



B & B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Komerčialist  
Modul: Podjetniški

## **ZDRUŽENJE MALIH TRGOVCEV**

Mentorica: mag. Terezija Povše Pesrl  
Lektorica: Anja Miklavčič, prof. slov.

Kandidat: Miroslav Gojdina

Kamnik, september 2011

# ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici mag. Tereziji Povše Pesl za vloženi trud in pomoč pri izdelavi diplomske naloge.

Prav tako bi se rad zahvalil svoji družini, ki mi je stala ob strani in me spodbujala.

## IZJAVA

»Študent Miroslav Gojdina izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Terezije Povše Pesrl.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Moste, 15. 9. 2011

Podpis: \_\_\_\_\_

## POVZETEK

V pričujoči diplomski nalogi sem opisal pomen organizacije kot same, kako delujejo veliki trgovci in kakšne možnosti imajo mali, kaj pomeni biti franšizojemalec in kako se je dotični primer združenja malih trgovcev pričel, kako deluje ta organizacija in kakšni so njeni uspehi.

Vsebinsko je naloga sestavljena iz teoretičnega in raziskovalnega dela, pred tem pa sem opredelil še problem.

V teoretičnem delu sem predstavil in opisal organizacijo, kakšne oblike organizacij poznamo, kakšne organizacijske strukture obstajajo, kaj je trgovina, kakšne oblike trgovin poznamo, kako pomembna je komunikacija med različnimi vejami procesa, kaj je franšizing in kaj pomeni zadruga trgovcev.

V raziskovalnem delu sem poskušal ugotoviti, kakšna sta zadovoljstvo in delovna klima v združenju Bela plus, d. o. o., ter kakšen pogled na združenje imajo lastniki podjetij. Cilj raziskave je bil potrditi dejstvo, da je v združenju boljša organizacijska, delovna in socialna klima tako za zaposlene kakor tudi za lastnike.

V zaključku pa na podlagi teoretičnega in raziskovalnega dela diplomske naloge prikazujem sklepne ugotovitve z obravnavanega področja.

Pri oblikovanju diplomske naloge sem se opiral predvsem na domačo literaturo in vsebino določenih spletnih strani.

### KLJUČNE BESEDE:

- ❖ organizacija,
- ❖ trgovina na drobno,
- ❖ trgovina na debelo,
- ❖ franšiza,
- ❖ zadruga trgovcev.

## SUMMARY

My diploma is concentrating on the organization as itself, how do the bigger merchants operate and what are the odds for the small merchants, also what is the point and meaning of the franchise and how did the case of the association of the small merchants began, how does the organization work and what is their success.

The content of my diploma is constructed from theory and research. Before that I have defined the problem.

In the theory part I have defined the meaning of organization, what forms of the organizations we know, what structures of organization exist, what is the meaning of the trading, what kind of trading we know, what role does the communication has in the different parts of the process, what is the meaning of the franchise and what does the association of merchants means.

In the research part I tried to figure out the job satisfaction and work climate in association Bela plus d.o.o. and also the view of the owners of the association. The goal of the research was to confirm the fact that the association provides better organization, working and social climate for the employees and the owners as well.

The enclosure shows us the results of hypotheses.

As I have been writing my diploma, I have mainly used the Slovenian literature and the contents of some internet sites.

Key words:

- ❖ Organization,
- ❖ Trading in retail,
- ❖ Wholesale trading,
- ❖ Franchising,
- ❖ Association of retailers.

# KAZALO

<b>1 Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1 Opredelitev problema.....	1
1.2 Opredelitev ciljev in rezultatov naloge .....	1
1.3 Metode dela.....	2
<b>2 Organizacija podjetja .....</b>	<b>3</b>
2.1 Organizacija kot pojem.....	3
2.2 Oblike organizacije .....	4
2.3 Osnovne organizacijske strukture .....	4
<b>3 Trgovina .....</b>	<b>8</b>
3.1 Opredelitev pojma trgovine na drobno in debelo .....	8
3.2. Komunikacija med trgovci na debelo, njihovimi posredniki in trgovci na drobno .....	11
3.3. Organizacijske oblike trgovine na drobno .....	12
3.4 Franšizing in njegov pomen .....	14
<b>4 Predstavitev podjetja BELA PLUS D.O.O. ....</b>	<b>15</b>
4.1 Osebna izkaznica družbe .....	15
4.2. O družbi.....	16
4.3 Vodstvo družbe .....	17
4.4 Vizija in poslanstvo.....	18
<b>5 Analiza rezultatov ankete ugotavljanja organizacijske klime, motivacijskih dejavnikov in ocena zaposlenih v družbi BELA PLUS D.O.O.....</b>	<b>20</b>
5.1 Cilj in namen raziskave .....	20
5.2 Opis pristopa raziskave .....	20
5.2.1 Analiza sociometričnih podatkov.....	21
5.2.2 Analiza rezultatov ankete .....	25
5.2.3 Analiza zaprtega vprašanja lastnikom.....	30
<b>6 Zaključek .....</b>	<b>31</b>
<b>7 Literatura in viri .....</b>	<b>33</b>
<b>PRILOGE .....</b>	<b>34</b>

## KAZALO SLIK

Slika 1: Enostavna organizacijska struktura .....	5
Slika 2: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura .....	5
Slika 3: Produktno-matrična organizacijska struktura .....	6
Slika 4: Decentralizirana ali poslovno-enotna organizacijska struktura .....	7
Slika 5: Prihodek od prodaje blaga v trgovini na debelo po blagovnih skupinah, Slovenija, 2009.....	10
Slika 6: Prihodek od prodaje blaga v trgovini na drobno po blagovnih skupinah, Slovenija, 2009.....	10
Slika 7: Prikaz števila anketirancev glede na spol pri združenju Bela plus, d. o. o. ....	22
Slika 8: Prikaz starostne strukture anketirancev pri združenju Bela plus, d. o. o.....	23
Slika 9: Prikaz strukture anketirancev glede na stopnjo izobrazbe pri združenju Bela plus, d. o. o.....	24
Slika 10: Struktura anketirancev glede na delovno dobo v združenju Bela plus, d. o. o.....	25
Slika 11: Prikaz strukture odgovorov z zadovoljstvom zaposlenih pri združenju Bela plus, d. o. o.....	27
Slika 12: Prikaz strukture odgovorov v zvezi z organizacijsko klimo pri združenju Bela plus, d. o. o.....	29
Slika 13: Prikaz ocenitve vodstva pri združenju Bela plus, d. o. o.....	30
Slika 14: Prikaz analize vprašanja lastnikom združenja Bela plus, d. o. o.....	31

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Prihodek od prodaje blaga v trgovini, Slovenija, 2009.....	9
Tabela 2: Struktura anketirancev glede na spol.....	22
Tabela 3: Struktura anketirancev glede na starost.....	23
Tabela 4: Struktura anketirancev glede na doseženo stopnjo izobrazbe .....	24
Tabela 5: Struktura anketirancev glede na delovno dobo v združenju .....	24
Tabela 6: Prikaz zadovoljstva zaposlenih pri združenju Bela plus, d. o. o.....	27
Tabela 7: Analiza trditev, ki se nanašajo na kategorije klime .....	28
Tabela 8: Analiza trditev v zvezi z vodenjem .....	30

# 1 Uvod

V Sloveniji, kakor tudi drugje po Evropi, so se veliki trgovci razširili in okrepili svojo dejavnost, medtem ko so se srednji in manjši trgovci pričeli soočati s težavami. Nekateri trgovci so se pričeli reševati iz potapljaljoče se ladje tako, da so kupili franšize večjih ponudnikov, vendar se je tudi to v večini primerov kmalu pokazalo za neučinkovito in nedonosno.

Dokler so ponudniki franšiz imeli poslovno rast, je bilo tudi sodelovanje z njimi korektno in profitabilno. S povečanjem konkurence na trgu pa so tedanji franšizodajalci pogoje zaostrovali, franšizojemalci pa so bili pogodbeno vezani. Zelo veliko je bilo odvisno od pogodbe, ki je franšizojemalca zavezovala, za slednje pa je bil zelo neugoden položaj, saj so bili z dobavo 100-odstotno vezani na svojega franšizodajalca. Ob prekinitvi franšizne pogodbe so se takrat že nekdanji franšizojemalci srečali z naslednjo težavo: za dobavitelje so, ne glede na to, da so njihovo blago že več let tržili, postali novi kupci in tako jih je večina tudi obravnavala. Za nekatere je bilo to usodno, saj niso odreagirali pravi čas in so zato propadli.

Tisti, ki so odreagirali pravočasno, pa so oblikovali drugačen in nov način nabave, ki se je kmalu pokazal za najbolj učinkovitega in racionalnega. Eno tako odzivnost so pokazali podjetniki, ki so odreagirali tako, da so se združili v neformalno obliko štirih malih trgovcev iz različnih delov Slovenije. Določili so nekaj strateških partnerjev, pri katerih se je dotični družbenik izpogajal za ugodne pogoje. Strategija je temeljila na koncentriranju nabave pri točno določenih dobaviteljih, veja nabave se je razpolovila, rezultat tega pa je bila večja kooperativnost dobaviteljev.

## 1.1 Opredelitev problema

Skupina Bela plus, d. o. o., je pravna oseba, ki obstaja štiri leta. Do zdaj sta bila njena rast in z njo tudi letni promet v vzponu. V očeh izbranih dobaviteljev je postala pomemben subjekt. Seveda se po organizaciji in prometu z največjim domačim trgovcem ne more primerjati, kljub temu pa zelo spretno izkorišča svoje zmožnosti, kot so: hitra odzivnost na spremembe na trgu, koncentriranost na malo število dobaviteljev, kot tudi finančno sposobnost uvoza in skladiščenja blaga. Problem družbe se pojavlja pri samem vodstvu družbe. Direktor (tudi solastnik) družbe ima tudi svoje podjetje s tremi poslovalnicami, zato mora usklajevati čas in dejavnosti med svojim in našim skupnim podjetjem. Ker je pri nas, solastnikih, začetni entuziazem upadel, je vloga direktorja vse težja. Tudi uspehi so postali samoumevni. Nekdo od solastnikov je celo poslal na družbo račun za svoje angažiranje na pogajanju.

## 1.2 Opredelitev ciljev in rezultatov naloge

Cilj naloge bo pridobitev mnenj lastnikov, pridruženih članov in vseh zaposlenih o združenju. Izvedena bo raziskava z anketnim vprašalnikom za vse zaposlene združenja ter eno vprašanje za vse lastnike združenja.

Rezultat naloge bo konkretno pokazal ugled same skupine med lastniki, pridruženimi člani, kakor tudi med vsemi našimi zaposlenimi. Moja predvidevanja: kljub uspehom mora skupina med nami samimi še bolj pridobiti na spoštovanju in zelo potrebni pripadnosti.

### 1.3 Metode dela

Pri izdelavi diplomske naloge bom poleg deskriptivne metode uporabil tudi metodo anketnega vprašalnika. Izvedel bom anketiranje vseh lastnikov in zaposlenih. Pri zaposlenih bo formiran anketni vprašalnik z več trditvami, ki se bodo nanašale na organizacijsko, delovno in motivacijsko klimo zaposlenih v združenju, medtem ko bom lastnikom postavil vprašanje, ki se bo nanašalo na njihovo zadovoljstvo z združenjem.

## 2 Organizacija podjetja

### 2.1 Organizacija kot pojem

Organizacijo lahko pojmujeemo na različne načine. Vsak avtor ima drugačno definicijo organizacije. Lahko bi trdili, da so se skozi zgodovinska obdobja, v različnih okoljih in v dani situaciji razvile različne teorije organizacije.

Po Možini (Možina in drugi 1994, 15) je organizacija kakršnakoli skupina ljudi, ki želi doseči cilje, ki jih kot posamezniki ne bi mogli doseči. Mnogokrat se beseda organizacija enači s podjetjem, pa tudi z drugimi institucijami. Organizacija je podjetje, če ima pridobitne, gospodarske (ekonomske) cilje največkrat za ustvarjanje dobička (Tavčar 1996).

Po Rozmanu (Rozman 2010, 7) je organizacija proces vzpostavljanja strukture ali smotrna tehnična struktura med poslovnimi prvinami (delovnimi sredstvi, predmeti dela, delom, tujimi storitvami in znanjem), poslovnimi procesi (kadrovanjem, nabavo, proizvodnjo, prodajo in financami) in proizvodi, ki vodijo k učinkovitemu doseganju cilja podjetja.

Organizacijo bi lahko definirali tudi po načinu uporabe, in sicer:

- kot SUBJEKT, torej neko podjetje, inštitut, zavod, državno inštitucijo ipd.;
- kot STRUKTURQ, ki je lahko družbena, sociotehnična, delovnih sredstev in ljudi.

Prav tako lahko trdimo, da je organizacija racionalno, vnaprej preišljeno povezovanje in usklajevanje ljudi in njihovih dejavnosti v skupni sistem z nekaterimi sredstvi (material, delovna sredstva, finance, informacije) z namero izplonitve namena, zaradi katerega so se združili.

## 2.2 Oblike organizacije

Poleg tega, da obstajajo različne definicije organizacije, prav tako obstajajo različne oblike le-te. Organizacije se razlikujejo glede na (Povše Pesrl 2007, 5):

- ❖ **specifične cilje in po različnih strategijah za doseganje ciljev** – kar pomeni, da cilji odločilno opredeljujejo organizacijo, saj ta obstaja z namenom dosegati cilje, vpliv določa dejavnosti, urejenosti in sredstva organizacije za doseganje ciljev. V gospodarskih podjetjih (pridobitnih organizacijah) je cilj dobiček (vloženi kapital prinaša dobiček oziroma povečuje premoženje lastnikov), v negospodarstvu (nepridobitne organizacije) pa je cilj zadovoljitev splošnih družbenih potreb (doseganje nepridobitnih smotrov in ciljev);
- ❖ **po velikosti** na majhne, srednje, velike;
- ❖ v odvisnosti, ali so **proizvodno ali storitveno usmerjene** ter
- ❖ ali so **lokalnega ali globalnega pomena**.

## 2.3 Osnovne organizacijske strukture

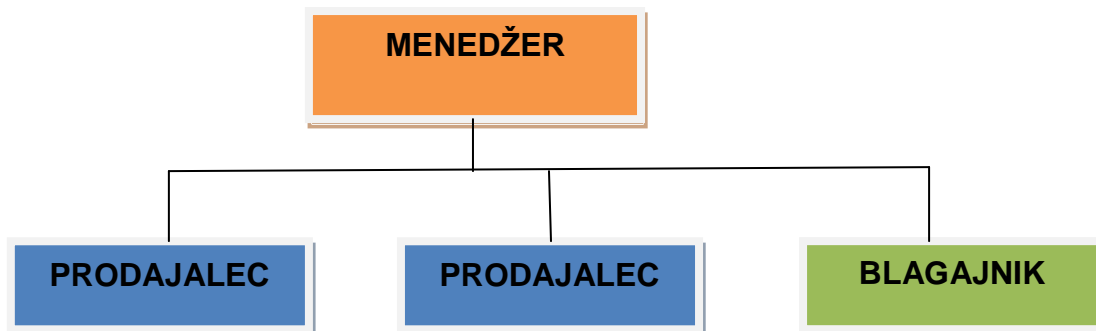
Organizacijsko strukturo si lahko predstavljamo kot sestav medsebojnih funkcij, torej kot združbo več članov, ki medsebojno sodelujejo, imajo različne vloge in s tem formirajo neko organizacijo. Če želimo, da bi neka organizacija bila uspešna, mora biti sestavljena iz štirih med seboj tesno povezanih struktur, in sicer (Pirtovšek 2008):

- **tehnična struktura**, ki je posledica delitve na delovne naloge podjetja, s katero podjetje dosega svoj temeljni cilj, na delne delovne naloge do najmanjših delovnih opravil ter njihovo ponovno združevanje na podlagi oddelkov in le-teh v podjetje;
- **komunikacijska struktura**, ki se vzpostavi po delitvi dela, saj morajo ljudje med seboj komunicirati, ki pa je odvisna od tehnične strukture;
- **motivacijska struktura**, ki je povezana predvsem z učinkovitostjo opravljanja nalog. Če so ljudje motivirani, je veliko večja verjetnost, da bodo delovne naloge bolje opravljene, obenem pa to ponavadi tudi bolje vpliva na razmerja med ljudmi;
- **oblastna struktura ali struktura avtoritete**, ki obstaja zato, ker je potrebno delovne naloge usklajevati. To nalogo imajo menedžerji, saj je od njih v marsičem odvisna izpeljava ciljev podjetja. Pri tem glavno nalogo dodelijo lastniki (upravljavci) glavnemu menedžerju, ki na svoje podrejene prenaša naloge in zadolžitve, obenem pa tudi možnost, pravice in moč za izvedbo teh nalog.

Osnovne in najpogostejše organizacijske strukture so naslednje:

- 1) **ENOSTAVNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA**, za katero je značilno, da je prisotna v majhnih podjetjih, lastnik je tako glavni menedžer kot tudi podjetnik, opravlja tudi posamezne poslovne funkcije, ni nobenega formaliziranja,

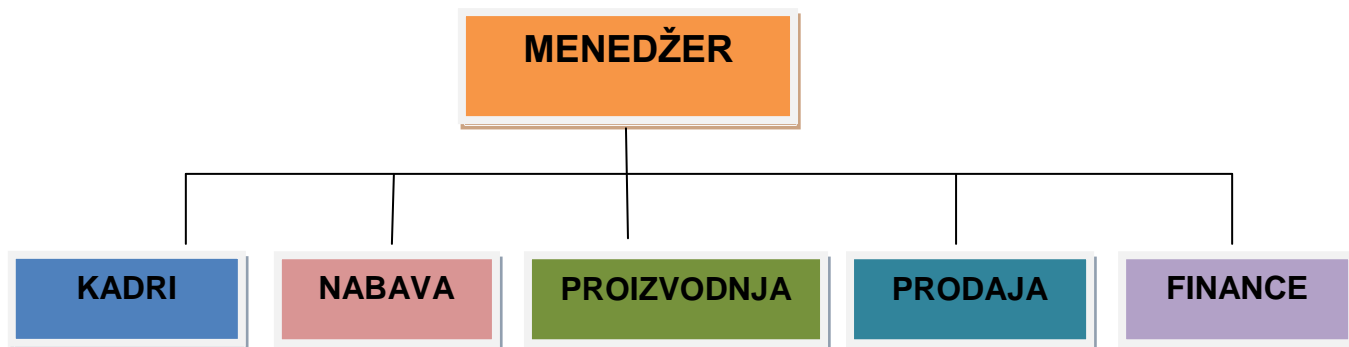
komunikacija je pretežno ustna, slabosti pa so v veliki meri povezane z menedžerjem.



Slika 1: Enostavna organizacijska struktura

Vir: Pirtovšek 2008

- 2) **POSLOVNO-FUNKCIJSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA** je prisotna v majhnih in srednje velikih podjetjih. Delitev druge hierarhične ravni je na podlagi poslovno-funkcijskega zaokroženega delovnega področja. Centralizacija je odločitev na podlagi linijskega menedžmenta. Prednosti takšne strukture so predvsem v tem, da prostorsko, organizacijsko in delovno zaokroža posamezna delovna področja, oblikuje enostavnost nastopanja navzven, razvoj posameznih funkcij je intenziven, izkoriščanje zmogljivosti je zelo veliko. Slabosti takšne strukture so v tem, da so posamezne funkcije med seboj nepovezane, za izvedbo skupne naloge pa je potrebno veliko medsebojnega usklajevanja.

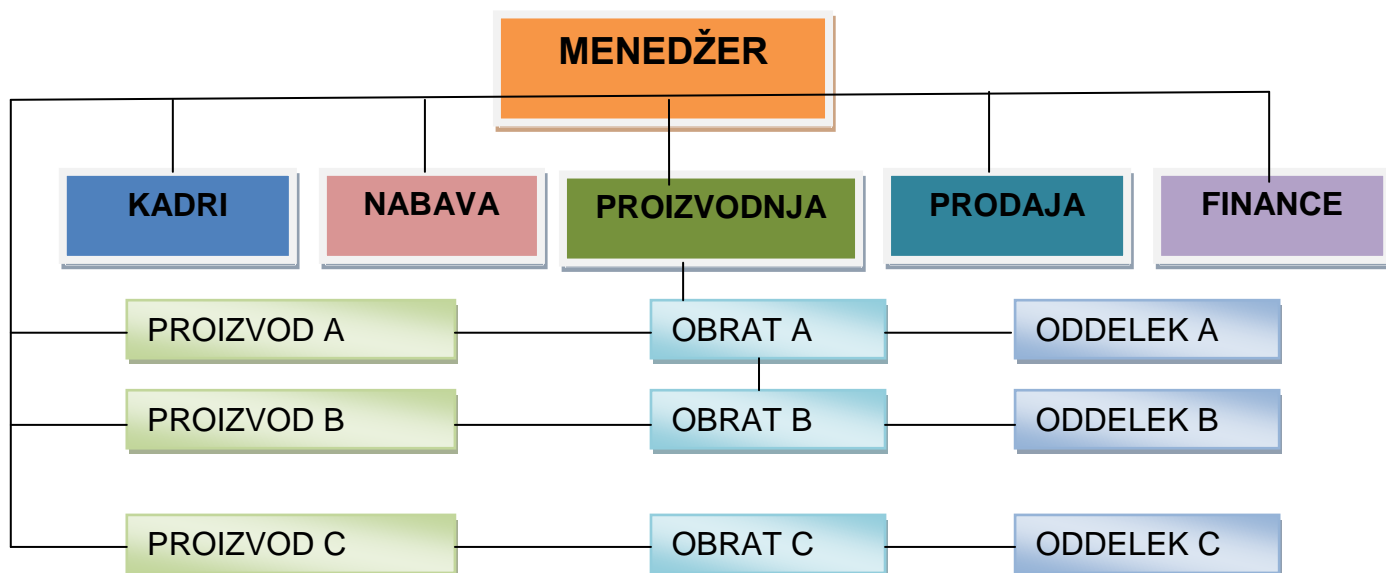


Slika 2: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura

Vir: Pirtovšek 2008

- 3) **PRODUKTNO-MATRIČNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA** se pojavi v primeru širjenja proizvodnje na več med seboj različnih skupin proizvodov. Povezovanje poslovnih funkcij za skupine proizvodov ali proizvodne programe opravljajo produktni menedžerji. Glavna značilnost te strukture je, da so posamezni oddelki odgovorni tako poslovno-funkcijskemu kot tudi produktnemu menedžerju. Prednosti te strukture so, da odpravlja prepad med posameznimi

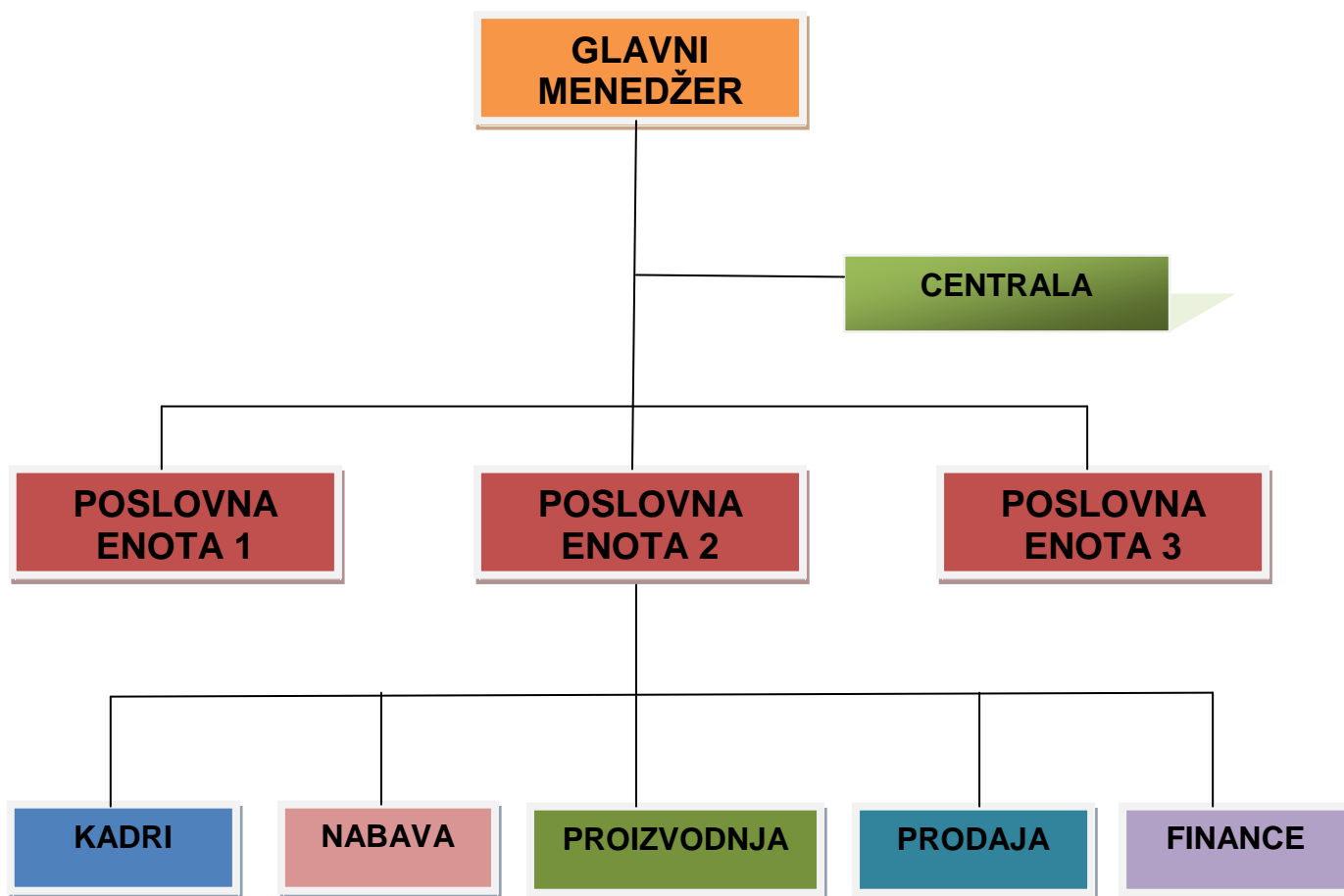
poslovno-funkcijskimi področji pri izvedbi nalog, prav tako pa predstavlja možnost razvoja tako poslovno-funkcijskih kot tudi produktnih menedžerjev. Slabosti pa so vezane predvsem na to, da je potrebna obsežna koordinacija pri povezovanju posameznih poslovno-funkcijskih področij po skupinah proizvodov ter s tem povezanim nadzorom, kakor tudi to, da dvojna odgovornost lahko povzroči veliko zmed.



Slika 3: Produktno-matrična organizacijska struktura

Vir: Pirtovšek 2008

- 4) **DECENTRALIZIRANA ALI POSLOVNO-ENOTNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA** se pojavi z nadaljnjim večanjem podjetij oziroma s horizontalno rastjo diverzifikacije proizvodnih programov. To je razlog, da pride do potrebe po pretežno operativni osamosvojitvi. Osnovne značilnosti te strukture so v tem, da je osnovna členitev podjetja na poslovne enote na podlagi proizvoda ali trga ali obojega. Prva raven predstavlja in usklajuje poslovne enote, druga pa poslovne funkcije. Menedžment prve ravni odloča o globalnih ciljih, strategijah in politiki podjetja, medtem ko menedžerji druge ravni usklajujejo svoje poslovne cilje z globalnimi cilji podjetja. Prednosti so predvsem v tem, da se samostojne organizacijske enote hitreje in lažje odzivajo na zahteve trga, lažje spremljajo gibanje na trgu, so tesneje povezane s kupci, hitreje prenašajo raziskovalne dosežke iz razvoja v proizvodnjo. Slabosti te oblike organizacije so predvsem v tem, da se pojavljajo potrebe po ponovni integraciji in koordinaciji posameznih avtonomnih organizacijskih enot, postavljanje kratkoročnih interesov enote pred razvojno vizijo podjetja ter notranja nepovezanost med organizacijskimi enotami.



Slika 4: Decentralizirana ali poslovno-enotna organizacijska struktura

Vir: Pirtovšek 2008

## 3 Trgovina

Trgovina je sestavljena iz več organizacij, katerih namen je, da dostavi neko blago ali storitev iz mesta proizvodnje do kupca, torej do mesta porabe. Učinkovitost in uspešnost sta odvisni od tega, kako je trgovina organizirana oziroma od kakovosti funkcij, ki jih ima prodajna pot. Trgovina je vezni člen med samimi proizvajalci ter potrošniki, zato so za proizvajalce pogosto nepogrešljivi vezni člen.

### 3.1 Opredelitev pojma trgovine na drobno in debelo

Po Kotlerju (Kotler 2004, 535) **trgovina na drobno** vključuje vse dejavnosti prodaje blaga in storitev neposredno porabnikom za njihovo osebno, neposlovno rabo. Enako opredeljuje trgovino na drobno Potočnik (Potočnik 2002, 276), ki uvršča med podjetja na drobno vse dejavnosti, ki so potrebne za prodajo blaga in storitev neposredno končnim potrošnikom za njihovo osebno potrošnjo. Medtem ko je **trgovina na debelo** vmesna faza v procesu distribucije, v kateri se izdelki in storitve ne prodajo končnim kupcem, ampak poslovnim kupcem – kot so proizvajalci in trgovci na drobno – za njihovo uporabo po poslovanju ali preprodaji drugim (Možina in drugi 2010, 151). Potočnik pravi (Potočnik 2002, 274), da izvaja trgovina na drobno zadnjo fazo menjalnega procesa in tako vzpostavlja posredni stik med proizvajalci in končnimi potrošniki. Glavni del dejavnosti v procesu prodaje potrošnih dobrin poteka prav v trgovini na drobno, ki je pravzaprav ozko grlo celotnega proizvodnega in prodajnega procesa. Trgovina na drobno ima pomemben in zelo občutljiv položaj v gospodarstvu, saj se prav v njej pojavijo prvi znaki sprememb v končnem povpraševanju oziroma končni porabi.

#### **Prodajne zmogljivosti v trgovini na drobno v letu 2009 (Statistični urad Republike Slovenije)**

Podjetja v Sloveniji so v letu 2009 ustvarila s trgovinsko dejavnostjo dobrih 23 milijard evrov prihodka, kar je slabo petino manj kot v letu 2008.

#### **Od prodaje blaga v trgovini na drobno v letu 2009 11,5 milijarda evrov prihodka**

V letu 2009 so podjetja v Sloveniji ustvarila s prodajo blaga v trgovini na drobno 11.500 milijonov evrov prihodka, kar je slabo desetino manj kot v letu 2008. Gledano po blagovnih skupinah je bil največji delež tega prihodka ustvarjen pri prodaji neživil (45,8 odstotka ali 5.270 milijonov evrov). Delež neživil znotraj trgovine na drobno se v primerjavi z letom 2008 ni spreminjal. Druga po velikosti je skupina živil, pijače in

tobačnih izdelkov z 29,4 odstotka ali s 3.379 milijoni evrov (v letu 2008 so imela le 25,5-odstotni delež).

### **Od prodaje blaga v trgovini na debelo v letu 2009 slabih 12 milijard evrov prihodka**

Podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo blaga v trgovini na debelo, so z dejavnostjo trgovine v letu 2009 na domačem trgu ustvarila 11.676 milijonov evrov prihodka, kar je dobro četrtno manj kot v letu 2008. Več kot polovico tega prihodka so ustvarila s prodajo neživil (59,0 odstotkov oziroma 6.885 milijonov evrov, kar je za slabo odstotno točko nižji delež kot v letu 2008). Znotraj trgovine na debelo so na drugem mestu po velikosti živila, pijače in tobačni izdelki s 17,6 odstotka oziroma 2.052 milijoni evrov, kar je za dve odstotni točki manjši delež v primerjavi z letom 2008.

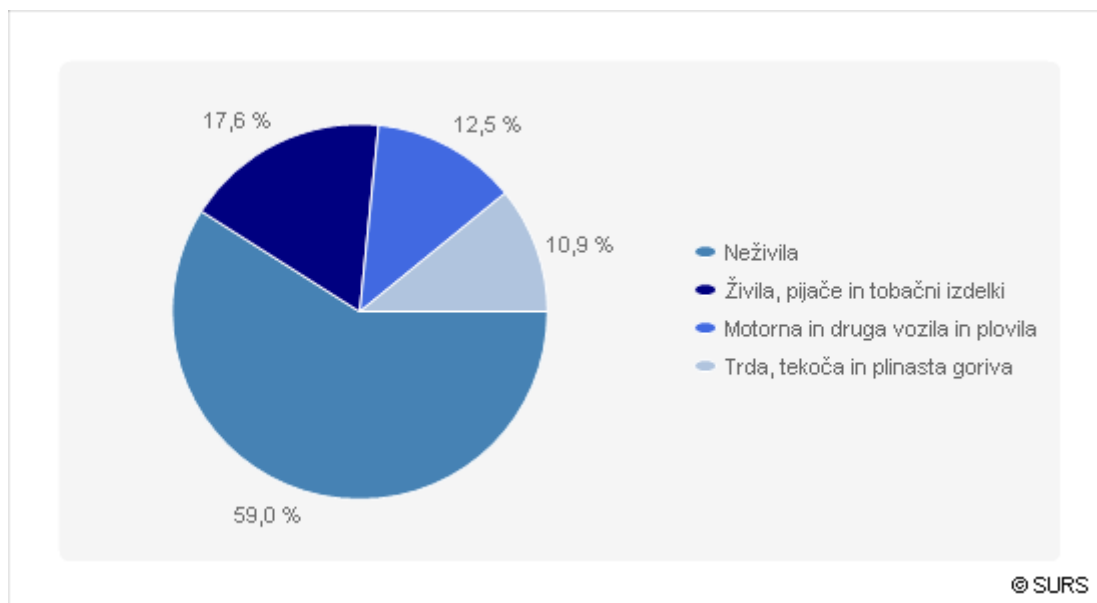
### **Rast prihodka samo v posredništvu pri prodaji blaga**

Prihodek od posredništva pri prodaji trgovskega blaga je v letu 2009 znašal 162 milijonov evrov, kar je slabo desetino več kot v letu 2008.

	Prihodek od prodaje (1000 evrov)
Trgovina na drobno	11. 00.147
Trgovina na debelo	11.676.454
Posredništvo	162.423

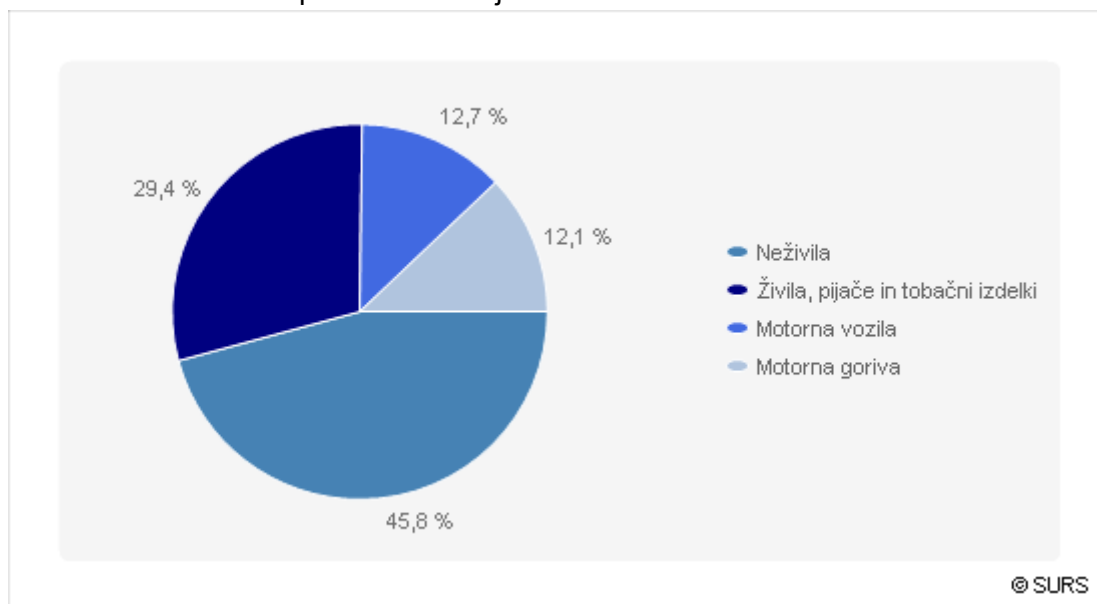
*Tabela 1: Prihodek od prodaje blaga v trgovini, Slovenija, 2009*

Vir: SURS, Trgovina na drobno in debelo, posredništvo, Slovenija, 2008, 2009.



Slika 5: Prihodek od prodaje blaga v trgovini na debelo po blagovnih skupinah, Slovenija, 2009

Vir: Statistični urad Republike Slovenije



Slika 6: Prihodek od prodaje blaga v trgovini na drobno po blagovnih skupinah, Slovenija, 2009

Vir: Statistični urad Republike Slovenije

## 3.2 Komunikacija med trgovci na debelo, njihovimi posredniki in trgovci na drobno

Vzrok, da trgovec na debelo sploh potrebuje nekega posrednika, je v tem, da le-ti omogočajo boljši pretok izdelkov in storitev ob prihranku denarja, časa in specializiranih prizadevanj proizvajalcev. Posredniki razpolagajo s svojimi stiki, z izkušnjami, s specializacijo, z obsegom poslovanja, in običajno nudijo podjetjem več, kot bi lahko dosegla sama (Možina in drugi 2010, 153).

Dejstvo je, da nekateri proizvajalci razpolagajo z lastnimi drobnoprodajnimi mesti in jim ta sistem učinkovito deluje. Ne le da ti proizvajalci kompletirajo celoten niz funkcij trgovine na drobno, temveč so tudi velika konkurenca običajnim, konvencionalnim kupcem na drobno. Vendar vemo, da tudi takšni proizvajalci, ki imajo lastna drobnoprodajna mesta, ne uspejo kot trgovci na drobno. Razlogov je lahko več, vendar na koncu spoznajo, da je sama proizvodnja izdelkov ter potem sama distribucija in prodaja teh nekaj povsem drugačnega. Funkcije, ki so pomembne in ki dodajajo vrednost izdelkom in storitvam, ki gredo končnim potrošnikom in omogočajo distribucijo izdelkov in storitev tistim, ki jih proizvajajo, so po Levy & Weitzu (Levy & Weitz v Možina in drugi 2010, 154–156) naslednje:

- **zagotavljanje asortimenta izdelkov in storitev** – pomembno je, da posredniki preoblikujejo asortiment izdelkov, ki jih proizvajajo proizvajalci v asortiment, ki ga potrošniki dejansko želijo. Zakaj je to potrebno? Namreč, proizvajalci proizvajajo ozek asortiment izdelkov, v velikih količinah, medtem ko končni potrošniki želijo velik in širok asortiment, vendar v majhnih količinah. Bistvo posrednikov v tej točki je, da kupujejo od več proizvajalcev velike količine in jih razdelijo na manjše količine ter širši asortiment, ki ga želijo potrošniki. Na ta način imajo posredniki pomembno vlogo pri ujemanju ponudbe in povpraševanja.
- **drobljenje velikih količin blaga** – proizvajalci pakirajo in odpremljajo blago v večjih količinah, saj je to za njih stroškovno ugodneje, medtem ko potrošniki kupujejo v manjših in bolj obvladljivih količinah, tako da je takšen način pomemben za oba dela verige.
- **vzdrževanje zalog** – ta funkcija je glavna funkcija trgovcev na drobno. Zaloge, ki so že razdrobljene v uporabnikom prilagojene velikosti, morajo biti vedno na voljo, ko jih bodo potrošniki potrebovali. Z vzdrževanjem zalog zagotavljajo trgovci na drobno koristi za potrošnike – zmanjšujejo stroške potrošnikov za skladiščenje izdelkov.
- **zagotavljanje storitev** – trgovci na drobno zagotavljajo storitve, ki kupcem olajšajo nakup in uporabo izdelkov. Torej, zagotavljajo jim kreditiranje (potrošniki plačajo izdelke kasneje), prikaz izdelkov (potrošniki lahko blago testirajo), informacijsko podprtost (potrošnik na vsako vprašanje dobi odgovor od strokovnjakov) ter tudi fleksibilnost nakupovanja (potrošniki se lahko odločijo ali bodo izdelke dvignili v trgovini ali pa jim jih bodo dostavili na dom).

Trgovci na drobno se od trgovcev na debelo razlikujejo v marsičem, predvsem pa v posebnih značilnostih, ki neposredno vplivajo na trgovce na drobno (Možina in drugi 2010, 158):

- ✓ **majhna povprečna prodaja:** povprečna vrednost prodaje pri trgovini na drobno je absolutno nižja kot pri trgovini na debelo, zato je potrebna zelo agresivna politika prodaje, da privabijo čim več kupcev in s tem impulzivno nakupovanje;
- ✓ **impulzivno nakupovanje:** kar pomeni, da končni kupci ne nakupujejo načrtovano, zato je za trgovce na drobno izredno pomemben prostor, kjer se vrši prodaja ali v primeru spletne prodaje spletna stran, saj privabi kupca, da kupi dobrino;
- ✓ **popularnost prodajaln:** pri trgovini na debelo kupci gledajo predvsem na ceno in ugodnosti, medtem ko se trgovci na drobno srečujejo tudi z drugimi dejavniki, kot so na primer: lokacija, prevoz, odpiralni čas, bližina konkurenčnih trgovin, asortiment izdelkov, parkirna mesta in oglaševanje.

### 3.3 Organizacijske oblike trgovine na drobno

Kot sem že omenil, trgovina na drobno vključuje vse dejavnosti prodaje blaga in storitev neposredno kupcem za njihovo osebno porabo. Vsekakor ima trgovina na drobno več možnosti izbire pri sami organizaciji in te so (Možina in drugi 2010, 162–163):

- ❖ **trgovina na drobno s prodajalnami**, ki je lahko formirana v različnih oblikah in velikostih. Vendar ta tip organizacije le ni tako enostaven, saj poznamo različne oblike trgovin na drobno s prodajalnami, ki se ločijo glede na:
  - **obseg storitev:** različni izdelki zahtevajo različen obseg storitev, kjer se razlikujejo preference kupcev, torej trgovci lahko ponudijo različne tipe obsega storitev, in sicer: samopostrežne prodajalne (kupci si postrežejo sami, torej najdi – primerjaj – izberi), trgovci na drobno z omejenim obsegom storitev (ti zagotavljajo več prodajne pomoči, nudijo malce več informacij kupcem) in trgovci s polnim obsegom storitev (specializirane trgovine, kjer prodajno osebje pomaga kupcem v vseh fazah nakupovalnega procesa).
  - **skupino izdelkov:** trgovce na drobno je glede na skupino izdelkov mogoče razvrstiti po dolžini in globini njihovega asortimenta. Obstajajo trgovci na drobno, ki se ukvarjajo z zelo ozkim obsegom asortimenta (specializirane trgovine), so pa tudi trgovci, ki imajo raznolik in obsežen asortiman (blagovnice). Drugi trgovci na drobno, ki jih ločujemo po skupinah izdelkov, so še: supermarketi (ponujajo zelo širok asortiman), soseške prodajalne (majhne trgovine z omejenim asortimanom, z blagom za vsakdanjo rabo), megamarketeti (so še večji kot supermarketi, zato imajo tudi zelo velik asortiman izdelkov in ponudbe), kombinirane prodajalne (velikanske prodajalne, ki prav tako nudijo širok asortiman izdelkov, vendar v smeri neživilskih izdelkov – na primer Rutar), hipermarketeti (velikanski megamarketeti, ki poleg živilske trgovine ponujajo

- tudi raznovrstne druge neživilske prodajalne, torej zelo velik in bogat asortiman).
- **relativno višino cene:** v tem primeru se trgovci na drobno razvrščajo glede na zaračunano višino cene. Trgovci, ki zaračunavajo običajne cene in ponujajo izdelke normalne kakovosti in obsega storitev, trgovci, ki ponujajo izdelke višje kakovosti in boljše storitve po višjih cenah, ter trgovci, ki ponujajo izdelke po izjemno nizkih cenah, vendar kljub temu prodajajo standardno blago, saj kupujejo večje obsege, torej manjši asortiman, večji obseg in s tem nižje nabavne cene artiklov (tak primer je Hofer: nima velike izbire artiklov, recimo, ima eno vrsto mleka, in tistega izredno poceni, medtem ko na primer Mercator ali Tuš ponuja vsaj pet vrst znamk mleka z višjo ceno).
  - **lastništvo:** mnoge trgovine na drobno so samostojne, vendar velja omeniti, da vedno bolj raste število tistih, ki se povezujejo v neko obliko podjetniške ali pogodbene organizacije. Glavne vrste organizacijskih trgovin na drobno so:
    - **korporacijske verige trgovin:** dvoje ali več prodajnih mest z enotnim lastništvom in nadzorom, ki imajo centralno nabavo in promocijo ter prodajajo podobne skupine izdelkov;
    - **prostovoljne verige:** skupina trgovcev na drobno, ki jih organizira trgovec na debelo; skupaj kupujejo v velikih količinah in trgujejo;
    - **zadruga trgovcev:** sestavljajo jo samostojni trgovci na drobno, ki organizirajo centralno nabavno organizacijo in izvajajo skupno tržno komuniciranje;
    - **franšizne organizacije:** pogodbeni zveza med dajalcem in jemalcem franšize, temeljijo na nekem edinstvenem izdelku, storitvi ali načinu poslovanja ali blagovni znamki ali patentu ali na dobrem imenu, ki jo je razvil franšizodajalec;
    - **trgovski konglomerati:** prosta oblika korporacij, ki združujejo raznovrstne skupine in oblike trgovin na drobno s centralnim lastnikom, skupaj z delnim združevanjem njihovih distribucijskih in poslovnih funkcij.
- ❖ **trgovina na drobno brez prodajaln**, ki je vedno bolj pogosta oblika organizacije v današnjem času. Namreč življenje prehitro teče, ljudje nimajo več toliko časa za nakupovanje, zato se raje odločajo za to obliko. Poznamo dve obliki trgovine na drobno brez prodajaln, in sicer:
- **trgovine na drobno brez prodajaln z neposrednim trženjem:** to so trgovine na drobno, kjer izvajajo neposredno trženje z različnimi pristopi do kupcev, ki so lahko prek katalogov in osebne pošte, TV-prodaje, spletnega nakupovanja in prodaje prek avtomatov;
  - **trgovine na drobno brez prodajaln z neposredno prodajo:** take oblike trgovin na drobno so predvsem prodaja od vrat do vrat, skupinske prodajne predstavitve in nakupni servis.

### 3.4 Franšizing in njegov pomen

Franšiza kot pojem ima več definicij. Ena od teh definicij je po definiciji profesionalnega združenja v Veliki Britaniji paket, pogodbeno licenca (dovoljenje), ki jo ena oseba (franšizodajalec) podeli drugi (franšizojemalec), ob tem pa ta licenca zahteva in dovoljuje, da pridobitelj izkorišča paket v določenem poslovanju pod imenom ali z uporabo imena, ki pripada dajalcu franšize ali je z njim povezano, zavezuje dajalca, da pridobitelju priskrbi oziroma mu daje pomoč pri poslovanju, ki ga pokriva paket (glede organizacije poslovanja, usposabljanja osebja, trženja, poslovanja, zavezuje pridobitelja, da med trajanjem pogodbe periodično plačuje dajalcu določeno vsoto denarja kot nadomestilo za paket, blago ali storitev, saj to ni posel med družbo materjo in odvisno družbo ali med odvisnimi družbami istega holdinga ali med posameznikom in družbo, ki jo nadzoruje ta posameznik) (Povalej 1992, 24).

Prav tako izraz franšiza pomeni dogovor ali sporazum med dvema ali več partnerji (Povalej 1992, 25):

- v njem so povzeti komercialni odnosi za določen čas ali kontinuirano, torej neomejeno trajanje;
- en partner, dajalec franšizinga odstopa pravico do trženja, prodaje, distribucije blaga ali storitev, ki ga izdeluje, razvija, distribuira ali v primeru storitev organizira in vodi drug partner (prejemnik franšizinga);
- pridobitelj franšizinga kot neodvisni poslovni partner predstavlja člana distribucijskega sistema dajalca franšizinga;
- poslovanje pridobitelja franšizinga je v osnovi povezano s trgovskim imenom, z blagovno znamko, reklamiranjem ali drugim komercialnim simbolom, ki jih ustvarja dajalec franšizinga; poslovanje pridobitelja franšize je v resnici odvisno od dajalca in njegovih kontinuiranih dobav blaga in storitev.

Poznamo več vrst oblik franšizinga, ene od teh so (Povalej 1992, 27–28):

- **produktni franšizing**, ki obsega zlasti distribucijo (proizvodnjo in prodajo) enega ali več izdelkov z znamko dajalca franšizinga v poslovnih enotah oziroma trgovinah pridobiteljev franšize. Dajalec je ponavadi tudi proizvajalec z ugledno poslovno znamko, ki prek pridobiteljev franšize širi predvsem distribucijsko mrežo in s tem vpliv svojega podjetja. Neposredna posledica tega je rast dobička zaradi povečanega trga oziroma povečanega tržnega deleža.
- **čisti poslovni franšizing** se oblikuje s prenosom blagovne ali storitvene znamke in pripadajočim know-howom. Pridobitelj franšize ponuja predvsem storitve končnim porabnikom z blagovno znamko in imenom dajalca franšizinga.
- **proizvodna licenca** je prenos patentne licence ali know-howa na proizvajalca in ni čista pogodba o licenci. Zasledimo lahko posamezne

znamke franšizinga kot licenco distiktivnih znakov ali odstop osvojenega dela trga. Najpogosteje ga najdemo v proizvodnji pijač.

- **franšizing podružnic** je nastal v zadnjem času kot rezultat dejavnosti posredovanja nepremičnin, sklepanja zavarovalnih pogodb, finančnih borznih storitev, storitev na domu, medicinskih in projektantskih storitev.
- **kvazi franšizing** se kaže v oslabiljeni navezi partnerjev, ko na primer pridobitelj po izteku veljavnosti pogodbo obnovi le za del storitev dajalca franšizinga, ali ko na primer hotelir ostane vezan na franšizinski sistem le z informacijskim sistemom rezervacij.
- **master franšizing** pomeni posebno obliko večnivojskega franšizinga, torej značilnost tega razmerja je, da je pridobitelj master franšizinga oseba, ki ima pravico podeljevati franšizinski paket v obliki podlicence.
- **subfranšizing**, kjer ima dajalec franšizinga neposredno razmerje le s poddajalcem, ta pa s končnim pridobiteljem franšize. V okviru tega sistema dajalec franšize nima skoraj nobenih neposrednih stikov s končnimi pridobitelji. Tudi vse pristopnine in kasnejša plačila plačuje pridobitelj subfranšizorju. Slednji ponavadi pokriva določeno področje in je odgovoren za razvoj franšizinga na tem področju, hkrati pa ima tudi pravico nadzorovati in svetovati pridobiteljem franšize.

Prednosti franšizinga s strani jemalca franšize so naslednje (Hrastelj 1995, 147):

- zmanjšanje tveganj zaradi podpore in svetovanja dajalca, posebnega priučevanja, nabavnih prednosti, preizkušenih propagandnih akcij;
- ugodno perspektivo rasti;
- uresničenje zamisli po samostojnem poslovanju;
- cenejše nabave v okviru globalnih programov dajalca;
- koristi štabnih služb dajalca franšize.

Ta oblika poslovanja ima tudi slabosti oziroma svoje pomanjkljivosti s stališča franšizojemalca (Hrastelj 1995, 147):

- napake posloводства dajalca bremenijo tudi jemalca;
- možnosti slabih komunikacij;
- pomanjkljivi predpisi pri regionalnih akcijah;
- nepopolno svetovanje, še posebej v začetni fazi;
- obljube nerealnih dobičkov;
- padajoča kakovost in prepozno opuščanje slabo prodajnih sortimentov;
- spodkopavanje območnih izključnih pravic in drugih zlorab dajalca franšize, ki so v razponu od prevare (pravice, ki nimajo vrednosti) do nezadostnih storitev.

## 4 Predstavitev podjetja Bela plus, d. o. o.

### 4.1 Osebna izkaznica družbe

#### Osnovni podatki

BELA PLUS, d. o. o., Trgovina, storitve in zastopstvo  
Kidričeva ulica 24  
SI – 3000 Celje  
Telefon: (0599) 60 630  
E-pošta: info@belaplus.si  
Spletna stran: www.belaplus.si

TRR: SI56 0205 3025 5377 422, NLB  
Identifikacijska številka za DDV: SI54697123  
Matična številka: 2159139000  
Osnovni kapital: 41.729 EUR

## 4.2 O družbi

Vse skupaj se je pričelo tako, da nas je več trgovcev, ki smo že delovali tako, da smo imeli pogodbe s franšizodajalci, ugotovilo, da to za nas ne predstavlja neke prihodnosti, saj so bili pogoji neznosni. Tako se je pojavila potreba po skupnih nabavah na drugačen način. Pri družbeniku v Slovenski Bistrici se je ustanovilo neformalno združenje štirih malih trgovcev iz različnih delov Slovenije. Določili smo nekaj strateških partnerjev, pri katerih se je dotični družbenik izpogajal za dobre pogoje poslovanja. Strategija je temeljila na načelu koncentriranja nabave na le malo število dobaviteljev. Skoraj prek noči se je nabava osredotočila samo na izbrane dobavitelje, katerih število je bilo razpolovljeno. Ta poteza je prinesla veliko presenečenj, vendar s strani dobaviteljev tudi kooperativnost. Ustanovljena skupina je bila imenovana po družbi prej omenjenega poslovneža. Pri manjših trgovcih je to naletelo na precejšen odziv in skupina se je hitro povečala na deset manjših trgovskih družb. Kmalu je ta neformalna skupina bila pomemben dejavnik pri določenih dobaviteljih. Razdelan smo imeli tudi načrt marketinga, kakor tudi obvezno sestankovanje enkrat mesečno. Razlika v ceni se je izjemno povečala in vse je delovalo naravnost idealno. Imeli smo strokovnjaka, ki je skrbel za odlične pogoje, od aktualnega blaga do točno določenega marketinga, in edina naša naloga je bila naročanje blaga pri točno določenih dobaviteljih.

Vendar ima vsaka zgodba svoj konec, saj so se pričele pojavljati težave. Dotični poslovnež je za vse, nam dostavljeno blago, v začetku odgovarjal sam, kasneje pa je določil druga pravila, in sicer vsi smo morali predložiti finančno-bančne garancije na prvi poziv samo na podlagi pogodbe med družbo iz Slovenske Bistrice in naročnikom bančne garancije, na podlagi katere družbeniku banka dajalka bančne garancije samo na podlagi njegovega naloga brez dokazil o neizpolnjenih obveznosti izplača znesek same garancije. Med nami so veljali le neki neformalni dogovori, pogodbe med dobavitelji in dotičnim družbenikom pa so mu dovoljevale razna pogojevanja preostalim neformalnim članom te neformalne združbe. Kmalu so se pričela čudna dogajanja od nelogičnih količin blaga, do spreminjanja rokov plačila, pridobili smo tudi dokaze o netransparentnih poslovnih potezah in posledično o določenih poteh sredstev, ki so bila

enostranska. Pojavil se je največji motiv za razpad: nezaupanje. Vendar se je zgodilo ravno nasprotno. Samo stanje nas je še bolj zblížalo in združilo, tako da smo našemu »združitelju« dali nezaupnico, si njegove naloge razdelili med seboj ter njega povabili v našo »novo« združbo.

Sam potek in postopek »razdruževanja« je potekal v tajnih medsebojnih sestankih, saj takrat še tako pomembna informacija ni smela priti na dan, kar bi za nas lahko imelo usodne posledice. Če bi tedanja združba razpadla sama po sebi, bi se vrnili nazaj na izhodiščne pozicije, kar bi bil za vse nas osebni poraz kakor tudi velika poslovna škoda. Izkoristili smo vse svoje zmožnosti, poznanstva in počasi sestavljali mozaik. Določili smo si čas, ko nam večini poteče bančna garancija in ob naslednjem sestanku izdali vodji nezaupnico ter ga hkrati povabili v novonastalo združbo. Začele so se intenzivne priprave na ustanovitev pravne družbe enakovrednih družbenikov. Do same ustanovitve pravne osebe smo med seboj razdelili stike po svojih zmožnostih in znanju, z važnejšimi dobavitelji smo sodelovanje ohranili na isti ravni. Z določenimi dobavitelji se kljub potrebi po njihovem blagu ni sodelovalo, vendar smo tudi z njimi pričeli sodelovanje. Potrebno je bilo tudi izvajati marketinške akcije in tako smo praktično čez noč zamenjali tiskarno, najeli nekoga, ki je material pripravil za tisk in kar je bilo najvažnejše, z dobavitelji se je bilo potrebno dogovoriti in določiti ključne artikle za objavo v mesečnem letaku. Naši posli so vzporedno morali teči normalno, vse delo in načrti v naših trgovinah pa so se kljub vsemu morali izvajati.

Vse smo delali z izrednim navdušenjem. Vendar nam je bilo jasno, da se moramo v najkrajšem možnem času registrirati in uradno postati legitimna družba. Toda ne samo to, najeti smo morali poslovni prostor, določiti direktorja, se dogovoriti za začetne vložke, zaposliti koordinatorja ipd. Tudi določitev imena je bila potrebna. Vendar, kar se tiče imenovanja družbe, smo iz priznane marketinške družbe dobili nekaj predlogov, od katerih se nam je zdel Bela plus najprimernejši. Pri tem imenu je tudi ostalo.

V začetku leta 2005 smo se pravnoformalno registrirali kot družba z omejeno odgovornostjo z devetimi družbeniki kot lastniki z enakovrednim vložkom in enakovredno pravico pri glasovanju. Seveda smo podpisali tudi statut družbe, kjer smo določili pravila poslovanja, vse pravice in tudi dolžnosti, ki jih bodo imeli prihodnji pridruženi člani in do letne članarine, mesečnih prispevkov za koordinacijo, določitev raznih komisij.

Začasno smo še kot neformalna skupina koristili prostore partnerja na Vrhniki, kjer smo sprejemali kandidate na razgovor za delovno mesto koordinatorja. Po enem mesecu smo dobili prostore v Ljubljani, kjer je bil do pred kratkim tudi sedež družbe. Kasneje smo se preselili v Kisovec, zdaj pa je sedež družbe v centru Celja v novih, lepih prostorih.

## 4.3 Vodstvo družbe

Na dan registracije smo zaradi same transparentnosti poslovanja določili tri direktorje, ki so bili družbenik s Prevalj na Koroškem, družbenik z Vrhnike in družbenik z

Grosuplja. Istočasno je bila to tudi določena pogajalska skupina. Po končanih pogajalskih procesih smo se zaradi lažjega delovanja dogovorili, da družbenika s Prevalj in z Vrhnike podata pismeno odpoved za funkcijo direktorja, tako da je družbenik z Grosuplja postal edini poslovodja (direktor) v naši družbi.

Družbeniki skupine Belaplus so:

- PCS Vojko Ravbar, s. p.;
- MEDIADOM, Miroslav Gojdina, s. p.;
- ELMAKS PLUS, d. o. o.;
- SETR, d. o. o.;
- TOPLIŠEK, d. o. o.;
- PANDEL TRADE, d. o. o.;
- EVJ ELEKTROPROM, d. o. o.;
- FONEX LAHARNAR, d. o. o.;
- EVROELEKTRON, Aleš Škoberne, s. p.

Zaposlitev koordinatorskega je bila tudi zelo specifična naloga. Potrebovali smo sposobnega menedžerja z izkušnjami, ki bi pristal na devet šefov, devet idej, skratka devet popolnoma različnih ljudi, ki jim ni nadrejen, kljub temu pa mora do njih imeti močno avtoriteto. Tudi ta zelo zahtevna naloga je bila opravljena na zelo visokem nivoju. Zelo kmalu je bilo potrebno zaradi povečanega obsega del zaposliti tudi administratorko.

Zelo pomembna in odgovorna naloga tako posloводства kot tudi preostalih družbenikov je povabiti k sodelovanju (za zdaj samo) slovenske trgovce, ki se ali še niso odločili za enega od načinov integracije, ali so v skupnosti, katere člani so, nezadovoljni. Ponudili smo jim dobavo blaga neposredno pri uvoznikih in od strani uvoznikov tudi dostavo do njihovih skladišč. Pridruženi člani so samostojni nosilci svojih družb, plačniki svojih obveznosti neposredno uvozniku. Pomembno: pri franšiznem poslovanju je vse bonitete (podaljšan rok plačila, boljše cene, tudi šolanja in izleti ter ekskurzije itd.) za dobre rezultate dobil franšizodajalec, od katerega je bilo kasneje odvisno, koliko je odstopil samemu franšizojemalcu.

Če se mogoče odloči kdaj kasneje zapustiti našo skupino, ostane pri uvozniku odprt kot kupec in glede na njegovo izpolnjevanje obvez še vnaprej koristi blago uvoznika.

## 4.4 Vizija in poslanstvo

Družba Bela plus letno izda trinajst svojih letakov, najmanj tri letake konkretnih znamk, različne nagradne igre ipd. Ta del je eden najpomembnejših nalog koordinacijske pisarne. V vsakem letaku je prostora za približno šestdeset artiklov, ki morajo biti skrbno načrtovani in po možnosti rezervirani tudi do pol leta vnaprej. Upoštevati je potrebno, da je praktično vse, kar je iskano pri nekemu od ponudnikov na trgu v akciji

in samo odličnemu delu posloводства ter koordinacijske pisarne gredo zasluge, da ta del odgovorne naloge teče po načrtanih poteh.

Najmanj enkrat mesečno se vsi družbeniki (pridruženi člani in solastniki) družbe Bela plus zberemo na rednem mesečnem sestanku, kjer nam koordinator predstavi uspešnost preteklega meseca, skupaj pripravimo poslovni načrt za naslednji mesec, izpostavimo težave, njihove razloge ter dejavnosti za odpravo teh, opozorimo tudi na napake nas samih. Mesečni sestanki so zelo pomembni že samo zaradi informacij, ki si jih izmenjamo, kot tudi za koordiniran odjem blaga glede na zunanje dejavnike (sezona, konkurenca ...).

Lastniki družbe Bela plus se dobimo na delovnem sestanku na začetku vsakega četrletja in seveda na letni skupščini, kjer potrdimo poslovno poročilo za prejšnje leto, izglasujemo novo posloводство, potrdimo razdelitev dobička.

Skupino Bela plus tvorijo slovenska podjetja. Poleg samih lastnikov je v združbi še enajst maloprodajnih trgovin iz različnih delov Slovenije. Skupaj nas je štiriindvajset maloprodajnih enot.

Maloprodajne enote se nahajajo v Boštanju, Brežicah, Celju, Cerknem, Domžalah, Grosuplju, Izoli, Kamniku, Kisovcu, Kočevju, Krškem, Mariboru, Poljčanah, Portorožu, Prevaljah, Ravnah na Koroškem, Rogaški Slatini, Slovenj Gradcu, Tolminu, Viru pri Stični in Žalcu.

## 5 Analiza rezultatov ankete ugotavljanja organizacijske klime, motivacijskih dejavnikov in ocena zaposlenih v družbi Bela plus, d. o. o.

### 5.1 Cilj in namen raziskave

Podjetja se v organizacijskem smislu razlikujejo glede na situacijske (kontingenčne) spremenljivke. Kot sem že omenil v teoretičnem delu diplome, je oblikovanje ustrezne organizacijske strukture odvisno prav od situacijskih spremenljivk. Sestavni deli organizacijske strukture, kot so tehnična, komunikacijska, motivacijska, oblastna struktura, so medsebojno izredno povezani. Ena od teh je motivacijska funkcija, ki je predvsem povezana z učinkovitostjo zaposlenih, slednji pa so zelo pomemben dejavnik vsake organizacije, saj brez kakovostne delovne sile podjetje ne more biti uspešno in učinkovito. Prav to je bil tudi razlog, da sem se v raziskovalnem delu naloge osredotočil na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih v združenju Bela plus, d. o. o.

Cilj raziskave je določitev nekaterih motivacijskih dejavnikov, ki lahko odločilno vplivajo na delovno zadovoljstvo zaposlenih, njihovo motivacijo ter organizacijsko klimo:

- plačilo, nagrade in motivacija;
- obveščenost o doseganju dobrih rezultatov;
- pridobivanje novih znanj in veščin;
- pooblastila in odgovornost;
- delovne razmere in varnost;
- način vodenja.

Cilj raziskave je tudi osredotočen na naslednje dimenzije merjenja organizacijske klime, in sicer:

- notranji odnosi,
- strokovna usposobljenost in učenje,
- motivacija in zavzetost,
- pripadnost organizaciji.

### 5.2 Opis pristopa raziskave

Cilj raziskave je bil ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih v združenju. V ta namen sem z anketnim vprašalnikom izvedel anketiranje vseh zaposlenih združenja Bela plus,

d. o. o. Na podlagi izpolnjenih anketnih vprašalnikov sem izvedel analizo teh. Sama sestava anketnega vprašalnika je bila osredotočena na proučevanje organizacijske klime, motivacijskih dejavnikov in zadovoljstva zaposlenih, saj vemo, da so zadovoljni zaposleni ključ do uspeha samega podjetja.

Vprašalnik je sestavljen iz štirih sklopov vprašanj. Prvi sklop je sestavljen iz vprašanj, ki se nanašajo na splošne podatke anketirancev, kot so spol, starost, dosežena stopnja izobrazbe in delovna doba.

Drugi sklop vprašanj se nanaša na doživljanje osebnega zadovoljstva pri delu in zajema 11 trditev, na katera so anketiranci odgovarjali s petstopenjsko lestvico in s tem izbirali med naslednjimi možnostmi:

1. zelo nezadovoljen,
2. nezadovoljen,
3. srednje zadovoljen,
4. zadovoljen,
- 5 zelo zadovoljen.

Tretji del se nanaša na nekatere dejavnike, ki prav tako vplivajo na organizacijsko klimo (notranji odnosi, strokovna usposobljenost in učenje, motiviranje in zavzetost, pripadnost organizaciji), in so prisotni v našem združenju ter vsebuje 15 trditev.

Četrti sklop vprašanj pa je osredotočen na način vodenja. Pri tem sklopu sem anketirancem postavil 7 trditev.

Pri tretjem in četrtem sklopu so anketiranci imeli na voljo izražati svoje strinjanje ali nestrinjanje s postavljenimi trditvami z naslednjo lestvico:

1. sploh se ne strinjam,
2. deloma se strinjam,
3. neodločen,
4. večinoma se strinjam,
5. popolnoma se strinjam.

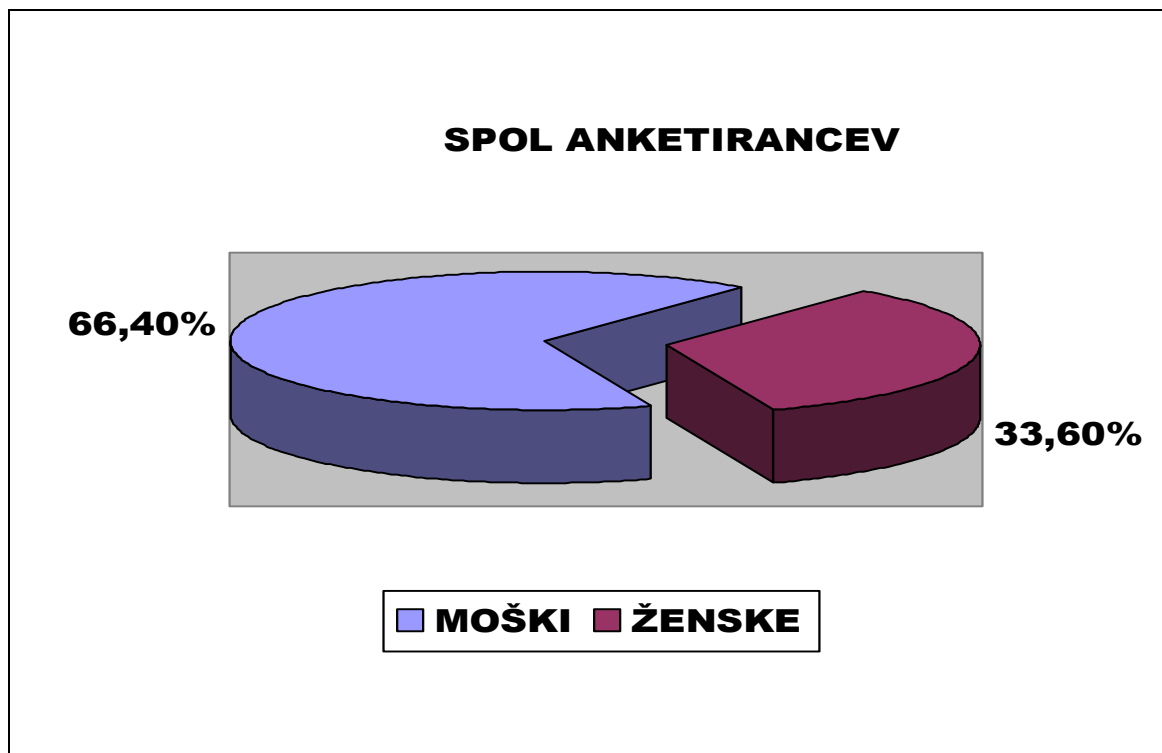
### 5.2.1 Analiza sociometričnih podatkov

V samo raziskavo našega združenja, sektor prodaje (torej samo prodajalne) je bilo vključenih 145 anketirancev, sodelovalo je 125 anketirancev (N= 125), kar predstavlja 86,21 odstotka anketirancev. Anonimnost je bila zagotovljena, kar je glavni pogoj za izvedbo in relevantnost podatkov.

ZAP.ŠT.	SPOL ANKETIRANCEV	ŠTEVILO	ODSTOTEK
---------	-------------------	---------	----------

1.	Ženski	42	33,6 %
2.	Moški	83	66,4 %
Skupaj		125	100 %

Tabela 2: Struktura anketirancev glede na spol



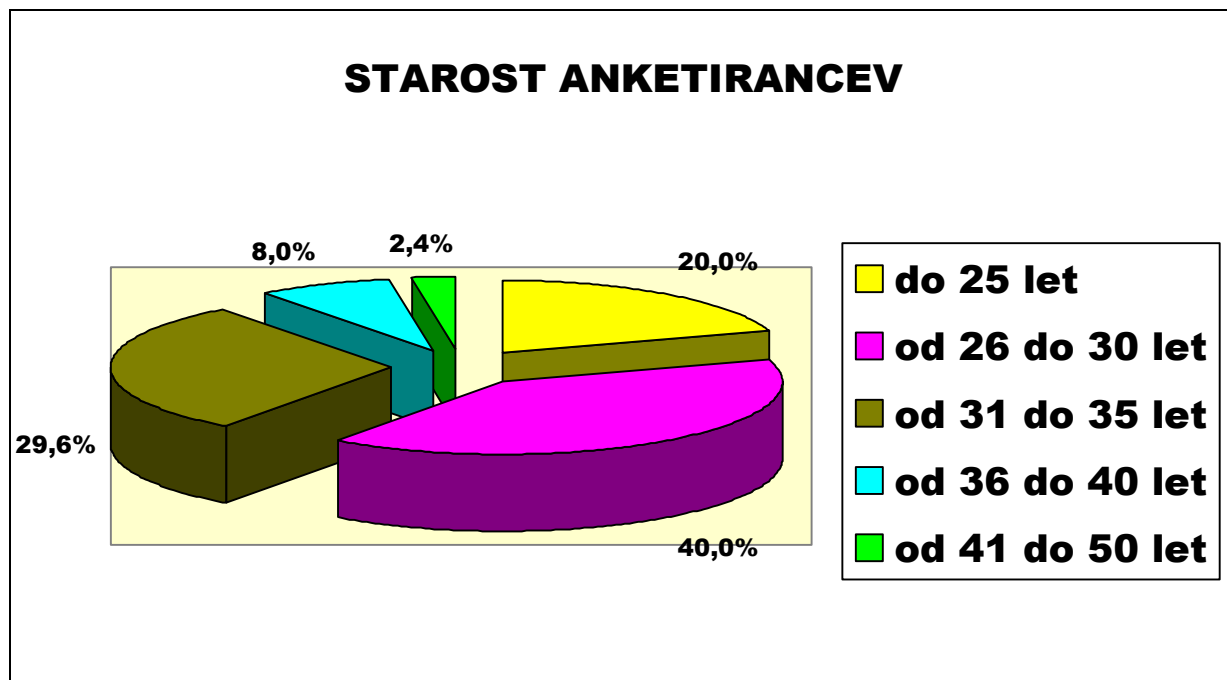
Slika 7: Prikaz števila anketirancev glede na spol pri združenju Bela plus, d. o. o. (Vir: Podatki iz ankete, 2011)

V anketi je sodelovalo 42 žensk, kar predstavlja 33,6 odstotka, in 83 moških, kar predstavlja 66,4 odstotka vseh anketirancev.

ZAP.ŠT.	STAROST ANKETIRANCEV	ŠTEVILO	ODSTOTEK
1.	do 25 let	25	20 %
2.	26–30 let	50	40 %
3.	31–35 let	37	29,6 %
4.	36–40 let	10	8 %
5.	41–50 let	3	2,4 %

Skupaj		125	100 %
--------	--	-----	-------

Tabela 3: Struktura anketirancev glede na starost

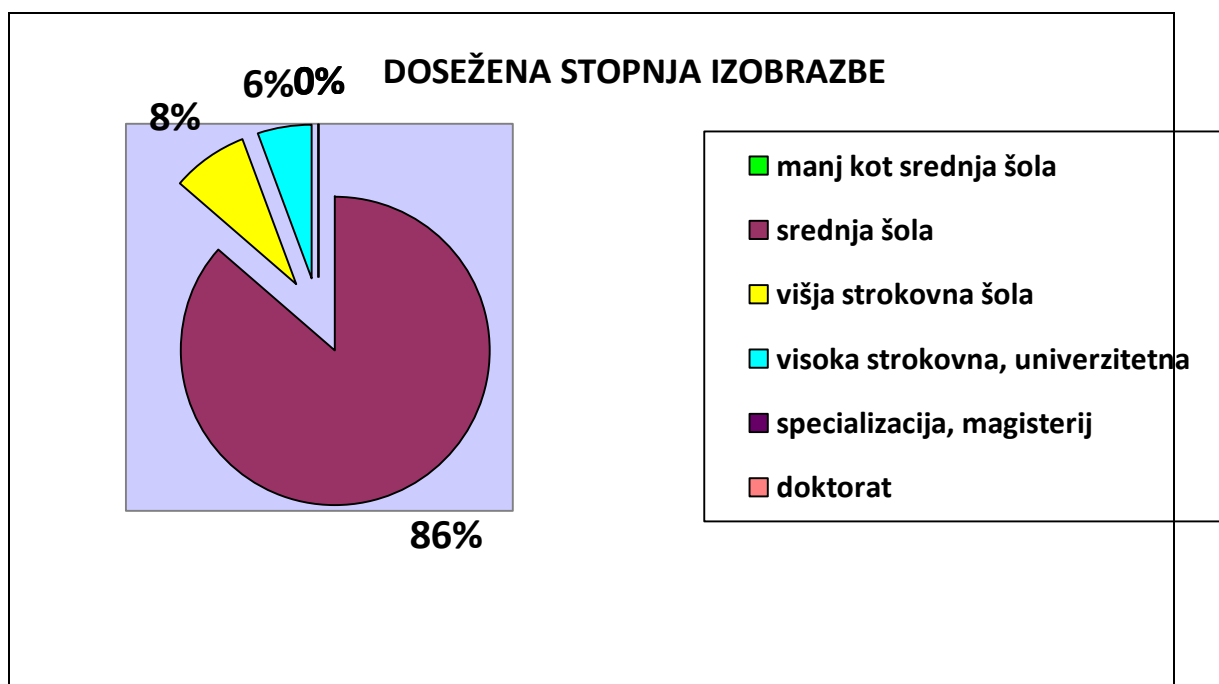


Slika 8: Prikaz starostne strukture anketirancev pri združenju Bela plus, d. o. o. (Vir: Podatki iz ankete, 2011)

Analiza starostne strukture nam je prikazala, da združba Bela plus večinoma zaposluje mlajšo populacijo prebivalstva, torej do 25 let, ki predstavlja 20 odstotkov zaposlenih, od 26 do 30 let je 40 odstotkov zaposlenih, od 31 do 35 let je 29,6 odstotka zaposlenih. Starih od 36 do 40 let je 8 odstotkov ter od 41 leta dalje le 2,4 odstotka.

ZAP.ŠT.	DOSEŽENA STOPNJA IZOBRAZBE	ŠTEVILO	ODSTOTEK
1.	Manj kot srednja šola	0	0
2.	Srednja šola	108	86,4 %
3.	Višja strokovna šola	10	8 %
4.	Visoka strokovna, univerzitetna	7	5,6 %
5.	Specializacija, magisterij	0	0
6.	Doktorat	0	0
Skupaj		125	100 %

Tabela 4: Struktura anketirancev glede na doseženo stopnjo izobrazbe

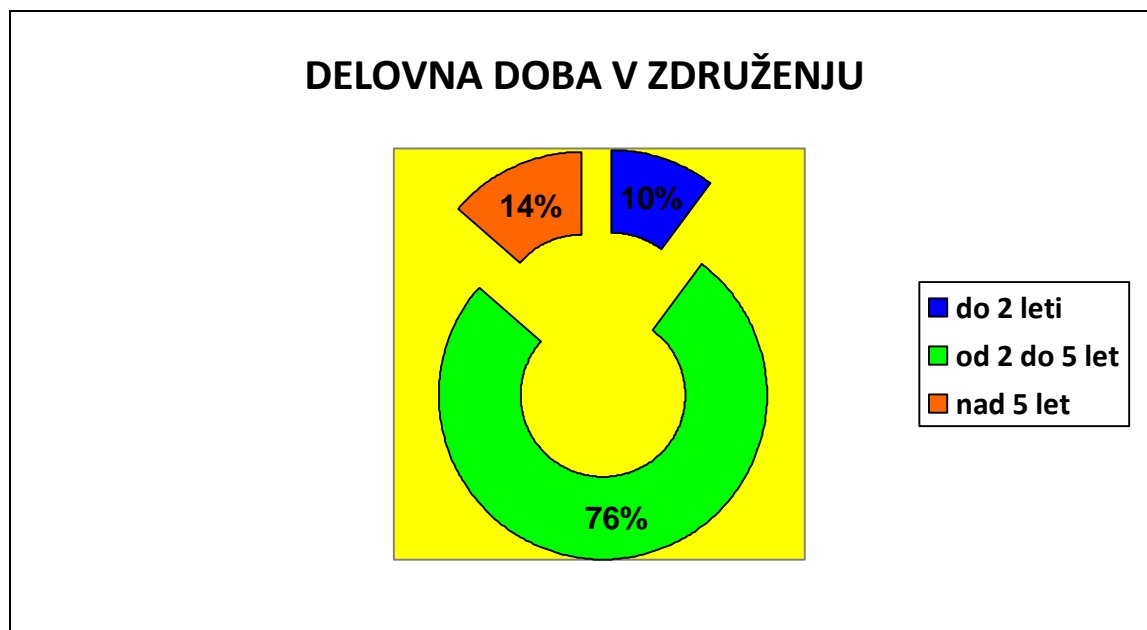


Slika 9: Prikaz strukture anketirancev glede na stopnjo izobrazbe pri združenju Bela plus, d. o. o. (Vir: Podatki iz ankete, 2011)

Pri strukturi dosežene izobrazbe so rezultati pokazali, da je večina anketirancev končalo srednjo šolo, kar 86,4 odstotka, višjo strokovno izobrazbo ima 8 odstotkov ter le 5,6 odstotka anketirancev je doseglo visoko strokovno, univerzitetno izobrazbo, medtem ko specializacije, magisterija in doktorata nima nihče od anketirancev.

ZAP.ŠT.	DELOVNA DOBA V ZDRUŽENJU	ŠTEVILO	ODSTOTEK
1.	Do 2 leti	13	10,4 %
2.	2–5 let	95	76 %
3.	Nad 5 let	17	13,6 %
Skupaj		125	100 %

Tabela 5: Struktura anketirancev glede na delovno dobo v združenju



Slika 10: Struktura anketirancev glede na delovno dobo v združenju Bela plus, d. o. o. (Vir: Podatki iz ankete, 2011)

Iz rezultatov je razvidno, da je največji odstotek anketirancev pri združenju zaposlenih od 2 do 5 let, in sicer 76 odstotkov. Sledijo jim anketiranci, ki so pri združenju nad 5 let, to je 14 odstotkov, ter nazadnje do 2 leti 10 odstotkov anketirancev.

### 5.2.2 Analiza rezultatov ankete

Analizo rezultatov ankete sem razdelil na tri sklope, ki se vrstijo tako:

- analiza trditev zadovoljstva pri delu;
- analiza trditev, ki se nanašajo na notranje odnose, strokovno usposobljenost, učenje, motiviranost in pripadnost združenju;
- analiza trditev, ki se nanaša na vodenje.

Pri vsakem sklopu sem analiziral rezultate in jih zaradi boljšega ter lažjega razumevanja ponazoril v obliki tabel in grafov.

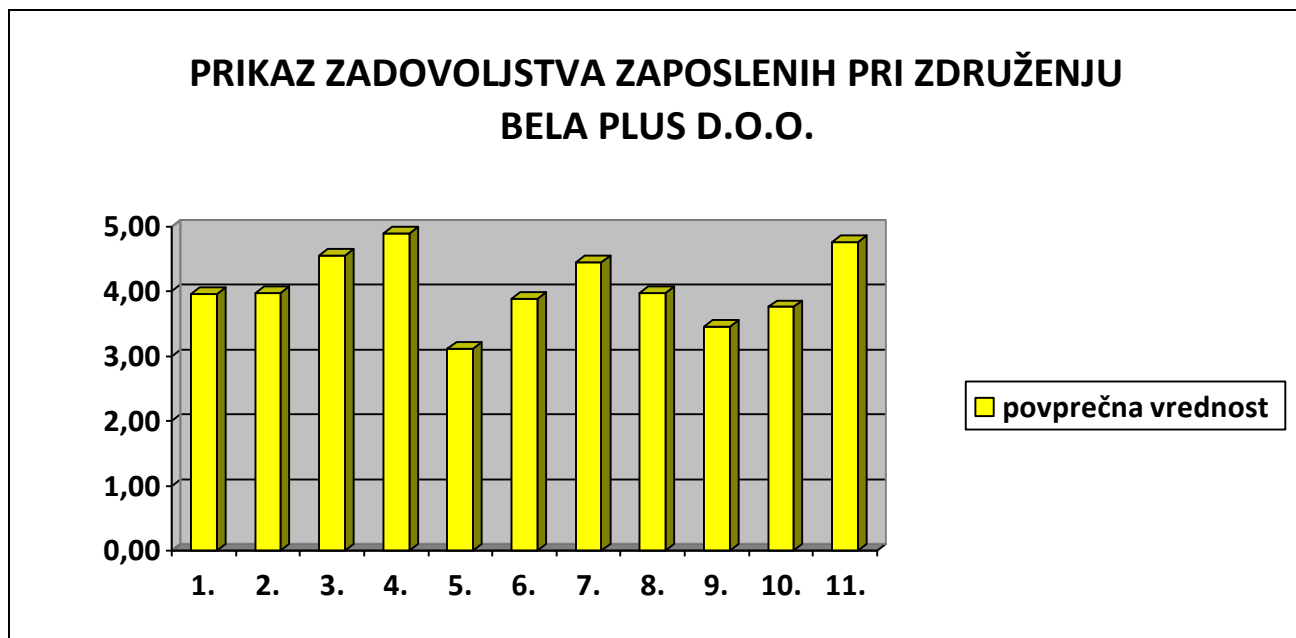
#### **Analiza trditev, ki se nanašajo na zadovoljstvo pri delu**

Analiza trditev, ki se nanašajo na zadovoljstvo pri delu zaposlenih pri združenju Bela plus, d. o. o., prikazujejo izjemno pozitivne rezultate, saj so le-ti pokazali zadovoljstvo in pripadnost združenju. To niso nepričakovani rezultati, saj se lastniki trudimo, da bi združenje delovalo čim bolj na socialni ravni, kar je zelo pomembno ne le za združenje samo, temveč tudi za same zaposlene. Ob tem bi morda tudi izpostavil, da lastniki na

četrtoletje organiziramo razne piknike in srečanja za vse zaposlene, kjer se zaposleni družijo in uživajo tudi v zabavnem delu srečanja. Trenutno se načrtuje eden takšnih piknikov, kjer bodo povabljeni vsi zaposleni, organiziran bo srečelov, kjer bodo trije krogi žrebanj ter nagrade v visokih vrednostih: 1. nagrada med 3000 in 4000 evri, preostale štiri nagrade bodo presegale 1000 evrov, prav tako pa niti ena nagrada ne bo pod vrednostjo treh evrov. Trudimo se, da bi ustvarili trdno združenje ne le med lastniki, temveč tudi med zaposlenimi, kar nam vse kot očitno uspeva, vsaj tako so nam pokazali rezultati raziskave.

ZAP.ŠT.	ZADOVOLJSTVO PRI DELU	POVPREČNA VREDNOST ZDRUŽENJA
1.	Zadovoljstvo z delom	3,96
2.	Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (delovna oprema, prostori)	3,98
3.	Zadovoljstvo s sodelavci	4,55
4.	Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim	4,90
5.	Zadovoljstvo s plačo	3,12
6.	Zadovoljstvo z delovnim časom	3,89
7.	Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	4,45
8.	Zadovoljstvo s statusom v organizaciji	3,98
9.	Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja	3,46
10.	Zadovoljstvo z možnostjo za izobraževanje	3,76
11.	Zadovoljstvo z vodstvom organizacije	4,76

Tabela 6: Prikaz zadovoljstva zaposlenih pri združenju Bela plus, d. o. o.



Slika 11: Prikaz strukture odgovorov z zadovoljstvom zaposlenih pri združenju Bela plus, d. o. o. (Vir: Podatki iz ankete, 2011)

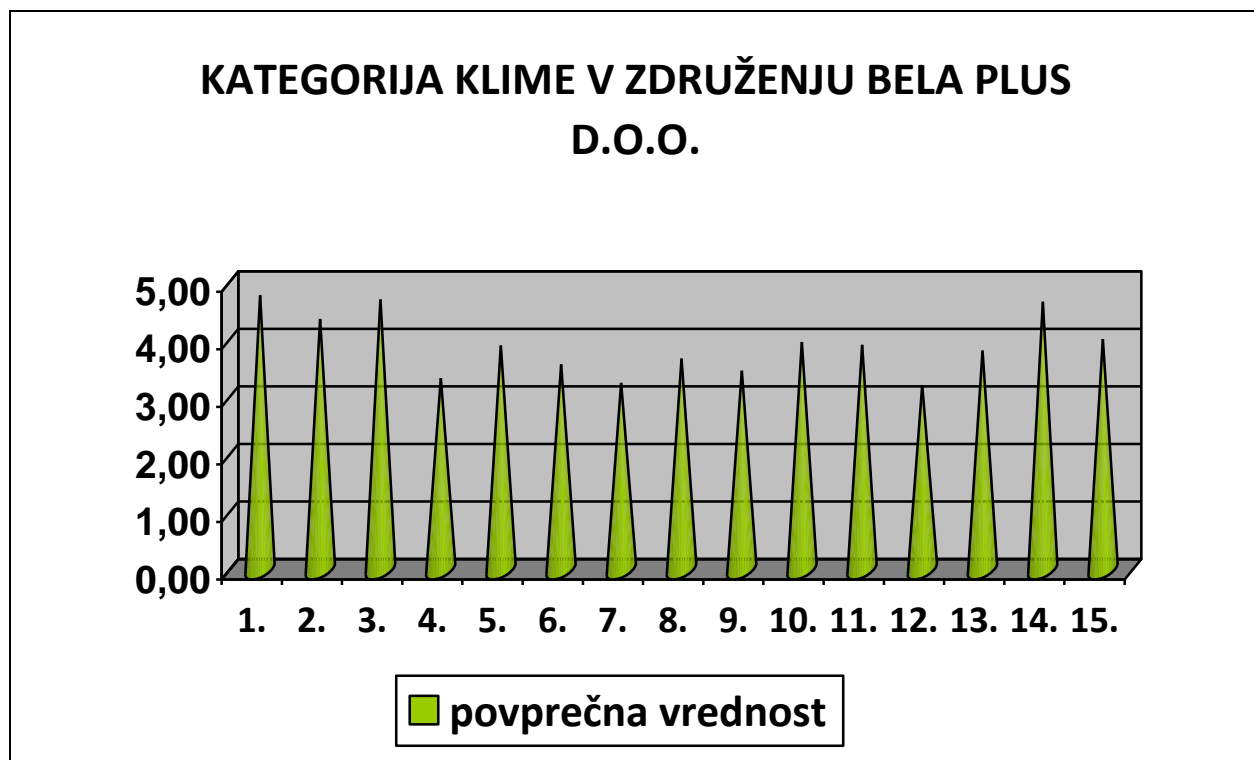
**Analiza trditve, ki se nanašajo na nekatere druge dejavnike, ki vplivajo na organizacijsko klimo**

Pri tej analizi sem uporabil 15 trditev, ki so usmerjene k nekaterim dejavnikom, ki vplivajo na organizacijsko klimo, to so notranji odnosi, strokovna usposobljenost in učenje, motiviranost in zavzetost, pripadnost organizaciji. Bistvo te analize je bilo ugotoviti, kateri so tisti dejavniki ter delovni motivi, ki v največji meri prispevajo k zadostni motiviranosti in zadovoljstvu zaposlenih ter posledično vplivajo na organizacijsko klimo.

Ponovno je dokazano, da so zaposleni zadovoljni in delujejo v pozitivni delovni klimi, saj je najvišje ocenjena trditev »odnosi med zaposlenimi so dobri« ter »v našem podjetju med seboj mnogo bolj sodelujemo kot tekmujemo« ter tudi »ponosni smo, da smo zaposleni v našem podjetju«. Zadnja trditev sploh dokazuje, da so zaposleni zaradi našega odličnega socialnega okolja lojalni in zadovoljni delavci.

ZAP. ŠT.	KATEGORIJA KLIME (NOTRANJI ODNOSI, UČENJE, MOTIVIRANOST, PRIPADNOST)	POVPREČNA VREDNOST ZDRUŽENJA
1.	Odnosi med zaposlenimi so dobri.	4,76
2.	V našem podjetju cenimo delo svojih sodelavcev.	4,35
3.	V našem podjetju mnogo bolj med seboj sodelujemo kot tekmujemo.	4,69
4.	Konflikte rešujemo v skupno korist.	3,32
5.	Zaposleni si med seboj zaupamo.	3,89
6.	Zaposleni se učimo drug od drugega.	3,56
7.	Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	3,24
8.	Sistem usposabljanja je dober.	3,66
9.	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	3,45
10.	Zaposleni v našem podjetju smo zavzeti za svoje delo.	3,95
11.	Vsi v podjetju smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	3,90
12.	V našem podjetju so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	3,20
13.	V našem podjetju vodje cenijo dobro opravljeno delo.	3,80
14.	Ponosni smo, da smo zaposleni v našem podjetju.	4,65
15.	Naše podjetje ima ugled v okolju.	4,00

Tabela 7: Analiza trditev, ki se nanašajo na kategorije klime



Slika 12: Prikaz strukture odgovorov v zvezi z organizacijsko klimo pri združenju Bela plus, d. o. o. (Vir: Podatki iz ankete, 2011)

### Analiza trditev, ki se nanašajo na vodenje

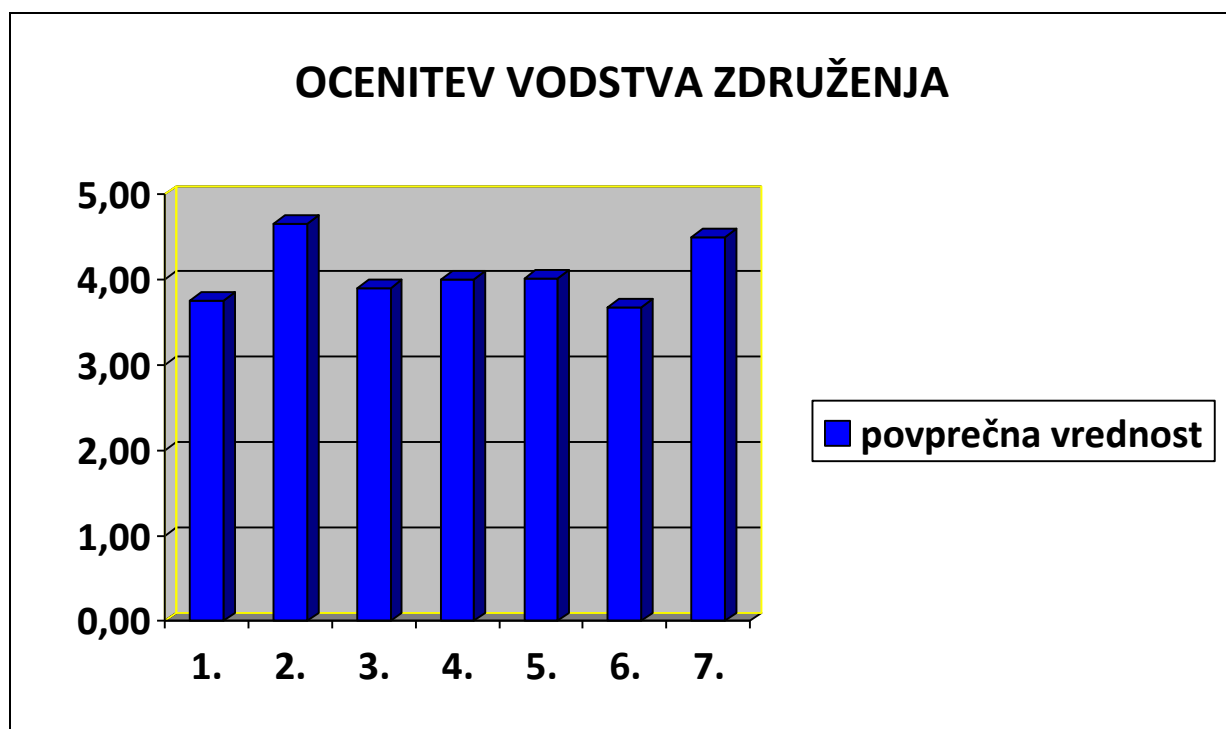
S to analizo sem poskušal prikazati odnos zaposlenih z vodstvom, torej kakšna je komunikacija med njimi, ali jih vodstvo vključuje v svoje načrte za prihodnost in če imajo zaposleni zaupanje v svoje vodilne.

Analiza nam je znova pokazala, da zaposleni zaupajo vodstvu, saj je anketa dosegla visoke ocene skoraj v vseh trditvah, največjo oceno je dobila trditev »vodstvo se pogovarja s podrejenimi o rezultatih« ter ponovno prikazan socialni pozitivizem, ko je zadnja trditev »v našem podjetju se vodstvo in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno« tudi ocenjena zelo visoko.

ZAP.	OCENITEV VODSTVA	POVPREČNA VREDNOST
------	------------------	--------------------

ŠT.		ZDRUŽENJA
1.	Vodstvo nas spodbuja k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	3,76
2.	Vodstvo se pogovarja s podrejenimi o rezultatih dela.	4,66
3.	Vodstvo sprejema utemeljene pripombe na svoje delo.	3,90
4.	Vodstvo pušča samostojnost pri opravljanju svojega dela.	4,00
5.	Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	4,02
6.	Nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	3,68
7.	V našem podjetju se vodstvo in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	4,50

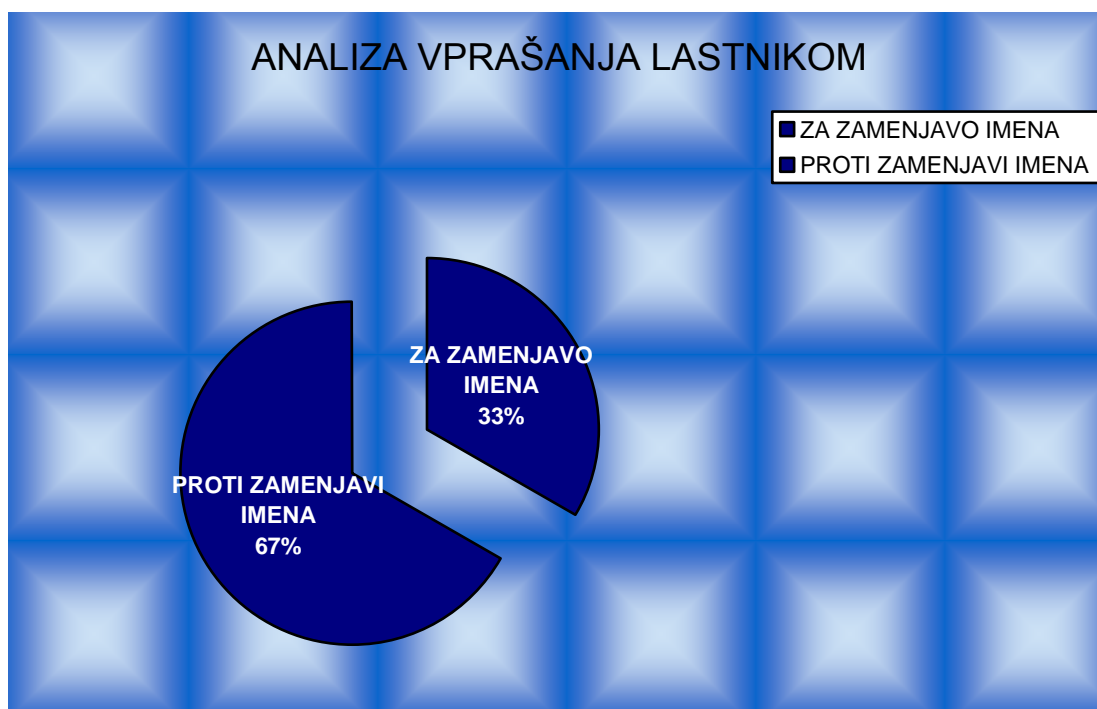
Tabela 8: Analiza trditev v zvezi z vodenjem



Slika 13: Prikaz ocenitve vodstva pri združenju Bela plus, d. o. o. (Vir: Podatki iz ankete, 2011)

### 5.2.3 Analiza zaprtega vprašanja lastnikom

Ta analiza je bila izvedena predvsem za to, da ugotovimo, kako so lastniki zadovoljni z združenjem Bela plus. Na vseh reklamnih letakih ali na spletni strani je z velikimi črkami in poudarjeno ime združenja, torej Bela plus, d. o. o., vsa preostala imena podjetij lastnikov so z manjšimi in manj vpadljivimi črkami. Moje vprašanje lastnikom je bilo, ali bi zamenjali imena, torej, ali bi raje videli, da je njihovo podjetje zapisano z velikimi, vpadljivimi črkami in združenje z manjšimi, manj opaznimi. Rezultati so bili naslednji: 67 odstotkov lastnikov ne bi zamenjali imena in bi obdržali takšen način delovanja, medtem ko je bilo 33 odstotkov lastnikov za zamenjavo imen. Torej, kaj to pomeni? To pomeni, da se večina lastnikov zaveda, kaj jim pomeni združenje, in da to ni le ekonomska varnost, temveč tudi socialno zaledje.



Slika 14: Prikaz analize vprašanja lastnikom združenja Bela plus, d. o. o.

## 6 Sklep

V trenutnih časih, kjer je ekonomija v krizi in se podjetja držijo zadnjih bilk, da plavajo nad vodo, se združenje Bela plus, d. o. o., uspešno bojuje proti vsem demonom

ekonomije. Pričujoča diploma je dokaz temu, saj sem poskušal prikazati združenje, njegovo delovanje, zadovoljstvo zaposlenih in lastnikov.

V prvem delu diplomske naloge sem opisal pomen in strukturo organizacije, kakšne vrste trgovinskega poslovanja poznamo ter kakšne možnosti ima podjetnik oziroma lastnik pri odločitvi odprtja posla. Vse to sem opisal z namenom, da predstavim vse dejavnike, ki bi lahko vplivali na poslovanje podjetja in s tem tudi zadovoljstvo zaposlenih. Velik vpliv pri uspešnosti organizacije oziroma podjetja, v našem primeru združenja, je tudi izbira organizacijske strukture. Pomembno je, da je izbira te primerna dejavnosti, tehnologiji v podjetju, velikosti podjetja, njihovim ciljem in strategiji ter seveda tudi ljudem, zaposlenim v podjetju.

V nadaljevanju diplomske naloge, ki je bil empirične narave, sem proučeval organizacijsko klimo, vplive motivacijskih dejavnikov na zadovoljstvo zaposlenih pri združenju Bela plus, d. o. o. Glede na izsledke analize sem ugotovil, da je v združenju dokaj visok nivo zadovoljstva. Na zadovoljstvo zaposlenih pa vpliva nekaj motivacijskih dejavnikov, predvsem na področju medsebojnega razumevanja, odnosa z nadrejenimi in s stalnostjo zaposlitve. Prikaz celotne raziskave je vsekakor pokazatelj, da zaposleni medsebojno sodelujejo, kakor tudi s svojimi nadrejenimi. Zaposleni med seboj niso tekmovalni, temveč so celo pripravljeni se učiti drug od drugega, kar je ponovno zelo pozitiven pokazatelj sodelovalnega in kolegialnega duha zaposlenih. Prav tako imajo zaposleni zaupanje v vodstvo združenja, kar se kaže v enakopravnih odnosih, s pridihom prijateljstva in sproščenosti.

Prav tako sem postavil vsem devetim lastnikom ključno vprašanje, ki je bilo pokazatelj zadovoljstva pri delovanju združenja. Rezultati so pokazali, da tudi lastniki vedo, da brez združenja ne bi uspevali tako, kot jim to v teh trenutnih slabih časih uspeva. Združenje Bela plus jim nudi ekonomsko zaledje, socialno podporo in uspešnost podjetja s pozitivnim donosom.

# Literatura in viri

## Knjige:

- Belak, J. (1993). *Podjetništvo, politika podjetja in management*. Maribor: Obzorja.
- Hrastelj, T. (1995). *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: Mate.
- Lipičnik, B. (2000). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
- Možina, S. (2010). *Trg, trgovina in potrošnik*. Maribor: Pivec.
- Povalej, M. (1992). *Kako s franchisingom do dobička*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, R. (2010). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Tavčar, M. (1996). *Uspešna prodaja je ključ do uspeha*. Ljubljana: Novi Forum.

## Interno gradivo:

Pirtovšek, Darko (2008): *Organizacija in logistika poslovanja, B & B, izobraževanje in usposabljanje*, d. o. o., Kranj.

Povše Pesrl, Terezija (2007): *Poslovođenje (izbrana poglavja), B & B, izobraževanje in usposabljanje*, d. o. o., Kranj.

## Spletne strani:

- <http://www.belaplus.si>.
- <http://www.stat.si>.

# ANKETA

---

Spoštovani!

Sem študent Višje strokovne šole B&B v Kranju. Pred seboj imam le še izdelavo diplomske naloge, katere tema je »**Združenje malih trgovcev**«.

Kot pomoč pri svojem raziskovanju sem sestavil anketni vprašalnik, katerega cilj je ugotoviti zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih pri združenju Bela plus, d. o. o. Anketa je anonimna, njeni rezultati so izključno za namen izdelave diplomske naloge.

Prosim vas, da vsako trditev ocenite in s tem izrazite vaše občutke z lestvico od 1 do 5, pri čemer je 1 vredna najmanj in 5 največ.

Za vaše sodelovanje se iskreno zahvaljujem.

Miroslav Gojdina

Moste pri Komendi, junij 2011

## I. Splošni podatki o anketirancu

Prosim vas, da obkrožite naslednje podatke.

**1. Spol:**

- a) ženski
- b) moški

**2. Starost:**

- a) do 25 let
- b) od 26 do 30 let
- c) od 31 do 35 let
- d) od 36 do 40 let
- e) od 41 do 50 let
- f) nad 50 let

**3. Dosežena stopnja izobrazbe:**

- a) manj kot srednja šola
- b) srednja šola

- c) višja strokovna šola
- d) visoka strokovna, univerzitetna
- e) specializacija, magisterij
- f) doktorat

#### 4. Delovna doba v organizaciji:

- a) do 2 leti
- b) od 2 do 5 let
- c) nad 5 let

5. Skupna delovna doba: \_\_\_\_\_ let.

## II. Zadovoljstvo pri delu

Vprašanja se nanašajo na vaše zadovoljstvo pri delu. Ocenite vaš vidik zadovoljstva, tako da obkrožite številko od 1 do 5 glede na spodnjo lestvico.

1. zelo nezadovoljen
2. nezadovoljen
3. srednje zadovoljen
4. zadovoljen
5. zelo zadovoljen

Zadovoljstvo z delom	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (delovna oprema, prostori)	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo s sodelavci	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo s plačo	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z delovnim časom	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo s statusom v organizaciji	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z možnostjo za	1	2	3	4	5

izobraževanje					
Zadovoljstvo z vodstvom organizacije	1	2	3	4	5

### III. Vplivi na organizacijsko klimo

Prosim vas, da izrazite svoje strinjanje ali nestrinjanje s posameznimi trditvami. Ocenjujte se od 1 do 5, obkrožite ustrezno številko.

1. sploh se ne strinjam
2. deloma se strinjam
3. neodločen
4. večinoma se strinjam
5. popolnoma se strinjam

Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5
V našem podjetju cenimo delo svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
V našem podjetju mnogo bolj med seboj sodelujemo kot tekmujemo.	1	2	3	4	5
Konflikte rešujemo v skupno korist.	1	2	3	4	5
Zaposleni si med seboj zaupamo.	1	2	3	4	5
Zaposleni se učimo drug od drugega.	1	2	3	4	5
Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	1	2	3	4	5
Sistem usposabljanja je dober.	1	2	3	4	5
Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	1	2	3	4	5
Zaposleni v našem podjetju smo zavzeti za svoje delo.	1	2	3	4	5
Vsi v podjetju smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1	2	3	4	5
V našem podjetju so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
V našem podjetju vodje cenijo dobro opravljeno	1	2	3	4	5

delo.					
Ponosni smo da smo zaposleni v našem podjetju.	1	2	3	4	5
Naše podjetje ima ugled v okolju.	1	2	3	4	5

#### IV. Ocenitev vodstva in vašega odnosa z njimi

Prosim vas, da s pomočjo lestvice ocenite vaše strinjanje oziroma nestrinjanje, kar naredite tako, da obkrožite ustrezno številko od 1 do 5.

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. sploh se ne strinjam</li> <li>2. deloma se strinjam</li> <li>3. neodločen</li> <li>4. večinoma se strinjam</li> <li>5. popolnoma se strinjam</li> </ol> |
|---|

Vodstvo nas spodbuja k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	1	2	3	4	5
Vodstvo se pogovarja s podrejenimi o rezultatih dela.	1	2	3	4	5
Vodstvo sprejema utemeljene pripombe na svoje delo.	1	2	3	4	5
Vodstvo pušča samostojnost pri opravljanju svojega dela.	1	2	3	4	5
Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	1	2	3	4	5
Nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	1	2	3	4	5
V našem podjetju se vodstvo in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	1	2	3	4	5