalno so naštetih spodaj (Lewy, Weitz, 2001, str. 125).
 - Fizični izgled prodajalne – prijetno vzdušje v trgovini, ki ga je mogoče ustvariti s kombinacijo barv, glasbe, vonja, temperature, oglednih kartonov, urejenostjo in primerno lokacijo trgovine, bo pripomoglo k bolj udobnemu nakupu.
 - Izdelki – globina in širina sortimenta, razpoložljivost izdelkov, cene v primerjavi s konkurenti, zaznava kvalitete izdelka, opremljenost z informacijami o izdelku so dejavniki, ki vplivajo na kupčevo zadovoljstvo.
 - Kakovost storitev v prodajalni – kakovost storitve predstavlja značilnosti storitve, ki so prilagojene zahtevam in željam kupcev. Upoštevati je potrebno storitve, ki so povezane z nakupom (prijaznost, ustrežljivost, strokovnost, razpoložljivost prodajalcev, obravnavanje pritožb, ustrezno število blagajn...) in storitve, ki z nakupom nimajo neposredne zveze

(predstavitve izdelkov, družabne prireditve pred ali v prodajalni, varovanje otrok).

- Pričakovanja – kupci so zadovoljni, kadar so njihova pričakovanja uresničena. Pričakovanja, ki jih kupec primerja z zaznano vrednostjo in kvaliteto izdelka in storitve, se oblikujejo na podlagi preteklih nakupnih izkušenj, oglaševanja prodajalne in konkurentov, priporočil drugih kupcev, lastnih potreb in podobe kupca.

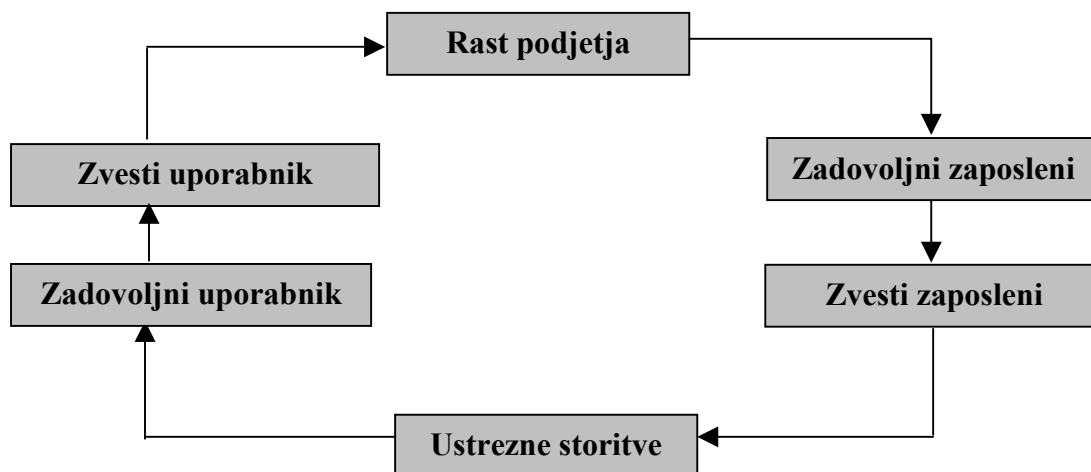
1.1.5. Sposobni in zvesti zaposleni

Med konkurenti v prihodnosti ne bo večjih tehničnih skrivnosti. Če se bodo tehnične prednosti enega pred drugim pojavile, bodo le-te kratkotrajne. Tehnične prednosti ne dopuščajo veliko maneverskega prostora za doseganje konkurenčnih prednosti. Priložnost se skriva v neizkoriščenih človeških sposobnostih (Lipičnik, 1998, str. 26). Podjetja gradijo konkurenčno prednost na ljudeh na dva načina. V prvi fazi je najpomembneje privabiti zaposlene s čim večjimi sposobnostmi. Nato je potrebno zagotoviti, da bodo zaposleni te zmožnosti še naprej razvijali in jih v čim večji meri uporabljali pri svojem delu (Zupan, 1999, str. 15). Obstaja pet standardnih kriterijev, ki jih mora določen vir izpolniti, da ga štejemo za konkurenčno prednost. Ko analiziramo ljudi kot konkurenčno prednost podjetja, lahko ugotovimo, da ljudje dejansko so izvor konkurenčne prednosti (Wright et al., 1994, str. 303-310).

- Vir konkurenčne prednosti mora prispevati pozitivno dodano vrednost podjetju. Teorija človeškega kapitala in izračuni finančne vrednosti, ki jo prispevajo zaposleni k podjetju, dokazujejo, da ljudje dodajajo vrednost.
- Vir konkurenčne prednosti mora biti redek in edinstven med obstoječimi in potencialnimi kandidati. Na trgu morajo podjetja tekmovati, da pridobijo ljudi z največjimi zmožnostmi, ki so na trgu redki, saj znanje in sposobnosti niso enakomerno razporejene.
- Vir konkurenčne prednosti naj bi se težko posnemal oz. biti mora neposnemljiv. Posnemanje ljudi je zapleteno, saj je težko ugotoviti, kaj je dejanski izvor konkurenčnosti. Težko natančno ugotovimo, kaj je privedlo do povečanja uspešnosti, zato se lahko zgodi, da posnemanje določene metode ali načina dela v drugem okolju učinkuje povsem drugače.
- Mobilnost vira konkurenčne prednosti mora biti omejena, ker so z njo povezani transakcijski stroški (npr. prehajanje iz enega delovnega mesta na drugega, stroški usposabljanja).
- Vir konkurenčne prednosti ne sme biti nadomestljiv z drugim virom. Ljudje so nezamenljivi, ker ne zastarajo (vedno znova se lahko učijo, opravljajo različna dela). Deloma lahko ljudi zamenja tehnologija, ki pa je razmeroma lahko posnemljiva.

Vse manjše razlike v funkcionalnosti in ceni ponudb različnih konkurentov, ob vedno večjih zahtevah po dodatnih pojasnilih o izdelku ter ob vse večji zasičenosti prodajnih trgov je le nekaj razlogov, da so prodajalci v trgovini na drobno še vedno pomembni. Pri nekaterih specifičnih izdelkih ostaja osebna prodaja še vedno nepogrešljiva, vendar pri večini izdelkov narašča pomen samopostrežnih oblik prodaje. V procesu vzpostavljanja dolgoročnega odnosa s kupci lahko ugotovimo, da zadovoljni in zvesti zaposleni povečujejo zadovoljstvo in zvestobo kupcev.

Slika 2: Medsebojni vpliv dveh zvestob



Vir: Ložar, 1999, str. 59.

Zadovoljni zaposleni – upravljanje z zaposlenimi v trgovini na drobno pomembno vpliva na uspeh podjetja. Zaposleni morajo biti za svoje delo primerno nagrajeni, tako finančno kot z drugimi nagradami (npr. dodatno izobraževanje, samostojnost pri delu, napredovanje, javna priznanja, popusti za zaposlene, možnost rekreacije, odmori, zabave za zaposlene, itd.). Delo, ki ga človek rad opravlja in primerna nagrada za delo so pogoj za zadovoljnega zaposlenega.

Zvesti zaposleni – z leti delovnih izkušenj si zaposleni pridobijo ustrezno specifično znanje o izdelkih in storitvah, ki jih na ustrezen način znajo ponuditi kupcu. Na ta način se vzpostavi določena vez med prodajalcem in kupcem in neki ustaljeni načini komuniciranja. Zvesti zaposleni pozitivno vplivajo na zvestobo kupcev, saj večja fluktuacija zaposlenih, ki so v stiku s kupci, zmanjšuje zadovoljstvo kupcev.

Ustrezne storitve – ustrezna storitev pozitivno vpliva na kupčevo zadovoljstvo (Ložar, 1999, str. 60). Vsaka storitev ima pozitivno (koristi) in negativno (stroški) stran. Razmerje med pozitivno in negativno stranjo storitve predstavlja ustreznost storitve, zato si vsak trgovec prizadeva ustvariti več pozitivnih strani storitve, kot so npr. čista in urejena trgovina, urejeni in prijazni zaposleni.

Zadovoljni kupci – dolgoročno zadovoljni kupci lahko postanejo zvesti kupci, kar si želi vsak trgovec. Zadovoljnega kupca bo ponudba konkurenčnega trgovca težje privabila. Na zadovoljstvo kupca vpliva več dejavnikov, ki jih mora trgovec prilagoditi ciljni skupini, da bi bilo zadovoljstvo kupca čim večje.

Zvesti kupci – zadovoljni kupci, ki nameravajo tudi v prihodnje nakupovati v neki trgovini, so zvesti kupci. Zvesti kupci trgovca ne zapustijo tudi v zanj težjih časih. Pri zvestih kupcih je potrebno upoštevati vrednost vseh njegovih nakupov skozi vse življenjsko obdobje. Smiselnost in pomen ohranjanja zvestih kupcev se kaže tudi v tem, da je petkrat dražje pridobiti novega kupca kot oskrbovati zvestega.

Za izboljšanje poslovanja je potrebno zaposlene motivirati. Uspešen trgovec mora stalno motivirati zaposlene, da si prizadevajo zmanjšati stroške, povečati prodajo, posredovati informacije in reševati nastale probleme. Obogatitev dela je proces, ki poudarja obogatitev značilnosti dela z namenom povečanja motivacije, produktivnosti in zadovoljstva zaposlenih. Programi obogatitve dela predpostavljajo, da so že sami faktorji dela močni motivatorji. Obstaja pet značilnost, ki bi jih bilo potrebno obogatiti (Dunne, 1996, str. 553):

- raznolikost veščin – stopnja, do katere lahko zaposleni uporablja različne veščine in talent,
- prepoznavanje nalog – stopnja, do katere delo zahteva izpolnitev celotne naloge z vidnim rezultatom,
- pomembnost nalog – stopnja, do katere delo vpliva na druge zaposlene,
- neodvisnost – stopnja, do katere ima zaposleni svobodo, neodvisnost in pooblastilo za doseganje rezultata,
- povratna informacija o delu – stopnja, do katere zaposleni prejema informacije o svoji delovni učinkovitosti.

1.2. Organizacijska struktura

Organizaciji prihodnosti raziskovalci pripisujejo lastnosti, kot so visoka stopnja prožnosti, manjša hierarhija in močan poudarek na komunikaciji (Nikolenko, Kleiner, 1996, str. 26). S strateškim načrtom podjetje določi, kdaj in kaj je potrebno izpolniti, z organizacijsko strukturo pa opredeli, kdo in kako bo to izpolnil. Organizacijska struktura določa pooblastila in odgovornosti med zaposlenimi – kdo sprejema odločitve in kdo izvaja določene aktivnosti. Organizacijska struktura mora biti oblikovana tako, da omogoča uspešno in učinkovito doseganje načrtovanih ciljev podjetja. Največji izziv za podjetja je zmanjšati vrzel med pričakovanjem in zadovoljstvom kupcev ter ustvariti prožno in prilagodljivo organizacijsko strukturo, predano ustvarjanju zadovoljstva kupcev z visoko kakovostjo izdelkov in storitev. Rezultati zadnjih raziskav med menedžerji v večjih korporacijah kažejo, da je primerna organizacijska struktura eden izmed štirih kriterijev uspeha podjetja v 21. stoletju (Nikolenko, Kleiner, 1996, str. 23).

Prvi korak pri oblikovanju organizacijske strukture v trgovini na drobno je določitev nalog, ki jih je potrebno izpolniti. Ko so naloge opredeljene, jih je potrebno razvrstiti na delovna mesta in izbrati primerne zaposlene za vsako delovno mesto (Levy, Weitz,

2001, str. 291). Nekateri avtorji menijo, da je klasična organizacijska shema – piramida, s predsednikom uprave na vrhu – zastarela (Kotler, 1996, str. 23). Primerna organizacijska struktura je po njihovem mnenju narobe obrnjena piramida. To pomeni, da vsi zaposleni in tehnološki sistem podpirajo delo kontaktnega osebja, torej zaposlenih, ki so v stiku s porabniki. Da bi taka organizacijska struktura delovala tudi v praksi, mora kontaktno osebje imeti primerne odgovornosti in pooblastila za odločanje. Za storitveno podjetje je primernejša ploska organizacijska struktura, saj s kratkimi komunikacijski kanali zagotavlja hitro in pravočasno komunikacijo. Kratki komunikacijski kanali omogočajo hitre povratne informacije. Zaposleni imajo širša pooblastila in na ta način razvijejo več ustvarjalnosti ter bolje izrabijo svoje sposobnosti. Če se želi organizacija hitro odzvati na zahteve in želje porabnikov, je zaposlenim potrebno omogočiti strokovno znanje, primerna tehnična sredstva, odgovornost in večja pooblastila na delovnem mestu. Na ta način zaposleni razmišljajo na delovnih mestih in v kritičnih situacijah uporabijo svojo presojo. Značilno za organizacijo, ki decentralizira raven pristojnosti, je večja fleksibilnost, hitrejša sprejemanje odločitev in odgovornost se prenese na zaposlene, ki so v stiku s porabniki.

1.2.1. Trendi pri oblikovanju organizacijske strukture v trgovini na drobno

Vse večja konkurenca sili trgovce na drobno k zniževanju stroškov, da bi dosegli zastavljene finančne cilje. Zato tudi pri oblikovanju organizacijske strukture skušajo znižati stroške, tako da se poslužujejo različnih ukrepov (Levy, Weitz, 2001, str. 303).

- Centralizacija – novejši informacijski sistemi trgovcem na drobno omogočajo, da je vse več odločitev, ki so jih prej sprejemali poslovođje, sprejetih v centrali. V centrali se poskrbi za nabavo blaga, distribucijo blaga, informacijski sistem, razporejanje blaga po prodajalnah in sprejemanje odločitev o ravnanju s človeškimi viri.
- Ploska organizacijska struktura – trgovci na drobno zmanjšujejo število ravni menedžmenta. Na ta način se poveča odzivnost podjetja na potrebe porabnikov in na aktivnosti konkurence. Višji menedžment je tako bližje porabnikom in njihovim zahtevam, odločitve so sprejete hitreje.
- Najemanje storitev na trgu (outsourcing) – tudi trgovci na drobno analizirajo aktivnosti in ugotavljajo, ali bi določne aktivnosti zunanji sodelavci lahko opravili bolj učinkovito, kot jih opravljajo zaposleni v podjetju. Mnogi trgovci se odločijo za najemanje storitev zunanjih sodelavcev pri logističnem sistemu, vzdrževalnih delih trgovine, informacijskem sistemu.
- Uporaba interneta – mnoge verige trgovcev na drobno uporabljajo internet za prenos podatkov o prodaji in lažji odziv na trenutne razmere na trgu. Za zaposlene se za hitrejšo in učinkovitejšo komunikacijo oblikuje intranet.

2. NOTRANJE TRŽENJE

Vloga kvalitete storitve je široko poznana kot eden od ključnih dejavnikov uspeha podjetja v današnjem konkurenčnem okolju. Vsak odklon v zadovoljstvu porabnika zaradi »slabe« storitve je razlog za skrb. Literatura notranjega trženja navaja, da je pot do kvalitetne storitve in zadovoljnega kupca možna samo preko zadovoljnih zaposlenih (Frost, Kumar, 2000, str. 358).

V nadaljevanju predstavljam pojem storitve in model vrzeli za merjenje kakovosti storitve. Podrobneje opisujem vrzel 3 in vrzel 4 v modelu vrzeli, ki sta povezani z zaposlenimi in njihovim prispevkom k boljšemu konkurenčnemu položaju podjetja. V zadnjem delu predstavljam pojem notranjega trženja in model notranjega trženja, ki ga kasneje preverjam tudi v praksi.

2.1. Storitve

Storitve so danes prodrle skoraj na vsa področja našega življenja. Tudi trgovina na drobno je storitvena dejavnost in njen delež v bruto domačem proizvodu je zadnja leta rasel. Trgovina na drobno z obutvijo je profitna storitvena organizacija in pri storitvi je porabnik običajno prisoten. Storitev je proces, ki daje odjemalcu korist s tem, da povzroča želene spremembe na odjemalcu, na izdelkih, ki jih ima in na neotipljivih sredstvih. Storitve v trgovini na drobno nudijo zaposleni.

Porabniki pogosto kakovost storitve ocenjujejo na podlagi vtisov, ki jih pridobijo med soočenjem s storitvijo. Za razumevanje kakovosti storitev je potrebno poznati njihove lastnosti. Storitev se od izdelka razlikuje v tem, da osredotočenost ni na izdelku, temveč na samem procesu dostavljanja storitve. Poznamo štiri glavne lastnosti storitev (Jenc, 1998, str. 7).

- *Neotipljivost* storitev pomeni, da storitev preden jih kupimo, ne moremo videti, okusiti, občutiti, slišati ali vonjati preden jih kupimo. Da bi zmanjšali tveganje in negotovost porabniki običajno iščejo dokazila o kakovosti storitve, kot so oprema, ljudje, komunikacijsko gradivo, cene, ipd.
- *Spremenljivost* je posledica istočasne proizvodnje in potrošnje opravljene storitve. Kakovost storitve se spreminja glede na to, kdo jo izvaja, kje jo izvaja in kdaj jo izvaja.
- *Nedeljivost* storitve je posebnost trženja storitve. Oseba, ki ponuja storitev, je del storitve. Ravno tako je del storitve porabnik, ki je prisoten pri izvedbi storitve. Oba skupaj tako oblikujeta zadovoljstvo porabnika s storitvijo.
- *Minljivost* storitev pomeni, da storitev ne moremo shraniti za kasnejšo uporabo ali prodajo. Dokler je povpraševanje po storitvi enakomerno, minljivost ne predstavlja večjega problema. Problem nastane, kadar imamo presežno ponudbo ali povpraševanje, saj za podjetje to predstavlja izgubljeni prihodek.

2.2. Kakovost storitve

Kakovost storitve posameznik presoja na podlagi pričakovane (želene) storitve in dejansko prejete storitve (Zeithaml, Berry, Parasuraman, 1988, str. 36). Kakovost storitve je zmožnost podjetja, da doseže ali preseže pričakovanja porabnikov. Ker je kakovostna notranja storitev potrebna za doseganje višje kakovosti zunanje storitve, morajo v podjetju razumeti ta neskladja, tako da lažje neposredno vplivajo in izboljšajo ravnanje zaposlenih pri izvajanju storitev (Frost, Kumar, 2000, str. 360).

2.2.1. Modeli za merjenje kakovosti storitve

Modeli za presojanje kakovosti storitev se med seboj razlikujejo tako po pristopu kot tudi po kriterijih, po katerih presojamo kakovost storitve. Kriterij, s pomočjo katerega presojamo kvaliteto storitve, se imenuje dimenzija kakovosti. Predstavniki skandinavske šole, Lehtinen, Gummesson (4Q-model kakovosti storitev) (Bergman, Klefsjö, 1994, str. 24) in Grönroos (Modela zaznane kakovosti storitev) (Grönroos, 1984, str. 36) so v začetku osemdesetih let predstavili tri modele kakovosti storitev. Kasneje so predstavniki ameriške šole trženja storitev Parasuraman, Zeithaml-ova in Berry (Model vrzeli) (Zeithaml, Berry, Parasuraman, 1988, str. 35) predstavili svoj model presojanja kakovosti storitev, ki predlaga 5 dimenzij kakovosti storitev.

V nadaljevanju se podrobneje posvečam modelu vrzeli. Z učinkovitim notranjim trženjem namreč lahko zmanjšamo 3. in 4. vrzel. Trgovina na drobno lahko doseže želeni dobiček in tržni delež ter zmanjša stroške poslovanja tako, da porabnikom ponudi kakovostno storitev. Zato je potrebno razumeti, kako porabnik zazna kakovost prejete storitve in na kakšen način storitvena organizacija to kakovost doseže. V modelu vrzeli je kakovost storitev opredeljena kot razlika med pričakovanji porabnika in njegovim zaznavanjem dejansko prejete storitve, v modelu opredeljene kot vrzel pet. Na velikost in usmerjenost vrzeli pet vpliva niz vrzeli, ki nastanejo v storitveni organizaciji in so posledica procesa načrtovanja, trženja in izvedbe storitve. Da bi organizacija zmanjšala vrzel pet, mora zmanjšati vse ostale štiri vrzeli, ki so prisotne v podjetju. Avtorji modela so opredelili pet vrzeli (Zeithaml, Berry, Parasuraman, 1988, str. 35).

***Vrzel 1** je splošna vrzel med izvajalcem storitve in porabnikom.* To je vrzel med pričakovanji porabnikov in zaznavanjem teh pričakovanj pri poslovodstvu podjetja, ki je posledica pomanjkanja informacij, nezadostnega pretoka informacij med zaposlenimi in posledica prevelikega števila ravni menedžmenta.

***Vrzel 2** je vrzel med zaznavanjem pričakovanj pri poslovodstvu in natančno pretvorbo le-teh v specifikacijo kakovosti storitve.* Poslovodstvo lahko pravilno zazna porabnikove želje, vendar zaradi pomanjkanja virov, prekomernega povpraševanje po storitvah, standardizacije procesa izvajanja storitev, vtisa o neizvedljivosti kupčevih

pričakovanj, pomanjkanja ciljev v zvezi z doseganjem kakovosti storitev ne določi natančnega izvedbenega standarda.

Vrzel 3 je vrzel med vsebino specifikacije storitve in izvajanjem storitve (vrzel v izvedbi storitve). Vrzel meri, kako se resnična izvedba storitve razlikuje od tiste, ki jo je opredelilo poslovodstvo trgovine na drobno. Glavni vzrok za nastanek te vrzeli so pogosto zaposleni v podjetju, ker niso sposobni ali pa ne želijo izvesti storitve na določeni kakovostni ravni. Velikost vrzeli 3 določajo spodaj naštet dejavniki (Zeithaml, Berry, Parasuraman, 1988, str. 41).

- *Nejasnost nalog* – zaposleni pogosto nimajo dovolj potrebnih informacij za izvedbo naloge in ne vedo, kako bi zadovoljili pričakovanja vodilnih delavcev. Nejasnost nalog se lahko pojavi tudi, če zaposleni ne vedo, kako bo njihova izvedba storitve vrednotena in nagrajena. V mnogih primerih je nejasnost nalog posledica neustrezne vertikalne komunikacije, ki jo uporabljajo vodilni delavci, da bi usmerjali in vplivali na zaposlene.
- *Konfliktnost vlog* – kadar so pričakovanja ljudi v zvezi s storitvijo neskladna ali preveč zahtevna, zaposleni to občuti kot konflikt vlog. Zaposleni se zave, da ne bo mogel zadovoljiti potreb vseh posameznikov (poslovodstva, porabnikov, zaposlenih), to pa privede do napetosti na delovnem mestu, povzroča slabšanje delovnih rezultatov, ustvarja bojzani in zmanjšuje zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu (Zeithaml, Berry, Parasuraman, 1988, str. 39). Posledice so nepotrebno izostajanje z dela in pogosta menjava osebja.
- *Neustreznost zaposlenih za neko delovno mesto* – delovna mesta zaposlenih, ki se soočajo s storitvijo, so ponavadi na dnu organizacijske strukture podjetja. Zaposleni na teh delovnih mestih so običajno najmanj izobraženi in najslabše plačani v podjetju. Zato imajo pomanjkljive komunikacijske, medosebne in druge sposobnosti, ki so potrebne za uspešno izvajanje storitve (Zeithaml, Berry, Parasuraman, 1988, str. 41).
- *Neustrezna tehnološka oprema* – za visoko kakovost storitve je pomembna tehnološka opremljenost delovnih mest. Le-ta zaposlenim olajša delo in izboljša izvedbo storitve, saj zaposlenim tako ostane več časa, da se posvetijo porabnikom.
- *Neustrezen nadzorni sistem za merjenje uspešnosti zaposlenih* – za merjenje učinkovitosti zaposlenih v nekaterih podjetjih uporabljajo količinske rezultate. Običajno je to neprimeren sistem za merjenje učinkovitosti zaposlenih, saj nima nobene povezave s kakovostjo storitve. Primernejše je merjenje učinkovitosti zaposlenih na podlagi kvalitativnih kazalnikov.
- *Ni sposobnosti za kontrolo stresnih situacij* – sposobnost samoobvladovanja in samokontrole pomeni manj konfliktnih situacij za zaposlenega, ki tako občuti manj stresa. Vse to pa vodi do višje kakovosti izvedbe storitve in večje učinkovitosti zaposlenih.

- *Pomanjkanje skupinskega dela* – posameznik v skupini sodeluje pri postavljanju standardov kakovosti, pri izboljševanju delovnih postopkov, zato goji občutek skupinskega dela in se veseli uspehov skupine. Vsi skupaj se trudijo za skupni cilj.

Vrzel 4 je vrzel med obljubljeno storitvijo in dejansko izvedbo storitve. Oglaševanje in drugi načini komuniciranja podjetja vplivajo na porabnikova pričakovanja in so pomembna pri zaznavanju kakovosti storitve. Prevelike obljube povečajo porabnikova pričakovanja in vplivajo na manjšo zaznano kakovost storitve, če organizacija ne izpolni danih obljub. Na nastanek vrzeli 4 vplivajo spodaj naštet dejavniki (Zeithaml, Berry, Parasuraman, 1988, str. 41).

- *Neustrezna horizontalna komunikacija* (med različnimi funkcijskimi področji) – večjo pozornost je potrebno posvetiti vodoravni komunikaciji med oglaševalskim oddelkom in zaposlenimi, ki izvajajo storitev. Pomanjkanje te komunikacije običajno pripelje do tega, da kontaktno osebje ni zmožno izvesti storitve, ki bo ustrezala obljubi iz oglaševalske akcije.
- *Nagnjenje k dajanju prevelikih obljub* – prevelike obljube lahko dajejo v oglaševalskem oddelku. V želji, da bi presegli standarde konkurentov, podjetja obljublajo več, kot so sposobna uresničiti. Še pomembnejše pa je, da so obljube, ki jih dajejo zaposleni, realne, saj porabnik svoja pričakovanja oblikuje tudi na podlagi osebnih izkušenj z zaposlenimi v podjetju.
- *Neprimerno izobraženi porabniki* – če podjetje ne posveti dovolj pozornosti izobraževanju porabnikov, lahko pride do razočaranja porabnika s storitvijo, saj le-ti ne vedo, kako bo storitev izvedena, kakšna je njihova vloga pri izvedbi storitve in kako vrednotiti storitev, ki je še niso bili deležni.

Vrzel 5 je vrzel med zaznano in pričakovano storitvijo. Dojemanje kakovosti storitev je rezultat primerjanja porabnikovih pričakovanj o storitvi z občuteno dejansko storitvijo. Vrzel se pojavi, ko na podlagi govorice od ust do ust, osebnih potreb in želja, izkušenj iz preteklosti in zunanje komunikacije podjetja pričakovanja porabnika o storitvi po soočenju z dejansko storitvijo niso uresničena.

Na podlagi raziskave iz leta 1988 so avtorji s pomočjo faktorske analize število dimenzij kakovosti iz 10 zmanjšali na 5. Poglejmo dimenzije kakovosti, ki vplivajo na vrzel 5 v modelu vrzeli in ki jih je mogoče meriti z lestvico SERVQUAL (Zeithaml, Berry, Parasuraman, 1988a, str. 20).

- *Zanesljivost* - sposobnost opraviti obljubljeni storitev natančno in zanesljivo.
- *Vidni dokazi storitve* - videz fizičnega okolja, opreme, zaposlenih in komunikacijskega gradiva.
- *Odzivnost* - pripravljenost pomagati porabnikom in storitev hitro posredovati.
- *Vzbujanje zaupanja* - znanje in vljudnost zaposlenih in sposobnost za ustvarjanje občutka varnosti in zaupanja.
- *Vživljanje v položaj porabnika* - skrb za usmerjanje pozornosti k porabniku.

2.3. Pojem notranjega trženja

Pojem notranjega trženja je prvič opredelil Leonard Berry, ki je zaposlene v storitvenih organizacijah prvi imenoval notranje porabnike. Predlagal je, da bi storitvene organizacije sprejele delovna mesta kot notranje izdelke, ki jih je ravno tako potrebno načrtovati, da bi zadovoljila želje in potrebe notranjih porabnikov (Berry, 1981, str. 34). Grönroos meni, da je namen notranjega trženja predvsem ustvarjanje notranjega okolja organizacije, ki zaposlenim omogoča, da svoje znanje in sposobnosti usmerijo v trženje storitev (Grönroos, 1990, str. 8). V sodobni trženjski literaturi je notranje trženje splošno sprejet pojem, ki je obravnavan kot del programov »celovitega obvladovanja kakovosti« in »skrbi za kupca« (Varey, 1995, str. 45).

Mnogi raziskovalci notranjega trženja poudarjajo pomembnost kakovostne notranje storitve za doseg kakovostne storitve zunanjim porabnikom (Varey, 1995, str. 40). Kakovostna storitev, ki uresniči pričakovanja zunanjih porabnikov, pomeni zadovoljstvo tako za zunanje porabnike kot tudi za zaposlene, ki nudijo storitev. Zadovoljstvo zunanjega porabnika je odvisno od zadovoljstva notranjega porabnika in prispeva k zadovoljstvu notranjega porabnika (Piercy, 1995, str. 29). Odnos med zadovoljstvom notranjih in zunanjih porabnikov je prikazan na Sliki 3. Visoko zadovoljstvo notranjih in zunanjih porabnikov oblikuje kvaliteten odnos, ki vodi do sinergije. Na drugi strani nizko zadovoljstvo notranjih in zunanjih porabnikov pripelje do odtujitve. Visoko notranje zadovoljstvo in nizko zunanje zadovoljstvo pripelje do stanja notranjega ugodja. To opisuje stanje, ko so zaposleni zelo povezani med sabo, se dobro razumejo in so visoko motivirani, vendar se ne posvečajo zunanjim porabnikom. Zaposleni so zadovoljni, vendar se ne osredotočijo na porabnika. Nasprotno je stanje visokega zunanjega zadovoljstva in nizkega notranjega zadovoljstva, ki pripelje do siljenja. Zaposleni ni zadovoljen, vendar nudi kakovostne storitve in zadovoljuje zunanje porabnike.

Slika 3: Zadovoljstvo notranjih in zunanjih porabnikov

Zadovoljstvo zunanjih porabnikov			
Visoko	Nizko	Zadovoljstvo notranjih porabnikov	
Sinergija	Notranje ugodje		Visoko
Siljenje	Odtujitev		Nizko

Vir: Piercy, 1995, str. 30.

2.4. Notranje trženje in kultura podjetja

Notranje trženje je proces, v katerem se razvija in nadgrajuje tudi organizacijska kultura (Varey, 1995, str. 55). V stalno spreminjajočem se okolju je potrebna jasna organizacijska kultura podjetja, ki je osredotočena na storitve in ki zaposlenim pove, kako se je potrebno odzvati na nove, nepredvidene in včasih tudi neprijetne situacije. Organizacijska kultura podjetja ima pomemben vpliv na to, kako močno so zaposleni osredotočeni na storitev in kako dobro lahko delujejo kot tržniki podjetja. Ko se zaposleni identificirajo z normami, vrednotami in kulturo podjetja, so manj nagnjeni k temu, da bi zapustili podjetje in porabniki so bolj zadovoljni z njihovimi storitvami (Frost, Kumar, 2000, str. 360).

2.5. Notranje trženje in kakovost storitve

Številni raziskovalci so izpostavili dejstvo, da je na zaposlene potrebno gledati in jih obravnavati kot notranje porabnike, zato da bodo s svojo osredotočenostjo na storitev izvajali kvalitetno storitev končnim porabnikom. Zaposlene, ki so sposobni in imajo željo izvajati odlično storitev, je potrebno privabiti, razvijati, motivirati in obdržati tako, da podjetje z njimi lepo ravna in jim da občutek pomembnosti. V podjetju je potrebno ustvariti primerno ozračje, ki zaposlenim omogoči soočenje z dobrimi storitvami in zaposleni nato zunanjemu porabniku nudijo kakovostne storitve (Varey, 1995, str. 42). Raziskave o kvaliteti storitev so pokazale, kako pomemben je odnos med notranjimi porabniki in njihovimi ponudniki storitev za doseg pričakovanih zunanjih porabnikov. Ta odnos igra pomembno vlogo pri vrzeli 3 v modelu vrzeli, ko zaposleni niso pripravljeni ali niso sposobni izvesti storitve na ravni specifikacije storitve (Reynoso, Moores, 1995, str. 67).

2.6. Notranji trg in notranji porabniki

Da bi podjetje lahko uspešno nastopilo na zunanjih trgih, se mora najprej usmeriti na svoje notranje trge. Za obstoj notranjega trga morata obstajati dve strani, da lahko pride do menjave. Na eni strani so notranji porabniki, ki morajo določiti svoje potrebe (stran povpraševanja), na drugi strani so vodilni delavci, ki podpirajo notranje porabnike in morajo zanje oblikovati jasno ponudbo storitev (ponudbena stran). Tako se vzpostavi samoregulativni notranji trg, podjetje pa lahko razporedi sredstva na dejavnosti, ki so pomembne tako za notranje kot tudi za zunanje trge (Toombs, Bailey, 1995, str. 55). Notranji trg vsake organizacije ima svojo strukturo, funkcijo in namen, ima lastne vzorce avtoritet, povezav, hierarhije in komunikacijskih kanalov. Meje med notranjim in zunanjim trgom podjetja so pogosto nejasne, zato se notranja in zunanja menjava mnogokrat prepletata.

Zaposleni v storitvenem podjetju so ustvarjalci kakovostne storitve. V podjetju obstajajo oddelki, katerih osnovna naloga je posredovanje storitev notranjim porabnikom – zaposlenim ki nudijo storitev zunanjemu porabniku. Med notranjim in zunanjim porabnikom obstaja določena razlika. Zunanji porabnik lahko izbira med konkurenčnimi ponudniki in seže po nadomestkih. Notranji porabnik ne more izbirati med storitvami konkurentov. Zato se notranji porabniki vrnejo po storitev, četudi je storitev slaba. Notranji porabnik je v določenem smislu ujetnik, saj ne more svobodno izbirati med ponudniki storitev (Gremier, Bitner, 1994, str. 34).

Na notranjem trgu podjetja se pojavljajo štiri ciljne skupine notranjih porabnikov: posamezniki, skupine, menedžerji in voditelji. Da bi podjetje spoznalo njihove želje in potrebe, je potrebno narediti tržno raziskavo notranjega trga. Le na ta način lahko podjetje dobi podatke, kakšne storitve si notranji porabniki želijo in koliko so zanje pripravljeni žrtvovati (Toombs, Bailey, 1995, str. 55). Ko podjetje pozna želje in potrebe zaposlenih, se je potrebno osredotočiti na načrtovanje procesa izgradnje notranjega trženja po vsem podjetju. Pristopi procesa izgradnje notranjega trženja se med seboj nekoliko razlikujejo, vendar lahko opišemo naslednje skupne korake (Reynoso, Moores, 1995, str. 68):

1. ustvari notranjo zavest,
2. identificiraj notranje porabnike in notranje dobavitelje,
3. identificiraj pričakovanja notranjih porabnikov,
4. ta pričakovanja posreduj notranjim dobaviteljem in se posvetuj o njihovih zmožnostih in/ali ovirah, da bi zadovoljili zahteve notranjih porabnikov,
5. kot rezultat zgornje točke morajo notranji dobavitelji oblikovati potrebne spremembe, da bi bili sposobni izvesti zahtevano storitev,
6. zagotoviti je potrebno merjenje zadovoljstva notranjih porabnikov, kajti če hoče podjetje izboljšati notranje storitve, so potrebne povratne informacije za notranje dobavitelje.

2.7. Modeli notranjega trženja

Varey (1995, str. 52) je razvil model notranjega trženja, ki ne predvideva obstoja organizacijske strukture v podjetju. Model je potrebno postopno uvajati v delovanje podjetja in neprestano skrbeti, da se procesi, zajeti v modelu, pravilno odvijajo. Zaposleni postopoma sprejmejo miselnost podjetja, ki želi zagotoviti kakovostno storitev na vseh področjih. Model, ki ga je Varey poimenoval povezani menedžment usmerjen na porabnika (»integrated consumer-oriented management«), ima mnogo pomembnih značilnosti (Varey, 1995, str. 53).

- Posamezniki morajo sami ugotoviti, kako lahko prispevajo k dodani vrednosti za končne porabnike.
- Tok komunikacij, ki je predviden v modelu, zahteva komunikacijo v smislu dialoga in interakcije.

- Vsi zaposleni nudijo storitve končnim porabnikom ali sodelavcem, ki so v stiku s končnimi porabniki, potrebno je neprestano izobraževanje.
- Proces, zajet v modelu, je zelo odziven na nove informacije iz notranjega in zunanjega okolja.
- Vse aktivnosti, zajete v proces, so povezane z zunanjim okoljem. Odnos dobavitelj – porabnik je pomemben za vse zaposlene, zato mora informacija hitro potovati do tistega, ki sprejema odločitve.

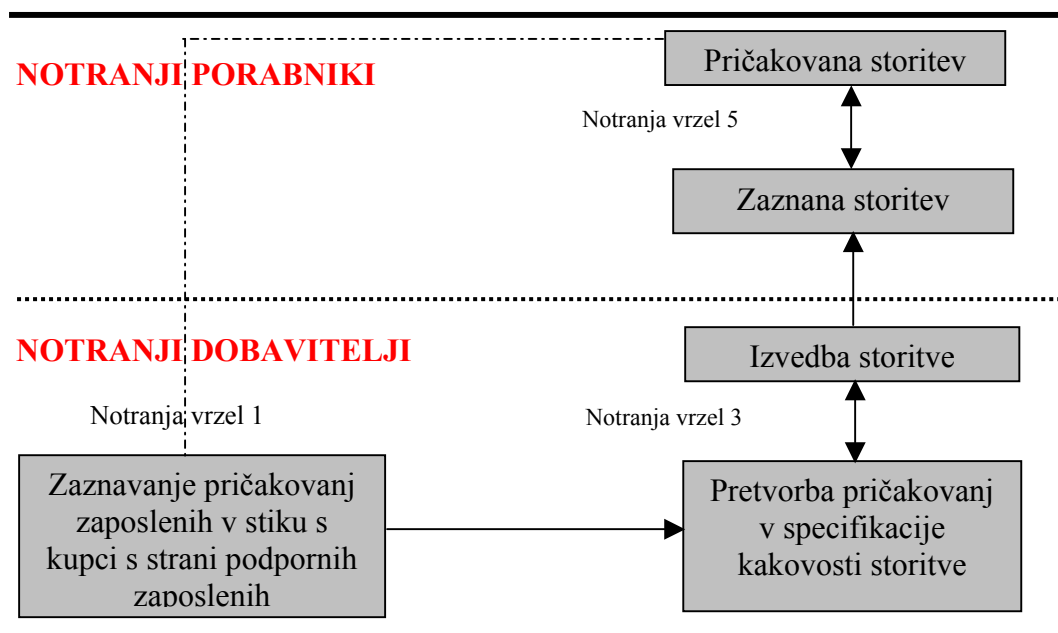
Na podlagi modela vrzeli za merjenje kakovosti storitev je nastal **model kakovosti notranje storitve**, ki navaja naslednje notranje vrzeli (Frost, Kumar, 2000, str. 366).

Notranja vrzel 1 je vrzel med izvajalcem storitve in porabnikom. Zaposleni, ki skrbijo za podporo zaposlenih v stiku z zunanjimi porabniki (notranji dobavitelji), ne zaznavajo pravilno pričakovanj o storitvi zaposlenih v stiku s porabniki (notranjih porabnikov). Za ugotovitev velikosti vrzeli se uporablja pet dimenzij kakovosti z lestvice SERVQUAL.

Notranja vrzel 3 je vrzel med vsebino specifikacije storitve in dejansko izvedbo storitve (vrzel v izvedbi notranje storitve). Velikost te vrzeli se poveča predvsem v večjih podjetjih, kjer je veliko delavcev, ki skrbijo za podporo zaposlenih v stiku s kupci, sami pa pogosto nimajo stika z zunanjimi porabniki, vendar so vseeno pomemben člen v verigi kakovosti storitev (Frost, Kumar, 2000, str. 366).

Notranja vrzel 5 je vrzel med pričakovano in zaznano kakovostjo storitve. Zaposleni v stiku z zunanjimi porabniki primerjajo svoja pričakovanja o kakovosti storitve z dejansko zaznano kakovostjo storitve, ki jo nudijo zaposleni, ki skrbijo za podporo zaposlenih v stiku z zunanjimi porabniki.

Slika 4: Model kakovosti notranje storitve



Vir: Frost, Kumar, 2000, str. 366.

2.7.1. Model za ocenjevanje ravni notranjega trženja v storitveni organizaciji

Nizka raven notranjega trženja v storitveni organizaciji negativno vpliva na raven notranje kakovosti storitev, s tem pa posredno tudi na raven kakovosti storitev, ki jih posredujemo končnim porabnikom. Da bi torej zagotovili kakovostno storitev zunanjemu porabniku, je v storitveni organizaciji najprej potrebno kakovostno notranje trženje.

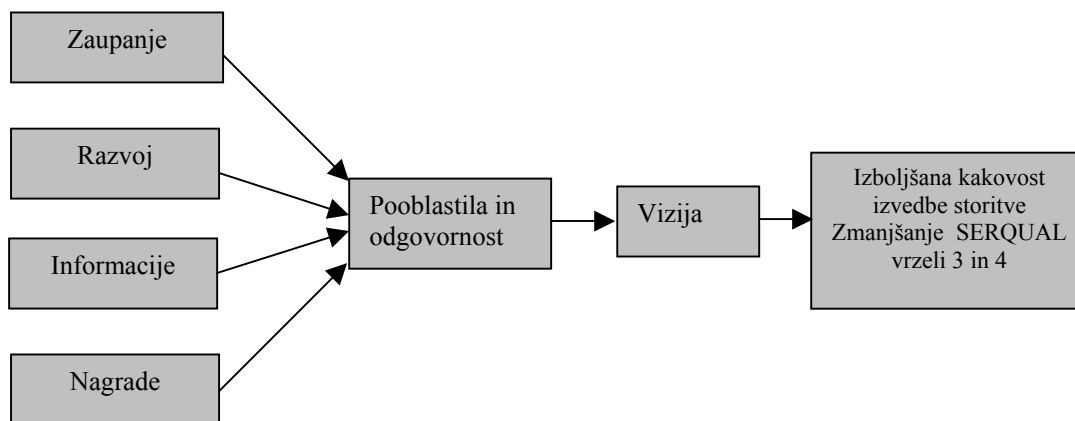
V svojem magistrskem delu »Vloga in pomen notranjega trženja v storitveni organizaciji« (Jenc, 1998) je avtor oblikoval model za ocenitev ravni notranjega trženja v storitveni organizaciji. Z obvladovanjem dimenzij modela notranjega trženja lahko storitveno podjetje zmanjša vrzeli 3 in 4 v modelu vrzeli, na kateri imajo vpliv zaposleni v storitvenem podjetju. Na podlagi teoretičnih spoznanj je določil naslednje dimenzije ali merila notranjega trženja (Jenc, 1998, str. 65).

- **Vizija** – Pomeni zaznavo okolja, ki ga organizacija želi ustvariti na dolgi rok. Zaposleni od menedžmenta pričakujejo, da bo sposoben načrtovati prihodnjo pot podjetja. Vizija podjetja mora biti prepričljivo in učinkovito, sistematično in jasno komunicirana ob vsaki priložnosti. Zaposleni morajo razumeti, kako se njihovo delo vklaplja v organizacijo in njene cilje. Vizija daje podjetju enkratnost, ga ločuje od drugih in omogoča v zaposlene vgraditi prepričanja in vrednote podjetja, v katere vsi zaposleni verjamejo. Je vir inspiracij, zaposlene navdihuje z idejami, jih usmerja pri odločanju in usklajuje vse dele podjetja, da bi dosegli želene cilje. Vizija ima pomembno vlogo, saj med zaposlenimi ustvari zaupanje v vodstvo podjetja, motivacijo in predanost zaposlenih za doseg ciljev.
- **Pooblastila in odgovornost** – Prenos pooblastil na nižje ravni organizacijske strukture daje zaposlenim dovolj svobode, da storitev prilagodijo potrebam in željam posameznega porabnika. Porabniki so si med sabo zelo različni, zato ne moremo narediti enotnega sistema obravnavanja strank, saj bi s tem povzročili preveč nezadovoljstva med porabniki. Delegiranje pooblastil in odgovornosti vpliva na večje zaupanje zaposlenih, njihovo lojalnost in predanost. Zaposleni bodo raje ponudili kakovostno storitev, saj bodo zanjo nagrajeni in bo to vplivalo na njihovo samospoštovanje, počutili pa se bodo kot enakopravni partnerji v storitvenem podjetju.
- **Razvoj** (usposabljanje in izobraževanje zaposlenih) – Izobraževanje zaposlenih naj bo neprekinjen proces, ki poteka od dneva, ko se zaposleni zaposli v podjetju. Primerno usposobljenim sodelavcem menedžerji bolj zaupajo in nanje lažje prenesejo pooblastila in odgovornost na delovnem mestu, kar prispeva k višji kakovosti izvajanja storitev. Izobraževanje in usposabljanje je eden izmed načinov, s katerim lahko posredujemo vizijo podjetja med zaposlene.
- **Informacije** – Razumevanje porabnikov je v veliki meri odvisno od načina komuniciranja v podjetju. Zaposleni, ki so dnevno v stiku s porabniki, so vir

informacij za menedžerja, ko se odloča o prihodnosti. Pridobivanje informacij je lahko uradno (poročila) ali neuradno (diskusije med zaposlenimi). Za pridobivanje informacij je pomembna predvsem intenzivnost in kakovost vertikalne komunikacije med zaposlenimi in menedžerji.

- **Nagrade** – Sistem nagrajevanja mora biti zgrajen tako, da najbolje nagradjuje tiste zaposlene, ki najbolje izkoriščajo sistem pooblastil in odgovornosti za izboljšanje kakovosti izvedbe storitve. Nagrade so ena izmed oblik motivacije zaposlenih. Nevarnost pri nagradah je, da so kriteriji za dosego nagrade previsoki ali prenizki in zaposleni niso motivirani, da bi jih dosegli. Nagrade so lahko denarne ali pa nedenarne. Nedenarne nagrade vključujejo medosebne faktorje, kot so prijaznost, pomoč porabnikom in sodelavcem, ipd.
- **Zaupanje** – Je splošno pričakovanje, da se posameznik lahko zanesa na besede drugega in je predstava o zaupanju in zanesljivosti, ki so posledica partnerjevega znanja, zanesljivosti ali namer. V vsakem storitvenem podjetju je pomembno zaupanje med zaposlenimi, zaupanje med zaposlenimi in vodilnimi delavci in med zaposlenimi in podjetjem, ki mora biti obojestransko.

Slika 5: Model za merjenje ravni notranjega trženja v storitvenem podjetju



Vir: Jenc, 1998, str. 66.

3. TRŽNA RAZISKAVA MED ZAPOSLENIMI V ALPININI MALOPRODAJNI MREŽI

V prvem poglavju sem predstavila osnove za oblikovanje konkurenčnih prednosti v trgovini na drobno. V drugem poglavju sem se osredotočila na zaposlene kot eno izmed osnov za oblikovanje konkurenčnih prednosti in predstavila pojem notranjega trženja, kot ga obravnava strokovna literatura. V tem poglavju predstavljam izhodišča za tržno raziskavo med zaposlenimi v Alpinini maloprodajni mreži. Poglavje začnem s predstavitvijo podjetja Alpine, d.d., Žiri in s predstavitvijo maloprodajne mreže v okviru podjetja. V nadaljevanju predstavljam raziskovalni problem in cilje

raziskave. Sledi postavljanje hipotez in predstavitev vprašalnika. Poglavje zaključujem s predstavitvijo poteka zbiranja podatkov in določitvijo vzorca ter s predstavitvijo uporabljenih statističnih metod pri analizi rezultatov raziskave.

3.1. Predstavitev Alpinine maloprodajne mreže

Alpina, d.d., Žiri je podjetje za proizvodnjo in prodajo obutve. Podjetje proizvaja športno in modno obutev. Zadnjih nekaj let je veliko pozornosti posvečeno razvoju športne obutve – smučarskim čevljem, tekaškim čevljem in pohodniški obutvi. Razvojno-raziskovalna skupina Alpine poleg razvoja športne obutve skrbi tudi za razvoj modne obutve. Predvsem je zanimiv projekt skeniranja nog, s pomočjo katerega naj bi izdelovali modno in športno obutev v različnih širinah.

Komercialni sektor podjetja je razdeljen na tri stroškovne skupine: modni program, športni program in maloprodajna mreža. Alpina dosega s prodajo obutve 90% čistih prihodkov. Prodaja obutve pod lastno blagovno znamko predstavlja 86% celotne prodaje obutve, dokupljena pa 14%. V strukturi prodaje obutve, ki nosi lastno blagovno znamko, predstavlja modna obutev dobrih 60%, športna pa nekaj manj kot 40%. Najpomembnejše izvozne države v letu 2001 so bile ZDA, Nemčija, Norveška, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Francija in Belgija (Poslovno poročilo podjetja Alpina, d.d. za leto 2001).

S svojo maloprodajno mrežo je Alpina prisotna v Sloveniji, na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini, v Srbiji, na Madžarskem in v Bolgariji. V Sloveniji je v maloprodajno mrežo vključenih 49 prodajaln, od tega je 14 franšiznih. V prodajalnah je zaposlenih 122 prodajalcev. V večini prodajalnah poteka klasičen način prodaje, kar pomeni, da so modeli na ogled in jih prodajalec prinese stranki iz skladišča. Poleg klasičnega načina prodaje sta v maloprodajni mreži tudi dve prodajalni s samopostrežnim načinom prodaje. Kupci v teh prodajalnah lahko izberejo model, ki jim je všeč, in ga sami poiščejo v želeni velikosti med škatlami, ki so običajno pod razstavljenim modelom. Velikost prodajaln je zelo različna, od velikih nad 500 m² do majhnih pod 90 m². Prav tako se prodajalne razlikujejo po izdelkih, ki jih prodajajo. Nekatere prodajalne prodajajo samo modno obutev, druge poleg modne in športne obutve prodajajo tudi športna oblačila.

Zaposleni v prodajalnah in v centrali se srečajo dvakrat letno na poslovodski konferenci. Tu prodajalci prvič vidijo izbrano kolekcijo za prihajajočo sezono. Tako se seznani s prihajajočimi modnimi trendi in novostmi v kolekciji. V preteklosti so na konferencah naročali modele iz kolekcije za prihodnjo sezono. Sedaj naročanje urejajo v centrali. Poslovodska konferenca je pomembna tudi zato, ker se prodajalci in vodilni v maloprodajni mreži pogovorijo o glavnih problemih, ki se pojavljajo pri poslovanju. Poleg poslovodske konference komuniciranje med centralo in prodajalci

poteka redno preko okrožnice, v kateri so zajete vse tekoče novice, ki so pomembne za delovanje maloprodajne mreže.

Na slovenskem trgu so se na področju trgovine na drobno v zadnjih desetih letih zgodile kar precejšnje spremembe. Peko, Planika in Alpina so ohranili svojo maloprodajno mrežo, pojavilo pa se je veliko novih prodajaln, ki konkurirajo na podlagi cene, kakovosti in modnosti obutve. Glede na rastočo konkurenco so v Alpini prenavljali svoje prodajalne, vendar so premalo vlagali v trženje in repozicioniranje svojih prodajaln. Tako se prodaja kljub na novo odprtim prodajalnam ne povečuje v zelenih odstotkih. Na promet prodajalne so vezani osebni dohodki prodajalcev. Slabši prometi prodajaln torej pomenijo nižje osebne dohodke prodajalcev. Nadalje se v želji po znižanju stroškov zmanjšuje število zaposlenih v trgovinah. Pojavljanje nezadovoljstva med zaposlenimi me je vzpodbudilo, da proučim dimenzije notranjega trženja v Alpinini maloprodajni mreži in poskušam ugotoviti, ali je posvečeno dovolj pozornosti zadovoljevanju potreb in želja zaposlenih.

3.2. Namen raziskave

V Alpini je bilo narejeno že mnogo različnih raziskav, vendar nobena ni bila osredotočena na zaposlene v maloprodajni mreži. V času, ko trgovci na drobno vse težje ustvarijo razlikovalno prednost na osnovi izdelka in maloprodajne cene, lahko zaposleni v trgovini na drobno postanejo priložnost za diferenciacijo.

Z raziskavo sem proučevala razmerje med človeškimi viri v podjetju – med notranjimi porabniki in notranjimi dobavitelji storitev. Cilj diplomskega dela je ugotoviti, ali je notranje trženje prisotno v Alpinini maloprodajni mreži. Zanimalo me je, kako zaposleni in vodilni ocenjujejo dimenzije notranjega trženja in ali obstajajo značilne razlike v vrednotenju posameznih dimenzij med zaposlenimi in prodajalci. Nadalje me je zanimalo, katera dimenzija notranjega trženja je ocenjena najbolje in katera dimenzija notranjega trženja je ocenjena najslabše. Preveriti sem želela, ali obstaja povezanost med nekaterimi demografskimi značilnostmi in dimenzijami notranjega trženja.

3.3. Metodologija

Glede na cilje, ki sem jih zastavila v diplomskem delu, sem pripravila dva vprašalnika – enega za vodstvene delavce in enega za zaposlene v prodajalnah.

V skupino »vodilni delavci« sem vključila vse zaposlene v podjetju Alpina (na sedežu podjetja v Žireh), ki na kakršenkoli način sodelujejo pri dejavnostih maloprodajne mreže. Tako sem sodijo zaposleni, ki so vsak dan v stiku s prodajalci in skrbijo za njihovo nemoteno delo (11 zaposlenih), kot tudi tisti, ki so s prodajalci v stiku občasno (npr. oblikovalci športne in modne obutve, tisti, ki skrbijo za

računalniško in finančno podporo prodajaln, vodja skladišč, vzdrževalci prodajaln) (31 zaposlenih). V skupino »zaposleni« sem uvrstila vse zaposlene v Alpininih prodajalnah po Sloveniji (tako poslovodje prodajaln kot tudi prodajalce).

3.4. Izhodiščne hipoteze

Na osnovi teoretične literature, ki sem jo povzela v prvih dveh poglavjih in na osnovi empiričnih ugotovitev sem postavila izhodiščne raziskovalne hipoteze, ki jih navajam spodaj.

H1: Tisti, ki so vpleteni v strateške odločitve podjetja, v povprečju višje ocenjujejo trditve, ki se navezujejo na vizijo podjetja.

Oblikovalci vizije podjetja, njegovih ciljev in nalog so bolj povezani z vizijo podjetja in jo ocenjujejo bolj subjektivno. Tisti, ki so predmet ocenjevanja (ali je predmet ocenjevanja njihovo delo), običajno boljše ocenjujejo svoje delo, kot ga ocenjujejo tisti, ki jim je učinek dela namenjen (Gilbert, 2000, str. 185).

H2: Tisti, ki so bolj zadovoljni s poslovanjem svoje prodajalne, v povprečju boljše ocenjujejo trditve, ki se nanašajo na pooblastila in odgovornost.

Kvaliteta storitve vpliva na poslovno uspešnost podjetja. Mnogi menedžerji si zato prizadevajo dvigniti raven kakovosti storitev. To dosegajo predvsem tako, da prenašajo pooblastila in odgovornost na zaposlene, ki so v stiku s porabniki. Ti imajo tako na voljo več načinov, da zadovoljijo želje in potrebe porabnikov (Caruana, 1997, str. 606).

H3: Pri zaposlenih, pri katerih je trenutno zadovoljstvo na delovnem mestu višje, je manjša verjetnost, da bodo v roku enega leta zamenjali službo.

Stopnja trenutnega zadovoljstva na delovnem mestu je močno povezana z namero o zamenjavi službe. Za uspeh podjetja je zelo pomembno, da prisluhne svojim zaposlenim in jih začne obravnavati kot porabnike (»employee as customer«) (Rust, 1996, str. 71). Na ta način se bo zvišala stopnja zadovoljstva zaposlenih in s tem tudi stopnja njihove zvestobe podjetju.

H4a: Zaposleni z višjimi dohodki boljše ocenjujejo trditve, ki se nanašajo na nagrajevanje zaposlenih.

H4b: Zaposleni z višjimi dohodki boljše ocenjujejo trenutno zadovoljstvo na delovnem mestu.

Številne raziskave so pokazale, da različne skupine zaposlenih dajejo osebnemu dohodku različen pomen. V razmerah nizkega življenjskega standarda je osebni dohodek močan motivacijski dejavnik, ki vpliva na občutja zaposlenih. Zato so zaposleni z nizkimi zaslužki bolj nezadovoljni s sistemom nagrajevanja v podjetju. Če zaposleni ni zadovoljen s sistemom nagrajevanja v podjetju, kar je najpogosteje

povezano s pomanjkanjem jasne povezave med delovno uspešnostjo in materialnimi nadomestili, postane nezadovoljen in to vpliva na njegovo delovno uspešnost (Alič, 1998, str. 9).

H5: Ženske višje ocenjujejo trditve, ki se nanašajo na informacije, kot moški.

Na delovnem mestu je za ženske pomembnejša odprta in fleksibilna komunikacija kot za moške. Za ženske je značilno, da želijo vzpostaviti dobre medsebojne odnose s sodelavci in zato več komunicirajo z njimi in gradijo odnose. Komunikacija je za ženske pomembna tudi zato, ker svoj uspeh vidijo v prizmi odnosov s sodelavci (Freeman, 1998, str. 154).

3.5. Oblikovanje vprašalnika

Za zbiranje primarnih podatkov sem oblikovala vprašalnik. Prvi del vprašalnika (Priloga 1 in 2) predstavljajo trditve, ki sem jih povzela po raziskavi, ki jo je v svojem magistrskem delu izvedel Jenc (1998). Trditve, ki jih je uporabil za ugotavljanje prisotnosti notranjega trženja v zavarovalnici DELTA, sem uporabila za ugotavljanje prisotnosti notranjega trženja v Alpinini maloprodajni mreži. Vprašalnik za zaposlene v prodajalnah je imel že v izvirniku 8 trditev več kot vprašalnik za zaposlene v centrali. Preostali del vprašalnika je skupen za zaposlene v prodajalnah in za zaposlene v centrali. Vsa vprašanja v prvem delu so zaprtega tipa. Uporabila sem Likertovo lestvico, ki sodi med posredne lestvice za merjenje stališč. V drugem delu vprašalnika sem postavila vprašanja, ki se nanašajo na trenutno zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Zadnji del vprašalnika predstavljajo vprašanja, ki so povezana z demografskimi podatki. Vprašanja o letnici rojstva in o zaposlenosti v sektorju trgovine na drobno so odprta vprašanja. Testno sem anketirala 5 zaposlenih in 5 vodilnih delavcev in nato sestavila končni vprašalnik za pridobitev primarnih podatkov.

3.6. Določitev vzorca in zbiranje podatkov

V raziskavi so sodelovali zaposleni v Alpininih prodajalnah, ki so bili v času anketiranja na delovnem mestu, in vodilni delavci v centrali, ki so bili v času anketiranja na delovnem mestu.

Vzorčni okvir raziskave predstavljajo vsi zaposleni v Alpininih prodajalnah in vsi tisti, ki na katerikoli način sodelujejo z maloprodajno mrežo in so zaposleni na sedežu podjetja. V vzorec je bilo tako zajetih 122 prodajalcev in 42 vodilnih delavcev. Vprašalnik je vrnilo 65 prodajalcev (stopnja odzivnosti je bila 53 odstotna) in 37 vodilnih delavcev (stopnja odzivnosti je bila 88 odstotna). Glede na značilnosti raziskave, je vzorec neverjetnostni in namenski.

Zbiranje podatkov je potekalo od 19.8.2002 do 26.8.2002. Anketo so izpolnjevali tisti zaposleni in vodilni delavci, ki so bili v tem času na delovnem mestu. Osebno anketiranje zaposlenih v prodajalnah bi bilo zelo dolgotrajno, saj bi bilo težko dobiti vse zaposlene samo z enim obiskom prodajalne. Zato sem zaposlenim v prodajalnah anketo poslala po elektronski pošti. Anketo so zaposleni natisnili in jo izpolnjeno poslali na moj domači naslov. Deset franšiznih trgovin v maloprodajni mreži Alpine še nima elektronske pošte, zato sem vprašalnike za zaposlene poslala po navadni pošti. Izpolnjene ankete so tudi zaposleni v franšiznih prodajalnah vrnil na moj domači naslov. Za vračanje ankete na moj domači naslov sem se odločila zato, da bi prodajalci verjeli v zaupnost podatkov, pridobljenih z anketo. Vodilnim delavcem sem anketo izročila osebno. Izpolnjeno anketo so vodilni delavci vrnil na vnaprej dogovorjeno mesto v podjetju.

3.7. Uporabljene statistične metode

Pri analizi podatkov sem uporabila statični program SPSS 10.0 za operacijski sistem Windows. Za analizo ene spremenljivke (univariantna analiza) sem uporabila:

- frekvenčno porazdelitev,
- srednje vrednosti (modus, mediana ter aritmetična sredina).

Statistično preverjanje domnev je prevladujoč način sklepanja pri majhnih vzorcih. V analizi sem uporabila našete preizkuse domnev.

- χ^2 – preizkus

Pri tem preizkusu merimo variabilnost pojavov. Preizkusi o varianci so zanimivi, če na podlagi vzorčnih podatkov sklepamo o enovitosti (homogenosti) ali raznolikosti (heterogenosti) pojavov. Uporaben je za nominalne spremenljivke, kadar želimo primerjati množico opazovanih varianc za spremenljivko v opazovani populaciji s teoretičnimi (z vsebinskega vidika predpostavljenimi) variancami.

- t- preizkus skupin:

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$$

Uporabljamo ga za preizkušanje domnev o razliki med aritmetičnima sredinama za neodvisna vzorca (Independent-Samples T-Test). V ničelni domnevi zelo pogosto predpostavljamo, da sta aritmetični sredini za opazovano spremenljivko enaki. Če s preizkusom izračunamo, da je vrednost t v kritičnem območju, ničelno domnevo zavrnemo in sprejmemo sklep, da sta aritmetični sredini različni.

Razlika (navadno razlika med vzorčno oceno in vrednostjo parametra v ničelni domnevi) je lahko značilna ali ni značilna. Razlika je značilna, če je vzorčna ocena v območju sprejema. V tem primeru lahko pri dovolj nizkem tveganju (v mojem primeru 5 %) zavrnemo ničelno domnevo in sprejmemo alternativno domnevo. To pomeni, da je pojav pri dovoljeni stopnji tveganja statistično značilen.

4. REZULTATI RAZISKAVE

Poglavje namenjam poročanju o analizi rezultatov raziskave med zaposlenimi v Alpinini maloprodajni mreži, in sicer proučevanju prisotnosti notranjega trženja v Alpinini maloprodajni mreži. Ugotoviti želim, kako zaposleni in vodilni vrednotijo dimenzije notranjega trženja in kje se pojavljajo največje razlike v vrednotenju dimenzij notranjega trženja.

Podatke, ki sem jih pridobila z anketiranjem, sem obdelala s programoma SPSS for Windows 10.0 in Microsoft Excel 2000. Pri predstavitvi rezultatov raziskave najprej prikazujem vzorec. Sledi predstavitev vsake izmed dimenzij notranjega trženja in preizkušanje izhodiščnih hipotez.

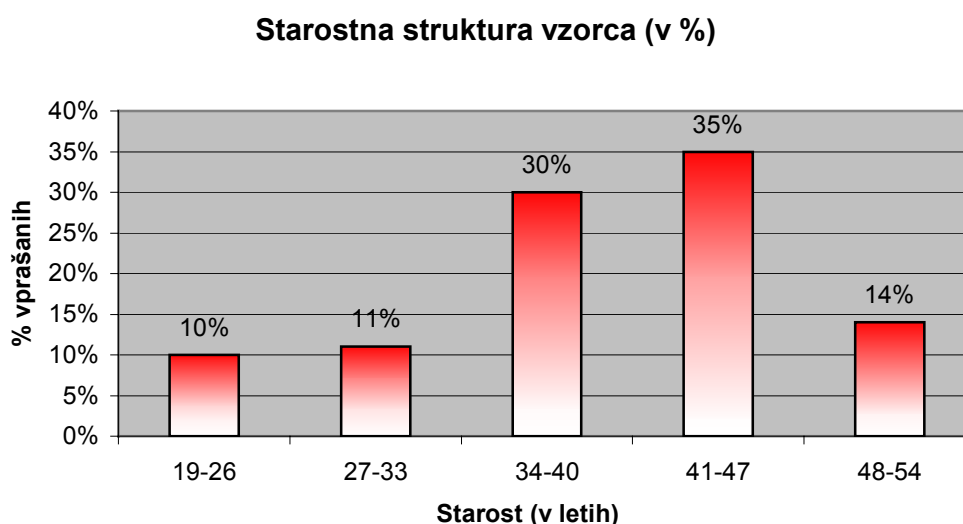
4.1. Opis vzorca

Vzorec je zajemal 102 anketirance, od tega je bilo 64% zaposlenih v prodajalnah in 36% vodilnih delavcev.

V spolni strukturi vzorca prevladujejo ženske (81%). Moških je le 19%. Med prodajalci je razmerje še bolj v prid žensk, saj je med anketiranimi prodajalci kar 89% žensk.

V vzorcu je največ anketirancev (35%) starih od 41 do 47 let. Trideset odstotkov vseh zaposlenih v maloprodajni mreži je starih od 34 do 40 let. To pomeni, da je kar 65% vseh zaposlenih v Alpinini maloprodajni mreži starih od 34 do 47 let.

Slika 8: Starostna struktura vzorca (v %)

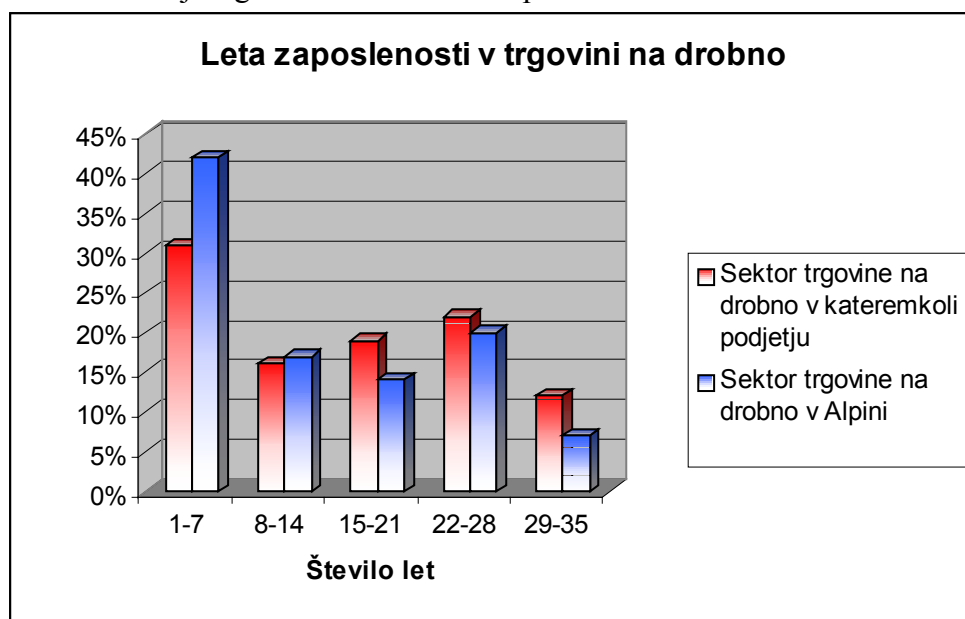


Vir: Anketa 2002, N=102.

V trgovini na drobno je 53% anketirancev zaposlenih 15 let in več. Petintrideset let je najdaljši čas zaposlitve v trgovini na drobno pri trgovcih, medtem ko je 25 let najdaljša zaposlitev v trgovini na drobno pri vodstvu. Kar 48,6% zaposlenih v centrali je v trgovini na drobno zaposlenih do 7 let. Pri trgovcih je najvišja frekvenca (32,3%) pri zaposlenih, ki so v trgovini na drobno od 22 do 28 let. Od 19 moških v vzorcu jih je 47,4% v trgovini na drobno zaposlenih od 15 do 22 let. Do 7 let je trgovini na drobno zaposlenih 34,9% žensk, 36,5% žensk pa je v trgovini na drobno zaposlenih od 22 do 28 let.

V Alpinini maloprodajni mreži (v nadaljevanju MPM) je 41% anketirancev zaposlenih 15 let in več. Najdlje, 33 let, je v MPM zaposlena prodajalka. Drugače pa je 38,5% prodajalcev zaposlenih v MPM do 7 let. V vodstvu je 25 let najdaljši čas zaposlitve MPM. V vodstvu MPM je zaposlenih ali z njo sodeluje 48,6% anketirancev do 7 let. Moških, ki so v MPM zaposleni od 15 do 21 let, je 42,1%. Kar 47% žensk je v MPM zaposlenih do 7 let, medtem ko jih je 22,9% zaposlenih od 22 do 28 let.

Slika 5: Leta zaposlenosti v sektorju trgovine na drobno v kateremkoli podjetju in v sektorju trgovine na drobno v Alpini



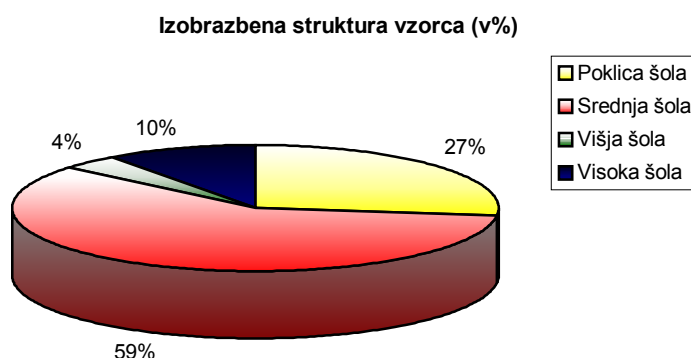
Vir: Anketa 2002, N=102.

V vzorcu 46,1% anketirancev meni, da je na kakršenkoli način vpletenih v strateške odločitve podjetja. V strateške odločitve podjetja je vpletenih 38,6% žensk in 78,9% odstotkov moških. Vsi anketiranci z višjo šolo in 60% anketirancev z visoko šolo je vpletenih v strateške odločitve podjetja.

Anketirance sem analizirala tudi po izobrazbi, pri čemer sem ugotovila, da ima daleč največ anketirancev dokončano srednjo šolo (59%). Dokončano višjo in visoko šolo

imajo samo vodilni delavci. Tako ima 40% zaposlenih v prodajalnah dokončano poklicno šolo in 60% dokončano srednjo šolo.

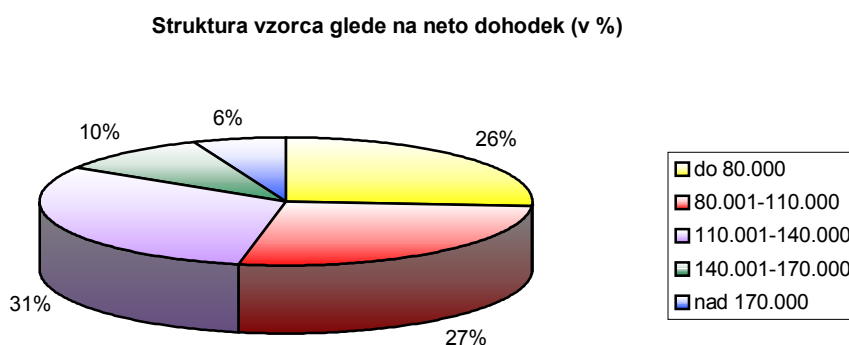
Slika 6: Izobrazbena struktura vzorca (v %)



Vir: Anketa 2002, N=102.

Dohodkovna struktura vzorca kaže, da največ anketirancev prejema neto dohodek med 110.001 in 140.000 SIT. Kar 84% anketirancev (od tega vsi zaposleni v prodajalnah) prejema plačo nižjo od 140.000 SIT.

Slika 7: Struktura vzorca glede na neto dohodek (v%)



Vir: Anketa 2002, N=102.

4.2. Analiza dimenzij modela za ocenjevanje ravni notranjega trženja

Primerjava povprečnih ocen dimenzij notranjega trženja med zaposlenimi in vodilnimi (Tabela 2) je pokazala, da obstaja največje razhajanje povprečnih ocen pri dimenziji *zaupanje*. Povprečni oceni za dimenzijo *pooblastila in odgovornost* sta enaki za zaposlene in za vodilne. V celoti gledano so zaposleni in vodilni v povprečju najvišje ocenili dimenzijo *zaupanje* (3,38). Z najnižjo povprečno oceno so anketiranci ocenili *nagrade* (le 2,42).

Tabela 2: Povprečne ocene dimenzij notranjega trženja

Dimenzija notranjega trženja	Zaposleni	Vodilni	Razlika	Skupno povprečje
Zaupanje	3,20	3,70	0,50	3,38
Informacija	2,86	3,18	0,32	2,97
Vizija	2,67	2,92	0,25	2,76
Razvoj	3,08	3,24	0,16	3,14
Nagrade	2,39	2,46	0,07	2,42
Pooblastila in odgovornost	3,10	3,10	0	3,10

Vir: Anketa 2002, N=102.

Primerjava razvrstitve povprečnih ocen dimenzij notranjega trženja med zaposlenimi in vodilnimi (Tabela 3) pokaže, da so oboji najvišjo povprečno oceno pripisali dimenziji *zaupanje*, najnižjo pa dimenziji *nagrade*. Nizko povprečno oceno za *nagrade* lahko povežemo z analizo vzorca, ki je pokazala, da 84% anketirancev prejema osebni dohodek nižji od 140.000 SIT. Zelo nizki povprečni oceni je dobila tudi dimenzija vizija. To bi lahko bilo jasno sporočilo vodstvu, da tako vodilni kot tudi zaposleni v maloprodajni mreži Alpine nimajo jasne slike o viziji in nadaljnji smeri razvoja maloprodajne mreže.

Tabela 3: Primerjava razvrstitve povprečnih ocen dimenzij notranjega trženja med zaposlenimi in vodilnimi delavci

Dimenzija notranjega trženja	Zaposleni	Dimenzija notranjega trženja	Vodilni
Zaupanje	3,20	Zaupanje	3,70
Pooblastila in odgovornost	3,10	Razvoj	3,24
Razvoj	3,08	Informacija	3,16
Informacija	2,86	Pooblastila in odgovornost	3,10
Vizija	2,67	Vizija	2,92
Nagrade	2,39	Nagrade	2,46

Vir: Anketa 2002, N=102.

V nadaljevanju predstavljam ugotovitve dimenzij notranjega trženja. Začenjam z *zaupanjem*, ki ima največja razhajanja med ocenami zaposlenih in vodilnih. Zaključujem s predstavitvijo dimenzije *pooblastila in odgovornost*, pri kateri ni bilo razlik v povprečni oceni med anketiranci.

4.2.1. Zaupanje

Dimenziji notranjega trženja *zaupanje* so tako vodilni kot tudi zaposleni pripisali najvišjo povprečno oceno (Tabela 3). Iz Tabele 4 je razvidno, da si tako zaposleni kot tudi vodilni priskočijo na pomoč, če eden izmed sodelavcev zaide v težave. *Zaupanje*

med zaposlenimi je na visoki ravni, saj oboji v povprečju visoko ocenjujejo trditev, da se s sodelavci lahko odkrito pogovorijo. Največja razlika je pri izpolnjevanju obljub vodilnih do zaposlenih. Zaposleni so to trditev v povprečju ocenili najslabše med vsemi trditvami, ki se navezujejo na dimenzijo *zaupanje*. Zaposleni menijo, da delajo dobro in da njihovo delo pomembno prispeva k uspehu podjetja.

Vodilni menijo, da izpolnjujejo obljube bolje, kot to zaznavajo zaposleni (razlika 0,88). 29% zaposlenih meni, da vodilni sploh ne izpolnjujejo obljub, 32% zaposlenih pa meni, da zaposleni le redko izpolnjujejo dane obljube. Pri stopnji tveganja $P=0,000$ lahko sprejemem sklep, da vodilni delavci vedno ne izpolnjujejo danih obljub (Priloga 8). Vodilni v povprečju višje ocenjujejo trditev, da si sodelavci pomagajo med seboj, ko nekdo zaide v težave. Na podlagi vzorčnih podatkov lahko pri stopnji značilnosti $P=0,003$ sprejemem sklep, da je razlika med zaposlenimi in vodilnimi pri trditvi *sodelavci si pomagajo med seboj, ko nekdo zaide v težave* značilna (Priloga 8).

Tabela 4: Povprečne ocene dimenzije *zaupanje*

TRDITEV	Zaposleni	Vodilni	Razlika
1. Delo zaposlenega pomembno prispeva k uspehu podjetja.	4,03	#	/
2. Odkrito se lahko pogovorim s svojimi sodelavci.	3,55	3,59	0,04
3. Vodilni delavci vedno izpolnijo dane obljube.	2,34	3,22	0,88*
4. Sodelavci si pomagajo med seboj, ko nekdo zaide v težave.	3,72	4,27	0,55**
<i>Povprečna ocena</i>	<i>3,41</i>	<i>3,70</i>	<i>0,28</i>
Povprečna ocena (samo enake trditve)	3,20	3,70	0,50

#..trditve v vprašalniku za vodilne delavce ni bilo

* Razlika je značilna pri stopnji značilnosti $P<0,005$

** Razlika je značilna pri stopnji značilnosti $P<0,005$

Vir: Anketa 2002, N=102.

4.2.2. Informacija

Dimenzijo notranjega trženja *informacija* so zaposleni glede na povprečno oceno razvrstili na četrto mesto, vodilni pa na tretje mesto (Tabela 3). Največja razhajanja v skupini trditev, ki se navezujejo na dimenzijo *informacija* (Tabela 5), so pri trditvi o zagotavljanju informacij, ki jih zaposleni potrebujejo za svoje delo. Trideset odstotkov zaposlenih meni, da zaposlenim redno posredujejo dovolj informacij, da le-ti lahko opravljajo svoje delo, 32% zaposlenih meni, da do časa zagotovijo informacije zaposlenim. Na drugi strani 26% zaposlenih meni, da informacij, potrebnih za nemoteno delo, ne dobijo dovolj zgodaj. Pri stopnji tveganja $P=0,000$ lahko sprejemem sklep, da vodilni zaposlenim redno ne posredujejo informacij, ki so pomembne za njihovo delo (Priloga 8). Zaposleni v povprečju še nižje ocenjujejo trditev o prejemanju informacij o odločitvah in načrtih za prihodnost maloprodajne mreže. Osemindvajset odstotkov zaposlenih ne ve, kaj vodstvo od njih pričakuje, in

28% zaposlenih le redko ve, kaj vodstvo od njih pričakuje. To bi lahko pomenilo, da je komunikacija med zaposlenimi in vodilnimi pomanjkljiva in bi jo bilo potrebno v prihodnosti izboljšati.

Zanimivo, je, da zaposleni v povprečju višje ocenjujejo trditev, da podjetje v promocijskem materialu ne obljublja več, kot je sposobno izpolniti. To bi lahko pomenilo, da zaposleni bolj verjamejo v svoje znanje in sposobnosti, da bodo lahko uresničili dane obljube končnim porabnikom, kot vanje verjamejo vodilni. Kar 31% zaposlenih meni, da vodilni sploh ne upoštevajo njihovih predlogov za izboljšanje delovanja maloprodajne mreže, 22% jih meni, da so njihovi predlogi le redko upoštevani pri izboljšanju delovanja maloprodajne mreže. To bi lahko pomenilo, da zaposleni nimajo kakovostnih predlogov v očeh vodstva ali pa vodstvo noče upoštevati njihovih predlogov.

Tabela 5: Povprečne ocene dimenzije *informacija*

TRDITEV	Zaposleni	Vodilni	Razlika
1. V promocijskem materialu podjetje ne obljublja več, kot je v resnici sposobno uresničiti.	3,17	2,89	-0,28
2. Vodilni delavci uporabljajo predloge podrejenih za razvoj strategije podjetja.	2,38	2,84	0,46
3. Zaposleni ob primernem času dobijo informacije o odločitvah in načrtih, pomembnih za prihodnost podjetja .	2,40	#	/
4. Zaposleni vedo, kaj vodilni delavci od njih pričakujejo .	2,95	3,16	0,21
5. Zaposleni redno dobivajo informacije, ki jih potrebujejo za svoje delo.	2,92	3,81	0,89*
<i>Povprečna ocena</i>	2,76	3,18	0,42
Povprečna ocena (samo enake trditve)	2,86	3,18	0,32

#..trditve v vprašalniku za vodilne delavce ni bilo

* Razlika je značilna pri stopnji značilnosti $P < 0,05$

Vir: Anketa 2002, N=102.

4.2.3. Vizija

Dimenzijo notranjega trženja *vizijo* so tako zaposleni kot tudi vodilni glede na povprečno oceno uvrstili na peto mesto (Tabela 3). Iz Tabele 6 je razvidno, da so povprečne ocene trditev v skupini *vizija* precej nizke. Največje razhajanje v povprečnih ocenah je pri trditvi o jasni predstavi zaposlenih o najpomembnejših ciljih in nalogah podjetja. 22% zaposlenih sploh nima predstave o ciljih in nalogah podjetja, 30% zaposlenih ima le delno predstavo. Na drugi strani je zaskrbljujoč podatek, da ima kar 54% vodilnih slabo predstavo o nalogah in ciljih maloprodajne mreže. Pri stopnji tveganja $P=0,037$ lahko sprejemem sklep, da je razlika v povprečni oceni med vodilnimi in zaposlenimi pri trditvi *zaposleni imajo jasno predstavo o ciljih in nalogah podjetja* značilna.

Pri drugi trditvi 35% zaposlenih meni, da vodilni delavci ne posredujejo vizije med zaposlene, 34% zaposlenih meni, da vodilni vizijo posredujejo le občasno. Ravno tako 46% vodilnih meni, da vizijo le redko posredujejo med zaposlene. Najmanjša razhajanja v povprečnih ocenah so pri trditvi, da ima podjetje vizijo bodočega razvoja, v katero zaposleni verjamejo. Iz zgoraj opisanega bi lahko sklepali, da problem ni v komunikaciji vizije med zaposlenimi, temveč je problem, da vizija ni niti jasno opredeljena niti poznana med vodilnimi in zaposlenimi.

Tabela 6: Povprečne ocene dimenzije vizija

Trditve	Zaposleni	Vodilni	Razlika
1. Podjetje ima vizijo, v katero vsi zaposleni verjamejo.	2,92	3,00	0,08
2. Poslovodstvo zaposlenim posreduje vizijo podjetja.	2,65	2,95	0,30
3. Zaposleni imajo jasno predstavo o ciljih in nalogah podjetja.	2,43	2,81	0,38*
Povprečna ocena	2,67	2,92	0,25

* Razlika je značilna pri stopnji značilnosti $P < 0,05$

Vir: Anketa 2002, N=102.

4.2.4. Razvoj

Dimenzijo notranje kakovosti *razvoj* so zaposleni glede na povprečno oceno razvrstili na tretje mesto, vodilni pa na drugo mesto (Tabela 3). V Tabeli 7 lahko opazimo, da se povprečne ocene v skupini trditve, ki se navezujejo na *razvoj* precej razlikujejo. Največja razhajanja so pri trditvi o prilagajanju podjetja željam in potrebam zaposlenih po izobraževanju. Več kot polovica vodilnih meni, da se podjetje popolnoma prilagaja njihovim željam in potrebam po izobraževanju. Na drugi strani 43% zaposlenih meni, da se podjetje ne prilagaja njihovim željam in potrebam po izobraževanju. Pri stopnji tveganja $P=0,000$ lahko sprejemem sklep, da je razlika med vodilnimi in zaposlenimi pri trditvi *podjetje se prilagaja potrebam in željam zaposlenih po izobraževanju* značilna. Glede na povprečne ocene, bi lahko sklepali, da podjetje bolj skrbi za izobraževanje vodilnih kot za izobraževanje zaposlenih.

Pri stopnji tveganja $P=0,001$ lahko sprejemem sklep, da je razlika med vodilnimi in zaposlenimi pri trditvi *izobraževanje zaposlenih je za podjetje naložba ne strošek* značilna. Zanimivo je, da se 40% zaposlenih popolnoma strinja in 32% vodilnih le strinja, da je izobraževanje za podjetje naložba in ne strošek. Tako zaposleni kot tudi vodilni se strinjajo, da bi podjetje moralo dati večji poudarek izobraževanju vseh svojih zaposlenih o izdelkih in storitvah, ki jih ponuja. Boljše poznavanje izdelkov in storitev bi lahko pripeljalo do večje prodaje. Ker so nagrade deloma odvisen tudi od prodaje, bi večja prodaja lahko zmanjšala nezadovoljstvo z nagradami.

Zaposleni in vodilni podobno ocenjujejo trditev, da v podjetju za hitro in strokovno opravljanje dela redno usposablja vse zaposlene. To bi lahko pomenilo, da v podjetju podobno skrbijo za izobraževanje zaposlenih in vodilnih. Razlika je le v tem, da je izobraževanje bolj prilagojeno željam in potrebam vodilnih kot zaposlenih (trditve 4). Da izobraževanje zaposlenih ni nepotrebno, kaže tudi povprečna ocena pri drugi trditvi. Enaintrideset odstotkov zaposlenih meni, da jim izobraževanje deloma omogoča, da bolje opravljajo svoje delovne naloge, medtem ko se 25% zaposlenih strinja, da izobraževanje omogoča, da delovne naloge uspešno opravijo že prvokrat.

Tabela 7: Povprečne ocene dimenzije *razvoj*

TRDITEV	Zaposleni	Vodilni	Razlika
1. Zaposlene redno usposabljam za hitro in strokovno opravljanje dela.	3,06	3,00	-0,06
2. Programi izobraževanja zaposlenim omogočijo, da delovne naloge opravijo pravilno že prvokrat.	3,11	#	/
3. Izobraževanje zaposlenih je za podjetje naložba in ne strošek.	3,77	2,92	-0,85*
4. Podjetje se prilagaja potrebam in željam zaposlenih po izobraževanju.	2,62	4,08	1,46**
5. Zaposleni so seznanjeni z izdelki in storitvami, ki jih podjetje ponuja.	2,88	2,97	0,09
<i>Povprečna ocena</i>	<i>3,09</i>	<i>3,24</i>	<i>0,15</i>
Povprečna ocena (samo enake trditve)	3,08	3,24	0,16

#..trditve v vprašalniku za vodilne delavce ni bilo

* Razlika je značilna pri stopnji značilnosti $P < 0,05$

** Razlika je značilna pri stopnji značilnosti $P < 0,05$

Vir: Anketa 2002, N=102.

4.2.5. Nagrada

Dimenzijo notranjega trženja *nagrada* so tako zaposleni kot tudi vodilni glede na povprečno oceno postavili na zadnje, šesto mesto (Tabela 3). Podroben pregled trditve, ki spadajo v skupino *nagrada*, pokaže, da so povprečne ocene trditve najnižje (Tabela 8). Kot je razvidno iz spodnje tabele, so tako zaposlenim kot tudi vodilnim slabo poznani kriteriji, ki so uporabljeni za vrednotenje njihovega dela. Kar 32% zaposlenih sploh ne pozna kriterijev, 22% zaposlenih ne pozna kriterijev, ki jih vodilni uporabljajo za vrednotenje njihovega dela. Od vodilnih jih 32% ne pozna kriterijev, 38% vodilnih pa delno pozna kriterije, ki so uporabljeni za vrednotenje njihovega dela.

Zelo nizko so vodilni v povprečju ocenili tudi trditev, da podjetje nagraduje tiste rezultate zaposlenih, ki prispevajo k uresničevanju prihodnjega razvoja podjetja. Iz tega bi lahko sklepali, da v povprečju niso zadovoljni z nagrado, ki jo dobijo za svoje

delo. Najnižjo povprečno oceno izmed vseh trditev so zaposleni pripisali trditvi, da so za opravljeno delo primerno nagrajeni. Torej tudi zaposleni menijo, da bi njihovo delo moralo biti bolje plačano. Precej nizko povprečno oceno je dobila tudi četrta trditev, iz katere bi lahko ugibali, da vsi menijo, da prejemajo prenizko plačo za delo, ki ga opravljajo.

Tabela 8: Povprečne ocene dimenzije *nagrada*

TRDITEV	Zaposleni	Vodilni	Razlika
1. Zaposleni pozna vsa merila za vrednotenje svojega dela.	2,35	2,57	0,22
2. Nagrajevanje zaposlenih prispeva k uspehu celotnega podjetja.	2,43	2,35	-0,08
3. Zaposleni je za opravljeno delo primerno nagrajen.	1,88	#	/
4. Plača zaposlenega je v primerjavi s sodelavci primerna.	2,09	#	/
<i>Povprečna ocena</i>	2,19	2,46	0,27
Povprečna ocena (samo enake trditve)	2,39	2,46	0,07

#..trditve v vprašalniku za vodilne delavce ni bilo

Vir: Anketa 2002, N=102.

4.2.6. Pooblastila in odgovornost

Dimenzijo notranjega trženja *pooblastila in odgovornost* so zaposleni glede na povprečno oceno razvrstili višje, in sicer na drugo mesto, vodilni pa na četrto mesto (Tabela 3). V skupino trditev o *pooblastilu in odgovornosti* (Tabela 9) je uvrščenih sedem trditev, na štiri so odgovarjali oboji. Največja absolutna razlika med povprečnima ocenama je pri zadnji trditvi. Pri stopnji tveganja $P=0,000$ lahko sprejemem sklep, da zaposleni in vodilni niso enako usposobljeni, da lahko nadomestijo drug drugega. Iz povprečnih ocen trditve bi lahko sklepala, da so zaposleni bolj usposobljeni, da lahko zamenjajo drug drugega kot vodilni. Seveda je pri tem potrebno upoštevati raznolikost dela pri vodilnih, kjer je običajno nekdo specializiran za določeno področje in je popolno nadomeščanje skoraj nemogoče.

Statistično značilne razlike v povprečni oceni med zaposlenimi in vodilnimi ($P=0,002$) so tudi pri trditvi *primerno število kadrov in delovnih sredstev za kakovostno storitev*. Glede na povprečje ocen lahko sklepam, da zaposleni menijo, da imajo na razpolago premalo sodelavcev in delovnih sredstev za hitro in strokovno opravljanje dela. Kar 55% zaposlenih ima o tej trditve negativno mnenje. Med vodilnimi jih največ (43%) meni, da podjetje zagotavlja ravno dovolj delovnih sredstev in zaposlenih za hitro in strokovno opravljanje dela.

Zaposleni so mnenja (54% zaposlenih), da vedno ne morejo uporabiti lastne presoje, kadar je potrebno zgladiti spor s porabnikom. Na drugi strani je istega mnenja kar 51% vodilnih. V tem primeru bi bilo smiselno razmišljati o prenosu pooblastil in

odgovornosti na zaposlene, ki bi tako učinkoviteje odpravili napake in zgladili spor s porabnikom. Zaposleni in vodilni v povprečju približno enako ocenjujejo drugo trditev. Torej vodilni zaposlenim pogosto povedo, kako morajo neko delo opraviti in tudi zakaj ga morajo opraviti. Med trditvami, na katere so odgovarjali samo zaposleni, je najvišjo povprečno oceno dobila šesta trditev. Devetinštirideset odstotkov zaposlenih se torej popolnoma strinja in nadaljnjih 28% se strinja, da njihovo delo ni niti monotono niti dolgočasno. Iz tega lahko ugibam, da so zaposleni z delom, ki ga opravljajo zadovoljni. 55% zaposlenih meni, da ne morejo svobodno odločati o tempu in organizaciji svojega dela. To je do neke mere razumljivo, saj se morajo prilagajati urniku delovnega časa.

Tabela 9: Povprečne ocene dimenzije *pooblastila in odgovornost*

TRDITEV	Zaposleni	Vodilni	Razlika
1. Dovolj pooblastil za odločanje v primeru spora.	2,46	2,68	0,22
2. Ne samo kako, temveč tudi zakaj opraviti delo	3,12	3,27	0,15
3. Vodja z lahkoto pridobi zaposlene za dosego sprememb na delovnem mestu.	2,94	#	/
4. Svobodno odločanje o organizaciji dela.	2,52	#	/
5. Primerno število kadrov in delovnih sredstev za kakovostno storitev.	2,38	3,11	0,73*
6. Delo zaposlenih ni dolgočasno in ni monotono.	4,20	#	/
7. Zaposleni so usposobljeni za nadomestitev drug drugega.	4,43	3,35	-1,08**
<i>Povprečna ocena</i>	<i>3,15</i>	<i>3,10</i>	<i>-0,05</i>
Povprečna ocena (samo enake trditve)	3,10	3,10	0

#..trditve v vprašalniku za vodilne delavce ni bilo

* Razlika je značilna pri stopnji značilnosti $P=0,002$

** Razlika je značilna pri stopnji značilnosti $P=0,000$

Vir: Anketa 2002, N=102.

4.3. Analiza povezav med spremenljivkami

H1: Tisti, ki so vpleteni v strateške odločitve podjetja, v povprečju višje ocenjujejo trditve, ki se navezujejo na vizijo podjetja.

Hipotezo sem postavila kot povezavo med 10. vprašanjem in trditvami, ki se nanašajo na vizijo v 1. vprašanju (trditve 1-3). V ta namen sem anketirance razdelila v dve skupini – tiste, ki so na kakršenkoli način vpleteni v strateške odločitve in na tiste, ki sploh niso vpleteni v strateške odločitve. Hipotezo sem nato preverila s pomočjo preizkusa skupin. V ničelni domnevi sem postavila trditev, da v povprečnih ocenah trditev, ki se navezujejo na vizijo ni razlik med tistimi, ki so vpleteni v strateške odločitve in tistimi, ki v strateške odločitve niso vpleteni.

Statistična analiza je pokazala, da na podlagi vzorčnih podatkov ne morem zavrniti ničelne domneve, saj so vse stopnje značilnost višje od $P=0,05$ (Priloga 3). Torej ne morem trditi, da tisti, ki so vpleteni v strateške odločitve podjetja, v povprečju višje ocenjujejo trditve, ki se navezujejo na vizijo. To je v nasprotju z obstoječo literaturo. Vendar pa sem že pri analizi trditev v skupini vizija ugotovila, da podjetje nima jasno opredeljene vizije, kar bi deloma lahko pojasnilo neskladje z drugimi empiričnimi raziskavami.

H2: Tisti, ki so zadovoljni s poslovanjem svoje prodajalne, v povprečju bolje ocenjujejo trditve, ki se nanašajo na pooblastila in odgovornost.

V hipotezi sem predpostavila, da so tisti, ki so zadovoljni s poslovanjem svoje prodajalne oz. s poslovanjem celotne maloprodajne mreže (v primeru vodilnih), pripisali višje ocene trditvam, ki spadajo v skupino *pooblastila in odgovornost*. Hipotezo sem postavila kot povezavo med 3. vprašanjem in trditvami, ki se v 1. vprašanju navezujejo na *pooblastila in odgovornost* (trditve od 9 do 15 v vprašalniku za zaposlene). Pri tretjem vprašanju sem anketirance razdelila v dve skupini. V prvo skupino sem uvrstila tiste, ki niso zadovoljni (prvi trije odgovori), v drugo skupino pa tiste, ki so zadovoljni s poslovanjem svoje prodajalne oz. s poslovanjem maloprodajne mreže. V ničelni domnevi sem postavila trditev, da v povprečnih ocenah trditev, ki se navezujejo na pooblastila in odgovornost ni razlik med tistimi, ki so in tistimi, ki niso zadovoljni s poslovanjem svoje prodajalne oz. celotne maloprodajne mreže.

Statistična analiza (Priloga 4) je pokazala, da lahko samo pri trditvi, da delo ni monotono in dolgočasno, zavrnemo ničelno domnevo. Pri stopnji tveganja $P=0,006$ lahko sprejemem sklep, da delo ni enako monotono in dolgočasno za tiste, ki so zadovoljni in tiste, ki niso zadovoljni s poslovanjem prodajalne. Glede na povprečja, bi lahko ugibala, da tisti, ki so zadovoljni s poslovanjem svoje prodajalne bolje ocenjujejo trditve o pestrosti njihovega dela.

H3: Pri zaposlenih, pri katerih je trenutno zadovoljstvo na delovnem mestu višje, je manjša verjetnost, da bodo v roku enega leta zamenjali službo.

V ničelni domnevi sem postavila trditev, da ni razlik v trenutnem zadovoljstvu na delovnem mestu med zaposlenimi, ki ne bodo menjali službe in zaposlenimi, ki mislijo menjati službo v prihodnjem letu. Test skupin (Priloga 5) je pokazal, da lahko pri stopnji tveganja $P=0,048$ zavrnem ničelno domnevo in sprejemem sklep, da razlike v zadovoljstvu na delovnem mestu med tistimi, ki mislijo v prihodnjem letu menjati službo in tistimi, ki službe ne mislijo menjati, obstajajo.

Na podlagi dobljenih rezultatov ugotavljam, da so tisti, ki v prihodnjem letu ne mislijo menjati službe, trenutno bolj zadovoljni na delovnem mestu (aritmetična

sredina je 3,28; lestvica od 1 do 5, kjer 1 pomeni zelo sem nezadovoljen in 5 pomeni zelo sem zadovoljen), kot tisti, ki službo nameravajo zamenjati (aritmetična sredina je 2,91).

H4a: Zaposleni z višjimi dohodki boljše ocenjujejo trditve, ki se nanašajo na nagrajevanje zaposlenih.

Glede na precejšnjo neenakomerno porazdelitev anketirancev pri 11. vprašanju o mesečnem neto osebnem dohodku, sem zaposlene razdelila v dve skupini tako, da sem za nizki mesečni neto osebni dohodek predpostavila prva dva odgovora v vprašalniku (do 110.000 SIT), za visok mesečni osebni dohodek pa ostale tri odgovore v vprašalniku (torej nad 110.001). V ničelni domeni sem postavila trditev, da ni razlik med ocenami trditev iz skupine nagrade med tistimi, ki prejemajo višje osebne dohodke in tistimi, ki prejemajo nižje osebne dohodke.

Izvedla sem test skupin, ki je pokazal, da za nobeno trditev, ki se nanaša na nagrajevanje, ne morem zavrniti ničelne domneve. Torej ne morem trditi, da zaposleni z višjimi osebnimi dohodki v povprečju boljše ocenjujejo trditve, ki se nanašajo na nagrajevanje. Opravila sem tudi χ^2 preizkus (Priloga 6), ki je pokazal, da pri stopnji tveganja $P=0,007$ lahko sprejemem sklep, da pri trditvi, da podjetje nagraduje rezultate tistih zaposlenih, ki prispevajo, k uresničevanju prihodnjega razvoja, obstajajo statistično značilne razlike med zaposlenimi z višjimi in zaposlenimi z nižjimi osebnimi dohodki.

H4b: Zaposleni z višjimi dohodki boljše ocenjujejo trenutno zadovoljstvo na delovnem mestu.

V ničelni domnevi sem postavila trditev, da ni razlik v zadovoljstvu zaposlenih med tistimi, ki prejemajo višje osebne dohodke in tistimi, ki prejemajo nižje mesečne neto osebne dohodke. Zaposlene sem zopet razdelila v dve skupini tako, da sem za nizki mesečni neto osebni dohodek predpostavila prva dva odgovora v vprašalniku (do 110.000 SIT), za visok mesečni osebni dohodek pa ostale tri odgovore v vprašalniku (torej nad 110.001).

Izvedla sem test skupin. Rezultat statistične analize (Priloga 7) je pokazal, da lahko ob stopnji tveganja $P=0,000$ zavrnem ničelno domnevo in sprejemem sklep, da zaposleni z višjimi osebnimi dohodki v Alpinini maloprodajni mreži boljše ocenjujejo trenutno zadovoljstvo na delovnem mestu, kot pa ga ocenjujejo zaposleni z nižjimi osebnimi dohodki.

H5: Ženske višje ocenjujejo trditve, ki se nanašajo na informacije, kot moški.

Spolna struktura vzorca je takšna, da v njem prevladujejo ženske (83 žensk, 19 moških). Zato je onemogočena statistična analiza, saj je skupina moških manjša od 33 enot, ki naj bi bila spodnja meja, da lahko izvajamo statistične preizkuse na skupini. Primerjava aritmetičnih sredin trditev v skupini informacija pokaže, da je povprečje ocen le pri dveh trditvah višje pri ženskah kot pri moških. Ženske višje ocenjujejo trditvi, da dovolj zgodaj dobijo informacije o pomembnih odločitvah za prihodnost in da dovolj zgodaj dobijo informacije pomembne za njihovo delo.

Tabela 10: Primerjava aritmetičnih sredin trditev v skupini informacija med spoloma

	SPOL	N	ARITMET. SREDINA	STAND. ODKLON	STAND. NAPAKA
1. V promocijskem materialu podjetje ne obljublja več, kot je v resnici sposobno uresničiti.	MOŠKI	19	3,26	0,81	0,18
	ŽENSKI	83	3,02	1,13	0,12
2. Vodilni delavci uporabljajo predloge podrejenih za razvoj strategije podjetja.	MOŠKI	19	2,68	0,95	0,22
	ŽENSKI	83	2,52	1,20	0,13
3. Zaposleni ob primernem času dobijo informacije o odločitvah in načrtih, pomembnih za prihodnost podjetja.	MOŠKI	7	2,00	1,00	0,38
	ŽENSKI	58	2,45	1,19	0,16
4. Zaposleni vedo, kaj vodilni delavci od njih pričakujejo.	MOŠKI	19	3,11	1,05	0,24
	ŽENSKI	83	3,01	1,14	0,13
5. Zaposleni redno dobivajo informacije, ki jih potrebujejo za svoje delo.	MOŠKI	19	3,21	1,03	0,24
	ŽENSKI	83	3,25	1,27	0,14

Vir: Anketa 2002, N=102.

SKLEP

Slovenski trg ni ravno velik. Pa vendar lahko opazimo, da se odpirajo nove trgovine z obutvijo. Povečevanje konkurence med posameznimi trgovci je spodbuda, da se opredelijo dolgoročnejše strategije, ki bodo gradile na konkurenčni prednosti posameznega trgovca. Vsak trgovec ima na voljo več osnov, na podlagi katerih lahko gradi svojo konkurenčno prednost. Med drugim lahko izbere zaposlene in na podlagi zadovoljnih zaposlenih, ki nudijo dobre storitve, pridobi zadovoljne zunanje porabnike, ki se bodo vedno znova vračali v njegovo prodajalno.

Uvedba notranjega trženja v povezavi z zunanjim trženjem v storitvenem podjetju lahko pripelje do konkurenčne prednosti. Notranje trženje poudarja pomembnost kvalitete notranje storitve in ustvarjanje notranjega okolja podjetja, ki zaposlenim omogoča, da izkoristijo in uporabijo svoje znanje in sposobnosti. Zadovoljstvo zaposlenih, ki nudijo kvalitetno storitev zunanjim porabnikom, in s storitvijo zadovoljni zunanji porabniki lahko skupaj gradijo kvaliteten odnos, ki vodi do sinergij. Do sinergij pridemo samo tako, da miselnost notranjega trženja vključujemo v vse dele podjetja in gradimo na storitve usmerjeno organizacijsko kulturo podjetja. Zaposlene, ki imajo sposobnost in željo nuditi dobro storitev, je potrebno privabiti, razvijati, motivirati in obdržati v storitvenem podjetju.

Z raziskavo med zaposlenimi v Alpinini maloprodajni mreži sem ugotovila, da je notranje trženje deloma prisotno, vendar je potrebno postoriti še mnogo nalog, da bi lahko govorili o pravem notranjem trženju v Alpinini maloprodajni mreži. Povprečne ocene dimenzij notranjega trženja so bile v primerjavi s predhodno raziskavo (Jenc, 1988) nižje. Opazim lahko, da so starejši zaposleni zvesti zaposlitvi v Alpinini maloprodajni mreži, poleg tega pa se je v zadnjem času velik odstotek zaposlenih, ki so v Alpinini maloprodajni mreži do 7 let. Zaposleni in vodilni se strinjajo, da manjka jasno opredeljena vizija maloprodajne mreže in posledica tega je tudi slaba predstava vseh zaposlenih o ciljih in nalogah podjetja. Vizija naj bi zaposlene motivirala in ustvarila zaupanje v vodstvo ter predanost delovnim nalogam. Ugotovitev, da Alpinina maloprodajna mreža nima jasno opredeljene vizije, je lahko eden od vzrokov za nezadovoljstvo zaposlenih. Za kakovostno opravljanje svojega dela zaposleni v prodajalnah dobijo premalo informacij in niso dobro seznanjeni s pričakovanji nadrejenih o njihovem delu. To pomeni, da je komunikacija med zaposlenimi in vodstvom šibka in bi jo bilo potrebno izboljšati. Zaposlenim bi bilo potrebno zagotoviti informacije dovolj zgodaj, da bi se lahko pripravili in nudili kakovostno storitev končnemu porabniku. Na drugi strani bi vodstvo moralo večkrat prisluhniti zaposlenim, ki imajo koristne informacije o stanju na trgu. V splošnem so prodajalci zadovoljni z delom, ki ga opravljajo. Vsekakor bi bilo potrebno razmisliti o prenosu pooblastil in odgovornosti na nižje ravni in s tem povečati zaupanje v sposobnosti

zaposlenih. Tako bodo zaposleni bolj svobodni pri prilagajanju storitev porabnikom. Manj so zaposleni zadovoljni z zmanjševanjem števila zaposlenih v prodajalnah. Vsi zaposleni v maloprodajni mreži se strinjajo, da je izobraževanje zaposlenih potrebno, vendar sem ugotovila, da se podjetje bolj prilagaja potrebam in željam vodstva po izobraževanju. Večji poudarek bi bilo potrebno posvetiti izobraževanju o izdelkih in storitvah, ki se nudijo v prodajalnah ter izobraževanju prilagojenemu potrebam zaposlenih. S tem bi se dvignila kakovost storitve, ki jo zaposleni nudijo končnim porabnikom. Zaupanje med zaposlenimi je močno prisotno in zaposleni se v težavah lahko zanesejo na svoje sodelavce. Vodilne delavce bo potrebno motivirati, da bodo bolj izpolnjevali dane obljube. Najnižje povprečne ocene so tako zaposleni kot tudi vodilni pripisali dimenziji nagrade. Iz odgovorov anketirancev lahko ugotovim, da niti vodilni niti zaposleni niso zadovoljni s svojim mesečnim osebnim dohodkom, glede na vložen trud pri svojem delu. Najbolj skrb vzbujajoče je, da tako zaposleni kot tudi vodilni ne poznajo kriterijev za vrednotenje njihovega dela. To posledično vpliva tudi na zadovoljstvo zaposlenih in njihovo kvaliteto storitve.

Da bodo zaposleni postali pomemben vir konkurenčne prednosti Alpinine maloprodajne mreže v prihodnosti, bi bilo vsekakor priporočljivo, da podjetje oblikuje jasno vizijo in strategijo, kjer bo načrtana pot prihodnjega razvoja, in kjer bo opredeljeno, kako lahko zaposleni prispevajo k uresničitvi vizije. Proučiti je potrebno sistem nagrajevanja, izboljšati komunikacijo med centralo in zaposlenimi v prodajalnah in večji poudarek posvetiti izobraževanju prodajalcev v Alpinini maloprodajni mreži.

LITERATURA

1. Alič Jana: Sistem nagrajevanje, plače in motivacija zaposlenih v podjetju X. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 49 str.
2. Bergman Bo, Klefsjö Bengt: Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction. London: McGraw-Hill, 1994. 478 str.
3. Berry Leonard L.: The Employee as Customer. Journal of Retail Banking, 3 (1981), March, str. 33-40.
4. Bloemer Josee, de Ruyter Ko: On the Relationship between Store Image, Store Satisfaction and Store Loyalty. European Journal of Marketing, Bradford, 32 (1997), 5/6, str. 499-513.
5. Brown Rick: Market Focus. London: Butterworth-Heineman Ltd., 1994. 215 str.
6. Caruana Albert: INTQUAL – an Internal Measure of Service Quality and the Link between Service Quality and Business Performance. European Journal of Marketing, 31 (1997), 8, str. 604-616.
7. Diamond Jay, Pintel Gerard: Retailing. 6th Edition. Prentice-Hall, 1996. 417 str.
8. Dowling Grahame R., Uncle Mark: Do Customer Loyalty Programs Really Work? Sloan Management Review, Cambridge, 38 (1997), str. 71-82.
9. Dunne Patrik M, Lusch Robert F.: Retailing. 2nd Edition. The Dryden Press, 1996, 621 str.
10. Fabec Boris: Analiza konkurenčnih prednosti v trgovskem podjetju. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 39 str.
11. Freeman Sue: Women Communicators in the Workplace: Natural Born Marketers? Journal of Marketing Practice, 4 (1998), 5, str. 148-158.
12. Frost Frederick A., Kumar Mukesh: INTSERVQUAL – an Internal Adaptation of the GAP Model in a Large Service Organisation. Journal of Services Marketing, 14 (2000), 5, str. 358-377.
13. Gilbert Ronald G.: Measuring Internal Customer Satisfaction. Managing Service Quality, 10 (2000), 3, str. 178-186.
14. Gremler Dwayne D., Bitner Mary Jo: The Internal Service Encounter. International Journal of Service Industry Management, Bradford, 5 (1994), 2, str. 34-56.
15. Grönroos Christian: A Service Quality Model and its Marketing Implications. European Journal of Marketing, 18 (1984), 4, str. 36-44.

16. Grönroos Christian: Relationship Approach to Marketing in Service Context: The Marketing and organizational Behavior Interface. *Journal of Business Research*, 20 (1990), str. 3-11.
17. Jenc Igor: Vloga in pomen notranjega trženja v storitveni organizaciji. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 95 str.
18. Kotler Philip: Marketing Management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje, nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 932 str.
19. Levy Michael, Weitz Barton A.: Retailing Management. 4th Edition. McGraw-Hill Irwin, 2001. 754 str.
20. Lewison, Dale M.: Retailing. 4th Edition. New York: Macmillan Publishing Company, 1991. 819 str.
21. Ložar Borut: Lojalnost - temelj uspešnega podjetja. Podjetnik, Ljubljana, 1999, junij, str. 58-60.
22. Nikolenko Alexander, Kleiner Brian H.: Global Trends in Organizational Design: Work study. MBC University Press, 45 (1996), 7, str. 23-26.
23. Pattloch Annette: CRM- Software-Lösungen. Direkt Marketing, 2001, 5, str. 13-19.
24. Piercy Nigel F.: Customer Satisfaction and Internal Marketing. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*. MBC University Press, 1 (1995), 1, str. 22-44.
25. Reynoso Javier, Moores Brian: Towards the Measurement of Internal Service Quality. *International Journal of Service Industry Management*, Bradford, 6 (1995), 3, str. 64-83.
26. Toombs Ken, Bailey George: How to Redesign your Organization to Match Customer Needs. *Managing Service Quality*, 5 (1995), 3, str. 52-56.
27. Parasuraman, A, Zeithaml, Valarie.A., Berry, Leonard.L.: SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64 (1988a), 1, str. 12-40.
28. Rojšek Iča, Podobnik Darja: Za zvestobo kupcev se moramo potruditi. Popravitizacijsko obnašanje slovenskih podjetij. Ljubljana, 1999, str. 161-178.
29. Rust Roland T., Stewart Greg L.: The Satisfaction and Retention of Frontline Employees: A Customer Satisfaction Measurement Approach. *International Journal of Service Industry Management*, Bradford, 7, (1996), 5, str. 62-80.
30. Sfiligoj Nada: Marketinško upravljanje. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1999. 157 str.

31. Varey Richard J.: Internal Marketing: A Review and Some Interdisciplinary Research Challenges. *International Journal of Service Industry Management*, Bradford, 6 (1995), 1, str. 40-63.
32. Varley Rosemary: *Retailing Product Management*. Routledge, 2001. 247 str.
33. Wright et al: Human resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5 (1994), 2, str. 300-323.
34. Zeithaml Valerie.A., Berry Leonard.L., Parasuraman A.: Communication and Control Processes in the Delivery of Service. *Journal of Marketing*, Chicago, 52 (1988), April, str. 35-48.
35. Zupan Nada: Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 219 str.

VIRI

1. Poročilo o fluktuaciji delavcev podjetja Alpina, d.d. 1999-2001.
2. Poslovno poročilo podjetja Alpina, d.d. za leto 2001.
3. Rojšek Iča: Trženje storitev: zapiski predavanj. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001.
4. Vida Irena: Trženje v trgovini na drobno: zapiski predavanj. Ljubljana: Ekonomska fakultete, 2001.
5. Veliki angleško-slovenski slovar. Elektronska izdaja, verzija 1.0. Ljubljana: DZS, 1997.

PRILOGE

PRILOGA 1 – VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE

Spoštovana sodelavka, sodelavec!

Moje ime je Neža Kopač in sem študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani (oddelek za trženje). V okviru svoje diplomske naloge z naslovom Zaposleni kot vir konkurenčne prednosti v trgovini na drobno: primer Alpina,d.d. sem pripravila raziskavo o kvaliteti odnosa med vodilnimi delavci in zaposlenimi v Alpinini maloprodajni mreži. Prosim Vas za sodelovanje v kratki anketi. Podatki bodo uporabljeni izključno za potrebe raziskave, obenem pa so anonimni.

Najlepše se Vam zahvaljujem za sodelovanje v anketi.

Neža Kopač

ANKETA

1. Naslednji niz trditev se nanaša na Vaša občutja glede Alpinine maloprodajne mreže. Prosim Vas, pri vsaki trditvi z obkrožitvijo določene številke pokažete, da kakšne mere se strinjate s posamezno trditvijo. Vsako trditev ocenite z oceno od 1 do 5, pri čemer pomeni 1 – sploh se ne strinjam, 5- popolnoma se strinjam. Pravilni ali napačni odgovori ne obstajajo. Pomembno je le, da število, ki ga boste obkrožili, izraža stopnjo Vaših občutij.

Prosim Vas, da odgovorite na VSA ZASTAVLJENA VPRAŠANJA.

	1 = Sploh se ne strinjam	5 = Popolnoma se strinjam
1. Podjetje ima vizijo prihodnjega razvoja, v katero zaposleni resnično verjamemo.	1	2 3 4 5
2. Vodilni delavci jasno posredujejo podobo bodočega razvoja podjetja.	1	2 3 4 5
3. Zaposleni imamo jasno predstavo o najpomembnejših ciljih in nalogah podjetja.	1	2 3 4 5
4. V podjetju redno usposabljaajo zaposlene za hitro in strokovno opravljanje dela.	1	2 3 4 5
5. Izobraževanje omogoča zaposlenim, da delovne naloge uspešno opravimo že prvič.	1	2 3 4 5
6. Izobraževanje zaposlenih je za podjetje naložba in ne strošek.	1	2 3 4 5
7. Podjetje se prilagaja potrebam in željam zaposlenih po izobraževanju.	1	2 3 4 5
8. Vsi zaposleni smo dobro seznanjeni z vsemi izdelki in storitvami, ki jih ponuja podjetje.	1	2 3 4 5
9. Zaposleni lahko ravnamo po svoji presoji, kadar je potrebno zgladiti spor s porabnikom in kadar je potrebno popraviti napako.	1	2 3 4 5
10. Vodilni delavci zaposlenim povedo poleg tega kako je neko delo potrebno opraviti, tudi zakaj ga je potrebno opraviti.	1	2 3 4 5
11. Neposredni vodja z lahkoto pridobi zaposlene za dosego sprememb na delovnem mestu.	1	2 3 4 5
12. Na delovnem mestu lahko svobodno odločam o tempu in organizaciji svojega dela.	1	2 3 4 5
13. Podjetje zagotavlja primerno število zaposlenih in delovnih sredstev za hitro in strokovno opravljanje dela.	1	2 3 4 5
14. Moje delo v podjetju ni dolgočasno in ni monotono.	1	2 3 4 5
15. Zaposleni smo usposobljeni tako, da lahko nadomestimo drug drugega, ko je to potrebno.	1	2 3 4 5
16. Moje delo pomembno prispeva k uspehu podjetja.	1	2 3 4 5
17. V podjetju se lahko odkrito pogovorim s svojimi sodelavci.	1	2 3 4 5
18. Vodilni delavci v podjetju vedno izpolnijo obljube.	1	2 3 4 5
19. Sodelavci v podjetju so mi v težavah vedno pripravljeni pomagati.	1	2 3 4 5
20. V promocijskem materialu podjetje ne obljublja več, kot je v resnici sposobno uresničiti.	1	2 3 4 5

21. Vodilni delavci uporabljajo predloge zaposlenih za izboljšanje dela in razvoj strategije podjetja.	1	2	3	4	5
22. Zaposleni dovolj zgodaj dobimo informacije o odločitvah in načrtih, pomembnih za prihodnost podjetja.	1	2	3	4	5
23. Zaposleni smo vedno prepričani, kaj vodilni delavci v podjetju pričakujejo od nas.	1	2	3	4	5
24. Zaposleni redno dobivamo informacije, ki jih potrebujemo za svoje delo.	1	2	3	4	5
25. Poznam kriterije, ki jih vodilni delavci uporabljajo za vrednotenje mojega dela.	1	2	3	4	5
26. Podjetje najbolj nagraduje tiste rezultate zaposlenih, ki prispevajo k uresničevanju njenega razvoja v prihodnosti.	1	2	3	4	5
27. Za opravljeno delo v podjetju sem primerno nagrajen.	1	2	3	4	5
28. Moja plača v primerjavi z mojimi sodelavci v organizaciji ni premajhna.	1	2	3	4	5

2. Kakšno je Vaše trenutno zadovoljstvo na delovnem mestu (označite z X)?

- ☐ Zelo sem nezadovoljen.
☐ Sem nezadovoljen.
☐ Nisem niti zadovoljen niti nezadovoljen.
☐ Sem zadovoljen.
☐ Zelo sem zadovoljen.

3. Kako ste zadovoljni s poslovanjem Alpinine maloprodajne mreže (označite z X)?

- ☐ Zelo sem nezadovoljen.
☐ Sem nezadovoljen.
☐ Nisem niti zadovoljen niti nezadovoljen.
☐ Sem zadovoljen.
☐ Zelo sem zadovoljen.

4. Kakšna je verjetnost, da boste v naslednjem letu menjali službo (označite z X)?

- ☐ Zagotovo ne bom menjal službe v prihodnjem letu.
☐ Malo je verjetnosti, da bom v prihodnjem letu menjal službo.
☐ Ne vem, ali bom v prihodnjem letu menjal službo.
☐ Precej verjetno bom v prihodnjem letu menjal službo.
☐ Zagotovo bom v prihodnjem letu menjal službo.

Za konec Vas prosim za nekaj demografskih podatkov, ki mi bodo pomagali pri statistični analizi podatkov. Vsi podatki bodo uporabljeni izključno za namene raziskave.

5. Spol: 1 – Moški 2- Ženski

6. Leto rojstva: 19_____

7. Dokončana izobrazba (označite z X):

- _____ poklicna šola
- _____ srednja šola
- _____ višja šola
- _____ visoka šola

8. Koliko časa ste že zaposleni v sektorju trgovine na drobno v kateremkoli podjetju v Sloveniji ali v tujini?

_____ let

9. Koliko časa ste že zaposleni v sektorju trgovine na drobno v Alpinini oziroma koliko časa že sodelujete s tem sektorjem?

_____ let

10. Ocenite, kakšna je Vaša vpletenost v strateške odločitve v maloprodajni mreži Alpine (označite z X).

- _____ Visoko sem vpleten v strateške odločitve.
- _____ Zmerno sem vpleten v strateške odločitve.
- _____ V strateške odločitve sem nizko vpleten.
- _____ V strateške odločitve nisem vpleten.

11. Kakšna je Vaša mesečna plača (označite z X)?

- _____ do 80.000 SIT
- _____ od 80.001 SIT do 110.000 SIT
- _____ od 110.001 SIT do 140.000 SIT
- _____ od 140.001 SIT do 200.000 SIT
- _____ nad 200.000 SIT

12. Katere funkcije opravljate v prodajalni (označite z X)?

- _____ Sem poslovodja.
- _____ Sem prodajalec.

PRILOGA 2 – VPRAŠALNIK ZA VODILNE DELAVCE

Spoštovana sodelavka, sodelavec!

Moje ime je Neža Kopač in sem študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani (oddelek za trženje). V okviru svoje diplomske naloge z naslovom Zaposleni kot vir konkurenčne prednosti v trgovini na drobno: primer Alpina,d.d. sem pripravila raziskavo o kvaliteti odnosa med vodilnimi delavci in zaposlenimi v Alpinini maloprodajni mreži. Prosim Vas za sodelovanje v kratki anketi. Podatki bodo uporabljeni izključno za potrebe raziskave, obenem pa so anonimni.

Najlepše se Vam zahvaljujem za sodelovanje v anketi.

Neža Kopač

ANKETA

Naslednji niz trditev se nanaša na Vaša občutja glede Alpinine maloprodajne mreže. Prosim Vas, pri vsaki trditvi z obkrožitvijo določene številke pokažete, da kakšne mere se strinjate s posamezno trditvijo. Vsako trditev ocenite z oceno od 1 do 5, pri čemer pomeni 1 – *sploh se ne strinjam*, 5- *popolnoma se strinjam*. Pravilni ali napačni odgovori ne obstajajo. Pomembno je le, da število, ki ga boste obkrožili izraža stopnjo Vaših občutij.

Prosim Vas, da odgovorite na VSA ZASTAVLJENA VPRAŠANJA.

	1 = Sploh se ne strinjam	5 = Popolnoma se strinjam
1. Podjetje ima vizijo prihodnjega razvoja, v katero zaposleni resnično verjamejo.	1	2 3 4 5
2. Vodilni delavci jasno posredujemo podobo bodočega razvoja podjetja med zaposlene.	1	2 3 4 5
3. Zaposleni imajo jasno predstavo o najpomembnejših ciljih in nalogah podjetja.	1	2 3 4 5
4. Zaposlene usposablja za hitro in strokovno izvedbo storitev.	1	2 3 4 5
5. Podjetje se prilagaja potrebam in željam zaposlenih po izobraževanju.	1	2 3 4 5
6. Izobraževanje zaposlenih je za podjetje naložba in ne strošek.	1	2 3 4 5
7. Vsi zaposleni so dobro seznanjeni z izdelki in storitvami, ki jih ponuja podjetje.	1	2 3 4 5
8. Vodilni delavci poučijo zaposlene, zakaj je potrebno opraviti neko delo, in ne samo, kako ga je potrebno opraviti.	1	2 3 4 5
9. Zaposleni imajo dovolj svobode, da lahko ravnajo po svoji presoji, kadar je potrebno zgladiti spor s porabnikom in kadar je potrebno popraviti napako.	1	2 3 4 5
10. Zaposleni so usposobljeni tako, da lahko zamenjajo drug drugega, ko je to potrebno.	1	2 3 4 5
11. Organizacija zagotavlja primerno število zaposlenih in delovnih sredstev za hitro in strokovno opravljanje dela.	1	2 3 4 5
12. Zaposleni se lahko odkrito pogovorijo s svojimi sodelavci.	1	2 3 4 5
13. Vodilni delavci v organizaciji vedno izpolnimo obljube, dane zaposlenim.	1	2 3 4 5
14. Sodelavci so mi v težavah vedno pripravljeni pomagati.	1	2 3 4 5
15. Predloge zaposlenih uporabljamo za izboljšanje dela in razvoj strategije podjetja.	1	2 3 4 5
16. Zaposlenim redno posredujemo informacije, pomembne za njihovo delo.	1	2 3 4 5
17. Zaposleni vedo, kaj vodilni delavci od njih pričakujemo.	1	2 3 4 5
18. V promocijskem materialu podjetje ne obljubi več, kot je v resnici sposobno uresničiti.	1	2 3 4 5
19. Zaposleni vedo, katera merila vodilni delavci uporabljamo za vrednotenje njihovega dela.	1	2 3 4 5
20. Nagradujemo tiste učinke zaposlenih, ki najbolj prispevajo k uresnitvi bodočega razvoja podjetja.	1	2 3 4 5

2. Kakšno je Vaše trenutno zadovoljstvo na delovnem mestu (označite z X)?

- ☐ Zelo sem nezadovoljen.
- ☐ Sem nezadovoljen.
- ☐ Nisem niti zadovoljen niti nezadovoljen.
- ☐ Sem zadovoljen.
- ☐ Zelo sem zadovoljen.

3. Kako ste zadovoljni s poslovanjem Alpinine maloprodajne mreže (označite z X)?

- ☐ Zelo sem nezadovoljen.
- ☐ Sem nezadovoljen.
- ☐ Nisem niti zadovoljen niti nezadovoljen.
- ☐ Sem zadovoljen.
- ☐ Zelo sem zadovoljen.

4. Kakšna je verjetnost, da boste v naslednjem letu menjali službo (označite z X)?

- ☐ Zagotovo ne bom menjal službe v prihodnjem letu.
- ☐ Malo je verjetnosti, da bom v prihodnjem letu menjal službo.
- ☐ Ne vem, ali bom v prihodnjem letu menjal službo.
- ☐ Precej verjetno bom v prihodnjem letu menjal službo.
- ☐ Zagotovo bom v prihodnjem letu menjal službo.

Za konec Vas prosim za nekaj demografskih podatkov, ki mi bodo pomagali pri statistični analizi podatkov. Vsi podatki bodo uporabljeni izključno za namene raziskave.

5. Spol: 1 – Moški 2- Ženski

6. Leto rojstva: 19_____

7. Dokončana izobrazba (označite z X):

- ☐ poklicna šola
- ☐ srednja šola
- ☐ višja šola
- ☐ visoka šola

8. Koliko časa ste že zaposleni v sektorju trgovine na drobno v kateremkoli podjetju v Sloveniji ali v tujini?

_____ let

9. Koliko časa ste že zaposleni v sektorju trgovine na drobno v Alpinini oziroma koliko časa že sodelujete s tem sektorjem?

_____ let

10. Ocenite, kakšna je Vaša vpletenost v strateške odločitve v maloprodajni mreži Alpine (označite z X).

_____ Visoko sem vpleten v strateške odločitve.

_____ Zmerno sem vpleten v strateške odločitve.

_____ V strateške odločitve sem nizko vpleten.

_____ V strateške odločitve nisem vpleten.

11. Kakšna je Vaša mesečna plača (označite z X)?

_____ do 80.000 SIT

_____ od 80.001 SIT do 110.000 SIT

_____ od 110.001 SIT do 140.000 SIT

_____ od 140.001 SIT do 200.000 SIT

_____ nad 200.000 SIT

PRILOGA 3 – HIPOTEZA 1

Opisne statistike

	STRATESKE O.	N	ARITME. SREDINA	STAND. ODKLON
VIZ1	VPLETEN	47	3,04	0,83
	NISEM VPLETEN	55	2,87	1,06
VIZ2	VPLETEN	47	2,74	0,92
	NISEM VPLETEN	55	2,76	1,05
VIZ3	VPLETEN	47	2,62	0,71
	NISEM VPLETEN	55	2,53	1,12

Vir: Anketa 2002, N=102.

T- test

		Levenov test za preverjanje domneve o enakosti varianc		T-test za preverjanje domneve o razliki med aritmetičnima sredinama		
		F	Stopnja znacilnosti	T	Stopinje prostosti	Stopnja znacilnosti (2-str.)
VIZ1	Enakost varianc	1,848	0,177	0,891	100	0,375
	Razlicni varianci			0,908	99,415	0,366
VIZ2	Enakost varianc	1,411	0,238	0-,096	100	0,924
	Razlicni varianci			-0,097	99,946	0,923
VIZ3	Enakost varianc	15,854	0,000	0,474	100	0,636
	Razlicni varianci			0,490	92,606	0,625

Vir: Anketa 2002, N=102.

PRILOGA 4 – HIPOTEZA 2

Opisne statistike

	ZADOVOLJEN S POSLOVANJEM	N	ARITME. SREDINA	STAND. ODKLON
PIO1	Zadovoljen	61	2,39	1,00
	Nezadovoljen	41	2,76	1,30
PIO2	Zadovoljen	61	3,21	1,24
	Nezadovoljen	41	3,12	1,19
PIO3	Zadovoljen	38	3,03	1,22
	Nezadovoljen	27	2,81	1,18
PIO4	Zadovoljen	38	2,58	1,27
	Nezadovoljen	27	2,44	1,45
PIO5	Zadovoljen	61	2,79	1,14
	Nezadovoljen	41	2,44	1,18
PIO6	Zadovoljen	38	3,95	1,06
	Nezadovoljen	27	4,56	0,64
PIO7	Zadovoljen	61	4,03	0,95
	Nezadovoljen	41	4,05	0,89

Vir: Anketa 2002, N=102.

T-test

		Levenov test za preverjanje domneve o enakosti varianc		T-test za preverjanje domneve o razliki med aritmetičnima sredinama		
		F	Stopnja značilnosti	T	Stopinje prostosti	Stopnja značilnosti (2-str.)
PIO1	Enakost varianc	4,879	0,029	-1,587	100	0,116
	Različni varianci			-1,509	70,953	0,136
PIO2	Enakost varianc	0,131	0,718	0,370	100	0,712
	Različni varianci			0,373	88,445	0,710
PIO3	Enakost varianc	0,424	0,517	0,699	63	0,487
	Različni varianci			0,703	57,305	0,485
PIO4	Enakost varianc	1,302	0,258	0,397	63	0,692
	Različni varianci			0,388	51,219	0,699
PIO5	Enakost varianc	1,248	0,267	1,486	100	0,140
	Različni varianci			1,476	83,795	0,144
PIO6	Enakost varianc	5,530	0,022	-2,645	63	0,010
	Različni varianci			-2,867	61,572	0,006
PIO7	Enakost varianc	0,000	0,989	-0,085	100	0,932
	Različni varianci			-0,086	89,368	0,931

Vir: Anketa 2002, N=102.

PROLOGA 5 – HIPOTEZA 3

Opisne statistike

	MENJAL SLUŽBO	N	ARITME. SREDINA	STAND. ODKLON
Trenutno zadovoljstvo	Ne bom menjal	69	3,28	0,83
	Bom menjal	33	2,91	1,06

Vir: Anketa 2002, N=102.

T-test

		Levenov test za preverjanje domneve o enakosti varianc		T-test za preverjanje domneve o razliki med aritmetičnima sredinama		
		F	Stopnja znacilnosti	T	Stopinje prostosti	Stopnja znacilnosti (2-str.)
Trenutno zadovoljstvo	Enakost varianc	1,536	0,218	2,005	100	0,048
	Razlicni varianci			1,868	53,232	0,067

Vir: Anketa 2002, N=102.

PRILOGA 6 – HIPOTEZA 4

Kontingenčna tabela

			PLACA		Skupaj
			1	2	
NAG2	1	Štetje	10	13	23
		% within NAGRADA	43,5%	56,5%	100,0%
		% within PLACA	18,5%	27,1%	22,5%
	2	Štetje	24	10	34
		% within NAGRADA	70,6%	29,4%	100,0%
		% within PLACA	44,4%	20,8%	33,3%
	3	Štetje	9	20	29
		% within NAGRADA	31,0%	69,0%	100,0%
		% within PLACA	16,7%	41,7%	28,4%
	4	Štetje	11	5	16
		% within NAGRADA	68,8%	31,3%	100,0%
		% within PLACA	20,4%	10,4%	15,7%
Skupaj		Štetje	54	48	102
		% within NAGRADA	52,9%	47,1%	100,0%
		% within PLACA	100,0%	100,0%	100,0%

Vir: Anketa 2002, N=102.

χ^2 preizkus

	Vrednost	Stopinje prostosti	Stopnja značilnosti (2-str.)
Pearson Chi-Square	12,268	3	0,007
Likelihood Ratio	12,564	3	0,006
Linear-by-Linear Association	0,030	1	0,862
N of Valid Cases	102		

Vir: Anketa 2002, N=102.

PRILOGA 7 – HIPOTEZA 5

Opisne statistike

	PLAČA	N	ARITME. SREDINA	STAND. ODKLON
Trenutno zadovoljstvo	Nižja	54	3,02	0,94
	Višja	48	3,71	0,78

Vir: Anketa 2002, N=102.

T-test

		Levenov test za preverjanje domneve o enakosti varianc		T-test za preverjanje domneve o razliki med aritmetičnima sredinama		
		F	Stopnja značilnosti	T	Stopinje prostosti	Stopnja značilnosti (2-str.)
Trenutno zadovoljstvo	Enakost varianc	6,010	0,017	-6,465	58	0,000
	Različni varianci			-6,465	47,617	0,000

Vir: Anketa 2002, N=102.

PRILOGA 8

Opisne statistike

	Zaposleni/ Vodilni	N	ARITME. SREDINA	STAND. ODKLON
VIZ1	Zaposleni	65	2,92	1,07
	Vodilni	37	3,00	0,75
VIZ2	Zaposleni	65	2,65	1,05
	Vodilni	37	2,95	0,85
VIZ3	Zaposleni	65	2,43	1,02
	Vodilni	37	2,81	0,78
RAZ1	Zaposleni	65	3,06	1,04
	Vodilni	37	3,00	0,75
RAZ2	Zaposleni	65	3,11	1,12
	Vodilni	0	,	,
RAZ3	Zaposleni	65	3,77	1,31
	Vodilni	37	2,92	1,14
RAZ4	Zaposleni	65	2,62	1,14
	Vodilni	37	4,08	1,16
RAZ5	Zaposleni	65	2,88	1,31
	Vodilni	37	2,97	0,99
PIO1	Zaposleni	65	2,46	1,17
	Vodilni	37	2,68	1,08
PIO2	Zaposleni	65	3,12	1,17
	Vodilni	37	3,27	1,30
PIO3	Zaposleni	65	2,94	1,20
	Vodilni	0	,	,
PIO4	Zaposleni	65	2,52	1,34
	Vodilni	0	,	,
PIO5	Zaposleni	65	2,38	1,14
	Vodilni	37	3,11	1,07
PIO6	Zaposleni	65	4,20	0,96
	Vodilni	0	,	,
PIO7	Zaposleni	65	4,43	0,81
	Vodilni	37	3,35	0,68
ZAU1	Zaposleni	65	4,03	1,03
	Vodilni	0	,	,
ZAU2	Zaposleni	65	3,55	1,33
	Vodilni	37	3,59	0,96
ZAU3	Zaposleni	65	2,34	1,22
	Vodilni	37	3,22	0,92
ZAU4	Zaposleni	65	3,72	1,14
	Vodilni	37	4,27	0,65
INF1	Zaposleni	65	3,17	0,94
	Vodilni	37	2,89	1,26
INF2	Zaposleni	65	2,38	1,19
	Vodilni	37	2,84	1,04
INF3	Zaposleni	65	2,40	1,17
	Vodilni	0	,	,
INF4	Zaposleni	65	2,95	1,19
	Vodilni	37	3,16	0,99
INF5	Zaposleni	65	2,92	1,20
	Vodilni	37	3,81	1,05
NAG1	Zaposleni	65	2,35	1,20
	Vodilni	37	2,57	0,93
NAG2	Zaposleni	65	2,43	1,15
	Vodilni	37	2,35	0,92
NAG3	Zaposleni	65	1,88	0,98
	Vodilni	0	,	,
NAG4	Zaposleni	65	2,09	1,07
	Vodilni	0	,	,

Vir: Anketa 2002, N=102.

T-test

		Levenov test za preverjanje domneve o enakosti varianc		T-test za preverjanje domneve o razliki med aritmetičnima sredinama		
		F	Stopnja značilnosti	T	Stopinje prostosti	Stopnja značilnosti (2-str.)
VIZ1	Enakost varianc	3,236	0,075	-0,388	100	0,699
	Razlicni varianci			-0,427	95,646	0,670
VIZ2	Enakost varianc	4,237	0,042	-1,480	100	0,142
	Razlicni varianci			-1,570	88,508	0,120
VIZ3	Enakost varianc	7,079	0,009	-1,972	100	0,051
	Razlicni varianci			-2,120	91,471	0,037
RAZ1	Enakost varianc	5,866	0,017	0,315	100	0,753
	Razlicni varianci			0,345	94,799	0,731
RAZ3	Enakost varianc	0,889	0,348	3,303	100	0,001
	Razlicni varianci			3,431	83,756	0,001
RAZ4	Enakost varianc	0,070	0,792	-6,191	100	0,000
	Razlicni varianci			-6,158	73,778	0,000
RAZ5	Enakost varianc	6,894	0,010	-0,389	100	0,698
	Razlicni varianci			-0,419	92,110	0,676
PIO1	Enakost varianc	1,059	0,306	-0,911	100	0,364
	Razlicni varianci			0,932	80,175	0,354
PIO2	Enakost varianc	1,357	0,247	0,587	100	0,559
	Razlicni varianci			-0,569	68,234	0,571
PIO5	Enakost varianc	1,395	0,240	-3,143	100	0,002
	Razlicni varianci			-3,196	78,809	0,002
PIO7	Enakost varianc	0,356	0,552	6,860	100	0,000
	Razlicni varianci			7,209	86,417	0,000
ZAU2	Enakost varianc	6,236	0,014	-0,163	100	0,871
	Razlicni varianci			-0,178	94,655	0,859
ZAU3	Enakost varianc	5,114	0,026	-3,815	100	0,000
	Razlicni varianci			-4,117	92,164	0,000

ZAU4	Enakost varianc	15,898	0,000	-2,680	100	0,009
	Razlicni varianci			-3,086	99,988	0,003
INF1	Enakost varianc	8,837	0,004	1,257	100	0,212
	Razlicni varianci			1,162	59,157	0,250
INF2	Enakost varianc	3,554	0,062	-1,927	100	0,057
	Razlicni varianci			-2,002	83,740	0,049
INF4	Enakost varianc	0,628	0,430	-,902	100	0,369
	Razlicni varianci			-,949	86,912	0,345
INF5	Enakost varianc	0,795	0,375	-3,748	100	0,000
	Razlicni varianci			-3,891	83,642	0,000
NAG1	Enakost varianc	4,063	0,047	-,932	100	0,353
	Razlicni varianci			-1,000	90,986	0,320
NAG2	Enakost varianc	2,818	0,096	0,361	100	0,719
	Razlicni varianci			0,383	88,735	0,703

Vir: Anketa 2002, N=102.