

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**VPLIV NOTRANJEGA TRŽENJA NA KAKOVOST,
PRIMER PODJETJA ALPINA D.D.**

IZJAVA

Študentka Katarina Mlakar izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Tomaža Kolar in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 12. 7. 2004

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. NOTRANJE TRŽENJE	2
1.1. Definicije notranjega trženja	2
1.1.1 Skupne značilnosti definicij notranjega trženja	4
1.2. Notranje in zunanje trženje	4
1.3. Razvoj notranjega trženja	5
1.3.1. Faze razvoja notranjega trženja	6
1.4. Orodja notranjega trženja	7
1.5. Povezanost notranjega trženja in ravnanja s človeškimi viri	9
1.5.1. Meja med notranjim trženjem in ravnanjem s človeškimi viri	9
1.5.2. Povezave med notranjim trženjem in ravnanjem s človeškimi viri	10
2. KAKOVOST IN CELOVITO OBVLADOVANJE KAKOVOSTI	11
2.1. Definicije kakovosti in celovitega obvladovanja kakovosti	11
2.2. Načela celovitega obvladovanja kakovosti	13
2.3. Pomen celovitega obvladovanja kakovosti za podjetja	13
2.3.1. Stroški, povezani z doseganjem kakovosti	14
2.4. Zaposleni v procesu celovitega obvladovanja kakovosti	15
3. NOTRANJE TRŽENJE IN KAKOVOST	15
3.1. Prepletanje aktivnosti trženja in kakovosti	16
3.2. Razvijanje programa notranjega trženja	17
3.3. Uspeh notranjega trženja	18
3.4. Celovito obvladovanje kakovosti s pomočjo notranjega trženja	19
4. RAZISKAVA MED ZAPOSLENIMI	20
4.1. Raziskava o motivacijski klimi zaposlenih v Alpini	20
4.2. Namen in cilji raziskave	22
4.3. Metodologija	22
4.4. Raziskovalne hipoteze	23
5. REZULTATI RAZISKAVE	26
5.1. Opis vzorca	26
5.2. Analiza dejavnikov notranjega trženja	28
5.2.1. Podrobnejša analiza sestavin notranjega trženja	30
5.2.2. Analiza podpore zaposlenih	33
5.2.3. Analiza trženjskih vrednot podjetja	35
5.3. Analiza odvisnosti spremenljivk	37
5.4. Diskusija in predlogi	39
SKLEP	41
Literatura	43
Viri	44
PRILOGE	

UVOD

Razmere iz časov, ko ljudje kljub zadostni količini denarja niso mogli kupiti izdelkov, ki bi jih potrebovali ali si jih želeli, so se precej spremenile. V tem obdobju so bili ljudje zadovoljni že, če so dobili želeni izdelek, ne da bi ob tem še izbirali med barvo, kakovostjo ali proizvajalcem. V naslednjih desetletjih so razvoj in družbene razmere v svetu delovale v smeri množične proizvodnje. Kljub zadostni količini izdelkov le-teh še vedno ni bilo moč izbirati po lastnih željah in potrebah. Danes se zdi to večini ljudem nepredstavljivo. Med množico izdelkov lahko izbiramo ter zahtevamo lastnosti, veliko tudi nepotrebnih, ki naj bi jih izdelek imel. V to so nas privedle razmere tržnega gospodarstva, ki s pomočjo mehanizma trga skrbi za zadovoljevanje potreb in želja kupcev. Poplava istovrstnih izdelkov in storitev, ki jih ponujajo različni dobavitelji, so nas prisila v izbiro. Postali smo zahtevni, ni nam dovolj izdelek sam po sebi in bolj kot količina je pomembna postala kakovost. Ta je v večini primerov postala odločujoči faktor, ki pri potencialnem potrošniku prevesi tehtnico v stran določenega izdelka ali proizvajalca. Podjetja, ki hočejo uspeti doma in tujini ter držati korak pred ali s konkurenco, morajo dejstvu, da je kakovost zelo pomemben dejavnik, posvečati veliko pozornost.

Za kakovostno delovanje podjetja in kakovost njegovih izdelkov ter storitev ni dovolj, da se o kakovosti le govori, potrebno je vse sile in sredstva, ki jih podjetje premore, usmeriti v njeno doseganje. Podjetje kot celota mora skrbeti, da vsak, še tako majhen del ali posameznik znotraj organizacije stremi k čim večji kakovosti izdelkov. Največji prispevek h dobri kakovosti v proizvodnih organizacijah in delovno intenzivnih panogah prispevajo zaposleni, ki dejansko izdelajo izdelek ali opravijo storitev. V smeri doseganja dobre kakovosti jih lahko vodi le vodstvo. Delo z ljudmi je zahtevno, še bolj zahtevno pa je ljudi voditi v smeri, da na svojem delovnem mestu delajo dobro in da tudi njim kakovost končnega izdelka postane bistvena

Tudi v Alpini, ki z več kot tisoč zaposlenimi v delovno intenzivni panogi ter poleg tega še v neprijazni čevljarski stroki, je kakovost tista, ki predstavlja pomemben cilj, h kateremu mora stremeti podjetje kot celota. V okviru svoje diplomske naloge sem poskušala ugotoviti trenutno stanje notranjega trženja in kako le-tega dojemajo zaposleni. S prepoznavo stanja in dejavnikov bom podjetju podala osnovo, na kateri bodo lahko pričeli graditi program trženja, ki bo namenjen tudi zaposlenim. Ob dobri zasnovi in izvajanju programa notranjega trženja bo podjetju prav gotovo omogočeno doseganje boljše kakovosti.

Vsebina diplomske naloge je razdeljena na dva dela, teoretični in praktični. V okvir teoretičnega dela spadajo prva tri poglavja, četrto in peto poglavje pripadata praktičnemu delu. V prvem poglavju sem predstavila, kaj je notranje in kaj zunanje trženje ter kako notranje trženje opredeljujejo različni avtorji, tudi domači. Ob množici različnih definicij sem iz njih izluščila skupne točke in poudarke posameznih avtorjev ter na podlagi tega poskušala podati definicijo, ki najbolj celovito opredeljuje notranje trženje. Sledila bo predstavitev razvoja in sprejemanja tega koncepta v tujih ter domačih podjetjih ter orodja, ki jih notranje trženje uporablja. Ob koncu poglavja sem poudarila, kako se notranje trženje ločuje od ravnanja s človeškimi viri, saj se velikokrat pojavlja napačna uporaba in dvomje pri uporabi teh dveh pojmov. V drugem

poglavju se bomo najprej srečali z opredelitvijo kakovosti in celovitega obvladovanja kakovosti. Kot sem omenila, je cilj diplomske naloge spoznati stanje notranjega trženja v podjetju ter te rezultate z oblikovanjem programa usmeriti k doseganju boljše kakovosti. Tu bomo spoznali, kaj je potrebno za doseganje kakovosti izdelkov in storitev z načeli celovitega obvladovanja kakovosti. Tretje poglavje je povezava prvega in drugega poglavja ter skuša predstaviti, kako notranje trženje vpliva na doseganje kakovosti ter kako sta pojma kakovost in notranje trženje povezana.

Praktični del diplomske naloge se prične v četrtem poglavju s postavitvijo predpostavk raziskave o zavedanju notranjega trženja med zaposlenimi. Predstavljeni so rezultati podobne raziskave, izvedene pred nekaj leti. V okvir tega poglavja je vključena tudi predstavitev hipotez raziskave ter sama metodologija, na kateri raziskava temelji. Praktični del se zaključi v petem poglavju, kjer so predstavljeni rezultati raziskave ter njihova interpretacija.

1. NOTRANJE TRŽENJE

Kotler v svojem delu *Principles of Marketing* pravi, da podjetja skozi trženjski koncept proizvajajo tisto, kar si potrošniki želijo, jih ob tem zadovoljujejo ter hkrati ustvarjajo profit (Kotler, 1991, str. 13). Lazer in Kelley, 1973 (Jančič, 1996, str. 62) menita, da je potrebno trženje osvoboditi vezanosti zgolj na profitno poslovanje organizacij ter ga razumeti kot način delovanja vseh organizacij v družbenem sistemu. Trženje bi lahko opredelili kot dežnik, pod katerim se srečuje z množice različnih področij: ekološkega, etičnega, neprofitnega, internega, krajevnega, trženja v šolstvu in drugi. Te oblike trženja na različnih področjih nam povedo, da je trženje prisotno povsod ali povedano drugače, če hočemo poslovati uspešno, moramo v proces poslovanja vključiti tudi trženje. Vse te oblike in območja trženja so tako pri nas kot v svetu različno razvite in zastopane, nekatere bolj, druge manj. V okviru svoje diplomske naloge bom ožje obravnavala notranje trženje ter posledično njegov vpliv v doseganju boljše kakovosti v podjetju.

1.1. DEFINICIJE NOTRANJEGA TRŽENJA

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

Najbolj slikovito in enostavno opredeljuje notranje trženje Cahill (1996, str. 4), ki pravi, da je notranje trženje dobro ravnanje z zaposlenimi s pogledom na zunanje kupce. Podobno tudi Gronross (1981a, str. 236; 1981b, str. 41), ki opredeljuje notranje trženje kot koncept prodaje izdelkov s strani podjetja zaposlenim, na katere se gleda kot na notranje kupce. Berry in Parasuraman (1991, str. 151) pa pravita, da je notranje trženje filozofija ravnanja podjetja z zaposlenimi kot s potrošniki ter s tem prilagajanje aktivnosti podjetja njihovim potrebam.

Definicija poudarja pomen pridobivanja, razvijanja, motiviranja ter ohranjanja kvalificiranih zaposlenih v procesu, ki zadovoljuje njihove potrebe.

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

Pri zgoraj navedenih definicijah lahko prepoznamo vez, ki koncept notranjega trženja povezuje s konceptom ravnanja s človeškimi viri. Prisotno je močno upoštevanje zaposlenih, kar je po lastnem mnenju vpliv, ki ga je imel v začetku razvoja koncepta notranjega trženja koncept ravnanja s človeškimi viri.

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

Da notranje trženje ni domena, ki bi se razvijala zgolj v svetu, nas opozarja tudi definicija našega avtorja. Jančič (1996, str. 84) pravi, da je interni marketing način ustvarjanja vrhunskih poslovnih rezultatov z zadovoljevanjem vseh potreb organizacije in zaposlenih s pomočjo medsebojnih procesov menjave ter da morajo organizacije vzpostaviti marketinški odnos, ki temelji na premisah ekvivalentne menjave, kajti le na ta način lahko pričakujemo visoko stopnjo pripadnosti zaposlenih, ki je danes temeljni pogoj za uspešno in učinkovito poslovanje. Jančič (1996, str. 84) opredeljuje vlogo notranjega trženja v podjetju v tem, da vzpostavlja in ohranja med vodstvom in zaposlenimi medsebojno komunikacijo in sodelovanje. Zaposlene motivira, da so ustvarjalni pri svojem delu, kar pripelje do večje učinkovitosti in hitrejšemu ter bolj uspešnemu prilagajanju na spremembe v okolju.

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

- ustrezno delovno mesto in imidž podjetja,
- ustrezno plačo in dodatne ugodnosti,
- bližino kraja zaposlitve,

- ustrezne sodelavce in predpostavljene,
- ustrezne delovne razmere,
- možnost osebnega razvoja in napredovanja ter
- ustrezno interno komuniciranje.

1.1.1 Skupne značilnosti definicij notranjega trženja

Omenjeno je bilo, da nam podroben vpogled v definicije in literaturo notranjega trženja, kljub njihovi različnosti, poda osrednje točke, ki močno zaznamujejo notranje trženje. Skupne točke definicij notranjega trženja so sledeče (Ahmed, Rafiq, 2002, str. 9):

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

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

Obstajajo pa definicije kot sta Gronroosova, 1985 ter Ahmed in Rafiqova, 1993 (Ahmed, Rafiq, 2002, str. 10), ki ustrezata zgoraj naštetim kriterijem. Kljub temu je čutiti v prvi definiciji manjši poudarek na notranjem sodelovanju, medtem ko je pri drugi zaznati pomanjkanje upoštevanja trženjskega pristopa. Literatura priporoča uporabo teh dveh definicij za opredelitev koncepta notranjega trženja ob upoštevanju pomanjkljivosti. Podana pa je tudi definicija, ki združuje vseh pet zgoraj naštetih elementov v skupno definicijo ter poudarja pomen strategij doseganja zadovoljstva kupcev z motiviranjem zaposlenih ter dobro sodelovanje med posameznimi funkcijami in oddelki. Ta definicija pravi, da je notranje trženje načrtovan trud, ki uporablja trženjske tehnike za motiviranje zaposlenih ter na podlagi tega združuje strategije organizacije z namenom zadovoljitve potrošnikov (Ahmed, Rafiq, 2002, str. 10).

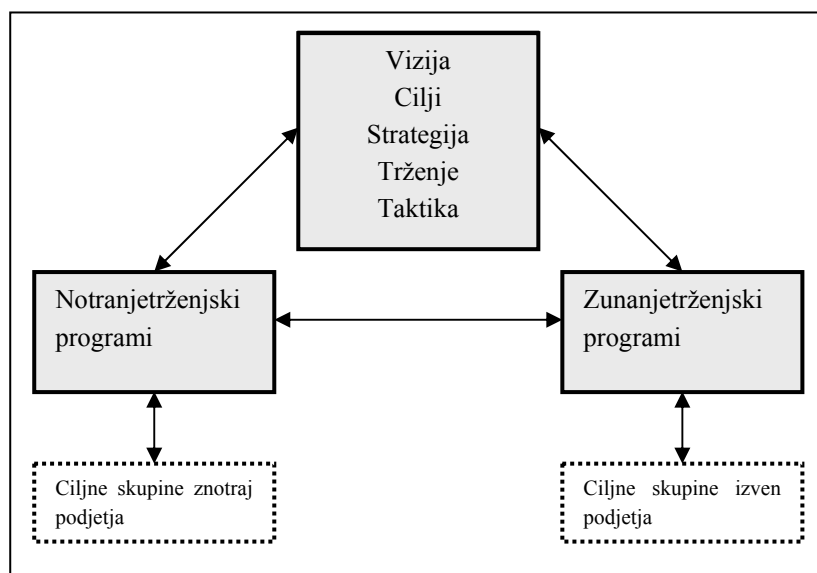
1.2. NOTRANJE IN ZUNANJE TRŽENJE

Pri ugotavljanju razmerij med notranjim in zunanjim trženjem je potrebno poudariti razliko med tema dvema pojmom. Ciljno občinstvo, na katerega je usmerjeno zunanje trženje, so segmenti zunaj podjetja - posamezniki, podjetja, institucije ipd. V okvir ciljnega občinstva notranjega trženja pa spadajo posamezniki znotraj podjetja, torej zaposleni. Med vodstvom in zaposlenimi poteka menjava: delovni pogoji, plačilo, napredovanje, dobri odnosi, izkušnje, ideje. Podjetja in kupci pri zunanjem trženju pa si izmenjujejo končne izdelke in storitve. Če so zaposleni zadovoljni, se bo to pokazalo pri kakovosti storitev in izdelkov pri zunanjem trženju. S tem, ko je

podjetje uspešno na trgu in so kupci zadovoljni, so zadovoljni tudi zaposleni, ki delajo pri uspešnem podjetju. Aktivnost notranjega trženja je usmerjena v druga področja, kot so zadovoljevanje in motiviranje zaposlenih, zadovoljevanje kupcev, notranje sodelovanje in povezovanje ter informiranje.

Pomemben poudarek zahteva dejstvo, da morata notranje in zunanje trženje sodelovati in delovati skupno. Če posamezni oddelek ne bi upošteval aktivnosti in ciljev drugega, bi bilo vsakršno delo obeh brezpredmetno, saj ne bi skupaj sledila določenemu cilju. Za uspeh in obstoj posameznega oddelka trženja je potrebno njuno tesno sodelovanje. Le upoštevanje in skupno sprejemanje predlogov in aktivnosti vodi v učinkovito uresničevanje ciljev, strategij ter vizije podjetja. S takim pristopom je delo uspešno ter upravičuje finančna sredstva, namenjena temu namenu.

Slika 1: Povezava med notranjim in zunanjim trženjem



Vir: Ahmed, Rafiq, 2002, str. 8.

1.3. RAZVOJ NOTRANJEGA TRŽENJA

Koncept notranjega trženja se je v svetu pričel uporabljati sredi sedemdesetih let prejšnjega stoletja. Oblikovan je bil najprej na področju storitev z namenom zagotavljanja enotne storitve za vse potrošnike. S tem, ko so storitvene organizacije pričele zagotavljati enotno raven storitve za vse svoje potrošnike, se je dvignilo zadovoljstvo potrošnikov. Z zagotovilom čim bolj enotne storitve za vse kupce so postavili standard, ki so se ga morali držati izvajalci storitve, torej zaposleni. Enotni standard se lahko doseže le s stalnim izobraževanjem in seznanjanjem zaposlenih o novostih s področij, ki so za njih pomembna in spadajo v okvir njihovega dela.

Skozi leta uporabe koncepta notranjega trženja v storitvenih organizacijah so smiselnost in pomembnost tega koncepta prepoznali tudi vodilni nekaterih proizvodnih podjetij. Prišli so do ugotovitve, da koncept lahko učinkovito prenesejo tudi v proizvodna podjetja oziroma v vse

dejavnosti, v katerih so ljudje pomemben faktor uspeha. Kljub pozitivnim učinkom in uspehom, ki ga prinaša notranje trženje, še vedno obstajajo podjetja, ki koncepta ne sprejemajo in uvajajo. Razlog je tudi v tem, da ni nekega enostavnega in enotnega modela, po katerem bi lahko razvijali program notranjega trženja v podjetju. Podjetje je celota posameznikov s svojimi potrebami in sposobnostmi, ki ne dopušča enakega ravnanja. Drugačno okolje, izobrazba, panoga, v kateri delajo ipd. vpliva na njihovo ravnanje in odzivanje. Vodstvo oziroma trženjski odderek mora prepoznati način vedenja svojih ljudi ter na podlagi tega oblikovati učinkovit koncept notranjega trženja za svoje podjetje. Potrebno je, da se podjetje s svojimi zaposlenimi ukvarja v ravno taki meri kot se s svojimi strankami ter tako združi načela trženja z načeli s področja ravnanja s človeškimi viri.

Voditelji uspešnih podjetij iz tujine so zelo zgodaj posvojili koncept uvajanja notranjega trženja v podjetje. Tudi slovenska podjetja so sčasoma začela spoznavati ter tudi uvajati koncept notranjega trženja. Naš razvoj pa ni potekal skladno s svetovnim razvojem. Razlog leži v političnih in pravnih razmerah prejšnjega sistema. Koncepta notranjega trženja do devetdesetih let prejšnjega stoletja skoraj nismo poznali. Z osamosvojitvijo in sprejemom tržnega gospodarstva so se tudi naša podjetja začela zavedati pomena ravnanja s svojimi zaposlenimi po logiki trženjske miselnosti. Spoznavati so začeli pomen zaposlenih in njihovega delovanja v smeri doseganja konkurenčnih prednosti.

1.3.1. Faze razvoja notranjega trženja

Razvoj notranjega trženja od sedemdesetih let do danes je potekal skozi tri faze, ki podrobneje opisujejo potek razvoja notranjega trženja. Faze so se oblikovale posamično, vendar obstaja med njimi tesna povezanost, ki pomembno opredeljuje razvoj koncepta notranjega trženja od njegovega začetka vse do današnjih dni, ne glede na to, v katero panogo podjetje spada. V nadaljevanju je opisan razvoj notranjega trženja skozi tri faze (Rafiq, Ahmed, 2000, str. 449).

Zadovoljstvo in motiviranje zaposlenih je prva faza. Začetek razvoja notranjega trženja se je pričel v doseganju zadovoljstva in motiviranja zaposlenih znotraj podjetja sprva predvsem v storitvenih organizacijah. Razlog je v tem, da segajo korenine koncepta notranjega trženja v izboljšanje nivoja kakovosti storitev in nudenja enake ravni storitve za vse potrošnike. Ker pa ljudje nismo roboti in ne moremo vedno izdelati popolnoma identičnega produkta ali storitve, je to dejavnik, ki povzroča razlike v doseganju ravni storitve in s tem odstopanja v doseganju kakovosti. Iz tega sledi, da je potrebno povečati pozornost zaposlenih v smeri, da bodo le-ti sledili cilju doseganja vedno višje ravni kakovosti. Cilj se lahko doseže z motiviranimi in zadovoljnimi zaposlenimi. Pomen motiviranih in zadovoljnih zaposlenih se je povečal ob dejstvu, da so dejansko ljudje tisti, ki izdelajo izdelek ali opravijo storitev. Iz tega razloga je pridobivanje, ohranjanje in motiviranje zaposlenih še posebej pomembno (Rafiq, Ahmed, 2000, str. 450). Pridobivanje, ohranjanje in motiviranje visoko kvalificiranega osebja je še posebej pomembno v situacijah, kjer je kakovost storitve ali izdelka edini razlikovalni faktor med konkurenčnimi podjetji. Kljub temu Ahmed in Rafiq (2002, str. 5) izpostavljata potencialne probleme, ki nastanejo s sprejemanjem notranjega trženja v podjetju. Izdelki ali storitve, ki jih

podjetje proizvaja, so lahko med zaposlenimi nezaželeni. Tudi zaposleni radi izbirajo med izdelki različnih ponudnikov in ni jim vseeno, da so prisiljeni v sprejemanje proizvoda podjetja, v katerem so zaposleni.

Z razvojem zgornjih dejstev se je oblikovala druga faza, imenovana **usmerjenost k potrošnikom**. Gronross (1981a, str. 237) pravi, da ni pomembna samo interakcija kupec – prodajalec, ki vpliva na prvi in potem vsak naslednji nakup, temveč to, da interakcija podjetju zagotovi trženjsko priložnost za prihodnost. Prav tako Gronross (1981a, str. 237) pravi, da je cilj notranjega trženja pridobiti motivirane in k potrošnikom usmerjene zaposlene oziroma prodajno usmerjene zaposlene. Visoka raven kakovostne storitve ni odvisna samo od izvajalcev, temveč tudi od dobre podpore tistih, ki niso neposredno vključeni v proces izdelave. Definicijo notranjega trženja je razširil kot metodo motiviranja zaposlenih k potrošniški in prodajni usmerjenosti z vključevanjem trženjskih tehnik za doseg cilja.

Zadnja, tretja faza se imenuje tudi **faza širitve ali oplemenitve koncepta notranjega trženja**. Znotraj te faze spoznamo, da je notranje trženje mehanizem oplemenitenja poslovne strategije. Winter (1985, str. 70) je bil eden prvih, ki je opredelil notranje trženje kot tehniko ravnanja z zaposlenimi in njihovega usmerjanja k doseganju ciljev podjetja kot celote. Njegov poudarek je na usmerjanju, izobraževanju in motiviranju zaposlenih v smeri doseganja ciljev podjetja. Znotraj te funkcije je poudarjen pomen sodelovanja kadrovskega in trženjskega oddelka z definicijo, da so zaposleni sredstvo trženjske funkcije (Ahmed, Rafiq, 2002, str. 7). Ista avtorja tudi menita, da je notranje trženje postalo sredstvo za zmanjševanje zaprtosti posameznega oddelka, notranjih sporov ter premagovanja odpora proti spremembam. Opis tretje faze razvoja notranjega trženja nam pokaže, da notranje trženje ni zgolj aktivnost motiviranja zaposlenih v smeri izboljšanja njihovega delovanja, temveč presega te okvire. Najbolj nazorno to opredelita (Ahmed, Rafiq, 2002, str. 9), saj pravita, da je notranje trženje načrtovan trud s katerim presežemo odpor organizacije nasproti spremembam in k urejanju, motiviranju in združevanju zaposlenih k učinkoviti nadgradnji ciljev podjetja. Znotraj te definicije prihaja do manjšega poudarka na zaposlenih kot potrošnikih, večji pomen je dan nalogam in aktivnostim. Učinkovito uresničevanje teh aktivnosti vodi k izboljšanju posameznih nalog podjetja z namenom večjega zadovoljstva kupcev, ob tem pa je pomembna aktivna vloga naših zaposlenih.

S pregledom treh faz razvoja notranjega trženja prepoznamo njegovo pomembnost, ne samo v storitvenih temveč tudi proizvodnih in vseh ostalih organizacijah, katerih pomembno sredstvo so ljudje. Skozi treje faze razvoja notranjega trženja spoznamo, da je notranje trženje veliko več kot le motiviranje zaposlenih v smeri zadovoljevanja potrošnikov. Definicija Ahmeda in Rafiqa (2000, str. 451) pravi, da je potrebno zaposlenim sporočiti, da spremembe niso nekaj slabega, ampak so močno sredstvo za doseg boljših skupnih ciljev, seveda če so pravilno uporabljene.

1.4. ORODJA NOTRANJEGA TRŽENJA

S stalnim opozarjanjem na uporabo trženjskih tehnik za motiviranje zaposlenih in usmeritev njihove pozornosti v zadovoljevanje potrošnikov, je potrebno te tehnike natančneje predstaviti. V

trženju nasploh ima pomembno vlogo trženjski splet, prav tako je pri notranjemu trženju. V nadaljevanju bom skušala prikazati, kako posamezne sestavine trženjskega spleta – cena, izdelek, prodajne poti in tržno komuniciranje – delujejo znotraj notranjega trženja. Poudarila bom pomembnost posamezne sestavine, ki pomembno vpliva na uspeh notranjega trženja v podjetju ali organizaciji. S prepletanjem in razvojem aktivnosti ter zadolžitev v podjetju so se spremenile tudi pristojnosti posameznih oddelkov.

V prejšnjih poglavjih smo spoznali, da so ciljno občinstvo, na katerega deluje notranje trženje, zaposleni. Menjava običajno poteka v smeri, da potrošniki kupijo izdelek ali storitev, ki zadovolji njihovo potrebo ali željo, za to pa odštejejo določeno plačilo. Tak proces menjave naj bi potekal tudi znotraj podjetja, vendar se ob tem pojavijo problemi. Ahmed in Rafiq (2002, str. 25-26) sta izpostavila sledeče: izdelki, ki naj bi se menjali znotraj podjetja, so lahko med zaposlenimi nezaželeni, kot npr. vsaka sprememba je odklon od tega, kar smo navajeni. V razmerah na zunanjem trgu potrošniki izdelka, ki jim ne bi bil všeč, preprosto ne bi kupili. Zaposleni so kdaj tudi prisiljeni v sprejem izdelka, saj bi jim drugače sledile sankcije s strani nadrejenih. Drugi problem je, da zaposleni ne morejo postavljati takih zahtev podjetju, kot jih lahko postavljajo potrošniki. Pri oblikovanju notranje trženjskega spleta je priporočljivo poleg običajnih 4 P-jev dodati še tri, in sicer fizični dokaz, proces in udeležence. Razširjeni trženjski splet nam omogoča globlje spoznati notranjo soodvisnost in skupno sodelovanje vseh v podjetju za doseg ciljev podjetja (Ahmed, Rafiq, 2002, str. 27-36).

Izdelek – vsako aktivnost, ki jo posameznik opravlja na delovnem mestu. Ko se znotraj podjetja uvajajo spremembe, je potrebno le te zaposlenim predstaviti s strani prednosti, ki jih prinašajo in ne na način značilnosti, ki jih novost ali sprememba prinaša. Na ta način zaposlenim prikažemo, kakšen je njihov prispevek h končnemu izdelku in jim damo možnost, da spoznajo svojo vrednost znotraj procesa. **Cena** – vpliva na psihološki vidik sprejemanja novih metod dela. Zaposleni lahko v določenih primerih precenijo stroške novih metod dela in to privede do odpora med delavci pri sprejemanju novih tehnik dela. V izogib temu problemu je potrebno natančno pojasniti prednosti, ki jih prinašajo novosti in omogočiti zaposlenim, da izgubijo strah pri sprejemanju novosti. **Notranje tržno komuniciranje** – sem so vključene vse oblike komuniciranja in informiranja zaposlenih s strani nadrejenih, od osebne predavitve do komuniciranja z zaposlenimi s pomočjo medijev. **Prodajne poti** – v ta element vključujemo poti, po katerih predstavljamo spremembe in novosti, do katerih bo prišlo v podjetju - sestanki, srečanja, konference ipd. Sem spadajo tudi zunanje agencije, svetovalci in posamezniki, ki bodo novosti predstavljali. **Fizični dokaz** – sem spada okolje, znotraj katerega je izdelek postavljen in kjer pride do kontaktov med zaposlenimi in potrošniki. V to spada fizični izdelek ali le komunikacija o izdelku ali storitvi. **Proces** – pomeni, ko potrošnik dobi ali sprejme izdelek. V okviru notranjega trženja to pomeni izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. **Udeleženci** – sem spadajo tako tisti, ki izdelek dostavijo in tisti, ki ga sprejmejo. V podjetju to pomeni, da mora informacijo sporočiti tisti, ki ima pravo avtoriteto in ga zaposleni upoštevajo. Le na ta način bo novost ali sprememba vplivala na dvig učinkovitosti.

1.5. POVEZANOST NOTRANJEGA TRŽENJE IN RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI

Notranje komunikacije, motiviranje in zadovoljstvo zaposlenih so tradicionalno spadali v pristojnosti kadrovskega oddelka. Z razvojem koncepta notranjega trženja je prišlo do delitve in srečevanja pristojnosti trženjskega in kadrovskega oddelka. Zadolžitve enega oddelka so pričele prehajati med zadolžitve drugega. Kadrovski oddelk je tako počasi začel izgubljati močno avtoriteto, ki jo je imel nad zaposlenimi ter v ravnanju z njimi. V nasprotju s tem pa so se trženjski oddelki začeli krepiti, saj so se poleg ukvarjanja z zunanjimi kupci vedno bolj ukvarjali tudi z zaposlenimi oziroma notranjimi kupci. Spoznali so, da ni dovolj samo imeti ljudi, ki delajo, temveč morajo imeti ljudi, ki so zadovoljni s svojim delom ter s podjetjem. Zadovoljstvo le teh se bo izražalo v dobrem delu, poleg tega bodo zaposleni tudi najboljši medij oglaševanja naših izdelkov in storitev. Velikokrat so zadovoljni zaposleni najboljši oglaševalski medij. Ali kot pravi George (1977, str. 86) v eni prvih definicij notranjega trženja, da če hočemo imeti zadovoljne kupce, moramo najprej imeti zadovoljne zaposlene. Tudi Simmsova (2003, str. 23), pravi, da so zaposleni najboljše sredstvo s katerim podjetje razpolaga.

Naložba v učinkovito izvajanje notranje trženjskih tehnik lahko v podjetju reši probleme, povezane s kakovostjo ter zadovoljstvom kupcev. Ker pa tudi znotraj trženja obstajajo omejitve in pristojnosti, je za čim večji uspeh potrebno zagotoviti sodelovanje več oddelkov znotraj podjetja. V okvir pristojnosti kadrovske funkcije spadajo tehnike za izboljšanje dela ter motiviranosti zaposlenih, medtem ko trženjske tehnike k temu dodajo piko na i ter na ta način še izboljšajo aktivnosti kadrovnikov.

1.5.1. Meja med notranjim trženjem in ravnanjem s človeškimi viri

Z uporabo trženja v podjetju se pojavi vprašanje, kje je meja, ki ločuje trženje in ravnanje s človeškimi viri. Vendar ni neke strogo določene linije, ki bi pristojnosti oddelkov ločevala, temveč obstaja le neka navidezna meja ločevanja pristojnosti. Za večji uspeh podjetja kot celote je potrebno združiti sposobnosti obeh oddelkov ter jih usmeriti k doseganju skupnih ciljev podjetja. Obstaja pa verjetnost notranjih sporov predvsem zaradi odvzema ali spremembe pristojnosti posameznega oddelka.

Berry in Parasuraman (1991, str. 151) razširita meje pristojnosti notranjega trženja med dejavnosti, ki so bile tradicionalno povezane s kadrovsko funkcijo ter pravita, da je notranje trženje način pridobivanja, razvijanja, motiviranja in ohranjanja zaposlenih z delovnimi zadolžitvami, ki zadovoljujejo njihove potrebe. Notranje trženje je tako filozofija ravnanja z zaposlenimi kot s kupci ter tudi strategija prilagajanja zadolžitev delavcev njihovim potrebam. Willman (1989, str. 210) v svoji definiciji prav tako opredeljuje pomen ravnanja s človeškimi viri in pravi, da je ravnanje s človeškimi viri povezano z množico odločitev in smernic, s katerimi organizacija privablja, uvaja in motivira, nagrajuje in razvija svoje zaposlene.

George (1977, str. 86) pa se postavi nad ti definiciji z besedami, da je potrebno kadrovski oddelk nadomestiti z ljudmi, ki uresničujejo trženjsko strategijo pri pridobivanju novih

zaposlenih. Tudi Ahmed in Rafiq (2002, str. 59) ne izostajata z določitvijo meje med področjem delovanja tržnika ter kadrovnika. Njuna definicija nam sporoča, da je potrebno za učinkovito in uspešno izvajanje notranjega trženja vključiti delovanje obeh oddelkov. Vsak, glede na svoje področje in pristojnosti, oblikuje smernice in predloge, ki se jih združi in na podlagi tega skupno oblikuje strategijo za učinkovito izvajanje notranjega trženja. Opredelitev notranjega trženja, ki jo poda Bak (1994, str. 38) pravi, da je notranje trženje trženjska perspektiva za ravnanje in organiziranje zaposlenih. Znotraj teh definicij spoznamo, da ni moč določiti meje med pristojnostmi trženjskega ter kadrovskega oddelka, temveč je potrebno za uspeh podjetja doseči čim večjo stopnjo sodelovanja obeh oddelkov.

1.5.2. Povezave med notranjim trženjem in ravnanjem s človeškimi viri

Ko skušamo določiti meje med pristojnostmi posameznih oddelkov, je potrebno pokazati še njune skupne značilnosti. Na osnovni ravni notranje trženje zahteva sodelovanje kadrovskega in ostalih oddelkov za čim večjo uspešnost zunanjega trženjskega programa. Na višji ravni, katere glavni cilj notranjega trženja je motiviranje zaposlenih v smeri potrošniške usmerjenosti, pa zahteva sodelovanje vseh oddelkov in funkcij v podjetju. Ob tem je še predvsem pomembna visoka stopnja podpore najvišjega vodstva, kajti, če ti ne bodo delovali v smeri zadovoljevanja potrošnikov tudi njihovi podrejeni ne bodo razvijali te miselnosti. Zgledi vlečejo in močnim aktivnostim vodstva v smeri zadovoljevanja potrošnikov se bodo pridružile tudi aktivnosti zaposlenih. Podpora vodstva je pomembna tudi pri ohranjanju in pridobivanju zaposlenih s specifičnimi sposobnostmi. Pomembno je, da je vsem zaposlenim omogočeno usposabljanje, ker le na ta način pridobijo spretnosti in sposobnosti, potrebne za kakovostno delo. Spremembe bodo gotovo bolje sprejete, če bodo zaposleni že od samega začetka vključeni v proces uvajanja novosti in sprememb.

Z dvigom pomembnosti notranjega trženja in s tem vključevanjem trženjskega oddelka v delo kadrovskega lahko pride v podjetju do negodovanja ostalih oddelkov nasproti trženjskemu. Lahko prihaja do očitkov, da poskuša trženjskega funkcija z razširitvijo področja svojega delovanja prevladati nad ostalimi funkcijami. Do konfliktov znotraj podjetja pride tudi zaradi prioritet, ki jih posamezne funkcije dajejo istim aktivnostim. Spore lahko povzročijo tudi različni pogledi posameznih oddelkov na reševanje problemov. Na primer glavna naloga trženjskega oddelka je osredotočanje na potrebe kupcev, medtem ko se oddelek raziskav in razvoja osredotoča na odkrivanje novih tehnologij, ki pa mogoče pri kupcih niso tako zelo zaželeni in jih tržniki v podjetju ne poudarjajo. Višja stopnja komuniciranja znotraj podjetja bo gotovo znižala nesoglasja in spore, do katerih lahko pride med oddelki in funkcijami v podjetju. Jane Simms (2003, str. 23) je predstavila nekaj predlogov za boljše sodelovanje trženjskega in kadrovskega oddelka z namenom večjega uspeha notranjega trženja:

- potrebno je doseči čim večjo stopnjo sodelovanja med tržniki in kadrovniki, s tem se lažje in bolje uresničujejo skupni cilji obeh oddelkov,
- zaposleni morajo biti ciljno občinstvo podjetja in zanje je potrebno oblikovati posebne notranje komunikacijske akcije,
- za notranje komunikacije naj skrbijo tržniki, saj kadrovniki preveč poudarjajo kadrovske

zadeve ter ob tem zanemarjajo širši pomen notranjih komunikacij,

- vodstvo oziroma trženjski oddelk mora zagotoviti, da so zaposleni pravočasno obveščeni o novostih in spremembah znotraj podjetja ter o izdelkih, saj ni slabšega, kot če ima potrošnik več informacij o izdelkih in novostih, kot delavec podjetja ter
- vodstvo ne sme pozabiti, da ime tvorijo vsi zaposleni, zato je le-te potrebno izobraževati, jih motivirati in nasploh stalno komunicirati z njimi.

Izvajanje aktivnosti notranjega trženja ne more in ne sme biti v pristojnosti zgolj enega oddelka. Naloga notranjega trženja je motiviranje zaposlenih v smeri učinkovitega in skupnega izboljšanja vseh ciljev, ki jih je podjetje oblikovalo. To je način, s katerim se izognemo notranjim konfliktom in notranje trženje tako dobi pomembno vlogo v doseganju visoke kvalitete in visoke ravni storitve.

Učinkovito delovanje notranjega trženja je odvisno od podpore vseh ravni v podjetju. Zahteva tesno sodelovanje trženjske in kadrovske funkcije z zagotovilom podpore kadrovske politike za podporo zunanjim trženjskim programom. Notranje trženje vodi vse ljudi, funkcije in oddelke v organizaciji s skrbnim spremljanjem potreb, ambicij in stroškov vsake enote posebej (Ahmed, Rafiq, 2002, str. 68). Glavna naloga notranjega trženja je tako izboljšanje stopnje komunikacije znotraj podjetja ter s tem doseči hitrejši pretok kakovostnih informacij ter znižati obseg konfliktov med zaposlenimi in oddelki.

2. KAKOVOST IN CELOVITO OBVLADOVANJE KAKOVOSTI

Kakovost izdelka ali storitve je postala nujen pogoj za vsa podjetja, ki sodelujejo v konkurenčnem boju, saj je v večini primerov kakovost postala edini razlikovalni dejavnik med množico podobnih izdelkov. Velikokrat so majhne razlike tiste, ki igrajo pomembno vlogo pri končni odločitvi kupcev glede nakupa.

2.1. DEFINICIJE KAKOVOSTI IN CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI

Kakovost praviloma opredeljujemo v zvezi s pričakovanji kupcev. Kakovosten izdelek ali storitev naj bi zadovoljil ali celo presegel pričakovanja potrošnikov. Zadovoljstvo kupcev in s tem kakovost sta odvisna od vrednotenja ljudi zunaj podjetja, zato gre pri tem za določeno mero subjektivnosti. Kakovost izdelkov in storitev je bistvena za delovanje sistema celovitega obvladovanja kakovosti. Tudi pri tem konceptu se vse prične s prepoznavanjem potreb in želja potrošnikov in izrazom tega v končni izvedbi. Bistvo celovitega obvladovanja kakovosti je vgraditev kakovosti v sam poslovni proces in tako v izdelek ali storitev. Cilj celovitega obvladovanja kakovosti je zadovoljstvo kupcev in zaposlenih ter rast dobička, doseganje teh ciljev pa je v veliki meri odvisno od vodstva podjetja (Gazvoda, 1999, str. 5). Celovito obvladovanje kakovosti ni zgolj tehnika, temveč skupen trud vseh posameznikov znotraj organizacije za doseganje konkurenčne prednosti s stalno izboljšavo vsakega posameznega dela organizacijske kulture. Cilj kontrole kakovosti ne sme biti samo odkrivati napake, ampak predvsem najti vzroke, ki so privedli do napak ter te vzroke odpraviti, da se enake napake ne bi v

prihodnje ponavljale. Napake povzročajo različni vzroki kot npr. neustrezni vhodni materiali, nejasni postopki, nezadostna usposobljenost zaposlenih, neustrezna oprema in drugo. Ob vsem tem je nujno, da se zavedamo, da kvalitetnega poslovnega učinka ne dobimo s kontrolo, temveč z njegovo izdelavo.

Coate (1990, str. 5) pravi, da je celovito obvladovanje kakovosti sistem, ki ustvarja in omogoča sodelovanje vseh v planiranju in izvajanju procesa nenehnih izboljšav, ki presega pričakovanja potrošnikov. Zelo preprost pogled na kakovost je dal Deming (1986), saj pravi, da je kakovost tista, ki privlači in ohranja kupce. Njegova definicija nas opozori, da je kakovost povezana s pričakovanji kupcev. Tudi standardi ISO opredeljujejo celovito obvladovanje kakovosti kot vodstveni pristop v organizaciji usmerjeni v doseganje kakovosti s skupnim sodelovanjem vseh z namenom doseganja dolgoročnega zadovoljstva kupcev ter koristi za vse člane organizacije in družbe (Bathie, Sarkar, 2002, str. 241). Torej kakovosti ne opredeljujejo le tehnični standardi, temveč vedno bolj zahteve kupcev. Uvedba celovitega obvladovanja kakovosti zahteva od podjetja stalne izboljšave. Izboljšave in spremembe zadevajo tako podjetje kot vsakega posameznika, ki mora svoje delo opraviti hitro, kakovostno ter ob tem povzročati čim nižje stroške (Gatiss, 1996, str. 11). V podjetju je potrebno načrtno izboljšati proizvodnjo, trženje, raziskave in razvoj, obvladovanje stroškov in drugo. Celovito obvladovanje kakovosti omogoča podjetjem, da ob istih vložkih z izboljšanjem delovnih procesov (učinkovitost) in boljšim zadovoljevanjem notranjih ter zunanjih potrošnikov (uspešnost) proizvede več in bolje z istimi stroški. Izboljšanje uspeha organizacije se kaže v: izboljšanem skupinskem delu, boljših komunikacijah, večji vključenosti zaposlenih, manjši fluktuaciji delavcev, boljših odnosih med delavci ter vodstvom itd. Celovito obvladovanje kakovosti omogoča tudi (Oliver, Desarbo, 1988, str. 495):

- vzbujanje navdušenja pri potrošnikih,
- ohranjanje starih ter privabljanje novih potrošnikov s komuniciranjem »od ust do ust«,
- izdelavo proizvodov/storitev, ki zadovoljujejo vedno nove zahteve potrošnikov ter
- znižanje stroškov, vezanih na nezadovoljstvo potrošnikov.

Kakovost izdelka ali storitve, zadovoljstvo kupcev in dobiček podjetja so med seboj tesno povezani. Višji nivo kakovosti se odraža v večjem zadovoljstvu kupcev in obenem podpira višje cene in pogosto tudi nižje stroške. Zato je naloga vodstva v podjetju, usmerjenem v kakovost, da izdela tako politiko in strategijo, ki bo podjetje pripeljala do zastavljenih ciljev. Zavedajoč se pomena kakovosti kot konkurenčne prednosti, naj bi podjetje izoblikovalo temeljne principe, s katerimi bi sledili osnovni usmeritvi, in sicer (Rekar, 2000, str. 16):

- kakovost pridelajo vsi zaposleni,
- kakovost s pomočjo ljudi za ljudi,
- v središču naše pozornosti je uporabnik; če je zadovoljen on, smo zadovoljni tudi mi,
- varovanje okolja,
- nenehna usmeritev v izobraževanje in razvijanje svojih sposobnosti,
- tradicija naj bo dodatna vzpodbuda za kreiranje perspektive,
- z okolju prijaznimi, zdravimi, zanesljivimi storitvami prispevamo h kakovosti življenja.

Za uveljavljanje načel celovitega obvladovanja kakovosti je odgovorno vodstvo podjetja, ki naj bi delovalo na spreminjanju filozofije in razumevanja kakovosti kot enega najpomembnejših dejavnikov za uspešno poslovanje.

2.2. NAČELA CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI

Celovito obvladovanje kakovosti je sestavljeno iz načel in vrednot, ki gradijo organizacijsko strukturo in podpirajo uvajanje učinkovitih izboljšav znotraj podjetja. Načela so oblikovana kot vodnik za razvoj in nadgradnjo koncepta kakovosti. Za kakovost je nujna vpletenost vodstva v celotni sistem podjetja. Z njihovim nezanimanjem za doseganje kakovosti bodo tudi ostali zaposleni pričeli izgubljati energijo in čas za njeno doseganje. Ahmed in Rafiq (2002, str. 95) povzemata načela, ki določajo celovito obvladovanje kakovosti:

- Celovito obvladovanje kakovosti se začne pri vrhu. Le če je celovito obvladovanje kakovosti del poslovne strategije podjetja, bo to prineslo uspehe. Poleg tega se zahteva popolna predanost vodstva temu konceptu, preglednost in kontrola izvajanja.
- Celovito obvladovanje kakovosti se osredotoča na kupce, na njihove potrebe in pričakovanja, ki jih je potrebno zadovoljiti.
- Celovito obvladovanje kakovosti je proces, ki ga podjetja izvajajo z namenom zadovoljevanja potreb kupcev. Poleg tega je potrebno uporabljati orodja za kontrolo kakovosti uspeha tega koncepta v podjetju. Z meritvami in odzivi na meritve spoznamo rezultate in uspehe celovitega obvladovanja kakovosti. Z ugotovitvijo šibkih točk podjetja lahko predlagamo izboljšave in spremembe znotraj koncepta.
- Celovito obvladovanje zahteva stalno izpopolnjevanje vseh vpletenih ter stalne izboljšave. Kakovost je zgrajena na sposobnostih in spretnostih posameznika. Izobraževanje in izpopolnjevanje informira zaposlene o strategiji in ciljih podjetja. Uvajanje stalnih izboljšav omogoča podjetju sledenje ali ohranjanje konkurenčne prednosti.
- Celovito obvladovanje kakovostnih temelji na "timih", ki so osnova za doseganje kakovosti. Trud timov je usmerjen v iskanje in uvajanje izboljšav, ki gradijo prednosti podjetja.

2.3. POMEN CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI ZA PODJETJA

Ob besedi kakovost se še vedno pojavlja stereotip, da je kakovost draga. Vendar je bo tem potrebno poudariti, da so tudi stroški nekakovosti veliki. Reklamacije, slab material ter izdelava in podobno podjetju povzročajo precejšnje finančne stroške. Če pogledamo s tega zornega kota ugotovimo, da je kakovost pravzaprav poceni. Če je kupec zadovoljen z izdelkom ali storitvijo, to pozitivno vpliva na ugled podjetja in na dolgi rok povečuje njegov dobiček.

Za doseganje kakovosti so pomembni predvsem ljudje s svojimi dejanji. Še tako moderno opremljeno podjetje ne more povečati svoje kakovosti, če zaposleni ne verjamejo v kakovost. Celovito obvladovanje kakovosti povezuje celotno podjetje s kupci in okoljem ter poskuša doseči najvišjo možno stopnjo izpolnjevanja zahtev s področja kakovosti (Peljhan, 2003, str. 34). Zagotavljanje kakovosti povzroča povsem specifične stroške kot so stroški popravil, garancij, izmeta, opurtunitetni stroški ustavitve proizvodnje in drugi (Peljhan, 2003, str. 35).

2.3.1. Stroški, povezani z doseganjem kakovosti

Kakovost ima svojo vrednost, ceno in stroške, ki jih je potrebno dobro poznati, da bodo čim nižji ob doseženem namenu, zaradi katerega so nastali. Pomembnost ukvarjanja s stroški kakovosti se odraža v tem, da zmanjševanje stroškov kakovosti pomeni povečanje dobička brez povečanja obsega prodaje, brez nakupa nove opreme ali brez zaposlovanja novih delavcev (Peljhan, 2003, str. 35). Pri vsem tem igrajo pomembno vlogo informacije, ki morajo biti prave in na razpolago ob pravem času. Crosby (1990) pravi, da tisti, ki se v podjetju ukvarjajo s kakovostjo, lahko vodstvu dokažejo, da je zmanjševanje stroškov kakovosti v bistvu priložnost za doseganje večjega dobička.

Pri stroških kakovosti ne gre zgolj za stroške v fazi proizvodnje, temveč za vse napake, ki motijo poslovanje podjetja. Na urejenih konkurenčnih tržiščih lahko vlaganje v kakovost za podjetje pomeni prehod iz faze preživetja v fazo razcveta podjetja. Mrša, 2000 (Peljhan, 2003, str. 36) pravi, da stroški kakovosti poslovnega učinka, po oceni strokovnjakov, ne bi smeli preseči 2,5% celotnih stroškov, saj je tolikšna meja vlaganja, ki bi se je morali držati za doseganje optimalne ravni kakovosti.

Problem v stroških kakovosti povzročajo tisti, ki nastajajo v procesu poslovanja podjetja, vendar jih zaradi različnih vzrokov na ugotavljamo. Razlogi so lahko: površnost, neznanje, nezavedanje in strah pred posledicami. Sem sodijo naslednje vrste stroškov (Morovič, 1994, str. 53):

- stroški zaradi **napak v pripravljalnih (režijskih) službah**,
- stroški **zastojev v proizvodnji**, ki so posledica napak v režijskih službah,
- stroški **odpovedi izdelkov na tržišču izven garancije**,
- stroški **skritih reklamacij**, ki jih kupci ne sporočajo dobaviteljem in s tem pride do lažnega prepričanja, da je v redu in
- stroški **izgube trgov zaradi nekovostnih dobav izdelkov**.

Kot sem omenila, na kakovost poslovnih učinkov močno vplivajo ustrezne in sprotne informacije. Za doseganje kakovosti so tako pomembne informacije o kakovosti vhodnih materialov, ki jih morajo podati razvijalci oziroma tehnologi izdelka. Tehnične službe so dolžne informacije o zahtevani kakovosti vhodnih materialov posredovati službi nabave, ta pa jih mora posredovati potencialnim dobaviteljem. Nabavna služba mora poiskati na tržišču primerne dobavitelje, kar zahteva zbiranje informacij o vseh možnih dobaviteljih ter izbor najprimernejših. Po izboru dobaviteljev je potrebno zbrati informacije o kakovosti dobaviteljev in jih obveščati v primeru reklamacij.

Spoznali smo, da so informacije o stroških kakovosti pomemben pokazatelj sistema kakovosti podjetja. Z rednim spremljanjem vseh vrst stroškov, predvsem pa stroškov zaradi neustrezne kakovosti v primerjavi s skupnimi stroški zagotavljanja kakovosti, lahko vodstvo podjetja določa cilje za doseganje optimalnega nivoja kakovosti.

Zelo pogost način obvladovanja stroškov je zmanjševanje stroškov. Tak način običajno pomeni

zniževanje števila zaposlenih in s tem navadno preobremenjenost ostalih zaposlenih. Taka metoda je uspešna le na kratek rok, saj ne odpravlja temeljnega problema – nekakovostnega poslovnega učinka, ki ga ponujamo kupcem. Z uvedbo celovitega obvladovanja kakovosti iz procesov odstranimo vse tisto, kar ne prinaša dodane vrednosti. Pomembno je ceniti vsakega posameznika, njegovo delo in mu omogočiti, da ga opravlja čim bolj racionalno in uspešno. To bo na dolgi rok vodilo k učinkovitejšemu in kakovostnejšemu delu.

2.4. ZAPOSLENI V PROCESU CELOVITEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI

Zaposleni predstavljajo za podjetje enega glavnih virov konkurenčne prednosti in dolžnost vsakega podjetja je, da svoje zaposlene vodi, da le-ti v čim večji meri prispevajo k uspešnosti podjetja. V jedru kakovosti, inovativnosti in doseganja poslovne uspešnosti je človek s svojim znanjem, vrednotami in čustvi. Iz tega izhaja, da kakovost pomeni skrb za ljudi in da kakovost, inovativnost in poslovni uspeh niso le tehnični problem temveč problem človeka, vrednot, znanja ljudi, politike ter vodenja. Popolno obvladovanje kakovosti je odvisno predvsem od ljudi. Osrednja pozornost je namenjena potrošniku, tako notranjemu kot zunanjemu. Kako bo organizacija zadovoljevala potrebe zunanjih kupcev je odvisno od tega, kako so zadovoljene potrebe notranjih potrošnikov. Zahteve po kakovosti so vezane na upoštevanje zaposlenih kot množico različnih si posameznikov. Vsak zaposleni delavec je tako člen v verigi od dobaviteljev do notranjih in zunanjih kupcev.

Z vpeljavo načel celovitega obvladovanja kakovosti v podjetju prihaja do sprememb procesov in s tem tudi delovnih navad posameznikov, ti pa so do teh sprememb običajno negativno naravnani. Vzroki, zaradi katerih pride do nasprotovanj in sprememb je v potrebi po dodatnih informacijah, nezaupanju zaposlenih do vodstva ter pomanjkanju razumevanja s strani zaposlenih.

3. NOTRANJE TRŽENJE IN KAKOVOST

Naloga trženjskega oddelka znotraj podjetja je bila dolga leta skrb za zunanje kupce podjetja, sledenje in spoznavanje trendov trgov, na katerih je podjetje delovalo ali je nanje vstopalo. Smisel vseh teh aktivnosti je bil v pridobivanju in ohranjanju kupcev, s katerimi je podjetje ustvarjalo svoje dobičke. Z leti so postali potrošniki bolj previdni pri nakupu izdelkov in storitev, saj jih je v to prisila množica različnih ponudnikov enakih storitev in izdelkov. Razlikovalni dejavnik, ki je pričel pomembno vplivati na končno odločitev glede nakupa, je postala kakovost. Dobro kakovost lahko dosežemo le z uspešnim in učinkovitim sodelovanjem vodstva ter ostalih zaposlenih. Potrebno je hitro informiranje in izobraževanje vseh zaposlenih, saj to ostaja edini način kakovostnega poslovanja. Po Ishikavi (1985) je kakovost sestavljena iz kakovosti dela in storitve, informacijskega sistema, ljudi, procesov in ciljev.

3.1. PREPLETANJE AKTIVNOSTI TRŽENJA IN KAKOVOSTI

S posamično opredelitvijo notranjega trženja in kakovosti oziroma celovitega obvladovanja kakovosti smo lahko prepoznali skupne točke, ki ga ta dva koncepta združujeta. V nadaljevanju bom predstavila, kako se ti dejavniki povezujejo in katere skupne točke sem našla s primerjavo definicij notranjega trženja in kakovosti.

S poudarkom na Demingovi (1986) definiciji kakovosti, ki pravi, da je kakovost tista, ki privlači in ohranja kupce, ne moremo trženja in kakovosti obravnavati kot dve nepovezani področji. Že z vključitvijo kupcev v opredelitev kakovosti se pokaže, da sta trženje in kakovost področji, ki zahtevata tesno medsebojno sodelovanje. Zgornja definicija pravi, da je kakovost tista, ki vpliva na odločitev kupcev glede nakupa. Namen trženja pa je ugotavljanje potreb in želja kupcev ter nadaljnje aktivnosti v smeri zadovoljevanja njihovih potreb. Z združitvijo teh dveh trditev lahko opredelimo njuno povezanost. Če je namen trženja ugotavljanje potreb kupcev in njihova zadovoljitev, kupci pa se odločajo glede na kakovost vidimo, da je tista glavna potreba, ki jo kupci zahtevajo, dobra kakovost izdelkov in storitev. Na podlagi tega lahko sklepamo, da le če so izdelki ali storitve podjetja kakovostni, se bo kupec odločil zanje. Iz tega sledi, da celovito obvladovanje kakovosti in trženje izhajata iz podobne filozofije, ki se osredotoča na zadovoljitev potreb kupcev z namenom dolgoročne dobičkonosnosti.

Tudi lastnosti notranjega trženja in kakovosti so si zelo podobne. Oba koncepta zahtevata tesno vpletenost in podporo vodstva pri uvajanju in vzdrževanju koncepta. Vodstvo je začetnik in nosilec projekta. Sprejeti mora miselnost o uvajanju in izvajanju notranjega trženja z vplivom na kakovost, slednjo razvijati ter prenašati na podrejene in predvsem ne smejo odstopati od zadanih ciljev ter rezultate stalno preverjati. Hiter pretok pravih informacij je naslednji dejavnik, ki je skupen tako notranjemu trženju kot celovitemu obvladovanju kakovosti. Zaposleni bodo lahko pravilno in bolje delali le, če bodo dobili ustrezne informacije od svojih nadrejenih. Informacije morajo prihajati od zanesljivega vira, ki mu delavci zaupajo in verjamejo v njegovo avtoriteto. Dobre kakovosti ni moč doseči, če zaposleni niso izobraženi in usposobljeni za svoje delo. Ni dovolj imeti samo dobra in najnovejša orodja ter stroje, temveč je nujno, da so tisti, ki upravljajo z njimi, pravilno usposobljeni za rokovanje. Naloga zagotavljanja informacij, vodenje delavcev v smeri izobraževanja in usposabljanja, je aktivnost notranjega trženja. Iz tega lahko prepoznamo, da sta doseganje kakovosti in notranje trženje tesno povezana. Lahko bi tudi rekli, da ni enega brez drugega. Doseganje dobre kakovosti je olajšano ob podpori notranjega trženja.

Doseganje dobrih poslovnih rezultatov pa ni lahka naloga, saj je za to potrebno dobro delovanje vsakega posameznika znotraj podjetja, od direktorja pa vse do navadnega delavca. Za dobro kakovost izdelkov podjetja je tako potrebno kakovostno delovanje vsakega posameznika znotraj organizacije. Ob tem se srečamo s problemom, kako delavce pripraviti v smeri kakovostnega delovanja. Pojavi se potreba po vključiti aktivnosti notranjega trženja. Podjetje mora vzpostaviti učinkovit sistem notranjih odnosov, tako s posamezniki kot s skupinami. Za še večjo uspešnost pa je potrebno tudi sodelovanje dobaviteljev in vseh ostalih poslovnih partnerjev podjetja.

Podjetja z leti vedno bolj prepoznavajo povezavo med kakovostjo, produktivnostjo, zadovoljstvom zaposlenih in kupcev. Na to opozarja tudi Mitchell (1992, str. 3), saj pravi, da ni moč imeti zadovoljnih kupcev, če imamo nezadovoljne zaposlene. Trg notranjega trženja je podjetje samo in zadovoljevanje potreb notranjih kupcev/zaposlenih, vodi v smeri doseganja boljše kakovosti ter s tem večjega zadovoljstva kupcev.

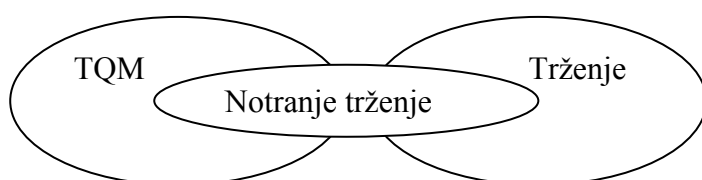
3.2. RAZVIJANJE PROGRAMA NOTRANJEGA TRŽENJA

Ko se podjetje zave pomena svojih zaposlenih za doseganje kakovosti, to še ni dovolj za doseganje dobrih poslovnih rezultatov. Je pa prvi in zelo pomemben korak na poti h končnemu cilju – uvedbi programa notranjega trženja. Potrebno je, da podjetje oziroma vodstvo oblikuje program, po katerem bodo svoje zaposlene vodili v smeri doseganja večje kakovosti. To ni lahka naloga, saj poleg tega, da zahteva vključevanje vseh enot, oddelkov in posameznikov podjetja ni nekega enotnega sistema oblikovanja notranjega trženja, s katerim bi si podjetje pomagalo. Podjetje oziroma nosilci projekta morajo sami oblikovati, preizkusiti in spreminjati programe ustvarjanja dobrih odnosov z zaposlenimi v smeri doseganja boljše kakovosti.

Notranje trženje je v nekem smislu skupna točka ali povezovalac celovitega obvladovanja kakovosti ter trženja. Notranje trženje usmerja zaposlene v smeri zavedanja o kakovosti in o potrošnikih, kar pa ima posledično velik vpliv na delovanje celotne organizacije. Podjetje lahko s podporo in izboljšanjem odnosov znotraj podjetja močno vpliva na zniževanje stroškov, dvig dobičkov ter na oblikovanje osnove za doseganje konkurenčne prednosti.

Notranje trženje pomaga znotraj koncepta celovitega obvladovanja kakovosti k iskanju izboljšav z motiviranjem zaposlenih. Trženje, povezano s celovitim obvladovanjem kakovosti, deluje v smeri, da vsak še tako majhen del organizacije daje velik pomen kakovostnemu delovanju. Vse to zahteva ukvarjanje tako z notranjimi kot zunanjimi procesi in odnosi. Koncept celovitega obvladovanja kakovosti je notranji dejavnik. Kakovost je tista, s katero se je potrebno ukvarjati znotraj podjetja, medtem ko je trženje kot zunanji dejavnik prepoznavalec potreb in želje kupcev. Posrednik in povezovalac teh dveh dejavnikov pa je notranje trženje, ki skrbi za oplemenitenje posameznega dejavnika.

Slika 2: Povezava trženja in celovitega obvladovanja kakovosti (TQM)



Vir: Ahmed, Rafiq, 2002, str. 113.

Notranje trženje tako zahteva vpletenost in predanost k doseganju kakovosti. V to ne spadajo le ljudje – zaposleni, temveč tudi vsa ostala sredstva organizacije kot je oprema, informacije ipd.

Pomemben cilj notranjega trženja je presoditi in oblikovati proces v smeri izboljšanja kakovosti ter hkrati zadovoljiti potrebe kupcev. Le s sprejemom te miselnosti lahko podjetje prične s programom notranjega trženja. Le-to zahteva tako posameznikove kot skupne aktivnosti, funkcije, informacije ter druge elemente, ki so potrebni za oblikovanje in vzdrževanje delovanja, ki se izraža v doseganju dobre kakovosti in s tem k zadovoljevanju potreb kupcev.

Povezovanje in sodelovanje koncepta celovitega obvladovanja kakovosti in trženja skozi proces notranjega trženja vodi k dvigu koordinacije in povezovanju operacij, aktivnosti ter vsega truda za doseg čim boljših poslovnih rezultatov. Poleg tega lahko notranje trženje pomaga k temu, da se celotna organizacija ali podjetje usmeri k potrošnikom s tem, da zagotavlja in usmerja vedenje v smeri večje orientiranosti h kakovosti. Skupna uporaba notranjega trženja, trženja in celovitega obvladovanja kakovosti vodi k večjemu zadovoljstvu potrošnikov ter s tem k doseganju konkurenčne prednosti.

3.3. USPEH NOTRANJEGA TRŽENJA

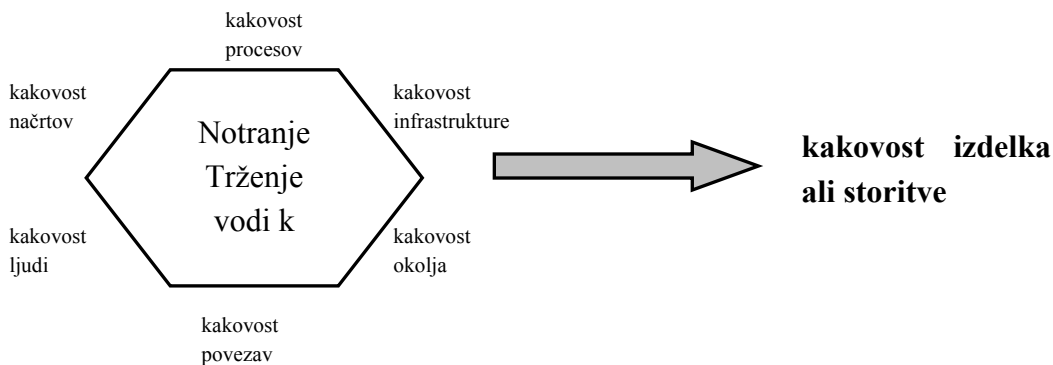
Učinkovitost programov kakovostnega delovanja podjetja je odvisna od stopnje sodelovanja med zaposlenimi in podjetjem oziroma vodstvom. Vsak posameznik je različna celota, ki drugače misli in sprejema novosti, ki se pripravljajo v podjetju. Nekateri sprejemajo novosti zelo pozitivno (t.i. podporniki), sledijo »nevtralni«, ki nimajo specifičnih zahtev ter »nasprotniki«, ki imajo oblikovano zelo negativno mnenje o novostih in spremembah. Podjetje mora ob uvedbi programa notranjega trženja poskrbeti za vse tri ciljne skupine in prilagoditi trženjski splet njihovim potrebam (Internal marketing lesson, 1995). Kot je bilo že omenjeno, ne obstaja nek enoten protokol, po katerem naj bi podjetje pričelo s programom notranjega trženja, zato mora vodstvo s tehtnim premislekom pričeti z uvedbo tega programa. Da bo celotno podjetje težilo k doseganju kakovosti je potrebno poskrbeti, da vsako področje ali del podjetja deluje v smeri kakovostnega delovanja. Ahmed in Rafiq (2002, str. 114) pravita, da je potrebno poskrbeti za kakovostno delovanje na naslednjih področjih:

- **Kakovosti procesov** – zavedanje o ciljih podjetja ter delovanja v smeri izboljšanja procesov v podjetju.
- **Kakovosti infrastrukture** – stanje opreme in sredstev v podjetju, kako je ta organizirana in izkoriščena.
- **Kakovosti komunikacij** – sam potek izmenjave informacij, hitrost izmenjave ter kvaliteta menjanih informacij.
- **Kakovosti okolja** – stopnja zaupanja, predanosti delavcev vodstvu ter kakovost sodelovanja med delavci, oddelki.
- **Kakovosti ljudi** – sposobnosti in spretnosti posameznikov v podjetju ter razlike med dejanskim in želenim stanjem na tem področju.
- **Kakovosti načrtov** – znotraj tega področja se ugotavlja razlike dejanske izvedbe nekega projekta z načrtovanim.

Učinkovito sodelovanje ter delovanje teh področij pa vodi k doseganju **kakovosti izdelkov in storitev** podjetja. Z dobro izdelanim izdelkom ali storitvijo lahko podjetje zadovolji vse bolj

zahtevne želje svojih potrošnikov. S tem, ko se le-ti odločijo za nakup izdelka ali storitve podjetja, prispevajo delež k doseganju dobička ter k dobrim poslovnim rezultatom. Priročen prikaz dejavnikov, ki vplivajo na kakovost in njegove posledice, prikazuje t.i. diamant notranjega trženja.

Slika 3: Diamant notranjega trženja



Vir: Ahmed, Rafiq, 2002, str. 116.

Filozofija notranjega trženja vzpostavlja povezavo med trženjem in celovitim obvladovanjem kakovosti. Z uporabo notranjega trženja lahko podjetja uspešno vključijo želje potrošnikov v postopek zagotavljanja kakovosti. Poleg tega notranje trženje potrjuje, da obstajajo povezave med kakovostjo izdelka ali storitve, zadovoljstvom kupcev in zaposlenih ter dobičkonosnostjo. Na kratko lahko povzamemo, da se notranje trženje osredotoča na (Ahmed, Rafiq, 2002, str. 115):

- sodelovanje in povezovanje aktivnosti znotraj podjetja,
- vzpostavljanje povezav med zunanjimi kupci z doseganjem kakovosti in stalnih izboljšav,
- pri vsem tem se že posebej osredotočamo na zaposlene, ki so nujni in pomembni za dejansko izvajanje aktivnosti podjetja.

S sprejemanjem koncepta celovitega obvladovanja kakovosti postaja pomen notranjih kupcev pomemben. To posledično vpliva na dvig pomembnosti uporabe notranjega trženja v podjetju.

3.4. CELOVITO OBVLADOVANJE KAKOVOSTI S POMOČJO NOTRANJEGA TRŽENJA

Kot smo že spoznali notranje trženje sporoča, da je glavni cilj vodstva podjetja izgraditi tesen in visoko odziven odnos med notranjimi strankami/zaposlenimi z namenom doseganja stalnih izboljšav v kakovosti (Ahmed, Rafiq, 2002, str. 110). Ker notranje trženje povezuje in vodi vse ljudi, funkcije in oddelke v podjetju je pomembno, da se v podjetju oblikuje tako okolje in vzdušje, ki zaposlene vodi k čim boljšemu delu. Dobro izvajani program notranjega trženja mora ugotoviti ter odstraniti vse prepreke, ki omejujejo in ločujejo zaposlene pri izvajanju njihovega dela.

Glavni cilj prepletanja aktivnosti trženja, kakovosti in notranjega trženja je zadovoljevanje

potreb kupcev. Za uspeh notranjega trženja ob pomoči celovitega obvladovanja kakovosti je potrebno, da ima podjetje oziroma nosilci projekta notranjega trženja kontrolo nad zaposlenimi, usposabljanju le-teh, načrti, procesi in postopki podjetja (Ahmed, Rafiq, 2002, str. 118). Uspešno izvajanje programa notranjega trženja pripomore k doseganju kvalitetnih izdelkov ali storitev, kar pa posledično vodi tudi v smeri večje dobičkonosnosti. Ob tem je potrebno, da podjetje prepozna potrebe zaposlenih, jih obravnava kot partnerje ter jih usmerja k zadovoljevanju potreb kupcev. Uspeh projekta notranjega trženja bo ob vsem tem močno odvisen od zaupanja vodstva delavcem (ter obratno), razumevanja med njimi in predanosti vsakega posameznika k zadovoljevanju potreb kupcev. S tem, ko vodstvo zgradi dober odnos s svojimi podrejenimi, jim da pozitiven signal, da so cenjeni in za podjetje zelo pomembni. Ob tem je potrebno poudariti, da notranje trženje ni samostojen organ, temveč predstavlja pomoč trženju kot celoti za zadovoljevanje potreb kupcev. Notranje trženje pomaga pri doseganju kakovosti z (Ahmed, Rafiq, 2002, str. 120):

- Privlačenjem, razvijanjem, motiviranjem in ohranjanjem zaposlenih v smeri spodbujanja njihovega dobrega dela ter da jim sporoči njihovo pomembnost za obstoj in uspeh podjetja.
- Doseganjem podpore zaposlenih pri ciljih, viziji in strategiji podjetja.
- Spodbujanjem učinkovitosti zaposlenih.
- Pravočasnim informiranjem zaposlenih o spremembah ter novostih ter jih vzpodbuditi k dajanju povratnih informacij in predlogov. Pretok informacij naj bo čim hitrejši in naj prihaja iz zanesljivega vira, da ne pride do dvomja ali nesoglasij.
- Poudarjanjem zadovoljstva zaposlenih za zadovoljstvo zunanjih kupcev.
- Motiviranjem in izobraževanjem zaposlenih v težnji stalnih izboljšav.
- Gradnjo zaupanja zaposlenih za doseganje dolgoročnih uspehov.
- Preobratom iz proizvodnje usmerjenosti k usmerjenosti k potrošnikom.
- Vplivom na prepoznavanja pomena kakovosti med zaposlenimi in njihovo delovanje v tej smeri.
- Doseganjem aktivne vpletenosti vseh zaposlenih v podjetju.

4. RAZISKAVA MED ZAPOSLENIMI

S tem poglavjem se prične praktični del diplomske naloge. V okviru tega poglavja bom najprej na kratko predstavila ugotovitve iz Alpinine raziskave o motivacijski klimi zaposlenih v podjetju iz leta 2001. Sledila bo opredelitev namena in ciljev raziskave, metodologije, opis vzorca in način zbiranja podatkov. Pomemben del predstavljajo hipoteze, na podlagi katerih bom poizkušala preveriti postavljene domneve.

4.1. RAZISKAVA O MOTIVACIJSKI KLIMI ZAPOSLENIH V ALPINI

V Alpini si že dalj časa prizadevajo za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti vseh poslovnih procesov. Zavedajo se tudi, da zadovoljstvo zaposlenih postaja vse bolj enakovredna kategorija zadovoljstvu kupcev, lastnikov in ostalih udeležencev v podjetju. Zaradi tega so se v letu 2001 odločili za izvedbo raziskave o motivacijski klimi zaposlenih. Raziskavo je za podjetje opravila

zunanja institucija Center za participativni menedžment, pod njo pa sta se podpisala Rajko Bakovnik in Vid Pogačnik. V nadaljevanju bom povzela bistvene ugotovitve te raziskave (Bakovnik, Pogačnik, 2001, str. 4–11.).

Vzorec je bil razdeljen na dva dela, in sicer na vodstvo in delavce. Anketa je bila razdeljena 40 zaposlenim iz skupine vodstvo ter 270 zaposlenim iz skupine delavcev. Odziv tako vodstva kot delavcev je bil kar visok, saj je bil pri prvih kar 68 % (27 oseb), pri drugih pa 58 % (157 oseb).

Rezultati opravljene ankete so pokazali, da je nivo splošnega zadovoljstva v Alpini v povprečju kar visok. Pokazalo se je, da so delavci v Alpini najbolj zadovoljni s stalnostjo zaposlitve in dobrimi odnosi s sodelavci. Nizko zadovoljstvo pa so pokazali z višino osebnega dohodka, slabih možnosti napredovanja, soodločanja in obveščenosti. Vodstveni delavci so prav tako izrazili zadovoljstvo glede stalnosti zaposlitve in dobrih odnosov s sodelavci. Prav tako so zadovoljni tudi z zanimivim in ustvarjalnim delom, varnostjo pri delu ter z dobrimi možnostmi razvoja. Nezadovoljni so bili zaradi nezadostne obveščenosti, slabih možnosti napredovanja ter z nizkim ugledom dela.

Dobrih 54 % zaposlenih v Alpini je v letu 2001 mislilo, da lahko v podjetju uresničijo vse svoje poklicne cilje, 5 % jih je v to močno prepričanih, medtem ko jih kar 21 % meni, da Alpina ni pravo podjetje za uresničitev njihovih poklicnih ciljev. 82 % vseh zaposlenih je pripravljeno v cilje podjetja vložiti vso svojo energijo, vodstvo pa kar v celoti. Pripravljenost na spremembe je bila kar visoka, saj se jih je 62 % strinjalo, da so spremembe potrebne. V letu 2001 je več kot tri četrtine (76 %) zaposlenih izrazilo visoko podporo najvišjemu vodstvu, med njimi vsi vodje. Izkazalo se je, da so tisti, ki vodstvu ne zaupajo, v povprečju zelo nezadovoljni z delovno situacijo.

Zaposleni so imeli možnost izraziti predloge, s katerimi bi lahko izboljšali poslovanje podjetja in predloge za dvig njihovega zadovoljstva. Vodje so videli možnosti za izboljšanje dela v boljši organiziranosti, v boljši kakovosti poslovanja in izdelkov ter v večji motiviranosti zaposlenih. Tudi delavci so dali predlog za izboljšanje kakovosti poslovanja in izdelkov. Po njihovih predlogih bi morali vodje prevzemati odgovornost za svoje dejanja in podjetje bi moralo povečati svojo agresivnost na trgu. Pri predlogih za dvig zadovoljstva zaposlenih so vsi zaposlenih izrazili potrebo po povečanju plač. Vodstvo je poleg tega podalo tudi predloge za zagotovitev varnih in zdravih delovnih pogojev. Delavci so menili, da je za dvig njihovega zadovoljstva potrebno uvesti realnejše norme, pravičnejše vrednotenje delovnih mest, uvesti stimulativno nagrajevanje ter izboljšati delovno klimo in medsebojne odnose.

Vodstveni delavci so v nasprotju s proizvodnimi delavci ocenjevali tudi vrednote podjetja. S svojimi odgovori so se opredelili, kako gledajo na Alpino sedaj ter kateri dejavniki uspešnosti so tisti, katerim bi podjetje moralo v prihodnje nameniti več pozornosti. Vodstvo je Alpino ocenilo kot razvojno usmerjeno podjetje. Večja pozornost bi bilo potrebno nameniti tudi dvigu sposobnosti vodstva podjetja, ugledu ter nizkim stroškom. Manjša pomembnost je usmerjena k okolju, zaposlenim, svetovljanstvu ter znanju. Razkorak med dejanskim in idealnim se je pokazal

pri doseganju kakovosti. Rezultati kažejo, da je v podjetju premalo poudarjena tudi tržna usmeritev. Večji pomen bi najvišje vodstvo po mnenju njihovih podrejenih moralo posvetiti tudi zaposlenim. Zaposleni so po njihovem mnenju tisti, ki so najbolj zapostavljeni, hkrati pa obstajajo velike priložnosti za njihov razvoj.

Rezultati raziskave iz leta 2001 me bodo pomembno vodili pri tokratni raziskavi, saj bom na podlagi prejšnje izločila dejstva, ki so bila takrat pomembna in poskušala ugotoviti spremembe in razlike na posameznih področjih v obdobju med anketama.

4.2. NAMEN IN CILJI RAZISKAVE

Namen raziskave je ugotoviti, kakšna je trenutna razvitost notranjega trženja v Alpini in kako njegovo razvitost dojemajo posamezne skupine zaposlenih. V raziskavo sem vključila vprašanja iz raziskave Bakovnika in Pogačnika, kar mi je omogočilo, da opredelim razlike med tedanjim in sedanjim stanjem. Razliko sem ugotavljala tudi pri pripisovanju pomena posameznim sestavinam notranjega trženja med administrativnimi in proizvodnimi delavci. Z izvedbo raziskave bom podjetju podala smernice za graditev programa notranjega trženja in na podlagi tega tudi za dvig kakovosti. S primerjavo rezultatov predhodne raziskave bom ugotovila, do kakšnih sprememb je prišlo znotraj podjetja – njegovega ugleda, dojemanja kakovosti, uvajanja sprememb in drugo.

Učinkovitost notranjega trženja pomembno določajo sestavine, kako so te razvite, zastopane in podprte s strani najvišjega vodstva. Glede na sestavine, ki določajo notranje trženje in kakovost sem izbrala tiste, ki so glede na literaturo, predhodno raziskavo in lastno mnenje za podjetje pomembni. Sestavine so sledeče:

- izobraženost in usposobljenost delavcev,
- obveščenost in komunikacije med delavci,
- pozornost je namenjena tudi pripadnosti zaposlenih Alpini.

Kot posebno vrednoto sem preučevala tudi kakovost ter pozornost, ki jo vodstvo namenja kakovostni izdelavi in kakovosti končnih izdelkov. Te sestavine močno vplivajo na uspeh notranjega trženja ter posledično na kakovost izdelkov in storitev. Cilji raziskave so usmerjeni v natančnejšo opredelitev razvitosti sestavin notranjega trženja in so naslednji:

- komuniciranje med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi,
- trenutna usposobljenost delavcev in pripravljenost po pridobivanju novih znanj in sposobnosti,
- kakšna je pripadnost do podjetja delavcev Alpine,
- pomen, ki ga anketirani pripisujejo kakovosti in njenemu doseganju znotraj podjetja
- stopnja podpore najvišjemu vodstvu s strani zaposlenih.

4.3. METODOLOGIJA

Vir podatkov na katerih je temeljila raziskava so se nanašali na prebrano literaturo, članke in notranjo raziskavo o motivacijski klimi iz leta 2001. Na podlagi tega so bili oblikovani tudi cilji

raziskave in so navedeni v prejšnjem poglavju. Kot raziskovalni instrument sem uporabila anketo in kot metodo spraševanje. Oblikovala sem strukturiran vprašalnik z odkritim namenom raziskave.

Pred izvedbo ankete sem opravila testno anketiranje. Vprašalnike sem razdelila osmim proizvodnim in štirim administrativnim delavcem. Pokazalo se je, da je bilo vprašanje, postavljeno za zadnji sklop trditev, napisano nejasno, saj je bila večina vprašalnikov napačno izpolnjenih. Drugih težav, ki bi jih anketirani imeli z izpolnjevanjem, testiranje ni pokazalo.

Populacijo so sestavljali delavci s sedeža podjetja v Žireh ter prodajalci. V Žireh je zaenkrat še lociran večji del proizvodnje in vse strokovne službe. V raziskavo niso bili vključeni delavci in delavke iz obratov Col in Gorenja vas, ki sta tik pred zaprtjem. Z odpustitvijo teh zaposlenih tudi ni potrebe po oblikovanju programa trženja zanje. Izbor zaposlenih, ki so prejeli anketo, sem izvedla naključno, in sicer po ključu vsak tretji delavec z abecednega seznama zaposlenih. Če je v izbor po tem modelu padel predsednik ali član uprave, sem ga preskočila in izbrala naslednjega. Z isto metodo sem izločila tudi delavce, ki so že dalj časa bolniško odsotni. Glede na to v kateri oddelek delavci spadajo sem anketirance razdelila v dve skupini, in sicer »proizvodni« in »administrativni« delavci. V prvo skupino sem vključila tiste zaposlene, ki neposredno sodelujejo v procesu izdelave obutve. Zaradi manjšega števila prodajalcev glede na ostale zaposlene sem tudi te upoštevala znotraj te skupine. V to skupino so tako poleg prodajalcev spadali tako tudi delavci z oddelkov: sekalnica, prirojevalnica, šivalnica, montaža, termoplasti itd. Skupino administrativnih delavcev tvorijo t.i. režijski delavci oziroma delavci, ki delajo v pisarnah. V to skupino so bili tako vključeni delavci in delavke iz oddelkov: modna ter športna modelirnica in tehnologija, nabavni in prodajni referenti, oblikovalci, finančniki itd. Razdeljeno je bilo 262 anketnih vprašalnikov. Od tega 42 med prodajalce, 57 med administrativne delavce ter 163 med proizvodne delavce.

Z anketiranjem sem začela 23.februarja 2004 in je trajalo do 8. marca 2004. Delavcem, ki so bili vključeni v raziskavo sem ankete razdelila s pomočjo njihovih vodij. Vodjem oddelkov sem pripravila seznam delavcev katerim naj razdelijo anketne vprašalnike (Priloga 2) in k seznamu priložila še krajšo prošnjo in obrazložitev (Priloga 1). Ankete sem vročila v nezapečateni kuverti. Ob koncu anketnega vprašalnika sem zaposlene prosila, če anketo vrnejo v skrinjico, ki sem jo namestila pri vratarju. Ta način sem si izbrala z razlogom ker vsi zaposleni ob prihodu v službo ali odhodu iz nje gredo mimo vratarnice. Prodajalcem sem ankete poslala po pošti ter zraven dodala še dodatno kuverto z navodilom o vračilu.

4.4. RAZISKOVALNE HIPOTEZE

V nadaljevanju bom predstavila hipoteze, ki sem jih oblikovala že pred začetkom anketiranja. Opredelila sem alternativno domnevo, ki jo bom po izvedbi ankete preverjala z ustreznim statističnim preizkusom.

H1: Višja stopnja izobrazbe zaposlenih pozitivno vpliva na podporo, ki jo le ti izkazujejo odločitvam najvišjega vodstva.

To hipotezo sem postavila na podlagi rezultata raziskave iz leta 2001 ter lastnega mnenja, in sicer da zaposleni z višjo izobrazbo izkazujejo večjo stopnjo podpore odločitvam najvišjega vodstva. Delavci z višjo izobrazbo so običajno vpleteni v pomembnejše odločitve podjetja. Praviloma naj bi bili boljše seznanjeni o dogodkih, s katerimi se vsak dan srečujejo na delovnem mestu. Tako lahko svoje mnenje bolj oblikujejo in spoznajo tudi mnenja svojih nadrejenih. To prav gotovo vpliva na njihovo odločitev in na podlagi teh prepričanj oblikujejo boljše mnenje do najvišjega vodstva. Delavci, ki pa niso tesneje vpleteni v pomembnejše odločitve podjetja ponavadi o problemu niso dobro ali so celo napačno obveščeni. Tako se do odločitev, ki jih sprejema najvišje vodstvo, velikokrat oblikuje negativno mnenje in s tem se tudi zniža podpora vodilnim. V veliko primerih pa je lahko prisotna tudi nevoščljivost do položaja, ki ga dosega posameznik.

H2a: Delavci z višjo izobrazbo imajo večji interes po pridobivanju novega znanja.
H2b: Mlajši delavci izražajo večjo pripravljenost po pridobivanju novega znanja.

V prvem delu te hipoteze predvidevam, da se tisti, ki imajo višjo stopnjo izobrazbe, v večji meri zavedajo, da brez stalnega izpopolnjevanja znanja ne bo uspeha. V svojem delu spoznavajo, kako hitro se stvari spreminjajo in če jim ne sledijo ostanejo daleč zadaj. S tem izgubijo konkurenčno bitko ali prednost, ki jo je podjetje ali posameznik prej gradil skozi daljše obdobje. Ko pa te znanje enkrat prehiti oziroma te v tem prehiti tvoj konkurent, pa traja dalj časa, da se opomoreš, kaj šele da ga presežeš. Pogoji, ki ti omogoča korak z ali pred konkurenco, pa je znanje in tega bi se vodilni morali zavedati ter to prenašati na svoje podrejene. Tudi ti morajo poznati nove prijeme in novosti, da lahko delajo prav, hitreje in ceneje.

Drugi del hipoteze se naslanja na delavce, ki imajo krajšo delovno dobo, torej mlade. Tako kot vsi mladi naj bi bili tudi ti polni energije, želja in predlogov za uspeh in spremembe. Da tega elana in navdušenja v sebi ne potlačijo, morajo pridobivati nova znanja, ki bi jim omogočala boljše odločitve in predloge. Drugi vidik, zaradi katerega naj bi se mladi učili je, da s tem dosežejo življenjske cilje v poklicu in zasebno. Uresničitev ciljev je velikokrat pogojena s količino denarja in prav gotovo je znanje tisto, ki ti pomaga na tak ali drugačen način zaslužiti denar.

H3: Skupina administrativnih delavcev je bolj zvesta nakupu Alpinine obutve.

Domnevo, da večina administrativnih delavcev kupuje obutev, ki jo izdeluje in prodaja Alpina, sem oblikovala predvsem na podlagi lastnih ugotovitev in opazovanj. Žiri so majhen kraj in precejšen odstotek krajanov je povezanih s podjetjem, v njem delajo sami, njihovi družinski člani ali so bivši delavci podjetja. Poleg tega je večina proizvodnje zaenkrat še locirana v Žireh. V kraju so tudi tri Alpinine prodajalne z obutvijo – modna, športna in industrijska, medtem ko obutve drugih ponudnikov v Žireh skoraj ne najdemo. Po drugi strani je Alpinina obutev

nekoliko dražja in si jo administrativni delavci, ki naj bi imeli višji dohodek, lahko lažje privoščijo. Zanima me ali delavci čutijo neko moralno odgovornost do podjetja, v katerem delajo in mu na ta način izkažejo zaupanje in zvestobo.

H4: Delavci s krajšo delovno dobo resneje razmišljajo o menjavi službe v prihodnjem letu.

Glede na razmere, ki pomembno opredeljujejo obutveno panogo (nizki osebni dohodki, odpuščanje delavcev, selitve proizvodnje v cenejše države itd.) sem postavila hipotezo, da delavci s krajšo delovno dobo resneje razmišljajo o menjavi službe. Njim je v nasprotju s starejšimi delavci lažje, lažje se na novo zaposlijo, se odločijo za dodatno izobraževanje ali prekvalifikacijo. Tudi podatki Republiškega zavoda za zaposlovanje (ZRSZ) za leto 2002 pravijo, da je med vsemi brezposelnimi 23,5 % starih od 40 do 50 let in 21,7 % od 50 do 60 let (ZRSZ, 2002). Ti bodo vztrajali pri podjetju, ki jih zaenkrat še potrebuje in jim daje redni, vendar nizki, osebni dohodek. Mladi pa glede na njihovo fleksibilnost in željo po uspehu prav gotovo razmišljajo o izboljšanju pogojev za življenje. Mlajši naj bi od podjetja zahtevali več informacij, novosti, boljše kakovost, saj s svojim mladostniškim elanom in kritičnostjo pričakujejo več od podjetja. Izguba mladih ljudi za podjetje predstavlja velik problem, ki se mora nujno zavedati. Mlajši imajo veliko energije in idej za izboljšanje dela in to je potrebno izkoristiti. V tem času, ko so v podjetju, so si pridobili izkušnje, ki jih bodo lahko izkoristili pri novem delodajalcu. Problem predstavlja odhajanje vseh zaposlenih, še posebej pa mladih, visoko izobraženih in tistih, ki obvladajo specifične spretnosti, po katerih vlada na trgu veliko povpraševanje. Za te ljudi je potrebno oblikovati programe za njihovo ohranjanje ter razvoj. Njihovo delo je potrebno še posebej nagraditi in se zavedati njihovega pomena za razvoj in obstanek podjetja.

H5: Delavci z višjo izobrazbo menijo, da Alpina ni podjetje, v katerem bi lahko uresničili vse svoje poklicne cilje.

To hipotezo sem postavila na podlagi raziskave iz leta 2001. Pri teh rezultatih je bilo vidno mnenje delavcev, da je ugled Alpine majhen. Tega se prav gotovo še bolje zavedajo delavci, ki imajo višjo izobrazbo. Ti slišijo mnenje drugih ljudi o tem, kako podjetju gre, kako ga sprejema okolica. Skoraj vsak posameznik, ki je vsaj malo ambiciozen, kar delavci z višjo izobrazbo prav gotovo so, pa teži k temu, da v čim večjem odstotku dosega zastavljene želje.

H6: Pripadnice ženskega spola izražajo večjo pripravljenost po dodatnem izobraževanju.

Ta hipoteza je oblikovana na podlagi razlik, ki naj bi vladale med moškimi in ženskami. Ženske naj bi veljale kot bolj prilagodljive in naj bi se bile na podlagi tega tudi pripravljene izobraževati. Podatek Statističnega urada (SURS) iz leta 2003 kaže, da diplomira več žensk kot moških. Na visokošolski ravni je leta 2002 diplomiralo 6833 žensk od skupaj 10906 diplomantov oziroma nekaj več kot 63 %. Na višješolski ravni je ta odstotek nekoliko nižji (54 %), a še vedno presega moške (SURS, 2003). Na podlagi teh podatkov sem postavila zgornjo hipotezo, ker predvidevam, da so se tudi ženske, zaposlene v Alpini, bolj pripravljene dodatno izobraževati

kot njihovi moški sodelavci.

H7: Delavci z višjo izobrazbo v večji meri podpirajo odločitve o spremembah v podjetju.

Kot sem že omenila, naj bi bili zaposleni z višjo izobrazbo vpleteni v pomembnejše odločitve podjetja. Boljša informiranost in večja izobrazba jim omogoča sklepanje, da je potrebno za obstoj podjetja čimbolj znižati stroške poslovanja. Politiko zniževanja stroškov je podjetje v zadnjem času pričelo aktivneje izvajati. Na podlagi tega se je razvilo nezadovoljstvo, ki ga najmočneje občutijo zaposleni. Delavci z višjo izobrazbo naj bi se po mojem mnenju bolj zavedali, da je potrebno znižati stroške poslovanja, če hoče podjetje ostati v konkurenčnem boju. Tako naj bi bili tudi bolj naklonjeni spremembam, ki jih uvaja podjetje.

5. REZULTATI RAZISKAVE

Sledeče poglavje je namenjeno predstavitvi rezultatov, pridobljenih z anketiranjem. Namen raziskave je bil ugotoviti prisotnost notranjega trženja v Alpini ter kako le-tega dojemajo posamezne skupine zaposlenih – administrativni in proizvodni delavci. Rezultate svoje raziskave bom primerjala z raziskavo Bakovnika in Pogačnika ter opredelila razlike med tedanjim in sedanjim stanjem. S pomočjo dobljenih rezultatov bom opredelila prednosti in slabosti, ki izhajajo iz raziskave in na podlagi tega oblikovala predloge za izboljšanje posameznih področij.

Analizo podatkov, pridobljenih z anketo, sem opravila s pomočjo programov SPSS for Windows 8.0 in Microsoft Excel 1998. Poleg izračuna povprečij za posamezne dejavnike in sestavine notranjega trženja sem izvedla še teste skupin za neodvisna vzorca. Odvisnost sem preverjala tudi z oceno linearne regresijske funkcije ter mer korelacije.

5.1. OPIS VZORCA

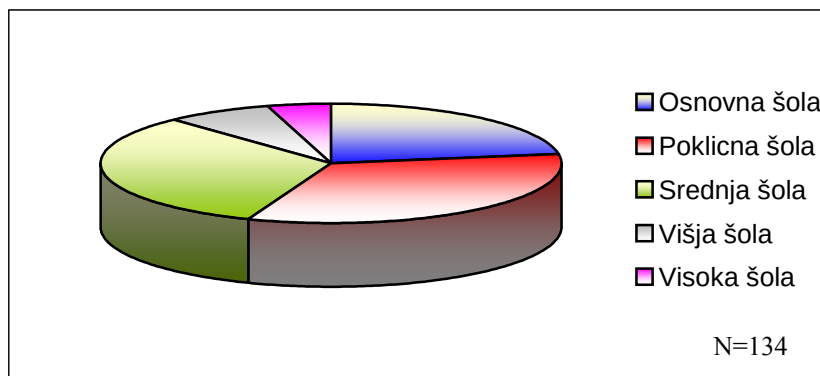
Ob dnevu zaključka anketiranja sem dobila vrnjenih skupaj 134 vprašalnikov. To nam pove, da je bil odziv zelo dober saj je presegel mejo 50 %, vendar je bil glede na leto 2001 nekoliko nižji. Kar 82 % celotnega vzorca predstavljajo zaposleni iz skupine proizvodnih delavcev, ki so vrnili 53 % anketnih vprašalnikov. Skupina administrativnih delavcev je celotnem vzorcu predstavlja le nekaj več kot 18 % vendar je bilo vrnjenih 24 od 57 razdeljenih vprašalnikov, kar pomeni, da je bil odziv znotraj te skupine večji od 40 %.

Vzorec v večini sestavljajo predstavnice ženskega spola, saj le-te predstavljajo kar 68 % celotnega vzorca. Znotraj skupine proizvodnih delavcev so zastopane s 70 %, znotraj skupine administrativnih delavcev pa z nekaj več kot 58 %.

Izobrazbena struktura vzorca nam prikazuje, da veliko večino vzorca predstavljajo zaposleni z nižjo izobrazbo, to je z osnovno (22,4 %), poklicno (33,6 %) in srednjo (32,1 %) šolo. Le 12 % anketiranih ima končano višjo (7,5 %) ali visoko (4,5 %) šolo. Glede na to, da spada Alpina v delovno intenzivno panogo, ki zaposluje velik odstotek nizko kvalificirane delovne sile, odstotek

nižje izobraženih v vzorcu ne preseneča.

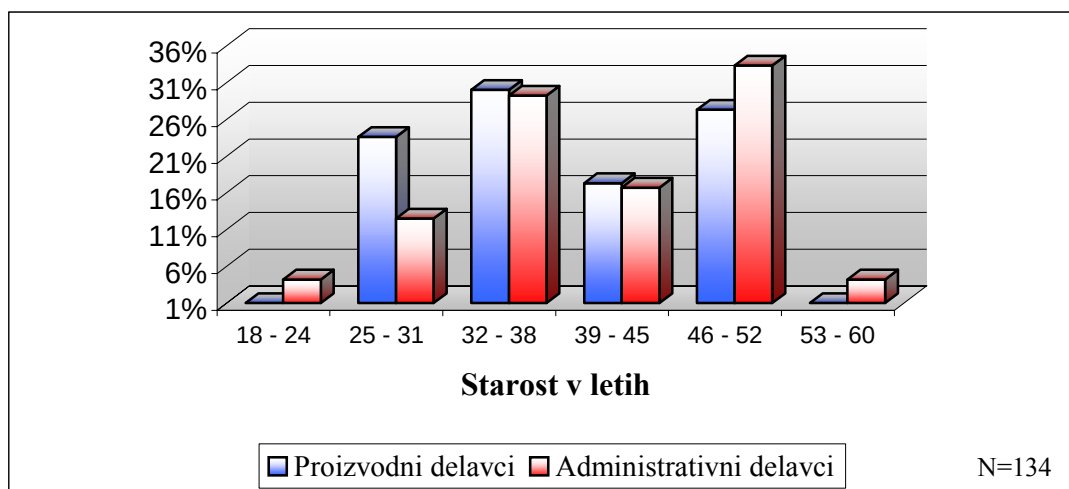
Slika 4: Izobrazbena struktura anketiranih



Vir: Anketa, 2004.

Največ anketirancev iz obeh anketiranih skupin spada v starostni razred od 32 do 39 let (29,9 %) ter od 46 do 53 let (28,4 %). Skupini od 18 do 25 let in od 53 do 60 let sta v vzorcu slabo zastopani, saj predstavljata vsaka le po 1,5 % v celotnem vzorcu. Nekoliko močnejše je v razredu od 25 do 32 leta zastopana skupina proizvodnih delavcev, saj je zastopanost glede na drugo skupino višja za nekaj več kot 11 odstotnih točk.

Slika 5: Starostna struktura anketirancev

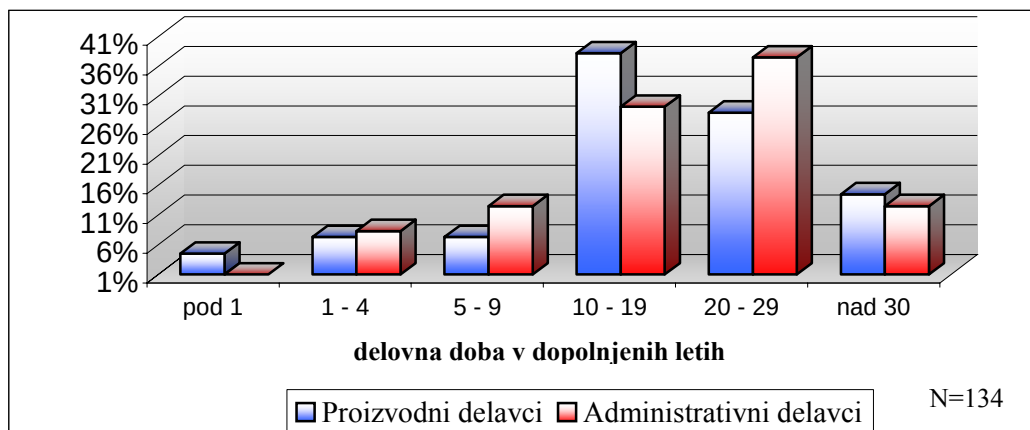


Vir: Anketa, 2004.

Vzorec anketiranih oseb nam prikazuje, da je večina od njih v Alpini zaposlena že več kot 10 let. Največji odstotek predstavljajo zaposleni z delovno dobo med 10 in 20 let. To nam kaže, da je delovna sila v podjetju stara in predstavlja za večino anketirancev edinega delodajalca v celotni delovni dobi. Znotraj skupine proizvodnih delavcev je 5 delavcev takih, ki so v podjetju pričeli delati v zadnjem letu, medtem ko v skupini administrativnih delavcev ne najdemo nobenega novince. V drugem razredu opazimo, da je na novo v podjetje prišlo nekaj več pisarniških delavcev (8,3 %) kot proizvodnih delavcev (7,3 %). Ta odstotek je višji tudi v razredu od 5 do pod 10 let, saj je takrat prišlo v podjetje za več kot pet odstotnih točk več pisarniških delavcev. Vzorec v največjem odstotku sestavljajo zaposleni iz četrtega in petega razreda, in sicer kar 66,4

% proizvodnih in 66,7 % administrativnih delavcev. Tistih, ki so v Alpini zaposleni več kot 30 let, je v vzorcu 14, 2 % oziroma znotraj skupine administrativnih delavcev 12,5 %, znotraj druge skupine pa 14,5 %.

Slika 6: Leta zaposlenosti anketiranih v Alpini

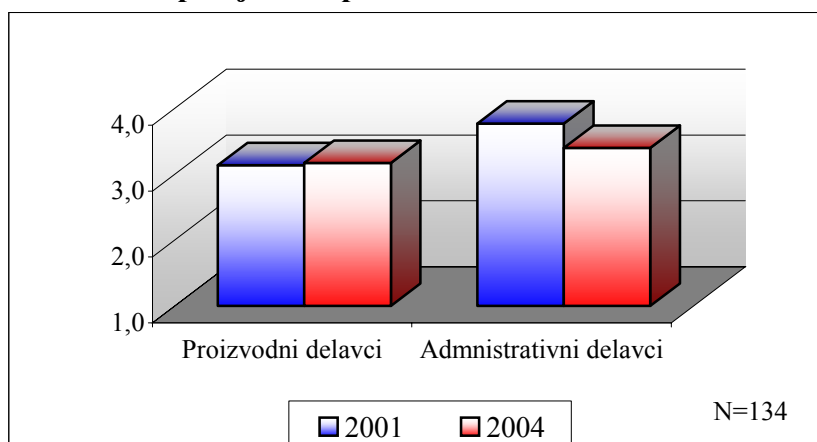


Vir: Anketa, 2004.

5.2. ANALIZA DEJAVNIKOV NOTRANJEGA TRŽENJA

Analizo ankete sem začela z izračunom povprečij za posamezni dejavnik in za vse dejavnike skupaj. Dobljene rezultate sem opredelila glede na leto 2004 ter jih primerjala iz rezultati z leta 2001. Izračun povprečja za vseh 25 dejavnikov je znašal 3,17 in nam pove, da nivo splošnega zadovoljstva v Alpini ni zelo pozitiven, temveč se giblje nekje v t.i. zlati sredini. Pričakovanja izpolnjuje podatek, da administrativni delavci v povprečju nekoliko višje ocenjuje navedene dejavnike, vendar le za malenkost. Povprečje za to skupino administrativnih delavcev znaša 3,23, za skupino proizvodnih delavcev pa 3,16. Če primerjamo skupno povprečje za sklop 15 trditvev, ki so ista kot v anketi leta 2001 opazimo, da se je povprečje pri skupini proizvodnih delavcev malenkostno dvignilo iz 3,14 na 3,17. Pri skupini administrativnih delavcev pa je skupno povprečje padlo iz 3,77 na 3,4.

Slika 7: Povprečje ocen pri trditvah 1-25*



*Trditve, ki so enake v anketi iz leta 2001 in 2004.

Vir: Anketa, 2004.

Povprečna ocena zadovoljstva proizvodnih delavcev ni nič kaj pozitivna. Pri primerjavi skupnih podatkov glede na leto 2001 bi lahko rekla, da na tem področju ni bilo vidnega napredka. Če pogledamo posamezne trditve opazimo, da je prišlo do sprememb na posameznih področjih. V anketi iz leta 2001 so proizvodni delavci izrazili največje zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve ter z dobrimi odnosi s sodelavci. V primerjavi s to raziskavo ostajajo dobri odnosi s sodelavci še vedno dejavnik, ki ga delavci ocenjujejo najvišje. Velik padec pa je opaziti pri dejavniku »zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve«, saj je ta padel na predzadnje mesto, tik pred nezadovoljstvom glede višine osebnega dohodka, ki je že leta 2001 prejel najnižjo povprečno oceno. Prav tako tudi v letošnji anketi.

Proizvodni delavci so se pozitivno opredelili do samostojnosti, ki jo imajo pri delu ter zanimivosti dela, ki ga opravljajo. Prav tako so se v povprečju močno strinjali, da obutev zase in za svojo družino kupujejo v Alpini ter se čutijo osebno prizadeti, če se o Alpini širijo slabe informacije. Zadovoljstvo so izrazili tudi s tem, da jim nadrejeni dobro opredeli delovne zadolžitve, hkrati pa menijo, da možnosti napredovanja v podjetju niso najboljše in se glede na leto 2001 niso izboljšale. Če bi podjetje ponudilo možnost dodatnega izobraževanja, bi se zanj odločilo v povprečju kar precej proizvodnih delavcev, ki pravijo, da bi jim dodatno znanje in sposobnosti koristilo pri opravljanju dela.

Trditve, da izobraževanje delavcev predstavlja za podjetje nepotreben strošek, je bila ocenjena z nizkim povprečjem. Proizvodni delavci se ne strinjajo, da je zahtevnost dela v podjetju majhna, prav tako jih v povprečju ne namerava prav veliko menjati službe v prihodnjem letu. Trditve, ki so anketirane spraševale o njihovi obveščenosti o novostih in spremembah, so vse prejele nizko povprečno oceno, prav tako kot leta 2001 in nakazuje, da je to področje potrebno izboljšati.

Proizvodni delavci so z dokaj visokim povprečjem ocenili, da je Alpinina obutev izdelana kvalitetno, vendar se za izdelavo obutve ne uporablja material dobre kakovosti in tudi vodstvo posveča premajhno pozornost kakovosti. Velikega navdušenja proizvodni delavci niso pokazali tudi o zadovoljstvu z delovnimi razmerami. Večjo pozornost bi bilo potrebno nameniti tudi ugledu Alpine, ki ga delavci ocenjujejo precej slabo. Trditve, ki se nanašajo na možnost soodločanja, izražanja ustvarjalnosti ter varnostnih razmer v podjetju, so prejele srednje visoke povprečne ocene.

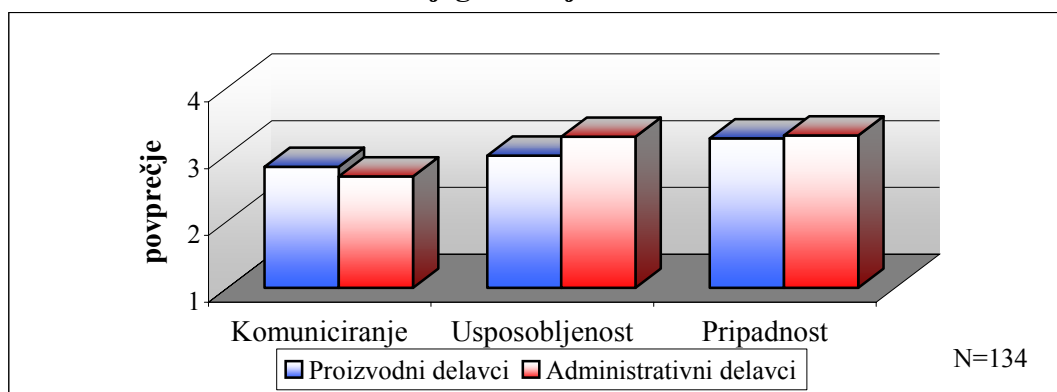
Prav tako kot skupina proizvodnih delavcev je tudi skupina administrativnih delavcev izrazila največje zadovoljstvo z dobrimi odnosi, ki vladajo med sodelavci, visoko zanimivostjo dela ter samostojnostjo pri delu. Ti dejavniki so že leta 2001 prejeli visoko povprečno oceno. Močno pa je padla povprečna ocena dejavniku stalnost zaposlitve, saj je prejel drugo najslabšo oceno. Nizko povprečno oceno so prav tako kot v letu 2001 prejele tudi vse tri trditve, ki se nanašajo na obveščenost delavcev. Administrativni delavci so kot ne najboljše ocenili možnosti napredovanja in soodločanja ter izrazili nezadovoljstvo z višino osebnega dohodka. V tokratni anketi so administrativni delavci precej slabše kot leta 2001 ocenili ugled Alpine. Iz rezultatov ankete je razvidno, da slabe novice o podjetju administrativne delavce kar močno prizadenejo. Tudi ta skupina anketiranih ni izrazila večje želje ali potrebe po menjavi službe v naslednjem letu.

Administrativni delavci se strinjajo, da je zahtevnost dela v podjetju velika ter zase menijo, da so dobri kupci Alpinine obutve. Administrativni delavci tudi pravijo, da bi jim nova znanja pomagala pri opravljanju delovnih zadolžitve in bi možnost izobraževanja s strani podjetja takoj sprejeli, saj to ne predstavlja nepotrebnega stroška za podjetje. Kot dobre so administrativni delavci ocenili varnostne in delovne razmere v podjetju. Strinjali so se tudi s tem, da jim nadrejeni dobro opredeli njihove zadolžitve ter da na delovnem mestu lahko izražajo svojo ustvarjalnost. Po mnenju administrativnih delavcev vodstvo ne posveča dovolj velike pozornosti kakovosti in menijo, da se za izdelavo uporablja material ne najboljše kakovosti. V nasprotju s tem je po njihovem mnenju obutev izdelana kvalitetno. Podrobnejši podatki o dejavnikih iz vprašanj od 1 do 25 so predstavljeni v Prilogi 3.

5.2.1. Podrobnejša analiza sestavin notranjega trženja

Znotraj tega poglavja bom opravila podrobnejšo analizo sestavin notranjega trženja. Iz trditev, ki opredeljujejo posamezno sestavino, sem izračunala njihovo povprečje in primerjala, kako posamezno sestavino vrednotijo administrativni in proizvodni delavci.

Slika 8: Ocena sestavin notranjega trženja



Vir: Anketa, 2004.

Izkazalo se je, da tako administrativni kot proizvodni delavci najvišje vrednotijo sestavino »pripadnost«, najslabše ocenjena sestavina je »komuniciranje«. Skupno povprečje pri dejavniku zvestoba znaša 3,25, kar kaže na to, da delavcem prav gotovo ni vseeno za obstoj in ugled podjetja. Kljub ne najbolj svetli prihodnosti podjetja in panoge, delavci še vedno ostajajo zvesti Alpini, kar kaže na njihovo skrb za obstoj podjetja ter njihove zaposlitve. Visoka pripadnost se lahko kaj hitro spremeni, saj sta obe anketirani skupini izrazili, da so slabo obveščeni o dogodkih in novostih, do katerih v podjetju prihaja. Komuniciranju z delavci kot pomembni sestavini notranjega trženja bi bilo potrebno posvečati več pozornosti. Prav tako je potrebno veliko pozornosti nameniti stalnemu izobraževanju in usposabljanju delavcev, saj bodo ti le na ta način bolje in lažje opravljali svoje delovne zadolžitve. Boljša izobrazba pripomore tudi k večji kakovosti dela in s tem boljši kakovosti končnih proizvodov.

Komuniciranje

Kot sem že omenila, je sestavina »komuniciranje« kot celota ocenjena najslabše od vseh sestavin, ki pomembno opredeljujejo notranje trženje. Administrativni delavci so ocenili, da so nekoliko bolje obveščeni o dogodkih znotraj podjetja kot proizvodni delavci. Z nekaj večjo razliko ti pravijo, da informacije o novostih podjetja dobijo iz medijev in ne znotraj podjetja. Ta ocena nakazuje to, da jih pristojni v podjetju ne obveščajo sproti o novostih temveč da več informacij izvedo iz zunanjih medijev. Kljub temu pa proizvodni delavci z boljšim povprečjem (2,81) kot administrativni delavci (2,71) trdijo, da jih o novostih sproti obvešča nadrejeni. Pri preizkusu domnev ali je posamezna skupina anketiranih bolje obveščena od druge se je izkazalo, da ta razlika pri vseh treh trditvah ni značilna ter tako ne morem sprejeti sklepa, da obstajajo razlike glede obveščenosti med administrativnimi in proizvodnimi delavci (izračuni v Prilogi 6).

Tabela 1: Sklop trditev za sestavino »obveščenost« in rezultati

N=134

Trditev	Proiz. delavci	Adm. delavci	Razlika
1. O dogodkih znotraj podjetja sem dobro obveščen/a.	2,6	2,71	-0,11
2. Informacije o novih izdelkih podjetja dobim iz medijev.	3,03	2,58	0,45
3. O novih izdelkih in spremembah me sproti obvešča nadrejeni.	2,81	2,71	0,10

Vir: Anketa, 2004.

Usposobljenost

Poleg obveščenosti je izrednega pomena za vsako podjetje in posameznika tudi stalno izobraževanje in usposabljanje delavcev. Tako proizvodni (3,35) kot administrativni delavci (4,17) so izrazili visoko stopnjo pripravljenosti po pridobivanju dodatne izobrazbe in znanj. Pri točni stopnji značilnosti $P = 0,0005$ (priloga 6) lahko zavrnem ničelno domnevo, da sta obe anketirani skupini enako zainteresirani za dodatno izobraževanje ter sprejemem sklep, da so anketirani iz skupine administrativnih delavcev bolj pripravljeni za pridobivanje dodatnih znanj in sposobnosti. Zanimivo ob tem je, da so izrazili o tem, da bi jim dodatno znanje omogočilo lažje in boljše opravljanje dela. Glede tega je nekoliko bolj skeptična skupina proizvodnih delavcev, saj je njihovo povprečje (3,27) za 0,52 nižje od povprečja delavcev, ki delajo v pisarni. Ničelno domnevo, da obe anketirani skupini menita, da jim dodatna izobrazba ne bi pripomogla pri boljšem opravljanju dela, zavrnem pri stopnji značilnosti $P=0,016$ (priloga 6). Na podlagi tega sprejemem sklep, da skupina administrativnih delavcev meni, da bi jim dodatna izobrazba omogočila lažje in boljše opravljanje delovnih zadolžitvev. Zelo pozitivno in za Alpino veliko vredno je prepričanje anketiranih, da strošek njihovega izobraževanja ni nepotreben. V tem primeru s testom skupin za neodvisna vzorca ne morem zavrniti ničelne domneve, pri kateri obe anketirani skupini menita, da dodatna izobrazba ne predstavlja nepotrebne stroška za podjetje.

Tabela 2: Sklop trditev za sestavino »izobrazba« in rezultati

N=134

Trditev	Proiz. delavci	Adm. delavci	Razlika
1. Ponujeno možnost izobraževanja s strani Alpine bi sprejel/a.	3,35	4,17	-0,82
2. Izobraževanje delavcev predstavlja za podjetje nepotreben strošek.	2,31	1,83	0,48
3. Z več znanja bi lahko boljše opravljal/a svoje delo.	3,27	3,79	-0,52

Vir: Anketa, 2004.

Pripadnost

Pripadnost kot sestavina, ki močnejše opredeljuje notranje trženje v literaturi ni bistveno poudarjena, vendar se mi zdi za primer Alpine kot podjetja močno vpletenega v lokalno okolje, večjega pomena. Kot že omenjeno je velik del zaposlenih domačinov, zato uspešnost Alpine vpliva tudi na sam kraj. Tako sta pripadnost in zaupanje, ki ju izkazujejo do podjetja, velikega pomena. To je nakazano tudi v prvi trditvi iz tega sklopa, ki pravi, da slabe informacije o podjetju zaposlene potrejo. S tem se visoko strinjata obe anketirani skupini. Z nekoliko večjim povprečjem slabe informacije bolj potrejo administrativne delavce (4,21) kot proizvodne delavce (4,05). Po drugi strani so proizvodni delavci ter njihova družina bolj zvesti kupci Alpininih izdelkov. Zanimiv je podatek, da nobena preučevana skupina nima večjega namena menjati službe v prihodnjem letu, kljub ne najbolj obetavnim razmeram v obutveni panogi. To povprečje ne preseneča, če poznamo demografske značilnosti zaposlenih. Nizka izobrazba, višja starost, zaposlenost v podjetju ves čas ter navezanost na domači kraj so kriteriji, ki ne olajšujejo iskanja nove zaposlitve. Mogoče ta podatek preseneča bolj z vidika administrativnih delavcev, saj bi za to skupino pričakovali, da si bo skušala poiskati bolj obetavne delovne razmere. Pri tem sklopu trditev s testom skupin za neodvisna vzorca ne moremo zavrniti ničelnih domnev ter tako ne moremo sprejeti sklepa, da skupini anketirancev različno vrednotita posamezno trditev.

Tabela 3: Sklop trditev za sestavino »zvestoba« in rezultati

N=134

Trditev	Proiz. delavci	Adm. delavci	Razlika
1. Slabe novice o podjetju me osebno prizadenejo.	4,05	4,21	-0,16
2. Obutev zase in družino kupujem pri Alpini.	3,9	3,83	0,07
3. V prihodnjem letu nameravam menjati službo.	1,76	1,79	-0,03

Vir: Anketa, 2004.

Kakovost

Kakovosti same ne morem opredeliti kot sestavino notranjega trženja, vendar jo lahko opredelim kot pomembno vrednoto, na katero izvajanje programa notranjega trženja prav gotovo vpliva. Ocena, ki sta jo anketirani skupini pripisali kakovosti, ni nič kaj obetavna. Skupina

administrativnih delavcev je to sestavino ovrednotila še nekoliko slabše, kar nakazuje na to, da se zaposleni zavedajo, da bi lahko in morala biti kakovost končnih izdelkov višja, kot je trenutno dosežena. Znotraj tega sklopa trditev sem zaposlene spraševala po njihovem zadovoljstvu glede kakovosti materialov, izdelkov ter same izdelave le-teh. Pokazalo se je, da tako ena kot druga anketirana skupina meni, da se za izdelavo obutve ne uporablja ravno najboljši material. Proizvodni delavci (2,89) so močnejše kot administrativni (2,58) prepričani, da temu dejavniku vodstvo ne posveča dovolj velike pozornosti. Kot kvalitetno pa sta obe anketirani skupini ocenili samo izdelavo obutve in to kar z visokim povprečjem (proizvodni delavci 3,64; administrativni delavci 3,58). Tudi pri tem sklopu trditev ne moremo sprejeti sklepa, da ima posamezna anketirana skupina drugačen odnos do kakovosti. Proizvodni in administrativni delavci se statistično ne razlikujejo po mnenju o kakovosti materialov, same izdelave obutve ter pomenu, ki podjetje posveča kakovosti.

Kakovosti, kot pomembnemu dejavniku končne izbire, je potrebno namenjati večjo pozornost. Potrebno bi bilo, da podjetje razmisli o uvedbi celovitega programa kakovosti, v katerega bodo vključeni vsi zaposleni, oddelki, podizvajalci, dobavitelji itd. Bistveno za samo uvedbo ter dobro izvajanje celovitega programa kakovosti je trdna podpora najvišjega vodstva in stalno preverjanje rezultatov in odklonov, ki nastajajo ter ugotavljanje vzroke zanje.

Tabela 5: Sklop trditev za vrednoto »kakovost« in rezultati

N=134

Trditev	Proiz. delavci	Adm. delavci	Razlika
1. Za izdelavo obutve se uporablja material dobre kakovosti.	2,67	2,71	-0,04
2. Kakovosti podjetje ne posveča velike pozornosti.	2,89	2,58	0,31
3. Obutev je izdelana kvalitetno.	3,64	3,58	0,06

Vir: Anketa, 2004.

5.2.2. Analiza podpore zaposlenih

V nadaljevanju bom predstavila rezultate, ki se nanašajo na stopnjo podpore zaposlenih vodstvu, kakšna je naklonjenosti in pripravljenost zaposlenih po spremembah, kako so vpleteni v cilje podjetja ter koliko energije so pripravljeni porabiti za svojega delodajalca.

Najbolj opazno razliko med skupnim povprečjem odgovorov obeh preučevanih skupin je zaznati pri odgovoru na 29. vprašanje, ki sprašuje po stopnji podpore, ki jo posameznik izkazuje do dela vodstva. Skupina administrativnih delavcev ima skupno povprečje (2,88) večje od druge anketirane skupine za 0,67. Rezultat, da bolje izobraženi izkazujejo večjo podporo odločitvam najvišjega vodstva, v katere so tudi sami vsaj delno vpleteni, ne preseneča. Tudi preizkus skupin za neodvisna vzorca je pokazal, da lahko zavrnem ničelno domnevo, da obe anketirani skupini izražata enako podporo vodstvu pri točni stopnji značilnosti $P=0,000$. Na podlagi tega lahko sprejemem sklep, da skupina administrativnih delavcev izraža večjo podporo in naklonjenost delu in odločitvam vodstva. Ob primerjavi zgornjih rezultatov z anketo iz leta 2001 se je pokazalo, da

je v času med anketama podpora vodstvu precej padla. V celoti se z odločitvami vodstva strinja le še dobrih 4 % zaposlenih iz skupine administrativnih delavcev, v letu 2001 je bila podpora kar 33 %. Z vsemi odločitvami najvišjega vodstva se ne strinja 79,2 % anketiranih iz te skupine, 16,7 % pa je takih, ki se v glavnem ne strinjajo z odločitvami vodstva. Znotraj skupine proizvodnih delavcev je podpora občutno padla. V letu 2001 je bilo nekaj manj kot 28 % takih delavcev, ki se z odločitvami vodstva niso strinjali, letos se je odstotek dvignil na kar 62 %.

Svojo predanost do podjetja zaposleni izkazujejo s pripravljenostjo po vložitvi velikega dela svoje energije v cilje delodajalca. Statistična analiza s preizkusom skupin za neodvisna vzorca je pokazala, da razlika pri preverjanju domnev ni značilna in tako ne moremo trditi, da je posamezna anketirana skupina pripravljena vložiti več energije v cilje podjetja. Izračuni testov se nahajajo v prilogi 7. Zanimiv je podatek, da so zaposleni v letošnji anketi izrazili le nekoliko nižjo pripravljenost po vložitvi svoje energije na delovnem mestu. Pri skupini proizvodnih delavcev se je ta odstotek malenkostno znižal in znaša sedaj nekaj več kot 78 % (leta 2001 79,1 %). Pri skupini administrativnih delavcev je ta sprememba nekoliko večja, saj je odstotek pripravljenosti iz 100 % v letu 2001 padel na 87,5 %. Znižanje podpore podjetju se kaže tudi pri vprašanju, če je za anketirance Alpina podjetje, v katerem lahko uresničijo vse svoje poklicne cilje. Večina zaposlenih meni, da Alpina ni podjetje, v katerem bi lahko uresničili svoje poklicne ambicije. Odstotek podpore je nekoliko večji v skupini administrativnih delavcev, ki pa se je vseeno glede na leto 2001 znižal za skoraj 24 odstotnih točk. Odstotek podpore med skupino proizvodnih delavcev pa je nižji za manj kot 9 odstotnih točk. Pri stopnji značilnosti $P=0,0205$ lahko zavrnem ničelno domnevo, da je za obe anketirani skupini Alpina podjetje, v katerem lahko uresničijo vse svoje poklicne cilje. Ob tem lahko postavim sklep, da za administrativne delavce Alpina predstavlja podjetje v katerem lahko v večji meri uresničijo svoje poklicne cilje. Natančnejši prikaz podatkov je prikazan v prilogi 4.

Najmanjše strinjanje ene in druge anketirane skupine se nanaša na trditev glede podpore prihajajočim spremembam, ki jih podjetje pričinja uvajati. To so zmanjševanje števila zaposlenih, zapiranje obratov ter selitev proizvodnje v države s cenejšo delovno silo. V tem primeru je statistični preizkus pokazal, da je skupina administrativnih delavcev bolj naklonjena prihajajočim spremembam, ki jih podjetje postopoma že uvaja, vendar popolne podpore tem odločitvam ne izkazuje noben anketirani iz skupine administrativnih delavcev, skoraj 63 % pa se jih s prihajajočimi spremembami v glavnem strinja. Podpora spremembam s strani proizvodnih delavcev se je glede na leto 2001 znižala za nekaj več kot 6 odstotnih točk. Pri točni stopnji značilnosti $P=0,0015$ lahko zavrremo ničelno domnevo, da se anketirani skupini enako strinjata s prihajajočimi spremembami. Tak rezultat ne preseneča, če upoštevamo, da so delavci v proizvodnji bolj v skrbeh zaradi svoje službe, saj bo s selitvijo na Vzhod manj dela ostalo doma in s tem bo potreba po domačih delavcih manjša.

Tabela 5: Povprečje odgovorov na vprašanja 26-29

N=134

Trditev	Proiz. delavci	Adm. delavci	Razlika
1. Alpina je podjetje, v katerem lahko uresničim vse svoje poklicne cilje.	2,2	2,58	-0,38
2. V cilje Alpine sem pripravljen/a vložiti velik del svoje energije.	2,93	3,13	-0,2
3. S prihajajočimi spremembami v podjetju se strinjam.	2,13	2,58	-0,45
4. Sposobnostim najvišjega vodstva zaupam v celoti.	2,21	2,88	-0,67

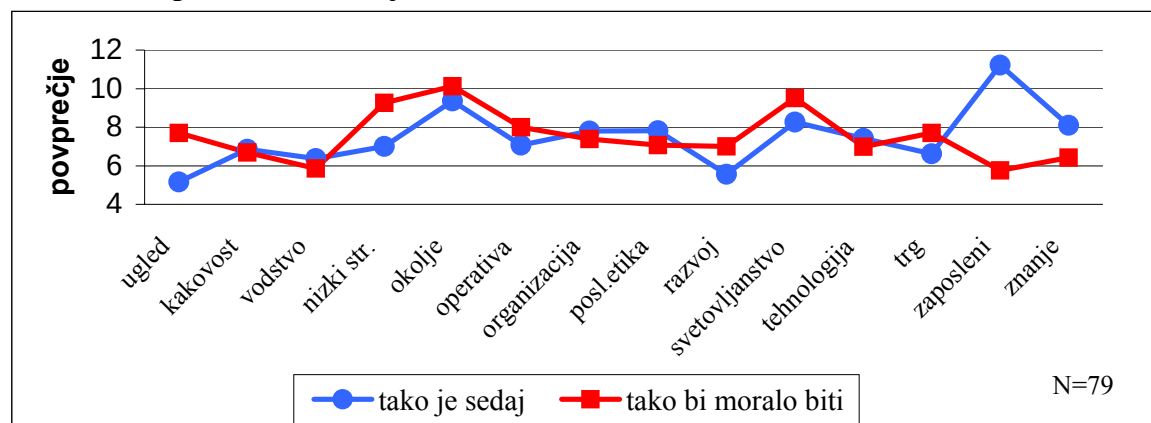
Vir: Anketa, 2004.

5.2.3. Analiza trženjskih vrednot podjetja

V zadnjem delu anketnega vprašalnika sem zaposlene spraševala po pomenu, ki ga pripisujejo 14 dejavnikom, ki so pomembni za uspeh podjetja. Sklop vprašanj je bil enak kot v anketi leta 2001. Anketiranci so bili naprošeni, da ocenijo stanje, ki ga zaznavajo v podjetju ter hkrati podajo oceno, kakšna pozornost bi se morala posameznemu dejavniku (po njihovem mnenju) namenjati. Ta sklop vprašanj se je že pri testiranju izkazal za zahtevnega. Glede na to sem dobila tudi manj ustrezno izpolnjenih vprašalnikov, in sicer 19 anketiranih iz skupine administrativnih delavcev ter 60 iz skupine proizvodnih delavcev.

Rezultati kažejo, da med skupinama ni opaznejših razlik. Ob izračunu povprečja ocen za obe skupini skupaj se je največji razkorak pokazal med trenutnim in želenim stanjem v kategoriji »zaposleni« ter »nizki stroški«. Pri teh dveh dejavnikih so zaposleni izrazili največje nezadovoljstvo, hkrati pa nakazali področji, na katerih bo vodstvo moralo uporabiti nove prijeme. Poleg tega so področja, ki kličejo po izboljšavah kakovost, dvig sposobnosti najvišjega vodstva ter dvig znanja med zaposlenimi. »Poslovna etika« in »tehnologija« sta področji, ki se skladata s pričakovanji zaposlenih. Bistveno manjši pomen bi podjetje moralo nameniti ugledu, ki ga gradi, in okolju, v katerem deluje.

Slika 9: Povprečne ocene dejavnikov

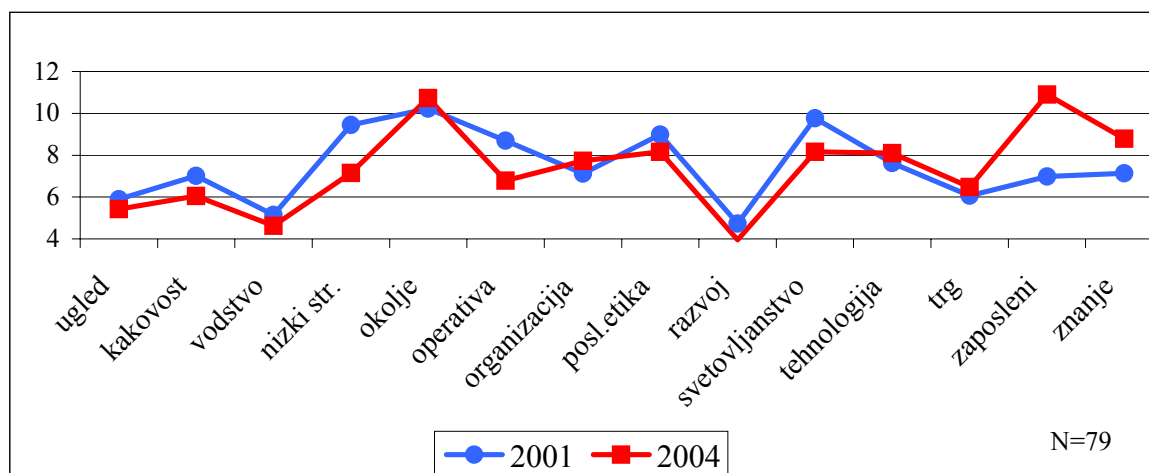


Vir: Anketa, 2004.

Pri pregledu rezultatov za anketirano skupino proizvodnih delavcev lahko iz tega izluščimo, da bi podjetje moralo občutno več vlagati v dvig zadovoljstva in morale zaposlenih (razkorak med želenim in dejanski stanjem je skoraj 3 enote) ter tudi v pridobivanje njihovih znanj. Prav tako je potrebno po mnenju te skupine večjo pozornost nameniti kakovosti izdelkov in storitev ter v dvig sposobnosti vodstva podjetja. Ob tem se ne sme pozabiti na dobro in učinkovito organizacijo. Preveliko pozornost podjetje namenja oblikovanju svoje podobe ter pri vzpostavljanju mednarodnih in domačih povezav. V luči sedanjih razmer se kaže, da proizvodni delavci menijo, da podjetje namenja preveliko pozornost zniževanju stroškov in da je vse preveč poudarjena inovativnost ter biti korak pred drugimi. Majhen razkorak se je pokazal pri sodelovanju z ožjim in širšim okoljem, operativi, trgu in poslovni etiki, ki je vzpostavljena v podjetju.

Rezultati druge anketirane skupine se bistveno ne razlikujejo od rezultatov proizvodnih delavcev. Skupina administrativnih delavcev je izrazila največjo potrebo po spremembah na področju zadovoljstva zaposlenih. Poleg večjega ukvarjanja z zaposlenimi bi podjetje moralo poskrbeti za izboljšanje kakovosti izdelkov in procesov, ponuditi večje možnosti izobraževanja in izboljšati učinkovitost najvišjega vodstva. Administrativni delavci menijo, da podjetje v tem trenutku preveliko pozornost namenja zniževanju stroškov, okolju, v katerem deluje, poslovni etiki in operativi, to je jasnosti ciljev podjetja in storilnosti. Organizacija podjetja, njegov ugled ter posvečanje in iskanje novih trgov so področja, katerih obravnavo se sklada s pričakovanji pisarniških delavcev. Rezultate, ki so jih podali pisarniški delavci, lahko primerjamo z rezultati raziskave iz leta 2001. Ta skupina je tudi takrat ocenjevala zgornje dejavnike, medtem ko anketa za skupino proizvodnih delavcev tega sklopa vprašanj ni zajemala. Rezultati so takrat pokazali največje odstopanje pri dejavniku kakovost, kateremu bi podjetje moralo posvečati večjo pozornost. Tudi pri letošnji raziskavi se je izkazalo, da pričakovanja s področja kakovosti niso izpolnjena. Neuresničen cilj so zaposleni, njihovo zadovoljstvo in dobra delovna morala. V letu 2001 so izrazili potrebo po namenjanju večje pozornosti tržni usmerjenosti, ki se sedaj sklada s pričakovanji. Natančnejši prikaz rezultatov za posamezno skupino anketirancev se nahaja v prilogi 5.

Slika 10: Primerjava povp. ocen za kategorijo dejavnikov "tako je sedaj v letih 2001* in 2004



*Podatki iz ankete iz leta 2001.

Vir: Anketa, 2004.

5.3. ANALIZA ODVISNOSTI SPREMENLJIVK

V zadnjem sklopu analize ankete bom predstavila rezultate izračunov odvisnosti in povezav med spremenljivkami, ki so bile predhodno opredeljene v hipotezah.

H1: Višja stopnja izobrazbe zaposlenih pozitivno vpliva na podporo, ki jo le ti izkazujejo odločitvam najvišjega vodstva.

Povezavo med spremenljivkama sem preverjala z enostavno linearno regresijo (Priloga 8). Rezultat enostranskega preizkusa je pokazal, da na podlagi vzorčnih podatkov lahko zavrnem ničelno domnevo, da stopnja dosežene izobrazbe ne vpliva na podporo odločitvam najvišjega vodstva, pri točni stopnji značilnosti $P=0,027$ in sprejemem sklep, da *višja stopnja izobrazbe pozitivno vpliva na podporo odločitvam najvišjega vodstva*. Izračun mer korelacije je pokazal, da znaša ocena korelacijskega koeficienta $r=0,167$ kar pomeni, da je povezava med stopnjo izobrazbe in višino podpore najvišjemu vodstvu pozitivna, linearna in šibka.

H2a: Delavci z višjo izobrazbo imajo večji interes po pridobivanju novega znanja.

Z združitvijo končanih stopenj izobrazbe v dve skupini, v tisto z višjo in nižjo izobrazbo sem opravila test skupin za neodvisna vzorca. Za preverjanje domnev o enakosti varianc sem uporabila Levenov test, ki je še nekoliko strožji od običajnega F testa (Rogelj, 1999, str. 68). Rezultat je pokazal, da lahko pri točni stopnji značilnosti $P=0,0025$ zavrnem ničelno domnevo, da so delavci ne glede na izobrazbo enako naklonjeni dodatnemu izobraževanju. Sklep, ki ga na podlagi vzorčnih podatkov pri tem postavim je, da imajo *delavci z višjo izobrazbo večji interes po pridobivanju novih znanj in sposobnosti*. Dobljeni rezultat se sklada z mojimi pričakovanji, saj je gotovo, da se bolj izobraženi zavedajo, da lahko delo boljše in lažje opravljajo le, če imajo pravo znanje za to.

H2b: Mlajši delavci izražajo večjo pripravljenost po pridobivanju novega znanja.

Pri tej hipotezi sem skušala ugotoviti ali so se mladi, ki imajo polno idej in načrtov za prihodnost, bolj pripravljeni dodatno izobraževati in usposablјati. Tudi pri tem preizkusu skupin za neodvisna vzorca sem prišla do rezultata, s katerim lahko pri točni stopnji značilnosti $P=0,0305$ zavrnem ničelno domnevo, da so delavci ne glede na starost enako naklonjeni izobraževanju. Na podlagi vzorčnih podatkov lahko sprejemem sklep, da *mlajši delavci izražajo višjo pripravljenost po pridobivanju novih znanj in sposobnosti*. To dejstvo tudi ne preseneča, saj mladi spoznavajo, da je pot, ki vodi do uspeha ali obstanka, edino v izobrazbi. Tisti, ki bodo pripravljeni izpopolnjevati in dograjevati svoje znanje, bodo imeli večje možnosti pri iskanju nove zaposlitve ali napredovanju v sedanji službi. Večina starejših pa prav gotovo meni, da je za njih že prepozno in da ni smisla, da bi pridobivali novo znanje, saj jih glede na njihovo starost gotovo ne bo hotel nihče. Rezultat preizkusa obeh domnev in korelacijskih koeficientov se nahaja v prilogi 9.

H3: Skupina administrativnih delavcev je bolj zvesta nakupu Alpinine obutve.

Zgornjo hipotezo sem preverjala z uporabo testa skupin za neodvisna vzorca in v ničelni domnevi predvidevala, da sta obe anketirani skupini enako zvesti nakupu Alpinine obutve. Na podlagi tega testa lahko ne morem zavrniti ničelne domneve in tako sprejemem sklep, da *ni statističnih razlik med anketiranimi skupinama glede zvestobe pri nakupu Alpinine obutve* (Priloga 10).

H4: Delavci s krajšo delovno dobo resneje razmišljajo o menjavi službe v prihodnjem letu.

Za preverjanju te hipoteze sem uporabila oceno linearne regresijske funkcije. Pri preizkusu se je izkazalo, da na podlagi vzorčnih podatkov ne morem zavrniti ničelne domneve, da delavci ne glede na dolžino delovne dobe enako razmišljajo o menjavi službe v naslednjem letu. Na podlagi tega lahko oblikujem sklep, da *dolžina delovne dobe ne vpliva na odločitev po menjavi službe v prihodnjem letu* (Priloga 11). Dobljeni rezultat kaže na to, da delavci, ne glede na to kako dolgo so zaposleni v Alpini, ne razmišljajo o tem, da bi menjali službo, kar je glede na stanje v katerem se nahaja panoga, po mojem mnenju presenetljivo. V tem primeru nam ocena korelacijskega koeficienta $r=-0,143$ pokaže, da ni povezanosti med spremenljivkama delovna doba in pripravljenost po menjavi službe.

H5: Delavci z višjo izobrazbo menijo, da je Alpina podjetje, v katerem bi lahko uresničili vse svoje poklicne cilje.

Rezultat, dobljen s testom skupin za neodvisna vzorca je pokazal, da lahko zavrnem ničelno domnevo (Priloga 12), da višina izobrazbe ne vpliva na uresničitev poklicnih ciljev v Alpini. To domnevo lahko zavrnem pri točni stopnji značilnosti $P=0,005$ ter sprejemem sklep, da je *predvsem za delavce z višjo izobrazbo Alpina podjetje, v katerem bi lahko uresničili svoje poklicne cilje*. Test skupin za neodvisna vzorca sem opravila s skupino z višjo in nižjo izobrazbo.

H6: Pripadnice ženskega spola izražajo večjo pripravljenost po dodatnem izobraževanju.

Po stalnem pripisovanju razlik med spoloma me je zanimalo, kakšen odnos imajo moški in ženske o pridobivanju nove izobrazbe. Glede na to da ženske veljajo za bolj delavne in odgovorne sem predvidevala, da bodo pokazale tudi večjo pripravljenost po pridobivanju novega znanja. Odvisnost sem preverjala s testom skupin za neodvisna vzorca. Rezultat ni potrdil mojih predvidevanj. Pokazal je namreč, da razlika ni značilna in da ne morem zavrniti ničelne domneve, da imajo moški in ženske enak odnos do dodatnega izobraževanja. Na podlagi vzorčni podatkov sprejemem sklep, da *imajo moški in ženske, zaposleni v Alpini, enak odnos do pridobivanja novih znanj* (Priloga 13).

H7: Delavci z višjo izobrazbo podpirajo odločitve vodstva po spremembah.

Zadnjo domnevo sem preverjala z oceno linearne regresijske funkcije. Rezultat je pokazal, da na

podlagi vzorčnih podatkov lahko zavrnem ničelno domnevo, da delavci ne glede na doseženo izobrazbo enako podpirajo odločitve vodstva po spremembah, pri točni stopnji značilnosti $P=0,006$ in sprejemem sklep, da *delavci z višjo izobrazbo v večji meri podpirajo prihajajoče spremembe* (Priloga 14). Ocena korelacijskega koeficienta znaša $r=0,238$, kar pomeni, da je povezanost med višino izobrazbe in podporo spremembam linearna, pozitivna in šibka. Na podlagi ocenjene vrednosti determinacijskega koeficienta ugotavljam, da je le 5,7 odstotka variance stopnje podpore spremembam pojasnjena z linearnim vplivom višine doseže izobrazbe.

5.4. DISKUSIJA IN PREDLOGI

Rezultati, pridobljeni z anketo, so nakazali področja v podjetju, s katerimi so zaposleni zadovoljni in tista, ki zahtevajo spremembe. Še bolj kot prednosti so pomembne slabosti, ki po mnenju anketiranih zaznamujejo podjetje, saj ta področja zahtevajo hitro reakcijo in njihovo izboljšanje. Slabosti, omenjene v nadaljevanju, so kot členi, ki tvorijo verigo, saj izboljšanje enega področja vpliva tudi na izboljšanje drugega. Prednosti in slabosti, dobljene z raziskavo, sem povezala z elementi notranjega trženja, kot sta jih podala Ahmed in Rafiq (2002, str. 120), ter kako le-ti vplivajo na doseganje kakovosti. Slabosti, ki so se pokazale z izvedbo ankete, so sledeče.

Anketiranci so izrazili veliko nezadovoljstvo s tem, kako podjetje skrbi za zadovoljstvo svojih zaposlenih. Že leta 2001 so anketiranci izrazili potrebo po boljšem delu z zaposlenimi in kaže, da nezadovoljstvo še vedno ostaja. Ta podatek zahteva premislek in odziv. Zadovoljstvo in moralo zaposlenih bi lahko izboljšali z uvedbo učinkovitega programa notranjega trženja. Raziskava je opredelila področja in nakazala smernice, ki bi jih bilo potrebno izboljšati. Zaposleni bi na ta način spoznali, da so koristni in da jih podjetje potrebuje. Ko bi delavci spoznali, da jih podjetje potrebuje in so zanj pomembni, bi to vplivalo tudi na doseganje boljše kakovosti. Hkrati bi podali tudi boljšo oceno o drugih šibkih področjih podjetja. Vodstvo bi doseglo pri svojih delavcih tako tudi večjo podporo pri ciljih, strategiji in viziji podjetja kar prav tako vpliva na doseganje kakovosti. Šibko področje za Alpino predstavlja tudi nizek ugled podjetja samega v očeh zaposlenih in posledično tudi v očeh zunanje javnosti. Če so zaposleni zadovoljni, širijo dober glas o podjetju tudi izven njega in to prav gotovo vpliva tudi na boljši ugled Alpine v očeh širše javnosti. Tretja slabost, s katero se srečuje podjetje, je zniževanje stroškov s tako drastično metodo, kot je odpuščanje delavcev. S tem je podjetje prav gotovo izgubilo na dobrem imenu, ki ga gradi na močnem tehnološkem razvoju predvsem na področju športne obutve. Dobrega imena pa ne bo moč tako hitro povrniti, ampak zahteva spretno akcijo na trženjskem področju. Zaupanje zaposlenih vodstvu je s to novico precej padlo. Za doseganje dobre kakovosti bo potrebno ponovno pridobiti zaupanje zaposlenih, ki bo prav gotovo imelo dolgoročen vpliv na podjetje. Na dobro ime podjetja in blagovne znamke vpliva tudi kakovost proizvodov in storitev. Tudi to področje anketiranci niso ocenili najbolje. Menijo, da bi moralo vodstvo posvečati večjo pozornost celotnemu procesu kakovosti. Potrebno je, da podjetje prične z uporabo boljših materialov, medtem ko je izdelava, po mnenju anketirancev, že sedaj kvalitetna, vendar je kljub temu potrebno poskrbeti za njeno ohranjanje ter tudi izboljševanje. Vidimo, da se zaposleni zavedajo, da je kakovost bistvenega pomena za doseganje dobrih poslovnih rezultatov. Še naprej

je potrebno usmerjati h kakovostnemu delovanju. Za uspeh programa notranjega trženja ter tudi za doseganje dobre kakovosti je nujen pogoj dobra, stalna in hitra obveščenost delavcev o dogodkih, ki zadevajo podjetje in s tem tudi njih. Jasno je, da obveščenost ne zajema podrobnih informacij o dogodkih in novostih, temveč je dovolj, če delavce opozorimo, da se je neka stvar zgodila in da ta novica prihaja iz zanesljivega vira. Prav tako je potrebno delavce vzpodbuditi k dajanju povratnih informacij in predlogov. Kar precejšen del anketiranih je izrazil, da Alpina zanje ne predstavlja podjetja, v katerem bi lahko uresničili vse svoje poklicne cilje. To so v nekoliko večjem odstotku izrazili administrativni delavci, saj so to v večini delavci z višjo izobrazbo in odhod le-teh bi lahko podjetju škodil.

Ob omenjanju slabosti ne smem pozabiti na področja in stvari, ki so jih anketiranci ocenili kot pozitivna. Zelo razveseljujoče je, da so se anketirani tako množično odločili, da bi sprejeli možnost dodatnega pridobivanja znanja, saj bi jim to znanje koristilo pri opravljanju delovnih zadolžitev. Prav tako so mnjenja, da denar, ki ga podjetje nameni za izobraževanje in usposabljanje svojih delavcev, ne predstavlja nepotrebnega stroška za podjetje. Ta podatek je za podjetje zelo razveseljujoč, saj se Alpina vedno bolj predstavlja kot tehnološko in k razvoju usmerjeno podjetje. Tudi za doseganje kakovosti je nujno, da se delavci stalno izobražujejo in s tem svoje delo lahko opravljajo lažje in bolje. Če bodo gradili na svojih delavcih in jih izobraževali, imajo možnost, ob upoštevanju tudi drugih dejavnikov, da dosežejo prednost pred konkurenti. Poudarek zahteva tudi podatek, da so delavci pripravljeni vložiti velik del svoje energije v cilje podjetja. To kaže na dejstvo, da so delavci pripravljeni, kljub slabim napovedim o obstoju čevljarke panoge, močneje poprijeti. Za uspeh celovitega doseganja kakovosti je zelo pomembna aktivna vpletenost vseh zaposlenih v podjetju. To, da anketirani menijo, da je delo, ki ga opravljajo zanimivo, je prav gotovo zelo razveseljiv podatek. Če so zadovoljni s svojim delom, to delo opravljajo z veseljem in natančnostjo. Če pa poleg zanimivega dela med delavci vladajo še sproščeni in prijateljski odnosi, to prav gotovo pripomore k temu, da radi prihajajo v službo. S tem ko delavci radi pridejo v službo tudi svoje delo raje in lažje opravljajo. Veliko pripadnost, do podjetja, zaposleni izkazujejo tudi s tem, da jih slabe novice o podjetju osebno prizadenejo. S tem se kaže močna vpletenost in skrb zaposlenih za podjetje samo in v veliko primerih tudi za svoj lastni obstoj.

Zgoraj našteje prednosti in slabosti, ki so se pokazale z izvedbo raziskave, predstavljajo za podjetje pomemben vir informacij. S tem so vodstvu Alpine podane smernice in področja, na katerih so potrebne spremembe. Na področjih, ki so se pokazala kot dobro ocenjena, je potrebno še naprej dobro delati, vanje vlagati in jih izboljševati. Še večjo pozornost pa zahtevajo slabše ovrednotene sestavine kot so pomen kakovosti, delo z zaposlenimi in slaba obveščenost delavcev. Na teh področjih je potrebno čimprej in močno poprijeti ter jih narediti uspešna. Ob tem bi podjetju predlagala, da razmisli o oblikovanju programa trženja, ki bo namenjen zaposlenim. Tega projekta se je potrebno lotiti skrbno, ga razvijati in nadgrajevati ter stalno preverjati njegove učinke. Prav tako ga je potrebno uskladiti s strategijo in cilji podjetja ter s tem s programov trženja za širšo javnost.

SKLEP

Konkurenca med množico ponudnikov je povzročila, da so pri nakupu začela odločati vedno manjše značilnosti. Faktor, ki poleg cene pomembno vpliva na odločitev o nakupu, je kakovost. Dobre kakovosti pa podjetje ne more doseči kar čez noč, ampak je to dolgotrajen projekt, ki zahteva visoko stopnjo vpletenosti vseh delavcev. Postopek zagotavljanja kakovosti mora vključevati prav vse zaposlene, ker ima edino to vpliv na končno kakovost izdelka ali storitve. Podjetju ne pomaga veliko ali mu celo škodi, če se predstavlja kot tehnološko napredno podjetje z množico inovacij. Tudi dobra tehnološka zasnova, izjemna oblikovalska ideja in močna medijska podpora je preveč, če izdelek, v mojem primeru obutev, ni dobro izdelana. Podjetje mora držati obljube, ki jih da svojim kupcem, če ne si s tem naredi večjo škodo kot korist. Najbolj pomemben člen v verigi izdelave obutve so delavci v proizvodnji, saj brez njih ne bi bilo končnega izdelka.

Dobro delo zaposlenih je odvisno od mnogih dejavnikov. Poleg osnovnih kot so ustrezen material, tehnološka zasnova ter primerna orodja in oprema so večjega pomena nefizični dejavniki. Ti vplivajo na človekovo mnenje in so pomembni pri oblikovanju podobe, ki si jo posameznik gradi o svojem delodajalcu. Na prvo mesto prav gotovo spada dobra obveščenost zaposlenih o tem kaj delajo, za koga delajo in kaj je njihov prispevek h končnemu izdelku. Druga, prav nič manj pomembna, sestavina je možnost nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja prav vsakega zaposlenega. To oblikuje mnenje posameznika in se na tem gradi njegova zvestoba do podjetja. Večje kot je zadovoljstvo s temi sestavinami, bolj bodo delavci zadovoljni ter bodo raje in bolje delali. S tem se je krog sklenil in spet smo pri kakovosti. Dejavniki, ki mu je potrebno posvečati veliko pozornost.

Rezultati anketiranja so pokazali, da so zaposleni sestavino notranjega trženja »obveščenost« ocenili najslabše, saj skupno povprečje znaša 2,79, s povprečjem 3,03 ji sledi »usposobljenost«. Ob preizkusu domnev ali sta anketirani skupini različno obveščeni o dogodkih in novostih v podjetju tega nismo mogli dokazati. Pri preizkusu domnev za sklop trditev »usposobljenost« se je izkazalo, da so se administrativni delavci v večji meri pripravljene dodatno izobraževati, saj menijo, da bi jim dodatna izobrazba omogočila lažje in boljše opravljanje delovnih zadolžitev. Pozitivno ob tem je, da tako ena kot druga preučevana skupina meni, da izobraževanje delavcev za podjetje ne predstavlja nepotrebnega stroška. Tudi pri sestavini »zvestoba« ne moremo odkriti značilnih razlik med anketiranima skupinama. Presenetljivo ob tem je, da je zvestoba, ki jo zaposleni izražajo do podjetja, visoka, kar pa ni zagotovilo, da bo tako tudi ostalo. Prav gotovo se je le-ta že zmanjšala z napovedjo po zaprtju dveh obratov v Sloveniji ter selitvijo proizvodnje v cenejše, vzhodne države. To se prav gotovo izkazuje v vprašanju, ki sprašuje po podpori spremembam ter podpori odločitvam najvišjega vodstva. Tudi v tem primeru sta ti dve trditvi, znotraj tega sklopa vprašanj, dosegli najnižje povprečje, in sicer podpora spremembam 2,13, podpora vodstvu pa 2,21. Tesno ob teh dveh trditvah je tudi nizka povprečna ocena (2,20), ki so jo zaposleni pripisali trditvi, ki jih sprašuje, če je Alpina podjetje, v katerem bi lahko uresničili vse svoje poklicne cilje. Tudi povprečna ocena, ki so jo anketirani namenili vrednosti »kakovost« je nizka, saj znaša komaj 3,02. S preizkusom domnev ne morem statistično dokazati,

da so med anketiranimi skupinama razlike glede vrednotenja kakovosti.

Večjo pozornost bo podjetje prav gotovo moralo nameniti tudi pri ravnanju s svojimi zaposlenimi. Izkazalo se je, da je v tem primeru največji razkorak med dejanskim in želenim stanjem. To bo morala biti ena izmed prioritet podjetja, če ne najpomembnejša, saj kot je bilo že omenjeno, so zaposleni največje sredstvo za podjetje (Simms, 2003, str. 23). Zaposlenim se bo moralo vodstvo močno posvetiti, saj je raziskava že v letu 2001 pokazala, da je tu največji razkorak in zahteva spremembe. Po mnenju delavcev bi podjetje moralo nekoliko manjšo pozornost posvečati zniževanju stroškov.

Dejstvo, ugotovljeno z anketo, da zaposleni niso najbolj zvesti kupci Alpinine obutve, je lahko zaskrbljujoče. Saj če zaposleni sami ne nosijo obutve svojega delodajalca to lahko pomeni, da jim ni všeč ali se v njej ne počutijo udobno, mogoče je za njih tudi predraga. Kako bodo potem delavci širili dober glas o podjetju, če še sami ne zaupajo njihovim izdelkom. To področje prav gotovo zahteva globlji razmislek. Rezultati nam kažejo, da večjo podporo najvišjemu vodstvu izraža skupina administrativnih delavcev. Ti tudi izkazujejo večjo naklonjenost prihajajočim spremembam podjetja po selitvi proizvodnje na Vzhod. Ob tem pa skrbi dejstvo, da visoko izobraženi delavci menijo, da Alpina ni podjetje, v katerem bi lahko uresničili vse svoje poklicne cilje. Podjetje bo moralo posvetiti tem delavcem večjo pozornost, če jih bo hotelo obdržati in izkoriščati njihove sposobnosti. Mladi in izobraženi delavci so se pripravljene dodatno izobraževati za potrebe podjetja, kar je zelo pozitivno in bi jim moralo biti tudi omogočeno. V nasprotju s pričakovanji pa ni razlik med moškimi in ženskami o željah po dodatnem izobraževanju. Izkazalo se je, da od spola ni odvisna pripravljenost po pridobivanju dodatnega znanja. Kljub nezadovoljstvu zaradi razmer v podjetju mlajši delavci v naslednjem letu ne nameravajo iskati nove službe. Poleg zadovoljstva s sedanjo zaposlitvijo je lahko razlog v slabih možnostih nove zaposlitve zaradi nizke stopnje izobrazbe, prevelike navezanosti na domači kraj in priročnost prihajanja na delo in iz njega ter upanje, da se bodo okoliščine spremenile in da bodo tudi za Alpino prišli boljši časi.

Če upoštevamo trditev Simmsove (2003, str. 23), da so zaposleni največje sredstvo podjetja, moramo na tem področju tudi kaj narediti. Razkorak, ki je viden med željenim in dejanskim stanjem, je velik in zahteva takojšnje ukrepanje. Do tega bi moralo priti po raziskavi iz leta 2001 že takrat, saj je bil že takrat razkorak velik. Če se podjetje ne bo začelo intenzivno ukvarjati s svojimi notranjimi kupci, si lahko povzroči dolgoročno škodo tudi pri zunanjih kupci. Nujno je, da kadrovski in trženjski oddelek začneta z usklajenim delom, ki bo dvignil raven informiranosti zaposlenih o dogodkih in izdelkih podjetja. Delavcem bi bilo potrebno omogočiti, da se dodatno izobražujejo za potrebe podjetja, če le pokažejo interes. S tem ko bodo delavcem omogočeni ti pogoji, bodo prav gotovo bolj zvesti in tudi sami širili dober glas o podjetju. Dober glas, pa kot vemo, seže v deveto vas. Zadovoljstvo in znanje delavcev se bo pozitivno izkazalo tudi pri samem delu, ki bo opravljeno bolje in hitreje. Obutev bo kvalitetna, s tem pa bodo zadovoljni vsi, tako zaposleni, vodstvo in predvsem končni kupci obutve. Predvsem ko bodo vedeli, da imamo v Sloveniji uspešno podjetje, ki zna izdelovati kakovostno obutev.

LITERATURA

1. Ahmed Pervaiz K., Rafiq Mohammed: Internal Marketing. Oxford : Butterworth – Heinemann, 2002. 299 str.
2. Ahmed Pervaiz K., Rafiq Mohammed: Internal marketing issues and challenges. European Journal of Marketing, 37(2003), 9, str. 1177- 1186.
3. Bak Constance I., Vogt Leslie H., George William R., Greentree Richard I: Management By Team: An Innovative Tool for Running a Service Organization Through Internal Marketing. Journal of Service Marketing, 8(1994), 1, str. 37-47.
4. Bathie Don, Sarkar Josh: Total Quality Marketing – a symbiosis. Paisley : Managerial Auditing Journal, 17(2002), 5, str. 241 –244.
5. Berry Leonard. L., Parasuraman A.: Marketing Services: Competing Through Quality. New York : The Free Press, 1991. 212 str.
6. Cahill Dennis J.: Internal marketing: Your company's next stage of growth. Binghampton : The Haworth Press, 1996. 164 str.
7. Coate L. E.: Implementing Total Quality Management in a University Setting. Oregon State University, 1990, 6.
8. Crosby Philip B. Vječno uspješna organizacija. Zagreb : Privredni vjesnik, 1990. 202 str.
9. Deming Williams E.: Out of the Crisis. Cambridge : Cambridge University, 1986.
10. Gatiss Gordon F.: Total Quality Management. London: Cassell, 1996. 158 str.
11. Gazvoda Tina: Celovito obvladovanje kakovosti v podjetju Revoz d.d. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 52 str.
12. George Reynolds William.: The retailing of services – a challenging future. Journal of Retailing, 1977, str. 85-98.
13. Gronroos Christian: Internal Marketing – An Integral Part of Marketing Theory. American Marketing Association Services Marketing Conference Proceedings, 1981a, str. 236-238.
14. Gronroos Christian: Internal Marketing – Theory and Practice. American Marketing Association Services Marketing Conference Proceedings, 1981b, str. 41-47.
15. Ishikawa Kaoru: What is Total Quality Control, The Japanese Way. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1985. 215 str.
16. Jančič Zlatko: Celostni marketing. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1996, 225 str.
17. Kotler Philip: Principles of Marketing, Fifth Edition. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1991. 711 str.
18. Kotler Philip: Kotler on Marketing: How to create, win, and dominate markets. Great Britain : Simon & Schuster UK, 1999. 257 str..
19. Mitchell V. W.: Organisational homeostasis: a role for internal marketing. Marketing Decisions, 1992, 30, str. 3-7.
20. Morovič Stefan: Zakaj ugotavljamo le tretjino stroškov kakovosti? Kakovost : Zbornik referatov. Ljubljana, 1994, 11, str. 53-55.
21. Naudea Pete, Desai Janine, Murphy John: Identifying the determinants of internal marketing orientation. European Journal of Marketing, 17(2003), 5, str. 1205-1220.
22. Oliver Richard L., Desarbo Wayne S.: Response determinants in satisfaction judgement. Journal of Consumer Research, 14(1988), 3, str. 495-507.

23. Peljhan Jure: Uporaba celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih: Izsledki empirične raziskave. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 106 str.
24. Piercy Nigel, Morgan Nigel: Internal marketing – the missing half of the marketing programme. Long Range Planning, 24(1991), 3, str. 82–93.
25. Rafiq Mohammed, Ahmed Pervaiz K.: Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. The Journal of Services Marketing, 14(2000), 6, str. 449–462.
26. Rekar Marjan: Management kakovosti v storitveni dejavnosti. Kranj : Organizacija, 2000. str. 14–17.
27. Rogelj Roman: Vaje iz statistike 2. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 244 str.
28. Simms Jane: HR or marketing: Who gets staff on side. London, 2003, 7, str. 23.
29. Willman Paul: Human resource management in the service sector. In Management in Service Industries. London : Piton, 1998. str. 209-222.
30. Winter J. P.: Getting your house in order with internal marketing: A marketing prerequisite. Health Marketing Quarterly, 3(1985), 1, str. 69-77.

VIRI

1. Bakovnik Rajko, Pogačnik Vid: Motivacijska klima v Alpini d.d. Center za participativni menedžment: Visoko pri Kranju, 2001. 12 str.
2. Republiški zavod za zaposlovanje. [URL://www.ess.gov.si], 19.1. 2004.
3. Internal marketing lesson.
4. [URL:http://www.marketingteacher.com/Lessons/lesson_internal_marketing.htm], 20.1.2004.
5. Interni seznam zaposlenih v Alpini, 17.2. 2004.
6. Statistični urad Republike Slovenije. [URL:http://www.stat.si], 19.1. 2004

PRILOGE

PRILOGA 1 - SPREMNO PISMO ZA VODJE

Spoštovani gospod/gospa!

V okviru diplomske naloge opravljam raziskavo, ki ugotavlja prisotnost notranjega trženja v Alpini. Dejansko stanje in prave podatke mi lahko posredujete le delavci, ki vsak dan spoznavate okolje v katerem delate. S podatki dobljenimi z anketo bomo vsi spoznali stanje, ki je prisotno v podjetju in z rezultati tudi vplivali na spremembe.

Na vas se obračam s prošnjo po razdelitvi anketnih vprašalnikov svojim sodelavcem. Prosila bi vas, če ankete razdelite sodelavcem, ki so navedeni na spodnjem seznamu. Izbor le teh je potekal naključno in sicer po ključu vsak tretji z abecednega seznama delavcev. Delavce v mojem imenu prosim spodbudite k izpolnitvi in vročitvi ankete. Anketo lahko oddate v skrinjico nameščeno pri vratarnici. Izvedba ankete je odobrena in podprta s strani vodstva!

Najlepše vas pozdravljam in se vam zahvaljujem za pomoč!

Katarina Mlakar

PRILOGA 2 – ANKETNI VPRAŠALNIK

ANKETA

Spoštovani delavci in delavke!

Moje ime je Katarina Mlakar in sem študentka Ekonomske fakultete, smer za trženje. Pripravljam diplomsko nalogo znotraj katere bom poskušala ugotoviti prisotnost notranjega trženja v podjetju. Vljudno Vas prosim za odgovore na spodnja vprašanja. Anketa je popolnoma anonimna in bo uporabljena za namene diplomskega dela. Izpolnjeno anketo prosim oddajte v priloženi in zapečateni kuverti v skrinjico pri vratarju. Prosim Vas za odgovor na vsa vprašanja.

Hvala za vaš čas in razumevanje!

1. V naslednjem sklopu vprašanj obkrožite številko s katero se najbolj strinjate. Pri tem pomeni: 1 – sploh se ne strinjam; 2 - ne strinjam se; 3 – niti se strinjam niti se ne strinjam; 4 – strinjam se in 5 – popolnoma se strinjam.

TU OBKROŽITE
ODGOVOR



1.	S sodelavci se razumemo in smo prijatelji.	1	2	3	4	5
2.	O dogodkih znotraj podjetja sem dobro obveščen/a.	1	2	3	4	5
3.	Informacije o novih izdelkih podjetja dobim iz medijev.	1	2	3	4	5
4.	O novih izdelkih in spremembah me sproti obvešča nadrejeni.	1	2	3	4	5
5.	Možnosti napredovanja v Alpini niso velike.	1	2	3	4	5
6.	Za svoje delo prejemam primeren osebni dohodek.	1	2	3	4	5
7.	Z delovnimi razmerami v Alpini sem zadovoljen.	1	2	3	4	5
8.	Možnost stalne zaposlitve v Alpini je velika.	1	2	3	4	5
9.	Ponujeno možnost izobraževanja s strani Alpine bi sprejel/a.	1	2	3	4	5
10.	Izobraževanje delavcev predstavlja za podjetje nepotreben strošek.	1	2	3	4	5

11.	Z več znanja bi lahko boljše opravljaj/a svoje delo.	1	2	3	4	5
12.	Pri svojem delu sem samostojen/na.	1	2	3	4	5
13.	Soodločanje mi ni omogočeno.	1	2	3	4	5
14.	Pri delu izražam svojo ustvarjalnost.	1	2	3	4	5
15.	Ugled dela v Alpini je majhen.	1	2	3	4	5
16.	Varnostne razmere v podjetju so na visoki ravni.	1	2	3	4	5
17.	Neposredno nadrejeni mi jasno opredeli delovne zadolžitve.	1	2	3	4	5
18.	Zahtevnost dela v Alpini ni velika.	1	2	3	4	5
19.	Delo, ki ga opravljam je zanimivo	1	2	3	4	5
20.	Slabe novice o podjetju me osebno prizadenejo.	1	2	3	4	5
21.	Obutev zase in družino kupujem pri Alpini.	1	2	3	4	5
22.	V prihodnjem letu nameravam menjati službo.	1	2	3	4	5
23.	Za izdelavo obutve se uporablja material dobre kakovosti.	1	2	3	4	5
24.	Kakovosti podjetje ne posveča velike pozornosti.	1	2	3	4	5
25.	Obutev je izdelana kvalitetno.	1	2	3	4	5

Obkrožite odgovor s katerim se najbolj strinjate.

26. Alpina je podjetje v katerem lahko uresničim vse svoje poklicne cilje.

TOČNO TAKO JE V GLAVNEM JE TAKO V GLAVNEM NI TAKO SPLOH NI TAKO

27. V cilje Alpine sem pripravljen/a vložiti velik del svoje energije.

TOČNO TAKO JE V GLAVNEM JE TAKO V GLAVNEM NI TAKO SPLOH NI TAKO

28. S prihajajočimi spremembami v podjetju se strinjam.

TOČNO TAKO JE V GLAVNEM JE TAKO V GLAVNEM NI TAKO SPLOH NI TAKO

29. Sposobnostim najvišjega vodstva zaupam v celoti.

TOČNO TAKO JE V GLAVNEM JE TAKO V GLAVNEM NI TAKO SPLOH NI TAKO

Sedaj bi Vas prosila za odgovore na demografska vprašanja, ki bodo služila za statistično analizo podatkov in niso namenjena ugotavljanju identitete posameznika.

30. Spol (obkrožite):

- ženski
- moški

31. Starost (napišite):_____

32. V podjetju delam (obkrožite):

- manj kot eno leto
- od enega do 5 let
- od 5 let do 10 let
- od 10 let do 20 let
- od 20 let do 30 let
- več kot 30 let

33. Končana izobrazba (obkrožite):

- osnovna šola
- poklicna šola
- srednja šola
- višja šola
- visoka šola

Spodaj naštetim dejavnikom vsak posameznik pripisuje različen pomen. Prosim Vas, če spodaj naštete dejavnike razvrstite glede na pomen, ki ga pripisujete posameznemu dejavniku. Tisti dejavnik, ki se Vam zdi najbolj pomemben označite z 1, malo manj pomembnega z 2, še malo manj pomembnega s 3 in tako naprej vse do 14, ki označuje dejavnik kateremu pripisujete najmanjši pomen. Dejavnike razvrstite dvakrat, glede na trenutno stanje v podjetju ter glede na to kakšno bi moralo biti. V posameznem stolpcu vsako od štirinajstih ocen uporabite le enkrat.

TAKO JE SEDAJ	TAKO BI MORALO BITI	DEJAVNIK	OPIS DEJAVNIKA
			
		Ugled	Podoba podjetja, blagovna znamka, oglasi, poznanost.
		Kakovost	Visoka kakovost izdelkov in storitev.
		Vodstvo	Sposobno vodstvo podjetja.
		Nizki stroški	Varčno poslovanje na vseh nivojih.
		Okolje	Prijaznost do širšega naravnega in družbega okolja.
		Operativa	Jasni operativni cilji podjetja, storilnost.
		Organizacija	Dobra, učinkovita organiziranost podjetja in procesov.
		Poslovna etika	Pošteni poslovni odnosi v podjetju in z zunanjimi partnerji.
		Razvoj	Inovativnost, raziskave, biti korak pred drugimi.
		Svetovljanstvo	Mednarodne izkušnje in povezave podjetja.
		Tehnologija	Sodobna tehnologija, stroji, oprema.
		Trg	Sposobnost prilagajanja trgu in oblikovanja trga.
		Zaposleni	Zadovoljstvo zaposlenih, dobra delovna morala.
		Znanje	Visoka raven znanja, usposobljenost zaposlenih.

Hvala za sodelovanje!

Izpolnjeno anketo prosim oddajte v skrinjico pri vratarju.

PRILOGA 3 – POVPREČNE OCENE ZA TRDITVE OD 1 – 25

Tabela 1: Povprečne ocene za trditve od 1 do 25.

N=134

	TRDITEV	Delavci	Vodstvo	Razlika	Skupaj
1.	S sodelavci se razumemo in smo prijatelji.	4,12	4,21	-0,09	4,13
2.	O dogodkih znotraj podjetja sem dobro obveščen/a.	2,6	2,71	-0,11	2,62
3.	Informacije o novih izdelkih podjetja dobim iz medijev.*	3,03	2,58	0,45	2,95
4.	O novih izdelkih in spremembah me sproti obvešča nadrejeni.*	2,81	2,71	0,10	2,79
5.	Možnosti napredovanja v Alpini niso velike.	3,65	3,58	0,07	3,63
6.	Za svoje delo prejemam primeren osebni dohodek.	2,19	3,17	-0,98	2,37
7.	Z delovnimi razmerami v Alpini sem zadovoljen.	3,14	3,38	-0,24	3,18
8.	Možnost stalne zaposlitve v Alpini je velika.	2,25	2,63	-0,38	2,32
9.	Ponujeno možnost izobraževanja s strani Alpine bi sprejel/a.	3,35	4,17	-0,82	3,49
10.	Izobraževanje delavcev predstavlja za podjetje nepotreben strošek.*	2,31	1,83	0,48	2,22
11.	Z več znanja bi lahko boljše opravljal/a svoje delo.*	3,27	3,79	-0,52	3,37
12.	Pri svojem delu sem samostojen/na.	3,94	4,13	-0,19	3,97
13.	Soodločanje mi ni omogočeno.	3,4	2,88	0,52	3,31
14.	Pri delu izražam svojo ustvarjalnost.	3,29	3,71	-0,42	3,37
15.	Ugled dela v Alpini je majhen.	3,36	3,04	0,32	3,37
16.	Varnostne razmere v podjetju so na visoki ravni.	3,34	3,67	-0,33	3,40
17.	Neposredno nadrejeni mi jasno opredeli delovne zadolžitve.	3,72	3,58	0,14	3,69
18.	Zahtevnost dela v Alpini ni velika.	2,43	1,92	0,51	2,34
19.	Delo, ki ga opravljam je zanimivo	3,77	4,29	-0,52	3,87
20.	Slabe novice o podjetju me osebno prizadenejo.*	4,05	4,21	-0,16	4,08
21.	Obutev zase in družino kupujem pri Alpini.*	3,9	3,83	0,07	3,89
22.	V prihodnjem letu nameravam menjati službo.*	1,76	1,79	-0,03	1,77
23.	Za izdelavo obutve se uporablja material dobre kakovosti.*	2,67	2,71	-0,04	2,68
24.	Kakovosti podjetje ne posveča velike pozornosti.*	2,89	2,58	0,31	2,84
25.	Obutev je izdelana kvalitetno.*	3,64	3,58	0,06	3,63

* Trditev se v anketi leta 2001 ni nahajala.

Vir: Anketa, 2004.

PRILOGA 4 – POVPREČNE OCENE ZA TRDITVE 26 – 29 in razlike pri tem v primerjavi z letom 2001

Tabela 2: Povprečne ocene za trditev »poklicni cilji«.

N=134

	točno tako je	v glavnem je tako	v glavnem ni tako	sploh ni tako
Delavci*	0,047	0,447	0,260	0,247
Delavci	0,045	0,409	0,245	0,300
Vodstvo*	0,074	0,741	0,185	0,000
Vodstvo	0,083	0,500	0,333	0,083
Skupaj *	0,051	0,492	0,249	0,209
Skupaj	0,052	0,425	0,261	0,261
Razlika	0,00	0,07	-0,01	-0,05

*Anketa iz leta 2001

Vir: Anketa, 2004.

Tabela 3: Povprečne ocene za trditev »energija«.

N= 134

	točno tako je	v glavnem je tako	v glavnem ni tako	sploh ni tako
Delavci*	0,222	0,569	0,150	0,059
Delavci	0,209	0,573	0,155	0,064
Vodstvo*	0,593	0,407	0,000	0,000
Vodstvo	0,250	0,625	0,125	0,000
Skupaj *	0,278	0,544	0,128	0,050
Skupaj	0,216	0,321	0,381	0,082
Razlika	0,062	0,223	-0,253	-0,032

*Anketa iz leta 2001

Vir: Anketa, 2004.

Tabela 4: Povprečje ocen za trditev »spremembe«.

N=134

	točno tako je	v glavnem je tako	v glavnem ni tako	sploh ni tako
Delavci*	0,123	0,287	0,325	0,266
Delavci	0,055	0,291	0,382	0,273
Vodstvo*	0,074	0,148	0,407	0,370
Vodstvo	0,000	0,625	0,333	0,042
Skupaj *	0,116	0,265	0,337	0,282
Skupaj	0,045	0,351	0,373	0,231
Razlika	0,071	-0,086	-0,036	0,051

*Anketa iz leta 2001

Vir: Anketa, 2004.

Tabela 5: Povprečje ocen za trditev »sposobnosti vodstva«.

N=134

	točno tako je	v glavnem je tako	v glavnem ni tako	sploh ni tako
Delavci*	0,128	0,597	0,208	0,067
Delavci	0,091	0,291	0,355	0,264
Vodstvo*	0,333	0,667	0,000	0,000
Vodstvo	0,042	0,792	0,167	0,000
Skupaj *	0,159	0,608	0,176	0,057
Skupaj	0,082	0,381	0,321	0,216
Razlika	0,077	0,227	-0,145	-0,159

*Anketa iz leta 2001

Vir: Anketa, 2004.

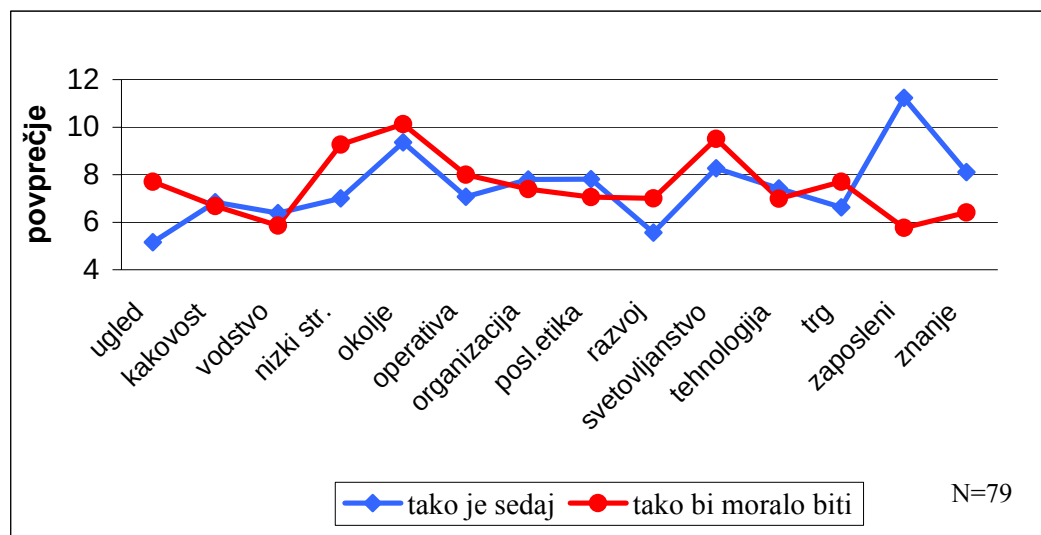
PRILOGA 5 – DEJAVNIKI TRŽENJSKIH VREDNOT PODJETJA – rezultati skupaj ter po posamezni anketirani skupini

Tabela 6: Skupno povprečje ocen dejavnikov N=79

Dejavnik	tako je sedaj	tako bi moralo biti	razlika
Ugled	5,16	7,71	-2,54
Kakovost	6,85	6,68	0,16
Vodstvo	6,38	5,86	0,52
Nizki str.	7,00	9,27	-2,27
Okolje	9,35	10,13	-0,77
Operativa	7,08	8,00	-0,92
Organizacija	7,80	7,39	0,41
Poslovna etika	7,81	7,06	0,75
Razvoj	5,56	7,00	-1,44
Svetovljanstvo	8,27	9,51	-1,24
Tehnologija	7,42	6,99	0,43
Trg	6,62	7,70	-1,08
Zaposleni	11,23	5,77	5,46
Znanje	8,10	6,42	1,68

Vir: Anketa, 2004.

Slika 1: Skupno povprečje ocen dejavnikov



Vir: Anketa, 2004.

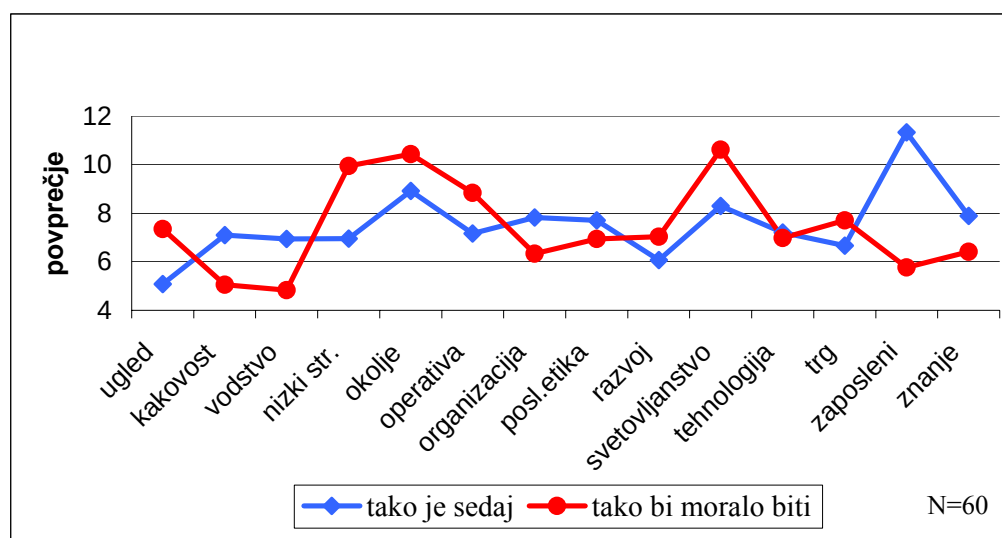
Tabela 7: Povprečne ocene dejavnikov za »proizvodne delavce«.

N=60

Dejavnik	tako je sedaj	tako bi moralo biti	razlika
Ugled	5,08	7,35	-2,27
Kakovost	7,10	5,05	2,05
Vodstvo	6,93	4,83	2,10
Nizki stroški	6,95	9,95	-3,00
Okolje	8,92	10,43	-1,52
Operativa	7,17	8,83	-1,67
Organizacija	7,82	6,33	1,48
Poslovna etika	7,70	6,93	0,77
Razvoj	6,07	7,03	-0,97
Svetovljanstvo	8,30	10,62	-2,32
Tehnologija	7,20	6,98	0,22
Trg	6,67	7,70	-1,03
Zaposleni	11,33	5,77	5,57
Znanje	7,88	6,42	1,47

Vir: Anketa, 2004.

Slika 2: Povprečje ocen dejavnikov za "proizvodne delavce"



Vir: Anketa, 2004.

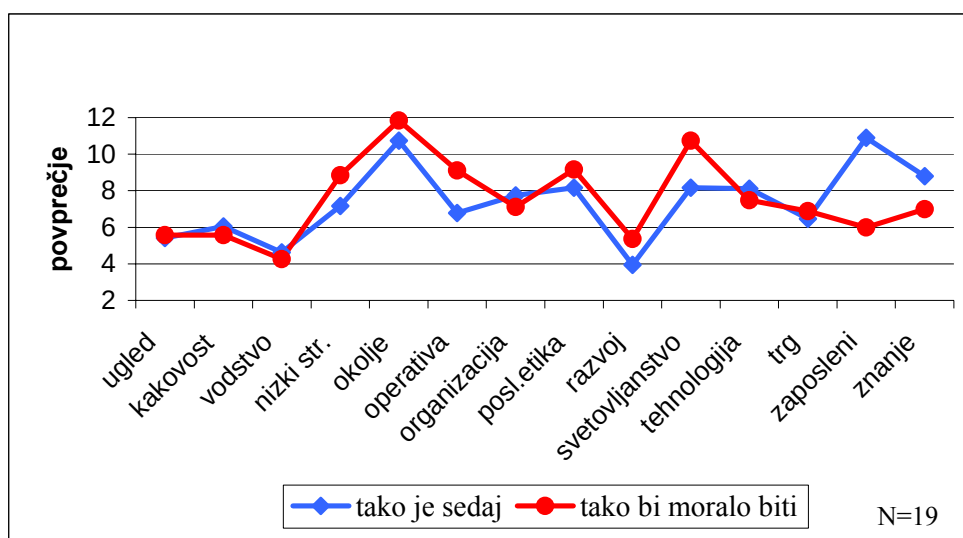
Tabela 8: Povprečje ocen dejavnikov za »administrativne delavce«.

N=19

Dejavnik	tako je sedaj	tako bi moralo biti	razlika
Ugled	5,42	5,58	-0,16
Kakovost	6,05	5,58	0,47
Vodstvo	4,63	4,26	0,37
Nizki stroški	7,16	8,84	-1,68
Okolje	10,74	11,84	-1,11
Operativa	6,79	9,11	-2,32
Organizacija	7,74	7,11	0,63
Poslovna etika	8,16	9,16	-1,00
Razvoj	3,95	5,37	-1,42
Svetovljanstvo	8,16	10,74	-2,58
Tehnologija	8,11	7,47	0,63
Trg	6,47	6,89	-0,42
Zaposleni	10,89	6,00	4,89
Znanje	8,79	7,00	1,79

Vir: Anketa, 2004.

Slika 3: Povprečje ocen dejavnikov za "administrativne delavce"



Vir: Anketa, 2004.

PRILOGA 6 – ANALIZA ODVISNOSTI ZA DEJAVNIKE NOTRANJEGA TRŽENJA

OPISNE STATISTIKE

N=134

Vrsta delavca		N	Aritmetična sredina	Standardni odklon
vpr2	administrativni	24	2,71	,859
	proizvodni	110	2,60	1,119
vpr3	administrativni	24	2,58	1,100
	proizvodni	110	3,01	1,215
vpr4	administrativni	24	2,71	,999
	proizvodni	110	2,81	1,411
vpr9	administrativni	24	4,17	,963
	proizvodni	110	3,35	1,259
vpr10	administrativni	24	1,83	1,049
	proizvodni	110	2,31	1,297
vpr11	administrativni	24	3,79	,977
	proizvodni	110	3,27	1,299
vpr20	administrativni	24	4,21	,779
	proizvodni	110	4,05	,956
vpr21	administrativni	24	3,83	,917
	proizvodni	110	3,90	1,133
vpr22	administrativni	24	1,79	,833
	proizvodni	110	1,76	1,040
vpr23	administrativni	24	2,71	,859
	proizvodni	110	2,67	1,212
vpr24	administrativni	24	2,58	,881
	proizvodni	110	2,89	1,199
vpr25	administrativni	24	3,58	,830
	proizvodni	110	3,64	,906

Vir: Anketa, 2004.

T test

N=134

		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 stran.)
vpr2	Enaki Varianci	2,388	,125	,446	132	,656
	Različni varianci			,528	41,973	,600
vpr3	Enaki Varianci	,531	,468	-1,580	132	,116
	Različni varianci			-1,685	36,337	,101
vpr4	Enaki varianci	9,407	,003	-,332	132	,741
	Različni varianci			-,412	45,551	,682
vpr9	Enaki varianci	7,677	,006	3,005	132	,003
	Različni varianci			3,565	42,125	,001
vpr10	Enaki varianci	3,066	,082	-1,679	132	,096
	Različni varianci			-1,923	39,959	,062
vpr11	Enaki varianci	5,191	,024	1,845	132	,067
	Različni varianci			2,211	42,803	,032
vpr20	Enaki varianci	,109	,742	,736	132	,463
	Različni varianci			,839	39,703	,407
vpr21	Enaki varianci	1,235	,269	-,269	132	,788
	Različni varianci			-,309	39,942	,759
vpr22	Enaki varianci	,904	,343	,124	132	,902
	Različni varianci			,142	40,315	,887
vpr23	Enaki varianci	4,232	,042	,136	132	,892
	Različni varianci			,170	45,541	,866

T test – nadaljevanje

		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 stran.)
vpr24	Enaki varianci	2,415	,123	-1,187	132	,237
	Različni varianci			-1,444	43,857	,156
vpr25	Enaki varianci	,384	,536	-,264	132	,793
	Različni varianci			-,279	36,007	,782

Vir: Anketa, 2004.

PRILOGA 7– ANALIZA ODVISNOSTI PRI TRDITVAH OD 26 - 29

Opisne statistike

N=134

Vrsta delavca		N	Aritmetična sredina	Standarni odklon
vpr26	administrativni	24	2,58	,158
	proizvodni	110	2,20	,088
vpr27	administrativni	24	3,13	,125
	proizvodni	110	2,93	,075
vpr28	administrativni	24	2,58	,119
	proizvodni	110	2,13	,084
vpr29	administrativni	24	2,88	,092
	proizvodni	110	2,21	,090

Vir: Anketa, 2004.

T TEST

N=134

		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 stran.)
vpr26	Enaki Varianci	3,019	,085	1,886	132	,061
	Različni varianci			2,114	38,767	,041
vpr27	Enaki Varianci	,575	,450	1,156	132	,250
	Različni varianci			1,356	41,401	,182
vpr28	Enaki Varianci	3,195	,076	2,424	132	,017
	Različni varianci			3,131	48,877	,003
vpr29	Enaki varianci	20,579	,000	3,382	132	,001
	Različni varianci			5,200	73,846	,000

Vir: Anketa, 2004.

PRILOGA 8 – HIPOTEZA 1

OPISNE STATISTIKE

N=134

	Aritmetična sredina	Standardni odklon	N
vpr29	2,33	,91	134
Končana izobrazba	2,38	1,05	134

Vir: Anketa, 2004.

MATRIKA KOEFICIENTOV KORELACIJE N=134

	vpr29	končana izobrazba
Pearson-ova korelacija		
vpr29	1,000	,167
Končana izobrazba	,167	1,000
Stopnja značilnosti (1 stran.)		
vpr29	,	,027
Končana izobrazba	,027	,
N		
vpr29	134	134
končana izobrazba	134	134

Vir: Anketa, 2004.

MERE KORELACIJE

N=134

Model	Koeficient korelacije	Koeficient determinacije	Ocena stand. napake ocene
1	,167	,028	,90

a Konstanta: končana izobrazba

b Odvisna spremenljivka: vpr29

Vir: Anketa, 2004.

ANOVA

N=134

Model	Vsota kvadratov odklonov	Stopinje prostosti	Ocena variance	F	Stopnja značilnosti
1 Regresija	3,061	1	3,061	3,794	,054
Ostanek	106,492	132	,807		
Skupaj	109,552	133			

a Konstanta: končana izobrazba

b Odvisna spremenljivka: vpr29

Vir: Anketa, 2004.

OCENA LINEARNE REGRESIJSKE FUNKCIJE

N=134

	Vrednosti ocen		Stand. vrednosti ocen	t	Stopnja značilnosti
Model	B	Stand. napaka	Beta		
1 konstanta	1,986	,192		10,322	,000
končana izobrazba	,144	,074	,167	1,948	,054

Vir: Anketa, 2004.

PRILOGA 9 – HIPOTEZA 2A IN 2B

HIPOTEZA 2A

OPISNE STATISTIKE

N N=134

Končana izobrazba	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Vpr9 Nižja	118	3,38	1,267
Višja	16	4,31	,704

Vir: Anketa, 2004.

T TEST

N=134

		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 stran.)
Vpr9	Enaki Varianci	7,330	,008	-2,874	132	,005
	Različni varianci			-4,409	30,313	,000

Vir: Anketa, 2004.

HIPOTEZA 2B

Opisne statistike

N=134

starost	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Vpr9 mlajši	70	3,69	1,198
starejši	64	3,28	1,278

Vir: Anketa, 2004.

T test

N=134

		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 stran.)
Vpr9	Enaki Varianci	1,670	,198	1,890	132	,061
	Različni varianci			1,885	128,921	,062

Vir: Anketa, 2004.

PRILOGA 10 – HIPOTEZA 3

OPISNE STATISTIKE

N=134

vrsta delavca		N	Aritmetična sredina	Standardni odklon
vpr21	Administrativni	24	3,83	,92
	Proizvodni	110	3,90	1,13

Vir: Anketa, 2004.

T TEST

N=134

		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 stran.)
vpr21	Enaki Varianci	1,235	,269	-,269	132	,788
	Različni varianci			-,309	39,942	,759

Vir: Anketa, 2004.

PRILOGA 11 – HIPOTEZA 4

OPISNE STATISTIKE

N=134

	Aritmetična sredina	Standardni odklon	N
vpr22	1,77	1,00	134
delovna doba	4,24	1,24	134

Vir: Anketa, 2004.

MATRIKA KOEFICIENTOV KORELACIJE N=134

		vpr22	delovna doba
Pearson-ova korelacija	vpr22	1,000	-,143
	delovna doba	-,143	1,000
Stopnja značilnosti (1 stran.)	vpr22	,	,050
	delovna doba	,050	,
N	vpr22	134	134
	delovna doba	134	134

Vir: Anketa, 2004.

MERE KORELACIJE

N=134

Model	Koeficient korelacije	Koeficient determinacije	Ocena stand. napake ocene
1	,143	,020	1,00

a Konstanta: delovna doba

b Odvisna spremenljivka: vpr22

Vir: Anketa, 2004.

ANOVA

N=134

Model	Vsota kvadratov odklonov	Stopinje prostosti	Ocena variance	F	Stopnja značilnosti
1 Regresija	2,725	1	2,725	2,743	,100
Ostanek	131,104	132	,993		
Skupaj	133,828	133			

a Konstanta: delovna doba

b Odvisna spremenljivka: vpr22

Vir: Anketa, 2004.

OCENA LINEARNE REGRESIJSKE FUNKCIJE

N=134

	Vrednosti ocen		Stand. vrednosti ocen	t	Stopnja značilnosti
Model	B	Stand. napaka	Beta		
1 Konstanta	2,258	,308		7,336	,000
Delovna doba	-,115	,070	-,143	-1,656	,100

Vir: Anketa, 2004.

PRILOGA 12– HIPOTEZA 5

Opisne statistike

N=134

Končana izobrazba	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon
vpr26 nižja	118	2,19	,918
višjai	16	2,81	,655

Vir: Anketa, 2004.

T – test

N=134

	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 stran.)
vpr26 Enaki	7,040	,009	-2,600	132	,010
Varianci			-3,351	23,826	,003
Različni					
varianci					

Vir: Anketa, 2004.

PRILOGA 13 – HIPOTEZA 6

OPISNE STATISTIKE

N=134

spol		N	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Vpr9	ženski	91	3,47	1,205
	moški	43	3,53	1,351

Vir: Anketa, 2004.

T test

N=134

		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 stran.)
Vpr9	Enaki varianci	,757	,386	-,269	132	,788
	Različni varianci			-,258	74,577	,797

Vir: Anketa, 2004.

PRILOGA 14 - HIPOTEZA 7

OPISNE STATISTIKE

N=134

	Aritmetična sredina	Standardni odklon	N
vpr28	2,21	,85	134
končana izobrazba	2,38	1,05	134

Vir: Anketa, 2004.

MATRIKA KOEFICIENTOV KORELACIJE N=134

	vpr28	končana izobrazba
Pearson-ova korelacija		
vpr28	1,000	,238
Končana izobrazba	,238	1,000
Stopnja značilnosti (1 stran.)		
vpr28	,	,003
Končana izobrazba	,003	,
N		
vpr28	134	134
delovna doba	134	134

Vir: Anketa, 2004.

MERE KORELACIJE

N=134

Model	Koeficient korelacije	Koeficient determinacije	Ocena stand. napake ocene
1	,238	,057	,83

a Konstanta: končana izobrazba

b Odvisna spremenljivka: vpr28

Vir: Anketa, 2004.

ANOVA

N=134

Model	Vsota kvadratov odklonov	Stopinje prostosti	Ocena variance	F	Stopnja značilnosti
1 Regresija	5,443	1	5,443	7,921	,006
Ostanek	90,706	132	,687		
Skupaj	96,149	133			

a Konstanta: končana izobrazba

b Odvisna spremenljivka: vpr28

Vir: Anketa, 2004.

OCENA LINEARNE REGRESIJSKE FUNKCIJE

N=134

	Vrednosti ocen		Stand. vrednosti ocen	t	Stopnja značilnosti
Model	B	Stand. napaka	Beta		
1 Konstanta	1,752	,178		9,868	,000
končana izobrazba	,192	,068	,238	2,814	,006

Vir: Anketa, 2004.