

**UNIVERZA V MARIBORU
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA, MARIBOR**

MAGISTRSKO DELO

EDI MARČIČ

Maribor, april 2011

**REPUBLIKA SLOVENIJA
UNIVERZA V MARIBORU
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA, MARIBOR**

MAGISTRSKO DELO

Pomen projektnega izvajanja strategij v trgovskem podjetju

**Meaning of project execution of strategies in commercial
company**

Kandidat: Edi Marčič, dipl. ekonomist in ing. elektrotehnike,
rojen leta 1968 v Celju,
zaposlen v Merkur, d.d. kot vodja projektov.
Absolvent podiplomskega programa Ekonomske in poslovne vede
na smeri Strateški in projektni management.
Tema odobrena dne 2. 7. 2010,
z delovnim naslovom *Pomen projektnega izvajanja strategij v trgovskem podjetju.*
Mentor: prof. dr. Anton Hauc.
Lektor: prof. Jana Kvas.

Maribor, april 2011

Zahvaljujem se prof. dr. Anton Haucu za strokovno pomoč in usmeritve pri izdelavi magistrskega dela.

To delo posvečam svoji družini; Katarini, Tilnu, Aleni in Juliji. Še posebej hvala Katarini za razumevanje in pomoč med študijem.

KAZALO VSEBINE

| | |
|--|-----------|
| POVZETEK | 7 |
| SUMMARY | 7 |
| 1 UVOD | 9 |
| 1.1 <i>Opredelitev področja in opis problema</i> | 10 |
| 1.2 <i>Namen, cilji in hipoteze raziskave</i> | 10 |
| 1.2.1 <i>Namen raziskave</i> | 10 |
| 1.2.2 <i>Cilji raziskave</i> | 11 |
| 1.2.3 <i>Hipoteze</i> | 11 |
| 2 TRGOVSKA PODJETJA | 13 |
| 2.1 <i>Vrste trgovskih podjetij</i> | 14 |
| 2.1.1 <i>Trgovina na debelo</i> | 14 |
| 2.1.2 <i>Trgovina na drobno</i> | 15 |
| 2.1.3 <i>Potrošniki</i> | 17 |
| 2.2 <i>Razvoj trgovine</i> | 17 |
| 2.2.1 <i>Razvoj trgovine skozi zgodovino</i> | 17 |
| 2.2.2 <i>Razvoj v trgovini na drobno</i> | 20 |
| 2.3 <i>Dejavniki konkurenčnosti</i> | 20 |
| 2.3.1 <i>Vrednost za kupce</i> | 21 |
| 2.3.2 <i>Učinkovitost poslovanja</i> | 24 |
| 2.4 <i>Trendi razvoja</i> | 25 |
| 2.4.1 <i>Trendi v trgovini na drobno</i> | 26 |
| 2.4.2 <i>Trendi v trgovini na debelo</i> | 28 |
| 2.4.3 <i>Tehnološki trendi</i> | 29 |
| 2.5 <i>Pomembnost trgovske dejavnosti v narodnem gospodarstvu</i> | 29 |
| 2.6 <i>Spreminjanje obsega trgovskih podjetij</i> | 32 |
| 2.7 <i>Vpliv gospodarske krize na spreminjanje obsega trgovskih podjetij</i> | 34 |
| 2.8 <i>Kupna moč v odnosu do ponudbe trgovskih podjetij</i> | 35 |
| 2.9 <i>Sklep</i> | 38 |
| 3 STRATEGIJE RAZVOJA TRGOVSKIH PODJETIJ | 40 |
| 3.1 <i>Strategija</i> | 40 |
| 3.1.1 <i>Strateško planiranje</i> | 40 |
| 3.1.2 <i>Izvajanje strateškega programa</i> | 46 |
| 3.2 <i>Vrste strategij v trgovskih podjetij</i> | 46 |
| 3.2.1 <i>Celovite strategije glede na upravljalno-vodstveni nivo razvoja trgovskega podjetja</i> | 47 |
| 3.2.2 <i>Celovite strategije glede na področje razvoja trgovskega podjetja</i> | 48 |
| 3.2.3 <i>Celovite strategije glede na fazo življenjskega cikla trgovskega podjetja</i> | 49 |
| 3.2.4 <i>Trženjske strategije glede na področje osredotočenosti</i> | 49 |
| 3.2.5 <i>Trženjske strategije glede na kondicijo trga</i> | 50 |
| 3.2.6 <i>Trženjske strategije glede na tržni položaj trgovskega podjetja</i> | 50 |
| 3.2.7 <i>Trženjske strategije glede na sestavine trženjskega spleta trgovskega podjetja</i> | 52 |
| 3.3 <i>Primeri dobre prakse na področju strateškega managementa</i> | 53 |
| 3.3.1 <i>Primer trgovskega podjetja Kastner & Öhler</i> | 53 |
| 3.3.2 <i>Primer trgovine Galerija Emporium</i> | 54 |
| 3.3.3 <i>Primer trgovskega podjetja Merkur</i> | 54 |
| 3.3.4 <i>Primer trgovskega podjetja Tuš</i> | 55 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 3.4 | <i>Strateške usmeritve nekaterih trgovskih podjetij</i> | 56 |
| 3.4.1 | Strateške usmeritve trgovskega podjetja Petrol..... | 56 |
| 3.4.2 | Strateške usmeritve trgovskega podjetja Spar..... | 57 |
| 3.4.3 | Strateške usmeritve trgovskega podjetja Mercator..... | 58 |
| 3.4.4 | Strateške usmeritve trgovskega podjetja Tuš..... | 59 |
| 3.4.5 | Strateške usmeritve trgovskega podjetja Carrefour..... | 59 |
| 3.4.6 | Strateške usmeritve trgovskega podjetja Obi..... | 60 |
| 3.4.7 | Strateške usmeritve trgovskega podjetja Merkur..... | 61 |
| 3.5 | <i>Sklep</i> | 61 |
| 4 | IZVEDBA STRATEGIJ S PROJEKTI | 63 |
| 4.1 | <i>Strateški upravljalni proces</i> | 63 |
| 4.2 | <i>Preoblikovanje strategij v projekte in programe projektov</i> | 65 |
| 4.3 | <i>Vrste projektov v trgovskih podjetjih</i> | 67 |
| 4.3.1 | Organizacijski projekti..... | 67 |
| 4.3.2 | Informacijski projekti..... | 68 |
| 4.3.3 | Organizacijsko – informacijski projekti..... | 69 |
| 4.3.4 | Investicijski projekti..... | 69 |
| 4.3.5 | Komercialni projekti..... | 70 |
| 4.3.6 | Male naloge..... | 71 |
| 4.3.7 | Vrste projektov glede na njihovo vsebino..... | 71 |
| 4.4 | <i>Povezanost med strateškim in poslovnim planom</i> | 73 |
| 4.5 | <i>Sklep</i> | 74 |
| 5 | ORGANIZIRANOST PROJEKTNEGA MANAGEMENTA | 77 |
| 5.1 | <i>Deležniki projekta</i> | 77 |
| 5.2 | <i>Vrste projektnih organizacij</i> | 78 |
| 5.2.1 | Čista projektna organizacija..... | 80 |
| 5.2.2 | Vplivna projektna organizacija..... | 80 |
| 5.2.3 | Matrična projektna organizacija..... | 81 |
| 5.3 | <i>Služba za strateški razvoj</i> | 83 |
| 5.4 | <i>Projektna pisarna</i> | 83 |
| 5.5 | <i>Organiziranost strateškega in projektnega managementa v trgovskih podjetjih</i> | 85 |
| 5.6 | <i>Sklep</i> | 88 |
| 6 | POSLOVNE KRIZE V TRGOVSKIH PODJETJIH | 89 |
| 6.1 | <i>Poslovne krize</i> | 89 |
| 6.1.1 | Življenjski cikel podjetja..... | 89 |
| 6.1.2 | Vrste poslovnih kriz..... | 91 |
| 6.2 | <i>Vzroki poslovnih kriz</i> | 92 |
| 6.3 | <i>Načini reševanja in preprečevanja poslovnih kriz</i> | 93 |
| 6.4 | <i>Strategija in poslovne krize</i> | 95 |
| 6.5 | <i>Obvladovanje poslovnih kriz s projekti</i> | 96 |
| 6.6 | <i>Povezanost strateškega managementa in poslovne krize</i> | 100 |
| 6.7 | <i>Sklep</i> | 101 |
| 7 | UGOTOVITVE | 103 |
| 7.1 | <i>Strateški upravljalni proces kot nepretrgan proces obvladovanja sprememb</i> | 103 |
| 7.2 | <i>Vpliv časovne komponente pri odzivanju na spremembe</i> | 104 |
| 7.3 | <i>Oblikovanje poslovnega plana in njegova povezanost s strategijami</i> | 104 |
| 7.4 | <i>Organiziranost strateškega in projektnega managementa</i> | 105 |
| 7.5 | <i>Upoštevanje različnosti projektov pri njihovem vodenju</i> | 105 |

| | |
|---|------------|
| 8 OVREDNOTENJE HIPOTEZ..... | 106 |
| 8.1 Obvladovanje sprememb | 106 |
| 8.2 Dolgoročno poslovno planiranje..... | 108 |
| 8.3 Organiziranost strateškega managementa | 108 |
| 8.4 Organiziranost projektnega managementa | 108 |
| 9 PREDLOGI..... | 110 |
| 9.1 Kontinuirano delo na strategijah | 110 |
| 9.1.1 Revidiranje strategij..... | 110 |
| 9.1.2 Priprava strateškega projektnega plana | 112 |
| 9.1.3 Povezovanje strategij z letnim poslovnim planom | 113 |
| 9.2 Služba za strateški razvoj | 114 |
| 9.2.1 Samostojna služba za strateški razvoj | 115 |
| 9.2.2 Služba za strateški razvoj združena z drugo poslovno funkcijo | 115 |
| 9.2.3 Projektni management | 116 |
| 9.3 Organizacijska shema SSR | 117 |
| 9.4 Projektna družba | 119 |
| 9.5 Ostali pogoji uvedbe strateškega upravljalnega procesa..... | 119 |
| 9.6 Predlogi za nadaljnje raziskovanje | 120 |
| 10 SKLEP | 122 |
| 11 LITERATURA IN VIRI | 124 |
| 11.1 Literatura..... | 124 |
| 11.2 Viri..... | 125 |

KAZALO SLIK

| | |
|---|-----|
| Slika 1: Kolo trgovine | 20 |
| Slika 2: Dejavniki porabnikove (kupčeve) vrednosti | 22 |
| Slika 3: Proces strateškega planiranja | 42 |
| Slika 4: Model strateškega planiranja po Milosevicu..... | 43 |
| Slika 5: Model strateškega upravljanja po Roweju | 44 |
| Slika 6: Proces projektnega izvajanja strategij | 64 |
| Slika 7: Pretvorba strategij v projekte | 66 |
| Slika 8: Nekaj primerov projektnih uresničitvev strategij..... | 75 |
| Slika 9: Čista projektna organizacija | 80 |
| Slika 10: Vplivna projektna organizacija | 81 |
| Slika 11: Tipična matrična struktura | 82 |
| Slika 12: Shema notranje organiziranosti podjetja Autocommerce d.d. | 85 |
| Slika 13: Shema organizacijske strukture Merkur, d.d..... | 86 |
| Slika 14: Shema organizacijske strukture Mercator, d.d. | 87 |
| Slika 15: Življenjski cikel podjetja..... | 90 |
| Slika 16: Oblike možnega kriznega dogajanja in izhoda iz kriz | 95 |
| Slika 17: Model projektno usmerjenega kriznega managementa..... | 97 |
| Slika 18: Model projektno usmerjenega kriznega managementa - sanacija..... | 98 |
| Slika 19: Model projektno usmerjenega kriznega managementa - revitalizacija | 99 |
| Slika 20: Revidiranje strategij, projektov in poslovnega plana | 111 |

KAZALO TABEL

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Deleži dejavnosti v strukturi BDP za leto 2009 v Sloveniji..... | 30 |
| Tabela 2: Deleži dejavnosti v strukturi BDP za leto 2007 v EU..... | 31 |
| Tabela 3: Prodajne zmogljivosti v trgovini na drobno v Sloveniji za obdobje 2001 do 2005 | 37 |
| Tabela 4: Prodajne zmogljivosti v trgovini na drobno glede na število prebivalcev v Sloveniji za obdobje 2001 do 2005 | 38 |

KAZALO GRAFOV

| | |
|---|----|
| Graf 1: Deleži dejavnosti v strukturi BDP za leto 2009 v Sloveniji..... | 31 |
| Graf 2: Deleži dejavnosti v strukturi BDP za leto 2007 v EU..... | 32 |
| Graf 3: Število vseh zaposlenih v primerjavi z zaposlenimi v trgovski dejavnosti v Sloveniji za obdobje od 2000 do 2009 | 33 |
| Graf 4: Dodana vrednost trgovske dejavnosti v odnosu do BDP v Sloveniji za obdobje od 2000 do 2009 | 34 |
| Graf 5: Ali si lahko gospodinjstva privoščijo: ..., Slovenija, 2009..... | 36 |
| Graf 6: Kazalnik zaupanja potrošnikov v Sloveniji od januarja 2005 do novembra 2010.. | 36 |

POVZETEK

V magistrskem delu je prikazan pomen projektnega izvajanja razvojnih strategij v trgovskih organizacijah. Tako teoretične ugotovitve različnih avtorjev kot statistični podatki potrjujejo velik pomen, ki ga ima trgovska dejavnost v strukturi narodnega gospodarstva. Globalizacija je v današnjem času zelo zaostila konkurenčni boj in hkrati povečala dinamiko sprememb. Izbira ustreznega orodja za krepitev konkurenčnih prednosti, izogibanje pretečim nevarnostim in izkoriščanje poslovnih priložnosti zahtevajo nenehen razvoj na vseh ravneh poslovanja trgovskega podjetja. Dolgoročni razvoj je možno obvladovati le skozi strateški upravljalni proces, katerega prva naloga je oblikovanje strateškega razvojnega programa v tesni povezavi s planiranjem tekočega poslovanja. Kot najustreznejši način uresničevanja strateških razvojnih programov strokovna literatura priporoča projektno dejavnost. To potrjujejo tudi primeri iz prakse.

Med uresničevanjem strategij se v okolju nenehno dogajajo spremembe, ki vplivajo na izvajanje projektov in strategij. Modeli projektnega uresničevanja strategij morajo tako vsebovati procesa strateškega in projektnega kontrolinga, ki omogočata ustrezno revidiranje strategij, strateških projektnih planov in tudi posameznih projektov oz. programov projektov.

Omejenost razpoložljivih virov trgovskega podjetja, časovne omejitve in doseganje čim višje stopnje učinkovitosti uresničevanja strategij zahtevajo organiziranost strateškega upravljalnega procesa. To omogočata ustrezna projektna organiziranost in vgraditev službe za strateški razvoj ter projektne pisarne v obstoječo organizacijsko strukturo.

SUMMARY

The master's thesis shows the meaning of project execution of development strategies in commercial organizations. The theoretical recognitions of various authors, along with statistical data, show the great significance that commercial activities have in the structure of the national economy. Today, globalization has very much intensified the competitive struggle while increasing the dynamics of changes. One suitable tool for the strengthening of competitive advantage, avoiding potential threatening dangers, and exploiting business possibilities is the constant development at all levels of the commercial enterprise. Long-term development can be controlled only through a strategic management process, whose first task is to form a strategic development programme that must be indelibly linked to the planning of current business operations. As the most suitable means of realising the strategies of development programmes the literature recommends project activities, which confirm examples from practice.

As strategies are realized, constant changes occur in the environment, and these influence the carrying out of projects and strategies. The models of project realization of strategies must contain a process of strategic and project controls that allow for suitable auditing strategies, strategic project plans, and also individual projects or programmes of projects.

The limitedness of available sources of commercial enterprises, along with time restrictions, and the reaching of the highest possible degree of efficiency for the realising

of strategies call for organization in the strategic regulation process. This is made possible through suitable project organization and the establishing of a service for the strategic development as well as a project office in the existing organizational structure.

1 UVOD

Človeštvo je bilo skozi ves zgodovinski razvoj podvrženo spremembam. V začetku so se le-te nanašale samo na naravno okolje, z oblikovanjem življenja v primitivnih skupnostih pa se je vzpostavilo družbeno oz. socialno okolje. Kot posledica človekovega razmišljanja se je kasneje pojavilo tehnološko okolje, z delitvijo dela pa nazadnje še poslovno okolje.

Če se osredotočimo samo na dogajanje v poslovnem okolju, lahko ugotovimo dvojno vlogo sprememb. Na eni strani spremembe v okoljih podjetje silijo, da se jim ustrezno prilagaja in da izvaja razvojne aktivnosti, na drugi strani pa podjetje z uresničevanjem razvojnih ciljev nastopa v vlogi povzročitelja sprememb. Na ta način se krog sprememb in aktivnosti, ki so jim prilagojene, sklene. Večinoma so spremembe napačno označene kot nekaj negativnega, saj so dejansko predvsem spodbujevalci razvoja, ki je povzročil nesluten napredek znanosti in življenja sploh.

V preteklosti sta, če izvzamemo krize in vojne, tehnološki in znanstveni razvoj potekala v bolj sproščenih razmerah, le redko so se nad njima izvajali močnejši pritiski za hitro doseganje uporabnih rezultatov. To se je v današnjem času popolnoma spremenilo. Razvoj ni več le sredstvo za izboljšanje pogojev življenja ali delovanja, ampak je postal nuja za preživetje podjetij in posameznikov.

Izvajanje razvoja ni enostavna dejavnost, pogosto traja daljši čas, za njegove aktivnosti so potrebni raznovrstni viri, rezultat pa je do določene mere negotov. V današnjem času si nihče, ki želi izvajati razvoj, ne more privoščiti, da bi neomejeno razpolagal s časom in viri ter da mu ne bi bilo mar, ali bo razvoj prinesel potrebne učinke. Orodja za obvladovanje sprememb v poslovnem okolju, ki so bila v uporabi v preteklosti, v današnjem času niso več primerna. Kvalitetno obvladovanje procesa razvoja je življenjsko pomembno za vsako organizacijo.

Nekatere razvojne aktivnosti lahko trajajo tudi več let, poleg tega trošijo velike količine raznovrstnih virov (človeških, finančnih, materialnih ipd.). Pri tem nastane problem načrtovanja, ki mora iz naštetih razlogov vključevati razmišljanje za daljša obdobja. Kot orodje dolgoročnega poslovnega načrtovanja organizacij in njihovega delovanja se je v zadnjih desetletjih uveljavilo strateško načrtovanje razvoja.

Da bi nas vodil k zelenim ciljem, je potrebno strateški razvoj podjetja načrtovati in ga nato po načrtih tudi izvajati. Za načrtovanje razvoja se je kot najustreznejši pokazal strateški management, za izvedbeni del pa projektni management. Od njunega nastanka pred nekaj desetletji sta se ti dve veji managementa razvijali samostojno. Že omenjeno drastično povečanje dinamike sprememb v današnjem času je pripeljalo do zahteve po čim hitrejšem odzivanju na te spremembe. To je povzročilo zblíževanje strateškega in projektnega managementa, na nivoju procesov pa brisanje mej in v določenem delu prepletanje načrtovanja in izvajanja. V nadaljevanju bomo poskusili dokazati, da je projektno delovanje najprimernejši način izvajanja razvoja oz. uresničevanja strateških razvojnih ciljev. Pri tem se bomo omejili na strateški upravljalni proces v trgovski dejavnosti.

Trgovska dejavnost se je od začetka, to je od delitve dela, na spremembe odzivala hitreje kot proizvodna dejavnost. Ker proizvodnja pogosto zahteva določeno znanje in tehnološko

opremo, je postopek zamenjave produkta v proizvodnem podjetju veliko težji in dolgotrajnejši, saj je povezan z zamenjavo ali s spremembami v proizvodni liniji in s pridobitvijo novih znanj. V nasprotju s tem lahko trgovsko podjetje v primeru zamenjave produkta preprosto poišče drugega dobavitelja. Iz tega izhaja večja prožnost trgovskega tipa organizacij, ki je v veliki meri do nedavnega vplivala tudi na miselnost njihovega managementa. Zaradi fleksibilnosti sta bila razmišljanje in načrtovanje razvoja trgovskih podjetij kratkoročnejša, sodobno dolgoročno in strateško razmišljanje pa se je začelo uveljavljati šele v zadnjih treh desetletjih.

Naloga strateškega upravljalnega procesa kot krovnega procesa projektnega uresničevanja strategij je, da spremeni vizijo v realnost. Ključnega pomena so pravočasne in pravilne prilagoditve poslovanja podjetja tržnim spremembam in iskanje dobrih strateških pozicij.

1. 1 Opredelitev področja in opis problema

Sodobno poslovno okolje deluje v turbolentnih razmerah nenehnega spreminjanja vseh oblik okolij, s katerimi je tesno povezano. Tehnološki dosežki, krajša življenjska doba izdelkov ter spremenjen odnos do narave so samo del številnih vzrokov, ki organizacije silijo v nenehna prilagajanja in druga ustrezna odzivanja na spremenjene pogoje poslovanja. Odzivnost na spremembe v okolju zahteva uvajanje sprememb v podjetju, kar z drugimi besedami pomeni razvoj podjetja.

Strateški razvojni plan se lahko uresničuje na različne načine: z letnimi poslovnimi plani, s finančnimi naložbami, s povezovanjem ali prevzemanjem drugih podjetij in drugače. Za uresničevanje razvojnih ciljev podjetja je najprimernejši način projektno delovanje. Nadaljnja raziskava je pri preučevanju uresničevanja strategij omejena na projektno izvajanje.

1. 2 Namen, cilji in hipoteze raziskave

1.2.1 Namen raziskave

Zaradi pomembnosti projektnega načina izvajanja strategij je osnovni namen dela analiza tovrstnega načina uresničevanja razvojnih ciljev trgovskega podjetja.

Ugotoviti želim pomembnost upoštevanja sprememb pri korigiranju in prilagajanju strategij novim razmeram v okolju podjetja. V skladu s tem bom poskušal ugotoviti tudi pomen pravočasnega pretvarjanja strategij v projekte in njihov zagon.

Ugotoviti želim tudi povezanost med strateškim razvojnim planom in letnim poslovnim planom ter predstaviti pomen njunega usklajenega načrtovanja.

Prav tako želim ugotoviti pomen ustrezne organiziranosti strateškega izvajanja strategij v korelaciji z uspešnostjo doseganja strateško zastavljenih ciljev.

1.2.2 Cilji raziskave

Zastavljeni cilji, ki jih želim realizirati v magistrskem delu, se nanašajo na predstavljeno problematiko in so naslednji:

- prikazati vpliv projektnega izvajanja strategij na razvoj in poslovanje trgovske organizacije,
- prikazati značilnosti projektnega izvajanja strategij v trgovski organizaciji,
- analizirati pomen projektnega izvajanja strategij v trgovski organizaciji.

1.2.3 Hipoteze

V magistrskem delu bom z metodo deskripcije opisal procese ter povezave med strategijami, izvajanjem projektov, letnimi plani poslovanja in obvladovanjem sprememb v okolju podjetja. Ob upoštevanju teoretičnih spoznanj in ugotovitev strokovnjakov s področij strateških upravljalnih procesov in projektnega managementa bom izhajal tudi iz praktičnih primerov in lastnih izkušenj pri vodenju projektov v trgovski organizaciji.

H1: *Obvladovanje sprememb zahteva redno in urgentno revidiranje strategij in projektov, to pa terja ustrezno organizacijsko in procesno prilagoditev.*

Predvidene metode: metoda kompilacije (povzemanje strokovnih spoznanj s področja obvladovanja sprememb), metoda deskripcije (navedba dejstev na podlagi študija strokovnih člankov).

H2: *Za uspešno izvajanje projektov je potrebna hitra pretvorba strategij v projekte oz. programe projektov, kar zagotavljajo modeli projektnega izvajanja strategij s poudarkom na čim hitrejšem zagonu strategij.*

Predvidene metode: metoda kompilacije (povzemanje strokovnih spoznanj s področja strateških upravljalnih procesov), metoda deskripcije (navedba dejstev na podlagi študija strokovnih člankov).

H3: *Zaradi vložkov v projekte in njihovo učinkovitost mora letni poslovni plan za določeno poslovno leto vsebovati tudi projekcijo planov za nekaj naslednjih poslovnih let.*

Predvidene metode: metoda kompilacije (povzemanje spoznanj in navedb drugih avtorjev), metoda deskripcije (opisovanje povezanost projektnega in poslovnega plana).

H4: *Za izvajanje strateškega upravljalnega procesa morajo biti zagotovljeni organ strateškega managementa, projektno vodenje in organizacija projektnega izvajanja strategij, ki mora biti vgrajena v obstoječo organizacijo.*

Predvidene metode: metoda kompilacije (povzemanje spoznanj in navedb drugih avtorjev), metoda deskripcije (navedba dejstev na podlagi študije strokovne literature s področja organizacijskih teorij).

H5: *Projektni management za projektno izvajanje strategij mora biti organiziran glede na značilnosti projektov oz. programov projektov, hkrati pa mora delovati v celotni organiziranosti projektnega izvajanja strategij.*

Predvidene metode: metoda deskripcije (navedba dejstev na podlagi študija strokovne literature), analitično induktivno sklepanje (sklepanje na osnovi teoretičnih ugotovitev).

2 TRGOVSKA PODJETJA

Večina proizvajalcev ni sposobnih samostojno in direktno dostaviti izdelke končnim potrošnikom na učinkovit in optimalen način. Proizvajalce tako s končnimi kupci povezuje tržna pot. Subjekti tržne poti so raznovrstni tržni posredniki, ki s svojim delovanjem omogočajo učinkovitejši pretok izdelkov do potrošnikov. Različne oblike posredništva v vsakdanjem življenju imenujemo trgovanje.

Značilnost trgovskih podjetij je, da praviloma ne proizvajajo izdelkov. Njihova vloga je omejena na posredovanje, zaradi česar lahko rečemo, da je trgovsko podjetje dejansko storitveno podjetje. Osnovna funkcija posredovanja ne predstavlja samo ene storitve, saj je v njej zajet celoten storitveni splet: skladiščenje, transport, pakiranje, dodelave in ostale aktivnosti, ki zaokrožujejo in dopolnjujejo fizično premestitev izdelkov od proizvajalca do končnega potrošnika. Na ta način trgovina premošča krajevne in vsebinske razdalje med proizvajalcem in kupcem ter tako s svojo vlogo racionalizira kupčevo nakupovanje in proizvajalčevo ponujanje.

Trgovska dejavnost je sestavni del narodnega gospodarstva, sodobna ekonomska teorija ji pripisuje celo primarni pomen pri ohranjanju proizvodne dejavnosti, saj s svojo posredniško vlogo med proizvodnjo in končnim potrošnikom opravlja pomembno funkcijo. Kot pravi Potočnik (2001, 5), ima trgovina dve bistveni nalogi; ena je zadovoljevanje potreb in želja potrošnikov, druga pa zagotavljanje tržnih poti (distribucijskih kanalov) za proizvajalce. Ti funkciji sta medsebojno povezani in soodvisni. Izdelki, ki jih naredijo proizvajalci, nimajo tržne vrednosti, dokler niso na voljo kupcem in jih ti niso pripravljene kupiti in porabiti.

Namen obstoja trgovine lahko razumemo tudi s stališča trgovskega podjetja. To s svojo posredniško vlogo, ko kupuje od proizvajalcev in prodaja potrošnikom, za svojo storitev zaračunava določeno provizijo oz. maržo. Tako je obstoj trgovine ekonomsko opravičljiv tudi za trgovska podjetja, saj s tem ustvarjajo dodano vrednost.

Povzeto po Možina et. al. (2010, 158) lahko navedemo tri posebnosti trgovskega podjetja v primerjavi s proizvodnim:

- *povprečna vrednost prodajne transakcije* trgovca na drobno je veliko manjša od proizvajalčeve;
- *nakupovanje končnih kupcev je nenačrtovano* v primerjavi s trgovskimi podjetji, ki s proizvajalci sklenejo dogovor o kupovanju in običajno napovedujejo specifikacijo in obseg nabave;
- *večino končnih kupcev je potrebno spraviti na maloprodajno mesto*, kar zahteva pozornost pri izbiri ustrezne lokacije trgovine, določitev odpiralnega časa, zagotovitev ustreznega dostopa in parkiranje (vseh teh težav proizvajalec nima).

Kompleksnost sodobnega trga in njegova pričakovanja so na tako visokem nivoju, da si sodobne ekonomije brez posredniške funkcije trgovskih podjetij sploh ne moremo predstavljati. Vsekakor trgovini zagotovo ne preti izumrtje, so pa v veliki nevarnosti posamezna podjetja te branže, če se v tem turbolentnem okolju nenehnih sprememb pravočasno ne odzovejo na priložnosti ali na preteče nevarnosti, ki jih vsakodnevno proizvaja okolje, v katerem delujejo.

Delovanje trgovskih organizacij v Sloveniji pravno urejujejo zakoni, ki vejajo za vse gospodarske družbe (Zakon o gospodarskih družbah, Zakon o plačilnem prometu, Obligacijski zakonik, Zakon o potrošniških kreditih ipd.). Poleg teh za trgovska podjetja veljajo še nekateri drugi predpisi, ki se nanašajo izključno na trgovinsko dejavnost (Zakono trgovini, Zakon o varstvu potrošnikov ipd.).

Da lahko trgovska podjetja učinkovito sodelujejo z zakonodajno vejo oblasti in oblikujejo pravila obnašanja podjetij znotraj trgovske dejavnosti, se združujejo v panožna združenja. Slovenski trgovci so združeni v *Trgovinsko zbornico Slovenije*, ta pa je članica *Evropskega trgovskega združenja EuroCommerce*.

2.1 Vrste trgovskih podjetij

V grobi razdelitvi trgovske dejavnosti delimo trgovska podjetja na trgovino na debelo in trgovino na drobno.

2.1.1 Trgovina na debelo

Prodaja na debelo vključuje vse aktivnosti prodaje blaga in storitev kupcem, ki kupujejo za ponovno prodajo ali v poslovne namene. Trgovci na debelo pomagajo proizvajalcem dobavljati njihove izdelke številnim trgovcem na drobno in industrijskim uporabnikom po celotni državi na učinkovit način. Trgovci na debelo opravljajo mnogo funkcij, vključno s prodajo in pospeševanjem prodaje, z nakupovanjem in oblikovanjem asortimenta, z drobljenjem velikih količin, s skladiščenjem, prevozom, financiranjem, prevzemom tveganja, tržnim informiranjem, z upravljaljskimi storitvami in s svetovanjem (Možina et. al. 2010, 151).

Čeprav raznolikost trgovine na debelo ni tako široka, to področje zahteva določeno razdelitev. Kotler (1996, 580-583) opisuje štiri oblike trgovine na debelo:

- *Grosistični posredniki* so samostojna trgovska podjetja, ki trgujejo z blagom v svojem imenu in na svoj račun, npr. veletrgovci, grosisti, distributerji ipd. To je najpogostejša oblika trgovine na debelo, ki ima glede na obseg storitev, ki jih trgovci nudijo, tudi nekaj podvrst.
- *Brokerji in agenti* ne trgujejo z blagom v svojem imenu in ne na svoj račun. Za opravljeno storitev posredovanja prejmejo provizijo, ki se najpogosteje giblje v višini od 2 do 6 %.
- *Podružnice oz. pisarne proizvajalcev in trgovcev na drobno* so podjetja za prodajo na debelo v lasti proizvajalca ali trgovca na drobno. Če je to proizvajalčevo podjetje, se le-to s podružnico brez posrednikov približa trgovcem na drobno. Če je podružnica v lasti trgovine na drobno, opravlja zanjo nabavno funkcijo in se zaradi tega nahaja v bližini večjih trgovalnih središč (New York, London, Hamburg ipd.).
- *Različni trgovci na debelo*: v to skupino prištevamo tista trgovska podjetja, ki jih zaradi njihove specifičnosti ne moremo uvrstiti v katero izmed prej omenjenih skupin. Sem sodijo npr. podjetja za zbiranje in odkup kmetijskih pridelkov, distribucijo nafte ipd.

V celotni svetovni menjavi sta deleža trgovine na debelo in trgovine na drobno približno enaka, vendar delež trgovine na debelo v zadnjih stotih letih počasi, a vztrajno pada. Ta sprememba ni posledica zmanjševanja celotnega obsega trgovske dejavnosti, saj le-ta strmo narašča, ampak je posledica tega, da delež trgovine na drobno v strukturi celotnega trgovanja raste hitreje.

2.1.2 Trgovina na drobno

Trgovina na drobno je tisto, kar velika večina ljudi pozna pod pojmom trgovina. To so raznovrstne prodajalne, v katere dnevno zahaja večina prebivalstva, saj predstavljajo oskrbni vir z vsakodnevno potrebnimi izdelki potrošne in investicijske narave.

Prodaja na drobno vsebuje poslovne aktivnosti, ki vključujejo prodajo blaga in storitev potrošnikom za njihovo osebno, družinsko ali hišno uporabo. Tako vključuje vsako prodajo blaga in storitev končnim potrošnikom, npr. prodajo avtomobilov in oblačil, hrane v restavracijah, kino vstopnic ipd. Prodaja na drobno je zadnja stopnja distribucijskega procesa (Berman 2001, 3).

Trgovina na drobno je torej zadnji člen na poti, ki jo izdelek opravi od proizvajalca do končnega potrošnika. Z namenom in željo, da bi se čim bolj približala končnemu kupcu, so drobnoprodajna trgovska podjetja pri uporabi novih načinov ponujanja blaga potrošnikom zelo inovativna. Posledično so nastale in se še vedno porajajo nove oblike drobnoprodaje. Nadaljnja razdelitev definira dve skupini trgovin na drobno, in sicer *trgovino na drobno s prodajalnami* in *trgovino na drobno brez prodajaln*.

Potočnik (2001, 61 - 66) navaja 13 organizacijskih oblik drobnoprodajnih poslovalnic, ki jih razdeljuje glede na njihovo velikost in asortiment, prodajne metode, raven cen ipd. Te oblike so:

- *Prodajalne z mešanim blagom*: manjše do srednje velike ponujajo širok in plitev asortiment izdelkov.
- *Specializirane prodajalne na drobno*: manjše do srednje velike ponujajo ozek in globok asortiment izdelkov.
- *Butiki* so prodajalne manjše velikosti, ponujajo izdelke priznanih proizvajalcev, ki so posledično na višjem cenovnem nivoju.
- *Specializirane blagovnice*: velike prodajne površine (do 5000 m²), v njihovi ponudbi so izdelki od srednjega do ozkega asortimenta s srednjo ali večjo globino. Najpogostejše oblike so saloni pohištva, modne hiše, blagovnice 'Vse za dom'.
- *Splošne blagovnice (veleblagovnice)*: velike prodajne površine (do 5000 m²), ponujajo širok asortiment z manjšo ali s srednjo globino. Globine ponudb posameznih oddelkov se medsebojno razlikujejo, nekateri oddelki so zelo specializirani (shop in shop).
- *Supermarketi*: njihova velikost se giblje med približno 400 m² in 2500 m². Njihov asortiment je sestavljen večinoma iz živilskih izdelkov, neživilski so prisotni v manjšem obsegu. Prodaja poteka na samopostrežni način.
- *Hipermarketi in megamarketi*: od supermarketrov se razlikujejo po tem, da so večji (2500 m² do 5000 m² ali več), tudi njihova ponudba pretežno temelji na živilskih

izdelkih in samopostrežnem načinu prodaje. Osrednjo ponudbo dopolnjujejo še lokali z različnimi storitvami (bančnimi, gostinskimi, kozmetičnimi ipd.) in specializirane prodajalne (obutev, tekstil, zabavna elektronika ipd.).

- *Diskontne prodajalne* ponujajo občutno nižji cenovni nivo, opremljenost trgovine in oblika poslovanja sta zelo enostavni in usmerjeni v čim višjo stroškovno učinkovitost.
- *Filialna trgovska podjetja* so podjetja z nekaj desetimi poslovalnicami unificiranega videza, imajo centralizirano nabavo, cenovno politiko, marketing ipd.
- *Prostovoljne verige trgovcev* so sestavljene iz večjega števila manjših samostojnih trgovcev, ki ustvarjajo prihranke zaradi sinergijskih učinkov skupne nabave in marketinga. Slabost takšnih verig je v izgubi določenega dela samostojnosti njihovih članov, kar nekaterim izmed njih predstavlja tako moteč element, da verigo po kratkem času zapustijo.
- *Franšizing* je podelitev licence franšizingojemalcu, da lahko opravlja določen posel z določenim imenom in je tako podaljšana roka franšizingodajalca. Velikokrat se na zunaj sploh ne vidi, da je samostojni trgovec franšizer, saj so njegova celostna podoba, asortiment in prodajni koncept enaki franšizingodajalčevi. Franšizingtrgovec z vstopom v franšizingodnos zelo pridobi na varnosti poslovanja, saj v prvem letu propade samo 10 % franšizingojemalcev, medtem ko je ta delež pri samostojnih trgovcih okrog 25 %.
- *Zadružne prodajalne* najdemo predvsem v skandinavskih državah, so togo organizirane in počasi prilagodljive zaradi načina vodenja preko zadružnih organov.
- *Nakupovalni centri* niso izum sedanjega časa, temveč so začeli nastajati že kmalu po drugi svetovni vojni. Zainteresirano proizvodno, trgovsko ali investicijsko podjetje zgradi, ponavadi na obrobju mesta, velik nakupovalni objekt z velikim številom prodajaln, ki jih dá v najem različnim trgovcem. Na ta način združi kar se da raznoliko ponudbo različnih vrst blaga, oplemeniteno s ponudbo različnih storitev in zabave. Najintenzivnejša rast tovrstnih centrov se je v zahodni Evropi dogajala v obdobju od 1975 do 1990, v Sloveniji pa takoj zatem, v letih od 1990 do 2007 (City center, Europark, BTC ipd.).

Del prodaje na drobno poteka tudi izven prodajaln. Vse takšne oblike uvrščamo v skupino drobnoprodajnih trgovcev brez prodajaln. Uspešnost tovrstnih oblik prodaje je zelo različna in odvisna od geografskega področja, na katerem se pojavlja. Ključnega pomena za uspešnost je naklonjenost kupcev, ki izvira iz kulturnih predispozicij ter fizične oddaljenosti kupcev od prodajaln. Najpogostejše oblike prodaje brez prodajaln so kataloška prodaja, direktna prodaja, odzivno prodajanje in spletna trgovina. Poleg omenjenih so se že kmalu po drugi svetovni vojni razvile tudi oblike, kot so prodaja z avtomati, gibljive prodajalne in prodaja od vrat do vrat (povzeto po Potočnik 2001, 66-68).

Raznolikost prodajnih oblik trgovine na drobno vzpodbuja močna konkurenca na trgu, v kateri si vsak trgovec na drobno želi odrezati svoj kos tržne pogače tako, da išče svoj način pristopa do kupca. Vzporedno s tem se povečujejo tudi zahteve in pričakovanja končnih potrošnikov, ki še dodatno silijo trgovce na drobno v iskanje novih načinov vzpostavitve stika s kupci.

2.1.3 Potrošniki

V prodajnem procesu trgovskega podjetja se kupec pojavi kot koristnik storitve prodaje. V okviru prodaje na debelo je kupec pravna oseba, ki nakupuje blago za potrebe opravljanja svoje dejavnosti ali za preprodajo. Pri prodaji na drobno srečamo kupca, ki je fizična oseba in kupuje blago ali storitve za svojo lastno porabo. Imenujemo ga potrošnik. Ciljni trg in potrošnik sta končna stopnja oskrbne verige, ki se začne pri proizvajalcu.

Načeloma potrošnik izdelek ali storitev kupi iz potrebe, ki jo zadovolji s pridobitvijo predmeta nakupa, vendar razlog za nakup ni vedno tako racionalen. Lahko je tudi umetno povzročen z marketinškimi aktivnostmi, ki potrošnika prepričajo, da izdelek potrebuje. Za nakup se potrošnik lahko odloči tudi zato, ker mu je izdelek enostavno všeč.

Odločanje o prodajnem asortimentu, ki ga bo trgovsko podjetje ponudilo na trgu, je primarno sicer v domeni trgovine, vendar uspešno trgovsko podjetje pri izoblikovanju asortimenta upošteva tudi zahteve potrošnikov. Če se ne ozira na to, ne more biti uspešno. Potrošnik tako kot eden izmed dejavnikov obstoja trgovske dejavnosti igra odločilno vlogo tudi pri odločanju o prodajnem asortimentu in uspešnosti trgovskega podjetja.

Čeprav bi iz tega sledilo, da bo v odnosu trgovec – potrošnik močnejši slednji, ni tako. Zaradi množičnosti potrošnikov, ki so vsak zase samostojni in pri nakupnih odločitvah ne nastopajo organizirano kot en subjekt, je njihova moč razdrobljena in precej okrnjena. Iz tega razloga jim pravna ureditev v odnosu do ponudnikov blaga in storitev priznava status šibkejše stranke in omogoča določene privilegije (zaščito), ki so opredeljeni v *Zakonu o varstvu potrošnikov*.

Spremembe v družbenem in naravnem okolju so privedle do spremenjenega odnosa potrošnikov do trgovskih organizacij. Priča smo pojavu družbeno in ekološko ozaveščenih potrošnikov, ki so izoblikovali okolje, ki od podjetij zahteva družbeno odgovorno ravnanje, zato morajo trgovska podjetja spreminjati način poslovanja.

Spremenjena miselnost potrošnikov in zaostrovanje konkurenčnega boja med trgovskimi podjetji sta izoblikovala zahtevnega potrošnika. Če trgovsko podjetje želi pritegniti potrošnika in ga tudi obdržati, mora z njim zgraditi trden odnos. Potrošniki ob nakupu zahtevajo še druge storitve, ki jim olajšajo nakupovanje. Te storitve so npr. svetovanje pred nakupom, obročno plačevanje, prevoz novega artikla na dom, odvoz starega ipd.

2. 2 Razvoj trgovine

2.2.1 Razvoj trgovine skozi zgodovino

Po sedanjih spoznanjih lahko s precejšnjo stopnjo verjetnosti sklepamo, da je do prvih preprostih menjav dobrin prišlo na območju, ki mu zgodovinarji pravijo Plodni azijski polmesec, v obdobju 8000–7000 let pred našim štetjem. Kot omenja že Herodot, so verjetno potekale prve medplemenske menjave brez besed, s tiho govorico znakov in z merjenjem z rokami (Hrastelj 2008, 6). S pojavom treh odločilnih dejavnikov (z menjavo dela, z razvojem proizvodnih sredstev in z nastankom zasebne lastnine) se je iz enostavne

blagovne menjave začela razvijati trgovina. Dodatni zagon je trgovina dobila, ko se je v funkciji menjalnega sredstva pojavil denar, ki je močno olajšal trgovanje. Hkrati se je začel oblikovati sloj prebivalstva, ki se je ukvarjal pretežno s trgovanjem. Prvotna menjava in trgovina sta obsegali osnovne življenjske potrebščine (pšenica, olje ipd.), ki so jih kasneje postopoma začeli dopolnjevati gradbeni materiali, tekstil in dragi kamni.

Pomembnejši prvotni trgovci so bila plemena in ljudstva arabskega sveta. V starem veku so svoj vpliv v trgovini uveljavili Feničani, Grki in Rimljani. V srednjem veku se je središče trgovanja preneslo na celotno Sredozemlje, od tam na območje evropskega prostora in kmalu tudi v Azijo. Po odkritju Amerike in novih pomorskih poti v Indijo je trgovina doživela pravi razcvet. Središče trgovine se je preneslo na obatlantske dežele (Španijo, Portugalsko, Anglijo in Nizozemsko).

Povzeto po Potočniku (2001, 21-23), se je prvotna oblika trgovine uveljavila v karavanski (nomadski) obliki. Trgovci so potovali iz kraja v kraj in ob naključnih srečanjih z drugimi karavanami medsebojno menjavali blago. Ob prihodu v določen kraj so trgovali z lokalnim prebivalstvom. Z razvojem lokalnih obrti in naraščanjem potreb prebivalstva je nastala potreba po obliki kontinuirane trgovine, ki ne bi bila več odvisna od naključnih prihodov posameznih karavan. Tako so nastali sejmi, ki so se periodično ponavljali na vnaprej določene dneve. Vsakodnevna trgovina se je uveljavila šele s pojavom lokalnih tržnic, na katerih se je trgovalo z blagom lokalnega porekla in tudi s tistim, ki je po karavanskih poteh prispelo iz drugih krajev. Del ponudbe se je s tržnice kmalu preselil v pokrite, za to namenjene samostojne prostore – prodajalne.

Trgovina je najbolj blestela v obdobjih miru in blagostanja, saj je bil takrat dotok blaga nemoten, kupna moč končnih kupcev pa najvišja. Trgovci, ki so svoj zaslužek ustvarjali s posredništvom, so bili zato med najbolj zainteresiranimi skupinami za stabilne razmere. Kakor navaja Potočnik (2001, 21) je zaradi tveganja, ki je spremljalo trgovanje, in v poskusu ureditve tržnih postopkov že v času egipčanskih in babilonskih vladarjev nastal Hamurabijev zakonik (prib. 1700 let pr. n. št.).

Z nastajanjem držav se je trgovina postopoma začela deliti na mednarodno in notranjo. Mednarodna trgovina je starejša oblika trgovanja, ki je povezovala različna geografska področja. S povečevanjem determiniranosti in zaprtosti posameznih držav se je povečevala tudi razlika med tema dvema oblikama. Dodaten zagon je notranja trgovina dosegla v obdobju industrijske revolucije, ko se je zaradi pojava proizvodnih presežkov povečala potreba po učinkovitejši distribuciji izdelkov do končnih potrošnikov.

V času II. svetovne vojne in po njej se oblika trgovske dejavnosti ni bistveno spremenila. Šele v zgodnjih šestdesetih letih 20. stoletja je prišlo do preobrata. To je bilo obdobje masovne proizvodnje, ko je postopoma naraščajoča moč proizvajalcev prevladala nad trgovci, tako da so bili proizvajalci v poziciji, ko so lahko diktirali končne prodajne cene. V zgodnjih sedemdesetih se je zaradi povečane ponudbe proizvajalcev začelo preusmerjanje pozornosti na kvaliteto in ne več na količino proizvodnje. Hkrati je nadaljnji razvoj gospodarstva in logistične dejavnosti pripeljal do zmanjšanja vpliva proizvajalcev. Na to dogajanje so vplivale tudi spremenjene navade kupcev, saj so le-ti zahtevali vedno nove in predvsem vedno bolj raznolike izdelke. Tako je trgovina kot ponudnik izdelkov različnih proizvajalcev skozi en kanal ali na enem mestu pridobila na moči in jo izkoristila

sebi v prid s povečevanjem zahtev po večjih popustih pri proizvajalcih. V istem obdobju so se začela združevati trgovska podjetja drobne prodaje, s čimer so začela prevzemati vlogo grosistov. Logična posledica tega je bil začetek pešanja vpliva trgovine na debelo.

Situaciji, ki smo ji priča danes, je botroval predvsem razvoj sodobnih tehnologij, komunikacij, logistike in globalizacija na splošno. Razlog lahko iščemo predvsem v globalnem trgu, na katerem se odvija trgovanje. Naenkrat so se tržišča nepredstavljivo povečala, kar je omogočilo povečanje proizvodnje do neslutnih obsegov. Povečanje proizvodnje je zaradi ekonomije obsega prispevalo k občutnemu znižanju cen, s tem pa tudi k dostopnosti cele vrste novih izdelkov širokim množicam. Ker posredniško vlogo med proizvajalcem in kupcem opravlja trgovina, to pomeni tudi drastično povečanje obsega njene dejavnosti.

Dodaten razlog za izginjanje trgovine na debelo in rast trgovine na drobno je lahko, kakor pravi Potočnik (2001, 47), tudi v tem, da so procesi integracije in koncentracije v proizvodnji ustvarili številne konflikte med proizvajalci in trgovci na debelo. Z integracijo so nastala velika proizvodna podjetja, ki so s širitvijo poslovnih funkcij prevzela veliko trgovskih aktivnosti. Ta velika proizvodna podjetja poskušajo izključiti tradicionalne trgovce na debelo in se neposredno povezati z veliko drobnoprodajnimi sistemi. Posledica obojega je dodatno zmanjševanje obsega trgovine na debelo.

Podobno kot pri proizvajalcih na poti do trgovcev na drobno zaznamo aktivnosti izogibanja trgovcem na debelo, tudi združevanje trgovcev na drobno in prevzemanje manjših trgovcev s strani večjih trgovskih verig povzroča, da se krepi specifična pogajalska pozicija trgovine na drobno. Vedno več trgovskih podjetij, ki se ukvarjajo s prodajo na drobno, se mimo trgovcev na debelo obrača direktno na proizvajalce. Storitvena in proizvodna podjetja se za pridobivanje cenovno čim bolj ugodne nabave vedno pogosteje obračajo na proizvajalce, kar dodatno zmanjšuje obseg poslovanja trgovine na debelo.

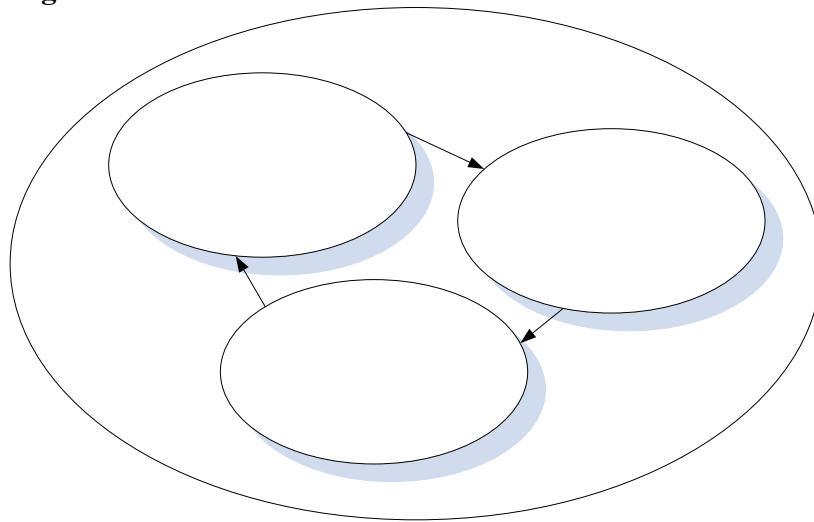
Podobna prelomnica, kakršno je trgovina doživela z odkritjem novih dežel, je v osemdesetih in devetdesetih letih prejšnjega stoletja nastopila zaradi razvoja elektronskih komunikacij (interneta in elektronske pošte). Na ta način se je dejansko začela globalizacija, ki je komunikacijsko zblížala proizvajalce in trgovce. Razvoja trgovinskega poslovanja pa ni pospešila samo dostopnost informacij o proizvajalcih, saj so k temu pripomogle tudi z informacijsko tehnologijo podprte izboljšave na področju standardizacije označevanja izdelkov ter elektronskega poslovanja znotraj in med podjetji (EDI¹). Svoj prispevek je informacijska tehnologija dala tudi v odnosu med trgovino in končnim potrošnikom. Spletna trgovina je nova pojavna oblika prodaje na drobno. Njena prednost je predvsem odprava lokacijskih in časovnih ovir, ki v običajni trgovini na drobno obstajajo med trgovino in potrošnikom. Tovrstna trgovina zaradi spletne povezave omogoča nakupovanje od doma ob kateremkoli času.

¹ EDI – Electronic Data Interchange: elektronska izmenjava podatkov.

2.2.2 Razvoj v trgovini na drobno

Razvojne trende v trgovini na drobno lahko prikažemo s hipotezo Kolo trgovine na drobno (slika 1), ki jo navaja Potočnik (2001, 26). Bistvo hipoteze je v tem, da trgovska podjetja, ki vstopijo na trg skozi svoj življenjski cikel prej ali slej pridejo v situacijo, v kateri se morajo preoblikovati ali pa izstopiti s trga. V svoji vstopni (inovativni) fazi si trgovec poskuša izboriti svoje mesto na trgu, zato uporabi strategijo nizkih cen, v svoji ponudbi ima ozek asortiment artiklov, ki jih nudi v skromnih prodajnih prostorih. V primeru, da takšnega prišleka trg sprejme, trgovec razširi svojo ponudbo izdelkov, zagotavlja večji obseg storitev, poskrbi za lepše in boljše prodajne površine, hkrati pa začne zaračunavati višje cene. Dosežena pozicija na trgu lahko trgovca kaj hitro 'uspava' tako, da zanemari razvojne aktivnosti in odzivanje na spremembe. Takšen trgovec sicer z visoko ravno storitev, vendar tudi z visokimi cenami, in s svojo okornostjo ustvarja idealne razmere za vstop novih trgovcev, ki se bolj prilagajajo trgu.

Slika 1: Kolo trgovine



Vir: Potočnik 2001, 27

Želena kreativnost, ki omogoča trajno konkurenčno prednost, ne zajema samo področja cenovne politike, temveč tudi iskanja in uvajanja novih storitev, pristopov in oblik prodaje. Prav oblike prodaje in približevanje kupcu postajajo pomembnejši konkurenčni dejavnik kot pa cene. Kupcu postajata pomembnejša kot samo nizka cena širina ponudbe na enem mestu za sprejemljivo ceno in zagotovljena kvaliteta.

2.3 Dejavniki konkurenčnosti

Osnovni namen trgovine opredeljujeta dve nalogi. Prva je pomoč proizvajalcem, da njihovi izdelki kar najučinkoviteje prispejo do končnega potrošnika, druga pa je, da kupcem omogočajo čim bolj učinkovit nakup zelenih izdelkov. Zaradi velikega razpona izdelkov, ki presega povpraševanje končnega trga, je trg ponudnikov racioniran, končni potrošniki pa so omejeni na ozkega asortimenta izdelkov, s skromno opremljenimi prodajnimi prostori in omejenimi storitvami.

so tisti, ki izbirajo, kje bodo kupili. Na ta način določajo uspešnost posameznih trgovskih podjetij.

Uspešnost trgovskega podjetja izhaja iz uspešnosti v tekmi z ostalimi trgovskimi podjetji (konkurenti), s katerimi to podjetje nastopa na skupnem prodajnem trgu. Kot smo že ugotovili, so kupci tisti, ki se (v razmerah popolne konkurence) sami odločijo, pri katerem trgovcu bodo kupovali, glavno vlogo pri odločitvi pa igra vrednost, ki jo kupci pridobijo z nakupom. Namen poslovanja trgovskega podjetja ni samo opravljanje posredniške funkcije v oskrbni verigi, ampak tudi ustvarjanje dobička svojim lastnikom. Na podlagi tega lahko opredelimo dve glavni skupini dejavnikov konkurenčnosti trgovskega podjetja: vrednost za kupce in uspešnost poslovanja. Večja kot bo vrednost, ki jo bodo kupci prepoznali pri nakupovanju v določenem trgovskem podjetju, večji bo obseg prodaje tega podjetja. Ob tem pa bo učinkovito poslovanje podjetja prinašalo prihranke. Oboje skupaj, torej velik obseg prodaje in nizki stroški poslovanja, omogoča visoko dodano vrednost, ki poleg izplačila dobička svojim lastnikom omogoča tudi zadostna vlaganja v nadaljnji razvoj konkurenčnih sposobnosti.

Vplivni dejavniki, ki določajo stopnjo tekmovalnosti med posameznimi podjetji v panogi, so: število podjetij, stopnja rasti panoge, višina fiksnih stroškov poslovanja, stopnja diferenciacije med konkurenti, izstopne ovire, zrelost panoge, zasičenost tržišča ipd. Vsako trgovsko podjetje se na svoj način trudi, da bi bilo čim bolj konkurenčno na svojem tržišču. Potočnik (2001, 5) pravi, da so trgovska podjetja spoznala, da je glavni dejavnik trajne konkurenčne prednosti ponudba zelo kakovostnih izdelkov in različnih storitev v privlačnem okolju lastnih prodajaln, zato si prizadevajo za oblikovanje privlačnih asortimentov, ki naj bi zadovoljili vedno zahtevnejše kupce.

Konkurenčnost se z nivoja podjetja vedno bolj prenaša na nivo oskrbne verige. Tako sedaj na trgu medsebojno ne konkurirajo več podjetja, temveč celotne oskrbne verige, ki povezujejo vse sodelujoče akterje, torej proizvodnjo, distribucijo izdelka in končnega potrošnika. Skrb in zahteva po konkurenčnosti sta se tako prenesli s posameznega podjetja tudi na vsa ostala podjetja, ki so vključena v oskrbno verigo. Od vseh se zahteva, da svoj del poslanstva izpolnijo čim bolj učinkovito in na ta način zagotovijo konkurenčnost izdelka na končnem prodajnem trgu.

Ker za zagotavljanje in krepitev konkurenčne prednosti trgovska podjetja nimajo na voljo neomejenih sredstev, morajo nenehno iskati nove priložnosti in oblikovati nove razvojne strategije z namenom razvijanja dejavnikov, ki krepijo konkurenčne prednosti trgovskega podjetja.

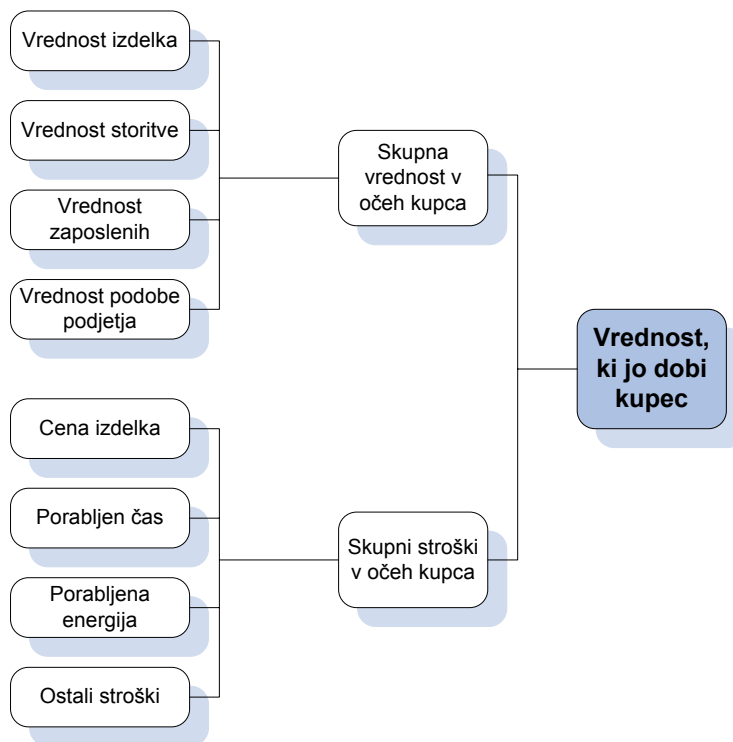
2.3.1 Vrednost za kupce

Kupci želijo maksimirati vrednost, ki jo dobijo za denar v okviru svojega razpoložljivega dohodka. V mejah danih možnosti si izberejo največjo korist, upošteva stroške iskanja izdelka, omejeno poznavanje lastnosti izdelka, njegovo dostopnost in dohodek. Pri tem ustvarjajo vrednostna pričakovanja in ravnajo skladno s temi pričakovanji (Potočnik 2000, 4).

Če kupci z nakupom določenega izdelka pridobijo veliko vrednost, se poveča njihovo zadovoljstvo. To je precej subjektivna ocena vsakega posameznega kupca, ki temelji na pričakovanjih. Če so z nakupom kupčeva pričakovanja dosežena ali celo presežena, se bo ta zagotovo vračal k trgovcu, pri katerem je kupoval. Poleg tega je kupčeva vrednost zelo širok pojem, ki ga je natančneje razgradil Potočnik (2000, 5), prikazan pa je na sliki 2. Končno vrednost, ki jo kupec zazna oz. prizna, sestavljajo težko merljive vrednosti (izdelka, storitve, zaposlenih in podobe podjetja) in merljivi stroški kupca pri pridobivanju artikla (cena izdelka, porabljen čas, porabljena energija in ostali stroški). V globini vsakega izmed teh dejavnikov obstaja širok obseg možnosti njihovega oplemenitenja.

Z ustreznim obvladovanjem asortimenta lahko trgovsko podjetje vpliva na vrednost artiklov, ki jo zaznajo kupci. Sem spadajo izbor izdelkov priznanih blagovnih znamk, uvrščanje novitet (izdelkov novih tehnologij), izbor artiklov, ki v veliki meri zadovoljujejo potrebe kupcev, ipd. Vedno pomembnejše postajo predprodajne (svetovanje, katalogi, obveščanje, tehnične informacije ipd.), medprodajne (pakiranje, dostava, obročno odplačevanje ipd.) in poprodajne (garancijska doba, servis, staro za novo ipd.) storitve, ki jih trgovec nudi kupcu. Odveč je poudarjati, kako pomemben je odnos prodajnega osebja do kupca. Prijaznega in ustrežljivega prodajaleca, ki zna kupcu v njegovi negotovosti pomagati pri odločitvi za nakup artikla, slednji zazna oz. občuti kot veliko vrednost. Nivo vrednosti podobe podjetja je velikokrat predpogoj, da se kupec sploh nameni v neko prodajalno. Všečne in nakupovanju prijazne prodajalne, ki ob tem uživajo tudi ugled pri kupcih, bodo zagotovo pritegnile več kupcev.

Slika 2: Dejavniki porabnikove (kupčeve) vrednosti



Vir: Potočnik 2000, 5

Cena artikla ima med vrednostnimi dejavniki kupca različno težo, ki je odvisna tudi od drugih okoliščin. V situaciji nizke kupne moči je vsekakor cena artikla odločilen dejavnik, medtem ko igra v primerih, kjer 'denar ni problem', postransko vlogo. V nekaterih primerih je celo zaželeno, da je cena artikla tako visoka, da si ga lahko privoščijo samo izbranci. Zaradi prezaposlenosti imajo kupci vedno manj prostega časa, katerega del med drugim namenijo nakupovanju. Če jim bo trgovsko podjetje omogočilo takšen nakup, pri katerem bodo porabili malo časa, bo to zanje zagotovo predstavljalo veliko vrednost. Kupec mora do prodajalne na nek način priti, za to pot potrebuje poleg časa tudi energijo, ki seveda predstavlja nezanemarljiv strošek v primeru večjih razdalj med kupcem in prodajalno. Tako je tudi bližina prodajalne pomembna konkurenčna prednost posameznega trgovskega podjetja. Ob nakupovanju ima lahko kupec še druge stroške (npr. parkirna, cestnina ipd.), ki dvigujejo ceno nakupa, zato je pomembno, da trgovsko podjetje prepozna tudi tovrstne stroške in jih skuša povrniti ali na kakšen drug način izničiti, saj v nasprotnem primeru zanj predstavljajo slabši konkurenčni položaj.

Stopnja konkurenčne prednosti trgovskega podjetja je odvisna tudi od števila trgovcev, ki lahko ponudijo podoben oz. nadomesten artikel. Tako lahko opredelimo (povzeto po Kotler 1996, 225) štiri ravni konkurenčnosti, ki so določene glede na stopnjo zamenljivosti izdelka:

- *Konkurenca na ravni blagovnih znamk*: za trgovca so konkurenti trgovska podjetja, ki ponujajo isto blagovno znamko ali blagovne znamke istega ranga (kakovost, cena, prepoznavnost ipd.). Blagovni znamki istega ranga sta npr. Sony in Philips, medtem ko Bang&Olufsen spada v drug, višji rang.
- *Konkurenca na ravni panoge*: v tem primeru trgovsko podjetje ne primerja ponudbe svojih blagovnih znamk s ponudbo ostalih trgovcev, temveč primerjava poteka med posameznimi trgovskimi podjetji, ki ponujajo podoben asortiment artiklov, npr. med trgovskimi podjetji, ki prodajajo asortiment DIY² (Merkur, Bauhaus, Obi, Baumax, Inpos ipd.).
- *Konkurenca na ravni zadovoljevanja potrebe*: pri tovrstni obravnavi je področje še širše, saj zajema vsa trgovska podjetja, v katerih osnovnega asortimenta ne predstavljajo artikli primerjalnega podjetja oz. panoge, temveč jim ta asortiment služi samo za dopolnitev. Kot primer lahko navedemo primerjavo med trgovcem, ki je specializiran za izdelke DIY, in trgovcem živilske branže, ki ima v svoji ponudbi vključenih tudi nekaj DIY izdelkov (klešče, izvijače, žarnice, škropilnice ipd.). V Sloveniji bi lahko tako primerjali Merkur in Spar, Baumax in Tuš ipd.
- *Splošna konkurenčnost*: primerjava na tej osnovi je najširša izmed tukaj omenjenih, saj lahko po njej trgovsko podjetje obravnava kot tekmece vsa ostala trgovska podjetja, ki so orientirana na iste potrošnike. Če nadaljujemo z našim primerom DIY trgovca Merkur, ki prodaja večinoma artikle investicijske narave, potem so mu v tem primeru konkurenti prodajalci avtomobilov (A2S, Selmar, Celeia ipd.), prodajalci tekstila (Modiana, Pepe Jeans, Zara ipd.), prodajalci pohištva (Lesnina, Rutar, Maros ipd.) in še drugi.

² DIY – Do It Yourself: Naredi sam oz. izdelki za domače mojstre.

2.3.2 Učinkovitost poslovanja

Kaj pomagajo dober asortiment, nizke cene, velik obseg storitev ipd., če je kljub zavidljivim prodajnim rezultatom poslovanje trgovskega podjetja neučinkovito? Zaradi zastarelega in stroškovno neučinkovitega poslovanja lahko podjetje izgubi celotno ustvarjeno dodano vrednost pri prodaji. Čeprav se trgovsko podjetje navadno najbolj osredotoča na asortiment, prodajo in marketinške aktivnosti, ne sme zanemariti razvoja procesov in organiziranosti. Sprotno prilagajanje in iskanje načinov zmanjševanja stroškov ter časovnih prihrankov morata biti stalni nalogi trgovskega podjetja.

Trgovsko podjetje mora slediti sodobni tehnologiji in jo uvajati v procese svojega poslovanja, s tem pa nenehoma posodabljati poslovanje. Nova spoznanja in rešitve, ki temeljijo na sodobnih tehnologijah, so neprecenljiv vir možnosti za razvoj poslovanja, vendar nekritično uvajanje novosti ni ekonomsko upravičeno. Odločilnega pomena pri vseh odločitvah, ki so povezane z uvajanjem novosti, je dilema o tem, ali bo trgovsko podjetje z njihovo uvedbo pridobilo učinkovitejše poslovanje, večjo kakovost obstoječih ali novih storitev, skratka, ali bo pridobilo kakšno konkurenčno prednost.

Nove tehnologije ne omogočajo samo rešitve optimizacije notranjega poslovanja. Vedno več koristi pričakujemo iz povezovanja med kupci in dobavitelji, saj standardizirane oblike in informacijska orodja omogočajo elektronsko komunikacijo in prenos dokumentov tudi izven podjetja.

Glede na uspešnost izbora in uresničevanja razvojnih strategij lahko trgovsko podjetje na trgu zaseda enega izmed šestih konkurenčnih položajev (Potočnik 2000, 49):

- *Prevladujoč položaj*: trgovec obvladuje dogajanja na trgu in je v poziciji, ko lahko diktira delovanje ostalih konkurentov.
- *Močan položaj*: trgovec je dovolj močan, da lahko kljubuje aktivnostim konkurentov.
- *Zadovoljiv položaj*: trgovec ni enako močan na vseh svojih področjih, tako da obstajajo možnosti izboljšanja.
- *Položaj, ki ga je mogoče le obdržati*: uspešnost trgovskega podjetja je zadovoljiva, vendar ne obstajajo možnosti za bistveno izboljšanje.
- *Slab položaj*: učinkovitost trgovskega podjetja je nezadovoljiva, poleg tega je zelo malo možnosti za njegov nadaljnji obstoj.
- *Negotov položaj*: ne obstaja nobena možnost za izboljšanje zelo slabega položaja trgovskega podjetja.

Pridobitev konkurenčne prednosti pred ostalimi trgovskimi podjetji ni lahka naloga in je najbolj odvisna od okolja, v katerem se podjetje nahaja, natančneje, od panoge, v kateri deluje. Glede na težavnost osvojitve konkurenčne prednosti je skupina bostonskih svetovalcev BSG³ razdelila panoge v štiri razrede (Kotler 1996, 294):

- *Panoga z množičnim obsegom proizvodnje*: v njej trgovska podjetja pridobijo majhno število prednosti, ki pa so po drugi strani velike. Panoga omogoča množično prodajo ob majhnem zaslužku na enoto artikla. V tej panogi bodo torej uspešnejša velika trgovska podjetja z velikim tržnim deležem.

³ BSG – The Boston Consulting Group.

- *Stara panoga* je malo zanimiva. Trgovcem, ki so v njej, ne omogoča večjih prednosti in hkrati donosnost ni odvisna od velikosti podjetja ali njegovega tržnega deleža.
- *Razdrobljena panoga* ponuja trgovcem veliko priložnosti diferenciacije, vendar donosnosti niso velike. Ta panoga tudi ne omogoča pridobitve večjih tržnih deležev ali konkurenčnih prednosti.
- *Specializirana panoga* je polna tržnih priložnosti. Trgovska podjetja imajo veliko možnosti specializacije in medsebojnega razlikovanja. Velikost podjetja ni ključnega pomena, konkurenčna prednost pa je odvisna od inovativnosti ter od pravih in pravočasnih strategij.

2.4 Trendi razvoja

Smo v obdobju nove ekonomije, ki ga zaznamujejo globalizacija, razvoj visokih tehnologij, elektronske komunikacije in e-poslovanje ter nova gospodarska in politična ureditev. Zdi se, da bo današnji čas nova prelomnica v zgodovini človeštva. Stara ureditev (politična in gospodarska) ne ustreza več novi stopnji razvoja. Staro ne ustreza, ni več uporabno, novega pa še ni. Tisto novo, ki bo prišlo (v mislih imamo globalne preureditve), bo potrebno zgraditi in oblikovati. Iz tega sledi, da se bosta dinamika in intenzivnost sprememb, ki nas čakajo v prihodnosti, v primerjavi s tistim, česar smo bili navajeni, še povečevala.

Trgovinska dejavnost že daljše obdobje postopoma krepi svojo vlogo in pomembnost v celotnem svetovnem gospodarstvu. To ob prej omenjeni prelomnici razvoja človeštva vodi v zaključke, da bo ravno trgovinska dejavnost področje, kjer se bodo v prihodnosti odvijale največje spremembe (prilagoditve).

Trg proizvajalcev se je nepreklicno preoblikoval v trg kupcev, zato podjetje, ki vztraja na samozadostni proizvodni koncepciji poslovanja, nima možnosti za preživetje (Peters 1987, citirano v Kajzer (1994, 47)).

Omejitveni dejavniki podjetja nove ekonomije niso več lastni (materialni in finančni) viri, temveč znanje in ideje, ki so opredmeteni v inovativnih rešitvah organiziranja poslovanja novodobnih podjetij. Ta podjetja za vzdrževanje ter razvoj svojih konkurenčnih sposobnosti v veliki meri izkoriščajo sodobne informacijske tehnologije (Semolič 2001, 16). V današnjem času celotna ponudba presega celotno povpraševanje, s čimer imamo v mislih vse človekove produkte, tako materialne kot finančne. Iz te trditve moramo izvzeti naravne dobrine, pri katerih je situacija ravno obratna, saj pri njih povpraševanje presega ponudbo. Če se vrnemo na človeške produkte, vidimo, da je na trgu dovolj materialnih sredstev in denarja, ki ga potrebujemo za razvoj podjetij, iz česar sledi, da velikost podjetja, kot konkurenčna prednost, vedno bolj izgublja svojo vrednost, vedno pomembnejša pa postajata znanje in ideje. Upravičeno pričakujemo, da se bodo v prihodnosti med deležniki trgovinske dejavnosti občutno 'premešale karte'.

Večanje kupne moči, globalizacija, ozaveščenost uporabnikov in hipen prenos informacij so dvignili zahtevnost kupcev. V hudem konkurenčnem boju med trgovskimi podjetji se je

potrebno ustrezno prilagoditi naraščajočim potrebam kupcev, širiti ponudbo artiklov in nadgraditi prodajo z elementi, ki jim predstavljajo dodano vrednost.

Slovenski trg je majhen, na njem pa je, v primerjavi z ostalimi državami Evropske unije, prisotnih izredno veliko domačih in tujih trgovskih podjetij. Potreba po razvoju in obstoju sili domača trgovska podjetja v razmišljanje o internacionalizaciji poslovanja. Vztrajanje samo na domačem trgu bo zahtevalo izredne napore za vzdrževanje trenutnih tržnih deležev, kakršna koli večja rast, ki bi zadovoljila lastnike podjetij, bo možna le v primeru razširitve poslovanja na bližnje tuje trge.

Prihodnost razvijanja konkurenčnosti ni več v osredotočenosti na podjetje kot samostojni subjekt v boju na trgu, temveč v povezovanju v različne mreže. Prihodnost razvoja trgovinske dejavnosti je predvsem v vertikalnem poslovnem povezovanju, to je v razvijanju oskrbnih verig⁴. Če smo sedaj priča konkurenčnemu boju med posameznimi trgovskimi podjetji, bomo v prihodnje priča boju med posameznimi oskrbnimi verigami.

Category management⁵ je način obvladovanja asortimenta artiklov, v katerem so dobavitelji, osnovno poslovanje in tržne aktivnosti integrirani v enoten proces, ki učinkovito odgovarja na zahteve kupcev. Vodja blagovne skupine nosi celovito odgovornost za skupino artiklov, določenih z orientacijo na kupčeve potrebe. Proces category managementa temelji na prispevku več funkcijskih timov in dobavnih partnerjev (Varley 2006, 60). Category management je torej nadgradnja oskrbne verige z osredotočenostjo na kupca. Zaradi večkrat omenjene povečane pomembnosti vloge kupcev je takšna oblika razvoja trgovskega podjetja vsekakor pravilna usmeritev za krepitev konkurenčne prednosti.

2.4.1 Trendi v trgovini na drobno

Značilnost sodobnega končnega kupca je, da kronično trpi zaradi pomanjkanja časa, zaradi česar želi čim večjo ponudbo na enem mestu. To željo se mu trgovska podjetja trudijo izpolniti s širitvijo prodajnega asortimenta in z oblikovanjem velikih nakupovalnih središč, kjer je na enem mestu, pod eno streho, veliko različnih ponudnikov, ki pokrivajo kar največ njegovih potreb po blagu (živila, tehnika, tekstil, obutev ipd.) in storitvah (frizerstvo, nega in popravilo oblačil in obutve, lekarna, gostinstvo, zabava, bencinska črpalka ipd.). Vsebinsko ti centri obujajo koncept klasične zasnove vaške ali mestne tržnice, kjer je bila zbrana ponudba vseh obrtnikov in kmetov. Interesi potrošnikov povečujejo potrebo po podaljšanem obratovalnem času trgovin med tednom in razširitev obratovanja tudi na nedelje in praznike. Pričakovati je, da se bodo trgovska podjetja temu trendu še bolj prilagodila.

Kot protiutež velikim nakupovalnim centrom s širokim asortimentom ponudbe na obrobju mest se v urbanih središčih pojavljajo prodajalne s specializirano ponudbo. V tem primeru gre za specializacijo po blagovnih skupinah, blagovnih znamkah ali cenovnem rangi (ekskluzivnost oz. prestižnost ponudbe). Opazni sta dve strateški usmeritvi razvoja

⁴ Oskrbna veriga je niz vseh procesov in organizacij, ki sodelujejo pri poti blaga od mesta proizvodnje do mesta potrošnje, to pomeni od proizvajalca do kupca.

⁵ Category management – upravljanje z blagovnimi skupinami.

maloprodajnih trgovin. Prvo usmeritev predstavlja osredotočenost na stroške in cene, kar pomeni, da trgovci zaradi zniževanja stroškov poenostavljajo in avtomatizirajo procese prodaje ter tako kupcem ponujajo nižje cene. Drugi trgovci pa se usmerjajo v razvijanje videza prodajaln in dodajanje (pred-, med- in poprodajnih) storitev. Ponujajo sicer višje cene, vendar kupcem omogočajo prijetnejše nakupovanje. Vsaka izmed teh dveh strateških usmeritev je sprejemljiva in se bo v bodoče še razvijala, pomembno je le to, da se trgovsko podjetje zaveda, na katere ključne kupce se osredotoča, in izbere temu primerno strategijo.

Povečevanje konkurence v trgovinski dejavnosti se v prvi vrsti kaže kot pritisk na zniževanje prodajne cene, ki je sestavljena iz nabavne cene, razlike v ceni in davka na dodano vrednost. Če upoštevamo davek na dodano vrednost kot konstanto, na katero ima vpliv samo država, je doseganje nižje prodajne cene možno le z nižanjem nabavne cene ali razlike v ceni. Nabavna cena ima kljub tehnološkemu razvoju in povečevanju ekonomije obsega proizvodnje neko spodnjo (mejno) vrednost, pod katero se proizvajalec ne more spustiti. Trgovska organizacija pa cene ne more zmanjševati do takšne skrajnosti, da dodana vrednost ne pokrije stroškov poslovanja, saj v tem primeru obstoj podjetja ni več opravičljiv.

Iz tega sledi, da neskončno zniževanje prodajnih cen ni možno in bo moralo biti poslovanje v bodoče še bolj usmerjeno v odličnost proizvodov in storitev, s čimer bo ustvarjalo zadovoljstvo kupcev. Trgovina je dejansko storitvena dejavnost. S storitvami, ki jih nudi, poskuša kupcem olajšati nakupovanje in jim zmanjšati tveganje pri nakupu blaga, zato bodo v bodoče trgovske organizacije, poleg razvoja novih marketinških prijemov, iskale rešitve v razvoju in širjenju predprodajnih (sprejem naročil, oglaševanje, razstavljanje, prijazen delovni čas ipd.), medprodajnih (kreditiranje, brezplačno parkiranje, varstvo otrok ipd.) in poprodajnih (zavijanje, predelava, dostava, montaža ipd.) storitev.

Zaradi naraščajoče ponudbe na maloprodajnem trgu in povečevanja zahtev ter pričakovanj kupcev glede izbora artiklov je potrebna še večja osredotočenost na kupce. O tem govori tudi Varley (2006, 87), ko pravi, da je na prenatrpanem drobnoprodajnem tržišču najbolj učinkovita pot za doseganje konkurenčne prednosti ponujanje artiklov najboljšega nivoja za določeno skupino ključnih kupcev. Razvijanje in izbiranje pravih artiklov dejansko pomenita izpolnjevanje kupčevih pričakovanj po novih artiklih in zagotavljanje, da bo vsak artikel zadovoljil njegova pričakovanja v vseh svojih značilnostih in lastnostih.

V zadnjem stoletju prejšnjega tisočletja se je pojavila cela vrsta novih oblik trgovine na drobno. Gre predvsem za trgovine brez prodajaln, kakršne so kataloška in osebna prodaja, internetna trgovina ipd. Njihov obseg prodaje v zadnjem času raste bolj kot v trgovskih organizacijah s prodajalnami. Ta trend se bo v bodoče še nadaljeval, na kar morajo računati predvsem trgovska podjetja, ki prodajajo preko klasičnih oblik prodajaln. V svoje poslovanje bodo morala vpeljati nove oblike prodaje in si na ta način zagotoviti ohranitev ali celo povečanje konkurenčnosti.

V zadnjih dvajsetih letih prisoten trend zmanjševanja števila prodajaln ob hkratnem povečanju prodajnih površin in večanju obsega prodaje, ki se opravi izven prodajaln, se bo nadaljeval tudi v bodoče. Zmanjševanje števila prodajaln je predvsem na račun večanja nakupovalnih centrov, s katerimi manjše razkropljene prodajalne izgubljajo bitko (Statistični letopis 2007). Čeprav je na prvi pogled vsakodnevno prisotnih na trgu vedno

več prodajaln, pa statistični podatki govorijo drugače. Vedno manj je manjših samostojnih prodajaln, vedno več pa je trgovskih centrov v obliki hipermarketov, supermarketov in nakupovalnih centrov. Čeprav vsi potrošniki teh večjih centrov ne sprejemajo pozitivno, pa za preostalo večino predstavljajo možnost učinkovitejšega nakupovanja. Prodaja izven prodajaln se povečuje tudi na račun povečevanja spletne trgovine, ki vse bolj pridobiva na veljavi in obsegu.

Drugačne trende, kot smo jih bili vajeni v preteklosti, zaznavamo tudi na področju vsebine prodaje, saj se veliko bolj kot prodaja izdelkov povečuje prodaja storitev. Temu sledijo in bodo morali v bodoče posvetiti še toliko več pozornosti trgovci na drobno, saj bo ponudba novih vrst storitev poleg osnovne prodaje izdelkov postala njihova ključna konkurenčna prednost. V velikih živilskih prodajalnah se je naprimer že dobro uveljavila ponudba svežega pekovskega programa tako, da v prodajalni pečejo predpripravljena kruh in pecivo. Na ta način zmanjšujejo vhodne stroške, zmanjšujejo ostanke, kupcem konstantno nudijo sveže blago ter sproti prilagajajo ponudbo glede na hitro spreminjajoče se povpraševanje.

Samopostrežni način prodaje, ki se je prvotno uveljavil v prodajalnah z živilskim blagom, se postopoma širi tudi v druge prodajalne. Tako se je ta način prodaje že dodobra zasedel v trgovinah s tekstilom, svoj pohod pa nadaljuje tudi v tehnične trgovine.

Demografske spremembe, ki predvsem v razvitem svetu, katerega del je tudi Slovenija, povzročajo staranje prebivalstva, so pomemben dejavnik, ki vpliva tudi na trgovinsko dejavnost. V prvi vrsti gre pri starejših za potrebe po drugačnih artiklih, kot jih želi/potrebuje mlajša populacija. Starejši del prebivalstva ima drugačne vrednote, zanj sta bolj kot atraktivnost izdelka pomembni njegova zanesljivost in kakovost. Ne nazadnje staranje prebivalstva vpliva tudi na tehnologijo prodaje, saj starejši pričakujejo več svetovanja in ob prodajnih tudi druge aktivnosti (zavijanje, pakiranje, dostava, odvoz starega aparata ipd.), več pozornosti posvečajo tudi dostopnosti prodajaln, možnosti parkiranja, možnosti javnega prevoza ipd. Trgovsko podjetje, ki bo v bodoče želelo krepiti svojo konkurenčno prednost, bo moralo v svojih strategijah upoštevati vplive demografskih sprememb v celotni širini.

2.4.2 Trendi v trgovini na debelo

Trgovina na debelo izgublja pomen in moč že od obdobja po drugi svetovni vojni. Za ta gibanja obstaja veliko razlogov, najpomembnejši pa je zagotovo ta, da se v večini primerov proizvajalec brez težav izogne trgovcu na debelo in tako vzpostavi direktno tržno pot s trgovcem na drobno ali z industrijskim odjemalcem. Za takšen ukrep se proizvajalec odloči recimo v primeru, ko sprevidi, da trgovec na debelo slabo opravlja svoje naloge v oskrbni verigi. Tako se trgovska podjetja, ki se ukvarjajo s trgovino na debelo, v večini primerov zavedajo, da njihov obstoj ni vnaprej zagotovljen. Če bo njihovo delovanje skrčeno le na posredovanje naročil od trgovcev na drobno do proizvajalcev, bodo le-ti sprevideli njihov premajhen prispevek v oskrbni verigi in jih bodo zato izločili. Tako trgovci na debelo nenehno izboljšujejo svoje storitve in znižujejo stroške poslovanja. Več dodatnih storitev (financiranje zalog, distribucija, skladiščenje, raziskava trga ipd.) kot bodo izvajali, večji bo njihov prispevek na tržni poti, pomembnejši bo njihov položaj.

Leta 2008 se je pojavil še dodaten vpliv na zmanjševanje obsega trgovine na debelo: gospodarska kriza je povzročila upad industrijske proizvodnje. Marsikatero industrijsko podjetje ni samo zmanjšalo obsega poslovanja, ampak je celo propadlo. Vse to pomeni zmanjšanje nabave predelovalne dejavnosti in zaradi tega zmanjšanje obsega prodaje na debelo.

Kljub prizadevanjem trgovcev na debelo pričakujemo, da se bo tudi v bodoče nadaljeval trend zmanjševanja deleža tovrstne trgovine v primerjavi s trgovino na drobno.

2.4.3 Tehnološki trendi

Tehnološki razvoj daje podlago za podporo in izboljšanje učinkovitosti ponavljajočih se postopkov v procesu trgovanja. Ena izmed možnosti je RFID⁶ identifikacija. Pakirne in transportne enote, ki so opremljene s to oznako, omogočajo skupaj z uporabo ustrezne tehnologije neslutene možnosti pridobivanja informacij in prihrankov. Ta tehnologija omogoča sledenje pošilkam med transportom, avtomatsko prevzemanje in izdajanje blaga ter inventuro brez fizičnega popisa blaga, saj sistem anten v skladišču prepozna vse blago ipd. Z uporabo RFID oznak na prodajnih enotah artiklov, npr. na blagajni, ni potrebno identificirati vsakega kosa posebej s čitalcem črtnih kod, saj RFID čitalec avtomatsko prepozna vse blago, ki ga ima kupec v vozičku, ne da bi ga bilo potrebno zložiti na pult.

Pri uporabi spletne trgovine kot oblike že precej uveljavljenega pristopa h končnemu kupcu je ključnega pomena stopnja logistične zahtevnosti. Zaradi tega problema se je tovrstna trgovina razvila predvsem s skupinami blaga, ki so manjših dimenzij in nižje teže ter imajo dolg oz. neomejen rok uporabe (npr. zabavna elektronika, računalniška oprema, tekstil, glasbene zgoščenke, knjige ipd.). Podjetja, ki so v svoje poslovanje vpeljala tudi spletni način prodaje, bodo v bodoče morala razviti še procese in organiziranost, ki bodo omogočali optimalno spletno trgovanje tudi z ostalimi izdelki, ki so logistično zahtevnejše narave (veliki gospodinjski aparati, pohištvo, gradbeni material ipd.).

2. 5 Pomembnost trgovske dejavnosti v narodnem gospodarstvu

Trgovska dejavnost je v mednarodni klasifikaciji ekonomskih dejavnosti NACE⁷ razvrščena v skupino z oznako G, ki vsebuje dejavnosti trgovine na debelo in drobno ter popravila motornih vozil.

Podatke o dodani vrednosti, ustvarjeni s trgovsko dejavnostjo na področju Slovenije, lahko razdelimo na prihodek, ki je ustvarjen s prodajo na drobno, in na tistega, ki je ustvarjen s prodajo na debelo. Ker podatki za leto 2010 še niso objavljeni, bomo v obravnavi upoštevali podatke vključno do leta 2009. Po podatkih SURS⁸ so trgovska podjetja s prodajo na drobno v letu 2009 ustvarila 11,500 milijarde € prihodka, kar je slabo desetino

⁶ RFID – Radio Frequency IDentification: brezkontaktno prepoznavanje na osnovi komunikacije z radio frekvenčnimi valovi.

⁷ NACE: Nomenclature Generale des Activies Economiques dans les Communautés Europeennes.

⁸ SURS: Statističnega urada Republike Slovenije.

manj kot v letu 2008. Od tega je največji delež prispevala trgovina z neživili (45,8 %), ki je v primerjavi s preteklim letom obdržala svoj delež. Druga po velikosti je skupina živil, pijače in tobačnih izdelkov (29,4 %), ki pa je v primerjavi z letom 2008 (25,5 %) dvignila svoj delež v celotni strukturi trgovine na drobno.

Tabela 1: Deleži dejavnosti v strukturi BDP za leto 2009 v Sloveniji

| | Delež v BDP (%) |
|--|------------------------|
| A Kmetijstvo, lov, gozdarstvo | 2,44 |
| B Ribištvo | 0,01 |
| C Rudarstvo | 0,45 |
| D Predelovalne dejavnosti | 19,59 |
| E Oskrba z elektriko, s plinom, paro in z vodo | 3,19 |
| F Gradbeništvo | 7,87 |
| G Trgovina in popravilo motornih vozil | 12,49 |
| H Gostinstvo | 2,34 |
| I Promet, skladiščenje in zveze | 7,18 |
| J Finančno posredništvo | 5,05 |
| K Nepremičnine, najem in poslovne storitve | 18,23 |
| L Javna uprava, obvezna socialna varnost | 6,35 |
| M Izobraževanje | 5,66 |
| N Zdravstvo in socialno skrbstvo | 5,67 |
| O Druge javne, skupne in osebne storitve | 3,41 |
| P Zasebna gospodinjstva z zaposlenim osebjem | 0,08 |
| Skupaj - bruto domači proizvod | 100,00 |

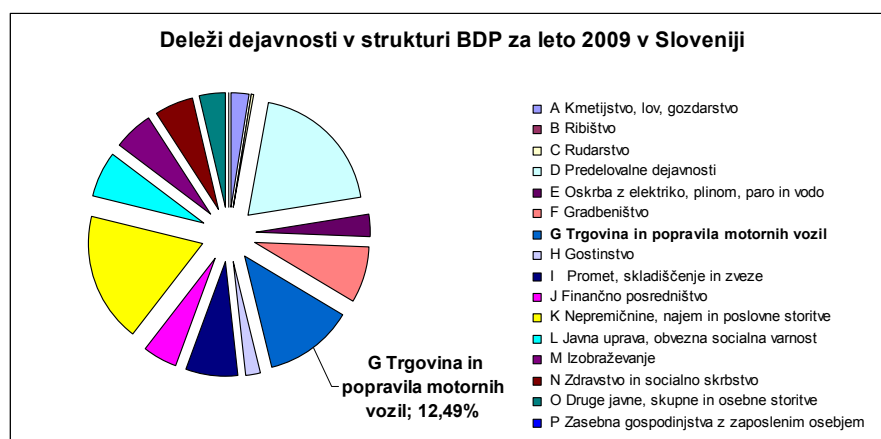
Vir: povzeto po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije

Na drugem, skoraj enako obsežnem segmentu, to je prodaja na debelo, so trgovska podjetja v letu 2009 ustvarila za 11,676 milijarde € prihodka, kar je za dobro četrtno manj kot v letu 2008. Po obsegu je tudi na tem področju najobsežnejša trgovina z neživili (59,0 %), ki je v primerjavi z letom 2008 padla za eno odstotno točko. Po velikosti druga največja branža, ki vključuje živila, pijače in tobačne izdelke, je v letu 2009 dosegla 17,6 % delež, kar pomeni dve odstotni točki manj kot v letu 2008.

Skupni prispevek celotne trgovske dejavnosti v Sloveniji v letu 2009 (tabela 1) je bil 12,49 %, kar jo uvršča na tretje mesto med vsemi dejavnostmi, ki se izvajajo v državi in s svojo dodano vrednostjo pomagajo graditi BDP. Močnejša od trgovske sta le predelovalna dejavnost ter dejavnost nepremičnin, najemov in poslovnih storitev.

Še jasnejšo sliko nam ponuja graf 1, iz katerega lahko razberemo, da je trgovska dejavnost s svojim prispevkom v višini osmine BDP zelo pomembna za narodno gospodarstvo Republike Slovenije.

Graf 1: Deleži dejavnosti v strukturi BDP za leto 2009 v Sloveniji



Vir: povzeto po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije

Zelo podobno sliko nam prikazujeta tabela 2 in graf 2, ki vsebujeta podatke za države, ki sestavljajo EU. Ti podatki so sicer nekoliko starejši in se nanašajo na leto 2007, vendar so za našo obravnavo dovolj kvalitetni, saj v zadnjih letih ni opaziti vidnejših nihanj v deležih posameznih dejavnosti. Tudi na območju evropskega gospodarskega prostora je trgovska dejavnost na tretjem mestu glede na dodano vrednost, ki jo poleg ostalih dejavnosti prispeva v skupni BDP. V primerjavi s Slovenijo je njen prispevek v EU za 1,19 % nižji, vendar kljub vsemu stabilno vztraja na tretjem mestu.

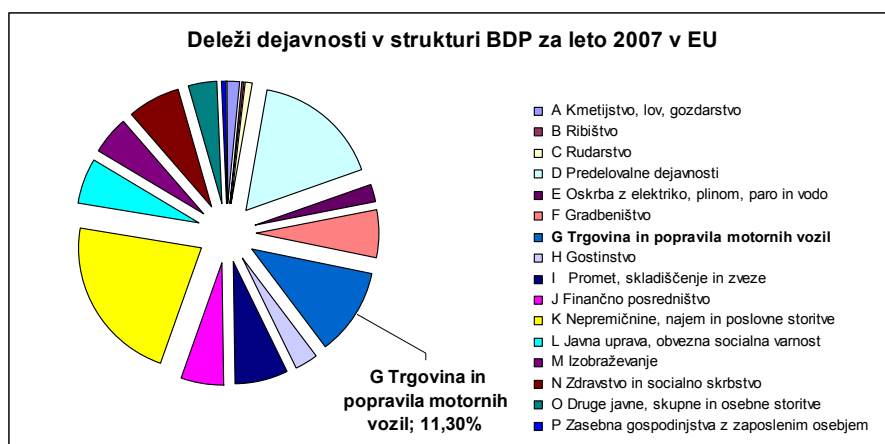
Tabela 2: Deleži dejavnosti v strukturi BDP za leto 2007 v EU

| | Delež v BDP (%) |
|--|------------------------|
| A Kmetijstvo, lov, gozdarstvo | 1,80 |
| B Ribištvo | 0,10 |
| C Rudarstvo | 0,80 |
| D Predelovalne dejavnosti | 17,10 |
| E Oskrba z elektriko, s plinom, paro in z vodo | 2,20 |
| F Gradbeništvo | 6,50 |
| G Trgovina in popravilo motornih vozil | 11,30 |
| H Gostinstvo | 2,90 |
| I Promet, skladiščenje in zveze | 7,00 |
| J Finančno posredništvo | 5,50 |
| K Nepremičnine, najem in poslovne storitve | 22,50 |
| L Javna uprava, obvezna socialna varnost | 6,10 |
| M Izobraževanje | 5,00 |
| N Zdravstvo in socialno skrbstvo | 6,90 |
| O Druge javne, skupne in osebne storitve | 3,90 |
| P Zasebna gospodinjstva z zaposlenim osebjem | 0,50 |
| Skupaj - bruto domači proizvod | 100,00 |

Vir: povzeto po podatkih Evropske komisije za podjetništvo in industrijo 2009, 82

Prispevek predelovalne dejavnosti na področju EU, ki je po obsegu na drugem mestu, je za 2,49 odstotne točke manjši, kot je delež te dejavnosti v Sloveniji. Nepremičnine, najem in poslovne storitve pa po pričakovanjih zasedajo prvo mesto, s čimer je njihov delež v EU BDP za 4,27 odstotne točke večji kot v Sloveniji. Iz teh podatkov je razvidna tudi strateška usmeritev gospodarskega prostora EU, ki daje poudarek krepitvi storitvenih dejavnosti.

Graf 2: Deleži dejavnosti v strukturi BDP za leto 2007 v EU



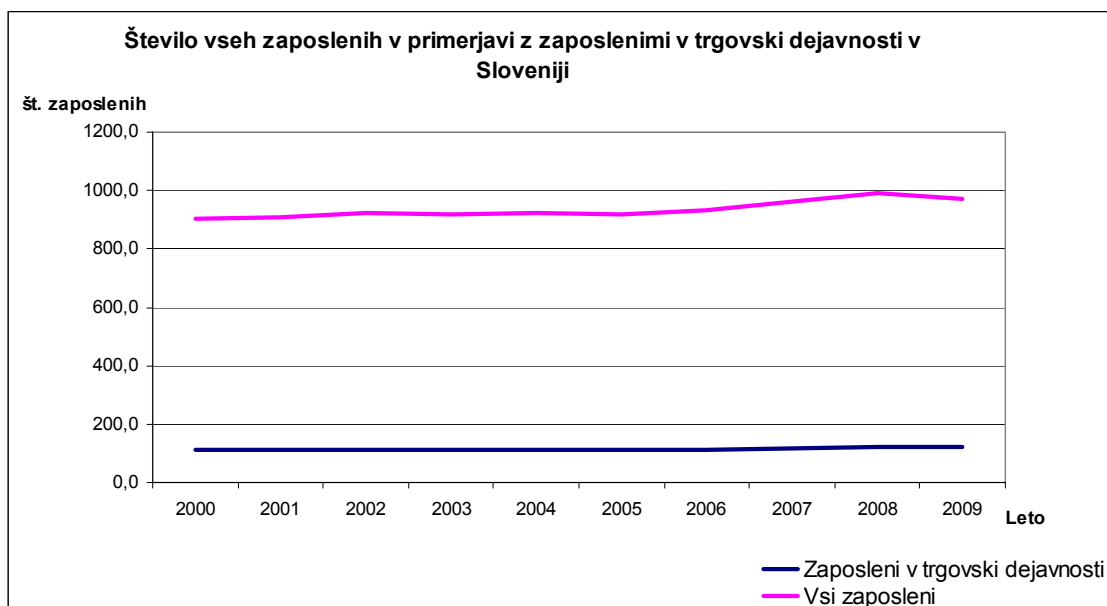
Vir: povzeto po podatkih Evropske komisije za podjetništvo in industrijo 2009, 82

Iz prikazanih podatkov za EU in Slovenijo, kot eno izmed njenih članic, razberemo, da je značilna močna pozicija trgovske dejavnosti, ki se z dodano vrednostjo, ki jo prispeva v BDP, v obeh primerih uvršča na tretje mesto. Iz tega izhaja močan primarni pomen trgovske dejavnosti za narodno gospodarstvo. Ob tem pa ne smemo zanemariti sekundarnega pomena oz. vloge trgovine, ki nastopa kot povezovalac proizvajalcev in kupcev, zaradi česar jo upravičeno pojmujejo kot gonilno silo razvoja izdelkov, storitev in konkurenčnosti.

2. 6 Spreminjanje obsega trgovskih podjetij

Po podatkih SURS se je obseg zaposlenega dela prebivalstva v Republiki Sloveniji, z nekaj nihanji, gibal s približno 904.710 v letu 2000 do 970.240 v letu 2009 (graf 3). V tem obdobju je število zaposlenih v trgovskih podjetjih naraslo z 111.000 na 122.700. Tako se je delež zaposlenih v trgovski dejavnosti glede na skupno število zaposlenih le malo povešal (z 12,3 % na 12,7 %).

Graf 3: Število vseh zaposlenih v primerjavi z zaposlenimi v trgovski dejavnosti v Sloveniji za obdobje od 2000 do 2009

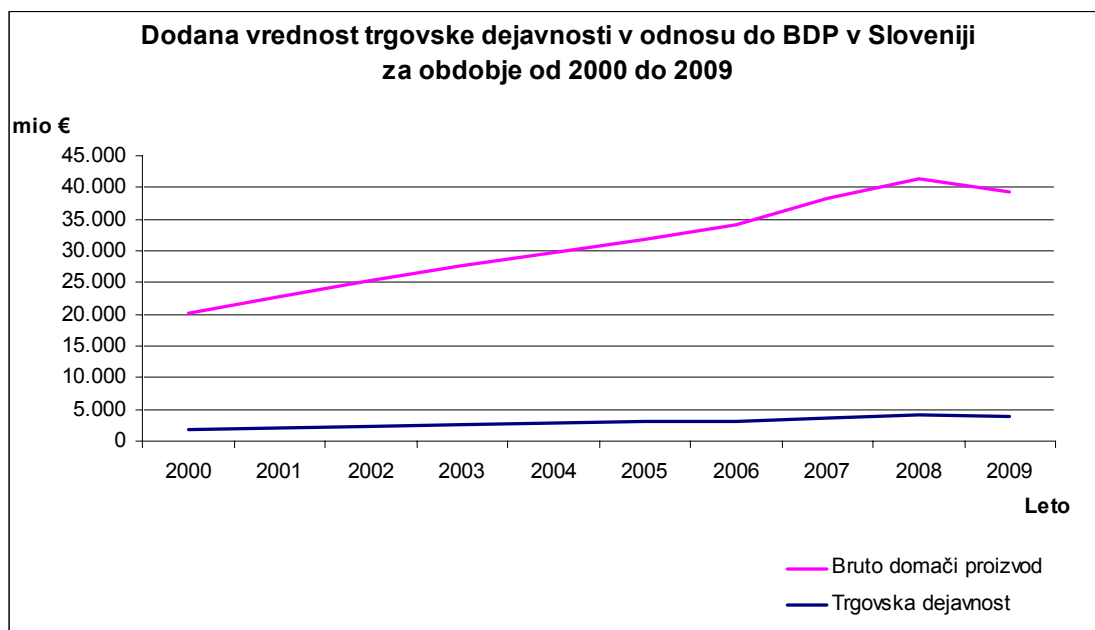


Vir: povzeto po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije

V tem istem obdobju se je BDP v Sloveniji povečal z 18.480,70 mio € na 35.384,4 mio €, kar pomeni 46,44 % rasti. V letu 2008 se je sicer povzpel celo do 37.304,7 mio €, vendar je zaradi vpliva globalne gospodarske krize v naslednjem letu doživel padec. Vzporedno s povečevanjem BDP je rasla tudi dodana vrednost trgovske dejavnosti, ki predstavlja prispevek trgovskih podjetij k skupnemu BDP Republike Slovenije. Obseg dodane vrednosti je v tem obdobju zrasel s prvotnih 1.179,90 mio € na 3.856,5 mio €, kar pomeni 52,23 % rasti.

Iz podatkov, ki so prikazani tudi v grafu 4, vidimo, da se je v primerjalnem obdobju dodana vrednost trgovske dejavnosti povečala bolj kot skupen BDP. To pomeni, da je delež dodane vrednosti trgovske dejavnosti v celotni strukturi BDP narasel z 9,69 % v letu 2000 na 10,90 % v letu 2009.

Graf 4: Dodana vrednost trgovske dejavnosti v odnosu do BDP v Sloveniji za obdobje od 2000 do 2009



Vir: povzeto po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije

Podatki o gibanju števila zaposlenih in dodani vrednosti trgovskih podjetij nas vodijo k zaključku, da lahko slovenski gospodarski prostor, gledano dolgoročno, prepoznamo kot stabilnega. Iz povečevanja dodane vrednosti trgovskih podjetij v strukturi celotnega BDP lahko sklepamo, da je moralo biti za doseganje te rasti v trgovskih podjetjih prisotno nenehno razvojno strateško delovanje.

Pri primerjavi stopnje zaposlenih s stopnjo dodane vrednosti trgovskih podjetij v primerjavi z narodnim gospodarstvom ugotovimo, da se je v primerjalnem obdobju stopnja zaposlenih v trgovskih podjetjih dvignila z 12,3 % na 12,7 %, kar pomeni 0,4 odstotne točke, medtem ko se je delež dodane vrednosti dvignil z 9,69 % na 10,90 %, kar pomeni 1,21 odstotne točke. V tem obdobju se je torej dodana vrednost trgovskih podjetij povečala bolj kot število njihovih zaposlenih, iz česar lahko zaključimo, da se je v tem času povečala tudi učinkovitost trgovskih podjetij. Slednje ni bilo možno brez ustreznega, strateško vodenega razvoja.

2. 7 Vpliv gospodarske krize na spreminjanje obsega trgovskih podjetij

Podrobnejši pogled na gibanje dodane vrednosti trgovskih podjetij, ki je bila ustvarjena v obdobju od leta 2000 do leta 2009, kaže, da rast poslovanja ni bila vedno pozitivna. Najočitnejši odklon v smeri negativne rasti poslovanja je viden v zadnjih dveh letih, ko je globalna finančno-gospodarska kriza svoj vpliv razširila tudi v narodnogospodarskem prostoru Slovenije. Z nekajmesečnim zamikom glede na Ameriko, kjer je ta kriza nastala, so se začeli negativni gospodarski vplivi kazati tudi pri nas že v sredini leta 2008, vendar

se je negativna rast obsega prodaje v trgovski dejavnosti pokazala šele decembra 2008, ki je bil kljub temu, da velja za trgovsko najmočnejši mesec v koledarskem letu, po obsegu prodaje slabši kot november 2008.

Od decembra 2008 do maja 2009 se je iz meseca v mesec zmanjševal obseg prodaje trgovskih podjetij. Vse kaže, da je bila maja 2008 dosežena najnižja točka in da naraščanje obsega dodane vrednosti, ustvarjene v trgovski dejavnosti, ki smo ji priča od takrat naprej, pomeni nadaljevanje takšnega trenda tudi v prihodnje. Kljub temu še ni dosežena raven obsega prodaje, ki smo je bili priča pred začetkom krize.

V tujini, kjer se je kriza pojavila najprej, so že opazni znaki okrevanja gospodarstva, ta trend pa počasi prihaja tudi k nam. Postopoma se oživlja izvozna dejavnost, medtem ko okrevanje notranjega trgovanja prihaja počasneje oz. z zamikom. Notranjo trgovino v vedno večji meri predstavlja drobnoprodajni trg končnih potrošnikov, ki se še vedno obnašajo previdno. K temu jih sili povečevanje brezposelnosti in negotovost v osebnem in splošnem ekonomskem stanju.

2. 8 Kupna moč v odnosu do ponudbe trgovskih podjetij

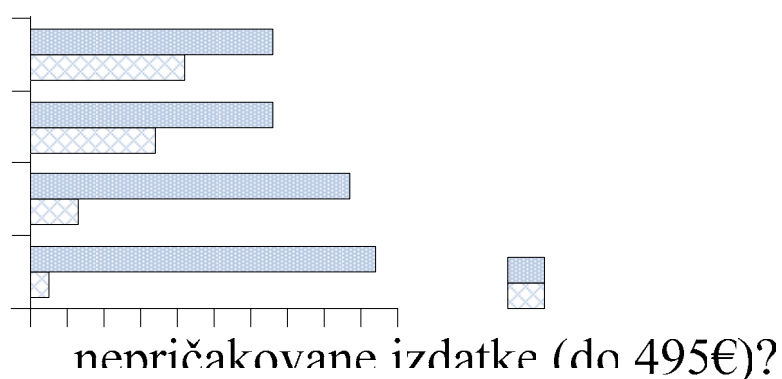
Po podatkih SURS je v Sloveniji v letu 2009 znašala stopnja revščine 11,3 %, kar pomeni, da je pod pragom revščine živel približno 223.000 prebivalcev. Glede na leto 2008, ko je bila ta stopnja 12,3 %, beležimo torej zmanjšanje za eno odstotno točko, vendar napovedi za letošnje leto niso takšne, da bi lahko pričakovali nadaljevanje trenda upadanja, saj se je zgodilo že kar nekaj večjih odpuščanj delavcev (npr. Vegrad in SCT), na obzorju pa so še nova (npr. Merkur).

Mesečni prag revščine za enočlansko gospodinjstvo se je s 545 €/mesec zvišal na 593 €/mesec, kar pomeni, da so osebe, katerih mesečni neto prejemki niso presegali te meje, živele v revščini. Za dvočlansko družino brez otrok je bil ta prag 890 €/mesec, medtem ko je morala štiričlanska družina z dvema odraslima in dvema otrokoma, mlajšima od 14 let, imeti vsaj 1.246 € neto mesečnih dohodkov, da je bila nad pragom revščine.

Ljudje, ki živijo pod pragom revščine, imajo težave že pri zagotavljanju potrebnih finančnih sredstev za pokrivanje osnovnih življenjskih stroškov. To pomeni, da se velik del prebivalstva, katerega dohodki so malo nad tem pragom, tudi s težavo odloča za nakup potrošnih dobrin. Zaradi tega SURS znotraj ankete o življenjskih pogojih ugotavlja med drugim tudi *finančne zmožnosti gospodinjstev*. Odgovori potrošnikov za leto 2009 so prikazani v grafu 5.

Nepričakovane izdatke v višini 495 € (prag revščine za leto 2009) bi v letu 2009 iz lastnih sredstev lahko pokrilo 57 % gospodinjstev. Vsaj en član gospodinjstva v 34 % gospodinjstvih si ni mogel privoščiti enotedenskih letnih počitnic. Vsaj vsak drugi dan si je mesni oz. enakovredni vegetarijanski obrok lahko privoščilo 87 % gospodinjstev. V 12 % gospodinjstev so odgovorili, da so z mesečnim dohodkom, ki so ga prejemali, preživeli brez težav, težave so imeli v 28 % gospodinjstev.

Graf 5: Ali si lahko gospodinjstva privoščijo: ... Slovenija, 2009

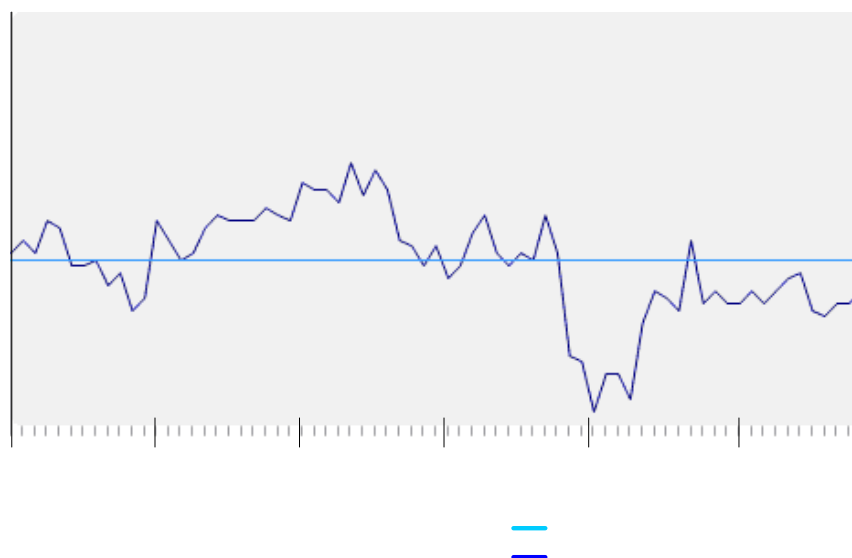


Vir: Statistični urad Republike Slovenije

enotedenske letne počitnice za vse člane gospodinjstva? mesni, oz. enakovreden vegetarijanski obrok vsak drugi dan? primerno ogrevano stanovanje?

Poleg dejanske situacije, v kateri se nahajajo potrošniki, na njihovo pripravljenost trošenja finančnih sredstev vplivajo tudi njihova pričakovanja bodočih osebnih in splošnih ekonomskih razmer. SURS izvaja raziskavo, v kateri na podlagi odgovorov na vprašanja o pričakovanem finančnem stanju v družini, pričakovani ekonomski situaciji v državi, pričakovani stopnji brezposelnosti in varčevanju v prihodnjih 12 mesecih oblikuje tako imenovani kazalnik zaupanja. Vrednost kazalnika zaupanja potrošnikov je lahko med -100 in +100 in predstavlja povprečje ravnotežij odgovorov anketirancev, ki so zajeti v raziskavo. Iz grafa 5 je razvidno gibanje tega kazalnika v obdobju od januarja 2005 do novembra 2010.

Graf 6: Kazalnik zaupanja potrošnikov v Sloveniji od januarja 2005 do novembra 2010



Vir: Statistični urad Republike Slovenije

Bolj kot je vrednost kazalnika negativna, manjše je zaupanje prebivalcev v ugodno situacijo v prihodnosti. Pri razlaganju kazalnika zaupanja potrošnikov ne gre upoštevati samo njegovo vrednost in na njeni osnovi razlagati predvidevanja potrošnikov. Iz krivulje na grafu 6 je razvidno, da se le-ta v obravnavanem obdobju ves čas giblje po negativni polovici grafa. Iz tega bi lahko sklepali o konstantno pesimističnem predvidevanju potrošnikov v celotnem obravnavanem obdobju, kar pa ne prinaša nobene uporabne informacije o razmišljanju potrošnikov. Zaradi tega skozi celotno dolžino grafa poteka daljica, ki predstavlja povprečne vrednosti kazalnika skozi celotno obravnavano obdobje. Tako lahko razumemo vrednost kazalnika nad tem povprečjem kot pozitivni odnos potrošnikov do prihodnjih pojavov.

Obravnavani pojavi, kot so število potrošnikov, ki živijo pod pragom revščine, finančne zmožnosti gospodinjstev in kazalniki zaupanja potrošnikov, vplivajo na *obseg povpraševanja* po dobrinah, ki jih na trgu ponujajo trgovska podjetja. Trgovska podjetja na trgu oblikujejo *ponudbo*, katere obseg se v prvi vrsti odraža skozi število prodajaln, obseg prodajnih površin in velikost prodajnih površin na prebivalca.

Podatki v tabeli 3 prikazujejo število prodajaln na drobno in njihovo površino v letih 2001 in 2005 za področje Slovenije. Vidimo, da se je v tem primerjalnem obdobju število prodajaln povečalo za 5,9 %, medtem ko se je prodajna površina v teh prodajalnah povečala za 30,8 %. Iz tega sledi, da se v trgovini na drobno izvaja postopna koncentracija, manjše prodajalne se zapirajo, odpirajo pa se nove, z večjimi prodajnimi površinami.

Tabela 3: Prodajne zmogljivosti v trgovini na drobno v Sloveniji za obdobje od 2001 do 2005

| | Število prodajaln | | | Prodajne površine (m ²) | | |
|---|-------------------|--------|--------|-------------------------------------|-----------|--------|
| | 2001 | 2005 | Indeks | 2001 | 2005 | Indeks |
| SKUPAJ | 11.359 | 12.033 | 105,9 | 1.511.558 | 1.976.405 | 130,8 |
| Trgovina na drobno z živili | 3.625 | 3.097 | 85,4 | 498.160 | 561.242 | 112,7 |
| Trgovina na drobno z neživili | 6.735 | 7.872 | 116,9 | 888.674 | 1.246.287 | 140,2 |
| Trgovina na drobno z motornimi gorivi in motornimi vozili ter deli za motorna vozila | 999 | 1.064 | 106,5 | 124.724 | 168.876 | 135,4 |

Vir: povzeto po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije

V istem obdobju je naraščalo tudi število prebivalcev Slovenije, kar pomeni naraščajoč obseg potencialnih potrošnikov oz. povečevanje povpraševanja. Vendar nam podatki iz tabele 4 kažejo, da se je od leta 2001 do leta 2005 število prebivalcev Slovenije povečalo le za 0,5 %, medtem ko so se, kot smo že ugotovili, prodajne površine povečale za 30,8 %. To pomeni povečanje prodajne površine na prebivalca v višini 30,1 %. V letu 2005 je bil

torej za vsakega prebivalca Slovenije na voljo praktično 1 m² prodajne površine. Naraščanje prodajnih površin v trgovini na drobno občutno prehiteva naraščanje prebivalstva, kar med trgovci na drobno na slovenskem tržišču predstavlja močno višanje stopnje konkurence.

Tabela 4: Prodajne zmogljivosti v trgovini na drobno glede na število prebivalcev v Sloveniji za obdobje od 2001 do 2005

| Število prebivalcev | | | Prodajne površine (m ²) | | | Prodajne površine / prebivalca | | |
|---------------------|-----------|--------|-------------------------------------|-----------|--------|--------------------------------|------|--------|
| 2001 | 2005 | Indeks | 2001 | 2005 | Indeks | 2001 | 2005 | Indeks |
| 1.994.026 | 2.003.358 | 100,5 | 1.511.558 | 1.976.405 | 130,8 | 0,76 | 0,99 | 130,1 |

Vir: povzeto po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije

Nezanemarljiva stopnja revščine, slabi kazalniki zaupanja potrošnikov in demografske spremembe (staranje prebivalstva) povzročajo zmanjševanje potrošnje, na katero malenkostno naraščanje števila prebivalcev ne more vplivati pozitivno. S povečevanjem prodajnih površin se dviguje stopnja ponudbe. Da si trgovska podjetja uspejo zagotoviti obstoj v situaciji nenehnega povečevanja konkurence, se morajo nenehno prilagajati in razvijati. Intenzivnost njihove investicijske usmeritve se kaže predvsem v visoki stopnji povečevanja prodajnih površin. Vse te projektno izvajane razvojne strategije so gonilo nenehnega napredka trgovske dejavnosti.

2. 9 Sklep

Osnovni cilj vsakega trgovskega podjetja je ustvarjanje dobička lastnikom. Da bi doseglo ta cilj, mora biti uspešno v prizadevanjih za učinkovito poslovanje in doseganje takšnega tržnega deleža, ki bo omogočal doseganje poslovne uspešnosti. V tekmi za položaj na trgu mora biti trgovsko podjetje vsaj primerljivo z ostalimi tovrstnimi podjetji, če ne celo boljše. Razviti mora konkurenčno prednost. Da bi bilo zagotovljeno dolgoročno doseganje osnovnega cilja, si mora trgovsko podjetje nenehno prizadevati za doseganje trajne konkurenčne prednosti. Glede na možnosti okolja mora izbrati ustrezno smer razvoja in jo skozi opredeljene strategije učinkovito razvijati s pomočjo projektnega poslovanja. To je edina pot za doseganje trajne konkurenčne prednosti, zagotavljanje obstoja trgovskega podjetja in ustvarjanje dobička za lastnike.

Končni kupec se odloča za nakup zaradi zadovoljitve svojih potreb. Te so lahko pristne ali pa umetno ustvarjene na osnovi marketinških dejavnosti (reklame kupce prepričajo, da nekaj potrebujejo), zato pri analizi konkurenčnosti ne smemo upoštevati samo trgovskih podjetij, ki delujejo v določeni panogi, ali ocenjevati in primerjati konkurence na osnovi blagovne znamke. Pravilneje je izhajati iz kupčevih potreb oz. primerjave konkurenčnosti med vsemi trgovskimi podjetji, ki so usmerjana na iste ciljne trge.

Prihodnost prinaša priložnosti za tiste trgovske organizacije, ki bodo v prizadevanjih za iskanje novih modelov trženja dovolj spretni. Na ta način si bodo na osnovi razpoložljivih virov gradile dolgoročno rast in razvoj konkurenčnosti. Spretnost pri reagiranju na ponujene priložnosti in preteče nevarnosti pomeni pravočasnost oz. predčasnost oblikovanja, izvajanja in revidiranja razvojnih strategij.

Razvoj strateškega upravljalnega procesa v trgovinski dejavnosti bo v bodoče težil k njegovemu izpopolnjevanju in k iskanju novih modelov organiziranja uresničevanja strategij. Poudarek bo potreben predvsem na področju pretvorbe strategij v projekte in programe projektov. Smer razvoja bo določala tudi povečana osredotočenost na oskrbne verige, saj se bo fokus strateškega upravljanja razširil z enega podjetja na celotno verigo večjega števila udeležencev oskrbne verige. To pa prinaša povečanje kompleksnosti strateškega upravljanja, saj je vanj vključenih več subjektov oskrbne verige hkrati.

3 STRATEGIJE RAZVOJA TRGOVSKIH PODJETIJ

3.1 Strategija

Strategija je postopek izvedbe zelenih ciljev oz. pot, ki jo je potrebno prehoditi do strateških ciljev. Opredeljevanje strategije podjetja se začne z oblikovanjem vizije, poslanstva in organizacijske kulture podjetja. Strategija podjetja (Kovač 1993, 89) obsega plan aktivnosti, ki predstavljajo smernice za uporabo celotnega organizacijskega potenciala v smeri dolgoročne rasti podjetja.

Strategija trgovca je izjava, ki identificira *ciljni trg* trgovca, *format trgovine*, ki ga namerava trgovec uporabiti, da bi zadovoljil potrebe trga, in osnove, na katerih namerava trgovec zgraditi vzdržno *konkurenčno prednost* (Levy in Weitz 2004, 148).

Ciljni trg je tržišče v širšem pomenu besede (geografsko in demografsko), na katerega se trgovsko podjetje osredotoča pri pripravi svojega trženjskega spleta. *Format trgovine* opredeljuje asortiment artiklov, cenovno politiko, marketinški pristop, celostno podobo, izgled poslovnih prostorov (prodajaln) ipd. Ker se za podobne ciljne trge in format trgovin odloči več trgovskih podjetij hkrati, se med njimi razvije tekmovanje, v katerem zmaguje tisto podjetje, ki mu uspe pridobiti čim več vzdržne *konkurenčne prednosti*, s katero si zagotavlja dolgoročno prednost pred ostalimi konkurenti.

Pri opredeljevanju strategije mora trgovsko podjetje upoštevati položaj svoje branže, cilje podjetja, tržne priložnosti, svoje sposobnosti in razpoložljive vire. Pomemben pogoj uspešne implementacije strategije je, da strategija ni samo stvar najvišjega vodstva podjetja, ampak da se z njo poistovetijo vsi zaposleni. Posamezniki morajo poznati in razumeti strategijo, njene cilje in njihov prispevek k uresničevanju. Vse organizacijske enote morajo biti vključene tako v proces izvajanja kot v proces opredeljevanja strategije, saj le tako pomagajo pri oblikovanju smelega in hkrati uresničljivega strategije razvoja.

Strateški upravljalni proces sestavljata dva dela, to sta oblikovanje strateškega razvojnega programa in njegovo izvajanje. Prvotno razumevanje strateškega razvoja je obravnavalo samo pripravo strategij, z njihovo uresnitvijo pa se ni ukvarjalo. To je bil razlog, da veliko dobrih strateških razvojnih programov ni prineslo ustreznih rezultatov, saj je bilo njihovo izvajanje slabo načrtovano. Neločljiva povezanost planskega in izvajalskega dela strateškega upravljalnega procesa je zato nujna.

3.1.1 Strateško planiranje

Strateško planiranje je oblikovanje dolgoročnega razvoja podjetja. Najpomembnejša dela strateškega planiranja sta proces opredeljevanja strateških usmeritev podjetja in določanje strategij podjetja. V procesu opredeljevanja strateških usmeritev je definirano poslanstvo, definirane pa so tudi vizije in strategije podjetja. Rezultat strateškega planiranja je strateški razvojni program.

Poslanstvo podjetja je izjava o namenu podjetja, ki opisuje, zakaj podjetje obstaja v okviru svojih namenov, filozofije in ciljev. Kotler (1996, 66) navaja, da poslanstvo podjetja sestavlja pet elementov:

- **Zgodovina:** vsako podjetje ima zgodovino svojih ciljev, politike in dosežkov. Organizacija se ne sme preveč oddaljiti od svoje pretekle zgodovine.
- **Trenutne preference:** dejavnost podjetja vsekakor vpliva na njegovo poslanstvo, zato sprememba dejavnosti povzroči tudi spremembo poslanstva.
- **Tržno okolje:** izpolnjevanje pričakovanj in zahtev okolja sta osnovni usmeritvi uspešnega podjetja oz. njegovega poslanstva.
- **Viri podjetja:** ker poslovanje podjetja temelji na čim smotrnejši izrabi virov, s katerimi razpolaga, na oblikovanje njegovega poslanstva vplivajo tudi viri.
- **Značilna znanja:** podjetje bo delalo tisto, kar najbolj zna, saj bo na ta način najbolj izkoristilo svoja znanja in veščine.

Dobro opredeljeno poslanstvo podjetja zaposlenim zagotavlja skupen občutek namena, smeri delovanja in priložnosti podjetja.

Prvi korak strateškega planiranja je strateška analiza notranjega in zunanjega okolja podjetja oz. njunih vplivnih dejavnikov. Vplivni dejavniki so tisti, ki na kakršen koli način vplivajo na podjetje in jih vodstvo pri načrtovanju razvoja nikakor ne sme zanemariti (npr. kupna moč potencialnih kupcev, stopnja brezposelnosti, pretirano varčevanje/potrošnja, državne vzpodbude/omejitve ipd.). Strateški analizi sledi določanje strateških ciljev, temu pa retrogradna opredelitev načinov uresničevanja teh ciljev oz. iskanje ustreznih strategij. Zadostna podlaga za kvalitetno opredelitev strateških ciljev je kvalitetna strateška analiza vplivnih dejavnikov podjetja, skupaj z vodstvenimi znanji in izkušnjami. Če bodo strateški cilji neustrezni in površno zastavljeni, ne bo možno pripraviti učinkovite strategije njihovega doseganja, končni rezultat strateškega upravljanja pa podjetju ne bo prinesel dviga konkurenčnosti.

Pri definiranju strateških ciljev podjetja je torej potrebno upoštevati nekatere osnovne napotke. Pearce (citirano v Kovač 1993, 98) pravi, da morajo biti strateški cilji predvsem:

- *sprejemljivi* za vse zaposlene⁹;
- *fleksibilni*, da jih lahko spreminjamo pri nepričakovani spremembi v okolju ali v podjetju;
- *merljivi* (to je ena najpomembnejših lastnosti, ki pa je vedno ne moremo v celoti zagotoviti);
- *motivacijski*, ker želimo z njimi doseči mobilizacijski učinek;
- *razumljivi* oz. preprosto izraženi;
- *uresničljivi*, kar pomeni tudi realni.

Rezultat strateškega planiranja je strateški razvojni program, katerega bistvene sestavine so definirani strateški cilji, ki predstavljajo želeno stanje, in strategija, to je pot, po kateri bomo prišli do tega stanja.

Pomembnost kvalitetne strateške analize zunanjega okolja podjetja je možno prikazati tudi s primerjavo podobnosti poslovnega in naravnega okolja. Tako kot v naravi živa bitja

⁹ Op. avtorja: Poleg tega tudi za ostale udeležence podjetja; lastnike in vse oblike zunanjega okolja podjetja.

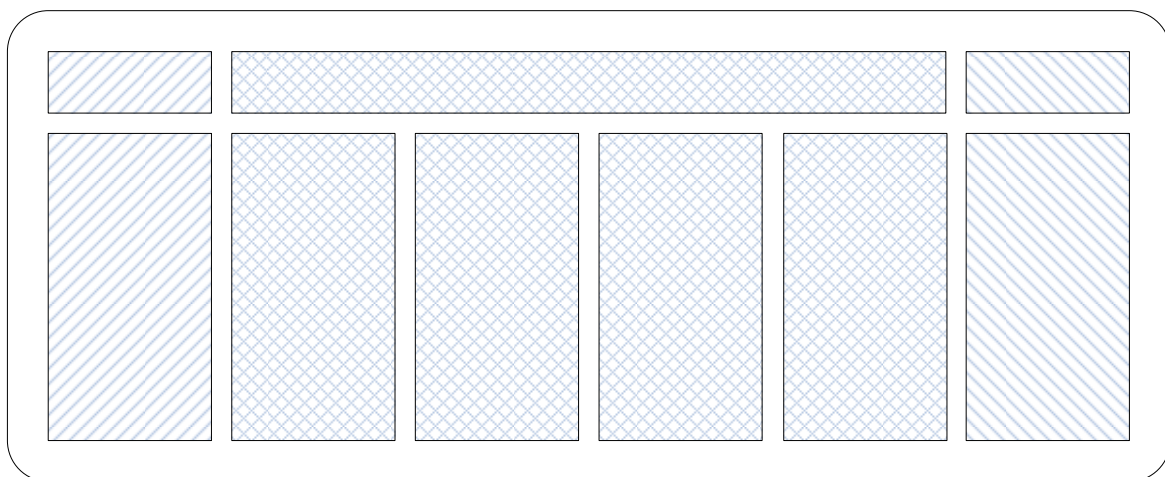
živijo skupaj v ekosistemih in s svojim bivanjem vplivajo drugo na drugo, tako tudi podjetja s svojim delovanjem povzročajo medsebojne vplive. Nobeno podjetje se ne more popolnoma izolirati od drugih podjetij in trga, ne more biti samozadostno. Za svoje poslovanje potrebuje vire, ki jih proizvajajo oz. ponujajo druga podjetja. Zaradi tega se morajo podjetja medsebojno povezovati in drugo z drugim sodelovati. Del okolja je tudi prodajni trg, ki podjetju omogoča prodajo izdelkov in ustvarjanje prihodkov. Ker je zunanje okolje tisto, ki v veliki meri odloča o uspešnosti, mu morajo podjetja pri strateških odločitvah posvetiti veliko pozornosti. Uspešno bo samo tisto podjetje, ki bo svoje poslovanje ustrezno prilagodilo zahtevam okolja in izkoristilo vse priložnosti, ki jih le-to ponuja.

Zelo pomembno je, da so v strateško planiranje vključeni različni nivoji managementa trgovskega podjetja in da strateški program ni nek mrtev elaborat, ki je namenjen samemu sebi. V strateškem razvojnem programu postavljeni cilji morajo biti dovolj realni, da jih je možno doseči, hkrati pa dovolj smeli, da njihova izpolnitev predstavlja konkurenčno prednost. Tudi strategije, ki bodo pripeljale do teh ciljev, morajo biti realno izvedljive. Zelo pomembno je še, da so v planiranje vključene tudi nižje vodstvene strukture, saj bodo tako vsi sodelujoči takšen razvojni program vzeli bolj za 'svojega'. S tem se bo povečala njihova lojalnost pa tudi motiviranost za njegovo izvedbo.

Pučko (v Možina et. al 1994, 300) opredeljuje strateško planiranje v ožjem in širšem pomenu besede. V ožjem pomenu strateško planiranje vsebuje naslednje aktivnosti:

- celovito oceno podjetja, njegovih prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti;
- postavljanje planskih ciljev podjetja in ugotavljanje planskih vrzeli;
- razvijanje korporacijskih, poslovnih in funkcijskih strategij;
- ocenjevanje in izbiranje strategij.

Slika 3: Proces strateškega planiranja



Vir: Možina 1994, 300

Isti avtor pravi, da ob že omenjenih aktivnostih strateško planiranje v širšem pomenu vsebuje še:

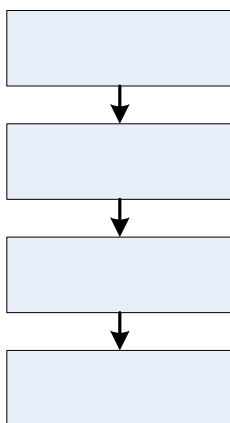
- pripravo planskih izhodišč (družbeno ekonomsko okolje, analizo poslovanja, predvidevanja, vizijo in poslanstvo podjetja);
- uresničevanje (taktično planiranje, programiranje in predračunavanje);
- kontrolo.

Milosevic (v Milosevic et. al. 2007, 61) strateško planiranje definira kot odločitve in aktivnosti, ki se odražajo v sestavi in implementaciji planov doseganja ciljev podjetja. Strateško planiranje vsebuje tri temeljne elemente: poslanstvo podjetja, strateške cilje in strategije.

Strateško planiranje je po istem avtorju sestavljeno iz štirih korakov, ki so prikazani na sliki 4. Osnova planiranja je razumevanje sedanjega in prihodnjega okolja, v katerem podjetje deluje ali bo delovalo. Podlaga za razmišljanje o strategijah razvoja podjetja so *analize* okolij, v katerih podjetje deluje, smeri razvoja trga in tehnologij, lokalne in politične klime države, velikosti in stabilnosti nabavnega ter prodajnega trga, sposobnosti in omejitve virov podjetja ipd.

Podjetje na podlagi strateških analiz izoblikuje *poslanstvo*, ki opredeljuje namen obstoja podjetja oz. njegovo vlogo v okolju, kjer deluje in obstaja. Poslanstvo podjetja opisuje filozofijo in odnos podjetja do njegovih kupcev, zaposlenih in konkurence. Ob tem poslanstvo zajema tudi cilje podjetja (njegov obstoj, rast in dobičkonosnost). V zapisu o poslanstvu podjetja so opredeljeni njegov strateški namen, ključne vrednote in način merjenja uspešnosti.

Slika 4: Model strateškega planiranja po Milosevicu



Vir: Milosevic et. al 2007, 61

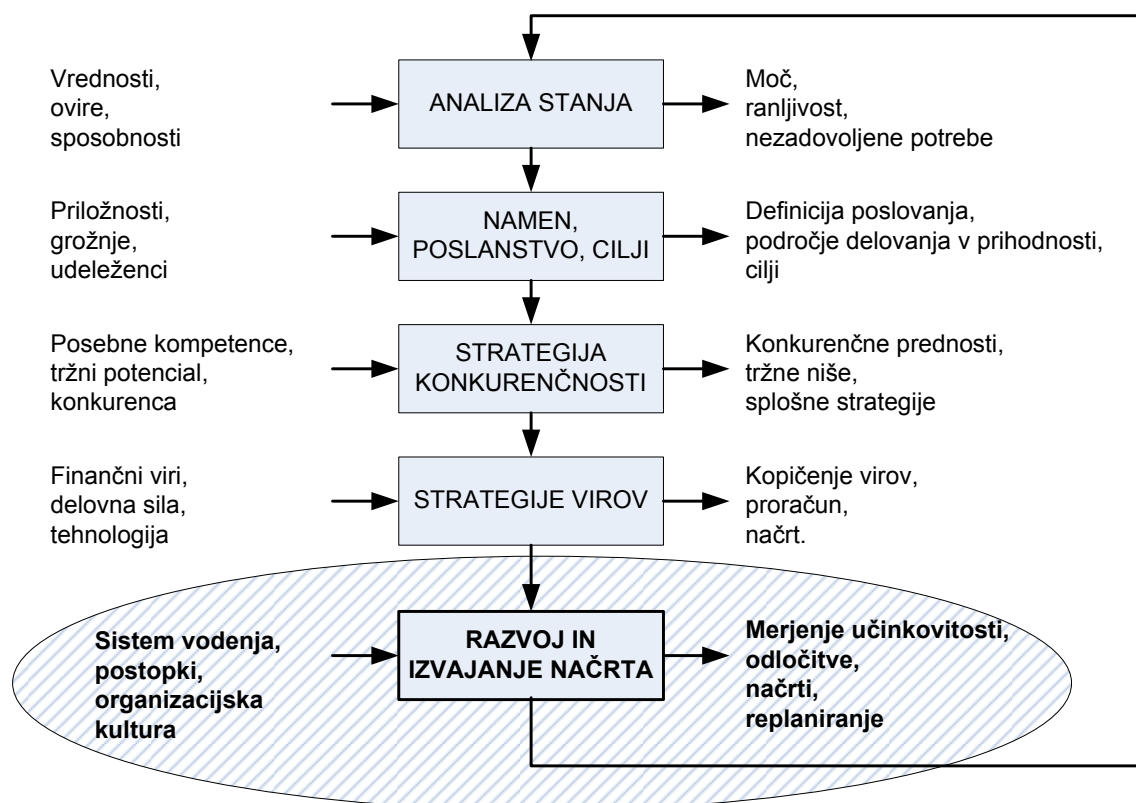
Svoje poslanstvo podjetje uresničuje s poslovanjem, ki mora biti usmerjeno. *Strateški cilji* določajo, kaj želi podjetje doseči v nekajletnem obdobju, in se lahko nanašajo na enega ali istočasno na več področij, kot so: dobičkonosnost, produktivnost, konkurenčna pozicija, kadrovski razvoj, kadrovski odnosi, tehnološko vodstvo in/ali družbena odgovornost. Z uresničevanjem zastavljenih strateških ciljev podjetje izpolnjuje prej opredeljeno poslanstvo, vendar cilji predstavljajo samo želeno stanje v prihodnosti, ki ga bo potrebno šele doseči.

Način doseganja strateških ciljev določajo *strategije*, ki so dejansko zapis poteka tistih razvojnih dejavnosti, ki bodo z izvedbo pripeljale do uresničenja strateških ciljev. Strategije so sestavljene iz portfolija idej, ki jih je v procesu planiranja potrebno razviti tako, da ob razpoložljivih virih omogočijo izvedbo uresničitvenih aktivnosti, ki so potrebne za doseg strateških ciljev.

Naslednji model strateškega upravljanja je nadgradnja modela, ki ga je leta 1970 zapisal Katz. Ta model, ki ga predstavlja Rowe (1989, 34), se od prejšnjih dveh razlikuje predvsem po tem, da sta strateškemu planiranju dodana še izvajanje strategij in povratna zanka, ki prikazuje zveznost in nenehnost ponavljanja procesa strateškega upravljanja (slika 5).

Rowe (1989, 34) med drugim tudi pravi, da strateški razvojni programi nastanejo iz skrbnih analiz prednosti podjetja, pretečih nevarnosti, ki jih povzročajo konkurenti, in vplivov okolja. Končni strateški program naj pomaga izvrševalcem pri odločanju o taktičnih in operativnih vprašanjih, vendar naj ne zaduši ustvarjalnosti ali prepreči uspešno obvladovanje nepredvidljivih in spreminjajočih se razmer.

Slika 5: Model strateškega upravljanja po Roweju



Vir: Rowe 1989, 34

Prva faza strateškega načrtovanja je analiza stanja na podlagi vrednosti, ovir in sposobnosti podjetja. Namen analize je definiranje moči in ranljivosti podjetja ter potreb, ki čakajo na svojo izpolnitev. Naslednji korak je prenovitev namena, poslanstva in ciljev organizacije, ki mora izhajati iz okolja izhajajočih priložnosti, groženj in udeležencev podjetja. Potrebno je definirati vsebino in področja poslovanja ter opredeliti strateške cilje. V nadaljevanju je potrebno na osnovi posebnih kompetenc, ki jih podjetje poseduje, tržnega potenciala in prisotne konkurence določiti vsebino bodoče konkurenčnosti in strategijo njenega doseganja. Rezultati teh aktivnosti so definirane konkurenčne prednosti, tržne niše, ki jih bo podjetje izkoristilo, in strategije, ki jih bo pri tem uporabilo.

Za uresničitev strategij je treba zagotoviti potrebne finančne vire, delovno silo in tehnologijo. Za zagotovitev teh virov je potrebno sprejeti strategijo njihovega zagotavljanja, katere rezultat je izdelan načrt kopičenja virov in opredeljen proračun potrebnih sredstev. V tej točki so, z upoštevanjem sistemov in postopkov vodenja ter organizacijske kulture, zagotovljene podlage za dokončanje strateškega programa in pričetek njegovega izvajanja. Vendar izvajanje strategij ne more biti prepuščeno samo sebi, temveč morajo vzporedno z izvajalskimi aktivnostmi teči postopki merjenja učinkovitosti, sprejemanja odločitev, načrtovanje na taktičnem in operativnem nivoju in morebitno replaniranje.

Iz treh opisanih modelov strateškega upravljanja planiranja (Pučko, Milosevic in Rowe) lahko izpostavimo korake, ki so skupni vsem trem avtorjem. Ti avtorji se strinjajo, da je najprej potrebno opraviti *analize* notranjega in zunanjega okolja. Analiza podjetja (notranjega okolja) identificira njegove slabosti in prednosti, še pomembnejša pa je analiza zunanjega okolja, saj je prilagajanje podjetja razmeram na trgu ključnega pomena za njegovo uspešnost. Vemo namreč, da v današnji globalizaciji trgov in veliki stopnji konkurence ponudba na trgu presega povpraševanje. Torej je za razvoj in rast konkurenčnosti ključnega pomena čim boljša prilagoditev trgu.

Temu sledijo *oblikovanje* možnih *strategij*, njihovo vrednotenje in izbiranje najustrežnejše, to je takšne, ki bo čim bolj odpravila slabosti ter kar se da izkoristila prednosti podjetja. Pripravljanje več različnih možnih strategij, njihovo vrednotenje in izbiranje je možno tudi s tehniko scenarijev. Scenariji so napisane zgodbe, ki opisujejo možnosti razpleta dogajanja v okviru specifičnih pogojev.

Vendar pa sprejeta strategija sama po sebi ni dovolj. Potrebno je določiti način, kako se bo izvedla in kako bo uresničila strateške cilje. Med izvajanjem strategij morajo potekati preverjanja v odnosu do plana izvedbe ter do razmer v notranjem in zunanjem okolju podjetja. Spremembe v notranjem ali zunanjem okolju podjetja lahko bistveno vplivajo na potek in končni rezultat izvajanja strategij ter lahko celo ogrozijo dokončanje tega procesa. Tudi sama preverjanja niso dovolj, po potrebi jim morajo slediti korektivni ukrepi popravljanja strategij ali celo strateških ciljev.

Uresničenje strategije pomeni izpolnitev strateških ciljev. V tem trenutku, še bolje pa po preteku določenega časa, nas zanima, če so bili izvedba strategije in doseženi strateški cilji ustrezni. Povedano drugače, zanima nas, ali so strateški cilji v načrtovani meri prispevali k izboljšanju konkurenčnosti in boljšim poslovnim rezultatom podjetja. To končno preverjanje je ključnega pomena za nadaljnja strateška načrtovanja.

Strateško upravljanje je zvezen proces, ki poleg načrtovanja obsega izvajanje, kontroliranje in revidiranje, pa tudi oblikovanje novih strateških razvojnih programov kot odziv na spremembe v okoljih podjetja in porajajočih se novih priložnostih razvoja.

3.1.2 Izvajanje strateškega programa

Izvajanje strateškega programa z namenom uresničevanja strategij je obsežen in zahteven proces, ki ga sestavlja več med seboj povezanih delnih procesov. Ti se izvajajo na različnih ravneh in v okviru različnih področij poslovanja.

Poznamo dva načina uresničevanja strateških ciljev:

- izvajanje letnega plana poslovanja,
- izvajanje razvojnih aktivnosti.

Z izvajanjem tekočega poslovanja se ustvarjajo učinki, v primeru trgovskih podjetij so to prihodki iz prodaje trgovskega blaga. Če podjetje oblikuje strategijo rasti poslovanja, ki ne predvideva tudi razvoja podjetja, se njeno uresničevanje izvaja zgolj z aktivnostmi tekočega poslovanja.

Sama rast obsega poslovanja podjetju ne zagotavlja dolgoročnega obstoja. Potrebno ga je nenehno razvijati in prilagajati tržnim spremembam, kar pa je možno le s pripravo strateških razvojnih programov in z njihovim izvajanjem. Uresničevanje strateških razvojnih programov poteka preko razvojnih aktivnosti, za njihovo izvajanje pa je najprimernejša projektna dejavnost. Strategije se tako lahko uresničujejo s pomočjo posameznih projektov, programov projektov ali celotnega portofila različnih projektov, ki je združen v strateški projektni plan. Projektno izvajanje strategij je tako najustreznejši način doseganja strateških razvojnih ciljev.

V sklopu izvajanja strategij je potrebno omeniti, da je zaradi vedno hitrejših sprememb postal izredno pomemben čas. Vedno manj ga je, hkrati ni več časovnih rezerv, ki bi podjetjem omogočale zaporedje posameznih razvojnih aktivnosti in obsežne priprave na lagoden razvoj. Podjetje mora posamezne razvojne korake oz. strategije izvajati sočasno in v čim krajšem času, saj velik časovni razmak med oblikovanjem strateških ciljev in strategij ter njenim uresničevanjem lahko povzroči, da načrtovani strateški cilji in strategije zaradi hitrih sprememb niso več smiselni ali celo niso več izvedljivi.

3.2 Vrste strategij v trgovskih podjetjih

Trgovsko podjetje ima glede na razmere v svojem notranjem in zunanjem okolju na voljo celo vrsto različnih strategij razvoja, zato je prva in najodgovornejša naloga vodstva trgovskega podjetja povezana z izbiro takšne strategije, ki bo podjetju omogočila dolgoročen obstoj in povečevanje dobičkonosnosti. Velika raznolikost strategij otežuje oblikovanje splošne razdelitve, ki bi bila ob tem tudi dovolj podrobna. V nadaljevanju navajamo nekaj razdelitev, ki izhajajo iz različnih vplivno-odločitvenih dejavnikov izbora strategij.

Osnovna, tako imenovana *celovita* ali *splošna strategija* je razvojni načrt na nivoju trgovskega podjetja kot celote in zajema vse njegove dele in dejavnosti. Zaradi tržne usmeritve trgovskega podjetja so *trženjske strategije* najpomembnejši sestavni del celovite strategije. S trženjsko strategijo trgovsko podjetje opredeli načine doseganja trženjskih ciljev na čim bolj optimalen način.

3.2.1 Celovite strategije glede na upravljalno-vodstveni nivo razvoja trgovskega podjetja

Razvojne strategije se lahko nanašajo samo na posamezen upravljalno-vodstveni nivo trgovskega podjetja (strateški, organizacijski, operativni). Na osnovi tega lahko trgovsko podjetje kot odločitveni dejavnik opredelitve razvoja izbere nivo vodenja podjetja. Uporabi lahko eno izmed treh vrst strategij:

- a) **Globalne strategije** opredeljujejo in uresničujejo razvoj na nivoju organizacije (združevanja z drugimi organizacijami, vzpostavljanje strateških povezav, vstopanje na nove trge, lastniška preoblikovanja ipd).
- b) **Strategije razvojnih področij** se ukvarjajo z razvojem organizacijskih struktur podjetja, kadrovskega področja, informacijske tehnologije, kakovosti, ekologije, racionalizacije poslovanja ipd.
- c) **Poslovne strategije** se ukvarjajo z naslednjim nivojem, to je s predmetom poslovanja, kar se odraža skozi razvoj izdelkov in storitev, tržnih pristopov, oskrbnih verig ipd. Pri tovrstnih strategijah gre za izvajanje razvoja na taktičnem oz. operativnem nivoju podjetja. Ko govorimo o trgovskih podjetjih, spadata v to skupino predvsem komercialna in marketinška razvojna dejavnost.

Poleg tega, da se sprejemanje strategij nanaša na različna področja oz. nivoje uresničevanja razvoja, se strategije razlikujejo tudi po konceptualni plati. Povzeto po Hauc (1993, 48) poznamo pet konceptov strateškega razvoja:

- a) **Proizvodni koncept** izraža izrazito produkcijsko usmerjenost in obravnava tekoče vsakodnevno poslovanje kot daleč najpomembnejšo dejavnost podjetja. Tako se izogiba inovacijam na področju izdelkov in tržnih aktivnosti, edini razvoj, ki ga eventualno podpira, je nujna investicijska dejavnost, vezana na povečanje obsega proizvodnje. Ta koncept vodi podjetje v stagnacijo razvoja in prekomerno izčrpavanje virov.
- b) **Tržni koncept** se izkazuje v tržni usmerjenosti podjetja, kateri daje prednost pred npr. proizvodnjo, zato se proizvodnja prilagaja trženju. Osrednji poudarek je na marketinških dejavnostih, kupovanju in integriranju drugih podjetij. Hitro spreminjajočemu se tržnemu delovanju prilagojena fleksibilna proizvodnja s poudarkom na nizkih proizvodnih stroških je slab temelj za dolgoročno stabilen razvoj podjetja.
- c) **Razvojno-tržni koncept** temelji na tržnem konceptu, vendar z večjim poudarkom na inovativnosti produktov, z vzpodbujanjem lastnega tehnološkega razvoja. Na ta način zagotavlja trdnejši razvoj podjetja, temelječ na lastnem znanju.
- d) **Koncept kapitala**, kakor že ime pove, obravnava osnovno dejavnost podjetja kot dejavnost drugotnega pomena, na prvem mestu so naložbe. Ta koncept uresničuje razvoj podjetja z intenzivnim vlaganjem v strateške poslovne enote v podjetju in tudi zunaj njega.

3.2.2 Celovite strategije glede na področje razvoja trgovskega podjetja

Zunanje okolje trgovskega podjetja sestavljajo ekonomsko, družbeno-politično in naravno okolje, skratka vse, kar podjetje obkroža, notranje okolje trgovskega podjetja pa so lastniki, management, zaposleni, procesi in strukture. Ker se lahko razvojne aktivnosti, ki so vključene v posamezne strategije, nanašajo na eno izmed teh dveh okolij, ločimo dve vrsti strategij:

- a) **Strategije razvoja notranjega razvoja** temeljijo na izboljšanju izkoristka notranjih virov podjetja. Trgovsko podjetje se jih ponavadi loteva takrat, ko težave v poslovnih procesih otežujejo vsakodnevno poslovanje, ali takrat, ko je trženjski razvoj otežen zaradi slabe kondicije tržišča. Tovrstne strategije temeljijo na razvoju organizacijskih struktur, informacijskega sistema, procesov in investicij.
- b) **Strategije razvoja zunanjega razvoja** se uporabljajo takrat, ko trgovsko podjetje pri odločitvi za zunanji razvoj razmišlja o osvajanju novih trgov.

Glede na lastne vire znanja in kapitala ter stopnjo negotovosti se lahko podjetje odloča med strategijami, ki jih navaja Potočnik (2001, 368):

- a) **Samostojen vstop** pomeni lastna vlaganja v gradnjo poslovnih objektov.
- b) **Nakup trgovskih podjetij v tujini** je zelo hiter vstop na nek trg, vendar zahteva tudi velika sredstva, saj gre za nakup celotnega podjetja (infrastruktura, prodajna mreža, kupci ipd.).
- c) **Franšizing** je najvarnejša oblika vstopa na nov trg. Zahteva manjša sredstva kot prej omenjeni strategiji, hkrati pa imajo franšizerji boljši stik z lokalnim tržiščem, zaradi česar se pričakuje boljše in hitrejše vključenost v okolje.
- d) **Skupna vlaganja** so način vzpostavljanja partnerstva s podjetji, ki že delujejo na vstopnih trgih. Na ta način so vlaganja manjša, trgovsko podjetje pa pridobi tudi znanja, tehnologije in tržišče.

V današnji stopnji globalizacije mora vsako večje trgovskega podjetje razmišljati o osvajanju novih trgov. Glede na svoje zmožnosti mora izbrati ustrezno celovito strategijo razvoja, ob tem pa nikakor ne sme zanemariti vzporednega izvajanja strategij notranjega razvoja, saj bo v nasprotnem primeru zaradi neučinkovitosti poslovanja postalo nekonkurenčno, to pa ga lahko pripelje do poslovne krize, ki se lahko hitro prevesi tudi v likvidacijo podjetja.

Ne glede na to, ali gre za samostojen vstop ali za katero izmed oblik kooperacije, se mora trgovsko podjetje za uspešen vstop na nov ciljni trg kvalitetno pripraviti. Vstopanje na nova področja je vedno povezano s precejšnjim tveganjem, ki ga trgovsko podjetje lahko zmanjša tako, da izvede katero izmed petih strategij *tržnega pozicioniranja*, ki jih navaja Potočnik (2001, 150):

- a) **Strategija penetracije**: povečevanje tržnega deleža na danem tržišču s pomočjo povečevanja obsega kupcev, povečevanja vrednosti nakupov ali povečevanjem pogostosti nakupov.
- b) **Strategija razvoja asortimenta**: razvoj asortimenta pomeni vključevanje novih, za kupce zanimivih, in izključevanje zastarelih, tržno neaktualnih artiklov.
- c) **Strategija razvoja trga**: s to strategijo se uresničujeta osvajanje novih tržnih segmentov znotraj obstoječih, kakor tudi novih trgov, in uvajanje novih oblik trgovanja.

- d) **Strategija diverzifikacije:** razvijanje novega asortimenta za nov ciljni trg. Na nek način je ta strategija kombinacija prejšnjih dveh, saj ohranjanje tržnega deleža na obstoječem trgu daje podporo aktivnostim prodora na nove ciljne trge. Namen te strategije je doseganje 'višje cene' in posredno večjega zaslužka, vendar to prinaša določene nevarnosti in pasti, saj:
- lahko zelo hitro pride do posnemanja s strani konkurence,
 - je vpeljava novosti na trg draga in negotova,
 - širitev povzroča pomanjkljiv nadzor nad stroški.
- e) **Strategija diferenciacije:** trgovsko podjetje ima zelo širok razpon možnosti za ustvarjanje različnosti v odnosu do konkurence. Dve osnovni področji diferenciacije temeljita na razvoju produktivnosti in trženjskega spleta.

3.2.3 Celovite strategije glede na fazo življenjskega cikla trgovskega podjetja

V svojem življenjskem ciklusu se trgovsko podjetje lahko nahaja v različnih fazah (uvajanje, rast, stagnacija, nazadovanje, likvidacija). Od faze življenjskega cikla trgovskega podjetja so odvisne/odvisni tudi prednostne naloge in razpoložljivi viri podjetja. Zaradi tega je faza življenjskega cikla pomemben dejavnik pri odločanju o načinu razvoja in s tem tudi o strategiji trgovskega podjetja. Pučko (1996, 179) navaja naslednjo delitev:

- a) **Strategija rasti (razvoja)** se nanaša na povečevanje obsega poslovanja, ki ga trgovsko podjetje izvaja s povečevanjem tržnega deleža, z osvajanjem novih trgov, s širitvijo izdelčnega in storitvenega spleta, z diverzifikacijo (nove vrste blaga za nove kupce).
- b) **Strategija stabilizacije (normalizacije)** je strategija, ki jo trgovska podjetja običajno uporabljajo v razmerah stagnacije trga oz. splošne gospodarske krize, ko vlaganja v rast obsega poslovanja ne prinašajo zadostnih ekonomskih učinkov. Ta strategija pomeni usmerjenost k racionalizaciji poslovanja, k iskanju in izkoriščanju notranjih rezerv.
- c) **Strategija krčenja (dezinvestiranja)** se v trgovskem podjetju uporabi v primerih, ko strategija stabilizacije ni prinesla zelenih rezultatov, zaradi česar se je krivulja življenjskega ciklusa podjetja začela nagibati navzdol. S to strategijo trgovsko podjetje poskuša preoblikovati poslovanje v tolikšni meri, da se bo poslovanje stabiliziralo in bo po kratkem času zopet oživel. V ta namen se poskuša dezinvestirati (odprodati neključne dele podjetja in naložbe), skrčiti poslovanje na manjši obseg in izvesti preobrat v poslovanju.

3.2.4 Trženjske strategije glede na področje osredotočenosti

Trgovsko podjetje mora pred oblikovanjem ustrezne trženjske strategije sprejeti odločitev o ciljnem trgu, ki ga želi osvojiti. Skupine ciljnih kupcev imajo lahko različne zahteve; enim je najpomembnejša nizka prodajna cena, drugim širok asortiment izdelkov in storitev, tretji pa predstavljajo ozko skupino s specifičnimi potrebami. Trgovsko podjetje se zato osredotoči na posamezno skupino kupcev z oblikovanjem ene izmed naslednjih treh strategij:

- *Strategija vodenja v stroških* zajema iskanje cenovno ugodnega financiranja in intenziven nadzor nad procesi v smeri minimizacije stroškov.
- *Strategija diferenciacije ponudbe* glavni pozornosti usmerja na izbiro asortimenta artiklov, izbiro lokacije, ponudbe dodatnih storitev, marketinške dejavnosti in celostno podobo podjetja in prodajaln.
- *Strategija osredotočenja* vsebuje elemente obeh omenjenih strategij in je strogo osredotočena na določeno ciljno skupino potrošnikov.

3.2.5 Trženjske strategije glede na kondicijo trga

Možnosti izbire strategije trgovskega podjetja so v prvi vrsti pogojene z razmerami na trgu oz. s kondicijo ciljnega trga. Izbira strategije razvoja je odvisna od tega, ali trg in z njim tržni potencial raste ali stagnira. V razmerah širjenja tržišča se trgovsko podjetje običajno odloči za *strategije rasti obsega*, medtem ko je v primeru tržne stagnacije pogostejša izbira *strategije učinkovitosti* (povzeto po Potočnik 2001, 147-149).

- a) **Strategije rasti obsega** zajemajo oblike, ki temeljijo na povečevanju števila novih tržnih segmentov in tržnega deleža na obstoječem trgu. Mednje lahko štejemo vse v nadaljevanju opisane trženjske strategije trgovskega podjetja.
- b) **Strategije učinkovitosti** se trgovska podjetja poslužujejo predvsem v razmerah stagnacije trga, ko obstaja le malo možnosti za povečanje obsega prodaje in ko vlaganja v tej smeri ne bi bila upravičena glede na dosežene rezultate. Med tovrstne strategije prištevamo:
 - **Strategijo zmanjšanja stroškov**, ki se nanaša na iskanje notranjih rezerv, na iskanje prihrankov v času in na zmanjševanje stroškov. Orodja te strategije so razvoj organiziranosti in izvajanja procesov, prilagajanje delovnega časa kupcem ipd.
 - **Strategijo ohranitve razlike v ceni** (dosežemo jo predvsem z zmanjševanjem razlike v ceni na enoto artikla s hkratnim povečanjem obsega prodaje). V razmerah stagnacije trga je zniževanje cen eden izmed najpogostejših načinov pridobivanja novih kupcev in povečanja prodaje.
 - **Strategijo izboljšanja izdelčnega in storitvenega spleta**, ki temelji na obvladovanju asortimenta artiklov in razvoju dodatnih storitev. Nenehno uvajanje novih in opuščanje tržno nezanimivih artiklov je potrebno zaradi sprotnega prilagajanja spreminjajočih se pričakovanj kupcev. Dodatne storitve, ki jih je deležen kupec, so v razmerah tržne zasičenosti še toliko večji konkurenčni dejavnik trgovskega podjetja.

Strategija učinkovitosti je usmerjena k zniževanju stroškov poslovanja, kar v nadaljevanju omogoča cenovno vodstvo (najnižja cena artiklov). Poleg povečanega zanimanja kupcev lahko ta strategija prinaša tudi nevarnost prevelike usmerjenosti zgolj k obravnavi stroškov in s tem zanemarjanje usmerjenosti k problemom trga.

3.2.6 Trženjske strategije glede na tržni položaj trgovskega podjetja

Ko trgovsko podjetje sprejema svojo razvojno strategijo, ni nepomembno, kakšen je njegov položaj na trgu. Odločitev mora upoštevati velikost podjetja, čas prisotnosti na trgu,

vire, ki jih poseduje, ter njegov položaj glede na konkurenco. Vsi ti dejavniki opredeljujejo izbor ene izmed trženjskih strategij, za katero se trgovsko podjetje lahko odloči. Potočnik (2000, 48-53) glede na tržni položaj trgovskega podjetja navaja možnost izbire med štirimi vrstami trženjskih strategij:

- a) **Strategije vodilnih podjetij:** v vsaki panogi neko trgovsko podjetje v primerjavi z ostalimi zaseda vodilni položaj. Ostala podjetja lahko tržnega vodjo izzivajo, ga posnemajo ali se mu izogibajo. Vodilno podjetje poskuša zaradi želje po ohranitvi svojega položaja povečati povpraševanje na trgu, zaščititi ali povečati tržni delež. V sklopu tega so vodilnemu trgovskemu podjetju na voljo:
 - **Strategija razširitve na celoten trg** s pridobivanjem novih uporabnikov, s pomočjo novih ali povečanih uporabnosti artikla.
 - **Strategija varovanja obstoječega tržnega deleža** z različnimi obrambnimi strategijami (čelna, bočna ali preventivna obramba, protinapad, prikrito vstopanje na nova tržna območja).
 - **Strategija rasti tržnega deleža** nima prvenstvenega namena v boljši dobičkonosnosti, temveč bolj v oviranju konkurentov.
- b) **Strategije tržnih izzivalcev:** trgovsko podjetje, ki nima vodilnega tržnega položaja, se v primeru odločitve o povečanju prodaje lahko odloči za napad na vodilno trgovsko podjetje. Za izvedbo napada uporabi napadalno strategijo: čelni napad (odkrito in neposredno merjenje moči), bočni napad (usmerjen na šibkejši dele vodilnega podjetja), obkolitev (razširitev 'fronte' na več področij hkrati), stranski napad (npr. uvedba novitete, ki na trgu izpodrine artikel vodilnega podjetja), 'gverilski' napad (veliko število manjših, neprekinjenih napadov) ali izogibanje neposrednemu spopadu.
- c) **Strategije tržnih sledilcev (posnemovalcev):** s posnemanjem tržno uspešnih izdelkov trgovsko podjetje, to je posnemovalec, prihrani na stroških (raziskave, uvajanje) in pridobi na varnosti poslovne odločitve. Na ta način izboljša svojo učinkovitost in stabilnost poslovanja. Tržni sledilec lahko uporabi eno izmed naslednjih treh strategij posnemanja:
 - **Strategija 'zajedavca'** ne ustvari ničesar novega, temveč živi na investicijah drugega, v skrajnih mejah preide v ponarejanje.
 - **Strategija posnemanja** večino stvari posnema od vodilnega, spremeni le malenkosti (embalaža, oglaševanje ipd.).
 - **Strategija prilagajanja** povzame samo osnovo vodilnega podjetja, pogosto tudi kaj izboljša in poskuša delovati na drugih trgih, da ne pride do neposrednega srečanja z vodilnim podjetjem.
- d) **Strategije zapolnjevalcev vrzeli:** manjša trgovska podjetja imajo ponavadi zelo malo možnosti v boju z velikimi trgovskimi verigami. Kot smeri svojega razvoja zato pogosto uporabijo strategijo zapolnjevanja vrzeli, ki zaradi nepopolnega pokrivanja trga s strani ostalih trgovskih podjetij ostanejo odprte. Na ta način trgovsko podjetje z zelo dobrim poznavanjem potreb ozkega (specifičnega) trga oblikuje strategijo zapolnjevanja s svojo specializirano ponudbo. Če je pri tem uspešno, dosega majhen obseg prodaje z velikim donosom, medtem ko na ostalem trgu druga, večja trgovska podjetja dosegajo neprimerno večji obseg prodaje, vendar z manjšim donosom na prodajno enoto.

3.2.7 Trženjske strategije glede na sestavine trženjskega spleta trgovskega podjetja

Med najpomembnejše namene trgovskega podjetja sodi zadovoljevanje potreb kupcev, torej je uspešnost teh aktivnosti ključnega pomena za uspešnost poslovanja celotnega podjetja. Trženjske strategije morajo biti zato usmerjene k pridobivanju prednosti oz. vrednosti za kupca, s čemer so usmerjene na sestavine trženjskega spleta, ki jih opredeljuje Potočnik (2001, 154): lokacija, asortiment izdelkov, cena, tržno komuniciranje, prodajni ambient, storitve.

Glede na odločitev za razvoj posamezne sestavine trženjskega spleta trgovsko podjetje oblikuje ustrezno trženjsko strategijo:

- a) **Strategija lokacije:** posebej na razvitih trgih in v urbanih področjih ter ob visoki stopnji konkurenčnosti je lokacija trgovskega podjetja ključen dejavnik uspeha. Zaradi časa in energije, ki ju kupec porabi na poti do trgovine, je oddaljenost med trgovino in kupcem pomemben odločitveni dejavnik za obisk. K sestavini lokacije prištevamo tudi možnost in strošek parkiranja, dostopnost ter privlačnost lokacije. Zaradi pogostejšega obiskovanja je pomembnost te sestavine trženjskega spleta večja za trgovine z blagom vsakodnevne potrošnje kot pa za trgovine z blagom investicijske narave (tehnično blago, pohištvo, avtomobili ipd.). Pravilno izbrana in izvedena strategija pridobitve ustrezne lokacije je ključnega pomena zato, ker so njeni cilji dolgoročni, saj spremembe lokacije ni možno izvesti čez noč.
- b) **Strategija asortimenta izdelkov:** če kupci artikla, ki sestavljajo ponudbo trgovskega podjetja, prepoznajo v funkciji zadovoljitve svojih potreb in pričakovanj, se bodo odločili za obisk trgovine, sicer pa se ne bodo. Iz tega temeljnega vzroka bi lahko utemeljili asortiment kot najpomembnejšo sestavino trženjskega spleta. Zato so tudi strategije obvladovanja vrste, širine in globine prodajnega asortimenta ene izmed najpomembnejših razvojnih usmeritev podjetja. Obsežen asortiment kupcu predstavlja široko možnost izbire in s tem povečuje njegovo prepričanje, da bo v tako obsežni izbiri zagotovo našel optimalno rešitev za zadovoljitev svoji potreb.
- c) **Strategija cen:** cenovni nivo prodajnega asortimenta mora biti uglasen z zmožnostmi ciljnega trga. Posledično cenovni nivo pogojuje tudi asortiment artiklov. Poleg tega velja, da si trgovsko podjetje, ki ima dobro razvite ostale sestavine trženjskega spleta, lahko privošči tudi malo višje prodajne cene (npr. lepše in dostopnejše trgovine lahko prodajajo po višjih cenah). Višja prodajna cena ima tudi pozitiven učinek, saj v določenih primerih pri kupcu vzbuja občutek višje kakovosti izdelka. V skrajnih primerih izredno visokih cen nastopa cena kot dejavnik ekskluzivnosti, s čemer omejuje dostopnost artiklov samo ožjemu krogu kupcev. Strategija cen torej posledično v veliki meri vpliva na strategijo asortimenta, obe pa morata upoštevati zahteve in pričakovanja ciljnega trga.
- d) **Strategija tržnega komuniciranja:** njeni cilji so prepričati kupca, da se odloči za obisk trgovine in posledično tudi za nakup. Aktivnosti te strategije so dejavnosti tržnega komuniciranja, ki zajemajo vse od oblikovanja podobe oz. ugleda podjetja, celostne grafične podobe do marketinških aktivnosti pospeševanja prodaje. Zaradi neprekinjenega vzdrževanja ugodne podobe v očeh kupca in opozarjanja nase je pomembno nenehno obvladovanje teh strategij.
- e) **Strategija prodajnega ambianta:** ta strategija pokriva področje urejenosti prodajnega prostora, načrtovanja gibanja kupca skozi prodajni prostor, postavitve

prodajnih polic in prodajnih artiklov. Cilj te strategije je vzpostavitev prijetnega vzdušja v prodajalni, v kateri se kupec dobro počuti in se zaradi tega vanjo tudi vrača.

- f) **Strategija storitev:** vedno pomembnejši konkurenčni dejavnik trgovskih podjetij postajajo dodatne storitve, ki jih je deležen kupec in mu dvigujejo zaznavno vrednost nakupa. Storitve, ki jih je kupec lahko deležen pred in med nakupom ali po njem, mu olajšajo pridobivanje ustreznega blaga, razume pa jih kot dodano vrednost. Glavna cilja te strategije sta razvijanje in dodajanje novih produktov v storitveni splet trgovskega podjetja.

3. 3 Primeri dobre prakse na področju strateškega managementa

3.3.1 Primer trgovskega podjetja Kastner & Öhler

Kot primer dolgoletnega uspešnega strateškega razvoja in prilagajanja spreminjajočim se razmeram na trgu si lahko podrobneje ogledamo trgovsko podjetje Kastner & Öhler iz avstrijskega Graza. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1873 in še vedno uspešno posluje.

Njegova osrednja trgovska hiša (povzeto po <http://www.kastner-ohler.at/presse-internal/kastner-ohler-neu>) se nahaja v starem centru mesta. Ker je bila večina trgovske dejavnosti zaradi bližine kupcev skoncentrirana v mestnem središču, je bila v preteklosti to njegova najpomembnejša konkurenčna prednost. Z modernizacijo in s povečanim cestnim prometom je postalo zagotavljanje parkirnih mest vedno večji problem. Pri iskanju prostega parkirnega mesta na ulicah in na oddaljenejših manjših parkiriščih so bili kupci prepuščeni svoji iznajdljivosti. Konkurenčni položaj trgovin v centru mesta so dodatno poslabšala še velika nakupovalna središča na obrobju mesta, ki so ob ogromnem številu brezplačnih parkirnih mest v svojem prodajnem asortimentu ponudila tudi obsežen asortiment izdelkov. Posledica obojega je bila, da je trgovska hiša Kastner & Öhler v centru mesta vedno bolj izgubljala svoje kupce. Vodstvo podjetja je kmalu prepoznalo nevarnost, ki je izvirala iz omenjene problematike, in v svoji strategiji opredelilo izgradnjo podzemne garaže. Zahtevni projekti so bili končani leta 2003, ko je bila podzemna garažna hiša s 500 parkirnimi mesti predana svojemu namenu.

Z rešitvijo problema parkirnih mest je trgovska hiša ponovno pridobila na konkurenčnosti, s širokim prodajnim asortimentom (oblačila, obutev, dekorativa, gospodinjski aparati in pripomočki ipd.) pa je bila še vedno preveč podobna omenjenim trgovskim centrom na obrobju mesta, ki so s svojo diverzificirano ponudbo privabljali veliko kupcev. Majhne in postopne spremembe prodajnih površin in opreme, ki so jih medtem občasno izvajali v Kastner & Öhlerjevi trgovini, so omogočale zgolj zastarel koncept tehnologije prodaje.

Vodstvo podjetja je identificiralo tudi to slabost in si je v strategiji razvoja zadalo obsežno prenovitev prodajnih površin in portfolia prodajnih artiklov. Leta 2005 je podjetje razpisalo natečaj za izbiro najustreznejše arhitekturne rešitve za tako imenovani Kastner & Öhler NEU. Ker je zgradba trgovskega centra zaradi zgodovinske vrednosti pod zaščito UNESCO, je bilo potrebno po izbrani arhitekturni rešitvi pridobiti tudi soglasje te ustanove. Po privolitvi UNESCO sta se v letu 2006 začeli podrobno načrtovanje prenove in izvedba projektov. Otvoritev prenovljene trgovske hiše je bila 20. 10. 2010.

Temeljito prenavo objekta je spremljalo tudi preoblikovanje asortimenta artiklov. Na podlagi sprejete strategije specializacije so razširili in poglobili asortiment oblačil in obutve, ostale programe pa skrčili ter jih preselili v pritličje stavbe. Tako je Kastner & Öhler NEU s svojimi 20.000 m² prodajnih površin in več kot 500 blagovnimi znamkami postal največja avstrijska modna hiša. Strateški cilji, ki si jih je zadalo vodstvo podjetja in jih je skozi porfolio projektov tudi uspešno realiziralo, niso predstavljali pridobitve samo za omenjeno podjetje, temveč tudi za okolje, v katerem se nahaja. Na ta način so ustvarili nova delovna mesta, mestnemu jedru in ostalim trgovskim ter storitvenim dejavnostim v svoji bližini pa povrnili utrip.

3.3.2 Primer trgovine Galerija Emporium

Zelo podoben primer uspešne razvojne strategije in njene projektne izvedbe je Galerija Emporium v strogem centru Ljubljane. Stavbo, ki stoji na robu Prešernovega trga, je leta 1903 zgradil Feliks Urbanc. Prvotno je bil sicer ta prostor namenjen izgradnji mestne hranilnice, Urbanc pa je v njem uredil za tiste čase sodobno veleblagovnico. Lastnik jo je upravljal do konca druge svetovne vojne, potem pa mu je bila leta 1946 v postopku denacionalizacije odvzeta. Najprej se je v njej naselilo podjetje Tkanina, kasneje pa grosistično trgovsko podjetje Merkur.

Zaradi pomanjkanja strategije ta veleblagovnica nikoli več ni zaživela v obsegu, kakršnega je bila vajena iz obdobja pred vojno. Obstajali so poskusi oživitve, ki pa niso bili usklajeni z dolgoročno strategijo, ki bi prinesla dolgoročni razvoj in dvig konkurenčnosti te trgovine.

Po dolgem denacionalizacijskem postopku je ta stavba postala last potomcev prvotnega lastnika. Ti so oblikovali strategijo, po kateri bi stavbo vrnili prvotnemu namenu in v njej uredili veleblagovnico. Strateško in projektno načrtovanje je bilo končano do leta 2007, ko so se začela renovacijska in konservatorska dela, ki so zgradbi povrnila prvotni sijaj. Del strategije je bila tudi opredelitev prodajnega programa. Na tako prestižni lokaciji, ki jo sicer omejujeta velikost prodajnih površin in pomanjkanje parkirnih mest, bi bilo nesmiselno kupcem ponuditi širok asortiment artiklov podobnega programa, kot jih lahko najdejo v trgovskih centrih na obrobju mesta. Odločili so se za diverzifikacijo ponudbe in sestavili prodajni asortiment iz artiklov vrhunskih blagovnih znamk oblačil in obutve. Na ta način je bila dosežena uskladitev prestižne lokacije in edinstvenega secesijskega sloga zgradbe z ekskluzivnim prodajnim asortimentom.

3.3.3 Primer trgovskega podjetja Merkur

Čeprav je zaradi neuspešno izvedenega managerskega prevzema in gospodarske krize zašlo v poslovno krizo, lahko med primere dobre prakse vsekakor štejemo tudi trgovsko podjetje Merkur.

V začetku osemdesetih let prejšnjega stoletja je vodstvo podjetja sprejelo globalno strategijo rasti na področju osvajanja tržišča, ki jo je v naslednjem desetletju uresničevalo s širitvijo maloprodajne mreže. Leto 1991 je zaradi razpada skupnega jugoslovanskega trga

za mnoga slovenska podjetja, ki so bila v pretežni meri orientirana na to področje, predstavljalo velik udarec. Za Merkur to ni bilo tako hudo, saj je s pravočasno razširitvijo mreže trgovskih centrov v Sloveniji zmanjšal vpliv padca prodaje v bivših jugoslovanskih republikah.

Zaradi neurejenih razmer v državah bivše Jugoslavije je Merkur pri oblikovanju svojih strateških ciljev leta 1995 sprejel odločitev, da bo strategijo rasti obsega v bodočem planskem obdobju usmeril v rast tržnega deleža v Sloveniji. Strategija je predvidevala prevzeme in nakupe konkurenčnih podjetij. V skladu s tem je leta 2001 prevzel največjega konkurenta na slovenskem trgu, celjsko Kovinotehno, s čimer je postal največji trgovec s tehničnim blagom v Sloveniji. V istem letu je Merkur prevzel tudi Novotehno in s tem samo še utrdil svoj vodilni položaj.

Po obvladanju slovenskega trga in s postopnim urejanjem razmer na trgih bivše Jugoslavije je bila sprejeta strategija povečevanja tržnega deleža z odpiranjem hčerinskih podjetij na Hrvaškem, v Srbiji ter v Bosni in Hercegovini. S postopno internacionalizacijo je Merkur zasedel vlogo vodilnega tehničnega trgovca na območju bivše Jugoslavije.

Pravilne in pravočasno sprejete strategije razvoja so podjetje Merkur privedle do položaja vodilnega podjetja na področju prodaje tehničnega blaga na zahodnem Balkanu. Letni obseg prodaje se je do leta 2007 povečal na okroglo milijardo €.

3.3.4 Primer trgovskega podjetja Tuš

Razlogi, ki opravičujejo rast velikih nakupovalnih centrov na obrobju mesta, so prisotni tudi na področju zabave, saj se v primeru trženja zabavnih vsebin (kino, šport, glasba, ples ipd.) potrošniki v urbanih središčih prav tako srečujejo s problemi parkiranja in razdrobljenosti ponudbe na več lokacijah. Združitev različnih oblik zabave na enem mestu je kot tržno priložnost prepoznalo vodstvo podjetja Tuš, zato je med strateške razvojne cilje po letu 2000 uvrstilo širitev ponudbe na področje zabave na takšen način, da je v svojih nakupovalnih centrih ponudbi blaga in storitev dodalo še kino dvorane, bowling ter druge oblike zabave in druženja. To novo obliko razširjenega nakupovalnega centra so poimenovali Planet Tuš. Prvi Planet Tuš so predali namenu leta 2002 v Celju, naslednje leto so odprli Planet Tuš v Novem mestu, leta 2006 pa še tretji tovrstni zabaviščno-nakupovalni center v Mariboru.

Pogumno zastavljena in uspešno uresničena strategija diverzifikacije ponudbe je pripomogla k rasti podjetja Tuš. Omeniti velja tudi poskus podjetja Mercator, ki je v istem času kot omenjeno podjetje sicer prepoznalo isto tržno priložnost, vendar uresničevanje njegove strategije ni bilo uspešno. Podrobnejša analiza bi lahko odkrila dejanske vzroke neuspeha in pokazala, ali je bil obseg dodane ponudbe s področja zabave najodločilnejši dejavnik uspešnosti pri obravnavanih podjetjih. Mercator je namreč svojo ponudbo razširil le s kino dvoranami, in še to v manjšem obsegu kot Tuš.

Omenjeni primeri dokazujejo, da trgovsko podjetje brez pravilno izbrane in učinkovito izvajane strategije ali pa celo brez kakršne koli strategije ne more biti uspešno in da je razvoj trgovskega podjetja, katerega namen sta izgradnja in krepitev konkurenčne

prednosti ter izkoriščanje tržnih priložnosti, možen le s pomočjo pravočasno sprejetih in pravilno izbranih razvojnih strategij.

3.4 Strateške usmeritve nekaterih trgovskih podjetij

Nenehne spremembe v okolju od trgovskih podjetij zahtevajo ustrezno prilagajanje. Spreminjajo se pričakovanja kupcev, povečuje se stopnja konkurenčnosti, v vseh porah poslovanja trgovskega podjetja pa postaja vedno pomembnejši dejavnik tudi čas. Iz omenjenih razlogov razvojne strategije, ki so bile nekoč uspešne, niso več ustrezne. Uspešno trgovsko podjetje mora biti inovativno, v strategijo in njeno izvedbo mora vključevati vedno nove ideje in na ta način poleg razvoja podjetja skrbeti tudi za razvoj strateškega upravljalnega procesa.

V nadaljevanju bomo obravnavali nekaj primerov velikih trgovskih podjetij, pri čemer nas bodo zanimale njihove rešitve pri oblikovanju strateških programov. Vir zbiranja teh informacij so bile njihove internetne strani.

3.4.1 Strateške usmeritve trgovskega podjetja Petrol

Petrol je največja slovenska energetska družba, ki je hkrati največji slovenski uvoznik, eno največjih slovenskih podjetij po prihodkih, pa tudi ena največjih slovenskih trgovskih družb. Njegovo velikost oblikujejo vrednosti aktive in ustvarjenih čistih prihodkov ter dobička, kot tudi število zaposlenih in delničarjev.

Glavna poslovna dejavnost družbe je trgovanje z naftnimi derivati, s plinom in z ostalimi energenti. S to dejavnostjo Petrol ustvarja več kot 80 odstotkov vseh prihodkov od prodaje, na slovenskem trgu pa dosega tudi vodilni tržni delež. Preostalih 20 odstotkov podjetje ustvari s prodajo blaga za široko porabo in s storitvami. Petrol je sicer mednarodno usmerjeno podjetje, vendar večino prihodkov realizira na domačem trgu. Njegovi najmočnejši konkurenčni prednosti, ki mu pomagata ohranjati večinski tržni delež, sta dolgoletna prisotnost na tem trgu in razvejana maloprodajna mreža v obliki bencinskih servisov.

Strateški program skupine Petrol za obdobje od 2010 do 2014 je temeljni korporativni element, ki skozi poslanstvo, vizijo, vrednote in strateške cilje opredeljuje strategije poslovanja in razvoja skupine v tem obdobju. Možnosti raznolikih strategij so v primeru Petrola, kot naftnega trgovca, do določene mere omejene, saj prodajne cene naftnih derivatov v večji meri regulira država, zaradi uvoza naftnih derivatov pa so nabavne cene pod vplivom tečajnih nihanj. Nenazadnje velja naftni trg tudi za zelo nestabilnega.

Strateški cilj skupine Petrol je, da bi bila med prvimi tremi največjimi trgovci z naftnimi derivati v vsaki državi JV Evrope, v kateri je prisotna. Dosegati želijo nadpovprečno stopnjo zadovoljstva kupcev ter 10-odstotno letno rast čistega poslovnega izida.

Skupina Petrol bo poskušala doseči strateške cilje tako, da bo svoje poslanstvo še naprej uresničevala na področju energentov (nafta, plin, toplota, električna), in sicer v državah, kjer

je že sedaj prisotna. To so Slovenija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija, Črna gora in Kosovo. Glavne strateške usmeritve razvoja skupine Petrol bodo še naprej zagotavljanje rasti, povečevanje donosnosti poslovanja in povečevanje dodane vrednosti na zaposlenega. S pomočjo pretehtane naložbene politike bodo zagotovili večjo donosnost sredstev in finančno stabilnost skupine. Ob tem bodo težili k povečani kakovosti in k poslovni odličnosti.

Strategiji skupine Petrol za doseganje strateških ciljev sta utrjevanje pozicije na področju naftno-trgovske dejavnosti na slovenskem trgu in agresivna širitev poslovanja na trge JV Evrope. To bodo udeleževali s pomočjo razvoja in izboljšanja tržnega položaja ter razvoja vseh energetske dejavnosti v Sloveniji, pa tudi s prenosom uspešnih modelov poslovanja na trg JV Evrope.

V svojih strateških usmeritvah tudi navajajo, da bodo k uresničevanju strateških ciljev pristopili z aktivno prodajno politiko, s skrbno načrtovano širitvijo maloprodajne mreže in z uvajanjem novih storitev na in ob bencinskih servisih, širili in dopolnjevali pa bodo tudi ponudbo na vseh energetske področjih. Prizadevali si bodo za krepitev blagovne znamke Petrol s poudarkom na komuniciranju celostne energetske oskrbe na enem mestu. Izpolnjevanje strateških ciljev jim bosta omogočili učinkovita nabava in logistika. Prizadevanja bodo usmerili tudi v razvoj klasičnih in alternativnih goriv, pri čemer bodo ob izpolnjevanju najvišjih kakovostnih standardov dosledno upoštevali vso zakonodajo na področju varovanja okolja.

3.4.2 Strateške usmeritve trgovskega podjetja Spar

Mednarodno trgovsko podjetje Spar, s sedežem na Nizozemskem, je v Sloveniji prisotno od leta 1991, ko je v Ljubljani odprlo svojo prvo trgovino. Od takrat je podjetje neprestano širilo svojo prodajno mrežo, tako da je število trgovin povečalo že na 82. V tem obdobju so oblikovali tri tipe prodajal: supermarket Spar (31), hipermarket Spar (39) in megamarket Interspar (12¹⁰). V zadnji petih letih je njihove trgovine obiskalo več kot 130 mio kupcev. Po tržnem deležu med živilskimi trgovci se Spar uvršča med prve tri največje slovenske trgovce.

Spar je že sedaj prepoznaven po široki paleti izdelkov in storitev, ki jih nudi kupcem. Njegova strateška usmeritev se odraža v nenehni širitvi trgovske mreže, s čimer povečuje svoj tržni delež in hkrati približuje trgovino kupcem v vseh večjih in manjših slovenskih krajih. Naslednja pomembna strateška usmeritev je tudi razvoj lastnih trgovskih blagovnih znamk, s katerimi dosegajo diferenciacijo ponudbe in boljšo fleksibilnost pri oblikovanju cen.

Eden izmed njihovih pomembnih strateških razvojnih dosežkov je bila vpeljava proizvodnje v trgovsko podjetje. Odprli so lastno pekarno, v kateri pečejo kruh in druge pekavske izdelke, pripravljajo pa tudi predpečene pekavske izdelke, ki so namenjeni za dopeko v samih trgovskih centrih. Peka nekaterih vrst kruha in pekavskih izdelkov za pultom v trgovskem centru je drugi del rezultata te pomembne strategije. Na ta način

¹⁰ Število prodajal po podatkih iz decembra 2010 (za vsako posamezno obliko trgovskega centra).

namreč kupcem ponudijo vedno sveže (še tople) izdelke, hkrati pa lažje optimizirajo raven zaloga tega asortimenta.

3.4.3 Strateške usmeritve trgovskega podjetja Mercator

Skupina Mercator je eno izmed največjih trgovskih podjetij v JV Evropi. V Sloveniji zaseda vodilno mesto med trgovci živilske stroke, prisotna pa je še na Hrvaškem, v Srbiji, Bosni in Hercegovini, Črni gori, Makedoniji, Bolgariji in Albaniji.

Mercator je nastal leta 1953 iz trgovske družbe Živila Ljubljana, ki je bila ustanovljena leta 1949. Njegova prvotna dejavnost je obsegala trgovino na debelo. Kmalu je začel interesno povezovati manjša lokalna trgovska, gostinska, kmetijska, industrijska in storitvena podjetja. S to strategijo je do leta 1990 podjetje raslo in povečevalo obseg prodaje. V prelomnem letu 1997 je Mercator posloval z izgubo, bil pa je tudi brez dolgoročne vizije in ustrezne strategije. Z zamenjavo vodstva ter s sprejetjem in z izvedbo nove razvojne strategije je postal Mercator spet uspešno trgovsko podjetje.

Pomembna strateška usmeritev Mercatorja je bila njegova diverzifikacija, saj je v svojo skupino vključil tudi podjetja, ki so delovala na drugih področjih. Svojo osnovno dejavnost je dopolnil s prodajo tehničnih izdelkov, tekstila in športne opreme, z živilsko in s predelovalno dejavnostjo, s turizmom in z gostinstvom.

Strateške usmeritve skupine Mercator za obdobje od 2011 do 2015 so bile sprejete na seji Nadzornega sveta 30. 3. 2010. V njih so bile opredeljene vizije, poslanstvo in strateški cilji. Osrednje poslanstvo skupine Mercator je biti prva izbira pri nakupu izdelkov za gospodinjstvo, ustvarjati najboljšo vrednost za potrošnike, motivirati zaposlene, zagotavljati donose za delničarje in delovati kot družbeno odgovorno podjetje.

Med najpomembnejšimi strateškimi cilji, ki si jih je podjetje zastavilo za področje slovenskega trga, sta utrditev položaja vodilnega trgovca z izdelki za vsakdanjo rabo in drugega največjega trgovca z izdelki za dom ter razvoj dodatnih storitev. V strategiji razvoja so ločeno in posebej opredeljeni še strateški cilji, ki se nanašajo na tuje trge, na katerih je Mercator že prisoten (Srbija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Črna Gora) in na katerih želi doseči položaj drugega največjega trgovca z izdelki za vsakdanjo rabo in postati eden izmed treh največjih trgovcev z izdelki za dom. Strateški cilj, ki se nanaša na tuje trge, na katere Mercator šele namerava vstopiti (Bolgarija, Albanija, Makedonija, Kosovo), pa je postati eden izmed petih največjih trgovcev z izdelki za vsakdanjo rabo v posamezni državi.

Mercatorjeva strateška usmeritev je tudi dolgoročni razvoj kakovostne in konkurenčne ponudbe, dopolnjene z visokim nivojem dodatne storitve. Dodatna storitev pomeni dodano vrednost za kupce, ki na ta način višje vrednotijo ponudbo in izdelke v trgovini. Zadovoljstvo kupcev ustvarjajo tudi s spremljanjem njihovih želja in na ta način krepijo njihovo zvestobo.

3.4.4 Strateške usmeritve trgovskega podjetja Tuš

Skupina Tuš, ki je danes sestavni del Tuš Holdinga, je nastala iz trgovine, ki so jo leta 1989 odprli v Slovenskih Konjicah. Danes Tuš Holding pod eno streho združuje ponudbo trgovine, zabave, gostinstva, energetike, telekomunikacij in nepremičnin. Njegovo delovanje je izven meja Slovenije razširjeno še na področje Bosne in Hercegovine, Srbije in Makedonije. Skupina se ukvarja z maloprodajno in veleprodajno dejavnostjo. Med živilskimi trgovci je v Sloveniji v skupini treh največjih.

Največji razvojni korak v zgodovini Tuša je predstavljal nakup kompleksa Blagovnega centra Merx, leta 1996. S to strateško odločitvijo so bili ustvarjeni pogoji za ekspanzivno rast obsega prodaje. Svoj tržni delež je Tuš že pred tem nakupom, kasneje pa še toliko hitreje, povečeval s širjenjem svoje maloprodajne mreže. Druga pomembna strateška usmeritev, to sta izvajanje povečevanja obsega podjetja in razvoj, je bila diverzifikacija. Tuš je svojo ponudbo končnim kupcem najprej dopolnil z gostinstvom in zabavo (bowling, kino, zabava), kasneje pa še s telekomunikacijami (Tuš Mobil) in energetiko (Tuš Oil).

Dolgoročna strateška usmeritev podjetja je povečevanje zadovoljstva svojih kupcev z razvijanjem dodatnih storitev, navznoter pa je strateški razvoj usmerjen k iskanju sinergijskih učinkov posameznih podjetij znotraj Tuš Holdinga in k nenehnemu povečevanju učinkovitosti poslovanja. To potrjuje tudi njihova misel: *»Verjamemo, da je mogoče izpolniti zahteve po visoki kakovosti in hkrati ohraniti sprejemljive cene. Dobro zastavljena strategija je obrodila sadove, ki se kažejo v strmi rasti vseh kazalcev našega poslovanja.«*

3.4.5 Strateške usmeritve trgovskega podjetja Carrefour

Mednarodno trgovsko podjetje Carrefour, s sedežem v Franciji, je po podatkih iz leta 2007 največje trgovsko podjetje v Evropi in drugo v svetovnem merilu. Njegovih več kot 15.000 prodajalnih in trgovskih centrov, ki se nahajajo v 31-ih državah je v letu 2007 ustvarilo 102,442 milijarde € prometa ter zaposlovalo več kot 490.000 ljudi.

Ena izmed pomembnejših strateških usmeritev skupine Carrefour je poudarek na skrbi za okolje. V tem duhu v svoj prodajni asortiment uvrščajo izdelke in storitve, ki so pri proizvodnji, transportu in uporabi čim manj obremenjujoči za naravno okolje in izhajajo iz tako imenovane 'pravične trgovine'.

Poleg razvoja asortimenta skrbijo tudi za to, da njihove prodajalne in trgovske centri čim manj obremenjujejo okolje, v katerem se nahajajo. To dosežajo z energetske varčnimi objekti ter z zmanjševanjem količine odpadkov in odplak. V svoji strategiji so zapisali, da bodo do leta 2020, glede na leto 2004, za 20 % zmanjšali porabo električne energije. Na področju transporta se preusmerjajo na transportne poti, ki manj obremenjujejo okolje. Kupcem ponujajo vrečke za večkratno uporabo in s tem zmanjšujejo količino plastičnih vrečk v komunalnih odpadkih.

Skrbi za okolje ne pojmujejo samo kot skrb za naravo, temveč tudi za družbeno oz. socialno okolje. Tako so leta 2007 zaposlovali več 8.196 invalidov. V letu 1997 so

podpisali pogodbo z mednarodno organizacijo za človekove pravice (FIDH). S svojimi dobavitelji tesno sodelujejo tudi na tem področju in tako zagotavljajo spoštovanje človekovih pravic tudi njihovim zaposlenim.

Za zagotavljanje svoje rasti in prihodka ima Carrefour opredeljene tri osnovne strateške usmeritve: postati prioriteten trgovec na drobno, izboljšati učinkovitost in uspešnost ter biti vodilen na vseh trgih, kjer nastopa (povzeto po <http://www.carrefour.com/>).

Podjetje navaja sedem temeljnih pobud, ki usmerjajo oblikovanje razvojnih strategij:

- krepiti blagovno znamko Carrefour,
- izboljšati cenovno zaznavanje,
- prenoviti koncept hipermarketa,
- prispevati izkušnje in inovacije,
- redefinirati organizacijsko strukturo,
- popraviti poslovni model,
- izboljšati nabavne postopke.

Ob pregledu strateških usmeritev in strategij skupine Carrefour izstopa poudarek na organizacijski kulturi, motiviranju zaposlenih in na družbeno odgovornem delovanju.

3.4.6 Strateške usmeritve trgovskega podjetja Obi

OBI je vodilna maloprodajna trgovska veriga za dom in gradnjo v Evropi (povzeto po www.obisi.si). Celotno verigo sestavlja več kot 550 trgovskih centrov, ki se nahajajo v 13 državah osrednje in vzhodne Evrope, v njih pa je zaposlenih okrog 30.000 ljudi. Njen asortiment pokriva področja gradnje, bivanja, vrta in tehnike.

Glavna strateška usmeritev rasti in razvoja OBI-ja je bilo intenzivno širjenje maloprodajne mreže. Spremenjena oz. povečana pričakovanja kupcev, v smislu večjega izbora asortimenta, so pripeljala do ugotovitve, da prodajni centri v velikosti do 10.000 m² ne omogočajo kvalitetne predstavitve razširjenega asortimenta, zato je bila v okviru strategije širitve asortimenta sprejeta odločitev o povečanju formata prodajnih površin na 12.000 m² do 16.000 m².

V načrtih za prihodnost si v OBI-ju prizadevajo postati vodilni prodajalec izdelkov za 'naredi sam', pri čemer bodo z najsodobnejšimi inovacijami prekosili vse v njihovi branži. Povsod, kjer so prisotni, želijo poganjati trg z izdelki za 'naredi sam' in si prizadevajo za vodilno vlogo na trgu.

Glavni strateški usmeritvi podjetja sta večanje tržnega deleža in vstopanje na nove trge z intenzivnim širjenjem maloprodajne mreže. Razvijajo nove formate prodajnih površin in tehnik prodaje, s čemer pri kupcih povečujejo zaznano vrednost nakupa, povečujejo zvestobo starih kupcev in pridobivajo nove. Tradicionalni kupci pri OBI-ju so bili obrtniki, glede na nove strateške usmeritve pa se je podjetje začelo obračati tudi na neobrtnike (znana marketinška akcija Mojstrovalci, tečaji za domače mojstre).

V strateških ciljih so opredelili, da se bodo še posebej osredotočili na trge vzhodne Evrope, Rusije in Ukrajine. V Evropi nameravajo v naslednjih petih do šestih letih odpreti od 35 do 40 novih prodajaln.

3.4.7 Strateške usmeritve trgovskega podjetja Merkur

Rojstvo podjetja Merkur d.d. pomeni ustanovitev veletrgovine z železnino, ki jo je leta 1896 na Spodnji Hudinji v Celju odprl Peter Majdič. Danes Merkur Grup poleg matičnega podjetja Merkur d. d. sestavlja še deset hčerinskih podjetij. V Nemčiji, na Češkem, v Makedoniji, Bosni ter Hercegovini deluje v veleprodajnem segmentu, v Italiji z blagovno znamko Perles, v Sloveniji, na Hrvaškem in v Srbiji pa izvaja maloprodajno in veleprodajno dejavnost. V Sloveniji pri posameznih blagovnih skupinah dosega od 10- do 60-odstotni tržni delež, na trgih jugovzhodne Evrope pa stremi k vodilnem položaju na trgu.

Na slovenskem trgu Merkur Grup zavzema vodilni položaj pri prodaji izdelkov za opremo doma, izdelkov »naredi si sam«, elektrotehničnih, metalurških, gradbenih in profesionalnih tehničnih izdelkov, vse bolj pa razvija blagovno znamko Merkur tudi na bližnjih tujih trgih. Z veleprodajno dejavnostjo ustvari 50 % prihodkov od prodaje, enak delež pa se skozi maloprodajo ustvari s prodajo končnim kupcem.

Strateške usmeritve Merkur Group (povzeto po www.merkur.si) lahko razdelimo na tri vsebinske sklope:

- *Divizijska organiziranost* omogoča optimiziranje procesov, večanje učinkovitosti in fleksibilno organizacijsko strukturo. Večja avtonomnost posameznih divizij temelji na plitkejši organizacijski strukturi, kar omogoča hitrejše sprejemanje poslovnih odločitev.
- *Z novimi investicijami* v trgovske centre in skladišča ter s prevzemi kompatibilnih podjetij bo podjetje utrjevalo vodilni tržni delež v Sloveniji in zagotavljalo njegovo rast na področju držav bivše Jugoslavije.
- *Novi konkurenčni nabavni viri in kakovosten ter za potrošnike zanimiv asortiment izdelkov.* Z razvojem obstoječih in novih lastnih blagovnih znamk bo podjetje zagotavljalo večjo avtonomnost pri cenovni politiki. Pri prodaji podjetjem se bo usmerjalo v močnejšo specializacijo, pri prodaji potrošnikom pa bo poudarek na uvajanju novosti na področjih ekologije, zdravja, izdelkov za dom, razvedrila in sodobnejšega opravljanja hišnih opravil.

3. 5 Sklep

Strategija trgovskega podjetja opredeljuje način uresničevanja njegove vizije. Razmišljanje o razvoju podjetja in opredeljevanje njegovih strategij je razmišljanje na dolgi rok, pri čemer dolgoročnosti razmišljanja ne smemo razumeti na takšen način, kot je bil v praksi v preteklosti, ko se je postavila strategija razvoja za določeno obdobje (npr. za pet let) in se vse to obdobje ni spreminjala. V novem obdobju se je postavila nova strategija, ki ni upoštevala sprememb, ki so se dogajale v vmesnem času.

Novejši pogled na opredeljevanje strategij je, da so le-te še vedno dolgoročne, saj je praviloma za izvedbo pomembnejših razvojnih korakov potrebno daljše obdobje. Razlika je v tem, da se v današnjem času srečamo s procesom obvladovanja (ne več samo določanja) strategij, ki skozi celotno obdobje, od načrtovanja naprej, spremlja dogajanje v okolju, njemu ustrezno korigira sprejete strategije in ustvarja pogoje za definiranje novih.

Trgovska podjetja so se šele v 80-tih letih prejšnjega stoletja začela resneje ukvarjati s strateškim načrtovanjem razvoja. Razloge za to lahko iščemo v kratkoročnem načinu razmišljanja, ki je prevladoval v trgovski dejavnosti. Na tržiščih je vladala tudi nižja stopnja konkurenčnosti, ki ni bila dovolj močna vzpodbuda za strateško delovanje.

Sodobno poslovno okolje zaznamujejo presežki proizvodov, globalizacija trga, visoka stopnja konkurenčnosti in turbolentne spremembe. Ti dejavniki otežujejo poslovanje trgovskega podjetja ter povečujejo nevarnost za njegovo neuspešnost in nenazadnje tudi za njegov obstoj. Tržišče proizvaja nevarnosti in poslovne priložnosti. Uspešno trgovsko podjetje jih pravočasno prepozna in se odloča za takšne smeri razvoja, s katerimi se bo izognilo nevarnostim in bo izkoristilo tržne priložnosti. Pravočasnost, še boljše pa predčasnost oblikovanja in izvajanja strategij, je torej ključen dejavnik uspešnega razvoja konkurenčnosti trgovskega podjetja.

4 IZVEDBA STRATEGIJ S PROJEKTI

O strategijah smo govorili kot o procesu izvajanja strateških ciljev. Strategije torej predstavljajo pot, po kateri je potrebno iti, da dosežemo želeno stanje v prihodnosti. Strategije se razlikujejo tako med posameznimi podjetji kakor tudi med situacijami, v katerih se določeno podjetje nahaja. Ker samo oblikovanje strategije ni dovolj, je potrebno zagotoviti tudi njeno izvajanje, kar lahko dosežemo z uresničevanjem letnega poslovnega plana ali z razvojnimi projekti.

Strategije imajo naslednje lastnosti: ciljno usmerjenost, enkratnost, časovno opredeljenost, kompleksnost, negotovost, potrebo po virih ipd. To so lastnosti, ki so zelo podobne projektom, zaradi česar lahko predpostavimo, da je za uresničevanje strategij razvoja najustreznejša projektna dejavnost. Tako je potrebno pri projektni izvedbi strategij izvesti pretvorbo strategij v projekte, ki se začne že v fazi oblikovanja strategij. Takrat začnemo, preko prvih zaznavanj ali identifikacij projektov, priprave njihovih zagonov in njihovega izvajanja, oblikovati nabor potrebnih projektov.

Razvojne strategije so kompleksne in navadno za svojo uresničitev potrebujejo obsežno število različnih projektov, ki s svojimi potrebami po projektnih virih presegajo njihovo razpoložljivost. Da bi obvladovali vire in spremljali izvajanje, je potrebno vse projekte združiti v nek skupni projektni plan, ki opredeljuje izvajanje posameznih projektov glede na kriterije nujnosti, sočasnosti, zaporednosti izvajanja in razpoložljivosti potrebnih virov (finančnih in človeških).

Oblikovanje strategij in njihovo izvajanje sta zahtevna procesa, ki ju je potrebno obvladovati na tako učinkovit način, da bo hkrati zagotovil doseganje strateških ciljev. Ta proces imenujemo strateški upravljalni proces. Kadar za uresničevanje strategij uporabimo projektno dejavnost, ta proces označimo kot proces projektnega izvajanja strategij.

4.1 Strateški upravljalni proces

Obvladovanje vplivov poslovnega okolja na trgovsko podjetje zaradi svoje dinamike zahteva vedno močnejše povezovanje in prepletanje področij strateškega in projektnega managementa. Čeprav sta načrtovanje in obvladovanje strategij razvoja integralen proces, v katerem sodelujejo različne službe na različnih nivojih, je odgovornost za proces v pristojnosti vrhovnega managementa trgovskega podjetja, projektni management pa je zadolžen za sodelovanje pri oblikovanju strateškega projektnega plana in njegovo izvajanje. Strateški upravljalni proces združuje torej funkciji obeh managementov, ki skupaj z izvajanjem vanj zajetih aktivnosti in upoštevanjem načel izvajanja omogoča doseganje konkurenčne in strateške prednosti podjetja. Namesto termina strateški upravljalni proces pogosto uporabljamo tudi besedno zvezo proces projektnega izvajanja strategij.

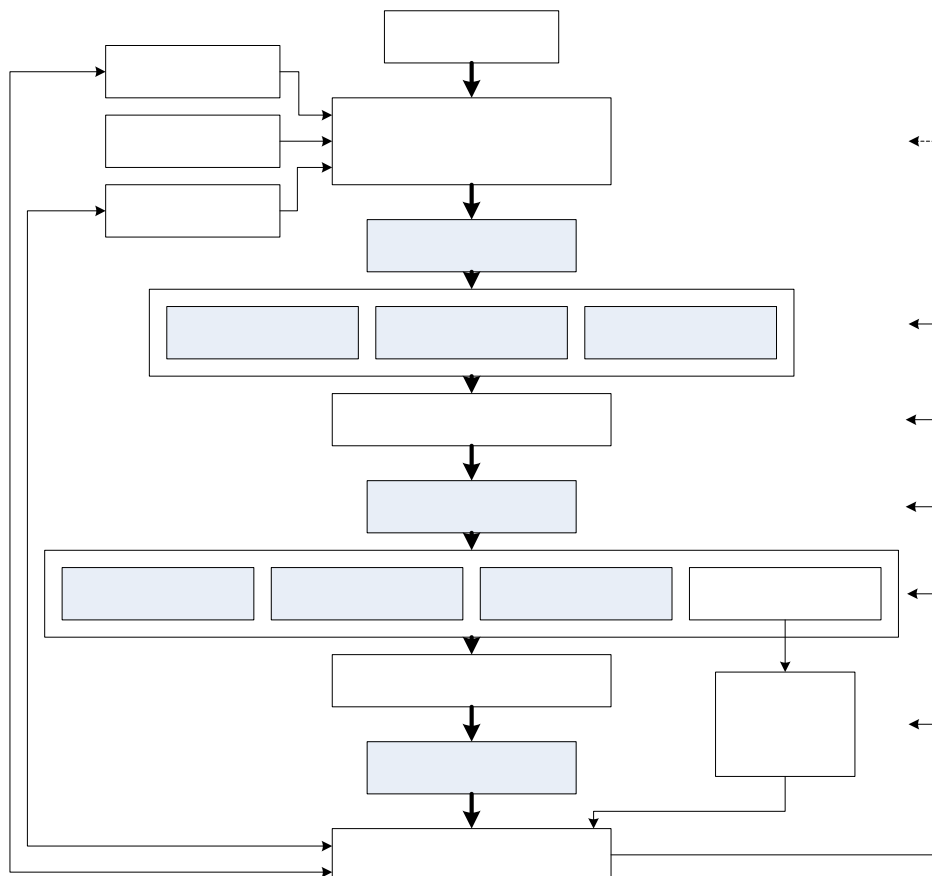
Zaradi globalizacije, zaostrovanja konkurenčnega boja in vsestranskih turbolentnih sprememb je kot ključni dejavnik uspeha vedno pogosteje izpostavljen čas. Hitrost, pravočasnost in celo predčasnost odzivanja na priložnosti in nevarnosti, ki se pojavljajo v okolju trgovskega podjetja, so odločilni dejavniki uspešnosti konkurenčnega boja. O tem

govori tudi Hauc (2004, 213), ko pravi, da je rešitve za hitro projektno izvajanje strategij potrebno iskati v celotnem procesu, od oblikovanja strategij do njihove projektne izvedbe. Povsem logično je, da nismo veliko pridobili, če smo npr. uspeli doseči krajše izvajanje projektov, oblikovanje strategij, priprave zagona projektov, predaja projektov ter obvladovanje sprememb pa niso učinkoviti in zahtevajo preveč časa.

V primeru projektnega izvajanja strategij delimo strateški upravljalni proces na tri vsebinske sklope: *oblikovanje strategij*, *priprava zagona projektov* in *izvajanje teh projektov*. Medsebojna usklajenost in prepletenost vseh teh faz je izredno pomembna za uspešnost izbranih strategij trgovskega podjetja. V nadaljevanju je predstavljen model strateškega upravljalnega procesa, ki temelji na projektni uresnitvi strateških ciljev. Na sliki 6 so prikazane aktivnosti in njihove medsebojne povezave znotraj tega procesa.

Osnova strateškega upravljalnega procesa je izbira poslanstva in vizije podjetja, ki poleg strateških analiz in morebitnih pripravljanih (ciljnih) projektov tvorita temelje za določitev strateških razvojnih ciljev podjetja. Oblikovanje globalnih in poslovnih strategij ter strategij poslovnih področij je določitev načina uresnitve strateških ciljev.

Slika 6: Proces projektnega izvajanja strategij



Vir: Hauc 2003, 239.

**STRATEŠKE
ANALIZE**

**PRIPRAVLJALNI
PROJEKTI**

**POSLOVNI
VIRI**

STRATEGIJE
- GLOBALNE
- POSLOVNE
RAZVOJNIH

Hkrati z oblikovanjem strategij se sproži tudi proces prvega evidentiranja projektov, pri čemer nastane nabor projektov, ki so potrebni za uresničitev strateških ciljev. Projekti se združujejo v strateški projektni plan in skupaj s potrebami po virih in s projektnimi učinki vplivajo na strateški finančni plan, zaradi česar je potrebno vzpostaviti tudi povezavo med strateškim projektnim planom in planom tekočega poslovanja podjetja. Vse skupaj tvori strateški razvojni program, ki je osnova za podrobno planiranje posameznih projektov in relacij med njimi oz. osnova za pripravo zagona projekta. Zelo pomembno je, da se čim bolj skrajša čas od oblikovanja strateških ciljev do zagona projekta, saj sta tako zagotovljena pravočasno oz. predčasno uresničevanje planiranih ciljev in posledično reagiranje na spremembe okolja.

S tako pripravljenimi pogoji se lahko začeta zagon izvajanja projekta in vzporedno izvajanje letnega plana poslovanja. S kopičenjem rezultatov izvajanja projektov in z rednim poslovanjem se podjetje približuje uresnitvi oblikovanih strateških ciljev.

Za uspešnost uresničevanja strateških razvojnih ciljev sta ključnega pomena stalno spremljanje in korigiranje izvajalskih aktivnosti skozi proces strateškega in projektnega kontrolinga. Nenehne spremembe, ki se dogajajo v vseh okoljih podjetja, in morebitno izvajanje, ki ni v skladu s planom, lahko povzročijo zmanjšanje uspešnosti strateških ciljev ali celo njihovo nedoseganje. S procesom kontrolinga se, odvisno od mesta nastanka in stopnje odstopanja, izvajajo korektivni ukrepi na različnih nivojih, lahko celo na najvišjem, to je na področju oblikovanja strateških ciljev.

Ključni fazi strateškega upravljalnega procesa sta oblikovanje strategij in oblikovanje projektov iz strategij. Ti dve fazi sta lahko vir ključnih problemov ali vzrokov neuspešnosti strategij. Hauc (2000, 14) še posebej izpostavlja problem pretvorbe strategij v projekte, strateško in projektno odločanje ter organiziranje projektnega managementa. Pretvorba strategij v projekte je odločilnega pomena tudi zaradi pravočasnega oblikovanja projektnega managementa, ki bo zagotovil pripravo zagona projektov in njihovo izvajanje.

Osnovni usmeritvi, ki določata delovni okvir oblikovanja strategije, sta poslanstvo in vizija trgovskega podjetja. Ti dve komponenti naj bi bili stalni ali vsaj dolgoročni. Lahko pa se zgodi, da se zaradi velikih sprememb v okolju podjetja pojavi potreba po njenem preoblikovanju. Zaradi tako spremenjenih izhodišč je posledično potrebno spremeniti tudi obstoječe strategije, zato mora strateški upravljalni proces zajemati tudi aktivnosti kontroliranja in morebitnega korigiranja strategij in iz njih izhajajočih projektov oz. programov projektov.

Strateški upravljalni proces, kot najpomembnejši izmed vseh procesov, mora poleg opredeljenih procesov in aktivnosti imeti tudi ustrezno podporo v organizacijski strukturi trgovskega podjetja, ki mora biti zaradi tega prilagojena izvajanju strateškega upravljalnega procesa.

4.2 Preoblikovanje strategij v projekte in programe projektov

Odgovarjanje na vplive sprememb, ki se dogajajo v okolju trgovskega podjetja, je opredeljeno kot ukrepanje. Spremembe so po večini enkratne, rutinski pa niso niti razvojni

podvigi. Enkratnost oz. neponovljivost, ki ju srečamo pri obeh procesih, govori o tem, da lahko ukrepanje in razvojne aktivnosti obvladujemo na podoben način. Ker zasnove razvoja trgovskega podjetja izhajajo iz strategij in strateških ciljev, lahko razmišljamo v smeri, da je tudi odzivanje na spremembe in uresničevanje strategije podjetja možno izvajati na podoben način. Tudi pri projektni dejavnosti smo ugotovili, da ima nekaj teh značilnosti (npr. enkratnost, časovno determiniranost, ciljno osredotočenost), zato vse to utrjuje trditev, da je tako izvajanje strategij kot tudi odzivanje na spremembe okolja najbolj učinkovito na projektni način.

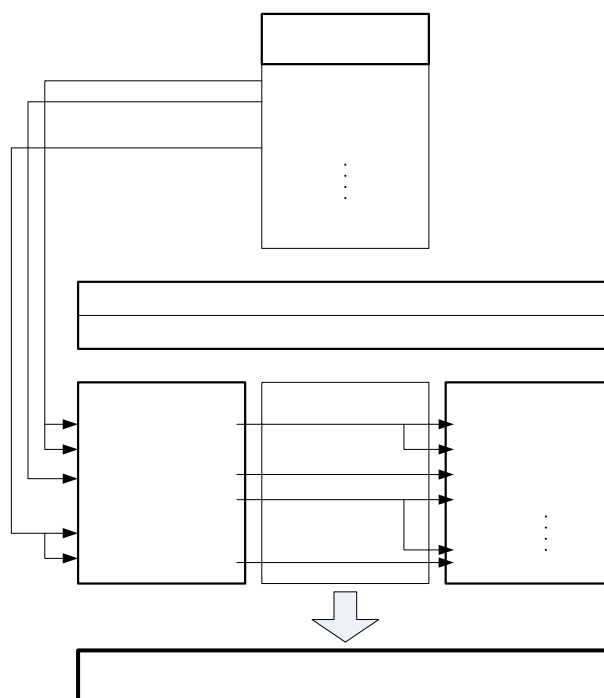
Glavne prednosti uporabe koncepta projektnega zagona strategij so:

- povečevanje stopnje strateške dovzetnosti za okoljske spremembe,
- pospeševanje pretvorbe strategij v projekte,
- povečevanje učinkovitosti strateškega in projektnega managementa,
- boljše razumevanje strategij in projektov vseh vpletenih udeležencev,
- boljše kontroliranje strateškega procesa (Semolič 2000, 402).

Usmeritve razvoja trgovskega podjetja in s tem tudi njegovega poslovanja so zapisane v strateških ciljih. Ker se strateški cilji najprimerneje uresničujejo s pomočjo projektov, lahko trdimo, da so dejansko projekti in projektni management tisto, s čimer trgovsko podjetje preoblikuje del svojega poslovanja ali celotno podjetje.

Slika 7 prikazuje pretvorbo strategij v projekte na način, ki ga predstavlja Hauc (2003, 238). Osnova tega procesa so predhodno opredeljeni strateški cilji in strategije. Učinki, ki se dosegajo s projekti, so projektni cilji, ti so hkrati gradniki strateških ciljev.

Slika 7: Pretvorba strategij v projekte



Vir: Hauc 2003, 238

V predhodnih postopkih opredeljene strategije oz. razvojne programe je potrebno na nek način pretvoriti v obliko, ki bo omogočila izvajanje aktivnosti z namenom uresničitve v strategiji zapisanih strateških ciljev (od $S_{x,1}$ do $S_{x,x}$). Vemo, da je projekt ustrezna oblika uresničevanja strateških ciljev, zato je torej potrebno strateške cilje pretvoriti najprej v namenske projektne cilje (od N_1 do N_6), ki izražajo končni namen izvajanja projektne aktivnosti.

Prvi zapis o projektu se imenuje tudi prvo evidentiranje projekta. Namenski cilji so dejansko enaki strateškim ciljem, s to izjemo, da je za izpolnitev nekaterih strateških potrebna realizacija več namenskih projektne ciljev. Projekt je tako proces doseganja strateških ciljev, kar potrjuje, da je projekt strategija. Hkrati velja tudi obratno, da je strategija projekt, saj strategija, ki je samo postavljena in je ne izvajamo, ni strategija.

Za doseganje namenskih ciljev mora projekt uresničiti določene podlage – to so objektni cilji projekta. Zato se skozi vsebino projekta retrogradno, na podlagi namenskih, določijo objektni cilji projekta (od O_1 do O_z). Poleg ciljev projekta se pri prvem evidentiranju določijo tudi drugi okviri projekta (potrebni viri) in pričakovani ekonomski in neekonomski učinki. S tem se prvo evidentiranje projekta zaključi in se v strateško upravljalnem procesu lahko začne naslednja faza, to je priprava na zagon projekta.

4.3 Vrste projektov v trgovskih podjetjih

Trgovska podjetja so različnih oblik in velikosti, nahajajo se lahko v različnih fazah življenjskega cikla, njihovi ciljni trgi so lahko v različnih kondicijah. Omenjeni dejavniki in še druge situacije vplivajo na to, da trgovsko podjetje izbira med zelo različnimi oblikami strategij svojega razvoja. Kot smo že ugotovili, je projektna dejavnost najprimernejši način uresničevanja razvojnih strategij. Strateški in projektni management trgovskega podjetja razpolaga z različnimi projekti, ki jih glede na *področje izvajanja* delimo na:

- organizacijske projekte,
- informacijske projekte,
- organizacijsko-informacijske projekte,
- investicijske projekte,
- komercialne projekte,
- male naloge.

4.3.1 Organizacijski projekti

Organiziranje struktur in procesov skupaj s planiranjem ter z neposrednim vodenjem zaokrožujeta upravljalno-vodstveni proces trgovskega podjetja. Področje organiziranja je drugi nivo tega procesa. Najvišji planski nivo se ukvarja z iskanjem, vrednotenjem in izbiranjem strateških ciljev trgovskega podjetja. Uresničevanje teh ciljev povzroča potrebo po pridobivanju in organiziranju potrebnih virov in procesov, s pomočjo katerih trgovsko podjetje, preko neposrednega vodenja, realizira svoje cilje.

Z razvojem organizacijskih struktur in procesov se oblikuje poslovni model trgovskega podjetja, ki omogoča realiziranje poslovnih učinkov (prihodka in dobička). Na drugi strani pa poslovni model opredeljuje način, na katerega trgovsko podjetje zadovoljuje svoje kupce, lastnike in zaposlene.

Ustrezna organizacijska struktura trgovskega podjetja je eden izmed temeljnih gradnikov konkurenčne prednosti trgovskega podjetja, saj z določanjem kompetenc in odgovornosti organizacijskih enot ter zaposlenih pogojuje učinkovitost poslovanja. Razvoj organizacijskih struktur je usmerjen v iskanje čim bolj učinkovitega načina poslovanja trgovskega podjetja, s čimer se znižujejo stroški, ki omogočajo ustvarjanje večjega dobička na podlagi višje razlike v ceni ali nižjo prodajno ceno, ki vpliva na večji obseg prodaje.

Organizacijski projekti so projekti s posrednimi ekonomskimi učinki, saj z njihovimi cilji trgovsko podjetje ne ustvarja direktnega prihodka, temveč pripomorejo k večji učinkovitosti poslovanja, ki se posredno odraža na prodajnih rezultatih in dobičku. Najpogostejši primeri organizacijskih projektov so različne reorganizacije poslovanja, katerih objektni cilji so nove organizacijske strukture ali procesi.

Organizacijski projekti so lahko samostojni projekti v primeru, da se z njimi izvaja razvoj obsežnejše organizacijske strukture (reorganizacija). Zelo pogosto pa se razvoj organizacijskih vsebin pojavlja v manjšem obsegu, v obliki podprojektov. Ti so sestavni del velike večine projektov, kot so npr. odpiranje nove poslovne enote, otvoritev novega trgovskega centra, vstop na tuji trg, zniževanje stroškov ipd.

4.3.2 Informacijski projekti

V današnjem času trgovsko podjetje ne more obstajati brez informacijske podpore svojemu poslovanju. Informacijske rešitve obsegajo področja notranjega poslovanja, analitike za potrebe odločanja, marketinga in obvladovanja oskrbne verige od dobavitelja do kupca.

Razvojni projekti informacijske narave z uresničevanjem svojih ciljev dvigujejo stopnjo učinkovitosti poslovanja in tako spadajo v skupino projektov s posrednimi ekonomskimi učinki. Njihovo izvajanje pomeni izdelavo in implementacijo informacijskih rešitev v informacijski sistem trgovskega podjetja.

Aplikativne rešitve informacijske tehnologije so usmerjene k lažjemu in transparentnejšemu izvajanju poslovnih procesov, h komuniciranju znotraj podjetja in z njegovim okoljem ter k pripravi analiz. Razvoj spletnih aplikacij je odprl nove dimenzije razvoja procesov trgovskega podjetja. Najpogostejše oblike spletnega komuniciranja, nakupovanja in prodaje so:

- EDI (Electronic Data Interchange): elektronska izmenjava podatkov omogoča posredovanje osnovnih komercialnih dokumentov v splošno standardizirani obliki med podjetji (proizvajalci, dobavitelji, trgovci, industrijski kupci ipd.), ki imajo v svoj informacijski sistem vključeno podporo temu standardu.
- B2B (Business To Business): spletna trgovina na relaciji med podjetji.
- B2C (Business To Customer): spletna trgovina na relaciji med trgovskim podjetjem in končnimi potrošniki.

V zadnjem času se veliko informacijskih projektov trgovskih podjetij ukvarja s področjem spletne trgovine. S pojavom spleta je postalo nujno, da ima vsako resnejše podjetje svojo predstavitevno stran, enako pa velja tudi za dopolnjevanje obstoječih prodajnih poti trgovskega podjetja s spletno trgovino. Razvoj in obseg tovrstne oblike prodaje je v Ameriki, Avstraliji in še na nekaterih drugih področjih zaradi kulturoloških ter drugih dejavnikov neprimerno večji kot v evropskem prostoru, vendar postaja tudi tu vse pomembnejši prodajni kanal, zaradi česar se vedno več trgovskih podjetij odloča za uvajanje spletne trgovine kot dodatnega prodajnega kanala.

Podobno kot velja za organizacijske projekte, se tudi razvoj informacijskih rešitev zelo pogosto pojavlja v obliki podprojektov znotraj posameznih večjih projektov. Zaradi močne vključenosti informacijskih rešitev v vse procese delovanja trgovskega podjetja je razumljivo, da je pri kakršnem koli razvoju potrebno prilagoditi ali dopolniti informacijsko podporo.

4.3.3 Organizacijsko-informacijski projekti

Vsakodnevno delovanje trgovskega podjetja se odvija po vnaprej določenih poslovnih pravilih in procesih. Organiziranje vsakodnevnih procesov je v veliki meri podprto z rešitvami informacijske tehnologije, zaradi česar so ti procesi učinkovitejši. Pogosto je potrebno za uresničitev razvojnih ciljev, skupaj z razvojem organiziranosti struktur in procesov, razviti tudi njihovo informacijsko podporo. Iz tega izhaja posebna vrsta projektov, ki zajema vsebine organizacijskega in informacijskega področja skupaj.

Značilnosti organizacijsko-informacijskih projektov združujejo lastnosti obeh (organizacijskih in informacijskih) vrst projektov, ki sta opisana v prejšnjih podpoglavjih. Tudi tovrstni projekti ne prinašajo neposrednih ekonomskih učinkov, njihov prispevek je posreden in se kaže v večji učinkovitosti poslovanja.

4.3.4 Investicijski projekti

Trgovsko podjetje za opravljanje dejavnosti potrebuje ustrezne prostore. To so navadno prodajalne, skladišča ter poslovni prostori, v katerih se opravljajo ostali procesi. Pri opredeljevanju strategije sta trgovskemu podjetju na voljo dve možnosti, in sicer da potrebne prostore (če obstajajo) najame ali pa se odloči za izgradnjo novih. Od devetdesetih let prejšnjega stoletja se v večini primerov trgovska podjetja odločajo za tako imenovani sistem *zgradi in najemi nazaj*. V tem primeru trgovsko podjetje z lastnimi sredstvi kupi zemljišče, zgradi poslovne prostore in jih proda lizing hiši, s katero sklene pogodbo o dolgoročnem najemu. Tako pridobljeno kupnino investira v izgradnjo novih prostorov. Če gre za trgovsko podjetje s tehničnim blagom, se pojavi še ena prednost, saj izvajalcem proda potreben material. V investicijskih projektih trgovska podjetja ne le gradijo in obnovljajo zgradbe, ampak z njimi izvajajo tudi nabavo trgovinske, pisarniške, skladiščne, informacijske in druge opreme.

Ker so investicijski projekti navadno enkratne aktivnosti, ki zahtevajo usklajevanje velikega števila izvajalcev, veliko sredstev in trajajo daljše obdobje, je za njihovo izvedbo značilen projektni pristop. Za pripravo in obvladovanje tovrstnih projektov je potrebnih veliko interdisciplinarnih znanj (iz arhitekture, urbanistike, gradbeništva, prava, financ ipd). Zaradi vseh omenjenih značilnosti investicijskih projektov je še toliko pomembnejše, da vodstvo trgovskega podjetja v primeru, ko strategija njegovega razvoja vsebuje tudi tovrstne projekte, le-te posebno pozorno in ustrezno opredeli.

Investicijski projekti so po svoji naravi lahko projekti z neposrednimi ekonomskimi učinki, če gre npr. za izgradnjo novega trgovskega centra, ali projekti s posrednimi ekonomskimi učinki v primeru, ko gre npr. za izgradnjo skladišč, pisarn ali investicijo v informacijsko opremo.

Večina investicijskih projektov se izvaja po principu outsourcinga, medtem ko se ostale vrste projektov, praktično v celotnem svojem obsegu, izvajajo znotraj podjetja in z uporabo lastnih virov. To skupaj z ostalimi značilnostmi investicijskih projektov zahteva podrobnejšo analizo, ki služi kot podlaga za odločanje o sprejetju in vsebini projekta. V pripravljalni fazi tovrstnega projekta trgovsko podjetje običajno najprej naroči investicijski elaborat, katerega rezultati so izhodišča za izdelavo investicijskega projekta.

Strategije rasti obsega poslovanja trgovska podjetja najpogosteje uresničujejo z razvojem na področju širitve prodajnih mest in površin, z vstopom na tuje trge ipd., kar pa ni možno brez investicij v stavbe, opremo in drugo infrastrukturo. Najpogostejši primeri investicijskih projektov so gradnja novega trgovskega centra, gradnja novih skladiščnih hal, nabava logistične opreme (če gre za večja oz. enkratna dejanja), nabava računalniške opreme ali programskih rešitev ipd. Pri investicijskih projektih ne gre samo za izgradnjo ali nabavo. Njihova vsebina se poleg tega nanaša tudi na vzpostavitev temeljnih pogojev, ki jih predmet investicije zahteva, ter implementacijo predmeta investicije v procese in strukture trgovskega podjetja.

4.3.5 Komerencialni projekti

Z opisanimi projekti trgovsko podjetje ustvarja pogoje za poslovanje. S pomočjo investicijskih pridobiva potrebne poslovne prostore, z organizacijskimi in informacijskimi pa vzpostavlja podlago za delovanje procesov. Vsebino poslovanja trgovskega podjetja sestavljajo komercialne aktivnosti (nakupne in prodajne). Ustrezno odzivanje na priložnosti in preteče nevarnosti, ki jih producira okolje trgovskega podjetja, se v največji meri nanaša na pravočasen in ustrezen razvoj komerciale.

Za uspešno delovanje trgovskega podjetja nista dovolj kratkoročno razmišljanje in odzivanje na trenutne spremembe okolja s sprotnimi komercialnimi aktivnostmi. Odnose s kupci in z dobavitelji je potrebno graditi in vzdrževati dolgoročno, zato to področje zahteva planiran pristop in nadzorovano izvajanje, kar lahko dosežemo s projektnim pristopom.

Komerencialni projekti se nanašajo na razvijanje ter oblikovanje sodelovanja z dobavitelji in s kupci. Njihova vsebina zajema oblikovanje asortimenta, komercialnih pogojev in načinov

skupnega razvoja na podlagi medsebojnega sodelovanja. Končni cilj komercialnih projektov je razvoj partnerskih, ne le kupoprodajnih odnosov v celotni oskrbni verigi.

4.3.6 Male naloge

Razvojne aktivnosti trgovskega podjetja izhajajo iz evidentiranih priložnosti in nevarnosti, na katere se podjetje poskuša odzivati z usmeritvami, ki so zapisane v strategijah in se uresničujejo skozi projektno dejavnost. Niso pa vse razvojne potrebe tako obsežne in dolgoročne, da bi zahtevale projektni pristop.

V vsakodnevnem poslovanju trgovskega podjetja se pojavlja veliko potreb po hitrih in manjših spremembah. Zadovoljevanje teh potreb poteka skozi tako imenovane male naloge, ki zaradi manjšega obsega ne upravičujejo izvajanja skozi projekt, vendar kljub temu potrebujejo določene vire, predvsem človeške. To je razlog, da njihovega načrtovanja in izvajanja ne gre prepustiti posameznim skupinam, saj kaj hitro pride do medsebojnih konfliktov – predvsem zaradi tega, ker nekateri zaposleni sodelujejo pri več nalogah hkrati. Tako se za njihovo obvladovanje ponavadi uporabljajo postopki, ki sicer veljajo za projekte, vendar v okrnjeni obliki, ki zajema samo najosnovnejše zahteve načrtovanja in poročanja.

4.3.7 Vrste projektov glede na njihovo vsebino

Razdelitev projektov glede na področje, ki ga obravnavajo, ni edina možna. V posamezne skupine jih lahko razvrstimo tudi glede na vsebino, ki jo projekt obravnava oz. na njegove cilje. Takšna razdelitev projektov, ki se izvajajo v trgovskih podjetjih, je možna po naslednjih skupinah:

- *Projekti uvajanja novega tržnega programa:* trgovsko podjetje izvaja tovrstne projekte v primeru, ko je v strateških ciljih opredelilo širitev prodajnega asortimenta. Uvrščamo jih med komercialne projekte.
- *Projekti dopolnitve tržnega programa kot posledica strategije diverzifikacije:* z njimi se izvaja poglobitev prodajnega asortimenta, tudi te projekte uvrščamo med komercialne.
- *Projekti reorganizacije* spadajo med organizacijske projekte, z njimi trgovsko podjetje razvija svojo organizacijsko strukturo.
- *Sezonski projekti* so komercialni projekti, ki se periodično ponavljajo enkrat letno v času sezone, za katero so namenjeni. V teh projektih se izvede nabava sezonskega blaga, pripravi prodajna mesta, izvede marketinške dejavnosti in vzpostavi sistem analiziranja uspešnosti posamezne sezone (božično-novoletni program, pomladanski vrtni program, počitniško-poletni program ipd.).
- *Projekti prevzema drugih trgovskih organizacij* so zahtevni multidisciplinarni projekti, ki se izvajajo v primeru, ko trgovsko podjetje v svoji strategiji opredeli, da bo utrjevanje pozicije na obstoječih trgih ali vstop na nove trge izvedlo tako, da bo prevzelo drugo podjetje. Pri tem gre lahko za horizontalne prevzeme konkurenčnih podjetij ali pa za prevzeme po vertikalni osi, s čimer trgovsko podjetje prevzema dodatne funkcije v oskrbni verigi (prevzem proizvajalca, distributerja, trgovine na drobno, logističnega podjetja ipd.).

- *Projekti investicij v nove prodajne prostore* spadajo med investicijske projekte. S temi projekti gradi podjetje nove trgovske centre in širi prodajne površine obstoječih. Širitev prodajnih površin je priljubljena oblika pridobivanja večjega tržnega deleža.
- *Projekti na področju logistike* lahko vključujejo zelo raznovrstne projekte (investicijske, organizacijske, informacijske ipd.). Področje logistike je bilo v trgovskih podjetjih precej dolgo razvojno zapostavljeno. V zadnjem času se je povečala razvojna aktivnost, povezana s temi vsebinami.
- *Projekti nove oskrbe* spadajo med komercialne projekte in se nanašajo na pridobivanje novih nabavnih virov in poti. Visoka stopnja konkurenčnosti, ki vlada na prodajnem trgu, izvaja pritisk na zniževanje cen in posledično stroškov. Največji strošek trgovskega podjetja predstavlja nabavna vrednost prodajnega asortimenta. Tako so tovrstni projekti pomembno orodje pri izgradnji in krepitvi konkurenčnosti.
- *Projekti prehoda na e-poslovanje* so projekti, ki jih lahko uvrstimo med organizacijsko-informacijske projekte. Vključenost trgovskega podjetja v sodobne informacijske tokove in načine poslovanja, ki jih omogočajo informacijsko-komunikacijske rešitve, ni več konkurenčna prednost, temveč nujnost za obstanek.
- *Projekti zniževanja stroškov* se lahko nanašajo na različna področja poslovanja in različne procese trgovskega podjetja. Pomembno vlogo pri izboljševanju učinkovitosti poslovanja igrajo stroški poslovanja in financiranja. Zato je pomembno, da trgovsko podjetje na vseh področjih poskuša čim bolj zmanjševati stroške, kar v večini primerov izvaja s pomočjo tovrstnih projektov.
- *Projekti osvajanja novih tržišč*: strateški cilji, ki se nanašajo na pridobivanje novih trgov, za svojo uresničitev potrebujejo projekte osvajanja novih tržišč. Izmed vseh načinov osvajanja so najpogostejši: izgradnja lastne prodajne mreže, prevzemi lokalnih podjetij in razne oblike partnerstev. Tudi ti projekti zajemajo cel spekter vsebin, ki jih obravnavajo v svojem izvajanju.
- *Projekti povečanja tržnih deležev na obstoječih tržiščih* so lahko zelo raznovrstni projekti, ki se nanašajo na širitev prodajne mreže, širitev prodajnega asortimenta, prevzemanje konkurenčnih podjetij, marketinški projekti ipd.
- *Projekti uvajanja novih storitev*: dodatne storitve, ki jih kupcu ob prodaji blaga nudi trgovsko podjetje, so pomemben dejavnik konkurenčnosti, saj pri kupcu dvigujejo nivo zaznane vrednosti blaga in mu olajšajo nakupovanje. Lep primer takšne storitve je uvedba peke kruha in peciva v trgovskem centru. Na ta način ima kupec vedno na voljo širok asortiment, ki je hkrati sveže spečen, trgovec pa tako dosega še druge prednosti in prihranke pri svojem poslovanju.
- *Projekti CRM¹¹* se običajno nanašajo na organizacijsko-informacijsko in komercialno področje. Z njimi trgovsko podjetje vzpostavi sistem obvladovanja ključnih kupcev, na podlagi katerega v prvi vrsti pridobiva kvalitetne informacije o kupčevih potrebah in njihovem zadovoljevanju. Na osnovi te analitike se sprejemajo ukrepi izboljšanja sodelovanja.
- *Projekti razvoja kadrov*: zelo pomemben dejavnik graditve konkurenčnosti trgovskega podjetja so njegovi zaposleni. Zaradi spreminjajočih se razmer na trgu, spreminjanja prodajnega asortimenta in povečevanja zahtev (pričakovanj) kupcev

¹¹ CRM: Customer Relationship Management – Upravljanje odnosov s kupci.

mora trgovsko podjetje z različnimi projekti izobraževanja in šolanja dvigovati nivo znanja in usposobljenosti svojih zaposlenih.

- *Projekti oblikovne prenove ponudbenih prostorov* se nanašajo na področje organizacijskih, komercialnih in investicijskih projektov. Z njimi se razvija področje tehnologije prodaje oz. merchandising¹². Spremenjene navade kupcev in potreba po prenovitvi podobe, ki tako oživlja zanimanje kupcev, so iniciatorji tovrstnih projektov.
- *Projekti uvedbe novih blagovnih znamk* spadajo med komercialne projekte. Njihovo izvajanje je potrebno v primerih, ko trgovsko podjetje želi v svojih trgovskih centrih prodajni asortiment razširiti z artikli novih blagovnih znamk. Uvedba nove blagovne znamke ni enostaven proces. Zahteva temeljito analizo, izbor, ureditev (pripravo) potrebnih prodajnih površin, komercialne in marketinške aktivnosti. Uvedba nove blagovne znamke je tvegano početje, saj se ne ve, kako jo bodo kupci sprejeli, zato jo je priporočljivo izvajati na projektni način.

4.4 Povezanost med strateškim in poslovnim planom

Izdelava plana oz. planiranje je zvezni proces, ki se dogaja na različnih nivojih upravljanja podjetja in se temu primerno ukvarja z različnimi časovnimi dimenzijami. Vsakodnevno sprotno načrtovanje srečamo na operativnem nivoju, s pomikanjem po vodstvenih nivojih navzgor pa se srečujemo s tedenskim, z mesečnim, s kvartalnim, s polletnim, z letnim, večletnim in s strateškim planiranjem. To pa ne pomeni, da je določeno planiranje omejeno izrecno na en nivo upravljanja. Nivojsko omejena je le odgovornost izdelave specifičnega plana, v samem procesu planiranja pa mora sodelovati več nivojev. Tako se npr. s strateškim načrtovanjem naj ne bi ukvarjalo samo najvišje vodstvo podjetja, ampak naj bi bil v ta proces vključen tudi srednji management podjetja.

Glede na odgovornost pri pripravi posamezne oblike plana lahko hierarhičnost nivojev vodenja tu prenesemo na nabor planov. Najvišje mesto zaseda strateški plan podjetja, ostali mu morajo biti podrejeni. Z drugimi besedami to pomeni, da morajo vsi ostali kratkoročni plani slediti strateškemu in biti z njim usklajeni. Z ostalimi plani torej podjetje pomaga uresničevati v strateškem planu zapisane strateške cilje.

Tudi letni poslovni plan je samo del celotnega strateškega plana in je ena izmed oblik uresničevanja strateških ciljev. Vsebina letnega poslovnega plana zajema razmišljanje in načrtovanje osnovne poslovne dejavnosti podjetja za obdobje enega leta.

Projektni management pokriva cel spekter različnih aktivnosti, od opredeljevanja projektov, njihovega izvajanja do končne eksploatacije njegovih učinkov, ki pomembno vplivajo na poslovne rezultate podjetja. Projektni management s projekti, kot sredstvom uresničevanja strategij podjetja, prispeva tudi k realizaciji rezultatov tekočega poslovanja.

Ne smemo zanemariti tudi druge dimenzije povezanosti teh dveh planov. Pod okriljem strateškega plana se izvajajo projekti in programi projektov, ki s svojimi učinki prispevajo k uresničevanju strateških ciljev. Ne glede na njihovo dolgoročnost projekti za izvajanje

¹² Mercandising: pospeševanje prodaje.

svojih aktivnosti potrebujejo določene vire, ob uspešnem zaključku pa v poslovanje podjetja prispevajo pozitivne učinke. Ker se to dogaja vzporedno s tekočim poslovanjem podjetja, ima oboje vpliv na letni poslovni plan. Črpanje zunanjih ali notranjih virov podjetja obremenjuje tekoče poslovanje, pozitivni učinki končanih projektov pa oplemenitijo letne poslovne rezultate. Kompleksnost vpliva projektne dejavnosti na poslovni plan se še poveča, ko govorimo o dolgoročnih projektih, katerih začetek je v enem poslovnem letu, njegovo izvajanje in s tem povezano črpanje virov poteka v drugem poslovnem letu, učinki izvedbe projekta pa se realizirajo šele v enem izmed prihodnjih let. To pomeni, da lahko zaradi projektne dejavnosti obremenjevanje tekočega poslovanja traja več poslovnih let.

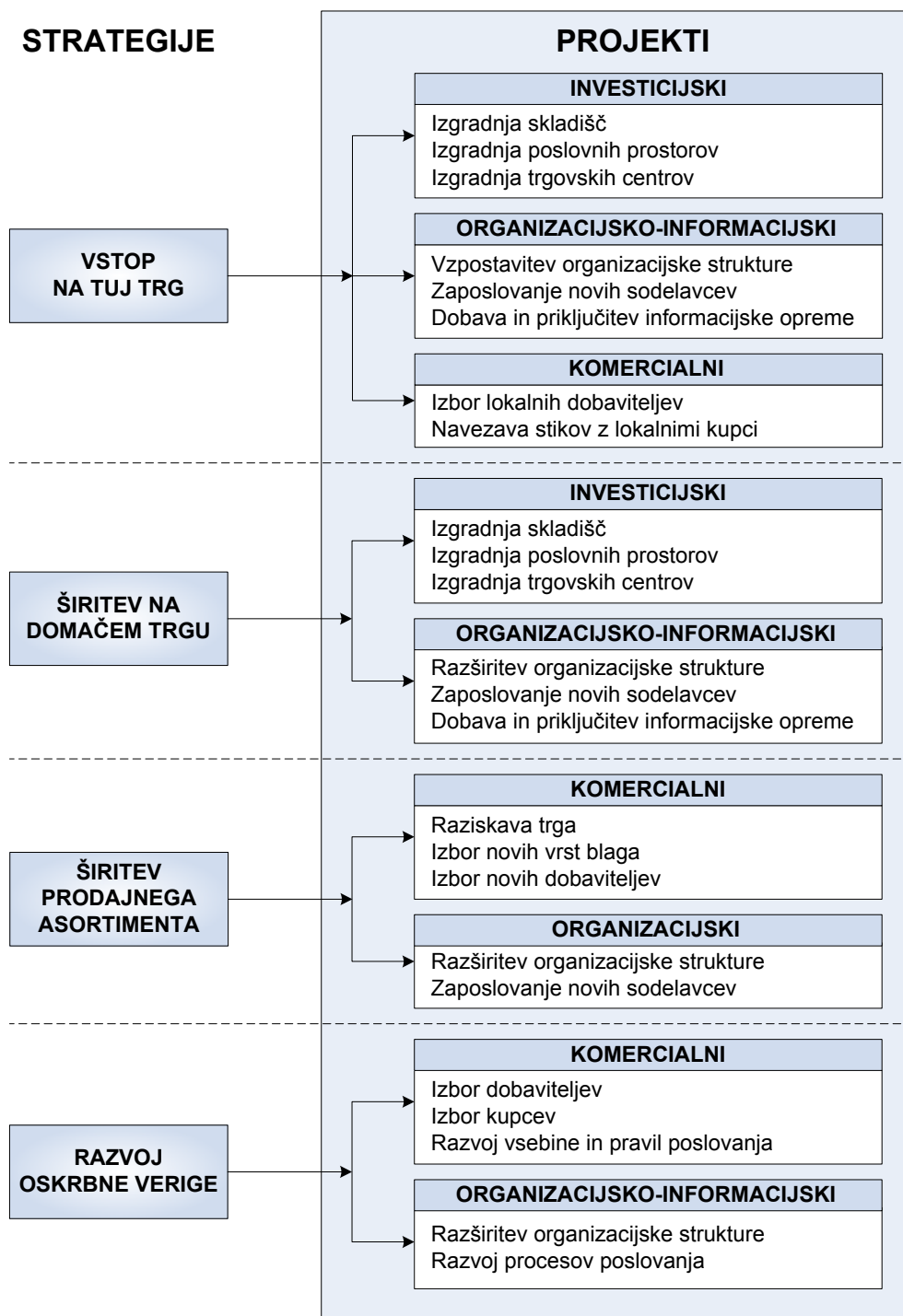
Obe vrsti aktivnosti, tako tekoče poslovanje kot projektne dejavnosti, se izvajata vzporedno v istem podjetju. Iz tega razloga in zaradi že ugotovljenih njunih medsebojnih vplivov je potrebno pri oblikovanju strateškega in projektnega plana ter letnega poslovnega plana upoštevati to povezanost, jo med izvajanjem načrtovati in spremljati pri izpolnjevanju ciljev.

4.5 Sklep

Številni avtorji v različni strokovni literaturi so enotni glede tega, da je ključni problem strateškega planiranja v tem, kako strategijo udejanjiti. V praksi pogosto srečamo razmišljanje, da je vse narejeno, ko vodstvo trgovskega podjetja iz neke ideje oblikuje strateške cilje in strategijo razvoja, izvedbo pa poenostavi. Zaradi tega se v fazi izvajanja pogosto pojavljajo težave in uspešnost takšne strategije ne dosega pričakovanega nivoja.

Prvi korak udejanjanja strategij je oblikovanje ustreznega nabora projektov, ki bodo s svojo izvedbo doprinesli k realizaciji strateških ciljev. Odločitve za smeri razvoja trgovskega podjetja so lahko zelo različne, kar ima za posledico različne strategije, ki tako zahtevajo različne nabore projektov, s katerimi se bodo udejanjile. Na sliki 8 je prikazanih nekaj tipičnih primerov strategij trgovskega podjetja in naborov projektov, s katerimi se te strategije uresničujejo.

Slika 8: Nekaj primerov projektnih uresničitev strategij



Vir: lasten

Poleg oblikovanja ustreznega nabora projektov je pomembno tudi ustrezno obvladovanje projektnega izvajanja z namenom zagotavljanja potrebnih virov in spremljanja izvajanja na podlagi planiranih podciljev in končnih ciljev projekta. Prizadevanje za visoko stopnjo

učinkovitosti izvajanja je predpogoj za doseganje uspešnosti projektov in strategij, iz katerih ti projekti izhajajo.

Strategije trgovskega podjetja sestavlja več projektov oz. programov projektov, ki morajo biti v medsebojni vsebinski in časovni soodvisnosti. Večje število strategij tako producira množico projektov in programov projektov, ki sestavljajo projektni portfolio. Obvladovanje tovrstnega portfolia od vodstva trgovskega podjetja zahteva, da na letnem nivoju planira to področje. Ker projekti za svoje izvajanje potrebujejo vire, ki niso neomejeno dostopni, je potrebno projekte ustrezno ovrednotiti in jim, glede na razpoložljivost virov in skladnost s strategijami, določiti prioritete izvajanja.

5 ORGANIZIRANOST PROJEKTNEGA MANAGEMENTA

V podjetju se odvijata dve vrsti procesov, in sicer tisti, ki ohranjajo poslovanje, in tisti, ki zagotavljajo razvoj podjetja. Prvi so stalni procesi tekočega poslovanja, ki nimajo spreminjajoče organiziranosti. Drugi so enkratni poslovni procesi, ki jih imenujemo projekti. Slednji so enkratni in edinstveni, zato je tudi njihova organiziranost za vsak projekt nekoliko drugačna. Ponavadi je za vsak projekt, glede na njegovo vsebino, izoblikovana drugačna projektna skupina.

Ne glede na to, o katerih procesih govorimo, je za njihovo učinkovito izvajanje ključnega pomena primerna in učinkovita organizacijska struktura, ki definira odgovornosti, komunikacije, zadolžitve in skrbi za nemoteno izvajanje planiranih aktivnosti.

Za izvedbo vsakega posameznega projekta je potrebno vzpostaviti ustrezno projektno organizacijo. Projektna organizacija ječasna organizacijska struktura, ki je vzpostavljena za čas trajanja projekta. Obseg projektne organizacije je odvisen od kompleksnosti projekta – tudi pri oblikovanju ustrezne organizacijske strukture projekta je treba namreč slediti dejstvu, da mora biti organizacija v funkciji realizacije zastavljenih ciljev, v tem primeru ciljev projekta. Projektna organizacija naj bo zato vzpostavljena (samo) v tistem obsegu, ki to načelo podpira, ob hkratnem zagotavljanju managementa projekta (Žurga 2004, 52).

5.1 Deležniki projekta

Deležniki¹³ projekta so posamezniki ali organizacije, ki so aktivno vpleteni v projekt oz. lahko njihov interes pozitivno ali negativno vpliva na rezultat, izvajanje ali zaključevanje projekta, lahko pa tudi uveljavijo svoj vpliv na projekt ali njegove rezultate. Projektna skupina mora prepoznati vplivne udeležence, določiti njihove zahteve in potem upravljati in vplivati na te zahteve z namenom zavarovanja uspešnosti projekta (PMBOK 2000, 16).

V zvezi z deležniki projekta, ki jih je veliko zunaj projektnega tima in imajo lahko na izid projekta pozitiven ali negativen vpliv, se pogosto zastavljajo vprašanja, kot so: kdo so sploh deležniki, kakšna je njihova pozicija do projekta in kako lahko vplivajo na projekt. (Caupin 2000, 29) meni, da je ena izmed ključnih aktivnosti vodje projekta tudi stalno spremljanje vseh udeležencev, ki so lahko koristni v povečevanju pozitivnega in zmanjševanju negativnega vpliva na projekt.

Vplivnost posameznih udeležencev projekta se močno razlikuje in se med trajanjem projekta tudi spreminja. Kljub temu lahko udeležence vsaj v grobem razdelimo v dve skupini: v prvi so tisti, ki se jih projekt samo dotika (člani notranjega in zunanjega okolja podjetja) in pri izvajanju njegovih aktivnosti ne sodelujejo, v drugi skupini pa so deležniki, ki so vključeni v obvladovanje projekta (projektne tim, izvajalci, vodja projekta ipd). Najbolj tipični udeleženci projektov so:

- **Organizacija** oz. podjetje, v katerem se projekt izvaja. Ta navadno oskrbi projekt z večino potrebnih virov, poleg tega so izvajalci projektne aktivnosti hkrati izvajalci

¹³ V strokovni literaturi srečamo tudi izraz 'stakeholders'.

nalog tekočega poslovanja tega podjetja. Projekt tako iz več vidikov predstavlja obremenitev za podjetje.

- **Naročnik projekta** je lahko notranji ali zunanji (samo pri projektno usmerjenih organizacijah). Njegov vpliv je največji, saj oblikuje namenske cilje projekta, prevzame in potrди rezultat projekta. Celoten projekt je usmerjen k realizaciji zahtev naročnika.
- **Projektni tim** je izvajalec projektne aktivnosti, od njega je odvisna uspešnost izvedbe projekta. Sestavljajo ga vodja projekta ter stalni in občasni člani. Vloge vseh članov projektne tima morajo biti jasno opredeljene, nedvoumne morajo biti zadolžitve in pravice pa tudi način komunikacije znotraj tima in navzven.
- **Vodja projekta** je odgovoren za izvedbo projekta znotraj načrtovanih časovnih in stroškovnih obsegov in za doseganje najmanj predvidene kakovosti projektne učinka. Vodja projekta je povezovalac projektne tima. Skrbi tudi za ustrezno komunikacijo ter reševanje težav in konfliktov znotraj tima in v odnosu do ostalih deležnikov projekta.
- **Projektne pisarna** oblikuje standarde projektne vodnje, izvajanja in poročanja, ob tem pa opravlja tudi vlogo koordinatorja med projekti in programi projektov.
- **Stalni člani projektne tima** so strokovnjaki za posamezna področja, ki se jih projekt vsebinsko dotika. Vključeni so ves čas trajanja projekta, ob tem pa opravlja še zadolžitve, ki so povezane z rednim poslovanjem podjetja.
- **Svetovalci** so običajno zunanji strokovnjaki. S svojim znanjem in bogatimi izkušnjami svetujejo vodji projekta. S svojo nepristranostjo pomagajo pri reševanju nasprotujočih si mnenj in interesov članov projektne tima, pri njihovem načrtovanju in izvajanju (Bastič 202, 36).
- **Zunanji izvajalci** so lahko izvajalci posameznih projektne aktivnosti (storitev) ali dobavitelji opreme. V tem primeru gre za outsourcing¹⁴ tistih storitev ali blaga, ki jih podjetje ne more ali ne želi izvajati samo zase. Trgovsko podjetje se lahko odloči za zunanje izvajalca zato, da prenese tveganja določene projektne aktivnosti na drugega.
- **Zunanje okolje** podjetja, v katerem se izvaja projekt. Ker lahko projekt s svojim izvajanjem in/ali rezultatom, podobno kot tekoče poslovanje podjetja, vpliva na vse vrste zunanje okolje (gospodarsko, naravno, družbeno oz. socialno ipd.) in povzroča v njem pozitivne ali negativne posledice, ga lahko okolje odobrava ali pa mu nasprotuje.

5.2 Vrste projektne organizacij

Projekti tečejo v podjetjih z obstoječo organizacijsko strukturo, katere oblika se razlikuje glede na naravo njihovega delovanja. Vsako podjetje ima nekoliko unikatno organizacijsko strukturo, ki jo potrebuje za vsakodnevno 'rutinsko' poslovanje in ima to bistveno lastnost, da je skoraj stalna. Glede na razvoj organizacijskih vsebin se seveda ta struktura spreminja, vendar njene spremembe ne potekajo neprenehoma, zato jo lahko pojmuje kot stalno.

Za izvedbo vsakega posameznega projekta je potrebno vzpostaviti ustrezno projektne organizacijo. Projektne organizacija je začasna organizacijska struktura, vzpostavljena za

¹⁴ Outsourcing: pogodbeni prenos katere koli dejavnosti podjetja v zunanje okolje.

čas trajanja projekta. Obseg projektne organizacije je odvisen od kompleksnosti projekta – tudi pri oblikovanju ustrezne organizacijske strukture projekta je treba namreč slediti dejstvu, da mora biti organizacija v funkciji realizacije zastavljenih ciljev, v tem primeru ciljev projekta. Projektna organizacija naj bo zato vzpostavljena (samo) v tistem obsegu, ki to načelo podpira, ob hkratnem zagotavljanju managementa projekta (Žurga 2004, 52).

Ob tem se poraja vprašanje, kako projektno organizacijo vključiti v stalno organizacijo. Splošno veljavnega odgovora ni. Ko govorimo o načinu vključenosti projektne organizacije, govorimo pravzaprav o obliki projektne organizacije.

Obstoj teh dveh različnih organizacijskih struktur (osnovne in projektne) pri istih deležnikih podjetja povzroča navzkrižje interesov in zmešnjavo pri spoštovanju odgovornosti, dodelitvi pooblastil in komunikaciji. Tem konfliktom se ni možno izogniti. Edino, kar lahko storimo, je, da kar najbolj zmanjšamo škodljive posledice. Pri večini projektov opazimo, da jasna vizija o teh temah ne obstaja. Zmeda je prej pravilo kot izjema, situacija se ponavadi pušča nejasna, včasih celo namenoma (Lautier 1998, 683).

Da bi se izognili konfliktom, je potrebno oblikovati primerno projektno organizacijsko strukturo. Oblika projektne organizacije je odvisna od dejavnikov, kot so: branža podjetja, vrsta strategije, tehnologija ipd. Še večji vpliv na obliko projektne organizacije pa ima intenzivnost izvajanja projektov v podjetju. Glede na intenzivnost projektnega delovanja namreč ločimo dve obliki:

- *projektno usmerjena podjetja*, katerih osnovna dejavnost je izvajanje projektov za trg (projektantska, inženirska, gradbena ipd.),
- *izvajanje projektov lastnega razvoja* s pomočjo projektne dejavnosti, ki jih izvajajo vsa podjetja (tudi projektno usmerjena).

Različne projektne organizacijske strukture so razdeljene v tri glavne skupine (PMI 2000, 19–20):

- *Funkcionalna organizacija*: ta oblika se ne razlikuje od stalne organizacijske oblike, saj je implementirana vanjo na ta način, da so projektne in vsakodnevne aktivnosti enako organizirane. Projekt se izvaja v določeni organizacijski enoti (npr. v proizvodnji). Ko nastane potreba po vključitvi zaposlenega iz nekega drugega področja (npr. iz računovodstva), komunikacija poteka po hierarhiji znotraj proizvodnje navzgor do vodje proizvodnje, ta vzpostavi komunikacijo z vodjem računovodstva, ta pa potem komunicira s svojimi podrejenimi. Povraten tok informacij poteka obratno sorazmerno prejšnji proceduri.
- *Čista projektna organizacija*: v tej obliki projektne organiziranosti je znotraj stalne organizacijske strukture posebej za namen podjetja oblikovana začasna organizacija, ki deluje samostojno in je avtonomna. Zaposleni, ki so njeni člani, izvajajo samo projektne aktivnosti. Pogosto so člani te projektne organizacijske enote kolocirani¹⁵.
- *Matrične organizacije* so mešane, imajo značilnosti funkcionalnih in čistih organizacij. Šibke matrične organizacije kažejo in združujejo mnoge značilnosti funkcionalne organizacije in vloga projektne vodje je bolj podobna vlogi

¹⁵ Kolocirani – zbrani na istem mestu, njihova delovna mesta so na eni lokaciji (pisarna, oddelek, nadstropje ...).

koordinatorja ali pospeševalca kot pa vlogi managerja. Na podoben način imajo močne matrične organizacije mnogo značilnosti čiste projektne organizacije.

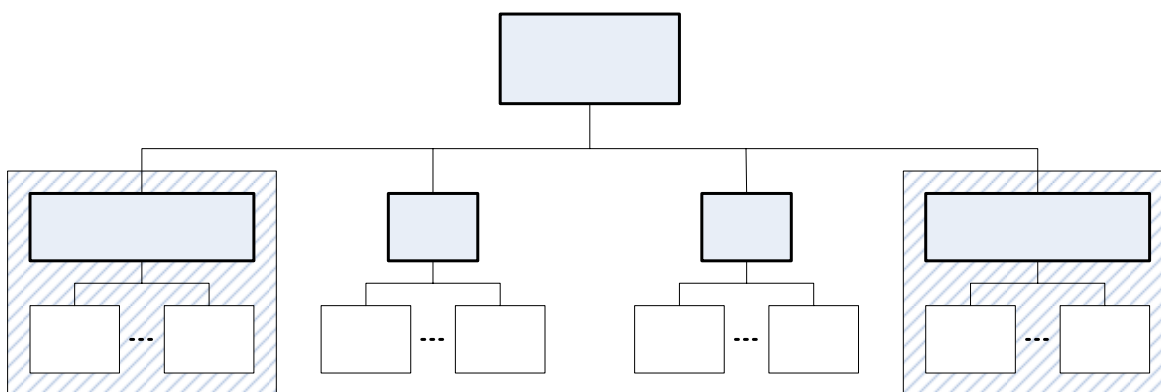
Podrobneje si bomo ogledali razdelitev projektnih organizacijskih struktur, kot jo navaja Hauc (2007, 332), ki različne oblike projektne organiziranja deli v tri skupine:

- čista projektna organizacija,
- vplivna projektna organizacija,
- matrična projektna organizacija.

5.2.1 Čista projektna organizacija

To je najbolj enostavna oblika projektne organiziranosti. Sestavljajo jo deležniki podjetja in je zaradi tega sestavni del celotne organizacijske strukture, vendar je po drugi strani samostojna in začasna, oblikovana samo za čas trajanja projekta. Njeni deležniki se ukvarjajo samo z aktivnostmi projekta, za katerega so bili organizirani v tej obliki. Notranja organiziranost se vsakokrat prilagaja vsakemu projektu posebej.

Slika 9: Čista projektna organizacija



Vir: Hauc (2007, 333)

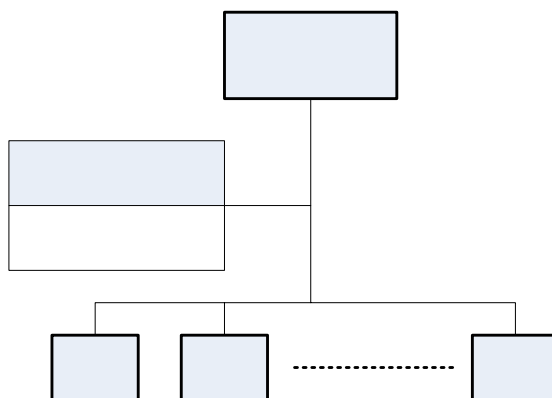
Čista projektna organizacija je oblika projektne organiziranosti, ki je pogostejša v projektno usmerjenih podjetjih, v drugih podjetjih jo najdemo zelo redko.

5.2.2 Vplivna projektna organizacija

Slika 10 nazorno pokaže, kakšna je vloga projektne organizacije v primeru vplivne projektne organizacije. Projektne organizacijske enote sestavlja samo projektne management, ki izvaja aktivnosti koordinacije, planiranja in kontrole. Vse ostale projektne aktivnosti, predvsem izvajanje, pa realizirajo izvajalci, ki delujejo v različnih enotah stalne organizacijske strukture.

VOD
POD

Slika 10: Vplivna projektna organizacija



Vir: Hauc (2007, 334)

Na ta način so izvajalci odgovorni funkcijem in projektnemu managementu hkrati, zaradi česar prihaja do konfliktov interesov, kar ima za posledico neudobno izvajanje projektov.

PROJEKTNI
MANAGEMENT

5.2.3 Matrična projektna organizacija

KOORDINACIJA

V iskanju čim primernejše oblike projektne organiziranosti ne moremo mimo dveh temeljnih predpostavk:

- v izvajanju projekta sodelujejo deležniki osnovne organizacijske strukture, ki poleg svojih vsakodnevnih zadolžitve sodelujejo tudi pri projektih aktivnostih;
- projektni management mora imeti možnost kvalitetnega obvladovanja projektih aktivnosti.

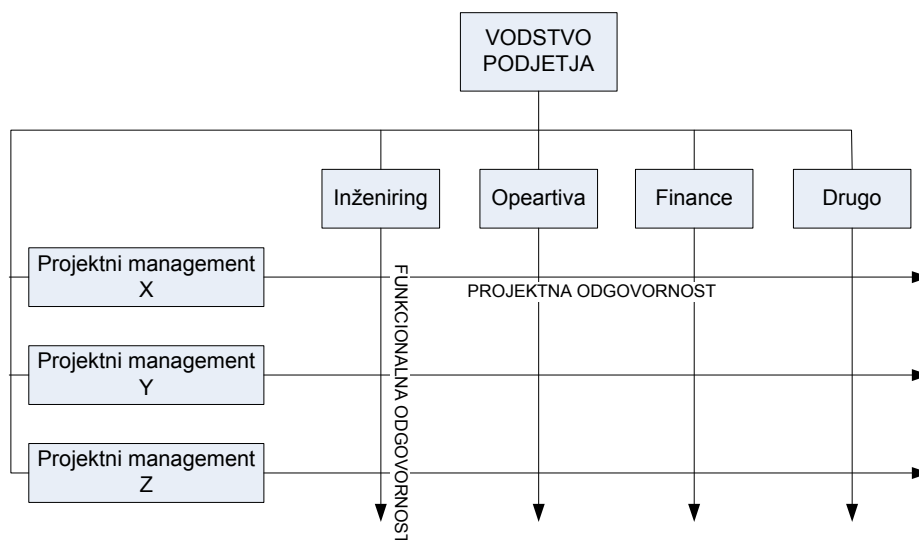
OE₁

OE₂

V poskusu združevanja prednosti čiste projektne organizacije z nekaterimi zaželenimi značilnostmi funkcionalne organizacije in da se preprečijo nekatere njune slabosti, je bila razvita matrična organizacija. Funkcionalna in čista projektna organizacija predstavljata skrajni obliki, katerih kombinacija je matrična organizacija. To je čista projektna organizacija, prenesena na funkcionalne enote matičnega podjetja (Meredith 1995, 158).

Slabosti čiste in vplivne projektne organiziranosti odpravlja matrična projektna organizacija, ki hkrati združuje dobre lastnosti teh dveh oblik. Projektna organiziranost v obliki matrike odkrito in najbolj jasno prikazuje konfliktnost izvajalčeve dvojne odgovornosti projektnemu in funkcijem vodji. Ta oblika sama po sebi še ne odpravlja problema dvojne odgovornosti, temveč ga samo opredeljuje. Rešitve je možno iskati v metodologiji planiranja obremenitev posameznih izvajalcev, v katero so vključene tako projektne kot tudi funkcijske vodstvene strukture.

Slika 11: Tipična matrična struktura



Vir: Kerzner (2006, 102)

Kakor je razvidno iz slike 11, so projektni in funkcijski vodje vsi skupaj direktno podrejeni vodstvu podjetja. Obvladovanje tako obsežne komunikacije za najvišje vodstvo predstavlja velik problem. Z namenom omilitve tega problema Hauc (2007, 335) predlaga najnost vzpostavitve vmesnega člana med projektnimi vodji in vodstvom podjetja v obliki strateške razvojne službe in/ali projektne pisarne.

Prednosti matrične pred ostalimi oblikami projektne organiziranosti so:

- vodja projekta ohranja največji možni nadzor nad projektom (s pomočjo funkcijskega vodje) in nad viri, vključno s stroški in osebjem;
- pravila in postopki se lahko vzpostavijo neodvisno za vsak projekt, če le niso v nasprotju s pravili in postopki podjetja;
- vodji projekta je dodeljena pristojnost, da lahko razpolaga z viri podjetja, pod pogojem, da razpolaganje z njimi ne povzroča konflikta z ostalimi projekti;
- hitri odzivi omogočajo sledenje spremembam, reševanje konfliktov in projektnih potreb (tehnologije ali plana);
- funkcionalna organizacija obstaja predvsem kot podpora projektu;
- vsak udeleženec projekta ima svoj 'dom' po končanju projekta, ljudje so dovzetni za motivacijo in končno identifikacijo, vsaka oseba lahko vidi karierno pot;
- ker se lahko ključne osebe delijo med projekti, se stroški minimizirajo, ljudje lahko delajo na različnih problemih, zaradi česar je možna boljša izkoriščenost človeških virov;
- razvije se lahko močna tehnična osnova, tako da je možno veliko več časa posvetiti reševanju kompleksnih težav; znanje je enakovredno dostopno vsem projektom;
- konflikti so minimalni, tisti pa, ki zahtevajo hierarhične napotitve, se lažje rešujejo;
- pri tej organizaciji obstaja boljše ravnovesje med časom, stroški in izvrševanjem;
- značilen je hiter razvoj strokovnjakov in ostalih izvajalcev projektnih aktivnosti;

- avtoritete in odgovornosti so razdeljene;
- stres se porazdeli med udeležence projektnega tima in tudi med funkcijske managerje (Kerzner 2006, 105).

Omenimo samo, da iz matrične organizacijske strukture izhajajo tri njene podoblike:

- *šibka matrika*, imenovana tudi lahka ali funkcionalna matrika, v kateri prevladuje vpliv funkcionalnega managementa;
- *uravnotežena matrika*, imenovana tudi srednja matrika, v kateri sta vpliva projektnega in funkcionalnega managementa izenačena;
- *močna matrika*, imenovana tudi težka ali projektna matrika, v kateri prevladuje vpliv projektnega managementa (povzeto po Morris 2007, 29).

5.3 Služba za strateški razvoj

Iz obravnavanih procesov projektnega izvajanja strategij lahko razberemo potrebo po ustrezni organiziranosti tega področja. V obstoječo organizacijsko strukturo podjetja je potrebno vključiti (Hauc 2003, 240):

- organizacijsko enoto, ki je zadolžena za oblikovanje in revidiranje strateškega razvojnega programa, izvajanje strateških analiz, strateški kontroling in zagon strategij;
- projektno organizacijo za pripravo zagona projektov ter kasnejše vodenje in izvajanje;
- procesno povezanost z obstoječo organizacijsko enoto, ki je zadolžena za pripravo in spremljanje letnega plana poslovanja.

Potrebe po teh treh organizacijskih enotah so lahko zadovoljene skozi tri samostojne enote, vendar je zaradi prepletanja odgovornosti in hitrejšega odzivanja bolje vse tri združiti v eno organizacijsko enoto, ki je sestavni del celotne organizacijske strukture podjetja. Takšna organizacijska enota ima lahko različna imena (služba za strateško planiranje, služba za strateški razvoj in kontroling, služba za strateški razvoj in organizacijo ipd.), v naši obravnavi jo bomo imenovali služba za strateški razvoj.

5.4 Projektna pisarna

Na področju projektnega poslovanja obstaja v podjetju nabor določenih rutinskih opravil, ki se med projekti znotraj posameznega podjetja ne razlikujejo (usklajevanje razpoložljivih virov, poročanje ipd.). Poleg tega množica projektov nujno potrebuje medsebojno koordinacijo. Oba razloga navajata k razmišljanju o dopolnitvi stalne organizacijske strukture podjetja z dodatno novo službo, ki bi bila stična točka vseh projektov.

Kot vsa področja poslovanja mora biti predmet stalnega razvoja in izboljšav tudi področje obvladovanja projektov. Da bi bili pri vodenju in izvajanju projektnih nalog uspešni, je potrebno zagotoviti ustrezno usposobljenost ter strokovno podporo in pomoč pri delu. Prvo se doseže z ustreznim internim usposabljanjem, drugo pa z vzpostavitvijo in delovanjem ustrezne projektne pisarne (Semolič 2004, 22).

Ti razlogi so povod za nastanek projektne pisarne, za katere lahko uporabljamo tudi izraze, kot so: *oddelek za projektni management*, *projektne oddelek*, *programska pisarna*, *programski oddelek* ipd. Čeprav v obravnavi govorimo o projektne pisarni, ne smemo pozabiti, da v njeno pristojnost poleg projektov spadajo tudi programi projektov, pri katerih ima projektne pisarna enake zadolžitve kot pri posamičnih projektih.

Projektne pisarna zagotavlja vodstvo in infrastrukturo za upravljanje in nadzor več programov. Predstavlja pripravo infrastrukture vodenja programov projektov, podporo, orodja in primere dobre prakse, ki so združeni z namenom izboljšanja poslovnih rezultatov in vzpodbujanja stalnega izboljševanja managementa podjetja na področju njegovih produktov, storitev ali izboljševanja njegove infrastrukture (Milošević 2007, 459).

Osnovna naloga projektne pisarne je obvladovanje celotnega projektne poslovanja z namenom koordiniranja aktivnosti posameznih projektov, standardizacije komuniciranja in obvladovanja porabe virov. Turner (2009, 337) po Jack Dugall-u povzema naslednje aktivnosti projektne pisarne:

- pomoč pri planiranju in kontroliranju velikih projektov in programov projektov,
- pomoč pri odločitvah upravljanja portfolia projektov,
- vodenje, vključno z razvojem pravic, postopkov, sistemov in izdelovanje sporazumnih poročil,
- upravljanje s podatki in z znanjem, izobraževanje in svetovanje,
- upravljanje s komunikacijami in z odnosi.

Projektne pisarna je organizacijska enota, ki je razvita za podporo vodjem projektov v njihovih prizadevanjih za izpolnitev dolžnosti, ki so jim zaupane. Osebe projektne pisarne mora posvečati enako pozornost tako projektom kot tudi vodjem projektov in mora imeti dobre odnose s projektnimi in funkcijskimi vodji. Odgovornosti projektne pisarne so:

- deluje kot informacijska točka tako za notranji nadzor kot tudi za poročanje naročniku projekta,
- kontrolira čas, stroške in kvaliteto v okviru planiranih zahtev,
- zagotavlja dokumentiranost vsega potrebnega dela in distribucijo dokumentov vsem ključnim osebam (Kerzner 2006, 167).

Z razvojem projektne dejavnosti se v podjetjih pridobivajo nova znanja in razvijajo postopki projektne aktivnosti. Da se ta znanja ne bi izgubila, je ena izmed nalog projektne pisarne tudi zbiranje pridobljenih znanj in primerov dobre prakse, na osnovi katerih se oblikujejo modeli projektne delovanja. Projektne pisarna je na nek način varuh intelektualne, projektne lastnine podjetja. Obveznost projektne pisarne je, da skrbi za razvoj projektne znanja v vsej njegovi širini, razvija modele projektne vodenja in tudi svojo lastno organiziranost ter procese.

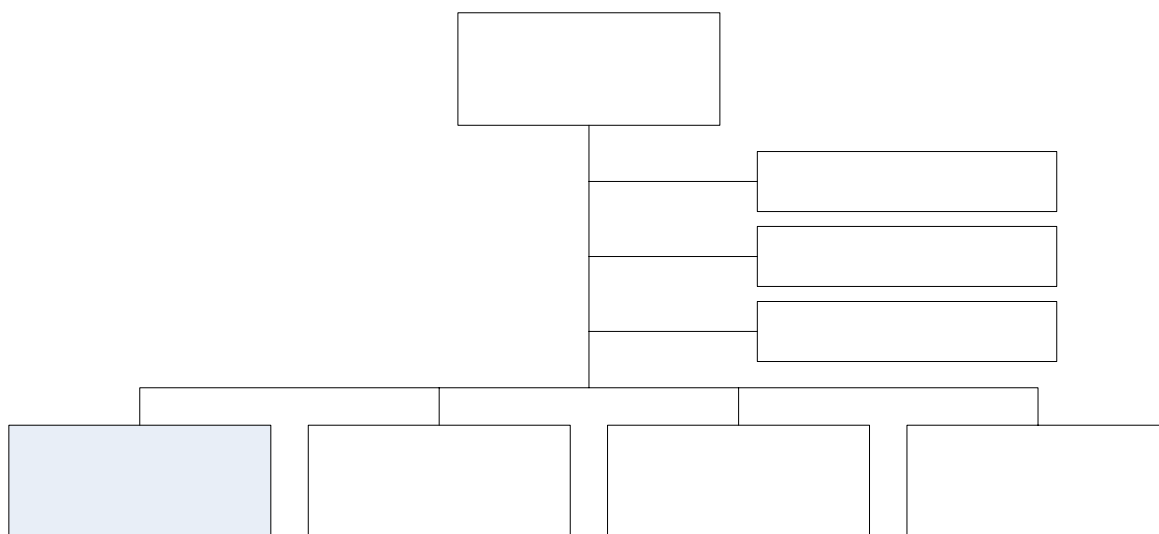
Ob vzpostavitvi projektne pisarne je ključnega pomena, da podjetje natančno opredeli njeno mesto v organizacijski strukturi, njene glavne funkcije, kadrovske strukture zaposlenih v projektne pisarni, njene zadolžitve in tudi odgovornosti. V podjetje mora biti vgrajena tako, da deluje kot povezovalni člen med projektne in strateškim managementom.

5.5 Organiziranost strateškega in projektnega managementa v trgovskih podjetjih

Od odnosa trgovskega podjetja do strateškega obvladovanja razvoja sta odvisna njegova konkurenčna sposobnost in njegov obstanek na vedno bolj spreminjajočem se in zahtevnem tržišču. Nekatera podjetja pojmujejo oblikovanje strategij kot nekaj, kar pač morajo imeti napisano, ker imajo to tudi druga podjetja, ne razmišljajo pa niti o ustreznosti sprejete strategije niti o njenem učinkovitem izvajanju. Takšna trgovska podjetja vsekakor ne gradijo na trdnih temeljih in se ne morejo zanašati na dolgoročno rast.

Strategije so odgovor na razmere, nevarnosti in priložnosti okolja, v katerem trgovsko podjetje deluje. Ker se spremembe v okolju dogajajo vedno hitreje, obvladovanje strategij zahteva nenehno spremljanje teh pojavov in ustrezno korigiranje strateških načrtov ter izvajanj. Intenzivnost strateškega obvladovanja je postala tako visoka, da tega obvladovanja vodstvo podjetja ob vseh ostalih zadolžitvah ne more več kvalitetno opravljati. V smeri reševanja tega problema se vedno več trgovskih podjetij, predvsem večjih, odloča za oblikovanje posebne službe oz. oddelka, ki skrbi za strateški razvoj. V njegovi pristojnosti so prepoznavanje vplivnih dejavnikov okolja, predlaganje korekcij strategij in obvladovanje projektnega portfolia.

Slika 12: Shema notranje organiziranosti podjetja Autocommerce d.d.

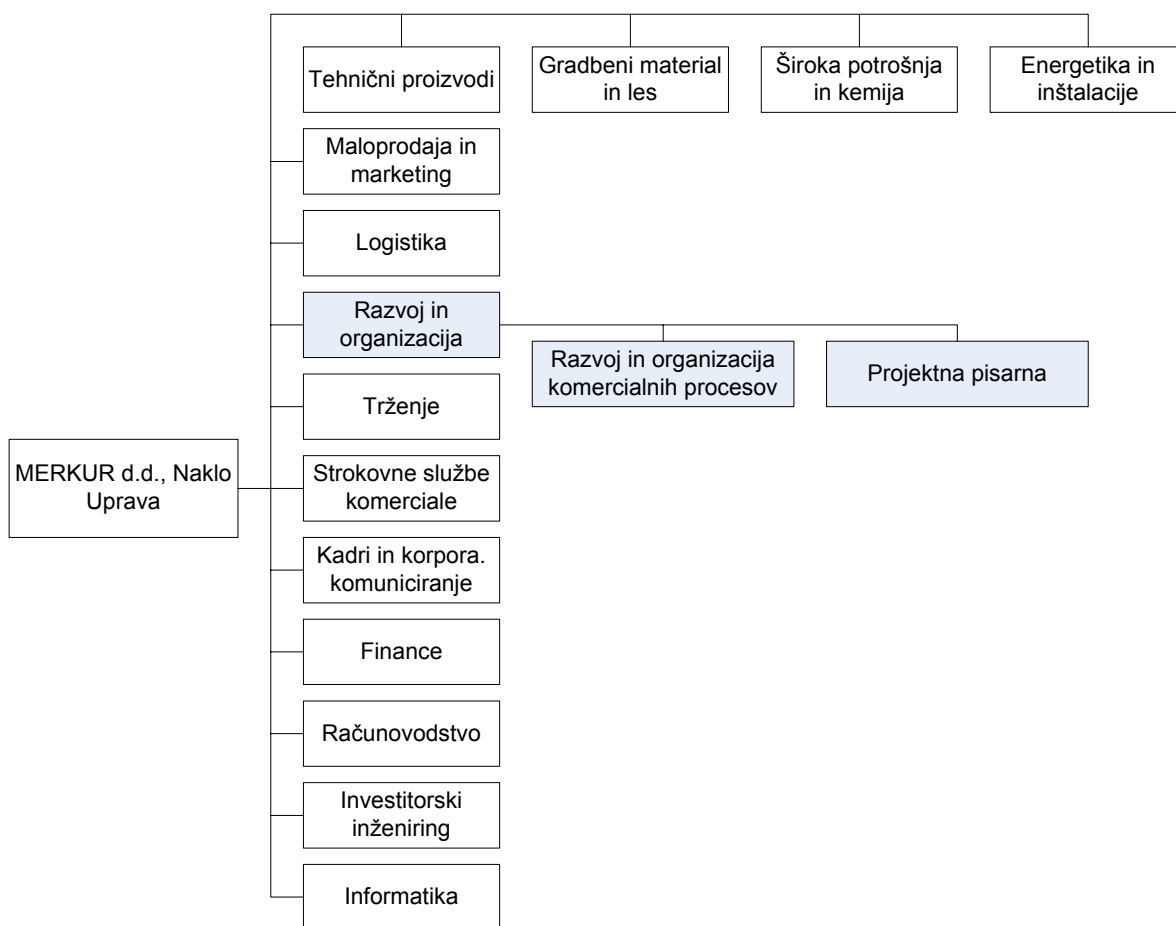


Vir: Pravilnik o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest, Autocommerce d.d., Ljubljana, januar 2004, str. 10

Trgovsko podjetje Autocommerce d.d. je od leta 1994, ko je zamenjalo vodstvo, doživelo strmo rast obsega poslovanja. Novo vodstvo je ugotovilo, da ima podjetje ustrezno finančno strukturo, manjka pa mu ustrezna strateška usmeritev. Z visokim zavedanjem pomena strateškega obvladovanja razvoja je vodstvo pristopilo k reorganizaciji, v kateri je pomembno vlogo dobila služba Strateški razvoj in marketing (slika 12). Z vzpostavitvijo te službe in oblikovanjem procesov strateškega razvoja je podjetje začelo pot kontinuirane rasti.

Naslednji dober primer odnosa do strateškega načrtovanja je trgovsko podjetje Merkur d.d., katerega trenutna kriza in vprašljiv obstoj nista posledici neuspešnega poslovanja ali neustreznega strateškega razvoja, temveč managerskega odkupa. Ta je zaradi spremenjenega odnosa politike do tovrstnih načinov privatizacije ostal brez politične podpore, kar je pripeljalo do likvidnostne krize.

Slika 13: Shema organizacijske strukture Merkur d.d.



Vir: prirejeno po Pravilnik o organiziranosti v Merkur d.d., str. 3-10

Če pogledamo obdobje pred letom 2008, ko so se začele omenjene težave, lahko vidimo, da je Merkur d.d. dosegal kontinuirano nadpovprečno rast. Strateško oblikovanje razvoja

ima v podjetju že večletno zgodovino, prvi resnejši zapis strategije pa je bil narejen že leta 2000. Strateškemu načrtovanju se je postopoma posvečalo vedno več pozornosti in tako so se skozi razvoj organizacijskih struktur pojavljale različno oblikovane službe strateškega razvoja. Slika 13 prikazuje trenutno organizacijsko strukturo, ki je bila uveljavljena junija 2010. Za strateški razvoj skrbi član uprave, direktor za organizacijo in informatiko. Načrtovanje ostalega razvoja in obvladovanje njegovega izvajanja je v pristojnosti službe Razvoj in organizacija, znotraj katere delujeta oddelka Razvoj in organizacija komercialnih procesov in Projektna pisarna.

Naslednji primer dobre prakse predstavlja trgovsko podjetje Mercator d.d., ki je hkrati največje trgovsko podjetje v Sloveniji. Svoje dolgoletne rasti in razvoja zagotovo ne bi bilo sposobno realizirati brez ustreznega strateško oblikovanega in izvajanega razvoja organizacije in poslovanja.

Iz slike 14 je vidna samostojna organizacijska enota Investicije in razvoj tehnologij, ki združuje razvojne dejavnosti na področju investicijskega razvoja in ostalih vrst razvoja. Oblikovanje in revidiranje strategij se izvaja znotraj uprave, služba Investicije in razvoj tehnologij pa skrbi za razvojne aktivnosti in obvladuje portofolio projektov.

Slika 14: Shema organizacijske strukture Mercator d.d.

| POSLOVNI SISTEM MERCATOR, d.d. | | | | |
|---|---|--|---|---|
| TRŽENJE IN NABAVA | MALOPRODAJA, VELEPRODAJA IN LOGISTIKA | INVESTICIJE IN RAZVOJ TEHNOLOGIJ | INFORMATIKA, FINANCE, KONTROLING IN RAČUNOVODSTVO | ORGANIZACIJA IN KAKOVOST, KADRI, PRAVNE ZADEVE, UPRAVLJANJE Z NEPREMIČNINAMI |
| Odnosi z javnostmi Dopolnilne trgovske storitve Razvoj prodajnih formatov Podpora trženju Strateški marketing Hura! diskonti Market Tehnika Intersport Tekstil | Podpora operativni dejavnosti Market program MP Intersport MP Tehnika MP Hura! diskont MP Tekstil MP Gostinstvo MP Franšize Veleprodaja Logistika Proizvodnja | Priprava investicij in razvoj tehnologij Izvedba investicij | Informacijske tehnologije Finance, računovodstvo, kontroling in interna revizija Kontroling in interna revizija Računovodstvo Finance | Organizacija in kakovost Kadri Pravne zadeve Upravljanje z nepremičninami Splošne zadeve Nabava netrgovskega blaga in storitev |

Vir: www.mercator.si, 25. 10. 2010

Obraunavani primeri predstavljajo velika trgovska podjetja, ki so že dolgo prisotna na trgu in so v času svojega obstoja doživljala obsežno rast velikosti podjetja, obsega prodaje, števila zaposlenih, velikosti prodajnih površin idr. Iz organizacijskih struktur teh podjetij je razvidno, da imajo vsa ta podjetja organizirano službo strateškega in projektnega

managementa. Dejstvo, da so njihove oblike organiziranosti različne, ni najpomembnejše. Pomembno je, da so vsa ta podjetja v neki točki svojega življenjskega ciklusa prišla do spoznanja, da nadaljnjega razvoja ne bodo več mogla uresničevati brez ustrezno organizirane, stalno prisotne oblike strateškega in projektnega managementa.

5.6 Sklep

Tako kot trgovsko podjetje za izvajanje svojega poslovanja potrebuje stalno organizacijsko strukturo, mora tudi za izvedbo posameznega projekta vzpostaviti ustrezno začasno projektno organizacijo. Ustrezna organiziranost je namreč predpogoj za uspešno izvedbo projekta. Teoretična spoznanja navajajo tri vrste projektne organiziranosti (čisto, vplivno in matrično). Posamezno podjetje si izbere svojo vrsto, ki jo glede na potrebe navadno še dodatno modificira.

Zaradi kompleksnosti strateškega in projektnega managementa je priporočljivo, da trgovsko podjetje v svojo stalno organizacijsko strukturo vgradi samostojni enoti, in sicer službo za strateški razvoj ter projektno pisarno. Naloge službe za strateški razvoj so predvsem oblikovanje strateškega razvojnega programa, prva identifikacija projektov, oblikovanje strateškega projektne plana, kontroliranje izvajanja strateškega razvojnega programa in njegovo revidiranje ter sodelovanje pri povezovanju strateškega razvojnega programa in letnega plana poslovanja. Projektne pisarne pa deluje kot podpora služba projektne poslovanja. Njene glavne naloge so izdelava strateškega projektne plana, sodelovanje pri izdelavi zagonskih elaboratov projektov, kontroliranje in revidiranje projektov ter vzdrževanje projektne informacijskega sistema.

Obraznava primerov iz prakse je pokazala, da imajo tista trgovska podjetja, ki so dolgoročno rasla in so se postopno razvijala, organizirane samostojne službe za strateški in projektne management, kar dodatno potrjuje pravilnost teoretičnih usmeritev organiziranosti tega področja.

6 POSLOVNE KRIZE V TRGOVSKIH PODJETJIH

6.1 Poslovne krize

Poslovna kriza pomeni nek odmik od načrtovane oz. pričakovane razvojne poti podjetja. Za trgovsko podjetje je lahko zelo moteča ali celo pogubna, če njegovo vodstvo ustrezno in pravočasno ne odreagira z učinkovitimi ukrepi.

Krizna situacija ponavadi nastopi nepričakovano in ima za poslovanje podjetja dolgoročno moteče učinke, v skrajnem primeru lahko celo ogroža njegov obstoj. Krizne situacije prepoznamo po temeljnih značilnostih, ki jih navaja Kropfberger (povzeto po Belak 2003, 142):

- pojavi se eksistenčna ogroženost podjetja,
- prisotna je nizka stopnja predvidljivosti,
- zunanji pritiski dodatno omejujejo čas za analize in priprave, zaradi česar se poveča tveganost napačnih odločitev.

Te značilnosti veljajo za krizo, ki je že dosegla takšen obseg, da je enostavno prepoznavna in so njeni učinki jasno vidni. Dejansko je takšno stanje posledica dogajanj v preteklosti, ki niso bila ustrezno identificirana in vodstvo trgovskega podjetja v njih ni prepoznalo nevarnosti za pojav krize.

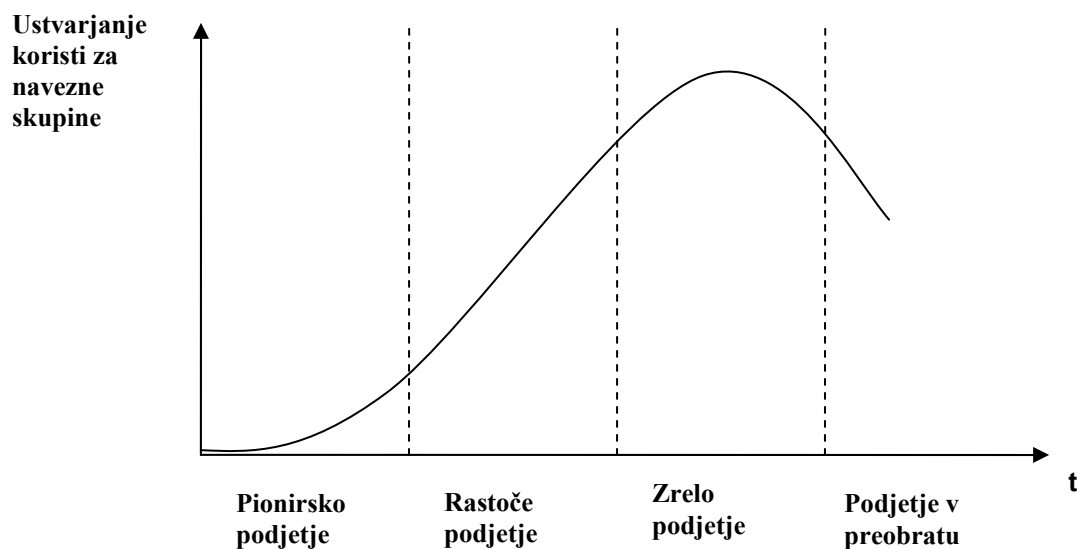
6.1.1 Življenjski cikel podjetja

Vsako trgovsko podjetje, ki je nekoč nastalo, bo enkrat ukinjeno, lahko bi celo rekli, da bo 'umrlo'. V tem je podobno ciklusom v živi naravi. Podobno kot živa bitja v življenjskem ciklusu se razvija tudi podjetje, vendar ravno v razvoju najdemo pomembne razlike med njima. Medtem ko si razvojne faze živega bitja sledijo v zaporedju, se lahko zaporedje posameznih faz v podjetju obrne ali pa celo začne od začetka. Trgovsko podjetje je podvrženo spreminjajočim se razmeram okolja, v katerem deluje. Splošna gospodarska nihanja v njegovem okolju lahko povzročijo pretirano varčevanje ali potrošnja, presežek ponudbe ali povpraševanja, inflacija ali deflacija, brezposelnost ipd. Poleg tega na razvoj podjetja zelo vpliva tudi človek – podjetnik, ki s svojim delovanjem usmerja tok razvoja.

Podjetje je v svojem življenjskem ciklusu v specifičnih situacijah, ki zaradi ustreznega obravnavanja zahtevajo pravilno opredelitev. Številni avtorji so se lotevali problematike definiranja in metodologije raziskovanja različnih razvojnih faz podjetja. Iz slike 15 je razvidna opredelitev po Pümpinu in Prangeju, ki temelji na santgallenskem konceptu. Celotni življenjski cikel podjetja sta avtorja razdelila na štiri razvojne faze, v katerih je lahko podjetje:

- pionirsko podjetje,
- rastoče podjetje,
- zrelo podjetje,
- podjetje v preobratu.

Slika 15: Življenjski cikel podjetja



Vir: Pümpin in Prange (1995, 133)

Pionirsko podjetje je mlado podjetje, ki se še išče in na trgu testira ustreznost svojih idej in poslanstva. Za to obliko je značilen največji osip, saj veliko novoustanovljenih podjetij začne poslovati s slabo pripravljeno strategijo ali pa sploh brez z nje, z nekim trenutnim navdihom, ki na trgu ne preživi.

Če trg sprejme koncept in namen podjetja, se zanj začne druga faza *rastočega* podjetja, za katero sta značilni hitra rast in visoka motiviranost zaposlenih. Na tovrstna podjetja preži nevarnost preveč optimističnega načrtovanja, ki presega razpoložljive vire in tržne možnosti. Poleg tega veliko trgovskih podjetij ob hitri rasti pozablja na ustrezen razvoj organiziranosti in procesov, zaradi česar obstaja nevarnost neusklajenosti obsega z razvojno stopnjo poslovanja, kar privede do tega, da postaja poslovanje neobvladljivo in se krivulja rasti kaj hitro prevesi navzdol.

Zrelo podjetje sloni na močni organizacijski strukturi, s stabilnimi in obsežnimi finančnimi tokovi, odločilno vlogo pri odločanju ima finančno področje. Zaradi ekonomije obsega takšno podjetje posluje z nizkimi stroški na prodajno enoto. Trgovskemu podjetju v tej fazi življenjskega cikla preti nevarnost neprilagodljivosti spremembam, ki se nenehno dogajajo v njegovem okolju. Dolgoletno stabilno poslovanje uspava vodstvo in mu tudi vlije ugoden občutek nedotakljivosti. Notranji boji za oblast in predimenzionirano ukvarjanje podjetja samega s seboj povzročata, da se v svojih strategijah in delovanju vedno bolj oddaljuje od potreb tržišča. Produktivnost je vse slabša, črpajo se finančne rezerve, ki so bile ustvarjene v preteklosti, inovativno usmerjen kader začne zapuščati podjetje ipd. Če se podjetje pravočasno ne oživi, preide v naslednjo fazo svojega življenjskega cikla.

Podjetje v *preobratu* je zaključna faza življenjskega cikla trgovskega podjetja, iz katere sta samo dve poti: likvidacija in s tem dokončanje življenjske poti podjetja ali prestrukturiranje, ki omogoča ponoven zagon na popolnoma drugačnih temeljih.

Idealna pozicija trговskega podjetja je na prehodu iz rastočega v zrelo podjetje, saj na takšen način lahko izkorišča prednosti obeh faz. Značilnosti rastočega podjetja, kot so inovativnost, motiviranost in usmerjenost k trgu, zagotavljajo rast obsega poslovanja v sozvočju s tržnimi zahtevami in pričakovanji. Poleg tega pa k uspešnosti trговskega podjetja pripomorejo nekatere značilnosti zrelega podjetja, kot so npr. visoka stopnja organiziranosti struktur in procesov, nizki stroški na enoto prodanega artikla, stabilni finančni tokovi ipd.

6.1.2 Vrste poslovnih kriz

Podjetje je skozi svoj življenjski cikel nenehno podvrženo nevarnosti kriz, ki lahko zavrejo nadaljnji razvoj, v skrajnem primeru pa tudi ogrozijo njegovo existenco. Iz tega vidika ima kriza negativen predznak, čeprav vedno prinaša tudi priložnosti za napredek ali preobrat v pozitivnem smislu. Če pravočasno pristopimo k reševanju zgodaj zaznane prihajajoče krize in management ustrezno reagira, lahko to privede do izgradnje novih konkurenčnih prednosti podjetja. Pomemben je pozitiven in ne samo obramben pristop k kriznemu ukrepanju. V prid pozitivnemu pogledu na krizo govori tudi dejstvo, da beseda kriza, ki izhaja iz grščine, dejansko pomeni preobrat, pa ne samo na slabše.

Nobena podjetniška kriza ne nastopi nenadoma. Nastaja postopoma, zato je vprašanje samo, kdaj jo prepoznamo. Pri razmišljanju o krizah je torej najpomembnejše pravočasno odkrivanje. Kropfberger je postavil model, po katerem je vsaka podjetniška kriza razdeljena na več faz (Belak 2003, 143):

- **Možna** (potencialna) kriza podjetja je obdobje, ko nevarnost za nastanek krize že obstaja, vendar se je podjetje še ne zaveda in glede na to posluje normalno.
- **Prikrita** (latentna) kriza podjetja je tista, v kateri so že prisotni simptomi krize, vendar še niso jasno vidni. V tej fazi trговsko podjetje običajno že izgublja na svoji konkurenčnosti zaradi pomanjkljivega razvoja.
- **Obvladljiva** pereča kriza podjetja nastopi, če podjetje pravočasno ne pristopi k ustreznim ukrepom. V tej fazi se učinki krize že poznajo na zmanjšani uspešnosti poslovanja, pojavijo se prve izgube. Ob takojšnjem ukrepanju se podjetje še lahko izogne naslednji stopnji neobvladljive krize.
- **Pereča** neobvladljiva kriza podjetja se pojavi, če trговsko podjetje v preteklosti, ko so se pojavljali znaki krize, ni pravočasno ali pravilno odreagiralo s korektivnimi ukrepi. Ta zadnja faza se običajno začne z likvidnostnimi težavami v takšnem obsegu, da jih je zelo težko rešiti.

Po enakem vrstnem redu, kot so zgoraj navedene faze podjetniške krize, se stopnjuje tudi intenzivnost destruktivnih kriznih učinkov na poslovanje trговskega podjetja.

Ponavadi pri obravnavi kriz govorimo o poslovnih krizah, ki so bolj očitne in so njihove posledice takoj vidne. Izražajo se v obliki slabših rezultatov trговskega podjetja in motenj v poslovanju, ki izhajajo iz neučinkovitosti izvajanja poslovnih procesov. Lahko pa vzroki za poslovno krizo tičijo v neustreznem strateškem razvoju v preteklosti. Nepravilne strateške odločitve, neučinkovito izvajanje strateškega programa in pomanjkanje revidiranja strategij glede na spremembe privedejo do *strateške krize*, ki je sicer težje prepoznavna, kaže pa se v tem, da trговskemu podjetju primanjkuje podlage, ki bi

omogočala nadaljnji razvoj podjetja. Iz tega lahko povzamemo, da strateška kriza skoraj zagotovo privede do poslovne krize. Vendar je strateška kriza samo eden izmed vzrokov za nastanek poslovne krize. Slednja se lahko pojavi zaradi neučinkovitega poslovanja, pa tudi zaradi nepričakovanih dejavnikov, kot so gospodarska kriza, vojna, omejevalni ukrepi države ipd.

Strateška kriza se odraža v neustrezni obliki ali obsegu razvojnih aktivnosti, kar privede do njenega začetka in prve stopnje, ki se kaže skozi upadanje uspešnosti trgovskega podjetja. Pešanje učinkovitosti poslovanja in njegova neuglaščenost s tržnimi zahtevami povzročata izčrpavanje obstoječih virov in finančnih rezerv iz preteklosti, kar hitro privede do povečanega zadolževanja. Te težave vodijo v stopnjevanje poslovne krize, ki se v drugi fazi zaradi pomanjkanja sredstev prevesi v likvidnostno krizo.

Seveda ni nujno, da trgovsko podjetje zaide v omenjene krizne situacije. Večinoma se jim lahko izogne s pravilnimi odločitvami za strateške programe, katerih izvedbo je potrebno pravilno oblikovati in jo tudi ustrezno izvesti. Najpomembnejša naloga vodstva podjetja je torej, da preteče nevarnosti iz okolja pravočasno zazna in v primeru, da se je kriza že pojavila, ne zanika krizne situacije. Da bi se izognilo možnim negativnim posledicam za poslovanje, se mora vodstvo takoj odločiti za primerne ukrepe in poskrbeti za njihovo učinkovito izvedbo.

6.2 Vzroki poslovnih kriz

Trgovska podjetja se med seboj zelo razlikujejo, poleg tega delujejo v različnih tržnih okoljih in so v svojem življenjskem ciklusu deležna raznolikih tržnih situacij, zato tudi definiranje vzrokov za nastanek poslovnih kriz ni lahko. Pümpin in Prange (1995, 201–203) sta vzroke za nastanek kriz razdelila v dve osnovni skupini:

- **zunanj**i vzroki iz okolja podjetja (življenjski cikel poslovnih možnosti, dejavnost konkurence, gospodarska kriza, vojna ipd.),
- **notranj**i vzroki, ki so nastali v samem podjetju in izhajajo iz managementa (napake vodenja, rast podjetja, notranji boji za oblast, odhod ključnih udeležencev, kriminalna dejanja udeležencev podjetja ipd.).

V vsakdanjem poslovnem življenju je težko enoznačno opredeliti vzroke za nastanek krize, saj so v večini primerov prisotni dejavniki iz obeh skupin. Zelo pogoste so situacije, ko trgovskemu podjetju grozi kriza zaradi vzrokov iz njegovega okolja, vse skupaj pa še otežijo notranji vzroki, npr. neustrezno ukrepanje managementa.

Pri naši obravnavi bomo izključili vzroke kriz, ki jih vodstvo podjetja na noben način ne bi moglo predvideti (npr. naravne katastrofe, vojne ipd.), in si bomo natančneje ogledali način spoprijemanja s tistimi poslovnimi krizami, katerih vzroke je možno identificirati z načrtnim in rednim analiziranjem. V to skupino spadajo poslovne krize, ki jih je povzročilo neustrezno izvajanje poslovnih procesov, ali strateške krize oz. nepravočasna priprava in pričetek izvajanja strateškega programa.

6.3 Načini reševanja in preprečevanja poslovnih kriz

Splošno veljavnega in za vse primere dovolj učinkovitega modela reševanja kriz ne poznamo, saj se trgovska podjetja med seboj zelo razlikujejo, delujejo v različnih okoljih in tržnih situacijah, poleg tega pa so različne tudi posamezne vrste kriz. Kljub temu iz prakse izhaja nekaj najpogostejših načinov preprečevanja kriznih vplivov, ki jih navaja tudi Slatter (povzeto iz Vrečko 2009, 6). Ti se nanašajo na naslednja področja poslovanja trgovskega podjetja:

- *management*: zamenjava managementa, povečanje nadzornih mehanizmov, reorganizacija struktur, sprememba komunikacijskih poti;
- *prihodki*: povečanje prodaje, sprememba cenovne politike, prenova tržne usmerjenosti;
- *finance*: zagotavljanje normalnih finančnih tokov, preoblikovanje kratkoročnih v dolgoročne obveznosti, preoblikovanje dolgov v lastniške deleže, delni odpisi dolgov, prestrukturiranje virov financiranja;
- *odhodki*: zmanjšanje stroškov;
- *kadrovska politika*: krčenje obsega zaposlenih, sprememba kadrovske strukture.

Kot smo že omenili, zaradi raznolikosti situacij ni možno predpisati univerzalnega modela/recepta za izogibanje krizam in za njihovo reševanje, ki bi bil tudi enostavno izvedljiv, lahko le definiramo, kaj mora podjetje storiti oz. kaj mora nenehno početi, da se izogne preteči krizi ali jo čim bolje reši.

Spopadanje s poslovno krizo zahteva takojšnje in odločno ukrepanje s pomočjo ustreznih aktivnosti. Podobno kot za področja ukrepanja lahko tudi za področja aktivnosti opredelimo nabor ključnih korakov, ki jih mora povzeti ukrepanje. Za normaliziranje poslovanja podjetja moramo izvesti (Dubrovski, citirano v Vrečko 2009, 6):

- *analizo stanja*: identifikacijo krize, stopnje njene intenzivnosti in vzrokov za njen nastanek;
- *ocenitev možnosti* za uspešno rešitev krize;
- *oblikovanje* kriznega managementa;
- *podrobno analizo stanja* z ugotovitvijo ključnih področij ukrepanja;
- *sprejetje ukrepov* za zaustavitev negativnih gibanj in spremljanje njihovih učinkov;
- *izdelavo strateškega načrta* s simulacijo poslovnih izidov;
- *sprejetje razvojnih ukrepov*;
- *postavitev sistema* sprotnega spremljanja učinkov in odzivov nanje.

Na osnovi omenjene opredelitve korakov protikriznega delovanja, ob upoštevanju priporočil drugih strokovnjakov in primerov dobre prakse, lahko oblikujemo naslednji nabor aktivnosti, ki naj bi jih v borbi proti kriznim vplivom po navedenem vrstnem redu izvedlo trgovsko podjetje:

- prepoznavanje kriznega stanja trgovskega podjetja,
- vzpostavitev kriznega managementa,
- podrobna analiza zunanjega (razmere na tržišču) in notranjega okolja (stanje lastnih virov, organizacijske strukture in procesi) podjetja,
- zbiranje idejnih rešitev (brainstorming),
- oblikovanje, vrednotenje (testiranje) in izbor strategije,

- zagotovitev potrebnih virov za izvedbo,
- izvedba in spremljanje uresničevanja strategije,
- preverjanje doseženega stanja in razpustitev kriznega managementa po izvedbi.

Z raziskovanjem poslovnih kriz in njihovim reševanjem se je ukvarjal tudi Vrečko, ki v prispevku *Projektno obvladovanje poslovnih kriz* opredeljuje različne vrste kriz trgovskega podjetja skupaj s predvidenimi posledicami (ne)ukrepanja, glede na življenjski cikel podjetja.

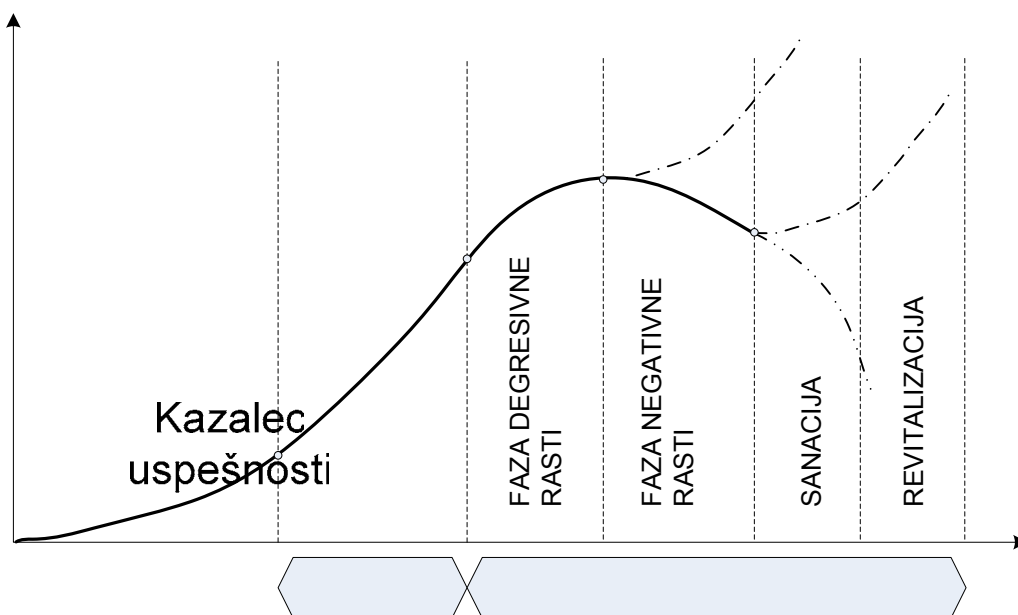
Ko je trgovsko podjetje v fazi rasti (slika 16) dobro posluje, poslovni kazalci naraščajo. To je tudi obdobje (med točkama A in B), ko ni dovolj razmišljati samo o obvladovanju tekočega poslovanja, temveč je potrebno pogled usmeriti v prihodnost. Razmisliti je potrebno, na kakšen način bo trgovsko podjetje ohranjalo in zagotavljalo nove konkurenčne prednosti. V obdobju, ko naraščajoči poslovni rezultati zagotavljajo obsežne vire, je potrebno razmisliti tudi o razvoju. Če vodstvo trgovskega podjetja zanemari oblikovanje in izvajanje razvojnih strategij, se pojavi *strateška kriza*, kar pomeni, da pride do slabljenja in izčrpavanja pogojev nadaljnje rasti trgovskega podjetja. Strateška kriza ni enostavno prepoznavna, saj se njen vpliv v tej fazi še ne pozna na poslovnih rezultatih, potrebno jo je identificirati s sprotnim analiziranjem širšega spektra dejavnikov.

V primeru, ko trgovsko podjetje v fazi strateške krize ne odreagira oz. zamudi s strateškimi aktivnostmi, se ni mogoče izogniti vstopu v *poslovno krizo*, katere prva stopnja je faza *degresivne rasti*. Zaradi oddaljevanja od zahtev trga začne v tem obdobju upadati rast poslovanja. Konkurenčne prednosti slabijo, za potrebe poslovanja se porabljajo rezerve, ki so bile ustvarjene v preteklosti. V tem obdobju (od točke B do C) še obstajajo pogoji za oživitev rasti poslovanja, vendar le, če trgovsko podjetje nemudoma sprejme ustrezne ukrepe in tako preskoči naslednji dve fazi ter vstopi v fazo *revitalizacije*. Revitalizacija je seznam potrebnih ukrepov, ki jih podjetje uresniči s pomočjo izvedbenih projektov. Če je bil izbor ukrepov in projektov ustrezen, njihova izvedba pa učinkovita, se krivulja uspešnosti trgovskega podjetja iz točke C usmeri navzgor.

Lahko pa smo tudi priča situaciji, ko vodstvo trgovskega podjetja, kljub upadanju rasti obsega poslovanja, ne identificira oz. ne prizna krizne situacije ali pa ne sprejme ustreznih protikriznih ukrepov. V tem primeru začne obseg poslovanja upadati in trgovsko podjetje preide v fazo *negativne rasti*, ki se na našem grafu nahaja med točkama C in D. Če tudi te razmere ne vzpodbudijo ustreznih ukrepov, se negativni trend nadaljuje, kar prej ali slej privede do likvidacije trgovskega podjetja. Kadar vodstvo podjetja končno (bolje pozno kot nikoli) začne ustrezno ukrepati, se mora najprej spopasti z nalogo zaustavitve nadaljevanja negativne rasti. V fazi *sanacije* poslovanja je potrebno najprej reprogramirati obveznosti, ki obremenjujejo tekoče poslovanje. Naslednja skupina ukrepov se nanaša na obsežno zmanjševanje stroškov poslovanja, katerih znaten del so stroški plač, zato najprej znižajo plače in zmanjšajo obseg zaposlenih.

Rezultat uspešno izvedene sanacije je stabilno poslovanje podjetja, kar je predpogoj za začetek faze *revitalizacije*. V tej fazi lahko na novih in kolikor toliko stabilnih temeljih vodstvo podjetja vzpostavi novo organizacijsko strukturo in sprejme strateške razvojne programe, katerih cilj je ponovna oživitev rasti poslovanja podjetja.

Slika 16: Oblike možnega kriznega dogajanja in izhoda iz kriz



Vir: prirejeno po Vrečko (2009, 7-8)

Iz navedenega sledi, da zgodnje identificiranje krize in ustrezno protikrizno ukrepanje zmanjšata vplive krize na poslovanje in rezultate trgovskega podjetja. Zgodnejše protikrizno ukrepanje za izvajanje potrebuje manj obsežne vire, ti pa so tudi lažje dostopni. Dejstvo je namreč, da bolj kot je trgovsko podjetje že zabredlo v krizo, več virov je že izčrpalo in si jih bo zaradi slabše kredibilnosti na trgu tudi težje zagotovilo. Posledično to predstavlja manjšo verjetnost za izhod iz krize.

6.4 Strategija in poslovne krize

V sklopu obravnavanja vzrokov za nastanek kriz smo ugotovili, da lahko poslovna kriza nastane kot posledica dejavnikov, na katere *ima* trgovsko podjetje vpliv, in *na* katere *nima* vpliva (naravne katastrofe, vojne ipd.). Trgovsko podjetje lahko obvladuje učinkovitost svojega poslovanja in strategijo svojega razvoja. Pri naši obravnavi se bomo omejili le na delovanje strateškega upravljalnega procesa v povezavi s preprečevanjem in z reševanjem poslovnih kriz.

Naloga strateškega managementa trgovskega podjetja je skrb za dolgoročni razvoj podjetja, ki na ta način zadovoljuje pričakovanja lastnikov, zaposlenih in **STRATEŠKA KRIZA** zunanjega okolja (dobaviteljev, kupcev, družbeno-socialnega okolja, naravnega okolja ipd.). Če strateški management svojo nalogo dobro opravlja, s tem preprečuje, da bi se v trgovskem podjetju pojavila strateška kriza. V procesu strateškega upravljanja trgovskega podjetja je pomembno predvsem zagotoviti, da trgovsko podjetje ne zaide v fazo zrelosti, ranljivosti in upadanja poslovanja, ampak da ostane v fazi rasti. Strateški management

mora nenehno iskati dejavnike, ki trgovskemu podjetju omogočajo, da ostaja v fazi rasti in preprečujejo, da bi zašlo v fazo upadanja rasti. V poslovni praksi poznamo kar nekaj trgovskih podjetij, ki obstajajo že preko 100 let (Sears, Merkur ipd.), kar dokazuje, da trgovsko podjetje s stalnim spremljanjem novih tehnologij, konceptov poslovanja in z lastno inovativnostjo lahko ostaja v fazi rasti in se izogiba fazi zrelosti, ki vodi v upadanje poslovanja in likvidacijo podjetja.

V primeru, da se strateška kriza vseeno pojavi, je naloga vodstva podjetja, da oblikuje krizni management, katerega prednostna naloga je obvladovanje poslovnega tveganja. Krizne strategije morajo biti v prvi vrsti usmerjene v konsolidacijo finančnih tokov in poslovanja, v nadaljevanju pa v revitalizacijo poslovanja in izhod iz krize. Ko je izhod iz krize dosežen, vodstvo podjetja opusti krizni management in lahko naloge razvoja zopet prevzame strateški management.

Poslovna kriza pomeni motnjo v poslovanju trgovskega podjetja in grožnjo njegovemu nadaljnjemu razvoju ter obstoju. Ta kriza je rezultat upadanja konkurenčne prednosti trgovskega podjetja, ki v primerjavi s tržnimi tekmeci slabše razumeva trg, se manj učinkovito izogiba nevarnostim in slabše izkorišča tržne priložnosti. Dolgoročen, ustrezno oblikovan in izvajan razvoj trgovskega podjetja je oblikovalec njegove konkurenčnosti. Takšen razvoj je možno izvajati le skozi strateške razvojne programe.

Strateški pristop je ustrezen način preprečevanja kriznih situacij, saj poleg tega, da krepi konkurenčno prednost, omogoča pravočasno pripravo in izvedbo ukrepov v primeru pretečih nevarnosti iz okolja. V primeru pravilnega strateškega delovanja, ki se izvaja nepretrgoma, sta zagotovljena kontinuirano analiziranje sprememb in pravočasno odzivanje nanje.

Če kljub vsemu pride do poslovne krize, je to ponavadi zaradi velikih sprememb v okolju, ki se mu trgovsko podjetje težko prilagaja. V takšni situaciji ima krizni management na voljo eno izmed naslednjih strategij:

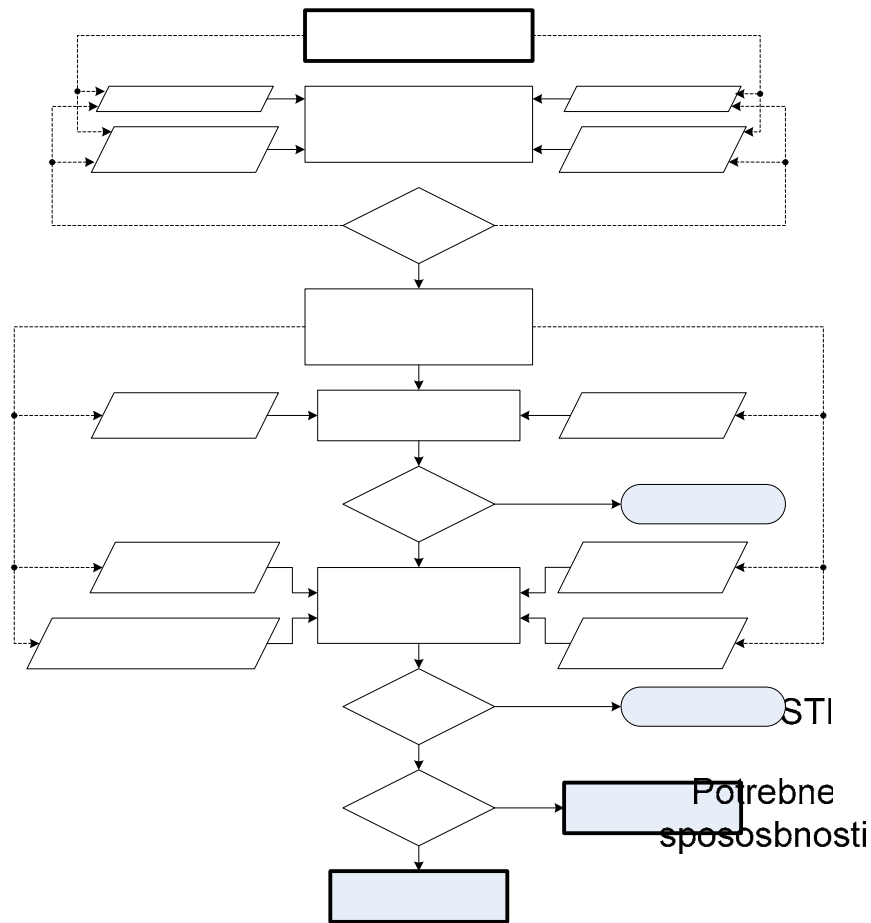
- **strategija krčenja poslovanja** je usmerjena v zmanjševanje obsega poslovanja z opuščanjem manj donosnih oz. nedonosnih programov;
- **strategija likvidacije** se uporabi v primeru, ko analiza krizne situacije in dejavnikov uspeha izkazuje takšno stanje, ki ne omogoča izhoda iz krize;
- **strategija odprodaje** upošteva odprodajo nepotrebne premoženja, finančnih naložb ali delov podjetja;
- **strategija zasuka** se uporabi takrat, ko obstoječi prodajni program nima več prihodnosti in se izvede preobrat v popolnoma novo, obetajočo smer delovanja podjetja.

6.5 Obvladovanje poslovnih kriz s projekti

Če v tem delu povzamemo ugotovitve prejšnjih poglavij, da je projektni pristop ustrezen način uresničevanja razvoja strategij in da je strateški pristop učinkovito orodje za preprečevanje poslovnih kriz, lahko zaključimo, da je projektni pristop učinkovito orodje kriznega managementa trgovskega podjetja.

V nadaljevanju bomo obravnavali model projektno usmerjenega kriznega managementa, ki ga navaja Vrečko (2009, 8-12). Model je razdeljen na tri dele, od katerih je na sliki 17 predstavljen prvi del modela, ki opredeljuje vzpostavitev pogojev za pričetek izvajanja ukrepov. Slika 17 ponazarja aktivnosti procesa sanacije, slika 18 pa fazo revitalizacije poslovanja trgovskega podjetja.

Slika 17: Model projektno usmerjenega kriznega managementa



NAJVIŠJE
NADZOR

Opre
vzpost
mana

NE Vzpo

Vir: Vrečko (2009, 9), prirejeno po Krystek (1987, 226)

Ob identifikaciji poslovne krize nastopi potreba po oblikovanju kriznega managementa in oblikovanju temeljnih izhodišč za nadaljnja ukrepanja za izhod iz krize (slika 17). Najvišje vodstvo oz. lastniki sprejmejo sklep o oblikovanju kriznega managementa, katerega prva naloga je, da na osnovi grobe in hitre analize notranjega ter zunanjega okolja trgovskega podjetja oceni možnost izhoda iz krize. V primeru ocene, da reševanje nastale krizne situacije ne bo uspešno, se pričnejo postopki likvidacije podjetja, v nasprotnem primeru pa se na osnovi stanja v podjetju sprejme odločitev o tem, ali je potrebno trenutno stanje najprej sanirati ali pa je likvidnostna situacija podjetja še tako zadovoljiva, da se lahko takoj pristopi k dejavnostim revitalizacije.

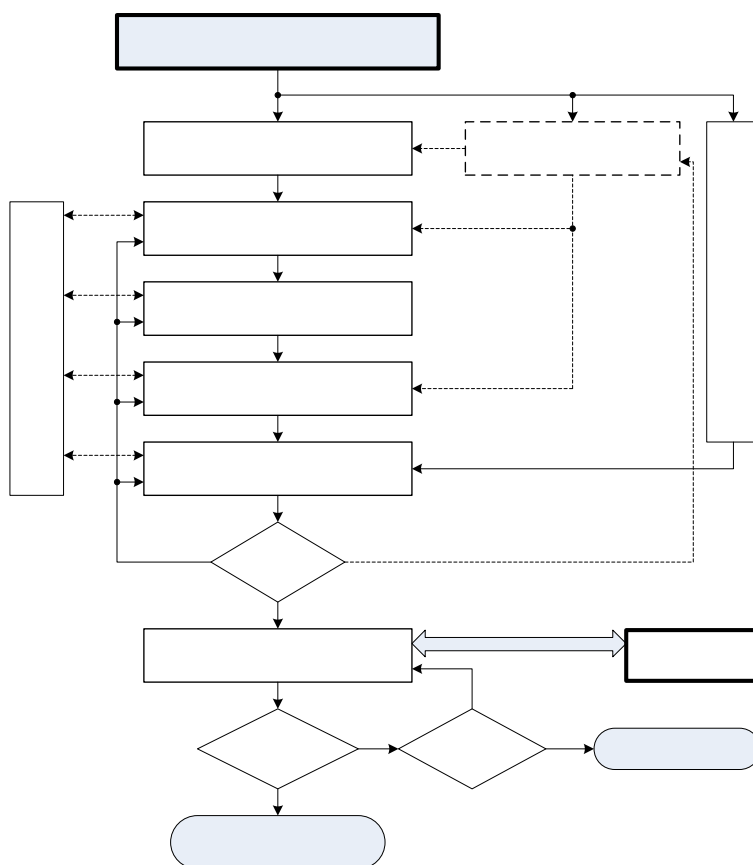
VZPOST
Krizni m
Krizni ti

Ocena
razre

Re
k

Če je trgovsko podjetje v fazi degresivne rasti poslovanja, se mora krizni management odločiti, da najprej izvede *sanacijo* poslovanja (slika 18). Prednostna naloga sanacijskega programa je prva in groba opredelitev strategije podjetja, ki je na tej stopnji še zelo splošna in nizko definirana. Tako oblikovana strategija je kratkoročna, njeni cilji se nanašajo predvsem na ureditev likvidnostne situacije in izboljšanje finančne strukture podjetja. Ti cilji so podlaga za oblikovanje nabora potrebnih projektov, katerih izvajanje bo uresničilo strateške cilje. Tudi opredeljenost projektov je na tej stopnji še precej nizka, vendar zadošča za grobo oceno potrebnih virov, ki jih v tej poslovni situaciji najbolj primanjkuje. Pomanjkanje virov je še dodaten razlog za skrbno prioritarno razporeditev izvajanja projektov. Na ta način oblikovan projektni portfolio je osnova za oblikovanje sanacijskega projektne plana, v katerem so projekti razporejeni po vrstnem redu na osnovi upoštevanja načel prioritete projektov, razpoložljivosti virov in medsebojnih sinergijskih učinkov projektov.

Slika 18: Model projektno usmerjenega kriznega managementa - sanacija



Vir: Vrečko (2009, 10)

Med izvajanjem sanacijskih projektov je potrebno izvajati kontroling in po potrebi revidirati projekte ali projektne plan. V primeru, da pride do tako velikih odklonov, da jih z revidiranjem projektne plana ni možno popraviti in se oceni, da cilji strategije ne bo možno doseči, je potrebno čim prej zaključiti sanacijski program in postopki likvidacije trgovskega podjetja. Če pa je sanacijski program učinkovito izpeljan in

PROGRAM SANACIJE

OPREDELITEV CILJEV

SANACIJE

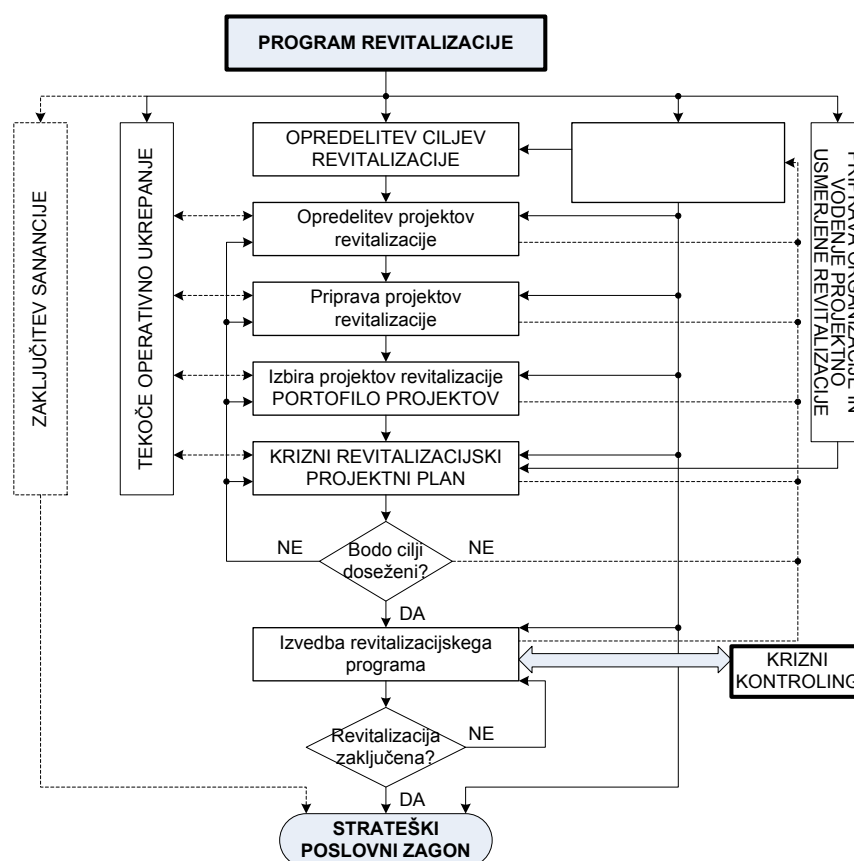
Opredelitev projektov sanacije

Priprava projektov sanacije

je dosežena stabilizacija ter so s tem vzpostavljeni pogoji za oživitev poslovanja, aktivnosti preidejo v naslednjo fazo revitalizacije.

Stabilno stanje v poslovanju trgovskega podjetja, ki ga doseženo s sanacijskim programom, zagotavlja trenutno normalizacijo, vendar bi vzdrževanje takšnega stanja na dolgi rok pomenilo najprej stagnacijo, v kasnejši fazi pa zopet upad poslovanja trgovskega podjetja. Zaradi tega je nujno potrebno takoj po končani sanaciji vstopiti v novo fazo *revitalizacije* poslovanja (slika 19). Podobno kot v primeru sanacijskega programa je tudi pri revitalizaciji najprej potrebno opredeliti strateški revitalizacijski (razvojni) načrt, določiti njegove cilje, opredeliti projekte za doseganje teh ciljev, pripraviti in izbrati projekte ter tako oblikovati revitalizacijski projektni plan. Vsekakor s prvimi definicijami ciljev in projektov ni potrebno čakati do dokončanja sanacije, temveč je priporočljivo pričeti s pripravami na revitalizacijo takoj, ko je v procesu sanacije jasno, da bo uspešno zaključena. Kakor pri vseh uresničevanjih strategij je tudi v primeru protikriznega delovanja, tu zagotovo še bolj, pomemben pravočasen oz. predčasen začetek strateških in projektnih aktivnosti.

Slika 19: Model projektno usmerjenega kriznega managementa - revitalizacija



Vir: Vrečko (2009, 11)

Na začetku revitalizacijskega programa sprejeto strategijo revitalizacije je potrebno med njenim izvajanjem nepretrgoma preverjati glede njene usklajenosti s spreminjajočimi se

tržnimi razmerami. V primerjavi s sanacijsko strategijo pri načrtovanju revitalizacijske ne vlada tako huda časovna stiska, poleg tega so revitalizacijski program in njegovi učinki dolgoročnejši, zaradi česar je že na začetku stopnja definiranosti revitalizacijskega strateškega programa višja od sanacijskega. Med trajanjem revitalizacijskega programa morajo delovati mehanizmi kontroline glede na projektni plan, glede na ustreznost planiranih ciljev in glede na spremembe v okolju. Ob dokončanju revitalizacijskega programa ni ostre ločnice, ki bi ga ločevala od nadaljnjih razvojnih procesov v trgovskem podjetju, temveč se poslanstvo revitalizacijske strategije nadaljuje s strateškim razvojnim delovanjem, ki naj trgovsko podjetje spremlja v prihodnosti.

6.6 Povezanost strateškega managementa in poslovne krize

Kot primer nekdanje uspešne trgovske organizacije, ki je zašla v krizo, iz katere se ji ni uspelo pobrati, in je zašla v stečaj, bomo obravnavali nemško trgovsko podjetje Quelle. Znano je kot eden izmed največjih kataloških prodajalcev. Družbo je leta 1927 ustanovil trgovec Gustav Schickedanz. Podjetje je hitro raslo in se leta 1999 združilo z družbo Karstadt v drugi največji koncern za kataloško prodajo v Evropi, KarstadtQuelle. Ta se je kasneje preimenovala v Arcandor in je v začetku leta 2009 zaposlovala okrog 10.500 ljudi. S svojim prodajnim kanalom je bila ta družba prisotna v 28 državah. Koncern Arcandor je obsegal trgovsko verigo Karstadt, holdinško družbo za kataloško prodajo Primondo, podjetje za kataloško prodajo Quelle, turistično agencijo Thomas Cook, skupino Primondo-Specialty s svojimi hčerinskimi in povezanimi družbami ter program za televizijsko prodajo HSE24.

Do padca komunizma leta 1989 je bil Quellejev katalog glavni vir nabave oblačil in gospodinjskih aparatov zahodnih znamk za milijone prebivalcev vzhodne Evrope. Na ta način so se oskrbovali s cenovno ugodnimi modnimi izdelki iz njegove kataloške prodaje. Po odprtju mej je na ta trg vstopila množica drugih trgovcev, kar je povzročilo močan padec njihovega obsega prodaje.

Družba Arcandor je po 82-ih letih uspešnega delovanja 9. junija 2009 razglasila insolventnost zase ter za svoje hčerinske družbe Karstadt, Primondo in Quelle. Ukrep je Quelle presenetil sredi temeljite reorganizacije, v okviru katere so v preteklih letih sprejemali boleče ukrepe. Koncern je nemško vlado zaprosil za poročstvo pri reprogramiranju več kot 600 mio € vrednega kredita, a je dobil negativen odgovor. Nemška kanclerka Angela Merkel je namreč izjavila, da Arcandor potrebuje dolgoročno rešitev, ne pa nekajmesečno premostitev. Kmalu za tem so objavili stečaj.

Podjetje Quelle je izrazit primer, v katerem je strateški management padel na preizkušnji. Najočitnejše grehe njihovih napačnih strateških odločitev lahko razdelimo v tri sklope:

- *Odpiranje mej v vzhodni Evropi:* liberalni procesi v nekdanji Sovjetski zvezi in posledično tudi v večini držav vzhodnega bloka so napovedovali demokratične spremembe, zato je bilo pričakovati, da se bodo meje v kratkem odprle in sprostile trgovanje. Za Quelle bi to pomenilo izgubo monopolnega položaja oskrbovalca potrošnikov z izdelki zahodnega porekla. Ker je bila vzhodna Evropa za Quelle velik trg, je bil zanj udarec še toliko bolj boleč.

- *Razvoj internetne prodaje*: internetna prodaja kot oblika kataloške prodaje se je začela intenzivno razvijati v devetdesetih letih prejšnjega stoletja. Udobno nakupovanje iz naslanjača ni bilo več samo v domeni velikih podjetij, ki so si lahko privoščila tisk in distribucijo debelih papirnih katalogov. Ta situacija je bila podobna odpiranju vzhodnoevropskih državnih mej. Tudi v tem primeru je Quelle na 'svojem' terenu naenkrat dobil veliko konkurentov, ki so mu bistveno zmanjšali tržni delež.
- *Razvoj modnih smernic*: prodajni asortiment artiklov podjetja Quelle je obsegal predvsem oblačila in obutev, v manjšem obsegu tudi gospodinjske aparate. Prav za področji oblačil in obutve pa velja velika dinamika sprememb. Ob tem, da so artikli sezonsko pogojeni, se iz leta v leto spreminjajo tudi modne smernice. Vedno bolj ozaveščeni končni potrošniki od prodajalcev zahtevajo prilagajanje tem spremembam, sicer poiščejo zelene artikle pri konkurenčnem ponudniku. Quelle je zanemaril prilagajanje modnim smernicam predvsem v segmentu mlajše in srednje generacije, ki spremlja novosti in je hkrati najbolj nakupno aktivna.

Situacijo je poslabšalo še dejstvo, da so se vsi trije sklopi strateških napak zgodili vzporedno, v istem obdobju. Quelle je sicer zaznal upad prodaje, vendar je bilo to za kvalitetno reševanje prepozno. Če bi se zgodila samo ena izmed gornjih sprememb, upad prodaje ne bil tako velik in podjetje bi imelo še dovolj kondicije, da bi se, ob kvalitetnem in temeljitem reprogramiranju strateškega programa, morda uspelo nekako izogniti tako obsežni krizi. Žal pa je, zaradi pomembne komponente časa, izgubilo v konkurenčnem boju. Quelle je tipičen primer nepravočasnega odzivanja na spremembe v okolju podjetja, ki se kažejo kot preteče nevarnosti in ponujajoče se priložnosti.

6.7 Sklep

Trenutno uspešno delovanje podjetja ni zagotovilo za njegov nadaljnji uspeh. V zunanjem in notranjem okolju podjetja se nenehno dogajajo spremembe, ki ogrožajo in zavirajo razvoj ter njegov nadaljni obstoj. Na podjetje vsakodnevno prežijo razne krizne situacije, ki se lahko razvijejo v obrobne probleme ali pa postanejo pereč problem za prihodnost podjetja. Čim hitreje zaznavanje preteče krize in uporaba ustreznih ukrepov za boj proti krizi sta zato bistvenega pomena.

Ker preteče nevarnosti iz okolja trgovskega podjetja in krize grozijo, da bodo zmotile normalne poslovne tokove, na prvi pogled nosijo negativni predznak. Izkušnje kažejo, da dokler podjetje deluje v stabilnih razmerah in njegovemu poslovanju ne grozi nobena kriza, največkrat ne čuti potrebe po razvojnem delovanju. To ga lahko hitro pripelje do lažne samozadostnosti in stagnacije, ki se v nekem trenutku sprevrže v tako velike težave, da jih je težko ali celo nemogoče sanirati. Zato krize razumemo tudi kot nekaj pozitivnega. Vzpodbudijo nastanek večine razvojnih strategij, saj velikokrat šele zaradi pretéčih kriz vodstvo trgovskega podjetja razume nujnost razvojnega delovanja ter je prisiljeno v oblikovanje in izvajanje razvojnih strategij. Razvojne strategije namreč niso nič drugega kot oblikovanje in krepitev konkurenčnih prednosti podjetja, s katerimi si zagotavlja dolgoročno uspešno poslovanje. Protikrizno delovanje nikakor ne sme biti posledica nuje ali poslovne krize, ampak proaktivna, stalna dejavnost, ki je enakovredna drugim razvojnim vsebinam v podjetju.

Strateški upravljalni proces, ki ga trgovsko podjetje izvaja kot preventivo pred možnimi kriznimi vplivi, je sestavni del celotnega managementa. V poglavju, kjer smo obravnavali izvajanje strategij, smo ugotovili, da je najprimernejši način izvajanja razvojnih strategij projektni. V primeru identifikacije strateške ali poslovne krize vodstvo trgovskega podjetja vzpostavi krizni management, katerega orodje so krizne strategije, s pomočjo katerih se trgovsko podjetje poskuša izogniti vplivom krize. Krizne strategije imajo značilnosti razvojnih, s to posebnostjo, da se njihovo uresničevanje izvaja v razmerah zmanjšanega obsega razpoložljivih virov in v veliki časovni stiski. Z uresničevanjem razvojnih strategij s projekti podjetje pridobi na učinkovitosti in transparentnosti izvajanja razvoja, ki sta v kriznih razmerah še toliko bolj pereča dejavnika. Iz tega sledi, da je projektno izvajanje kriznih strategij najprimernejši način njihovega uresničevanja.

7 UGOTOVITVE

Poslovno okolje je kot sestavni del ostalega okolja podvrženo nenehnemu spreminjanju. Če želi podjetje kot sestavni del poslovnega okolja preživeti, se mora nenehno prilagajati in se boriti za svoje mesto v njem. To prilagajanje ni nič drugega kot obvladovanje spreminjajočih se in na novo nastajajočih dejavnikov okolja.

Osnovno razmišljanje v zvezi z uspešnostjo trgovskega podjetja sloni na tem, da je pogoj uspešnosti podjetja v oblikovani viziji in njeni pretvorbi v strateške cilje, ki jih uresniči skozi strateški upravljalni proces. Bistvo uspešno obvladovanega strateškega upravljalnega procesa je optimalna skladnost strateških ciljev, razpoložljivih virov, sposobnosti podjetja in tržnih priložnosti, ki jih nudi okolje.

Strateški upravljalni proces v trgovski organizaciji opravlja vlogo integratorja podjetja v poslovno okolje in povezovalca podjetja z okoljem v homogeno celoto. Zavedanje vloge tega procesa je v trgovskih podjetjih povzročilo, da so osvojila strateško planiranje kot pogoj za svoj razvoj in obstoj.

7.1 Strateški upravljalni proces kot nepretrgan proces obvladovanja sprememb

Na vseh področjih veliko govorimo o spremembah, ki jih ne smemo zanemariti tudi pri strateškem upravljanju. Povod za zagon strateškega planiranja nikakor ne morejo biti že izvršene spremembe, strateški upravljalni proces mora biti namreč zvezen (neprekinjen), kar pomeni, da se mora začeti že z razmišljanjem o ustanovitvi podjetja. Spremembe so tiste motnje ali priložnosti, ki skozi življenjski cikel podjetja ovirajo lagodno dolgoročno načrtovanje razvoja podjetja. Zaradi nujnosti ustreznega ukrepanja in reagiranja na te spremembe sta potrebna nenehno analiziranje okolja in ustrezno korigiranje strateškega upravljalnega procesa. Zgrešeno je razmišljanje o spremembah kot o motečem dejavniku za poslovni proces, ki naj bi tekkel nespremenjeno do neskončnosti. Takšen negativen pristop onemogoča konstruktivno reagiranje na vplive sprememb, ki se nenehno dogajajo.

Obvladovanje tako dinamičnega dogajanja od trgovskega podjetja zahteva, da standardizira postopke obvladovanja strateškega in projektnega poslovanja. Kakor za vsak drug poslovni proces je tudi za strateški upravljalni proces ključnega pomena učinkovitost njegovega izvajanja, ta pa temelji na ustrezno prilagojeni organizacijski strukturi in ustrezno oblikovanih procesih obvladovanja strategij in projektov.

Strateško planiranje je sestavljeno iz planiranj različnih obdobij. Kratkoročno planiranje se izvaja skozi aktivnosti oblikovanja in izvajanja letnih poslovnih planov, dolgoročno pa preko strateškega razvojnega plana, ki ne sme biti nekaj nespremenljivega. Že v zgodnjih fazah planiranja in načrtovanja strateških ciljev, strategij in projektov je potrebno upoštevati morebitne na novo nastale vplivne dejavnike. Nenehno korigiranje aktivnosti strateškega upravljalnega procesa se mora nadaljevati v izvedbeni fazi in do zaključka vseh v strateškem planu zajetih aktivnosti ter v njegovi eksploataciji v poslovanje podjetja.

Vidimo torej, da velika količina sprememb, ki se dogajajo med trajanjem strateškega upravljalnega procesa, v primeru, da teh sprememb ne obvladujemo, zelo hitro povzroči

odklone od planirane smeri razvoja. To posledično prinaša doseganje neustreznih razvojnih ciljev ali pa celo nedoseganje kakršnih koli ciljev.

7.2 Vpliv časovne komponente pri odzivanju na spremembe

Dolgoročna razmišljanja o prihodnosti podjetja se izkazujejo v strateških ciljih, ki jih namerava podjetje uresničiti skozi zamišljene strategije. Ko govorimo o razvojnih strategijah, najdemo zelo veliko podobnosti s projekti. Njihove skupne lastnosti so enkratnost, časovna determiniranost, tveganost, omejenost virov ipd. Prav te skupne lastnosti pa nakazujejo, da je projektni način uresničevanja strategij učinkovito orodje doseganja strateških ciljev trgovskega podjetja.

Management trgovskega podjetja se mora hitro odzivati na vplive sprememb okolja. Odziv na te vplive so spremembe v podjetju, ki jih je možno doseči z razvojem elementov poslovanja. Nobena razvojna dejavnost pa ni trenutna, vsaka zahteva svoj čas, nekatere celo nekaj let. Zaradi visoke stopnje konkurenčnosti obstaja velika nevarnost, da bo trgovsko podjetje pri odzivanju na spremembe prehitela konkurenca. Rešitev ni samo v čim hitrejšem reagiranju na spremembe, temveč tudi v napovedovanju možnih prihodnjih dogodkov, v predpripravi na njihov odziv in sočasnem izvajanju čim večjega števila aktivnosti procesa projektnega izvajanja strategij.

Tako pomembno področje, kot je strateški management, ne more biti prepuščeno sprotnemu prilagajanju procesov in struktur, temveč mora biti, tudi zaradi hitrega in pravočasnega reagiranja, ustrezno organizirano in obvladovano. Trgovsko podjetje lahko doseže ustrezno stopnjo obvladovanja strateškega upravljalnega procesa na takšen način, da za to področje razvije in uvede ustrezne modele projektnega izvajanja strategij. Obravnavani modeli omogočajo hitro izvedbo strategij in s tem tudi hitro odzivnost na preteče nevarnosti in ponujajoče se priložnosti iz okolja podjetja.

7.3 Oblikovanje poslovnega plana in njegova povezanost s strategijami

Razvojne aktivnosti oz. doseganje posameznih strateško razvojnih ciljev podjetja so navadno večletni proces. Poleg tega projekti uresničevanja strateških ciljev trošijo raznovrstne vire, večinoma zelo obsežne. Tudi učinki po dokončanju teh projektov so takšni, da v dobršni meri prispevajo k poslovnemu izidu podjetja. Ti vzroki opozarjajo na neizogibnost medsebojnega upoštevanja strateškega in poslovnega plana, ne samo za eno leto, temveč za celotno dolgoročno (navadno petletno) obdobje strateškega načrtovanja.

Strateško planiranje je torej sestavljeno iz dveh vsebin, in sicer iz plana poslovanja in strateškega plana razvoja. Enako kot strateški razvojni plan zajema večletno obdobje, je tudi pri opredeljevanju poslovnega plana potrebno razmišljati za več let naprej in hkrati s planom za tekoče leto narediti tudi projekcijo za prihodnjih nekaj let.

7.4 Organiziranost strateškega in projektne managementa

Naraščajoče število projektov oblikuje vedno kompleksnejše multiprojektne okolje, zaostrovanje konkurenčnega boja pa hkrati povzroča potrebo po racionalizaciji in optimizaciji delovanja trgovskega podjetja. Racionalizacija poslovanja in potreba po hitro pridobljenih projektne učinkih povečujeta potrebo po optimiziranju projektne poslovanja in učinkovitega obvladovanja multiprojektne okolja.

Obraznava je pokazala, da optimizacijske učinke tega področja lahko iščemo v ustrezni organiziranosti, standardizaciji njegovih procesov in nenehnem razvoju tega področja. Tako pomembnih nalog ni možno naprtiti neki obstoječi organizacijski strukturi, ki bi bi jih opravljala poleg svojih rednih zadolžitev tekočega poslovanja. Iz teoretičnih spoznanj izhaja potreba po vzpostavitvi službe strateškega razvoja in projektne pisarne kot samostojnih organizacijskih enot znotraj obstoječe organizacijske strukture podjetja. Načinov, kako ti dve funkciji organizirati v podjetju, je več, vsako podjetje pa izbere takšno obliko, ki je zanj najbolj optimalna. Pomembno je predvsem to, da se omenjene funkcije profesionalizirajo.

7.5 Upoštevanje različnosti projektov pri njihovem vodenju

Spoznali smo, da obstaja veliko različnih vrst projektov, ki se med seboj razlikujejo po determiniranosti ciljev, vsebinah, mestu izvajanja, izvajalcih ipd. Med raznovrstnimi projekti obstajajo tudi različne možnosti in zahteve glede vrste procesov, načina vodenja, dokumentacijskih in informacijskih sistemov ipd. Zaradi takšne raznolikosti je nemogoče vzpostaviti eno samo obliko vodenja in organiziranja projektov.

Kljub temu je zaradi zahtev po obvladovanju potrebno vzpostaviti temeljni sistem organiziranosti in obvladovanja projektov, katerega standardizacija sega do tiste globine (stopnje), ki dopušča upoštevanje posebnosti posamezne vrste projektov. Združitev raznovrstnih projektov v osnovne okvire je predpogoj za učinkovito delovanje projektne managementa, ki lahko na ta način obvladuje vire, ki so potrebni za izvajanje projektov, spremlja učinkovitost izvajanja projektov in doseganje planov ter po potrebi korigira posamezne projekte. Z upoštevanjem specifičnosti posameznih vrst projektov se dosega višja stopnja učinkovitosti izvajanja posameznih projektov.

8 OVREDNOTENJE HIPOTEZ

8.1 Obvladovanje sprememb

Življenje ustvarja spremembe, te pa ustvarjajo življenje. Spremembe so torej stalnica vseh okolij človekovega udejstvovanja: naravnega, družbeno-političnega, demografskega, gospodarskega, poslovnega ipd.

Podjetje poskuša izkoristiti poslovne priložnosti, ki se mu ponujajo na vseh trgih njegovega delovanja (nabavni trg, prodajni trg, trg človeških virov, trg znanj ipd.) in se hkrati izogniti nevarnostim, ki prežijo nanj. Ker so priložnosti in nevarnosti produkt okolja, okolje pa se spreminja, se posledično spreminjata tudi ta dva dejavnika. Planiranje poslovanja in razvoja podjetja temelji torej na teh dveh vplivnih dejavnikih okolja.

Spremembe in potreba po upravljanju sprememb skozi projekte se dotikajo vseh področij življenja, delovnih in socialnih okolij. Pred dobrimi dvajsetimi leti večina managerjev ni bila direktno vključena v vodenje projektov. Birokracijo so videli kot zagotovilo za učinkovito, stabilno in zanesljivo okolje za vodenje poslovanja. Obvladovanje sprememb so prepustili strokovnjakom tehničnih funkcij. To se je sedaj spremenilo. Spremembe so endemične, prinesel jih je izbruh razvoja tehnologij in komunikacij (Turner 2009, 1). Obvladovanje strategij in njihovega izvajanja skozi projektno dejavnost je kompleksen proces, ki ne more biti prepuščen občasnemu delovanju. Zahteva kontinuirano pozornost, čemur morajo biti ustrezno prilagojeni organizacijska struktura in procesi trgovskega podjetja.

Izvajanje strateškega upravljalnega procesa ni trenutno in tudi ne poteka v stacionarnem okolju, v katerem se spremembe ne bi še naprej dogajale. Na oblikovana izhodišča, ki predstavljajo temelj strateškega planiranja, skozi celoten proces izvajanja aktivnosti (planiranje strategij, zagon projektov, izvajanje projektov in eksploatacijo) vplivajo spremembe, ki se dogajajo vzporedno s strateškimi in projektnimi aktivnostmi. Zanemarjanje vplivnih sprememb privede do tega, da kljub morebitni učinkoviti izvedbi strateškega plana niso doseženi strateški cilji, saj jih zaradi vmesnih sprememb ni bilo možno realizirati. Pri zaznanih spremembah je torej potrebno takojšnje ukrepanje v smislu korekcije strategij in projektov, z namenom, da se zagotovi učinkovito doseganje projektnih in strateških ciljev.

Nujnost ustrezne organizacijske in procesne prilagoditve trgovskega podjetja potrjuje tudi primer trgovskega podjetja Quelle, ki smo ga obravnavali v poglavju *Povezanost strateškega managementa in poslovne krize*. Ker omenjeno trgovsko podjetje, glede na spremembe v okolju, ni pravočasno revidiralo svojih strategij, je izgubilo stik s trgom, kar je povzročilo upad prodaje in poslovno krizo, ki se je končala s stečajem. Te ugotovitve potrjujejo hipotezo št. 1.

Spremembe v okolju se lahko pojavijo kot motnja ali nevarnost za podjetje, lahko pa predstavljajo tudi priložnost. V obeh primerih mora podjetje uspešno in predvsem hitro ukrepati. Protiukrepi na vplivne spremembe se lahko sprožijo šele takrat, ko smo zaznali spremembo, ali pa na osnovi njenega predvidevanja, kar je seveda najprimernejši način (Hauc 1994, 25).

Rezultati raziskav so pokazali, da trgovska dejavnost predstavlja pomemben delež v skupnem BDP Slovenije in tudi celotne Evropske unije in da ta delež v dolgoročnem obdobju raste, povečujeta (ne samo komulativno) pa se tudi obseg prodajnih površin in delež prodajnih površin na prebivalca. Ker se skupaj s povečevanjem ponudbe večja tudi število brezposelnih in upokojujencev in ker je zaradi zmanjševanja osebnih prihodkov vsako leto več prebivalcev pod pragom revščine, se zmanjšuje nakupno povpraševanje. Tako imamo situacijo povečevanja ponudbe in hkrati zmanjševanja povpraševanja. Pri tem se zastavlja vprašanje, kako trgovskim podjetjem kljub temu uspeva rast ali vsaj zadrževanje obsega prodaje. Za uspeh v povečani intenzivnosti konkurenčnega boja morajo razvijati svoje poslovanje s pomočjo ustrezno oblikovanih in obvladovanih strategij. Dodatna potrditev intenzivne strateške dejavnosti v trgovskih podjetjih je tudi povečevanje prodajnih površin, katerih pridobivanje je posledica obsežnih investicijskih projektov.

Različni avtorji (Hauc 2007, Močnik 2005, Murch 2001, Pučko 1996 idr.) govorijo o tem, da so bili managerji pred desetletji soočeni s precej drugačnimi izzivi, saj je bila konkurenca manjša. Danes se podjetja srečujejo s hitro spreminjajočim se okoljem, managerji so odgovorni za več podjetij oz. divizij, ki so združene v skupno podjetje, zato se soočajo z novimi problemi. Kompleksnost vodenja, skupaj s fleksibilnostjo, s hitrostjo in z intenzivnostjo sprememb, postaja standardna karakteristika uspešne organizacije novega tisočletja. V strateški upravljalni proces sta se že v fazi razmišljanja in predlaganja strateških ciljev začela vključevati oblikovanje strategij in njihova razgradnja v operativno taktične aktivnosti izvajanja. Vzporedno s tem so začeli izgubljati pomen kvantitativni¹⁶ pristopi k planiranju in se vedno bolj uporabljajo postopki predvidevanja sprememb.

Da so cilji čim prej doseženi, je potrebno čim hitreje izvajanje vseh planiranih aktivnosti uresničevanja strateških ciljev. To je potrebno iz dveh razlogov. Prvi je ta, da se čim prej doseže eksploatacija, s tem pa učinki strateške odločitve, drugi pa zaradi dejstva, da krajši čas trajanja uresničevanja strateških ciljev predstavlja tudi manj sprememb, ki se medtem odvijajo. Posledično je potrebnih manj korektivnih ukrepov, kar prispeva k hitrejšemu in učinkovitejšemu doseganju strateških in projektnih ciljev. Vsa ta spoznanja o obsežnih in vedno intenzivnejših strateško-projektnih aktivnostih, ki morajo ob tem potekati vedno hitreje, potrjujejo pravilnost organiziranja strateškega upravljalnega procesa v modele projektnega izvajanja strategij, ki jih oblikujejo trgovska podjetja.

V raziskavi pridobljena spoznanja o povečani kompleksnosti in intenzivnosti strateškega upravljanja trgovskih podjetij s pomočjo modelov projektnega izvajanja strategij ter njihova pomembnost za razvoj in rast teh podjetij potrjujejo pravilnost navedene hipoteze št. 2. Kljub povečani zahtevnosti trga so trgovska podjetja, ki so svojo organizacijsko strukturo prilagodila strateškemu managementu in uvedla modele obvladovanja strategij ter projektnega portfolia, uspela razvijati svoje poslovanje in si zagotoviti dolgoročno rast.

¹⁶ Kvantitativni ali računovodski pristop k planiranju pomeni planiranje na osnovi računovodskih izkazov (bilanc) s približnim oz. želenim vsakoletnim povečanjem, brez upoštevanja vplivov okolja na poslovanje podjetja.

8.2 Dolgoročno poslovno planiranje

Razvojne aktivnosti oz. doseganje posameznih strateško razvojnih ciljev podjetja so običajno večletni proces. Poleg tega projekti uresničevanja strateških ciljev navadno trošijo obsežne raznovrstne vire. Tudi učinki po dokončanju teh projektov so takšni, da v dobršni meri prispevajo k poslovnemu izidu podjetja. Ti razlogi opozarjajo na neizogibnost medsebojnega upoštevanja strateškega in poslovnega plana, ne samo za eno leto, temveč za celotno dolgoročno (običajno petletno) obdobje strateškega načrtovanja.

Ob teoretičnih spoznanjih tudi primeri iz prakse kažejo na to, da je strateško planiranje sestavljeno iz dveh vsebin, in sicer iz dolgoročnega strateškega plana poslovanja trgovske dejavnosti in iz strateškega plana razvoja. Oba ta dela sestavljata enovito celoto strateškega načrtovanja.

Strateški in poslovni plan sta medsebojno povezana. Strateški razvojni plan trgovsko podjetje sprejema za obdobje več let (običajno pet). Iz tega lahko zaključimo, da je, ne glede na to, da se poslovanje podjetja planira za eno leto, potrebno tudi pri načrtovanju tekočega poslovanja razmišljati za daljše, večletno obdobje, kar pomeni, da je potrebno narediti projekcijo oz. okviren poslovni plan za nekaj prihodnjih let. To dejstvo potrjuje hipotezo št. 3, ki govori o nujnosti izdelave večletne projekcije poslovnega plana.

8.3 Organiziranost strateškega managementa

Naraščajoče število projektov oblikuje vedno kompleksnejše multiprojektno okolje. Hkrati zaostrovanje konkurenčnega boja povzroča potrebo po racionalizaciji in optimizaciji delovanja podjetja, predvsem v smislu osredotočenosti na stroške. Racionalizacija poslovanja in potreba po hitro pridobljenih projektnih učinkih povečujeta potrebo po optimiziranju projektnega poslovanja in učinkovitega obvladovanja multiprojektne okolja.

Ugotovili smo, da se z organiziranostjo strateškega managementa lahko ustvarjajo prihranki in povečuje učinkovitost strateško-razvojnih procesov. To potrjuje pravilnost četrte hipoteze, v kateri smo predpostavili nujnost organiziranosti strateškega managementa in njegove vključenosti v obstoječo organizacijsko strukturo trgovskega podjetja.

8.4 Organiziranost projektnega managementa

V obravnavi smo spoznali, da obstaja veliko različnih vrst projektov, ki se medsebojno razlikujejo po determiniranosti ciljev, vsebinah, mestu izvajanja, izvajalcih ipd. Med projekti različnih vrst obstajajo tudi različne možnosti in zahteve po vrstah njihovih procesov, načinih vodenja, dokumentacijskih in informacijskih sistemih ipd. Zaradi takšne raznolikosti je nemogoče vzpostaviti enotno obliko projektne organiziranosti, ki bi veljala v celoti in bi bila učinkovita za vse vrste projektov.

Iz teh dejstev v obravnavani problematiki izhaja trditev, da mora imeti podjetje sicer oblikovano osnovno obliko strateško-projektne managementa, vendar pa mora v podrobnejših opredelitvah upoštevati specifičnosti raznovrstnih projektov in na ta način poskrbeti za kar se da optimalno obvladovanje vsake posamezne vrste projektov. Tako navedena spoznanja, pridobljena v naši obravnavi, potrjujejo peto hipotezo, v kateri smo predpostavili, da mora v trgovskem podjetju obstajati enoten sistem organiziranosti projektnega izvajanja strategij, ki mora hkrati upoštevati raznolikost posameznih vrst projektov.

9 PREDLOGI

9.1 Kontinuirano delo na strategijah

Trgovsko podjetje obvladuje dolgoročni razvoj s strateškim upravljalnim procesom, katerega prva stopnja je oblikovanje strateških ciljev oz. zelenega stanja, ki ga želi to podjetje doseči v prihodnosti. Strategije pomenijo način doseganja strateških ciljev, najprimernejši način uresničevanja razvojnih strategij pa je projektna dejavnost. Če trgovsko podjetje opredeli strateške cilje in strategije, je s tem naredilo šele prvi korak. Naslednja zelo pomembna in prevečkrat zanemarjena stopnja je pretvorba strategij v potreben nabor projektov oz. program projektov.

Vzpostavitev temeljev pretvorbe strategij v projekte pomeni izbiro in vzpostavitev organizacijske strukture ter izbiro potrebnih kadrov za projektno delovanje in njihovo usmerjanje. Eden izmed osnovnih problemov pretvorbe strategij v projekte so pogosto slabo oz. preveč splošno napisane strategije, ki otežujejo definiranje projektnih ciljev. Posledično ugotavljamo velike težave pri procesu definiranja projektnega portofolia in pri definiranju posameznih projektov.

Da bi trgovsko podjetje dosegalo čim višjo stopnjo uspešnosti, se mora kar se da hitro prilagajati porajajočim se tržnim priložnostim in se izogibati pretečim nevarnostim. Zaradi potrebe po hitrem odzivanju je v procesu pretvorbe strategij v projekte potrebno doseči čim večjo vzporednost izvajanja posameznih planskih aktivnosti, tako da se planiranje projekta začne že med oblikovanjem strategij. Še preden so strategije popolnoma determinirane, je potrebno izvesti prvo evidentiranje projektov oz. programov projektov. Na ta način se lahko zagotavljanje potrebnih pogojev in priprava na izvajanje projektov začneta že v fazi oblikovanja strategij.

Izvajanje projektov in posledično doseganje strateških ciljev se ne dogajata v stacionarnem okolju. Nenehne spremembe, ki se v tem okolju dogajajo, zahtevajo nenehno prilagajanje njihovim vplivom. Zaradi tega mora biti v projektih vzpostavljen sistem preverjanja dejanskega stanja glede na planirano, posledično pa vpeljan proces revidiranja tako projektov kot strategij.

9.1.1 Revidiranje strategij

Trgovsko podjetje opredeli strateški razvojni program za določeno obdobje, ponavadi za pet let. V njem so zajete korporacijska, poslovna in funkcijska strategija. Njihovo uresničevanje se izvaja s pomočjo tekočega poslovanja in projektne dejavnosti, zaradi česar na podlagi strateškega razvojnega plana trgovsko podjetje oblikuje strateški projektni in poslovni plan. S pretvorbo strategij v projekte namreč nastane množica projektov oz. programov projektov, ki jih je potrebno oblikovati v strateški projektni plan, po katerem se bodo izvajali. Poslovni plan pa vsebuje predvsem plan doseganja rezultatov tekočega poslovanja. Z izvajanjem projektov se ustvarjajo projektni učinki, ki prispevajo k ustvarjanju prihodkov in prihrankov, nekateri že v istem letu, drugi pa v prihodnjih poslovnih letih. Vse to kontrolira strateški kontroling, ki na podlagi doseganja strateških in

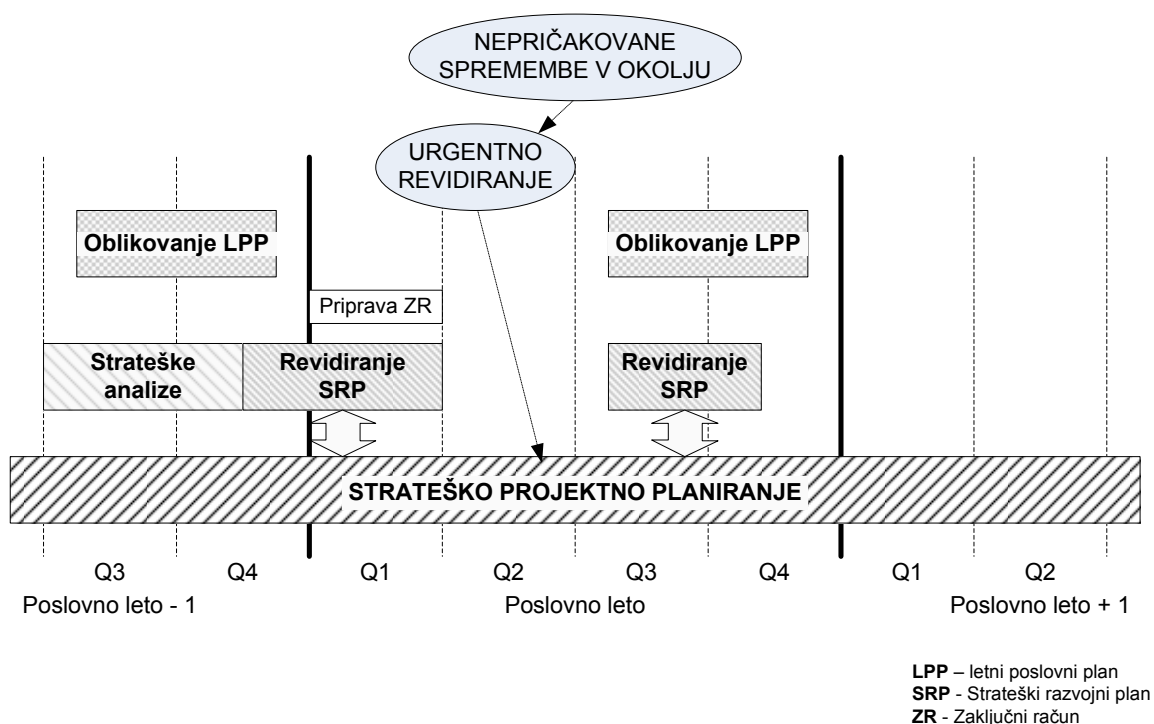
poslovnih planov, strateških analiz in sprememb v okolju trgovskega podjetja pripravljajo osnove za morebitne korekcije oz. revidiranje strategij

Temeljna pričakovanja, ki jih ima trgovsko podjetje od procesa kontrolinga, so zgodnje odkrivanje odklonov izvajanja od planiranega, identificiranje nepredvidenih motečih situacij v okolju in hkrati zaznavanje porajajočih se novih tržnih priložnosti.

Zbiranje informacij, preverjanje in poročanje o stanju izvajalskih aktivnosti so nesmiselni, če v primeru odstopanj izvajanja od plana ne sledijo korektivni ukrepi. To velja za strateške cilje, strategije, projekte in programe projektov. Glede na obseg odstopanja od planov izvajanja se korektivni ukrepi v primeru manjših odstopanj nanašajo na popravke v projektu ali programu projektov, pri večjih odstopanjih pa tudi na strategije ali celo na revidiranje strateških ciljev. Revidiranje igra v strateškem upravljalnem procesu povezovalno vlogo, saj aktivnosti tega procesa sklene v krog nenehnega oblikovanja, izvajanja in revidiranja strategij. Proces strateškega in projektnega kontrolinga s spremljanjem aktivnosti v vseh fazah strateškega upravljalnega procesa primerja dejansko s planskim stanjem ter na osnovi tega sprejema korektivne ukrepe za različne strateško-upravljalne aktivnosti.

Zaradi kompleksnosti in pomembnosti strategij morajo biti zagotovljene učinkovite kontrolne aktivnosti ter kriteriji preverjanja izvajanja. Kriteriji morajo biti jasno definirani, kontrolne aktivnosti pa preverjeno delujoče. Postopek obvladovanja sprememb mora biti vnaprej jasno definiran.

Slika 20: Revidiranje strategij, projektov in poslovnega plana



Vir: lasten

Preverjanje izvajanja strategij je zvezen proces, ki se ne sme prekiniti. V primeru večjih sprememb v okolju trgovskega podjetja (naravne katastrofe, vojne, gospodarske krize ipd.) je potrebno takojšnje revidiranje postavljenih strateških razvojnih programov, v normalnih situacijah pa je, zaradi močne povezanosti strateškega razvojnega in poslovnega plana, strateški kontroling najprimerneje izvajati vzporedno s procesoma preverjanja in načrtovanja poslovanja podjetja. Na ta način se revidiranje strategij izvaja dvakrat letno (slika 20):

- *Ob zaključevanju poslovnega leta:* letno poročilo o poslovanju podjetja v poslovnem letu se izdela v začetku novega leta za preteklo poslovno leto. Analiza doseganja poslovnih rezultatov v odnosu do načrtovanega je hkrati pokazatelj, ali se dolgoročno zastavljeni strateški plani izvajajo po načrtu. V primeru odstopanja je potrebno takojšnje revidiranje izvajanja strategij ali celo strateških ciljev.
- *Ob oblikovanju poslovnega plana za prihodnje poslovno leto:* planiranje za naslednje se običajno izvaja v začetku zadnjega kvartala tekočega poslovnega leta. Oblikovanje poslovnega plana temelji na trenutnih nevarnostih in priložnostih okolja trgovskega podjetja. V raziskavi smo ugotovili močno interakcijo med poslovnim planom in strateškim razvojnim programom. Če se torej potrjen poslovni plan za naslednje leto v večji meri razlikuje od dolgoročnih projekcij poslovanja, nastane hkrati tudi odmik od načrtovanega strateškega razvoja. To je razlog in tudi nujnost za revidiranje strateškega razvojnega programa.

Za uspešno uresničevanje strateških razvojnih ciljev sta ključnega pomena nenehno spremljanje in korigiranje izvajanja strategij, ki potekata skozi proces strateškega in projektnega kontrolinga. Nenehne spremembe, ki se dogajajo v vseh okoljih podjetja, in morebitno izvajanje, ki ni skladno s planom, lahko povzročijo zmanjšanje uspešnosti strateških ciljev ali celo njihovo nedoseganje. Glede na mesto nastanka in stopnjo odstopanja se s procesom kontrolinga izvajajo korektivni ukrepi na različnih nivojih, lahko celo na najvišjem nivoju, to je na področju obvladovanja strateških ciljev.

9.1.2 Priprava strateškega projektnega plana

Pred začetkom oblikovanja strategij je potrebno vzpostaviti dovolj kvalitetno podlago, na kateri bo temeljilo razmišljanje o strategijah prihodnjega razvoja trgovskega podjetja. Izvesti je potrebno kvalitetne strateške, tržne in druge analize, včasih tudi ciljne projekte. Pri oblikovanju strategij vse te analize niso samo občasna, temveč neprekinjena aktivnost, ki proizvaja informacije, potrebne za proces strateškega kontrolinga.

V primeru, ko podjetje svoje razvojne strategije uresničuje s projektno dejavnostjo, mora oblikovati takšen nabor projektov oz. programov projektov, da bo njihovo dokončanje realiziralo vse strateške cilje. Vsi ti projekti so na nek način povezani, zaradi česar jih je potrebno oblikovati v celoto, to je v strateški projektni plan. Ker zaradi omejenosti virov vseh projektov ni možno zagnati istočasno, morajo biti projekti razvrščeni na osnovi logične odvisnosti, zaporednosti ali vzporednosti izvajanja, razpoložljivosti potrebnih virov in prioritete izvajanja. Strateški projektni plan mora biti usklajen z letnim poslovnim planom, ki poleg ostalega vpliva tudi na terminsko razporeditev izvajanja posameznih projektov.

Strateški upravljalni proces je kontinuiran in se izvaja skozi večletno obdobje. Začne se z rojstvom podjetja oz. že prej in se nadaljuje skozi ves njegov življenjski cikel. Strategije, ki so bile oblikovane ob nastanku podjetja, se izvajajo vzporedno s poslovanjem podjetja in se dopolnjujejo ter revidirajo glede na spreminjajoče se razmere v okolju podjetja in v podjetju samem. Temu ustrezno lahko strateški projektni plan sestavljajo naslednji projekti:

- *Novi projekti* so projekti, ki jih je potrebno dodati v strateški projektni plan, kadar je zaradi spremenjene strategije nastala potreba po dodatnih projektnih aktivnostih.
- *Spremenjeni projekti* so v bistvu 'stari', v preteklosti planirani in še ne dokončani projekti, ki jih je potrebno zaradi revidirane strategije temu ustrezno prilagoditi.
- *Ukinjeni projekti* so projekti, ki se izvajajo in so zaradi spremenjene strategije postali nepotrebni. Takoj ko proces revidiranja spozna določen projekt za nepotreben, je potrebno pričeti z aktivnostmi predčasne zaustavitve projekta, tako da ne pride do nepotrebnega trošenja virov. Preostali viri, sicer predvideni za dokončanje tega projekta, se tako sprostijo in so na voljo ostalim projektom.
- *Zamrznjeni projekti* so prav tako projekti v izvajanju, ki še niso dokončani. Spremenjena situacija (npr. gospodarska kriza) lahko povzroči, da pomanjkanje potrebnih virov ali nepotrebnost projektnih učinkov v tej situaciji ne opravičuje nadaljevanja izvajanja tega projekta. Takšen projekt je potrebno zaustaviti na čim manj škodljiv način in ga spraviti v stanje mirovanja, v katerem čaka na izboljšanje razmer, ki bodo omogočale ponovni zagon in dokončanje projekta.

Zelo pomembno je, da se čimbolj skrajša čas od oblikovanja strateških ciljev do zagona projekta, saj je tako zagotovljeno pravočasno oz. predčasno uresničevanje planiranih ciljev in posledično tudi reagiranje na spremembe okolja oz. izkoriščanje tržnih priložnosti. Čas je postal pomembnejši od denarja, zaradi tega podjetja v primeru, da z nekajmesečno zamudo plasirajo na trg nov produkt ali storitev, izgubijo več, kot pa stane njegov/njen razvoj. V hudem konkurenčnem boju se rado zgodi, da konkurenčno podjetje prej ponudi neko novost in na ta način pridobi velik tržni delež, ki ga ostala podjetja (zamudniki) ne morejo več doseči. Drugo pomembno dejstvo, ki vzpodbuja čim hitrejšo izvedbo strategij, je, da dlje časa kot traja izvajanje strategij, več sprememb se medtem zgodi v okolju, potrebnih je tudi več revidiranj, kar dodatno podaljša čas in poveča stroške izvedbe strategij.

9.1.3 Povezovanje strategij z letnim poslovnim planom

V trgovskem podjetju se vzporedno izvajata dve dejavnosti, to sta redno poslovanje in strateški razvoj. Zaradi te vzporednosti ne moremo mimo tega, da upoštevamo njuno medsebojno soodvisnost in potrebo po povezovanju tako v fazi načrtovanja kot tudi v fazi izvajanja.

Redno operativno in projektno poslovanje trgovskega podjetja koristita iste vire, njuni učinki pa sestavljajo skupni poslovni izid podjetja. Poleg virov, ki jih podjetje potrebuje za svoje operativne dejavnosti trgovanja, izhaja potreba po virih za uresničenje strateških razvojnih programov tudi iz področja razvojnih aktivnosti. Pri izhodu iz procesov operativnega in razvojnega udejstvovanja se pojavlja podobna slika. Rezultat poslovanja

trgovskega podjetja je seštevek učinkov rednega poslovanja in učinkov razvojnih dejavnosti.

Razloge za nujnost povezovanja poslovnega in strateškega planiranja najdemo v potrebi po koriščenju istih virov:

- *človeški viri*: zaposleni, ki so vključeni v izvajanje projekta, morajo poleg projektnih aktivnosti izvajati tudi svoje vsakodnevne zadolžitve, ki so povezane z rednim poslovanjem podjetja;
- *finančni viri*: projektna dejavnost in redno poslovanje se izvajata v istem podjetju, ki mora zagotoviti ustrezne finančne vire za nemoteno izvajanje obeh;
- *materialni viri*: večino strojev, naprav in ostale infrastrukture trgovskega podjetja, ki so v prvi vrsti predvideni za redno poslovanje, koristijo tudi projektni aktivnosti, zato je njihova ustrezna razporeditev zelo pomembna za nemoteno izvajanje poslovnih in projektnih aktivnosti.

Podjetje mora v procesu planiranja letnega poslovanja upoštevati in zagotoviti vire, ki jih potrebujejo iz strategije izhajajoči projekti in programi projektov, ki se bodo izvajali v letu, za katero se sprejema plan.

Narobe bi bilo tudi, če bi se v letnem planu upošteval samo učinek operativnega poslovanja. Nekateri projekti, ki bodo končani v planiranem koledarskem letu, bodo s svojimi *učinki* že takoj začeli prinašati pozitiven doprinos k poslovnim rezultatom. Neupoštevanje slednjih bi pomenilo slabo zavzetost izvajalcev rednega poslovanja, saj bi se zanašali, da bodo nedoseganje planskih obveznosti nadomestili učinki razvojnih projektov.

Zaradi medsebojne soodvisnosti med poslovnim in strateškim planom je potrebno tudi v procesu planiranja tekočega poslovanja upoštevati dolgoročnost načrtovanja. V dolgoročnem strateškem razvojnem programu so zajeti projekti, ki bodo v tem nekajletnem obdobju iz podjetja črpali potrebne vire, hkrati pa bodo s svojim dokončanjem prispevali k boljšim poslovnim rezultatom podjetja. Tako mora trgovsko podjetje v fazi oblikovanja poslovnih načrtov upoštevati potrebe in prispevke strateškega projektnega plana.

9.2 Služba za strateški razvoj

Strateški upravljalni proces kot proces nad procesi je za obstoj in razvoj trgovskega podjetja preveč pomemben, da bi mu lahko pripisali nepomembno oz. obrobno vlogo. Kompleksnost in dinamičnost strateškega upravljanja je tako velika, da ga vodstvo podjetja samo poleg vseh ostalih obveznosti ne more kvalitetno obvladovati. To je razlog za oblikovanje posebne organizacijske enote, službe za strateški razvoj, katere naloge so (povzeto po Hauc 2007, 356):

- vzpostavitev pogojev za strateško odločanje s pomočjo izvedbe strateških analiz,
- analiziranje okolja za potrebe revidiranja strategij,
- izvajanje prvega evidentiranja potrebnih projektov,
- oblikovanje strateškega projektnega plana,
- oblikovanje strateškega finančnega plana,
- priprava zagona projektov,

- vodenje delovnih nalogov projektov,
- izvajanje projektnega kontrolinga,
- izvajanje strateškega kontrolinga,
- priprava podlag za oblikovanje s strateškim planom usklajenega poslovnega plana,
- revidiranje strateškega poslovnega plana,
- vzpostavitev in vodenje strateškega informacijskega sistema,
- vodenje izvajanja projektov.

Za celovito obvladovanje poslovanja in razvoja potrebuje trgovsko podjetje še službo za obvladovanje projektne dejavnosti in službo poslovnega planiranja. Potrebe po teh treh organizacijskih enotah so lahko zadovoljene skozi tri samostojne enote, vendar je zaradi prepletanja odgovornosti in hitrejšega odzivanja bolje vse tri združiti v eno organizacijsko enoto, ki tako postane sestavni del celotne organizacijske strukture podjetja. Ta je lahko vgrajena v obstoječo organizacijsko strukturo podjetja kot samostojna enota ali pa združena z neko drugo, na nek način sorodno poslovno funkcijo.

9.2.1 Samostojna služba za strateški razvoj

V velikih trgovskih organizacijah, kjer srečamo intenzivno razvojno delovanje, je priporočljivo, da je služba za strateški razvoj organizirana kot samostojna organizacijska enota. Naloge te službe so priprava strateških razvojnih programov, ki jih odobri uprava podjetja, prvo evidentiranje projektov, oblikovanje strateških projektnih planov, spremljanje izvajanja strategij in projektov, revidiranje strateških razvojnih programov in projektov ter ostale aktivnosti, ki spadajo v obseg obvladovanja strategij in projektov.

Intenziven razvoj podjetja se uresničuje skozi obsežne strateške razvojne programe, katerih izvedbeni del je projektna dejavnost oz. obsežen strateški projektni plan. Obvladovanje širokega portfolia projektov, zagotavljanje učinkovitosti njihovega izvajanja in optimizacija koriščenja virov, povzroča potrebo po projektni pisarni znotraj službe za strateški razvoj. Projektna pisarna med drugim skrbi, da se projekti in programi projektov izvajajo po planu, da se analizira stanje v projektih, po potrebi revidira projektni plan ipd.

Kljub samostojnosti z organizacijskega vidika je služba za strateški razvoj procesno zelo povezana z ostalimi službami v podjetju in z njimi intenzivno sodeluje. Služba za strateški razvoj mora biti skupina profesionaliziranih strokovnjakov s področja strateškega in projektnega managementa, ki so združeni v samostojno službo. Procesno mora biti ta služba močno povezana z vsemi deli trgovskega podjetja, s katerimi sodeluje pri pripravi, izvajanju, kontroliranju in revidiranju strategij ter projektov.

9.2.2 Služba za strateški razvoj združena z drugo poslovno funkcijo

V trgovskih podjetjih, kjer ni tako obsežne razvojne dejavnosti in stroškovna učinkovitost poslovanja ne opravičuje samostojno organizirane službe za strateški razvoj, naj bo le-ta organizirana v samostojno enoto skupaj z neko drugo poslovno funkcijo, ki je povezana s procesom izvajanja strateškega razvojnega programa. Služba strateškega razvoja je tako

lahko združena s službo marketinga, planiranja, investicij ali analiz, kar je odvisno od področja razvoja, na katerem trgovsko podjetje uresničuje večino strateškega razvoja.

- *Služba strateškega razvoja in marketing*: tovrstna združitev je primerna za trgovska podjetja, ki večino svojega razvoja izvajajo s pomočjo trženjskih strategij. Na ta način je olajšano planiranje, saj je nosilec trženjskih dejavnosti marketing, ki skupaj s službo za strateški razvoj oblikuje razvojne trženjske strategije.
- *Služba strateškega razvoja in planiranje*: za to kombinacijo se odločajo tista trgovska podjetja, ki imajo ob oblikovanju službe za strateški razvoj že vzpostavljeno samostojno enoto planiranja poslovanja, saj je z vsebinske plati proces planiranja še najbližje tej službi.
- *Služba strateškega razvoja in investicije*: strateško razvojno službo in oddelek investicij je najprimerneje združiti v samostojno organizacijsko enoto v primeru, ko trgovsko podjetje večino svojega razvoja uresničuje s povečevanjem prodajnih površin in širitvijo poslovanja na tuje trge. V tem primeru gre za intenzivno investicijsko dejavnost, ki je hkrati glavno orodje uresničevanja strateškega razvoja trgovskega podjetja.
- *Služba strateškega razvoja in analize*: podobna odločitev za združevanje strateškega razvoja in poslovne funkcije, kot velja v primeru združevanja s planiranjem, velja tudi v tem primeru. Ker oddelek analiz vsebinsko pokriva prve aktivnosti v strateškem upravljalnem procesu, pri katerem so analize tudi temelj nadaljnjega strateškega odločanja, je tovrstna kombinacija primerna in pogosta v trgovskih podjetjih, ki imajo vpeljšano službo analiz.

Seveda to niso vse možne kombinacije združevanja službe za strateški razvoj z eno izmed poslovnih funkcij trgovskega podjetja. Predlagane so le nekatere. Pomembno je, da trgovsko podjetje samo izbere način združevanja, ki je zanj in za njegove strateške usmeritve najprimernejši.

Močna korelacija med strateškim razvojnim programom in poslovnim planom govori v prid odločitvi za povezovanje strateške razvojne službe s službo planiranja. Na ta način so združeni vsi zaposleni, ki se ukvarjajo s podobnimi vsebinami, ki se med seboj pogosto prekrivajo. Če torej govorimo o povezanosti službe za strateški razvoj z neko drugo poslovno funkcijo, je to najprimernejša oblika.

9.2.3 Projektni management

Obvladovanje projektov, ki za svoje izvajanje trošijo finančne, materialne in človeške vire, ponavadi traja daljše obdobje ter na ta način predstavlja obremenitev za trgovsko podjetje in tudi za njegovo poslovanje, zato ne sme biti prepuščeno samo sebi. Izvajanje projektov po planu in učinkovitost izvajanja njihovih aktivnosti omogočata doseganje strateških ciljev. Zaradi obsežnosti projektne dejavnosti in velikega števila projektov ter programov projektov je nujno, da trgovsko podjetje v sklopu službe za strateški razvoj organizira enoto, ki skrbi za učinkovitost izvajanja celotnega portfolia projektov. Takšno enoto najpogosteje imenujemo projektna pisarna.

Naslednji korak v razvoju projektnega managementa je profesionalizacija določenih delovnih mest tega področja. Gre predvsem za vodstveni kader vodenja projektov. V veliko primerih še danes velja, da je npr. vodja projekta nastavljen samo za čas trajanja določenega projekta, sicer pa opravlja druge zadolžitve v sklopu rednega poslovanja podjetja. To ni ravno najboljša odločitev. Pomembneje je, da vodja projekta dobro obvladuje tehnike vodenja in da njegove značajske lastnosti zagotavljajo organiziranje, koordiniranje, povezovanje, reševanje konfliktov, hitro odločanje ipd., kot da je strokovnjak za vsebino projekta, ki ga vodi. Enako kot za vodje projektov velja to tudi za direktorje projektov, katerih naloga je vodenje velikih projektov ali programov projektov.

Znotraj projektne pisarne je potrebno ustvariti tudi delovno mesto koordinatorja projektov, ki spremlja izvajanje projektov in koriščenje virov glede na projektni plan. Njegova naloga je tudi povezovanje oz. primopredaja projektnih učinkov med posameznimi projekti v primerih, ko gre za povezane projekte, pri čemer izhod prvih predstavlja vhod v nadaljnje projekte.

V primerih vstopanja na nove trge je priporočljivo, da trgovsko podjetje najprej ustanovi testno, tako imenovano projektno podjetje. Takšno podjetje je osnovno okolje izvajanja strategije vstopa na nov trg in je projektno vodeno. Za vodenje takšnega podjetja je primerno nastaviti direktorja projekta, ki lahko po končanem projektu, ko se projektno podjetje preoblikuje v običajno podjetje, postane njegov direktor ali pa se umakne in prevzame vodenje drugih projektov. Projektno podjetje je smiselno organizacijsko umestiti znotraj službe strateškega razvoja.

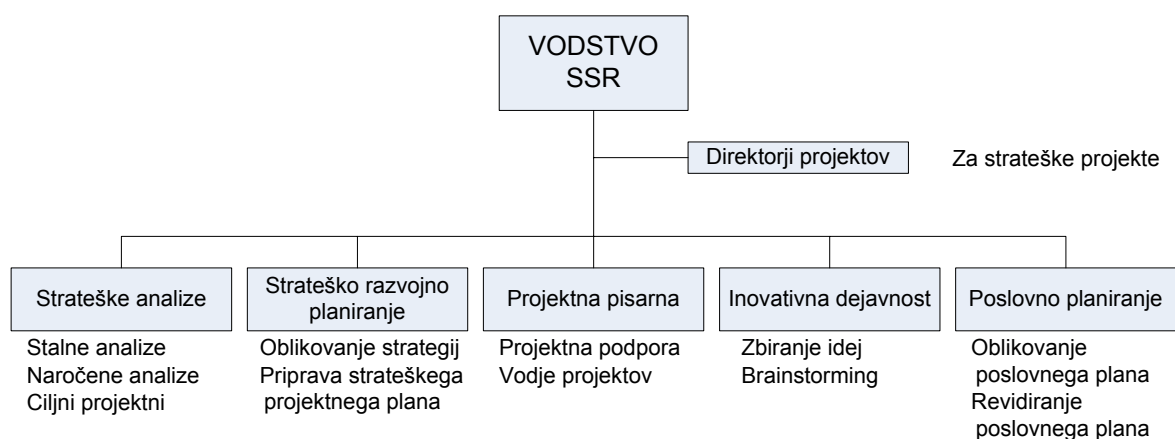
9.3 Organizacijska shema SSR

Strateški upravljalni proces postaja vedno bolj intenzivna in kompleksna dejavnost v sklopu razvijanja trgovskega podjetja, zato je priporočljivo organizirati samostojno službo za strateški razvoj (SSR), ki bdi nad pripravo in izvajanjem strategij. Širok spekter aktivnosti in odgovornosti, ki jih pokriva ta služba, vodi k razmišljanju o notranji organiziranosti SSR.

Začetna faza vsakega načrtovanja je kvalitetna analiza obstoječega stanja. Tudi v primeru strateškega planiranja in preverjanja izvajanja strategij ne gre brez kvalitetnih informacij. Znotraj SSR je tako potrebno definirati oddelek *strateških analiz*, katerega glavna naloga je zbiranje teh informacij in pripravljanje poročil, ki služijo kot podlaga procesom planiranja in revidiranja.

Sodoben koncept strateškega razvoja vključuje v fazo priprave strateškega razvojnega programa več ravni odločanja, ne samo vrhovni management. Razvojne ideje in predloge izboljšav je na nek način potrebno zbirati iz širokega kroga posredovalcev. Tako zbrane ideje se morajo prečistiti in urediti, za kar naj bi skrbel oddelek *inovativne dejavnosti*. Njegove naloge so podobne nalogam oddelka strateških analiz, saj oba pripravljata izhodišča oz. temelje, na katerih nastajajo strategije.

Slika 21: Notranja organiziranost službe za strateški razvoj (SSR)



Vir: lasten

Podatki o razmerah v okolju in o kondiciji podjetja skupaj z zbranimi razvojnimi idejami predstavljajo vhod v proces priprave strateškega razvojnega programa. V oddelku *strateškega razvojnega planiranja* te vhodne informacije ustrezno ovrednotijo in oblikujejo predlog strateškega razvojnega programa, ki je namenjen vodstvu podjetja. To o njem odloča tako, da ga potrdi ali pa zahteva njegovo dopolnitev.

V raziskavi smo ugotovili nujnost povezovanja strateškega in poslovnega plana, zaradi česar je priporočljivo, da se proces *poslovnega planiranja* izvaja znotraj SSR, saj sta tako zagotovljeni boljša komunikacija in usklajenost obeh procesov planiranja.

Strateški razvojni program, ki ga potrdi vodstvo, pa ne doseže svojega namena, če se ne izvede na učinkovit način. Izvajanje razvoja strategij potrebuje za doseganje strateških ciljev celo množico različnih projektov oz. programov projektov. Učinkovitost obvladovanja projektov ni možna brez posebnega oddelka, to je brez *projektne pisarne*. V njej so združeni strokovnjaki za podporo izvajalcem projektov in profesionalni vodje projektov. Znotraj projektne pisarne velja omeniti tudi *direktorje projektov*, ki pa jih sicer ni smiselno organizacijsko uvrstiti znotraj projektne pisarne, temveč neposredno pod vodstvo SSR. Njihova glavna zadolžitev je vodenje velikih projektov, programov projektov ali projektnih podjetij. Poleg vodenja projekta je direktor projekta zadolžen tudi za:

- oblikovanje namenskih in objektivnih ciljev projekta,
- planiranja izvajanja projekta,
- organiziranje izvajanja projekta,
- zagon izvajanja projekta,
- kontrolo izvajanja projektnih aktivnosti,
- obvladovanje ekonomike projekta,
- obvladovanje kakovosti izvedbe,
- vzpostavitev in obvladovanje projektnega informacijskega sistema,
- upravljanje in motiviranje človeških virov, ki so vključeni v projekt.

Na ta ali na podoben način organizirana služba za strateški razvoj zagotavlja kvalitetno obvladovanje strateškega in projektne managementa, ki je nujno za zagotavljanje dolgoročnega razvoja trgovskega podjetja in za krepitev njegovih konkurenčnih prednosti.

9.4 Projektna družba

S povečevanjem števila projektov na meddržavni, državni, regijski, občinski, podjetniški in ostalih ravneh človekovega delovanja se oblikuje projektna družba, za katero sta značilna projektni pristop k reševanju problemov in izvajanje razvoja s pomočjo projektne dejavnosti. Projektna družba deluje interdisciplinarno in tako povezuje različna področja, ki svojo strokovnost združujejo v smeri iskanja in uresničevanja novih razvojnih dosežkov.

V trgovskem podjetju se projektna družba izraža skozi projektni način delovanja, kar pomeni uvajanje projektne dejavnosti v vse njegove dele, nivoje in procese. Ker je to nov način razmišljanja vseh zaposlenih, predstavlja uvedba projektne družbe spremembo organizacijske kulture podjetja. Takšna projektna organizacijska kultura, ki je usmerjena k vrednotam in zagotavljanju uresničevanja namena in ciljev projektov, je pogoj za uspešno vodenje in izvajanje projektov.

Osnovne zahteve vsakega projekta so, da so aktivnosti izvedene v okviru planiranega časa, planiranih stroškov in v načrtovani kakovosti, zato se kot učinkovita izvedba projekta pojmuje samo tista, ki je znotraj teh meja. Na ta način projektna družba posredno vpliva na učinkovitost delovanja celotnega podjetja, še posebej če menimo, da je projektne delovanja vedno več.

Projektna družba mora v podjetju vzpodbujati kreativnost, odprtost komunikacije, pretoke informacij, sodelovanje, prevzemanje tveganj ter pripadnost projektu in njegovim ciljem. Zaposleni morajo do sprememb oblikovati pozitiven odnos in jih prepoznati kot stalnico vseh procesov in struktur.

Vzpodbujevalci projektne razmišljanja morajo biti predvsem člani projektne timov, med katerimi mora ob jasno opredeljenih odgovornostih potekati tudi odprta komunikacija. Tovrstno spreminjanje organizacijske kulture, še posebej če gre za primer strogo hierarhično urejenega podjetja, ni lahka naloga. Toge strukture je potrebno najprej zmehčati. Zelo pomembna sta obveščanje in razlaganje strategij vsem zaposlenim, saj lahko le na ta način razumejo potrebnost izvajanja posameznih projektov in uvajanja sprememb. Obveščeni zaposleni lažje sprejmejo spremembe in jim tudi manj nasprotujejo. To pa je eden izmed bistvenih dejavnikov uspešnosti posameznih strategij.

9.5 Ostali pogoji uvedbe strateškega upravljalnega procesa

Želje po čim bolj učinkovitem obvladovanju strategij in projektov ter prizadevanja za razvoj projektom naklonjene organizacijske kulture trgovskega podjetja niso dovolj za njuno uspešnost. Tako zahtevno področje za učinkovito delovanje potrebuje tudi ostale pogoje, zato mora vodstvo v podjetju ustvariti naslednje:

- *Informacijski sistem*: večkrat omenjena pretočnost informacij ni izvedljiva brez učinkovitega informacijskega sistema. Namenske računalniške aplikacije lahko nudijo podporo izvajanju vseh aktivnosti projektne delovanja od analiziranja, planiranja, poročanja do spremljanja učinkov. Brez tega je praktično nemogoče obvladovati tako obsežne projektne portfolije, kot se pojavljajo v sodobnih trgovskih podjetjih.
- *Kadrovski razvoj*: neizogibna profesionalizacija projektnega managementa se izvaja s pomočjo kadrovskega področja in vključuje zaposlovanje, izobraževanje, spremljanje učinkovitosti in nagrajevanje vodij projektov, direktorjev projektov in drugih članov projektne timov. Kadrovski razvoj tega področja mora biti nikoli zaključen proces nenehnega izboljševanja strukture, znanja in usposobljenosti projektne managementa.
- *Izobraževanje za projektno delo*: uvajanje tovrstnega izobraževanja na vseh organizacijskih ravneh pripomore k boljšemu poznavanju projektne načina dela, tako tistih zaposlenih, ki občasno sodelujejo pri izvajanju določenih projektne aktivnosti, kot tudi ostalih, ki so samo prevzemniki projektne rezultatov.
- *Organizacijska struktura*: ustrezna organizacijska struktura podjetja, ki ima jasno opredeljeno mesto za službo strateškega razvoja in projektne pisarno, je pogoj za učinkovito projektne delovanje. Jasno definirana pozicija posameznih organizacijskih enot omogoča hitre pretoke informacij in nedvoumno definira odgovornosti.

Strateški upravljalni proces z managementom strategij in projektov je do neke mere podjetje znotraj podjetja. Vse prvine vodenja, ki jih za obvladovanje poslovanja potrebuje management podjetja, so potrebne tudi strateškemu in projektne managementu, da lahko učinkovito izpolnjuje svoje poslanstvo in na ta način udejanja razvoj trgovskega podjetja ter prispeva k rezultatom poslovanja.

9.6 Predlogi za nadaljnje raziskovanje

Značilnosti strateškega upravljalnega procesa sta kompleksnost in zahtevnost. V naši obravnavi smo proučevali projektne pristop k izvajanju strategij s poudarkom na iskanju pomembnosti takšnega pristopa v trgovskem podjetju. Obsežnost tega področja vsekakor ponuja še veliko možnosti za nadaljnja raziskovanja.

Medtem ko v praksi najdemo dosti primerov učinkovitega obvladovanja projektov, pa je slika s področja obvladovanja strateških razvojnih programov slabša. Priporočljivo bi bilo raziskati izvajanje in kontrolo uspešnosti izvedenih strategij s poudarkom na raziskavi oblikovanja nabora projektov, ki so potrebni za uresničitev strateških ciljev oz. oblikovanja strateškega projektne plana.

Dodatno bi bilo priporočljivo raziskati metode ovrednotenja doseženih projektne učinkov, ki bi omogočale preverjanje doseženega s planiranim. Skupaj s primerjavo med planiranimi in dejansko porabljenimi viri bi omogočili boljše ovrednotenje učinkovitosti projektov in uspešnosti strategij.

Projektom naklonjena organizacijska kultura je vzpodbujevalec rojevanja novih projektov in hkrati motivator njihovega učinkovitega izvajanja, zaradi česar je za projektno dejavnost v trgovskem podjetju ključnega pomena. V kateri od bodočih raziskav bi lahko poskusili poiskati metode za preoblikovanje obstoječe organizacijske kulture v projektno organizacijsko kulturo. Ključni vprašanja te raziskave bi lahko bili, kako oblikovati kulturo visoko razvitega timskega dela in kako prevzemnikom projektnih učinkov promovirati te učinke, da jih bodo pravilno razumeli in optimalno uporabljali.

To je samo nekaj usmeritev, ki so se v tej raziskavi pokazale kot slabše razvita področja in lahko zato predstavljajo izziv za nove raziskave ter tako omogočijo izboljšanje strateškega upravljalnega procesa. Vsekakor je področje projektnega izvajanja strategij tako kompleksno, da lahko vzporedno z njegovim razvojem pričakujemo odpiranje še veliko novih problemskih področij.

10 SKLEP

Teoretična spoznanja in analize statističnih podatkov dokazujejo pomembnost vloge, ki jo ima trgovska dejavnost v narodnem gospodarstvu. Ob tem, da povezuje proizvajalce in kupce, tudi vzpodbuja razvoj novih izdelkov in storitev. Dodana vrednost trgovske dejavnosti predstavlja zelo pomemben delež v BDP-u tako Slovenije kot tudi Evropske unije. V trgovskih organizacijah je zaposlena približno desetina vseh, ki so v delovnih razmerjih.

Turbolentne razmere, polne vsakodnevnih sprememb v naravnem, družbeno-političnem in poslovnem okolju, od trgovskih organizacij zahtevajo, da se neprenehoma prilagajajo novim situacijam. Kot odgovor na nevarnosti in priložnosti okolja se v trgovskih podjetjih na vseh področjih in nivojih delovanja izvajajo razne razvojne aktivnosti. S pomočjo strateškega upravljalnega procesa trgovsko podjetje oblikuje strateške razvojne programe. Oblikovan strateški razvojni program je v primeru, da podjetje ne poskrbi za njegovo učinkovito izvedbo, sam sebi namen. Teoretična spoznanja in primeri dobre prakse nas vodijo k spoznanju, da je projektno delovanje najprimernejši način uresničevanja razvojnih strategij.

Trgovska podjetja so pri oblikovanju raznovrstnih razvojnih strategij zelo inovativna. Obravnavali smo kar nekaj različnih strategij, ki jih navaja teorija, in hkrati našli primere njihove praktične uporabe v uspešnih trgovskih podjetjih. Strateški razvojni programi se izvajajo s pomočjo številnih in raznovrstnih projektov, ki združeni v celoto oblikujejo strateški projektni plan. Prav ta pretvorba strategij v projekte se je pokazala kot šibka točka marsikaterega primera strateškega upravljalnega procesa, saj se ji velikokrat posveča premalo pozornosti, kar ima za posledico neučinkovito doseganje strateških ciljev.

Uresničevanje strateškega razvojnega programa se izvaja s projektno dejavnostjo in z rednim poslovanjem trgovskega podjetja, tako da k njegovim poslovnim rezultatom prispevata obe omenjeni dejavnosti. Tekoče poslovanje podjetja ustvarja vire, ki so potrebni za izvajanje projektov, kar pomeni, da projektna dejavnost med svojim izvajanjem obremenjuje poslovanje. Vendar uspešno končani projekti v svoji eksploataciji dajejo pozitiven prispevek k poslovnim rezultatom. Zaradi te prepletenosti je nujno potrebna povezanost strateškega planiranja in planiranja poslovanja.

Da bi trgovsko podjetje zagotovilo učinkovit način obvladovanja strategij, je potreben organiziran pristop k strateškemu managementu. Rešitev je v oblikovanju samostojne organizacijske enote, Službe za strateški razvoj, katere najpomembnejše naloge so oblikovanje strateškega razvojnega programa, oblikovanje strateškega projektne plana, kontroling in revidiranje izvajanja strategij.

Obvladovanje obsežnega projektne portfolia je kompleksna naloga. Osnovni problem predstavljata omejenost virov, ki so potrebni za izvajanje, in ekonomska upravičenost njihovega koriščenja. Tudi projektna dejavnost zahteva ustrezen pristop. Trgovsko podjetje ga lahko izvaja s pomočjo vzpostavitve projektne pisarne, ki združuje mnoge funkcije projektne managementa. Njen osnovni namen je zagotovitev organizacijske in tehnične podpore izvajanju projektov. Projektne pisarna je povezovalni člen med projektno

dejavnostjo in ostalim managementom podjetja, bdi nad izvajanjem projektov ter sodeluje pri revidiranju projektov in projektnega plana.

Trgovsko podjetje lahko zagotavlja učinkovito obvladovanje sprememb samo skozi ustrezno organiziran strateško-upravljalni proces, ki zagotavlja urgentno revidiranje strategij in projektov. Ustrezno oblikovani modeli projektnega izvajanja strategij upoštevajo čas kot kritični dejavnik reagiranja na spremembe, saj omogočajo hitro pretvorbo strategij v projekte in hkrati njihov čim prejšnji zagon. Strateški in projektni management morata biti zato ustrezno organizirana in vgrajena v organizacijsko strukturo trgovskega podjetja.

11 LITERATURA IN VIRI

11.1 Literatura

1. Bastič, Majda. 2002. Odločanje, načrtovanje in nadzor projektov. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
2. Berman, Barry, Joel R. Evans. 2001. Retail management: a strategic approach. New Jersey: Prentice Hall.
3. Belak, Janko, soavtorice in soavtorji. 2003. Integralni management in razvoj podjetja. Gubno: MER Evrocenter, Maribor: Založba MER.
4. Caupin, Gilles M. 2000. Regional development and restructuring projects. V: *proceedings anf final programme*. Ljubljana: Slovenian project management association.
5. Hauc, Anton. 1993. Rast in razvoj podjetja. V: *Projektno organiziran strateški management*. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta.
6. Hauc, Anton. 1994. Strateško in projektno obvladovanje razvoja in sprememb. V: *Projekti '94*. Ljubljana: Združenje za projektni management Slovenije.
7. Hauc, Anton. 2000. Projektni zagon strategij. *Projektna mreža Slovenije*. 3(1), 13-18.
8. Hauc, Anton. 2003. Projektno izvajanje strategij. V: *Slovenija, dežela projektnega managementa*. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
9. Hauc, Anton. 2004. Je strategija projekt ali je projekt strategija? V: *S projekti med vodilne v Evropi*. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
10. Hauc, Anton. 2007. *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
11. Hrastelj, Tone. 2008. Razpotja mednarodnega poslovanja in kultur. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
12. Kajzer, Štefan. 1994. Kaj povzročajo spremembe v podjetjih? V: *Projekti '94*. Ljubljana: Združenje za projektni management Slovenije.
13. Kerzner, Harold. 2006. *Project management: A Systems Aproach to Planing, Scheduling and Controlling*. New York: J. Wiley.
14. Kotler, Philip. 1996. Marketing management – trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga.
15. Kovač, Jure. 1993. Strategija in strateški management. V: *Projektno organiziran strateški management*. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta.
16. Lautier, Emile Burnaby. 1998. Organisational structures for projects. V: *Proceedings Vol. 2*. Hauc, Anton, Kovač Jure, Rozman Rudi, Semolič Brane, Škarabot Andrej. Ljubljana: Slovenian Project Management Asosocition.
17. Levy, Michael, Weitz, Barton A. 2004. Retailing management. Boston: McGraw Hill.
18. Meredith, Jack R. in Samuel Mantel. 1995. *Project management. A managerial approach*. New York: John Wiley & Sons.
19. Milosevic, Dragan Z., Russ J. Martinelli in Waddell, J. M. 2007. *Program management for improved business results*. Hoboken (New Jersey): J.Wiley.
20. Močnik, Dijana. 2005. Strateški management. Maribor: Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko Univerze v Mariboru.
21. Morris, Peter W. G. in Jeffrey K. Pinto. 2007. The Wiley guide to project organization & project management competencies. Hoboken (New Jersey): J. Wiley.

22. Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus, Rado Bohinc. 1994. Management. Radovljica: Didakta.
23. Možina, Stane, Vinko Zupančič, Natalija Postružnik. 2010. Trg, trgovina in potrošnik. Maribor: Pivec.
24. Murch, Richard. 2001. Project Management: Best Practices for IT Professionals. New Jersey: Prentice-Hall.
25. PMI. 2000. A guide to the project management body of knowledge : (PMBOK guide). Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute.
26. Potočnik, Vekoslav. 2000. Komercialno poslovanje z osnovami trženja 2. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
27. Potočnik, Vekoslav. 2001. Trženje v trgovini. Ljubljana: GV založba.
28. Pučko, Danijel. 1996. Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
29. Pümpin C., Prange J. 1995. *Usmerjanje razvoja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
30. Rowe, Alan J., Karl E. Dickel, Richard O. Mason, Neil H. Snyder. 1989. Strategic management: A Methodological Approach. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
31. Semolič, Brane, Jure Kovač. 2000. Project management and network organizations. V: *Proceedings anf final programme*. Ljubljana: Slovenian project management association.
32. Semolič, Brane, Jure Kovač. 2000. Toll and die industrial cluster pilot project. V: *Proceedings anf final programme*. Ljubljana: Slovenian project management association.
33. Semolič, Brane. 2001. Projektni management v novi ekonomiji. V: *Projektni management v novi ekonomiji*. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
34. Semolič, Brane. 2004. Vloga projektov in projektnega managementa v sodobnem poslovnem okolju. V: *S projekti med vodilne v Evropi*. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
35. Turner, Rodney J. 2009. The Handbook of Project – Based Management: Leading Strategic Change in Organisation. New York: McGraw-Hill.
36. Varley, Rosemary. 2006. Reatil product management. New York: Routledge.
37. Vrečko, Igor. 2009. Projektno obvladovanje poslovnih kriz. V: Izzivi managementu. Slovenska akademija za management. www.sam-d...
38. Žurga, Gordana. 2004. Projektni menedžment kot del menedžmenta v javni upravi. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

11.2 Viri

1. Evropska komisija za podjetništvo in industrijo. 2009. EU industrial structure 2009: Performance and competitiveness. Luxemburg: Publications Office of the European Union.
http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=5580, 26.11.2010
2. Pravilnik o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest, Autocommerce d.d., Ljubljana, januar 2004

3. <http://www.carrefour.com/>
4. <http://www.kastner-ohler.at/presse-internal/kastner-ohler-neu>, 25.10.2010
5. <http://www.mercator.si/si/o-podjetju/skupina-mercator/strategija-poslovanja/>
6. <http://www.obi.si/>
7. <http://www.petrol.si/o-petrolu/strateske-usmeritve>,
8. http://www.spar.si/spar_si/cfm/index.cfm?CFID=1518363&CFTOKEN=64576150&fuseaction=Template.view&filename=/SPAR_Slovenija/index.cfm
9. <http://www.stat.si>
10. <http://www.tus.si/o-tusu/vedno-boljsi>