

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**CELOVITA STRATEGIJA: PRIMER DVEH SLOVENSКИH TRGOVSKIH PODJETIJ**

Ljubljana, november 2004

NUŠA ZUPANEC

## **IZJAVA**

Študentka \_\_\_\_\_ izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela,  
ki sem ga napisala pod mentorstvom \_\_\_\_\_ in dovolim objavo  
diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

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

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1. STRATEŠKI MANAGEMENT</b> .....	<b>2</b>
1.1. ZNAČILNOSTI STRATEŠKEGA MANAGEMENTA .....	2
1.2. TRI VRSTE STRATEGIJ GLEDE NA ORGANIZACIJSKO RAVEN .....	3
<b>2. CELOVITA STRATEGIJA</b> .....	<b>4</b>
2.1. RAZNOLIKOST IZRAZOV ZA POIMENOVANJE CELOVITE STRATEGIJE .....	4
2.2. POGLEDI NA POJEM CELOVITA STRATEGIJA IN VPLIVI OKOLJA NA NJEN RAZVOJ SKOZI ČAS .....	5
2.3. VSEBINA POJMA CELOVITA STRATEGIJA .....	7
2.4. KLJUČNI DEJAVNIKI OBLIKOVANJA CELOVITE STRATEGIJE .....	7
2.5. NEKATERI KLJUČNI POJMI, POVEZANI S CELOVITO STRATEGIJO .....	9
2.5.1. <i>Vizija</i> .....	9
2.5.2. <i>Poslanstvo</i> .....	10
2.5.3. <i>Oblikovanje temeljnih strateških ciljev</i> .....	10
2.5.4. <i>Osrednje sposobnosti podjetja in dodajanje vrednosti</i> .....	11
<b>3. OBLIKOVANJE, URESNIČEVANJE IN KONTROLA URESNIČEVANJA CELOVITE STRATEGIJE</b> .....	<b>11</b>
3.1. STRATEŠKA ANALIZA .....	11
3.1.1. <i>Analiza okolja</i> .....	11
3.1.2. <i>Analiza virov, strateških sposobnosti, strateških ciljev in poslanstva podjetja</i> .....	12
3.2. RAZVIJANJE IN IZBIRA USTREZNE CELOVITE STRATEGIJE .....	13
3.3. URESNIČEVANJE CELOVITE STRATEGIJE .....	14
3.4. KONTROLA URESNIČEVANJA CELOVITE STRATEGIJE .....	15
<b>4. VRSTE CELOVITIH STRATEGIJ</b> .....	<b>15</b>
4.1. CELOVITE STRATEGIJE GLEDE NA SMER RAZVOJA .....	16
4.1.1. <i>Strategije rasti</i> .....	16
4.1.2. <i>Strategije ustalitve podjetja</i> .....	17
4.1.3. <i>Strategije krčenja poslovne dejavnosti podjetja</i> .....	17
4.2. CELOVITE STRATEGIJE GLEDE NA VRSTO RAZVOJA .....	18
4.2.1. <i>Notranji razvoj</i> .....	18
4.2.2. <i>Zunanji razvoj</i> .....	18
<b>5. CELOVITA STRATEGIJA DVEH SLOVENSКИH TRGOVSKIH PODJETIJ</b> .....	<b>20</b>
5.1. ZNAČILNOSTI TRGOVSKE DEJAVNOSTI .....	20
5.2. NAČIN PREDSTAVITVE CELOVITIH STRATEGIJ IZBRANIH TRGOVSKIH PODJETIJ IN MERILA ZA NJIHOVO OCENO .....	21
5.3. CELOVITA STRATEGIJA POSLOVNEGA SISTEMA MERCATOR .....	22
5.3.1. <i>Predstavitev in zgodovina Poslovnega sistema Mercator</i> .....	22
5.3.2. <i>Odnos Poslovnega sistema Mercator do okolja</i> .....	23
5.3.3. <i>Poslanstvo in vizija Poslovnega sistema Mercator</i> .....	25
5.3.4. <i>Temeljni strateški cilji Poslovnega sistema Mercator</i> .....	26
5.3.5. <i>Dosedanja celovita strategija Poslovnega sistema Mercator in načrti za prihodnost</i> .....	26
5.3.6. <i>Ocena celovite strategije Poslovnega sistema Mercator</i> .....	29

5.4.	CELOVITA STRATEGIJA SKUPINE ERA .....	30
5.4.1.	<i>Predstavitev in zgodovina Skupine Era</i> .....	30
5.4.2.	<i>Odnos Skupine Era do okolja</i> .....	31
5.4.3.	<i>Poslanstvo in vizija Skupine Era</i> .....	32
5.4.4.	<i>Temeljni strateški cilji Skupine Era</i> .....	33
5.4.5.	<i>Dosedanja celovita strategija Skupine Era in načrti za prihodnost</i> .....	33
5.4.6.	<i>Ocena celovite strategije Skupine Era</i> .....	36
<b>6.</b>	<b>PRIMERJAVA CELOVITIH STRATEGIJ POSLOVNEGA SISTEMA MERCATOR IN SKUPINE ERA TER TEORETIČNA REFLEKSIJA UGOTOVITEV .....</b>	<b>37</b>
6.1.	PRIMERJAVA CELOVITIH STRATEGIJ POSLOVNEGA SISTEMA MERCATOR IN SKUPINE ERA Z APLIKACIJO NA SLOVENSKO TRGOVSKO DEJAVNOST .....	37
6.1.1.	<i>Vpliv vpetosti v slovensko trgovsko dejavnost na izbiro celovitih strategij</i> .....	37
6.1.2.	<i>Primerjava celovitih strategij Poslovnega sistema Mercator in Skupine Era</i> .....	38
6.2.	TEORETIČNA REFLEKSIJA .....	42
	<b>SKLEP</b> .....	<b>42</b>
	<b>LITERATURA</b> .....	<b>44</b>
	<b>VIRI</b> .....	<b>45</b>

## UVOD

Občutek, da se v zadnjem času vedno bolj poudarja strateško razmišljanje podjetij in je oblikovanje poslanstva ter vizije (čtetudi neprimerne) postalo zadnji hit predstavitvenih osnutkov podjetij, je botroval moji izbiri tematike s področja strateškega managementa. Najbolj splošno in celostno komponento strateškega managementa – celovito strategijo – sem se odločila spoznati podrobneje.

Namen diplomskega dela je oceniti izbiro, uresničevanje in posledice celovite strategije v dveh slovenskih podjetjih ter tako poglobiti svoje znanje s področja strateškega managementa. Zato bom skušala podati čim boljše teoretično osnovo za ugotovitve s praktičnega področja, pri čemer je moj cilj definirati sam pojem celovite strategije in prikazati logičen pregled večinoma raznolikih pogledov na celovito strategijo skozi čas. Zaradi obsežnosti pojma se bom zato osredotočila le na določene sestavne dele iz vsebine celovite strategije, ki bodo bralcu olajšale vpogled v razumevanje pojma in dajale osnovo za nadaljnje razmišljanje. Prav tako pa želim bolj teoretično obarvani prvi del diplomskega dela popestriti s konkretnima primeroma dveh slovenskih trgovskih poslovnih sistemov in se s tem obravnavane tematike lotiti tudi s praktičnega vidika.

Ob že dokaj zasičenem trgu in novih izzivih ob nedavni vključitvi v Evropsko unijo se podjetja v trgovski dejavnosti spopadajo z vprašanji nadaljnjega obstoja in inovativnih pristopov z namenom povečanja ali ohranjanja tržnega deleža. Prav pestrost okolja, v katerem delujejo podjetja, in nepregledne množice raznolikih dejavnikov, ki vplivajo na njihove usmeritve in ključne odločitve, dajejo slutiti, da je celovita strategija eno od ključnih orodij, s katerimi ta podjetja vsaj okvirno opredelijo svoje prihodnje delovanje in prostor za nove poslovne podvige. Prav ta pestrost pa je bila tudi eden od osnovnih razlogov za izbiro trgovske dejavnosti, kot tudi same tematike diplomskega dela.

Diplomsko delo je razdeljeno na dva vsebinsko različna dela, ki sta sestavljena iz šestih poglavij. Prvih šest poglavij se nanaša na teorijo s področja celovite strategije, ki povečini temelji na tuji, pretežno angleški literaturi. V njih umeščam pojem celovite strategije v širše obsegajoči pojem strateškega managementa, definiram pojem celovite strategije, opredeljujem njeno vsebino ter navajam vrste celovitih strategij.

Sledi praktični del, v katerem skušam v dveh poglavjih čim bolj koncentrirano in razumljivo predstaviti značilnosti preteklih in sedanje celovite strategije dveh slovenskih poslovnih sistemov iz trgovske dejavnosti. Podrobneje sem se odločila preučiti celoviti strategiji Poslovnega sistema Mercator d.d. in Skupine Era d.d.. Prikazati želim njun razvoj, usmeritve ter način delovanja. Še posebej natančno želim osvetliti, kako se preko odnosov in komuniciranja z interesnimi skupinami v javnosti kaže strateška usmerjenost obeh poslovnih sistemov ter kakšne so posledice izbrane strateške usmeritve. V petem poglavju ju tako najprej na kratko predstavljam, nato pa opredeljujem njun zgodovinski razvoj, poslanstvo, vizijo in temeljne strateške cilje. Poseben poudarek je dan preteklim in

sedanjim celovitim strategijam, njunim načrtovanim usmeritvam v prihodnosti in oceni izbranih strategij. Šesto poglavje vsebuje primerjavo celovitih strategij obeh podjetij s poudarjeno aplikacijo na teoretično osnovo in značilnosti slovenske trgovske dejavnosti. Ob koncu diplomskega dela pa je kot povzetek ključnih ugotovitev podan sklep.

## **1. STRATEŠKI MANAGEMENT**

### **1.1. Značilnosti strateškega managementa**

Ključna naloga vsakega podjetja je zagotavljanje njegovega nadaljnega obstoja, vendar je za kakovosten obstoj in napredek potrebno veliko več kot zgolj prisotnost na nekem prostoru. Poleg kratkoročnih izzivov poslovanja se je tako potrebno posvetiti tudi iskanju rešitev in smernic prihodnjega poslovanja podjetja – torej strateškemu managementu. Strateški management je namreč kontinuiran proces iskanja še uspešnejšega prilagajanja podjetja v njegovo spreminjajoče se okolje (Kreitner, 1995, str. 200). Ker je danes to okolje vedno bolj dinamično in nepredvidljivo, je potrebno še toliko bolj zavzeto določati tiste poslovne usmeritve podjetja, ki v določenem prihodnjem obdobju zagotavljajo doseganje zastavljenih strateških ciljev in predvidevanje prihodnjih gibanj znotraj in zunaj podjetja.

Strateški management je v osnovi proces, ki ga lahko strnjeno delimo na naslednje faze (Pučko, 1999, str. 113-119):

- *Strateško planiranje*, ki vključuje iskanje in zaznavanje poslovnih razvojnih problemov in oblikovanje strateških planov ter strategij.
- *Uresničevanje strategij*, ki zajema taktično planiranje, programiranje, predračunavanje, opravljanje določenih sprememb (npr. kadrovske, sprememb sistema informiranja in nagrajevanja) v organizacijski strukturi.
- *Kontrola uresničevanja strategij*, katere naloga je zgodnje odkrivanje in sporočanje sprememb v okolju podjetja ter potreb po spremembah, pri čemer gre za stalno preverjanje ustreznosti planiranega (Pučko, 1999, str. 325-326).

Strateški management tako ne pomeni zgolj strateškega planiranja oziroma zasledovanja dolgoročnih ciljev podjetja v okviru sredstev, ki so na voljo, temveč je veliko več. Vsebuje tudi komponento usklajevanja in prilagajanja (tako okolju kot spremembam znotraj podjetja) ter kontrolo, kar od ljudi na vodilnih položajih zahteva strateški način razmišljanja in nenehno spremljanje sprememb v okolju. Zgolj poznavanje sedanjega položaja podjetja namreč ne bi smelo biti dovolj, ampak bi moralo pomeniti spodbudo za strateško razmišljanje o doseganju še boljšega pričakovanega položaja podjetja v prihodnosti in izkoriščanje pričakovanih priložnosti (Kukovica, 1998, str. 39).

Čim večja stopnja vključevanja zaposlenih v procese razvijanja strategij, visoka stopnja informiranja ter spodbujanje ustvarjalne, strateškemu planiranju naklonjene klime, so

pomembni dejavniki kakovostnega strateškega managementa. Osrednjega pomena za uresničevanje postavljenih strateških ciljev pa je tudi usklajevanje izvajanja izbranih strategij z zahtevami okolja in zmožnostmi podjetja (Craig, Grant, 1993, str. 21-29).

## 1.2. Tri vrste strategij glede na organizacijsko raven

Strateški management zajema v podjetju več ravni delovanja. Strateški cilji in na njihovi osnovi izoblikovane strategije se lahko nanašajo na celotno podjetje ali na njegove posamezne dele. Tako je glede na organizacijsko raven možno določiti vsaj tri vrste strategij (Pučko, 1999, str. 175):

- celovite strategije,
- poslovne strategije in
- funkcijske strategije.

V prihodnje delovanje naravnano strateško usmerjenost celotnega podjetja, ki predstavlja dobro podlago za vse nadaljnje strateške in operacionalne odločitve, pokriva pojem *celovita strategija*. Ta strategija se nanaša na raven celotnega podjetja in mora v osnovi odgovoriti na vprašanje, s katerimi poslovnimi področji in v kakšnem okvirnem obsegu se bo podjetje ukvarjalo (Pučko, 1999, str. 175-176). Za učinkovito delovanje funkcijskih in poslovnih strategij je namreč že v osnovi potrebno oblikovati dobro splošno usmeritev podjetja, skladno z njegovimi sposobnostmi in okoljem, v katerem deluje.

*Poslovne strategije* pa določajo prihodnje smernice strateškim poslovnim enotam<sup>1</sup>. Praviloma naj bi bile izvedene iz celovite strategije ali z njo vsaj skladne, njihovo bistvo pa je v opredeljevanju poti do konkurenčne prednosti podjetja (Pučko, 1999, str. 204). Po Nadlerju pa se poslovna strategija nanaša na definiranje kupcev in njihovih potreb, določitev orodij, s katerimi bo podjetje zadovoljilo te potrebe in kvantitativno izražanje ciljev uspešnosti poslovanja na posameznem področju delovanja. Poslovno strategijo obravnava kot skupek namenov in akcij, ki so povezane s produkti in ponudbami na povezanih trgih. Z njimi podjetje definira kupce, ponudbo, zmožnosti podjetja in načine za oblikovanje konkurenčne prednosti na osnovi razpoložljivih informacij (Nadler, 1998, str. 154).

Najbolj ozko usmerjene strategije pa so *funkcijske strategije*, ki predstavljajo poslovne usmeritve posameznih funkcijskih področij v podjetju (finance, trženje, nabava ...) in podpirajo uresničevanje poslovnih in celovitih strategij. Izvajajo se preko natančno specificiranih nalog v okviru posameznih funkcij, se osredotočajo na maksimiziranje učinkovitosti virov podjetja in podpirajo nadaljnji razvoj posebnih sposobnosti podjetja

---

<sup>1</sup> Kot *strateške poslovne enote* se namreč pojmujejo tisti zaokroženi deli ali enote poslovne dejavnosti podjetja, ki so zmožne delovati samostojno in s tem v skladu izvajati njihovim potrebam prilagojene poslovne strategije. Strateške poslovne enote so tiste enote v podjetju, pri katerih za njihove proizvode ali storitve obstaja zunanji trg, ki je različen od trga drugih poslovnih enot (Johnson, Scholes, 1997, str. 11). Pučko jih opredeli kot organizacijsko izoblikovano enoto podjetja, ki je sorazmerno samostojna in ki je investicijski center z lastnim poslovanjem, kar normalno zahteva samostojno enoto v smislu proizvodnje, prodaje, raziskovanja in razvijanja ter drugih poslovnih funkcij (Pučko, 1999, str. 147).

(Pučko, 1999, str. 217). Tudi Johnson jih definira kot tiste strategije, ki omogočajo raznolike sestavne dele podjetja (v smislu virov, procesov, ljudi in njihovih sposobnosti) uskladiti med seboj na tak način, da podjetje deluje v smeri zastavljenih strateških usmeritev (Johnson, Scholes, 1997, str. 11).

Razlikovanje posameznih strategij glede na to, s katerimi vprašanji se ukvarjajo in na katerem nivoju delujejo, je v teoriji sestavni del razprav o strateškem managementu. Največkrat se poudarja zlasti razlikovanje med celovito in poslovno strategijo. Tako tudi Andrews natančno razlikuje poslovno strategijo od celovite in sicer na osnovi poudarjanja podrejenega položaja poslovne strategije v primerjavi s celovito. Celovita strategija po njegovem mnenju določa v okviru katerega poslovnega področja bo podjetje delovalo, medtem ko poslovna strategija določa kako bo podjetje konkuriralo na izbranem poslovnem področju in se pozicioniralo med konkurente. Obe strategiji pa dojema kot končna izdelka nenehnega procesa strateškega managementa (Moore, 1992, str. 9).

## **2. CELOVITA STRATEGIJA**

### **2.1. Raznolikost izrazov za poimenovanje celovite strategije**

Pri pregledovanju literature, tako s slovenskega kot angleškega govornega področja, sem ugotovila, da je uporaba izrazov v angleški literaturi, v primerjavi v slovensko, veliko bolj usklajena in vsebinsko dobro podprta. Večinoma natančno poimenujejo strategijo, o kateri je govora, pa naj bo ta poslovna ali celovita. Kljub temu pa v nekaterih tekstih zgolj na splošno govorijo o »strategiji« in pojma celovita strategija ne uporabljajo dosledno ali pa ga celo dosledno zamenjujejo s pojmom poslovna strategija. V teh primerih je potrebno iz sobesedila razbrati na katero vrsto strategije se nanašajo avtorjeva razmišljanja.

V slovenski literaturi se na obravnavanem področju uporabljajo različna poimenovanja za pojem celovita strategija. Angleške korenine izraza »korporacijska« spodbujajo željo po oblikovanju in izbiri primernih slovenskih izrazov, pri čemer pa se je potrebno zavedati zlasti vsebinske komponente poimenovanj. Najpogosteje se tako uporabljajo izrazi »celovita«, »celostna«, »osnovna« in »splošna« strategija. Velikokrat pa se tudi v slovenski literaturi govori samo o strategiji, brez posebnih poudarjanj nivoja. Prav raznolikost in nekonsistentnost uporabe izrazov vplivajo na otežkočeno iskanje literature, še posebej na razumevanje posameznih poimenovanj.

Neuskklajenost je po mojem mnenju predvsem posledica počasnega uvajanja samega razumevanja pojma celovita strategija in prenosa izraza iz teorije v prakso. To je povezano z dejstvom, da se pomen strateškega managementa pri nas povečuje šele v zadnjem desetletju in pol, pa tudi pojav večjih poslovnih sistemov in korporacij je za slovensko gospodarstvo značilen šele kratek čas. Zaradi jasnosti sem v diplomskem delu po večini uporabljala izraz »celovita«, nekajkrat pa sem zaradi poenostavitve tudi sama uporabila poimenovanje, ki ne nudi dodatnih opredelitev nivoja – torej zgolj »strategija«.



## 2.2. Pogledi na pojem celovita strategija in vplivi okolja na njen razvoj skozi čas

Pojem celovite strategije se je prvič pojavil sredi šestdesetih let dvajsetega stoletja, »lastništvo« nad njim pa bi težko pripisali točno določeni osebi. Razvil se je kot posledica velikih sprememb v gospodarstvu – zaostrovanja konkurence, pojava masovnih trgov in ekonomije obsega, industrializacije. Začetke raziskovanja in definiranja managerskih nalog in usmeritev podjetij bi sicer lahko iskali že v zgodnjem dvajsetem stoletju, ko so industrialci, kot so bili Taylor, Fayol in malce kasneje Ford, v praksi preizkušali najboljše variante za čim učinkovitejše delovanje podjetij (Lynch, 1997, str. 41). Industrializacija je namreč sprožila vrsto strateških vprašanj, ki so kar sama po sebi zahtevala odgovore.

Gospodarska depresija v tridesetih letih prejšnjega stoletja in druga svetovna vojna sta tako sprožili niz dogodkov, ki so vplivali na razvijanje celovite strategije. Povečala se je stopnja sprememb in tudi bogastvo se je čedalje bolj širilo. Sedemdeseta leta dvajsetega stoletja pa je zaznamovala visoka rast cen nafte, ki je posledično negativno vplivala na predvidljivost okolja, kar je najbrž sprožilo še dodatne spodbude za razmišljanje o visoki vrednosti predvidevanja v okviru celovite strategije.

Kot začetnike izrazoslovja in teorije povezane s celovito strategijo je potrebno omeniti predvsem Andrews-a, Chandler-ja in Ansoff-a (Moore, 1992, str. 1). Najbolj aktivno so delovali v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja. Bili so prvi, ki so formalno definirali področje strategij v smislu konceptov, definicij in metodologij ter tako zgradili temelje za nadaljnji razvoj teorije strateškega managementa.

Eden od snovalcev pojma celovite strategije – Andrews – doživlja management in njegove strateške elemente kot umetnost, saj je management zelo neoprijemljiv in se v praksi, kljub vedno istim teoretičnim osnovam, odraža na stotine možnih načinov. Zanj je pojem celovita strategija zato predvsem način za omogočanje celostnega pogleda na podjetje s strukturnega in funkcijskega pogleda, predvsem pa na osnovi poudarjanja povezave z okoljem. Celovito strategijo je opisal kot organizacijski proces, ki je v večih pogledih neločljiv od strukture, obnašanja in kulture podjetja. Po njegovem mnenju zajema dva aspekta (oblikovanje in uresničevanje), ki sta sicer intelektualno ločena, v praksi pa zelo povezana. Celovito strategijo definira kot vzorec odločitev v podjetju, ki določa in razkriva njegove cilje, namene, generira vodilne politike in plane za doseg zadanih ciljev, hkrati pa definira obseg poslovanja, ki naj bi ga podjetje izvajalo. Določa, kakšno je ali naj bi bilo podjetje kot gospodarska in človeška enota ter definira naravo gospodarskega in negospodarskega prispevka podjetja njegovim delničarjem, zaposlenim, kupcem in družbi (Moore, 1992, str. 9).

Povečana globalna konkurenca, konsolidacija in razvoj trgovinskih tokov, razvoj telekomunikacij, vzpon visoko-konkurenčnih in nizko-stroškovnih ekonomij daljnega vzhoda, povečan nivo izobraževanja in znanja ter kolaps vzhodnoevropskih kontroliranih ekonomij, so v osemdesetih in devetdesetih letih prejšnjega stoletja sprožili cel val

zanimanja za ideje celovite strategije. Prišlo je do preskoka od zgolj kreiranja premoženja, do bolj kompleksnih konceptov, ki so vsebovali tudi socialne in kulturološke elemente ter poudarjali strateške usmeritve v okviru turbulentnega okolja (Lynch, 1997, str. 43).

Tudi sodobni avtorji pojmujejo celovito strategijo na podobne načine kot tisti v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja. Najbolj direktna definicija govori o celoviti strategiji kot procesu definiranja poti za premik od obstoječega stanja poslovanja, do tistega, ki smo si ga zamislili v prihodnosti (Lawson, 1987, str. 12). Podjetje namreč preko spoznavanja svojega sedanjega položaja in ugotavljanja odstopanj od zelenega prihodnjega stanja, že začrta osnovne smernice razvoja za prihodnost. S tem pa opredeli tudi svoje splošne cilje in preko ugotavljanja omejitev za doseg teh ciljev dodobra spozna tudi možnosti za njihovo doseganje.

V okviru pojma celovita strategija je največkrat omenjena beseda vsekakor cilj. Prav povezava med cilji in strategijami je namreč najbolj burila duhove začetnih in sodobnih teoretikov. Ansoff je v osnovi dodobra definirala razliko med cilji in strategijami. Cilj je opredelil zlasti kot sprejeti konec poti, medtem ko je strategijo dojemal kot sredstvo za doseg tega konca. Tako kot njegov sodobnik Drucker, je tudi on razmišljanje o celoviti strategiji gradil zlasti na prepričanju o pomembnosti zastavljenih ciljev, kot temeljni usmeritvi podjetja v prihodnosti. Cilj pa jima pomeni tudi način retrospektive in preverjanja doseženih rezultatov (Moore, 1992, str. 20). Zanju celovita strategija tako predstavlja vzorec, sestavljen iz ključnih ciljev, namenov in tehtnih politik ter planov za doseg teh ciljev. Podana naj bi bila v takšni obliki, da bi določala področje delovanja podjetja in njegove značilnosti (Lynch, 1997, str. 8).

Glede na to, da se celovite strategije podjetja usmerjajo v določanje poslovnih področij, s katerimi se bo podjetje ukvarjalo, hkrati pa skušajo določiti njihov okvirni obseg, Pučko opredeljuje pet skupin velikih odločitev, s katerimi se v osnovi ukvarja celovita strategija (Možina et al., 1994, str. 315):

- razvoj portfelja strateških poslovnih področij v podjetju,
- razvijanje povezav med strateškimi poslovnimi enotami in sinergij med njimi,
- uravnoteženje tveganj in tokov dobička v okviru podjetja,
- uravnoteženje denarnih tokov v okviru podjetja in
- zaželeni rezultati, ki naj bi jih enote in podjetje kot celota dosegali.

Nadler pa opisuje celovito strategijo kot kompleksne napore podjetja, z namenom usklajevanja in integracije raznolikih poslov. Ti so lahko (ali pa tudi ne) povezani v močen, profitabilen in v rast orientiran portfelj. Celovita strategija je torej po njegovem mnenju sestavljena iz množice odločitev o vrsti posla, ki ga podjetje želi opravljati in se v veliki meri osredotoča na portfeljske odločitve (Nadler, 1998, str. 30).

Vzporednico v razmišljanju med začetniki razmišljanja o celoviti strategiji in sodobniki bi se tako dalo potegniti v smislu vsesplošnega razumevanja celovite strategije kot vodila

podjetja za prihodnost, ki mu določa smer delovanja. Opredeljuje mu torej njegov namen (ki se skozi leta in okoliščine spreminja), usmeritve v prihodnosti, vire in njegove povezave s svetom oziroma okoljem.

### **2.3. Vsebina pojma celovita strategija**

Sam pojem strategije naj bi bil vpeljan v gospodarstvo na osnovi vojaške terminologije in izvajanja vojaških strateških operacij. Ker se ob čedalje bolj zaostreni tržni konkurenci dozdeva, da je vsako uspešno delovanje na trgu za podjetja prava mala vojna, mogoče primerjava z vojaškimi operacijami niti ni tako neprimerna. Vsako podjetje si mora namreč izdelati sliko svojega položaja in delovanja v prihodnosti, določiti okvirne cilje, ki jih želi doseči, in vsaj okvirno načrtovati poti za doseg teh ciljev. To pa je v osnovi vsebinsko zelo podobno vojaškim taktikam in strategijam za osvojitve nasprotnikovih položajev in ozemelj, ki bi jih v okviru gospodarstva lahko predstavljale tržne pozicije in tržni deleži.

Pomembnost celovite strategije se najbolj kaže v ukvarjanju z večjimi, fundamentalnimi vprašanji, ki zadevajo prihodnost podjetja. Njen minimalni cilj je sicer zagotoviti nadaljnji obstoj podjetja, maksimalni pa omogočiti kreiranje največje možne dodane vrednosti. Prav pestrost možnih usmeritev podjetju omogoča oblikovati takšno celovito strategijo, ki se razlikuje od celovitih strategij drugih podjetij, pokriva vso širino in globino njegovega delovanja ter usmerja spreminjanje in razvijanje odnosov podjetja z okoljem (Lynch, 1997, str. 12).

Najnovejše usmeritve na področju oblikovanja celovitih strategij poudarjajo upoštevanje človeškega faktorja pri določanju temeljnih ciljev in usmeritev podjetja. Vizija in poslanstvo podjetja, s katerim se zaposleni in strateški partnerji podjetja lahko identificirajo in ju s tem tudi uspešneje izvajajo, nudi večji potencial za uspešno prihodnost. Prav tako pa večja vpletenost ljudi v procese oblikovanja celovite strategije omogoča lažje premagovanje morebitnih odklonov trenutnih sposobnosti podjetja od zadanih strateških ciljev (Gratton, 2000, str. 142-143).

Največkrat se celovita strategija oblikuje na osnovi kombinacije najboljših praks na vsakem od področij delovanja podjetja, pri čemer se poudarja predvsem fleksibilnost oz. hitra prilagodljivost in odzivnost na spremembe (Lynch, 1997, str. 15). Prav zato posamezne celovite strategije ni možno kar aplicirati na druga podjetja, ker so nianse dejavnikov, ki vplivajo na vsako posamezno podjetje, tako raznolike, da posploševanje ne daje pravih rezultatov.

### **2.4. Ključni dejavniki oblikovanja celovite strategije**

Vsako podjetje mora pri oblikovanju celovite strategije paziti na tri področja (Lynch, 1997, str. 4):

- *interne vire* podjetja,

- *zunanje okolje*, v katerem deluje, in
- svojo *sposobnost dodajanja vrednosti*.

Odnosi podjetja, ki vplivajo na njegovo delovanje, se namreč razvijajo iz *virov in sposobnosti*, ki jih ima podjetje. Viri vključujejo sposobnosti ljudi ter investicije in kapital v vseh delih podjetja, kamor spadajo tudi tisti viri, do katerih ima podjetje dostop in lahko podpirajo uresničevanje strategije, in ne le tisti, ki jih ima v svoji lasti (Johnson, Scholes, 1997, str. 143). Celovita strategija mora tako zagotavljati optimalno uporabo virov, ki jih ima na voljo, in upoštevati njihove razločevalne sposobnosti, ki omogočajo rast in uspeh podjetja navkljub konkurenci. Na izbiro primerne celovite strategije pa vplivajo tudi razne korporacijske elite, ki s svojimi pogledi, izkušnjami, vrednotami ter položajem v podjetju v veliki meri usmerjajo izbor potencialnih celovitih strateških usmeritev (Jensen, Zajac, 2001, str. 507).

Mnenja o odnosu podjetja z *okoljem* so seveda med teoretiki nasprotujoča. Medtem ko eni trdijo, da so možna dokaj gotova predvidevanja prihodnjih premikov v okolju (na osnovi golih predvidevanj, izkušenj in preteklih dogajanj), mnogi gledajo na okolje kot popolnoma nepredvidljivo in kaotično (npr. Mintzberg). V turbulentnem okolju je tako na primer zelo malo verjetnosti, da nam bo uspelo planirati vnaprej z neko gotovostjo. Velikokrat je okolje tako nepredvidljivo, da je dolgoročno planiranje celovite strategije praktično nemogoče. V takšnih primerih je potrebno strategijo postopoma oblikovati na osnovi preskušanja in sprotne prilagajanja spremenjenim razmeram v okolju (Lynch, 1997, str. 9). Prav zaradi povečanega tempa tehnoloških sprememb in širjenja globalnih komunikacij so se managerji prisiljeni spopasti z vedno bolj kompleksnimi razmerami v okolju, ki jih sili k novim načinom razmišljanja in reagiranja (Johnson, Scholes, 1997, str. 89).

Ključno za dobro celovito strategijo je omogočanje čim večje *dodane vrednosti*. Če podjetje želi doseči dolgoročno uspešnost in si zagotoviti stalen razvoj, mora dolgoročno preko svojih procesov dodati vrednost faktorjem, ki vstopajo v proces, in tako oplemenitene ponuditi v roke svojih odjemalcev. Naloga celovite strategije je ustvarjanje takšnih razmer za delovanje podjetja, v katerih je z danimi viri moč ustvariti največjo možno dodano vrednost proizvodom ali storitvam, ki jih podjetje ponuja (Lynch, 1997, str. 9).

Podjetja se v okviru razvijanja in implementiranja celovite strategije nenehno srečujejo z različnimi segmenti deležnikov<sup>2</sup>, ki imajo vsi svoje zahteve in pričakovanja. Prav preko deležnikov se podjetje aktivno vključuje tudi v socialno in politično okolje (Post, 1996, str. 25). Upoštevanje posameznikov, skupin in splošne javnosti je sestavni del odnosa podjetja z njegovimi deležniki, hkrati pa mu zagotavlja dolgoročno konkurenčno prednost. Zato

---

<sup>2</sup> Deležniki (angl. Stakeholders) podjetja so posamezniki ali skupine, ki prostovoljno ali neprostovoljno prispevajo k njegovi sposobnosti ustvarjanja bogastva in aktivnostim ter mu tako koristijo in/ali pa so nosilci rizika (Post, 1996, str. 8). Deležniki so vsi ljudje, ki imajo interes v organizaciji, in zato želijo vplivati na poslanstvo in cilje podjetja (Lynch, 1997, str. 423).

mora podjetje znati prepoznati svoje deležnike in zagotoviti, da pri oblikovanju svojega poslanstva v čim večji meri upošteva raznolike in pogosto nasprotujoče si interese posameznih skupin deležnikov. Skladno z njihovo močjo in pomenom za podjetje morajo oblikovalci strategije upoštevati njihove potrebe in mnenja, še posebej, ker povezave med podjetjem, njimi samimi in okoljem zelo vplivajo na vrednostni sistem<sup>3</sup> podjetja in njegovo učinkovitost (Johnson, Scholes, str.149).

Celovita strategija je tako povezovalni in usklajevalni proces med ravnanjem z notranjimi viri podjetja, zunanjimi odnosi do kupcev, dobaviteljev ter konkurentov, in ekonomskim ter socialnim okoljem, v katerem deluje. Prav raznolike zahteve in priložnosti, ki jih ponuja takšno kompleksno okolje, predstavljajo omejitve pa tudi spodbude za njeno učinkovito izoblikovanje.

## **2.5. Nekateri ključni pojmi, povezani s celovito strategijo**

Avtorji v literaturi navajajo različne pojme, ki jih po svojih merilih definirajo kot ključne. Kljub odstopanjem pa je vseeno nekaj takih, ki jih navajajo vsi. V nadaljevanju zato opredeljujem nekaj pojmov (definiranih s strani različnih avtorjev), ki sem jih izbrala zaradi prepričanja o njihovem pomenu pri oblikovanju in komuniciranju celovite strategije zaposlenim ter javnosti. Po mojem mnenju nam namreč lahko že njihov hiter pregled vsaj delno ustvari sliko o podjetju in njegovih strateških usmeritvah.

### **2.5.1. Vizija**

Vizija pomeni neko zaznavo okolja, ki ga želi posameznik ali podjetje ustvariti dolgoročno, in pogojev, od katerih je uresničitev takšne vizije odvisna (Pučko, 1999, str. 130). Naloga vizije je zaznamovati podjetje tako, da se po unikatnosti ločuje od drugih. Je predstava in občutek za usmeritev podjetja v prihodnosti. Bennis in Namus jo definirata kot miselno sliko možnega in zaželenega prihodnjega stanja podjetja, ki preko spleta signalov, napovedi, alternativ in pogledov omogoča graditev mostu med sedanostjo in prihodnostjo (Mintzberg, 1998, str. 136). Izraža namreč stanje, v katerem se podjetje vidi v prihodnosti, in je osnova za razvijanje prihodnjih strateških usmeritev. Nudila naj bi smernice za daljše časovno obdobje, hkrati pa naj bi bila čimbolj univerzalna, spodbujala naj bi k akcijam in posegala dovolj globoko v predvidene spremembe v prihodnosti. Velikokrat se v njej zrcalijo pogledi in osebne vizije vplivnih vodij.

Vizija je tako ključnega pomena za razločevanje podjetja od drugih, iz nje pa izhaja tudi osnova za oblikovanje takšnih strateških opcij in poslanstva podjetja, ki bodo omogočali močno konkurenčno prednost za podjetje v primerjavi z drugimi (Lynch, 1997, str. 443). Hkrati managerjem ponuja nove izzive in jih usmerja v razmišljanje izven ostrih okvirov tržnih razmer in razpoložljivih virov. Nudi jim osnovo za odločanje v ključnih trenutkih,

---

<sup>3</sup> Vrednostni sistem podjetja sestavljajo poleg verige vrednosti podjetja tudi vrednostne verige kupcev, dobaviteljev, distributorjev in ostalih deležnikov, ki pomagajo podjetju dodajati vrednost (Lynch, 1997, str. 247).

ko jim skladnost posledic posameznih odločitev z vizijo podjetja omogoča lažje odločanje (Bowman, Faulkner, 1997, str. 181).

### **2.5.2. Poslanstvo**

Podjetje težko oblikuje primerno razvojno strategijo, če poprej ne definira svojega poslanstva. Poslanstvo ni le koncept, ampak je najširša izjava identitete in usmeritve podjetja. Je vodilo za prihodnost, hkrati pa zagotavlja fleksibilnost in ne zanemarja priložnosti. Vsebuje podatke o poslu, s katerim se podjetje ukvarja, opisuje, v čigavo korist deluje in na kateri osnovi gradi svojo konkurenčno prednost (Craig, Grant, 1993, str. 25).

Poslanstvo podjetja vključuje opredelitev bistva poslovanja podjetja in usmeritev njegovega razvoja. Z njim podjetje opredeli razloge za svoj obstoj in utemelji prihodnje poslovanje (Rozman, 1993, str. 93). Vendar pa definiranje poslanstva zgolj kot maksimizacijo profita ni dovolj. Potrebno je upoštevati razpoložljive vire, pričakovanja kupcev, delničarjev in ostalih deležnikov, ga oblikovati tako, da daje neke okvirne omejitve, hkrati pa nudi dovolj maneverskega prostora za razvoj (Pučko, 1999, str. 132).

Poslanstvo tako skuša definirati poslovno dejavnost podjetja in je splošni izraz njegovih glavnih usmeritev, ki bi bile v idealnem primeru skladne z vrednotami in pričakovanji glavnih deležnikov (Johnson, Scholes, 1997, str. 5). Gre torej za širok pojem, ki variira od vrednot in pričakovanj deležnikov, ki definirajo, zakaj podjetje obstaja, do tega, da zaposlenim sporoča, kaj naj bi podjetje počelo v prihodnosti (Moore, 1992, str. 201).

### **2.5.3. Oblikovanje temeljnih strateških ciljev**

V okviru procesa oblikovanja temeljnih ciljev podjetja se zahteve celovite strategije prevedejo v specifične, če je možno tudi merljive cilje, ki podjetju omogočajo, da med fazo uresničevanja strategije vseskozi preverja njeno uspešnost (Bowman, Faulkner, 1997, str. 181). Temeljni cilji podjetja tako odražajo samo miselnost v okviru celovite strategije, saj so njen najbolj specifičen odraz. Pomembno je, da so oblikovani tako, da se lahko zaposleni z njimi poistovetijo, jih razumejo in so jih zmožni uresničiti (Gratton, 2000, str. 104).

Na oblikovanje strateških ciljev vplivajo tudi prevladujoče vrednote, stališča ter osebni cilji managerjev, predstavnikov nadzornih svetov in lastnikov. Osebni cilji slovenskih managerjev so podobni kot cilji managerjev v zahodnem svetu, medtem ko vrednostni sistemi in stališča še znatno odstopajo od zahodnoevropskih. Vse to se posledično odraža tudi v različnosti strateških ciljev (Pučko, 1997, str. 509).

#### **2.5.4. Osrednje sposobnosti podjetja in dodajanje vrednosti**

Po mnenju Hiroyuki Itami-ja predstavljajo osrednje sposobnosti (angl. Core Competences) podjetja celotno »nevidno« premoženje, ki služi kot ključna točka razvoja in rasti strategije. Osrednje sposobnosti podjetja je težko akumulirati in so tako inputi kot outputi iz procesa poslovanja, njihova značilnost pa je tudi hkratna večstranska uporaba (Mintzberg, 1998, str. 216).

Osrednje sposobnosti podjetja je tako določena skupina zmožnosti in tehnologij, ki podjetju omogoča zagotavljati specialne koristi kupcem in dosežati konkurenčno prednost. Skupaj torej tvorijo določen set ključnih virov, ki podjetju omogoča, da se razlikuje od drugih (Lynch, 1997, str. 99). Prav portfelj osrednjih sposobnosti podjetja namreč nudi najboljšo osnovo za oblikovanje konkurenčne prednosti podjetja in osrednje sposobnosti tako velikokrat nastopajo kot generator novih poslovnih področij v podjetju (Pučko, 1999, str. 158).

Bistven namen poslovanja vsakega podjetja je tudi ustvarjanje dodane vrednosti, ki omogoča doseganje določene konkurenčne prednosti. Dodajanje vrednosti se v podjetju ugotavlja preko definiranja verige vrednosti in je velikokrat ključnega pomena pri odločitvah o odpiranju novih poslovnih področij ali ukinjanju starih. Sposobnost prepoznavanja in kreiranja vrednosti je še zlasti pomembna v primeru, ko gre za odnose v skupini podjetij. V tem primeru ima eno od podjetij vlogo obvladujočega podjetja, ostala pa vlogo odvisnih podjetij, v katerih ima obvladujoče podjetje večinski delež. Kreiranje vrednosti in načini, kako priti do njega, obvladujočemu podjetju nudijo osnovo za vse odločitve v zvezi z lastnim razvojem in portfeljem strateških poslovnih enot (Goold, 1994, str. 267-271). Osnove kreiranja vrednosti pa so lahko različne. Lahko gre za temelje v zgodovini in kulturi podjetja, lahko pa so tudi posledica osebnih izkušenj vodilnih ljudi in njihovih vizij.

### **3. OBLIKOVANJE, URESNIČEVANJE IN KONTROLA URESNIČEVANJA CELOVITE STRATEGIJE**

V tem poglavju nekoliko natančneje obravnavam štiri bistvene korake, ki se nanašajo na čas pred, med in po pripravi celovite strategije. Ti koraki so strateška analiza, razvoj in izbira strategije, uresničevanje strategije in njena kontrola (Lynch, 1997, str. 17).

#### **3.1. Strateška analiza**

##### **3.1.1. Analiza okolja**

Vsako podjetje deluje v nekem specifičnem okolju, ki ga oblikujejo različne skupine dejavnikov in vplivnih skupin, ki jih večina avtorjev deli na kupce, dobavitelje, konkurente, distributerje, državo in socialne organizacije. Okolje namreč za podjetje

predstavlja vse, kar se nahaja izven njegovega okvira. Dejavniki se spreminjajo od države do države in od enega do drugega področja ter od podjetja zahtevajo, da razvija takšne strategije, ki omogočajo prilagajanje zmožnosti podjetja tako priložnostim kot tudi nevarnostim okolja. Upoštevanje posameznikov, skupin in splošne javnosti je sestavni del odnosa podjetja z njegovimi deležniki in okoljem, hkrati pa mu zagotavlja dolgoročno konkurenčno prednost in vpliva na vrednostni sistem podjetja in njegovo učinkovitost (Post, 1996, str. 25).

Zaradi negotovosti okolja in raznolikosti dejavnikov, ki na poslovanje podjetja vplivajo z različno močjo in pogostostjo, si je o okolju dobro izdelati neko splošno sliko, ki nam nakazuje njegovo spremenljivost in predvidljivost. Z revizijo okolja lahko na primer ugotovimo, kateri dejavniki okolja so v preteklosti vplivali na razvoj in delovanje podjetja, in izdelamo scenarije, ki predvidevajo prihodnje stanje in dajejo osnovo za oceno potrebne spremembe že obstoječih strategij (Johnson, Scholes, 1997, str. 76). Drugih načinov za analizo okolja je še precej<sup>4</sup>.

Kljub množici dejavnikov, ki vplivajo na okolje, zgolj pristop naštevanja vseh mogočih vplivov iz okolja ni primeren. Pretirano natančna analiza namesto bolj fundamentalne, ki nudi osnovo za širše, stateške odločitve, je tako lahko bolj škodljiva kot koristna. Prav zato je na podlagi strukturne analize potrebno izločiti iz celotnega seznama vplivov prav tiste ključne faktorje uspeha, ki na podjetje najbolj vplivajo, in izvajati analizo okolja prav v povezavi z njimi (Lynch, 1997, str. 94).

### **3.1.2. Analiza virov, strateških sposobnosti, strateških ciljev in poslanstva podjetja**

Osnova vsake dobre strategije je njena usklajenost z okoljem. Vendar pa je za podjetja ključno, da izvajajo le tiste strategije, za katere vedo, da temeljijo na določenih strateških sposobnostih podjetja in tako podjetju omogočajo njihovo dolgoročno izvajanje.

Splet virov, ki jih poseduje vsako podjetje, je zelo raznolik in od podjetja do podjetja različen. Viri podjetja pa, kot pravi Porter, niso zgolj tisti, ki jih ima v lasti, temveč tudi vsi tisti, ki se nahajajo v okolju in predstavljajo povezave med podjetjem in kupci – torej celoten vrednostni sistem podjetja (Moore, 1992, str. 51). Ocenjevanje baze virov tako zajema njihovo kvantiteto in naravo ter ocenjevanje njihove moči. Povezovanje virov, njihovo pravilno uravnoteževanje in določanje ključnih faktorjev uspeha v povezavi s poslanstvom in cilji tako predstavlja osnovo za postavitve učinkovitih strateških usmeritev (Lynch, 1997, str. 232).

---

<sup>4</sup> PEST analiza, Porterjev model petih faktorjev, konkurenčna analiza, izdelava scenarijev in ugotavljanje ključnih faktorjev uspeha so možni načini upoštevanja raznolikih faktorjev, ki vplivajo na konkurenčni položaj podjetja (Lynch, 1997, str. 91).



Vsaka bolj podrobna analiza virov<sup>5</sup> nudi dobro osnovo za razumevanje strateških sposobnosti podjetja in oceno ključnih sposobnosti, ki so se razvile na osnovi izvajanja prejšnjih strategij (Johnson, Scholes, 1997, str. 117). Kljub temu pa bi celovite strategije, ki bi bile osnovane zgolj z upoštevanjem obstoječih virov in njihovega sistema delovanja zameglile pomen vpliva okolja in interesov deležnikov. Zato je nujno dati uravnotežen poudarek prav vsakemu izmed vplivov, saj je to edina pot do formuliranja dobre celovite strategije.

Tudi analiza strateških ciljev je za podjetja pomembna, saj cilji predstavljajo rezultate, ki jih podjetje želi doseči, in izražajo splošne usmeritve podjetja v povezavi z njegovim poslanstvom. Lahko so kvantitativni ali kvalitativni, ponujajo pa smernice za razvijanje planov in razmeščanje virov (Pučko, 1999, str. 165). Dolgoročni planski cilji so ponavadi določeni precej po občutku ljudi, ki jih oblikujejo, ker so za vsako posamezno podjetje tako specifični, da njihovo oblikovanje težko ukalupimo. Skladnost postavljenih ciljev z vizijo, poslanstvom in vrednostnim sistemom podjetja je zelo pomembna, zavedati pa se je potrebno tudi zahteve po možni uresničljivosti postavljenih ciljev in njihovi medsebojni skladnosti (Johnson, Scholes, 1997, str. 444).

Z analizo poslanstva, tako meni Pučko, skušajo podjetja ugotoviti, ali imajo ustrezno opredeljena področja delovanja podjetja in ali opredeljeno poslanstvo pušča dovolj prostora za sprotne prilagajanja okoliščinam poslovanja, hkrati pa deluje omejevalno in izključuje tista poslovna področja, ki niso v njegovem interesu (Možina et al., 1994, str. 312). Morebitna neskladnost z realnim stanjem in načeli poslovanja pomeni, da je potrebno poslanstvo podjetja ponovno oblikovati ali pa ga zgolj prilagoditi spremenjenim razmeram v okolju ali znotraj podjetja.

### **3.2. Razvijanje in izbira ustrezne celovite strategije**

Na oblikovanje in posledično izbiro ustrezne celovite strategije v veliki meri vpliva presoja in vrednote posameznikov in družbe ter visoka stopnja špekulacije pri vseh večjih predvidevanjih. Andrews (Moore, 1992, str. 13) tako poudarja pomembnost vpletenosti vseh nivojev zaposlenih v razvijanje strategije. Kljub temu, da je izbira ustrezne strategije ponavadi prepuščena vodstvu podjetja, pri njenem razvijanju ne gre zgolj za enoumen proizvod posameznika, ampak zahteva sodelovanje vseh stopenj hierarhije v podjetju in ne zgolj najvišje ravni. Udeležba ključnih posameznikov, identifikacija problemov in strateških priložnosti, upoštevanje osebnih preferenc, vseh relevantnih podatkov o bodoči

---

<sup>5</sup> Analize virov so raznolike in vsaka od njih doprinaša k splošni oceni strateških sposobnosti podjetja. (a) *Ocena virov* omogoča ugotavljanje kvantitete in kvalitete virov, ki so na voljo organizaciji in podpirajo njene strategije. (b) *Analiza verige vrednosti* raziskuje povezovanje virov s strateškimi nameni, za katere so ti viri namenjeni. Vire identificira in odkriva njihove medsebojne povezanosti, kontrole in učinkovitosti. Preko (c) *relativne primerjave virov* podjetja z drugimi se ugotavlja konkurenčnost strateških sposobnosti podjetja, z (d) *analizo uravnoteženosti strateških sposobnosti* pa zadovoljivost razporeditve virov med posamezne aktivnosti, saj je neprimerna razporeditev eden ključnih vzrokov za omejenost strateških sposobnosti (Johnson, Scholes, 1997, str. 117).

tržni rasti, prepoznavanje ovir v okolju in finančnih omejitev ter vrednot in zmožnosti podjetja, so tako ključnega pomena za razvijanje primerne celovite strategije.

Pri razvijanju celovite strategije se morajo njeni oblikovalci zavedati, da bo postavljena strategija predstavljala vodilo podjetja daljše časovno obdobje, zato mora biti oblikovana tako, da zajema tudi predvidevanja vseh večjih možnih sprememb. Malokrat se namreč zgodi, da bi podjetja zelo radikalno spreminjala svojo izbrano strategijo že v kratkem obdobju po njenem nastanku oz. sprejetju. Njeno razvijanje tako terja od oblikovalcev predvsem določeno mero objektivnosti, ki se nanaša na ustrezno kombiniranje zunanjih priložnosti (kaj bi podjetje lahko naredilo) in zmožnosti podjetja (kaj podjetje lahko naredi). Še vedno pa ostajata razvoj strategije in njena izbira bolj ali manj prepuščena presoji njenih oblikovalcev in s tem tudi določeni meri subjektivnih vplivov (Johnson, Scholes, 1997, str. 5).

Najbolj razširjen pristop k razvijanju strategij je še vedno planiranje kot najbolj tradicionalen način oblikovanja strateških odločitev v podjetju. Največji razpon je doživel v šestdesetih in sedemdesetih letih dvajsetega stoletja. Preko predpisanih tehnik in orodij, organiziranja posebnih planskih oddelkov ter določanja ciljev na osnovi skladnosti priložnosti in nevarnosti okolja s slabostmi in močmi podjetja<sup>6</sup>, skušajo podjetja vsaj malo predvideti prihodnje dogajanje na trgu in tako zavarovati ali celo povečati svoj tržni delež (Lynch, 1997, str. 263).

Ocena vseh strateških opcij pa je končna stopnja razvijanja strategije, saj na osnovi ocenjevanja primernosti, prilagodljivosti in sprejemljivosti strateških opcij vodstvo podjetja izbere tisto, ki se najbolj sklada s predhodno izoblikovanimi temeljnimi strateškimi cilji podjetja, njegovimi viri, osrednjimi sposobnostmi, organizacijsko strukturo in dejavniki zunanjega okolja podjetja (Johnson, Scholes, 1997, str. 319).

### **3.3. Uresničevanje celovite strategije**

Razvijanju celovite strategije po logičnem zaporedju sledi njeno uresničevanje, ki omogoča tudi praktično izvajanje oblikovane in izbrane strategije. Vsakršna analiza in izbira strategije je namreč povsem odveč, če je podjetje ne zmore uresničiti v praksi (Lynch, 1997, str. 607). Prav zato je pomembno oblikovati plan njenega uresničevanja. Ta določa aktivnosti, ki se morajo izvesti, da bi dosegli zastavljene cilje. Zajema tudi časovne omejitve planiranih aktivnosti, določanje odgovornih oseb za uresničevanje in nadzor strategije ter načrtovanje kontrole napredka, pri čemer je pomembno pravilno informiranje in komuniciranje z zaposlenimi ter ugotavljanje njihovih zmožnosti za izvajanje strateških zahtev (Možina et al., 1994, str. 344-347).

---

<sup>6</sup> Priložnosti in nevarnosti ter prednosti in slabosti podjetja so sestavni deli posebnega pristopa k ugotavljanju strateškega položaja podjetja, t.i. SWOT analize, ki je eden od načinov združevanja analize zunanjega in notranjega okolja podjetja (Lynch, 1997, str. 263).

Uresničevanje strategije je tako način spreminjanja strateških planov preko aktivnosti v rezultate. Vendar pa v nasprotju z razvijanjem in ocenjevanjem, ki se lahko v večji meri izvajata tudi z zunanjo pomočjo, uresničevanje poteka izključno s strani notranjih dejavnikov in zaposlenih. Bistvenega pomena pri tej fazi so zato (tudi po mnenju Tregoe-a in Zimmerman-a) ljudje (Moore, 1992, str. 88). Njihovo sprejemanje in odobravanje izbrane strategije, še posebej pa angažiranje pri njenem uresničevanju, kaže osnovne znake uspešnosti ali neuspešnosti strategije. Zlasti v primerih, ko razvita in izbrana strategija drastično poseže v že ustaljene tokove delovanja in dojemanja zaposlenih ter od njih zahteva bistvene spremembe, se lahko pojavita odpor in nesprejemanje novih strateških usmeritev.

Med uresničevanjem strategije se tako pokaže, ali je bila celovita strategija dobro razvita in izbrana. Uvajanje strateških odločitev namreč lahko kaj hitro naleti na množico ovir, ki se jih pri dobro izdelani strategiji oblikovalci zavedajo že med njenim razvijanjem. Upoštevanje obstoječe kulture in organizacijske strukture podjetja, navad, vrednot, načina delovanja in medsebojnih odnosov že med njenim razvijanjem je zato zelo pomembno za lažje obvladovanje težav, ki se lahko pojavijo pri njenem uresničevanju (Johnson, Scholes, 1997, str. 396-402).

### **3.4. Kontrola uresničevanja celovite strategije**

Kontrola je po mnenju Pearcea in Robinsona tudi v okviru celovite strategije nujna, saj vodstvu pomaga ugotoviti ali potrditi pravilno usmerjenost izbranih in izvajanih strategij. Pove tudi, če se plani izvajajo, kot je bilo zamišljeno, in omogoča vodstvu nadzor nad potekom uvajanja (Moore, 1992, str. 236). Pučko definira naloge strateške kontrole kot pravočasno opozarjanje na nepričakovane spremembe v okolju. Ker strateška kontrola v podjetju opravlja neke vrste revizijo njegovih strateških usmeritev, lahko vodi tudi do njihovega spreminjanja (Možina et al., 1994, str. 347). Do katere faze bodo segale te spremembe, pa je odvisno od vsakega posameznega primera. Zato ima kontrola v primeru uvajanja celovite strategije, ki je posledica popolnoma spremenjene strateške usmeritve podjetja, še poseben pomen. V tem primeru je odziv zaposlenih ter sprejemanje in uspešnost izbrane celovite strategije v praksi potrebno še bolj natančno kontrolirati (Nadler, 1997, str. 90). Nenehna kontrola in preverjanje prave usmeritve podjetja, analize okolja in omejitvenih dejavnikov razvoja, so tako za podjetja, ki želijo izvajati celovito strategijo v skladu z zahtevami okolja in svojo vizijo, neizogibna in nujna (Lynch, 1997, str. 17).

## **4. VRSTE CELOVITIH STRATEGIJ**

Pri določanju vrst celovitih strategij se pojavi problem, ker je uvrščanje posameznih strategij med celovite ali poslovne med avtorji ravno tako raznoliko, kot so raznoliki njihovi pogledi na sam pojem celovita strategija. Prav zaradi velikega števila raznovrstnih

celovitih strategij se bom osredotočila zgolj na nekaj najbolj znanih in uporabljenih. Predstavila bom predvsem celovite strategije glede na smer in vrsto razvoja.

#### 4.1. Celovite strategije glede na smer razvoja

Celovite strategije se glede na smer razvoja podjetja (Pučko, 1999, str. 179) ločijo na:

- *strategije rasti* (razvoja),
- *strategije stabilizacije* (normalizacije) in
- *strategije krčenja* (dezinvestiranja).

##### 4.1.1. Strategije rasti

To so strategije, ki so naravnane na rast in uvajajo nove kombinacije, ki so lahko usmerjene na uvajanje novih proizvodov, novih proizvodnih metod ali novih trgov. Za oblikovanje takšnih strategij je potrebno imeti dobro osnovo v strateških planskih ciljih, ki morajo biti že sami po sebi naravnani na rast (Pučko, 1999, str. 180).

Ansoff določa naslednje osnovne strategije rasti podjetja na osnovi kombinacije razvoja trga in proizvoda, ki jih s skupnim imenom poimenuje »matrika/vektor rasti« (Moore, 1992, str. 28):

- *Obdelava trga oz. operativni razvoj* skuša (s čim manj tveganja) preko povečanja tržnega deleža na obstoječih trgih podjetja doseči pozitivne učinke na prihodke podjetja in s tem preseči z rastjo povezane stroške (Pučko, 1999, str. 183).
- *Z razvojem proizvoda* skušajo podjetja, ki jim konsolidacija ne nudi zadovoljivih možnosti, zavarovati obstoječi položaj na trgu z izboljševanjem obstoječih proizvodov ali razvojem novih. V dejavnostih, kjer je življenjska doba proizvodov zelo kratka, pa je nenehen razvoj proizvodov pravzaprav osnova dobre strategije. Vendar je tak pristop relativno tvegan, zahteva velika finančna vlaganja in velikokrat ne uspe. Zato se podjetja na tem področju nagibajo k skupnemu razvoju z drugimi podjetji in sodelovanju, saj jim to finančno in stroškovno zelo olajša poslovanje (Johnson, Scholes, 1997, str. 289).
- *Razvoj trga* je strategija, ki omogoča ohranjanje varnosti svojih dotedanjih proizvodov, s tem ko vstopa na nova področja trga. Zavzema vstop na nove tržne segmente, izkoriščanje novih uporab proizvodov in širjenje na nova geografska področja (Johnson, Scholes, 1997, str. 292).
- *Produktno-tržna diverzifikacija* je od zgoraj naštetih strategij razvoja najbolj tvegana, motivi zanjo pa izhajajo iz zmanjševanja rasti panoge, stagnacije ali upadanja panožne realizacije, želje po zmanjševanju odvisnosti od dobaviteljev in graditvi pozicije moči (Pučko, 1999, str. 185). Obstajata dva tipa diverzifikacije: povezana in nepovezana. Pri povezani gre za razvoj, ki je povezan z novimi proizvodi in trgi, vendar še vedno v širokih okvirih panoge, v kateri deluje. Nepovezana diverzifikacija pa se izvaja preko meja obstoječe panoge v panoge, ki nimajo nobene povezave s trenutno dejavnostjo podjetja (Johnson, Scholes, 1997, str. 294).

Pučko predstavlja kot nadgradnjo Ansoff-ove matrike rasti poleg dimenzij trgov in proizvodov še tretjo dimenzijo – tehnologijo. Tako na osnovi treh osnovnih materialnih podstruktur podjetja (proizvodne, tržne in tehnološke) zgoraj naštetim strategijam dodaja še (Pučko, 1999, str. 182):

- *Strategijo razvoja tehnološke podstrukture*, ki temelji na ohranjanju podstrukture proizvoda in tržne podstrukture, spreminja pa tehnološko podstrukturo (izpopolnjevanje proizvodne usposobljenosti podjetja).
- *Strategijo omejeno tržno-tehnološke diverzifikacije*, ki ohranja nespremenjeno podstrukturo proizvoda, spreminja pa tehnološko podstrukturo preko osvajanja novih trgov in izpopolnjevanja proizvodne usposobljenosti podjetja.
- *Strategijo omejene produktno-tehnološke diverzifikacije* zaznamuje ohranjanje tržne podstrukture, medtem ko predvideva uvajanje novih proizvodov in izpopolnjevanje proizvodne usposobljenosti podjetja.
- *Strategijo popolne (čiste) diverzifikacije*, ki je najbolj kompleksna in zahteva spremembe v vseh treh podstrukturah.

#### **4.1.2. Strategije ustalitve podjetja**

Procesi stagnacije gospodarske rasti velikokrat sprožijo potrebo po izvajanju strategije ustalitve podjetja, pa naj gre za *strategijo normalizacije (ohranitve) stanja*, ki želi ohranjati v podjetju nespremenjeno stanje, ali pa za *strategijo konsolidacije*, ki zaradi obstoječega planskega razkoraka skuša s povečano učinkovitostjo vseh poslovnih dejavnosti podjetja ta razkorak odpraviti (Pučko, 1999, str. 190). Konsolidacija tako prinaša spremembe (izločanje nepotrebnih dejavnosti, zniževanje stroškov poslovnih funkcij) v načinu poslovanja podjetja čeprav obseg trgov in proizvodov, ki jih ponuja, ostaja nespremenjen (Johnson, Scholes, 1997, str. 283).

#### **4.1.3. Strategije krčenja poslovne dejavnosti podjetja**

V primeru, ko so spremembe v okolju velike, negativno vplivajo na poslovanje podjetja in se jim podjetje težko prilagaja, pa tudi kadar je podjetje v krizi in ni drugega izhoda, se podjetja odločajo za *strategijo krčenja v ožjem smislu* (zmanjševanje obsega podjetja), za *strategijo likvidacije*, *strategijo odprodaje* (tujim investitorjem ali managerjem) ali pa *strategijo zasuka (preobrata)* (Pučko, 1999, str. 191).

Strategija krčenja poslovne dejavnosti pomeni zmanjševanje obsega poslovne dejavnosti podjetja in je uporabna predvsem v fazi kriznega stanja podjetja. Strategija zasuka se osredotoča na radikalne spremembe. Te naj bi pomagale preživeti podjetjem v krizi, pri katerih manjše spremembe ne zaležejo več. Odprodaja določenega dela premoženja pa je lahko dobra rešitev za podjetja, ki jih določene poslovne dejavnosti ali premoženje obremenjujejo do te mere, da zavirajo izboljšanje njihovega poslovanja, in jim pomenijo izhod iz nastale krizne situacije (Pučko, 1999, str. 191). Odprodaja premoženja se zlasti

intenzivno pojavlja med velikimi mednarodnimi konglomerati, pri katerih določena dejavnost ne ustreza več njihovemu skupnemu cilju na trgih, ki potrebujejo popoln preobrat in s tem povezane velike investicije, in med obdobji recesije (Lawson, 1987, str. 103).

## **4.2. Celovite strategije glede na vrsto razvoja**

Celovite strategije pa ločujemo tudi glede na vrsto razvoja. V osnovi obstajata dve osnovni smernici razvoja (Lawson, 1987, str. 70):

- *notranji in*
- *zunanji razvoj.*

### **4.2.1. Notranji razvoj**

Notranji razvoj podjetja se osredotoča na izrabo obstoječih sposobnosti in znanja podjetja ter jih skuša nadgraditi in izboljšati z namenom rasti in razvoja. To zahteva učinkovit informacijski sistem, primerno organizacijsko strukturo ter zaposlene, ki so predani izpolnjevanju zastavljenih ciljev in imajo za to ustrezno znanje (Lawson, 1987, str. 70).

Za mnogo podjetij je bil notranji razvoj primarna metoda strateškega razvoja. To je zlasti uporabno v primeru proizvodov, ki so tehnično zelo izpopolnjeni glede na dizajn ali metodo proizvodnje. Podjetje namreč skozi razvoj proizvoda najlažje pride do določenega znanja in sposobnosti, ki mu omogočajo izkoriščanje proizvoda in uspešno tržno konkuriranje. Čeprav so stroški lastnega razvoja velikokrat višji, kot bi bili v primeru prevzema drugega podjetja, pa je porazdelitev stroškov bolj razporejena in realistična. Hkrati pa notranji razvoj prinaša počasne spremembe, kar je boljše za interno dojemanje spremembe. Povzroči namreč manjši šok in omogoča lažje adaptiranje, kar zadeva spremembe v obnašanju in kulturi podjetja. Ta pristop je tudi edini možni za podjetja, ki se usmerjajo na popolnoma nova tržna področja, ki še niso dobro izoblikovana (Johnson, Scholes, 1997, str. 306).

### **4.2.2. Zunanji razvoj**

Kadar podjetje nima lastnih virov in znanja za notranji razvoj, se velikokrat odloča za razne vrste zunanjih povezav z drugimi podjetji, ki po hitrem postopku omogočajo dostop do želenih trgov, novih znanj ali tehnologij in povečanje tržnega deleža (Johnson, Scholes, 1997, str. 307). Zunanji razvoj ima v primerjavi z notranjim prednosti zlasti v manjšem riziku, večji stabilnosti in hitrosti rasti, ki jo omogoča. Zahteva tudi manj sredstev za investiranje in manj napora pri utiranju poti na nove trge (Pučko, 1999, str. 187).

Ena od možnosti razvrščanja odnosov med podjetji v okviru zunanjega razvoja (glede na zahtevnost in kompleksnost povezav) je lahko naslednja (Johnson, Scholes, 1997, str. 306):

- *skupna vlaganja*(angl. Joint Ventures) *in skupni razvoj* (angl. Joint Developments),

- *strateške povezave* (angl. Strategic Alliances),
- *združitve* (angl. Mergers) in
- *prevzemi* (angl. Takeovers).

V okviru skupnih razvojev in vlaganj obstaja več različnih možnosti povezav, ki se večinoma vežejo na premoženje podjetij, ki se odločijo za tak način zunanjega razvoja. To premoženje pa ni nujno le v fizični obliki. Povezave so lahko ali zelo formalizirane ali pa temeljijo na zelo razpuščenih odnosih povezovanja. Skupni razvoj novih strategij je na primer postal zelo razširjen po začetku sedemdesetih let prejšnjega stoletja. Podjetja so se takrat pričela čedalje bolj zavedati, da se bodo samo z notranjimi viri težko soočila z nenehnimi spremembami v okolju. Potrebovala so znanje, materiale, sposobnosti in finance, ki so bili najlažje dosegljivi prav preko kooperacije ali lastništva (Johnson, Scholes, 1997, str. 310). Posebna oblika takšnih povezovanj so skupna vlaganja, v katerih partnerji zavzamejo enakopraven odnos v dejavnosti, ki je nova. Prednosti takšnih povezovanj so predvsem v hitrosti, fleksibilnosti, možnostih specializacije, dostopa do dodatnih virov in omejitev rizika nastopa na trgu (Bowman, Faulkner, 1997, str. 284).

Strateške povezave so že od nekdaj pomemben del delovanja korporacij. So tudi pomemben del oblikovanja celovite strategije, saj prav obvladujoče podjetje velikokrat igra pomembno vlogo pri njihovi izvedbi in daje pobudo zanje (Goold, 1994, str. 430). Strateška povezava v osnovi pomeni kooperativni dogovor, ki je dolgoročnega značaja in ima namen doseganja obojestranskih koristi. Ponavadi gre za povezave enako močnih podjetij ali med podjetji, ki se komplementarno dopolnjujejo v okviru konkurenčnosti (Mintzberg, 1998, str. 256).

Združitev je v osnovi vsak posel, ki oblikuje eno ekonomsko enoto iz več že obstoječih (Rejc, 1995, str. 3). Združitev je tako posledica soglasnega ali privoljenega povezovanja, ki udeleženi podjetjem omogoča iskanje sinergij in jim nudi možnosti za izkoriščanje priložnosti in nevarnosti spreminjajočega se okolja.

Pojav in razvoj prevzemov kot naslednje stopnje povezav med podjetji, je skozi obdobja ponavadi prihajal v valovih in se usmerjal na različne panožne sektorje (Bowman, Faulkner, 1997, str. 283). Podjetja se večinoma odločajo za strategijo prevzemanja, ker želijo z nakupom drugega (ponavadi manjšega) podjetja povečati svoje možnosti za doseganje konkurenčne prednosti, se pa s tem soočajo z velikimi tveganji. Prevzemi (Rejc, 1995, str. 3) se delijo na prijateljske (uprava podjetja, za katerega je interes, sodeluje s prevzemnim podjetjem) in sovražne (uprava nasprotuje prevzemu). Največji problem pri prevzemih je izziv uspešnega integriranja prevzetega podjetja v aktivnosti starega zaradi vprašanja skladnosti splošnih strateških možnosti obeh podjetij, usklajenosti njunih strategij, ustreznosti virov in skladnosti organizacijskih kultur.

Prevzemi so še vedno privlačni prav zaradi velike hitrosti pridobljenega znanja, ki jo omogočajo pri vstopu na nove trge. Na statičnih trgih, kjer so tržni deleži dalj časa

nespremenjeni, je vstop s pomočjo prevzema edini način ohranitve tržnega ravnotežja in preprečitve burnih reakcij na trgu prisotnih konkurentov. Na hitro spreminjajočih se trgih pa predstavljajo dobro podlago za vstop na trg ali pa so posledica pomanjkanja virov in znanja za izvedbo lastnega (notranjega) razvoja (Johnson, Scholes, 1997, str. 307-310).

Še posebej v primeru odnosov med obvladujočim podjetjem in podrejenimi podjetji prihaja do bolj kompleksnih strateških odločitev. V teh primerih ima ponavadi obvladujoče podjetje glavno besedo pri odločitvah o tem, katere dejavnosti bo imelo pod svojim okriljem ter kako naj bodo te definirane in strukturirane. Veliko takšnih podjetij je prepričanih, da lahko z zvitimi odločitvami v okviru strateškega razvoja kreirajo vrednost. Vendar se v realnosti dostikrat zgodi ravno nasprotno. Preplačajo določene posle in hkrati ustanovljajo in razvijajo dejavnosti, ki nikoli ne dosežejo uspeha (Goold, 1994, str. 220).

## **5. CELOVITA STRATEGIJA DVEH SLOVENSКИH TRGOVSKIH PODJETIJ**

### **5.1. Značilnosti trgovske dejavnosti**

Trgovinska politika je pomemben sestavni del ekonomske politike vlade Republike Slovenije, ki v veliki meri vpliva na narodno gospodarstvo. Z naraščanjem pomena storitvenih dejavnosti (v njihovem okviru pa tudi trgovine) ter s procesom gospodarskega razvoja v smeri globalizacije in liberalizacije mednarodne menjave, sta se spremenila tudi tržna struktura in značaj tržne konkurence v slovenski trgovini (Petrin, Antončič, 2001, str. 8).

Razpršenost v okviru trgovske dejavnosti v preteklosti ni omogočala izkoriščanja ekonomij obsega ali sinergij, zato so bila trgovska podjetja po osamosvojitvi prisiljena izvesti vrsto strateških povezav in prevzemov ter izpeljati proces lastninjenja. V zadnjih petih letih je tako v slovenskem trgovskem sektorju prišlo do izrazite rasti stopnje koncentracije, saj nekaj vodilnih trgovskih podjetij obvladuje čedalje večji tržni delež. To jim omogoča krepiti že tako močan pogajalski položaj v primerjavi z dobavitelji, dosegati visoke dobičke in zagotavljati pogoje za hitro rast in dobro poslovanje (Šalamun, 2004).

Slovenska trgovina je bila v okviru gospodarstva prva, ki se je odzvala na globalne pojave povezovanja in koncentracije kapitala ter prepoznala prednosti ekonomije obsega (Simsič, 2001). Glede na to da slovenska podjetja predvidoma dajejo poseben poudarek implementiranju strateških povezovanj in strategijam rasti, kot so razvoj trga, produktno-tržna diverzifikacija in konglomeratna diverzifikacija (Buble et al., 2003, str. 99), je pričakovati tudi za trgovska podjetja, da svoje strategije iščejo v teh okvirih.

Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo se je trgovskim podjetjem sicer odprl milijonski trg Unije, bolj otežkočeno pa bo njihovo poslovanje na trgih nekdanje Jugoslavije. Tudi novi zakonski temelji delovanja bodo vnesli v slovensko trgovsko dejavnost povsem nove filozofije poslovanja. Oblikovanje celovitih strategij, ki nudijo in bodo nudile dobro



osnovo za trajno konkurenčno prednost, je tako ključnega pomena za delovanje tako na domačih kot tujih trgih.

Prav zaradi specifičnosti okolja in njihove dejavnosti ter hkratne podobnosti poslovanja slovenskih trgovskih podjetij predvidevam, da so vrste uporabljenih pristopov, orodij in strategij precej identične in ne temeljijo toliko na poudarjanju tehnoloških inovacij in komponent. Predvidoma se koncentrirajo zlasti v smeri inovativnih načinov večanja tržnega deleža, integracije, prevzemov in ostalih strateških povezav, hkrati pa skušajo konkurenčno prednost podjetja graditi na izoblikovanju čim boljšega zunanjega, s strani kupcev pozitivno sprejetega videza podjetja.

Zaradi vseh navedenih značilnosti ter dokaj omejenega manevrskega prostora pri izbiri inovativnih elementov celovite strategije se mi je zdela trgovina kot ena od gospodarskih dejavnosti v Sloveniji, ki je v razmerah tržnega gospodarstva od osamosvojitve Slovenije najbolj napredovala, še posebej zanimiva za proučevanje.

## **5.2. Način predstavitve celovitih strategij izbranih trgovskih podjetij in merila za njihovo oceno**

Predstavitvi obeh podjetij in njunih strategij sem želela čim bolj uskladiti, zato sem se odločila najprej okvirno predstaviti vsako posamezno podjetje in njegovo zgodovino, opisati njegov odnos do okolja, nato navesti njegovo poslanstvo in vizijo, ki jima bodo sledile navedbe temeljnih strateških ciljev, dosedanje celovite strategije in načrti za prihodnost. Na koncu vsakega podpoglavja pa je podana tudi ocena celovite strategije posameznega podjetja.

Strategije je mogoče ocenjevati po čisto *splošnih merilih* (med temi je tudi prijem za ocenjevanje poslovnih strategij, ki ga razvija Porter<sup>7</sup>) ali pa z *analitično zahtevnejšimi pristopi*. Ker so podatki, ki jih imam na razpolago, precej splošni in ne poznam podrobnosti o vzrokih za izbiro posamezne celovite strategije, se bom povečini osredotočila na oceno strategije na osnovi nekaterih splošnih meril. Iz množice podanih možnosti (Pučko, 1999, str. 286) sem izbrala naslednje: notranja konsistentnost strategije, relativna uspešnost strategije glede njenega prispevka k reševanju strateškega problema podjetja, konsistentnost strategije z dinamiko okolja in podjetja, skladnost strategije z ugotovljenimi poslovnimi priložnostmi in nevarnostmi ter ustreznost časovne opredelitve uresničevanja strategije glede na tržne razmere in konkurenco.

Med analitičnimi merili pa sem (glede na to, da so podatki, ki so mi bili na voljo večinoma kvalitativne narave) ocenjevala strategije zgolj na osnovi *stroškov vstopa v panogo*. Tu sem

---

<sup>7</sup> Ocena strategije je po Porterju odvisna od dveh določljivk: privlačnosti panoge in relativnega konkurenčnega položaja podjetja v panogi. Privlačnost panoge je odvisna od nevarnosti vstopa novih konkurentov, od pogajalske moči dobaviteljev, stopnje rivalstva v panogi in nevarnosti substitucije. Relativni konkurenčni položaj pa določajo stroškovne prednosti podjetja ali prednosti, ki jih ima podjetje v diferenciranem proizvodu (Pučko, 1999, str. 287).

upoštevala naslednje vplivne dejavnike: stopnjo koncentracije enot v relevantni panogi, stopnjo različnosti poslovne dejavnosti, ki jo že opravlja podjetje, v primerjavi z na novo izbrano dejavnostjo, ter obseg naporov s pridobivanjem zaupanja novih poslovnih partnerjev in odpravljanjem prevladujočih nakupnih navad odjemalcev ter z odpravljanjem pravnih ovir (Pučko, 1999, str. 288).

Podatki za predstavitev so povečini kvalitativni in sem jih črpala predvsem iz letnih poročil obeh podjetij, njunih spletnih strani, raznih publikacij in brošur ter iz člankov, objavljenih na spletnih straneh in v časopisih. Razlog za to je odločitev, da bom njuno primerjavo izvedla predvsem s stališča zunanjega opazovalca (potrošnika ali drugih deležnikov), ki si osnovno sliko o celovitih strategijah podjetij lahko ustvari večinoma preko zgoraj navedenih virov.

### **5.3. Celovita strategija Poslovnega sistema Mercator**

Zaradi poudarjenega imidža vodilne trgovske skupine v Sloveniji in vpetosti ter velike prepoznavnosti njegove trgovske znamke v vsakdanjem življenju, se mi je zdelo primerno v razmišljanje o slovenskih trgovskih podjetjih in njihovih strateških usmeritvah začeti ravno s Poslovnim sistemom Mercator.

#### **5.3.1. Predstavitev in zgodovina Poslovnega sistema Mercator**

Poslovni sistem Mercator d.d. je obvladujoče podjetje skupine povezanih podjetij, imenovane tudi Skupina Mercator, in obsega trgovska in netrgovska podjetja v okviru industrijske, storitvene in gostinske dejavnosti<sup>8</sup>. Najpomembnejša in najobsežnejša izmed dejavnosti je trgovina na debelo in drobno z izdelki široke porabe, saj po njihovih besedah predstavljajo eno največjih in najuspešnejših trgovskih verig v jugovzhodni Evropi in po tržnem deležu (okoli 40 %) vodilno trgovsko verigo v Sloveniji (Letno poročilo Poslovnega sistema Mercator, 2004, str. 24). Vse bolj pa se uveljavljajo tudi na novih trgih (Hrvaška, Bosna in Hercegovina ter Srbija in Črna Gora).

Skupina Mercator je z osnovnimi sredstvi in dolgoročnimi finančnimi naložbami v višini 34,3 milijarde SIT v letu 2003 realizirala 5,9 milijard SIT čistega dobička, njeni čisti prihodki iz prodaje pa so znašali 331,5 milijard SIT (od tega jih je bilo 12,6 % ustvarjenih na tujih trgih, 81,6 % s strani domačih trgovskih družb, 5,8 % pa s strani domačih netrgovskih družb). S kapitalom v višini 86 milijard SIT in 14.673 zaposlenimi (na dan 31.12.2003) spada po Zakonu o gospodarskih družbah med velika podjetja (Lutovac Lah, 2004).

---

<sup>8</sup> Trgovsko dejavnost v okviru Skupine Mercator opravlja 13 podjetij - od tega 5 izven Slovenije, netrgovsko dejavnost pa zavzemajo podjetja s področja proizvodnje, hotelirstva in storitev. To so Eta, Pekarna Grosuplje, Mercator – Emba (predelava in pakiranje kave), M Hotel ter Mercator Optima (inženiring in projektiranje) (Letno poročilo Poslovnega sistema Mercator, 2004, str. 26).

Predhodnik Poslovnega sistema Mercator je bilo podjetje na debelo Živila Kranj, katerega začetki segajo v leto 1949. Že leta 1953 ga je nadomestilo podjetje Mercator kot trgovsko podjetje s sedežem v Ljubljani. Od leta 1953 do leta 1990 se je osnovna dejavnost, trgovina na debelo in drobno, razširila še na proizvodnjo, kmetijstvo in storitve, s čimer so se posledično razširile tudi organizacijske in prostorske razsežnosti podjetja. V letu 1990 se je preko vzpostavitve kapitalske povezave podjetja s hčerinskimi podjetji začela koncernska organiziranost in uveljavitev imena Poslovni sistem Mercator. Sledila ji je faza privatizacije od leta 1993 do 1995. Preko javne prodaje delnic se je namreč izvedla po vrednosti in obsegu največja privatizacija v srednji Evropi, katere lastniki so postali državni skladi in okoli 63.000 malih delničarjev (Zgodovina Mercatorja, 2004).

Do leta 1997 je podjetje še vedno poslovalo z izgubo ter ni imelo izoblikovane vizije za prihodnost. Zaradi potrebe po spremembi so takrat izbrali novo upravo na čelu s predsednikom Zoranom Jankovičem, ki je oblikovala napreden strateški razvojni načrt in s ciljem ustvariti najboljše trgovsko podjetje v državi, ki bo hkrati primerljivo z največjimi evropskimi in svetovnimi trgovskimi verigami. To so želeli doseči preko procesov prestrukturiranja in poudarjanja potrebe po integraciji slovenske živilske in druge trgovine. Njihov cilj je bil predvsem povečati ekonomičnost in poslovno učinkovitost ter povečati tržni delež (s pospešenim razvojem maloprodajne mreže in tržnimi aktivnostmi) (Letno poročilo Poslovnega sistema Mercator, 2004, str. 19).

Sredina devetdesetih let dvajsetega stoletja je ponujala nove izzive. Z naraščajočo tujo konkurenco, preusmeritvijo nakupov v sosednje države in pojavljanjem novih tržnih zakonitosti, je bilo potrebno razmisliti o spremembi dotedanje strategije, saj ni bila več primerna. Temeljila je namreč na manjših prodajalnah, nove razmere pa so čedalje bolj zahtevale gradnjo prodajaln, večjih od 500 kvadratnih metrov. Zato so zgradili prva sodobna nakupovalna središča pri nas in s tem dosegli veliko povečanje tržnega deleža in povečanje števila zaposlenih. V letih 1999 in 2000 so sledile naložbe v velike nakupovalne centre po vsej Sloveniji in kapitalske povezave oziroma prevzemi nekaterih maloprodajnih trgovskih podjetij. Poudarjena sta bila zlasti širitev in posodabljanje maloprodajne mreže. Zaradi čedalje boljšega konkurenčnega položaja (skoraj 37 % tržni delež) in še uspešnejšega poslovanja podjetja so se začeli vedno bolj posvečati tudi odnosom do okolja in družbenih skupin, zato so začeli z uspešnimi humanitarnimi akcijami, ki se nadaljujejo še danes (Zgodovina Mercatorja, 2004).

### **5.3.2. Odnos Poslovnega sistema Mercator do okolja**

V okviru Poslovnega sistema Mercator so izvedli več prevzemov z namenom povečanja tržnega deleža, izkoriščanja sinergij, ekonomije obsega in učinkovitega upravljanja premoženja delničarjev. Odločitve o prevzemih in pripojitvah se lotevajo premišljeno, saj izvajajo poglobljeno analizo potencialnih konkurentov in kandidatov za prevzeme. Trgovska podjetja analizirajo po širših kriterijih izbire in glede na največjo ustreznost

izberejo tiste, pri katerih so pripravljene izpeljati natančnejše aktivnosti z namenom njihovega prevzema (Ruzzier, 1999, str. 30).

S pomočjo analize okolja redno ocenjujejo in definirajo tudi ključne dejavnike, ki vplivajo na delovanje celotne dejavnosti. Po njihovem mnenju so to trenutno: konsolidacija, ki se izvaja preko prevzemov in pripojitev trgovskih podjetij, izboljšanje stroškovne učinkovitosti in produktivnosti, povečevanje lojalnosti kupcev, zapolnjevanje vrzeli na trgu, globalizacija, upravljanje z blagovnimi skupinami ter možnost izbire (Letno poročilo Poslovnega sistema Mercator, 2004, str. 69).

V okviru pričakovanja novih globalizacijskih izzivov kot posledice vstopa v Evropsko unijo, so tako v Mercatorju izvedli številne raziskave med poslovno in širšo javnostjo, da bi lahko predvideli njihova pričakovanja in pripravljenost njihovih strateških partnerjev (Letno poročilo Poslovnega sistema Mercator, 2003, str. 30). Ustanovili so tudi posebno projektno skupino, ki je preučila vpliv vstopa Mercatorja na globalni in enotni trg Evropske unije. Predsednik uprave Zoran Janković meni, da vstop v Evropsko unijo ne bo bistveno vplival na poslovanje Poslovnega sistema Mercator. Novo bo le to, da bodo sedaj imeli dva trga: evropskega in trg Hrvaške, BiH in Srbije (Telemach, 2004).

Rezultati analiz so pokazali pozitivno usmerjenost njihovih strateških partnerjev do Evropske unije in njihovo zavedanje problemskih področij ter intenzivno delovanje na področju prilagajanja procesom in zahtevam poslovanja Evropske unije. Največ problemov pa pričakujejo na področju prilagajanja stroškov poslovanja, cen surovin in zaščite blagovnih znamk in patentov (Letno poročilo Poslovnega sistema Mercator, 2004, str. 30).

V okviru odnosa do zaposlenih in izpolnjevanja zastavljenih strateških ciljev želijo v Poslovnem sistemu Mercator, poleg izpolnjevanja rednih obveznosti do zaposlenih, omogočati tudi njihov osebni in profesionalni razvoj. Zato jim omogočajo razne oblike usposabljanja in izobraževanja, v okviru strategije upravljanja s strateškimi viri pa izvajajo letne razgovore z zaposlenimi, ki pripomorejo k boljšim medsebojnim odnosom in boljši komunikaciji med vodji in podrejenimi ( uvedba dneva odprtih vrat predsednika uprave), pa tudi k razumevanju in ozaveščanju ciljev. Redno izvajajo tudi raziskave zadovoljstva zaposlenih in preverjajo organizacijsko klimo v podjetju (Letno poročilo Poslovnega sistema Mercator, 2003, str. 46).

Pri zadovoljevanju potreb in želja kupcev se v Skupini Mercator zavedajo vedno večje ozaveščenosti kupcev, zato skušajo posameznim segmentom kupcev (družine z otroki, upokojniki in študentje) čim bolj prilagoditi trženjski splet in v okviru trženja redno opravljajo številne strateške raziskave. Tako jim skušajo čim bolj približati prodajni format, cenovno strategijo, tržno komuniciranje in kar se jim zdi najpomembnejše – ponuditi dodano vrednost (Letno poročilo Poslovnega sistema Mercator, 2004, str. 39).

Ker želijo kupce, zaposlene in ostale interesne skupine kar najbolje obveščati o svojih razvojnih namerah, poslanstvu, viziji ter tekočem poslovanju, z njimi komunicirajo preko letnih poročil, revije Mesec, intervjujev, izjav za javnost ter prejetih pohval, pritožb in mnenj. Posebej poudarjajo komunikacijo z zaposlenimi, saj po njihovem mnenju interno komuniciranje v veliki meri vpliva na širjenje strategije med zaposlenimi, njihovo pripadnost podjetju, zadovoljevanje njihovih potreb in želja, hkrati pa prispeva h gradnji ugleda podjetja v njihovih očeh. Komunikacijo izboljšujejo z Mercatorjevim internim časopisom, v katerem predstavljajo aktualne notranje in širše gospodarske, politične in druge okoliščine in zaposlene obveščajo o pomembnih dogodkih in odločitvah. Tako skušajo spodbujati zaposlene k skupnim vrednotam in organizacijski kulturi Mercatorja (Letno poročilo Poslovnega sistema Mercator, 2004, str. 53).

Krepitev dobrih odnosov s partnerji je eden od ključnih Mercatorjevih strateških ciljev. Zato jim organizirajo tradicionalne Mercatorjeve trženjske dneve, ki so namenjeni predstavitvam strateških usmeritev Skupine Mercator, njenih razvojnih načrtov in trženjske strategije (Letno poročilo Poslovnega sistema Mercator, 2003, str. 54).

### **5.3.3. Poslanstvo in vizija Poslovnega sistema Mercator**

S privatizacijo v sredini devetdesetih let dvajsetega stoletja je tudi v Poslovnem sistemu Mercator nastala potreba po novi razvojni strategiji, prilagojeni novim pogojem poslovanja. Njen namen pa je bila reorganizacija oz. združevanje trgovine. Ključnega pomena je bilo prepričati ljudi, naj sprejmejo načrtovane spremembe. Mercatorjeva uprava je zato oblikovala in posredovala zaposlenim dve pomembni sporočili (Korelc, 1997, str. 10): podala je prepričljive razloge za spremembe in opredelila potrebo po racionalizaciji poslovnih funkcij ter podrobno opredelila poslanstvo podjetja in s tem cilj, h kateremu naj zaposleni stremijo.

Pri oblikovanju poslanstva so se zavedali, da zajema določene vrednote in prepričanja, ki vodijo do zamišljenega položaja. Trgovsko podjetje mora namreč za izpolnitev svojega poslanstva upoštevati svoje kupce, med zaposlenimi spodbujati ustvarjalne ideje in inovacije ter zagotoviti spodbuden način vodenja (Korelc, 1997, str. 10).

Danes se poslanstvo Poslovnega sistema Mercator glasi (Letno poročilo Poslovnega sistema Mercator, 2003, str. 29): *»Poglavitno vodilo našega delovanja je zadovoljstvo ljudi, ki vstopajo v stik z Mercatorjem in jih želimo obravnavati kot ljudi s svojevrstnimi pričakovanji, izkušnjami in lastnostmi. S posebljenim odnosom in celovito ponudbo, prilagojeno nakupnim navadam in trendom na trgu, želimo ljudem omogočiti pravo kakovost življenja.«*

Vizija Poslovnega sistema Mercator (Poslanstvo in vizija Poslovnega sistema Mercator, 2004) pa se nanaša na:

- Utrjevanje položaja vodilne trgovske verige v Sloveniji.

- Uveljavitev na novih trgih: na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini ter Srbiji in Črni gori, kjer nameravajo postati pomembna trgovska veriga.
- Zagotavljanje enakega standarda ponudbe in storitev na vseh trgih delovanja, povečevanje poslovne učinkovitosti ter doseganja ravni poslovne uspešnosti najboljših evropskih trgovskih verig.
- Razvoj politike dolgoročnih strateških partnerstev in razvoj lastne proizvodnje ter širitev tega delovanja na nove trge.
- Povečevanje vrednosti premoženja lastnikov, zadovoljstva zaposlenih in izpolnjevanja obveznosti do vseh ostalih interesnih skupin.
- Sodelovanje z lokalnim okoljem na vsakem trgu, kjer delujejo, pri čemer se zavedajo družbeno odgovornega delovanja in ravnanja z okoljem.

#### **5.3.4. Temeljni strateški cilji Poslovnega sistema Mercator**

V skladu z navedenim poslanstvom so tako v Mercatorju izoblikovali naslednje *temeljne strateške cilje* (Letno poročilo Poslovnega sistema Mercator, 2003, str. 29):

- Zagotavljanje prave ponudbe za kakovostno življenje – zadovoljevanje potreb, pričakovanj in želja kupcev, uveljavitev in pridobitev pomembnega tržnega deleža na novih trgih, zagotavljanje rasti prodaje in utrjevanje položaja vodilne trgovske verige v Sloveniji.
- Dolgoročno partnerstvo s proizvajalci.
- Zagotavljanje ravni poslovne uspešnosti najuspešnejših evropskih trgovcev.
- Izpolnjevanje obveznosti do zaposlenih in širšega družbenega okolja.
- Povezovanje s tujimi strateškimi partnerji.
- Zagotavljanje konkurenčnosti netrgovskega dela skupine ter širitev poslovanja proizvodnih podjetij na nove trge.

Njihov cilj je ohraniti tržni delež na slovenskem trgu na trenutno visoki stopnji (42,2 % v letu 2003), na novih trgih<sup>9</sup> (Bosna in Hercegovina, Srbija in Črna Gora, Hrvaška) pa večati tržni delež in postati pomembna trgovska veriga na trgu jugovzhodne Evrope. Zastavljene cilje želijo doseči s pomočjo razvijanja novih izdelkov v linijah trgovske znamke Mercator, z oblikovanjem novih ugodnosti za zveste kupce, s ponudbo različnih in inovativnih projektov pospeševanja prodaje in z razvojem novih prodajnih formatov, ki bi čimbolj zadovoljili potrošnike (Letno poročilo Poslovnega sistema Mercator, 2004, str. 35).

#### **5.3.5. Dosedanja celovita strategija Poslovnega sistema Mercator in načrti za prihodnost**

Od ustanovitve podjetja pa do začetka novega tisočletja so poslovanje Poslovnega sistema Mercator zaznamovale različne izbrane strategije, odvisne od trenutnega položaja podjetja

---

<sup>9</sup> V letu 2003 je znašal tržni delež Mercatorja na Hrvaškem 2,1 %, v Bosni in Hercegovini 2 %, v Srbiji in Črni gori pa 1 %. V planu imajo povečati tržni delež na Hrvaškem na 10 % do leta 2006. (Letno poročilo Poslovnega sistema Mercator, 2003, str. 35)

in vplivov iz okolja. V obdobju od leta 1953 do 1990 sta bili najbolj očitni strategija diverzifikacije (preko razširitve dejavnosti na proizvodnjo, kmetijstvo in storitve) in postopek kapitalske povezave s hčerinskimi družbami v letu 1990. Med leti 1999 in 2000 pa je bilo intenzivno obdobje prevzemov, kar je pomenilo tudi prve korake v okviru nove strategije – strategije obdelave trga, ki ni več temeljila na manjših prodajalnah, ampak na večjih prodajnih formatih (zlasti nakupovalnih centrih).

Tudi leto 2001 je za Poslovni sistem Mercator pomenilo zaključek izjemno uspešnega obdobja in prebroditev prelomne faze v razvoju celotne skupine. Realizirali so namreč vse srednjeročne cilje, ki so si jih zastavili v obdobju od leta 2000 do 2003. To jim je po njihovih besedah uspelo na osnovi uspešnega motiviranja zaposlenih, ki so se na ta način poistovetili z zastavljenimi cilji in korporacijsko kulturo podjetja. Rezultat strategije konsolidacije iz tega obdobja je bila izboljšana poslovna uspešnost in pridobitev statusa največje slovenske gospodarske skupine glede na ustvarjene prihodke (Zgodovina Mercatorja, 2004).

V letu 2002 je uspešno delovanje Skupine Mercator na osnovi strategije razvoja trga botrovalo ohranitvi položaja vodilnega trgovca v Sloveniji ter povečanju in okrepitvi prepoznavnosti na Hrvaškem in v Bosni in Hercegovini. Odprli so tudi največji Mercatorjev center, Mercator center Beograd, in s tem zakorakali na še eno strateško tržišče, kjer v prihodnje nameravajo intenzivno širiti svojo maloprodajno mrežo. V tem letu se je uprava začela ukvarjati tudi s pripravo novega srednjeročnega gospodarskega načrta za obdobje do leta 2005, v katerem so določili temelje za nadaljnje uspešno poslovanje. Na njihovo oblikovanje pa je vplivalo predvsem dejstvo, da se bo z vstopom Slovenije v Evropsko unijo in s tem povečanega vstopa konkurence na domači trg, potrebno še posebej potruditi za ohranjanje in povečevanje mednarodne konkurenčnosti. To pa bodo lahko povečali predvsem z delovanjem in grajenjem pozitivne podobe, prepoznavnosti in ugleda na novih trgih ter z ohranjanjem ugleda na domačih trgih (Letno poročilo Poslovnega sistema Mercator, 2004, str. 19).

Preko še večje racionalizacije in standardizacije poslovanja (strategija konsolidacije), posledica katere so bile številne organizacijske spremembe v letu 2003, so skušali povečati poslovno uspešnost in učinkovitost. Prekinili so sodelovanje s podjetjem Spar Slovenija na področju grosistične oskrbe in se usmerili v doseganje čim večje standardizacije poslovnih procesov, koncentracije distribucijskih skladišč ter stroškovno racionalizacijo (Zgodovina Mercatorja, 2004).

Konsolidacijo dejavnosti so izvedli preko odprodaje lastniških deležev v podjetjih, ki so po dejavnosti odstopala od osnovne strateške usmeritve na trgovino z živili, po drugi strani pa so si z nakupom večinskega deleža podjetja Živila d.d. (strategija prevzema) želeli utrditi tržni položaj, zaokrožiti ponudbo ter povečati konkurenčnost. Ta nakup bo namreč po njihovem mnenju pomembno vplival na poslovanje Mercatorja po vstopu Slovenije v Evropsko unijo, saj bo povečal konkurenčno moč v tistih predelih Slovenije, ki so zaradi

ukinitve mejnih prehodov in geografske lege najbolj na doseg konkurenčnih trgovcev iz sosednjih držav (Letno poročilo Poslovnega sistema Mercator, 2003, str. 11).

Osrednji strateški cilji za leto 2004 so povečevanje poslovne učinkovitosti, vzpostavitev verige »hard diskontov«<sup>10</sup>, iskanje strateškega partnerja za nabavo neživilskega blaga, nadaljevanje razvoja maloprodajne mreže in povečevanje tržnih deležev na novih trgih. Ključni cilj v letošnjem letu je tudi pripojitev podjetij Mercator-Degro in Mercator-Gorenjska ter pripojitev podjetja Živila Kranj k obvladujočemu podjetju. Prav tako bodo skušali povečevati zadovoljstvo zaposlenih, kot temeljnega dejavnika za zagotavljanje uspešnosti poslovanja, ter zagotavljati zadovoljstvo kupcev, predvsem preko dviganja zaznane dodane vrednosti. Hkrati pa želijo zagotoviti varne naložbe za posojilodajalce, ustvarjati vrednost za delničarje, izvajati aktivnosti za učinkovito obvladovanje tveganj in povečevati vpetost Skupine Mercator v lokalno in širše družbeno okolje (Letno poročilo Poslovnega sistema Mercator, 2004, str. 72).

V skladu s svojo strategijo povečevanja tržnega deleža na srbskem *trgu* je Poslovni sistem Mercator 18. septembra 2004 objavil ponudbo za prevzem največje srbske trgovske verige prodajaln C Market (Povezovanje Mercatorja in C Marketa, 2004). Istočasno pa je v Sloveniji objavil ponudbo za (po njihovih besedah) prijateljski prevzem Emone Maximarketa in sprožil postopek za odkup delnic (Križnik, 2004). Do konca leta pa načrtujejo tudi vstop na področje diskontne prodaje z verigo diskontnih prodajaln Hura! (strategija razvoja trga) in s tem še intenzivnejši razvoj maloprodajne mreže (Lutovac Lah, 2004).

Osnovni načrti Skupine Mercator za prihodnost se nanašajo na nadaljevanje strategije prevzemanja in priključitev trgovskih podjetij v Sloveniji k obvladujočemu podjetju. To naj bi posledično pozitivno vplivalo na izboljšanje kazalnikov uspešnosti in učinkovitosti poslovanja celotne skupine in se zrcalilo v stabilnem naraščanju produktivnosti (pri čemer se osredotočajo zlasti na spremljanje gibanja prodaje na zaposlenega in dodane vrednosti na zaposlenega) ter izboljševanju stroškovne učinkovitosti. V državah jugovzhodne Evrope pa si želijo biti vsaj drugi trgovec. Zato bodo na osnovi strategije razvoja trga pospešeno vlagali v nove trge in si prizadevali za dobro pozicioniranje (še zlasti na hrvaškem trgu, kjer imajo v nekaj letih namen doseči 10 % tržni delež) (Letno poročilo Poslovnega sistema Mercator, 2004, str. 35).

Ključni vpliv na nadaljnje poslovanje bo imel tudi strateški cilj uspešnega prilagajanja poslovnih procesov kot odziv na spremenjeno okolje delovanja Mercatorja z vstopom Slovenije v Evropsko unijo in s tem napovedane morebitne vstopne tujih konkurentov (»diskontna« konkurenta Aldi in Lidl). Zato pospešeno uvajajo svojo verigo diskontov,

---

<sup>10</sup> »Hard diskont« je posebna oblika diskonta, velikosti supermarketa, v katerem prodajni asortiman zajema predvsem market suhi program z omejeno ponudbo svežega, hlajenega in zamrznjenega programa. Prodajni asortiman zadovoljuje zlasti kupce z nižjo kupno močjo. Ponudba izdelkov je omejena, cenovno najugodnejša, majhen pa je delež znanih blagovnih znamk. (Letno poročilo Poslovnega sistema Mercator, 2003, str. 33)



prepričani pa so tudi o konkurenčnosti svojih maloprodajnih trgovin v primerjavi s tujo konkurenco. Da pa bi lahko popolnoma konkurirali evropskim trgovcem, bodo morali izboljšati predvsem produktivnost in omejevati upadanje marže z izbiro dobaviteljev, ki obvladujejo ekonomije obsega (Špacapan, 2004).

### **5.3.6. Ocena celovite strategije Poslovnega sistema Mercator**

Trenutno Poslovni sistem Mercator po moji oceni izvaja strategijo razvoja trga na trgih jugovzhodne Evrope, na domačem trgu pa to strategijo (načrtovan vstop na trg diskontne prodaje) kombinira s strategijo obdelave trga. Kot temeljne strateške cilje namreč navaja predvsem ohranjanje in povečevanje tržnega deleža na domačih trgih in večanje tržnega deleža na tujih trgih. Njihova strategija tako v zadnjem času temelji predvsem na zunanjem razvoju, kar se kaže preko večjega števila prevzemov in pripojitev tako doma kot v tujini.

Če upoštevam splošna merila za ocenjevanje strategije (glej poglavje 5.2.) lahko sedanjo strategijo Poslovnega sistema Mercator označim kot ustrezno, saj zagotavlja notranjo konsistentnost strategije tako pri delovanju na domačem kot tujih trgih, hkrati pa je skladna z razmerami v okolju, ki podjetjem narekujejo odpiranje navzven in rast preko vstopa na tuje trge zaradi precejšnje zasičenosti domačega trga. Upoštevana je bila tudi dinamika Poslovnega sistema Mercator, ki kot skupina podjetij deluje na raznolikih poslovnih področjih, ki vsako zase zahteva svojo razvoj in rast. Prav strategija razvoja trga preko vstopa na tuje trge zagotavlja skladnost strategije z ugotovljenimi poslovnimi priložnostmi podjetja in njeno pravočasno uresničevanje, saj so poprej zaprti trgi bivših jugoslovanskih držav s svojo razpršenostjo in nazapolnjenimi tržnimi kapacitetami kar vabili k ponovnemu vstopu. Mercator je namreč z utrditvijo položaja vodilnega trgovca na domačem trgu konec devetdesetih let prišel v položaj, ko se je kot ena od možnih prihodnjih usmeritev pojavljala tudi širitev na tuje trge. Trgi jugovzhodne Evrope so bili takrat zagotovo najustreznejša pot in postopno večanje tržnega deleža ter posledična krepitev moči na teh trgih jasno kaže, da je bila odločitev prava.

Tudi na osnovi analitičnega merila stroškov vstopa na trg lahko izbrano strategijo razvoja trga ocenim kot primerno tako na tujih kot na domačem trgu. Stroški vstopa na domači trg diskontne prodaje so namreč trenutno še nizki, napovedi za razvoj diskontne prodaje pa so za nadaljnja štiri leta zelo optimistične – napovedujejo ji namreč visoko rast. Prihod italijanske diskontne verige Eurospin (v povezavi s Skupino Era) v Slovenijo bo namreč šele novembra, drugi tuji trgovci (npr. Lidl) pa tudi šele načrtujejo svoj prihod, zato ima Mercator kot konkurent s svojimi Hura! diskonti še vedno dovolj manevrskega prostora za pridobitev primerno visokega tržnega deleža. Bo pa imel toliko težjo nalogo kot Era na področju iskanja poslovnih partnerjev, saj bo Era s pomočjo Eurospina že obvladala nova pravila in znanje za poslovanje na diskontnem trgu. V Mercatorju bodo najbrž z odprtjem diskontov pridobili del novih kupcev, večji del pa bodo zagotovo predstavljali že zdajšnji kupci, ki bodo le dodatno izvajali svoje nakupe tudi v diskontnih prodajalnah. Z novimi pripojitvami in prevzemi (Mercator – Gorenjska in Mercator –Degro, Maximarket, Živila

Kranj,...) pa uresničujejo strategijo, ki se sklada z njihovimi strateškimi plani povečanja tržnega deleža na domačih trgih in vstopa na vsa geografska področja Slovenije.

Tudi na tujih trgih so bili stroški vstopa zaenkrat še nizki. Edina težava se kaže v odporu nekaterih dobaviteljev v državah jugovzhodne Evrope (predvsem v Srbiji), ki poudarjajo svoj (po njihovem mnenju) podrejeni položaj v poslovnih povezavah z Mercatorjem. Dokler na te trge vstopajo pretežno podjetja s področja bivše Jugoslavije, je stopnja koncentracije enot na teh trgih še relativno nizka, zato ima Mercator v tem oziru še vedno strateško prednost pred tujimi podjetji, ki bodo na te trge vstopala z zamikom. Pozitivno je tudi, da se dejavnost, ki jo izvajajo na teh trgih (trgovska dejavnost), ne razlikuje bistveno od dejavnosti, ki jo opravljajo na uveljavljenih domačih trgih. Je pa res, da je naprimer srbski trg poseben kar se tiče nakupnih navad ljudi, ki so do nedavnega še vedno raje zahajali v manjše trgovine, kot pa v večje nakupovalne centre. Na tem področju bodo morali zato vsi trgovci, ki vstopajo na te trge, vložiti veliko napora, da bodo lahko spremenili stare nakupne navade ljudi. Tudi pravne ovire pri prevzemih (na primer pri srbskem C Market-u) jim bodo otežili delovanje. Po drugi strani pa se jim z novimi priložnostmi na trgih, ki mejijo na srbskega in makedonskega, nudijo nove možnosti za širitev.

#### **5.4. Celovita strategija Skupine Era**

##### **5.4.1. Predstavitev in zgodovina Skupine Era**

Skupino Era poleg matičnega podjetja Era d.d., s sedežem v Velenju, sestavlja še enajst odvisnih in sedem pridruženih podjetij s slovenskega, hrvaškega, srbskega, makedonskega, bosansko-hercegovskega, italijanskega in avstrijskega trga. Njihova osnovna dejavnost se nanaša na trgovino z živilskimi in neživilskimi izdelki, pri čemer se želijo obdržati kot pomemben trgovec na slovenskem trgu ter se uveljaviti na izbranih tujih tržiščih. Leta 2002 so v Eri ustvarili 377 milijonov SIT čistega dobička in realizirali 41 milijard SIT čistih poslovnih prihodkov. Njihova sredstva dosegajo višino 26 milijard SIT, kapital pa 8 milijard SIT. Skupina Era ima skupaj približno 2000 zaposlenih, kar jo, tako kot Poslovni sistem Mercator, uvršča med velika slovenska podjetja (Letno poročilo Era d.d., 2003, str. 80-83).

Korenine podjetja Era segajo približno pol stoletja nazaj. Zametek današnjega podjetja je bilo Okrajno trgovsko podjetje II Šoštanj. Sedež je imelo v Velenju in se je leta 1951 preimenovalo v Krajevno trgovsko podjetje Velenje, kasneje pa še večkrat spremenilo svoje ime. Leta 1953 v Mestno trgovsko podjetje, leto kasneje pa v Trgovsko podjetje Bazen Velenje. To ime se je obdržalo do leta 1969, ko se je z Velmo združilo v novo trgovsko podjetje Era. Ime je kratica glavnih področij takratnega trgovskega delovanja, ki je zajemalo elektroindustrijo, rudarstvo in agrarijo. Podpomen imena pa se skriva predvsem v želji po njegovi trdni in kot vek dolgi prihodnosti, ki so si jo zamislili njegovi ustanovitelji (Priročnik za zaposlene, 2002, str. 10).

V letu 1971 se je dejavnost podjetja še razširila s priključitvijo Kmetijske zadruge Šoštanj, preko nekdanjega Veletrga pa se je začela močno razvijati tudi veleprodajna dejavnost. Kot vsa podjetja sredi sedemdesetih let dvajsetega stoletja se je tudi Era kot trgovsko in proizvodno podjetje po zakonu o združenem delu preoblikovala v delovno organizacijo s štirimi TOZD-i. Z dodatno razširitvijo Ere v letu 1981, ko se jim je priključilo tudi podjetje Vino Šmartno ob Paki, so se začeli ozirati tudi za bolj racionalnimi rešitvami poslovanja. Zaradi želje po trdnejših povezavah v okviru sestavljenega podjetja in v obdobju družbenih pretresov je pomenila selitev uprave pod skupno streho korak k utrditvi povezav in ohranitvi sistema Era (Priročnik za zaposlene, 2002, str. 10).

Veliko prelomnico za podjetje je pomenilo preoblikovanje trgovske in proizvodne delovne organizacije Era v enovito podjetje in posledično tudi v delniško družbo. Na osnovi strateškega plana je leta 1989 nastala Skupina Era, ki jo je predstavljalo matično podjetje Era d.d., in odvisna podjetja<sup>11</sup>. Proces reorganizacije se je zaključil v letih 1992 in 1993, ko so Skupino Era sestavljala odvisna podjetja ter dve tržni enoti – Živila in Neživila. Takrat so bili sprejeti tudi vizija, cilji in strategija (Z obeh strani pulta, 2001, str. 38).

Kot so narekovali spremenjen tržni sistem in zahteve iz okolja, je tudi Skupina Era v letu 1995 izvedla program lastninskega preoblikovanja. Skušali so izvesti pošten pristop k lastninjenju, zato je program omogočal, da postanejo lastniki Ere najprej tisti, ki so jo ustvarjali. Julija, leta 1997, po koncu lastninskega preoblikovanja, so tako 60 % lastniški delež imeli v rokah prav notranji delničarji (Z obeh strani pulta, 2001, str. 44).

#### **5.4.2. Odnos Skupine Era do okolja**

V Eri skušajo zaposlenim predstaviti pričakovanja in strateške usmeritve podjetja na čim bolj prijazen način, saj o njih menijo, da so njihov najpomembnejši razvojni dejavnik (Letno poročilo Era d.d., 2003, str. 14). Zato so v letu 2002 izdali poseben "Priročnik za zaposlene", v katerem so jim skušali na razumljiv način podati splošne usmeritve poslovnega sistema, opredeliti vizijo in poslanstvo, organizacijsko kulturo in nanizati obveznosti in pravice zaposlenih. Priročnik naj bi jim razjasnil morebitno nerazumevanje posameznih pojmov in jim omogočil osnovo za graditev svojih pričakovanj o prihodnosti in razumevanju odnosa do kupcev, zaposlenih, poslovnih partnerjev in lastnikov (Priročnik za zaposlene, 2002).

Brošura je tudi osnovni vodnik k oblikovanju skupnih vrednot in usmerjanju delovanja v skladu z zastavljeno strategijo in cilji. Prav razmerja med upravo in zaposlenimi naj bi preko sveta delavcev in izvršnega odbora sindikata oblikovali na čim bolj partnerski način in z vzajemnim sodelovanjem. V skladu z navedenimi značilnostmi v brošuri želijo zaposlenim omogočiti osebni razvoj, jih ustrezno motivirati, usposabljeni in

---

<sup>11</sup> V letu 1989 so bile del Poslovnega sistema Era tudi naslednje odvisna podjetja: Era Vino, Era Koplasi, Era Ve-ma, Era Dom in Era Kivi, (Priročnik za zaposlene, 2002, str. 10).

izobraževati. Njihovo zadovoljstvo pa skušajo povečati z vzdrževanjem pozitivne korporativne kulture in okolja, upoštevanjem njihovih osebnih želja in ciljev in njihovim sodelovanjem v poslovnih procesih. Prav z vzpostavitvijo dobrih odnosov (preko dvosmerne komunikacije) skušajo motivirati zaposlene k doseganju zastavljenih ciljev in k delovanju v skladu s strateškimi usmeritvami.

V Skupini Era skušajo kupce obravnavati kot celovite osebnosti, zato je njihovo osnovno vodilo zadovoljstvo potrošnikov (Letno poročilo Era d.d., 2003, str. 12). Z njimi želijo navezati osebne odnose, izboljševati ponudbo izdelkov in biti po tem prepoznavni tudi na trgu. V prihodnje načrtujejo še globljo povezavo med potrebami in željami potrošnikov ter interesi dobaviteljev. Prav z dobavitelji želijo ohranjati dolgoročne odnose preko dolgoročnih strateških partnerstev ter njihove nadgradnje preko skupnih projektov in dejavnosti. Ker dajejo prednost domačim dobaviteljem, menijo, da se to odraža kot skrb za domačo skupnost in rast domačega gospodarstva (Letno poročilo Era d.d., 2003, str. 22).

V Skupini Era so prepričani, da z donacijami in sponzorstvi zdravstvu, socialni, športu in kulturi ter z aktivnim vključevanjem v razreševanje različnih družbenih problemov, dvigujejo življenjsko raven krajanov, sodelavcev in potrošnikov. Prav zato tudi poskušajo s svojimi prispevki zagotavljati trajnostni razvoj in bolj kakovostno življenje (Letno poročilo Era d.d., 2003, str. 31).

#### **5.4.3. Poslanstvo in vizija Skupine Era**

Skupina Era se predstavlja kot uspešno mednarodno trgovsko podjetje, ki si želi pridobiti in utrditi pozicijo trgovine prijaznih nakupov v srednje- in jugovzhodnem evropskem prostoru, zato stremi k razvoju sodobnih organizacijskih oblik pri trgovanju na veliko in malo.

Njihovo poslanstvo se glasi (Letno poročilo Era d.d., 2003, str. 12): *"Našim strankam – kupcem, dobaviteljem, lastnikom – želimo ponuditi čim večjo uporabno in dodano vrednost v okviru področij poslovnega sodelovanja ter zagotavljati nenehen strokovni in osebni razvoj ter rast vseh zaposlenih."*

V Eri nenehno intenzivno prilagajajo poslovanje in organizacijsko strukturo trgu. Zato uvajajo nova znanja, programe in nove oblike prodaje ter imajo skrben odnos do vsakega kupca. S premišljenim načinom tržnega obnašanja se skušajo uspešno vključevati v mednarodne blagovne tokove (Priročnik za zaposlene, 2002, str. 4).

Vse naštetu izražajo tudi preko svoje vizije (Letno poročilo Era d.d., 2003, str. 12), ki se glasi: *"Želimo se uveljaviti kot uspešno mednarodno podjetje v jugovzhodnem in srednjeevropskem prostoru. Z razvojem sodobnih organizacijskih oblik, kakor so povezovanje v interesna in kapitalska združenja ter franšizing, novih programov in znanj,*

*želimo utrditi tržni delež na področju Slovenije in razširiti svoje poslovanje prek meja, saj ponovno vstopamo na trge nekdanje Jugoslavije in se povezujemo s partnerji EU.»*

#### **5.4.4. Temeljni strateški cilji Skupine Era**

Strateški cilji Skupine Era so v veliki meri skoncentrirani na rast kvalitete in obsega poslovanja (v Sloveniji želijo povečati tržni delež do 25 % in na trgih jugovzhodne Evrope doseči 30 % realizacijo v skupnih prihodkih), povečevanje zadovoljstva potrošnikov in zaposlenih, ustvarjanje partnerskega odnosa z dobavitelji in povečevanje poslovne učinkovitosti. Glavni cilj pa je razviti Era v najsodobnejši trgovski koncern z razvojem evropsko konkurenčnih prodajnih centrov in verigo prodajaln na bazi filozofije bližnje oskrbe in prijaznih nakupov v Sloveniji in širše (Era danes ... in jutri, 2004). Prav tako dajejo velik poudarek ustvarjanju vrednosti za lastnike, zagotavljanju varnih naložb investitorjev in naporom za doseg položaja pomembne in prepoznavne trgovske verige na trgih jugovzhodne Evrope (Letno poročilo Era d.d., 2003, str. 12).

#### **5.4.5. Dosedanja celovita strategija Skupine Era in načrti za prihodnost**

Do začetka novega tisočletja je Era uresničevala strategijo diverzifikacije – razširitve dejavnosti (v začetku sedemdesetih let so se začeli poleg maloprodajne dejavnosti, kmetijstva, elektroindustrije ter rudarstva ukvarjati tudi z veleprodajo), združevanja v TOZD-e (sredi sedemdesetih let) in dodatne razširitve v letu 1981, ko se jim je priključilo tudi podjetje Vino Šmartno. Največjo prelomnico pa predstavlja preoblikovanje v delniško družbo in lastninsko preoblikovanje v letu 1995.

Začetek novega tisočletja so v Eri zaznamovali močni povezovalni interesi v slovenski trgovini. Leto 1999 je tako prineslo nove spremembe, zlasti v smeri trdnjše povezovanja s podjetji izven občinskih meja mesta Velenje<sup>12</sup>. S temi strateškimi povezavami so bile postavljene osnove za prenovo strateških ciljev in dane možnosti za povečanje ekonomije obsega in tržnega deleža. Pri povezovanju pa se niso ustavili na mejah Slovenije. Širitve čez mejo slovenskega ozemlja so se zanje začele z uresničevanjem strategije zunanje rasti že v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, ko so začeli ustanovljati svoja predstavništva v jugoslovanskem prostoru, po letu 2000 pa so si zadali še nove izzive. Kupili so Skopski sejem in ga preuredili v najsodobnejši sejemsko-trgovski center in v letu 2002 ustanovljali podjetja v ostalih državah JV Evrope: Era Albatros v Črni Gori, Era Trade v Skopju, Era plus v Beogradu in Era plus v Sarajevu (Priročnik za zaposlene, 2002, str. 11).

V zadnjih šestih letih je Skupina Era dosegla kar desetkratno rast. Ima svoja podjetja v vseh državah bivše Jugoslavije in Italiji. Svojo dejavnost širijo v Bosni in Hercegovini,

---

<sup>12</sup> Oktobra 1999 so skupaj s podjetji Živila Kranj, Koloniale Maribor, Potrošnik Murska Sobota, Napredek Domžale, Kočna Kamnik in ABC Tabor Grosuplje podpisali pogodbo o ustanovitvi gospodarskega interesnega združenja SUMA 2000 (ki pa se ni dolgo obdržalo). Hkrati pa je poleg vseh povezav s podjetji s štajerskega področja, v letu 2001 prišlo tudi do pripojitve podjetij Dolina Velenje in Center Celje. (Letno poročilo Era d.d., 2003, str. 18)

Črni gori, na Hrvaškem in Srbiji, kjer že uresničujejo svojo strategijo razvoja trga. V Sloveniji pa se je v letu 2002 Skupina Era povečala za štiri novoustanovljena podjetja in dve prevzeti podjetji. Zaradi vključitev posameznih podjetij<sup>13</sup> med odvisna in zaradi načrtovanih pripojitev (strategija zunanje rasti) se je tako v letih 2002 in 2003 Skupina Era precej spremenila. Za leto 2004 pa je bila osrednja naloga odprtje novega nakupovalnega centra v Samoboru na Hrvaškem in s tem poglobitev strateškega partnerstva z družbo Tornado Bakin (Era danes ... in jutri, 2004).

V letu 2003 so načrtovali doseči 15 % tržni delež na slovenskem trgu, investirati v prenovu obstoječih prodajaln in izgradnjo novih nakupovalnih centrov na slovenskem trgu ter postati eden izmed vodilnih trgovcev v posamezni regiji na drugih trgih jugovzhodne Evrope (na področju Črne Gore želijo v obdobju 2003-2006 doseči celo 30 % tržni delež). Na podlagi strateškega partnerstva s podjetjem Tornado Bakin pa so intenzivno širili tudi mrežo marketov in supermarketov na Hrvaškem in s tem še potrdili uspešno poslovanje na hrvaškem trgu (Kerin, 2004).

Za dosego postavljenih strateških usmeritev so v poslovnem sistemu Era ugotovili (Priročnik za zaposlene, 2002, str. 9), da bo potrebno dati poudarek nadaljnjim vertikalnim povezavam na področju neživil (verige prodajaln Adut, tekstil, pohištvo) in utrditi njihov tržni položaj (na tujih trgih – na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini, Črni gori, Makedoniji in Srbiji, bodo skušali v srednjeročnem obdobju doseči obseg poslovanja v višini 30 % realizacije Skupine Era). Še posebej pa so se pripravljali na vstop v Evropsko unijo.

Eden od strateških ciljev Ere je tudi vstop na področje diskontne prodaje. Tega so začeli uresničevati nedavno, ko so podpisali strateško pogodbo z italijansko diskontno verigo Eurospin in z njo ustanovili skupno podjetje Eurospin EKO. V prihodnjih dveh do treh letih nameravajo v Sloveniji odpreti okrog 80 lastnih in franšiznih diskontov. Razlog za povezavo je bil tudi dostop do novega znanja in sinergijskih učinkov pri nabavi tudi za klasične Erine trgovine. S to potezo želijo v Eri dolgoročno postati vodilna diskontna veriga v Sloveniji (Prihod nove diskontne verige v Slovenijo, 2004).

Temelji sedanje celovite strategije poslovne skupine Era so (Letno poročilo Era d.d., 2003, str. 12):

- Zaupanje, ki se kaže v poštenosti in poslovnosti posameznika in podjetja.
- Znanje, ki se kaže v celovitosti storitev in strokovnosti.
- Kakovost izdelkov, kar poudarjajo priznane blagovne znamke ter zdravju prijazni izdelki.
- Sodoben dizajn, primerne cene, garancije.
- Kakovost vseh storitev, kar se kaže v upoštevanju rokov ter profesionalnosti izvedbe.

---

<sup>13</sup> Leta 2002 so bile med odvisna podjetja Skupine Era vključena naslednja podjetja: Potrošnja Zagorje, Era Petlja Ptuj, Era Koroška Prevalje, Era Disgro Miren, Avtoservis Nova Gorica in Skopski saem Skopje. (Letno poročilo Era d.d., 2003, str. 18)

- Kakovost odnosov, ki se odraža v učinkovitem in kupcem prijaznem, razumljivem sistemu komuniciranja ter vzpostavljanju partnerstev s strankami.
- Odgovornosti do okolja, kar kažejo njihovi prispevki k razvoju okolja, v katerem poslujejo in živijo.

V središče celovite strategije trgovine prijaznih nakupov postavljajo v Skupini Era odnos do stranke – kupcev, dobaviteljev, zaposlenih, lastnikov – in to na vseh področjih delovanja in poslovanja. Na ta način skušajo graditi razvoj Skupine Era v priznan, najsodobnejši trgovski koncern z evropsko konkurenčnimi prodajnimi centri in verigami prodajaln. Vse to na osnovi filozofije o bližnji oskrbi in prijaznih nakupih v Sloveniji in širšem prostoru (Letno poročilo Era d.d., 2003, str. 12).

Vodstvo in zaposleni so si skupne strateške usmeritve zastavili v smislu uravnoteženja interesov in koristi lastnikov, povečanja realnega obsega poslovanja in doseganja odličnih finančnih rezultatov. Doseganje trajne konkurenčne prednosti se bo izvajalo s povezovanjem različnih delov vrednostne verige (to bo vodilo v obvladovanje stroškov na vseh ravneh poslovanja) in s skrbjo za večanje ustvarjalnosti, motivacije in zadovoljstva zaposlenih. Vse to preko vzdrževanja pozitivnega delovnega okolja in zagotavljanja prepoznavnosti kot trgovine prijaznih nakupov (Priročnik za zaposlene, 2002, str. 8).

Svetovni globalizacijski procesi zahtevajo jasno izdelano razvojno strategijo ter natančno opredeljene cilje nadaljnjega razvoja, česar se v okviru Skupine Era dobro zavedajo. Kljub vstopanju velikih mednarodno uveljavljenih trgovskih podjetij, želijo na osnovi inovativnega marketinga in prepoznavnosti zgraditi lasten model, ki bo omogočal konkurenčnost, izkoriščanje sinergij, hitro napredovanje in prilagajanje spremembam na trgu. Tako bodo lahko dosegli načrtovane cilje in razvili lastno maloprodajno mrežo na obstoječih in novih tržiščih (Letno poročilo Era d.d., 2003, str. 39).

Rast v prihodnosti si obetajo na osnovi svojih naložb doma in v tujini ter povezav s strateškimi, interesnimi in kapitalskimi partnerji, ki naj bi jim omogočili rast tržnega deleža doma in na tujih trgih. Na področju neživil bodo sledili vertikalnemu povezovanju, tržni delež v Sloveniji pa nameravajo do leta 2007 povzdigniti na 25 %. V prihodnosti se bodo zato usmerili v širitev maloprodajne mreže na slovenskem trgu, prenovu in širitev že obstoječe maloprodajne mreže ter nadaljnji razvoj storitev. Na trgih jugovzhodne Evrope pa želijo intenzivirati razvoj s prevzemi komplementarnih regionalnih podjetij in dodatnimi investicijami (Letno poročilo Era d.d., 2003, str. 39).

Poudarek bodo tudi v prihodnje dajali razvoju odnosov s strankami, novim oblikam poslovanja, standardizaciji poslovnih procesov s prenovljeno informacijsko tehnologijo in hitrim ter strokovnim odzivanjem na spremembe, predvsem pa skrbi za dvig kvalitete življenjskega okolja (Era danes ... in jutri, 2004).

#### 5.4.6. Ocena celovite strategije Skupine Era

Skupina Era ima na tujih trgih trenutno podobne strateške usmeritve kot Poslovni sistem Mercator, zato tudi oni skušajo na teh trgih uresničevati strategijo razvoja trga preko prevzemov, priključitev in odpiranja novih poslovnih enot. Če ocenim njihovo izbiro strategije za vstop na tuje trge s pomočjo prej izbranih splošnih meril za ocenjevanje strategij (glej poglavje 5.2.), ugotavljam, da je skladna z dinamiko okolja in podjetja. Tudi Skupino Era so v njenih strateških odločitvah vodile razmere na trgu in družbeno-politične okoliščine, ki so zahtevale okrepitev položaja na domačem trgu in posledično širitev na tuje trge kot enega od načinov zunanje rasti podjetja. Prav tako kot Poslovni sistem Mercator so tudi v Eri pravočasno zaznali tržne priložnosti na trgih bivše Jugoslavije in izkoristili praznino in neurejene tržne razmere v času po vojni. Zaradi že izoblikovanih tržnih deležev in pozicij moči v slovenski trgovski dejavnosti, je bil vstop na tuje trge (kjer so bile očitne prednosti slovenskih podjetij pred drugimi zaradi vnaprejšnjega poznavanja tržnih razmer in načina poslovanja) logična izbira. Še posebej dobro izkoriščajo priložnosti makedonskega (močni interesi za sodelovanje s slovenskimi podjetji) in hrvaškega trga, kjer vztrajno večajo svoje tržne deleže. V okviru Skupine Era je izbrana strategija razvoja trga konsistentna na vseh področjih poslovanja, saj omogoča večanje tržnega deleža in krepitev pozicije moči vsem dejavnostim. Po teh merilih je torej po moji oceni primerno izbrana. Tudi na domačem trgu preko strategije razvoja skušajo okrepiti svoj tržni položaj v primerjavi s Poslovnim sistemom Mercator, še posebej na štajerskem koncu, vendar pa z odpiranjem novih poslovnih enot na Dolenjskem in Primorskem krepijo svojo pozicijo tudi na ostalih geografskih področjih Slovenije.

Posebne pomena za Ero je strateško partnerstvo z italijansko diskontno verigo Eurospin pri vstopu na trg diskontne prodaje. Ocena na osnovi analitičnega merila stroškov vstopa v panogo je v tem primeru najbolj uporabna. S to strategijo razvoja trga, ki jim bo omogočila vstop na doslej v Sloveniji še nerazvit trg, bo Era namreč po vsej verjetnosti prvi trgovec v Sloveniji, ki bo odprl diskontno prodajalno takšnega tipa, kot jih že poznajo v tujini. Glede na nizko stopnjo koncentracije enot bo imela Era velike konkurenčne prednosti tudi zaradi možnosti direktnega prenosa znanja s strani strateškega partnerja in boljših nabavnih pogojev. Zato je ta poteza pomembna za doseg visokega tržnega deleža na trgu diskontne prodaje. V tujini so stroški vstopa na trge prav tako nizki, zaradi še nepopolno urejenih tržnih razmer, razpršenosti konkurence in skladnosti obstoječe dejavnosti na domačem trgu s tisto, ki jo Era opravlja na tujih trgih. Tako je strategija razvoja trga za Skupino Era glede na zastavljene strateške cilje (povečanje tržnega deleža na domačem in tujih trgih in vstop v nove poslovne dejavnosti) po mojem mnenju pravilno izbrana in skladna z zahtevami okolja in razvojnimi težnjami podjetja.



## **6. PRIMERJAVA CELOVITIH STRATEGIJ POSLOVNEGA SISTEMA MERCATOR IN SKUPINE ERA TER TEORETIČNA REFLEKSIJA UGOTOVITEV**

### **6.1. Primerjava celovitih strategij Poslovnega sistema Mercator in Skupine Era z aplikacijo na slovensko trgovsko dejavnost**

Pojem celovite strategije je obsežen in možnosti primerjave obeh izbranih trgovskih podjetij je več. Sama sem se odločila, da se bom osredotočila predvsem na primerjavo njihovih strateških odločitev skozi čas ter skušala oceniti vpliv vpetosti v slovensko trgovinsko dejavnost in zunanje okolje na podobnosti ali razlike v njihovih odločitvah.

#### **6.1.1. Vpliv vpetosti v slovensko trgovsko dejavnost na izbiro celovitih strategij**

Razvoj celovitih strategij izbranih poslovnih sistemov skozi čas je bil v veliki meri posledica vpetosti v dejavnost, v kateri delujeta, pa tudi v splošno gospodarsko okolje Slovenije, kot države, ki je v zadnjem desetletju doživela velike politične in gospodarske spremembe. V zadnjem času je (in bo) predvsem vstop v Evropsko unijo postavil nove omejitve, predvsem pa izzive za nadaljnje strateške usmeritve.

Prav s prilagajanjem svojega poslovanja evropskim zahtevam sta se v veliki meri v zadnjem času soočala tudi obravnavana poslovna sistema, ki sta se v obdobju pred vstopom v Evropsko unijo pospešeno ubadala z analizami, mnenji in predvidevanji o možnih vplivih. Ugotovitve so pokazale, da oba poslovna sistema ne predvidevata drastičnih vplivov na slovensko trgovsko dejavnost, razen v smislu spremembe lastništev ali strateških povezav. Ker smo v Evropsko unijo vstopili šele 1. maja 2004, je še prezgodaj za ugotavljanje dejanskih vplivov. Kljub temu pa je zanimivo, da so pri svetovalni hiši A. T. Kearney slovensko tržišče že uvrstili na četrto mesto na seznamu porajajočih svetovnih trgov in svetovnim trgovskim verigam (Wal-Mart, Metro, Tesco, Carrefour) svetujejo čimprejšnji vstop (Grahek, 2004). Kljub temu se v Poslovnem sistemu Mercator in Skupini Era pozitivno odzivajo na morebitne vstopne novih trgovskih podjetij na slovenski trg in se ne bojijo konkurence.

V Sloveniji je trg, na katerega se osredotočajo slovenska trgovska podjetja sicer fizično že precej zasičen in zdi se, da je v prihodnje mogoče napovedati ali nove vstopne tujih trgovskih verig ali pa zgolj še večje število medsebojnih prevzemov, priključitev in celo dezinvestiranj, saj je manevrski prostor na tem področju že precej izčrpan. Kot kaže, so slovenska trgovska podjetja ključne prelomnice v svojem razvoju doživela že v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, ko so bila primorana zaradi spremembe gospodarskega sistema popolnoma spremeniti način delovanja in sprejeti nova, tržna merila poslovanja. Potrebno se je bilo soočiti tudi s konkurenco iz tujine (Spar in Leclerc) in izvesti procese lastninjenja. Sedaj so pred njimi novi izzivi, saj bodo vstopi tujih

trgovskih verig, ki imajo za seboj preverjene in s stroškovnega vidika bolj racionalne nabavne sisteme, zahtevali še večje konkurenčne napore.

Spremembe v 90-ih letih prejšnjega stoletja, ki so od trgovcev zahtevale hitre odzive, nove strategije in predvsem močne vizije prihodnosti, so bile za marsikaterega trgovca prezahtevne. Veliko se jih je ujelo v past stagnacije ali nazadovanja, ker se ob potezah konkurence, ki je težila k rasti in novim politikam, preprosto niso več znašla. Obdobje socializma je namreč dopuščalo tudi obstoj nerentabilnih poslovnih enot in zakrnelo politike poslovanja, nova tržna pravila pa so zahtevala reorganizacijo, združevanja in drznejše odločitve.

Poslovni sistem Mercator je bil na tem področju med trgovskimi podjetji najbolj napreden, hkrati pa je doživel tudi največ kritik in izraženih dvomov o pravilnosti in etičnosti določenih potez. Tudi Skupina Era je svojo razvojno pot usmerila v rast in združevanje, saj so to zahtevale tedanje tržne razmere. Za oba poslovna sistema so bile takrat racionalizacija poslovanja, konsolidacija, priključitve in prevzemi osnovne strateške razvojne usmeritve. Preko strategije operativnega razvoja je bilo potrebno okrepiti svoj položaj na lokalnem področju in doseči čim večji tržni delež na celotnem slovenskem področju. V osnovi sta se na slovenskem trgu usmerjala na geografsko različna področja, zato nista (razen v savinjski regiji, kjer ima Era s 17 % tržnim deležem veliko prednost pred Mercatorjem) direktna konkurenta (Arh, 2004a). Poslovni sistem Mercator pa je s prisotnostjo v vseh regijah Slovenije in z več kot 40 % tržnim deležem na slovenskem trgu dandanes absolutni zmagovalec.

Dodatni izzivi so se v preteklosti pojavili, ko je prišlo do koncentracije lastništva na nekaj večjih trgovskih sistemov in je rast na slovenskem trgu že dosegla tolikšno stopnjo, da se je bilo potrebno ozreti tudi čez mejo in razmisliti tudi o strategijah vstopa na tuje trge (predvsem so se usmerili na trge jugovzhodne Evrope). Celovita strategija rasti preko vstopa na tuje trge in strategija obdelave domačega trga je pri obeh obravnavanih poslovnih sistemih aktualna še danes.

### **6.1.2. Primerjava celovitih strategij Poslovnega sistema Mercator in Skupine Era**

Tako Poslovni sistem Mercator kot Skupina Era svojo celovito strategijo najbolj jasno izražata preko svojih dejanj, sporočil za javnost, letnih poročil in tekstov na internetnih straneh. Poseben poudarek dajeta tudi obveščanju zaposlenih o strateških usmeritvah in jim preko internih časopisov in brošur skušata ponuditi osnovna izhodišča za razumevanje vizije in poslanstva ter vloge zaposlenih pri njunem uresničevanju. Oba poslovna sistema poudarjata tudi pomen vključevanja zaposlenih v razvojne tokove, obvladovanja izzivov Evropske unije, krepitve prisotnosti in moči na trgih jugovzhodne Evrope in večanja tržnega deleža tako na domačem kot na tujih trgih.

Skupina Era ima v svojem letnem poročilu iz leta 2002 natančno zapisane ključne smernice njihove celovite strategije, medtem ko iz letnega poročila Poslovnega sistema Mercator razberemo splošne oz. temeljne strateške usmeritve, v katerih ni posebej poudarjeno, da gre za izvlečke iz celovite strategije. Oba poslovna sistema imata oblikovano tudi poslanstvo in vizijo svojega prihodnjega delovanja in kot temeljne strateške cilje navajata zagotavljanje prave ponudbe za kakovostno življenje, uspešnost na trgih jugovzhodne Evrope, posebej pa poudarjata odgovoren odnos do zaposlenih, do interesnih skupin in okolja, v katerem delujeta.

Za dobro celovito strategijo pa ne moremo reči, da je zgolj skupek izjav o poslanstvu in viziji podjetja, temveč mora biti odraz vsakodnevnega delovanja podjetja in njegove vpetosti v okolje. Prav zato sem se pri primerjavi celovitih strategij obeh poslovnih sistemov odločila, da bom primerjavo izvedla na nekem drugem, bolj vsebinskem nivoju.

Na delovanje in strateške usmeritve obeh poslovnih sistemov je namreč vplivala in še vpliva predvsem vpetost v slovensko trgovsko dejavnost ter desetletje političnih in gospodarskih sprememb. Zato imata oba precej podobno razvojno pot, le da je Poslovni sistem Mercator v Sloveniji znan kot začetnik novih razvojnih politik (po zgledu zahodnoevropskih trgovskih sistemov), vključno s priključitvami in prevzemi, druga trgovska podjetja pa so mu večinoma sledila.

Že v času socializma sta oba poslovna sistema šla skozi več faz združevanja in ponovne delitve na posamezne trgovske enote. Združevanje trgovskih podjetij konec šestdesetih let in oblikovanje temeljnih organizacij dela (TOZD-ov) v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, širjenje osnovne maloprodajne trgovske dejavnosti tudi na druge (veleprodaja, kmetijstvo, turizem, proizvodnja), so zaznamovali začetke obeh poslovnih sistemov.

Tudi v osemdesetih letih prejšnjega stoletja so se strategije ali bolje rečeno trenutne odločitve usmerjale v združevanje trgovskih podjetij z namenom rasti in krepitev položaja na trgu. Razlika med njima je bila zlasti v tem, da se je Skupina Era usmerjala bolj na področje Štajerske, medtem ko je bila razvojna strategija Poslovnega sistema Mercator bolj prodorna in si je za temeljni cilj zadala doseganje visokih tržnih deležev na vseh geografskih področjih Slovenije.

Konec osemdesetih let je bilo v obeh poslovnih sistemih že zaznati osnovne strateške plane, ki so vodili do odločitev o reorganizaciji na začetku devetdesetih let, ki jo je v veliki meri zaznamovala faza lastninjenja in močni povezovalni interesi. To se je še posebej očitno kazalo v pristopu Skupine Era k interesnemu združenju SUMA (v letu 2000), ki je imelo namen vzpostaviti sodelovanje med nekaterimi trgovskimi podjetji v Sloveniji in okrepiti njihovo tržno pozicijo napram Mercatorjevim prevzemnim težnjam (skupaj so namreč dosegali približno 14 % tržni delež).

Tako Skupina Era kot Poslovni sistem Mercator pa sta se konec 90-ih let prejšnjega stoletja začela ozirati za možnostmi vstopa na trge Hrvaške, Bosne in Hercegovine, Srbije in Makedonije. Vstopne ovire niso bile visoke, bližina in poznavanje tržišča sta jim preko nakupov, ustanavljanja predstavništev, prevzemov in pogodb o sodelovanju, omogočila doseči 1-2 % tržne deleže, ki jih v naslednjih letih nameravajo še povečati. Edina ovira na njihovi poti so lahko tuja trgovska podjetja, ki bi lahko prav tako učinkovito konkurirala na (še vedno ne dobro organiziranih) trgih jugovzhodne Evrope. Predvsem se velike priložnosti kažejo na makedonskem trgu, ki zaradi prostotrgovinskih sporazumov, podpisanih s sosednjimi državami, lahko pomeni dobro odskočno desko tudi za vstop na te trge (Poslovni sistem Mercator že razmišlja o gradnji trgovskega centra v Sofiji). Preko skupnih vlaganj in nadaljnjih investicij bi tako lahko za slovenska podjetja pomenil ključno strateško prednost pred trgovskimi podjetji iz drugih držav.

Vprašanje pa je, koliko časa bodo strategije vstopa in obdelave trga v jugovzhodni Evropi še prinašale prednost slovenskim podjetjem. Eden od ključnih problemov odločanja slovenskih trgovcev o strateških potezah na trgih jugovzhodne Evrope je vsekakor velika razdrobljenost tržnih deležev na teh trgih in značilnosti nakupnih navad kupcev. Na hrvaškem tako prevladujejo nakupi v supermarketih in manjših trgovinah, v Srbiji pa je zaradi nizke kupne moči večina prebivalstva usmerjena v nakupe v klasičnih in majhnih trgovinah. Hipermarketi v obeh državah tako zavzemajo le 2 % delež v trgovski ponudbi (Arh, 2004b).

Prav zato morata Poslovni sistem Mercator in Skupina Era še posebej previdno pristopati k razmišljanju o načinu nastopa na teh trgih. Verjetno bo potrebno še nekaj časa, da se bodo nakupne navade kupcev v jugovzhodnih državah Evrope spremenile, izkoriščanje sinergij pa bo zaradi razdrobljenosti trgovske dejavnosti in še vedno oslabljenih gospodarstev prav tako otežkočeno. Vedno bolj se tudi zdi, da bosta z dodatnimi prevzemi, vlaganji in odpiranji novih trgovskih centrov Poslovni sistem Mercator in Skupina Era na teh trgih medsebojno čedalje bolj konkurirala v že znanem stilu in počasi med seboj ustvarjala skoraj podobno konkurenčno klimo, kot je na slovenskem trgu.

Odzivi na trgih jugovzhodne Evrope na razvojne poteze slovenskih trgovskih podjetij pa niso bili vedno pozitivni<sup>14</sup>, prav tako so slovenski trgovci naleteli na neodobravanja tudi v slovenskem prostoru<sup>15</sup>. Strategije integriranja slovenske trgovine so poleg osnovnih strateških zahtevale povezovanj tudi mnogokatero vsiljeno priključitev ali prevzem, ki je imel za posledico odprodajo določenega dela premoženja, zapiranje posameznih trgovskih poslovnih enot in ogrožanje delovnih mest<sup>16</sup> zaposlenih ali vsaj psihične pritiske nanje.

---

<sup>14</sup> Srbski dobavitelji so izrazili nestrinjanje z nabavno politiko Poslovnega sistema Mercator, ki naj bi bila oduševljiva in z neizvedljivimi dobavnimi pogoji dobesedno izrinjala srbske dobavitelje iz svojih prodajal (Stankovič, 2004).

<sup>15</sup> Poslovni sistem Mercator naj bi zaradi želje po koncentriranju nabav od leta 1998 razdrl pogodbe z nekaj 100 dobavitelji (Sovdat, 2004). Slovenska javnost, predvsem na področjih, kjer je Mercator izvajal prevzeme, je težko sprejemala njihove prevzemne odločitve in zaprtje določenih trgovskih enot.

<sup>16</sup> V Živilih, ki jih je prevzel Poslovni sistem Mercator, kaže, da bo v letu 2005 brez dela ostalo okrog 100 zaposlenih (Bertoncelj, 2004).

Najbrž bodo tudi vstopi tujih trgovskih verig in trgovskih podjetij iz sosednje Hrvaške počasi zasičili dosedaj obetavne balkanske trge in s tem prisilili tudi slovenska podjetja k razmišljanju o novih strateških smernicah. In če takrat ne bo možnosti izvajanja enakih strateških prijemov, le da na drugih trgih, se bodo najbrž pojavile blokade v razvoju, saj se dozdeva, kot da so slovenski trgovci položili na mizo že večino dobrih kart, ki so jih skrivali v rokavu.

Ocene slovenske trgovske dejavnosti so s strani zunanjih analitikov sicer spodbudne in pozitivne, hkrati pa napovedujejo morebitne prevzeme s strani velikih tujih trgovskih verig, ki bi jim prevzem poslovnega sistema, kot je Mercator, omogočil doseganje prevladujoče tržne pozicije brez najmanjšega truda. Tudi brez prevzemnih groženj bodo na slovenskem trgu največje trgovske sisteme (Mercator, Spar in Tuš) počasi reševale iz konkurenčne zagate le še izrazite nianse v investiranju v znanje, v inovativnih trženjskih pristopih in dobrih finančnih odločitvah, kar pa spada že na področje poslovnih strategij.

Poslovni sistem Mercator ima zaenkrat prevladujočo vlogo v slovenski trgovski dejavnosti in očitno prednost zaradi visoke stopnje prisotnosti v vseh regijah, medtem ko se bodo morali manjši trgovski sistemi, kot je Skupina Era, z inovativnimi pristopi v prihodnje še bolj truditi za doseganje ali večanje svojega tržnega deleža v primerjavi s tržno močnejšimi konkurenti.

Raznoliki odzivi zaposlenih in splošne javnosti tako še posebej nudijo dobro osnovo za razmišljanje o nujnosti upoštevanja človeškega faktorja, kot ključnega pri sprejemanju, učinkovitem izvajanju in posledični uspešnosti izbrane celovite strategije. Tako Poslovni sistem Mercator kot Skupina Era v svoji celoviti strategiji namenjata posebno pozornost kupcem in zaposlenim in jih postavljata v prve vrste svojih korporacijskih naporov, vendar pa so zapisani nameni in vrednote lahko kaj hitro zgolj puhle fraze, njihovo dosledno upoštevanje pa lahko predstavlja velik izziv in končno dodano vrednost medčloveškim odnosom, posledično pa tudi proizvodom in storitvam.

Celoviti strategiji izbranih poslovnih sistemov sta si tako precej podobni, obe pa izhajata iz priložnosti, ki so jima bile dane iz okolja (možnost vstopa na jugovzhodne trge, uvedba tržnega sistema) in tudi iz potreb po spremembah, ki so se porajale v spremenjenih gospodarskih in političnih okoliščinah (integracija, racionalizacija, prevzemne težnje, potreba po povečevanju tržnega deleža za boljše izkoriščanje ekonomij obsega). V obeh poslovnih sistemih kot prioriteto v svojem razvoju poudarjajo pomen znanja in izobraževanja, inovativnih razvojnih pristopov, izkoriščanja sinergij, nadaljnjih prevzemov, priključitev in strateškega povezovanja v okviru vrednostnega sistema – z dobavitelji in ostalimi strateškimi partnerji. Vse to z namenom povečevanja tržnega deleža na domačih in tujih trgih in posledično s tem krepitve svoje konkurenčne moči.

## 6.2. Teoretična refleksija

Predstavitev in ocene celovitih strategij obeh izbranih podjetij temeljijo večinoma na kvalitativnih podatkih, ki so javno dostopni. V iskanje natančnih podatkov o postopkih oblikovanja in izbire posameznih strategij se nisem spuščala, ker bi bilo tako diplomsko delo preobsežno. Iz zbranih podatkov pa lahko vseeno povlečem nekaj vzporednic med teorijo in prakso podjetij.

Iz letnih poročil obeh podjetij je tako možno razbrati, da redno opravljajo analizo trga in tržnih razmer tako na domačih in tujih trgih, kar pomeni, da se zavedajo pomena teh analiz za oblikovanje ustrezne celovite strategije. Spremljajo tudi odzive in mnenja svojih strateških partnerjev in predvidevajo stanje na trgu po vstopu v Evropsko unijo. Pri odločitvah o strateških povezavah in prevzemih pa v Poslovnem sistemu Mercator navajajo tudi postopek in kriterije za preverjanja skladnosti in primernosti takšnih povezav.

Kot se v teoriji poudarja pomen poslanstva, vizije in temeljnih strateških ciljev za podjetje in njegov razvoj tako tudi obe podjetji poudarjata vse tri pojme in jih javnosti natančno predstavljata. Sicer nobene od svojih strategij ne poimenujejo direktno s katerim od izrazov, ki so navedeni v strokovni literaturi, vseeno pa je po njihovih značilnostih možno sklepati za katero vrsto strategije gre. V sporočilih za javnost redno poročajo o svojih strateških odločitvah, kar pomeni, da se zavedajo pomena obveščene javnosti oz. deležnikov o ključnih odločitvah. Na tak način upoštevajo teoretične predloge o pomenu komuniciranja z deležniki in sodelovanja zaposlenih pri oblikovanju strateških usmeritev za uresničevanje celovite strategije.

Ker sta obe podjetji na slovenskem trgu že dodobra uveljavljeni in sta v svojem razvoju šli skozi več različnih faz, so temu primerne tudi različne izbrane celovite strategije skozi čas. Tako so glede na smer razvoja uporabljali zlasti strategije rasti, v njihovem okviru pa strategije tržne diverzifikacije, razvoja in obdelave trga. V začetku devetdesetih let, ki so jih zaznamovale velike politične in gospodarske spremembe, so izbirali predvsem strategijo konsolidacije, ki je bila takrat za podjetja bolj nuja kot prostovoljna izbira. Glede na vrsto razvoja pa se podjetji še zlasti v zadnjih letih zunanje razvijata preko prevzemov, priključitev in strateških povezav z drugimi podjetji. Izbrane strategije se tako skladajo z razmerami v katerih so bile oblikovane, zato lahko na osnovi njihovih značilnosti določimo tudi povezave z možnostmi razvoja, definiranimi v teoriji.

## SKLEP

Strateški management je nenehen proces iskanja še uspešnejšega prilagajanja podjetja v njegovo spreminjajoče se okolje. Dandanes je to okolje vedno bolj dinamično in nepredvidljivo, prav predvidevanje prihodnjih gibanj znotraj in zunaj podjetja ter oblikovanje dobre splošne usmeritve podjetja pa je ključnega pomena za njegov nadaljnji obstoj in uspešno poslovanje.

Celovita strategija kot najbolj splošen in celovit vidik strateškega managementa definira poti za premik od obstoječega stanja poslovanja, do tistega, ki si ga je podjetje zamislilo v prihodnosti. Hkrati pa določa poslovna področja, na katerih podjetje želi delovati, in definira temeljne strateške cilje, ki si jih podjetje želi doseči. Vse to seveda počne ob upoštevanju vplivov iz okolja in spodbujanju sodelovanja zaposlenih.

Bistvenega pomena za razumevanje in komuniciranje celovite strategije zaposlenim in ostalim interesnim skupinam je oblikovanje vizije in poslanstva podjetja, ki mora biti skladno z razmerami v okolju in notranjimi dejavniki podjetja, kot so korporacijska kultura, pričakovanja zaposlenih in zmožnosti podjetja.

Pomembnost celovite strategije se najbolj kaže v ukvarjanju z večjimi, fundamentalnimi vprašanji, ki zadevajo prihodnost podjetja. Vsako podjetje mora uravnavati delovanje celovite strategije v okviru internih virov podjetja, zunanjega okolja in glede na sposobnost dodajanja vrednosti. V praksi se celovite strategije podjetij zaradi množice faktorjev, ki vplivajo na vsako od njih, med seboj razlikujejo. V okviru posamezne dejavnosti pa so si zaradi vpetosti v podobno okolje in njegove izzive velikokrat vsaj malo podobne.

Zgodovinski razvoj, gospodarske in politične razmere ter vstop v Evropsko unijo so bistveno vplivali tudi na razvoj slovenske trgovske dejavnosti. Razpršenost trgovskega sektorja v preteklosti ni omogočala izkoriščanja ekonomij obsega ali sinergij, zato so bila trgovska podjetja prisiljena izvesti vrsto strateških povezav in prevzemov. V zadnjih petih letih je tako v slovenskem trgovskem sektorju prišlo do izrazite rasti stopnje koncentracije, saj nekaj vodilnih trgovskih podjetij obvladuje vedno večji tržni delež.

Preučevana Poslovni sistem Mercator in Skupina Era imata razvite podobne smernice nadaljnjega razvoja, vendar je slednja v slabšem položaju glede tržnega deleža. Strategije rasti, ki sta jih uporabljala, so bile usmerjene v obdelavo trga in vstopa na nove trge. Posledično ju je najbolj zaznamovalo strateško delovanje na trgih jugovzhodne Evrope, kjer nameravata v prihodnosti s premišljenimi strategijami obdržati in še povečati svoje tržne deleže ter izkoristiti priložnosti, ki jih ponuja nekdanji jugoslovanski trg. Hkrati pa želita tudi na slovenskem trgu uspešno rasti (v zadnjem času z vstopom na trg diskontne prodaje) in okrepiti svojo konkurenčno prednost pred morebitnimi tujimi trgovskimi verigami, ki ob ugodnih ocenah o privlačnosti slovenske trgovske dejavnosti predstavljajo nove možne konkurente.

## LITERATURA

1. Bowman Cliff, Faulkner David O.: Competitive and Corporate Strategy. London : Irwin, 1997. 296 str.
2. Buble Marin et al.: Successful Competitive Strategies of large Croatian and Slovenian Enterprises. Management: Journal of Contemporary Management Issues. Split : Faculty of Economics, 8 (2003), 1, str. 1-112.
3. Craig James C., Grant Robert M.: Strategic Management. London : Kogan Page, 1993. 167 str.
4. Gilbert Daniel R.: The Twilight of Corporate Strategy : A Comparative Ethical Critique. New York, London : Oxford University Press, 1992. 244 str.
5. Goold Michael, Campbell Andrew, Alexander Marcus: Corporate-level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company. New York : J. Wiley, 1994. 450 str.
6. Gratton Lynda: Living Strategy : Putting People at the Heart of Corporate Purpose. London : Financial Times / Prentice Hall, Pearson Education, 2000. 256 str.
7. Jensen Michael, Zajac Edward J.: Corporate Elites and Corporate Strategy. Strategic Management Journal, J. Wiley, 25 (2004), 13, str. 507-524.
8. Johnson Gerry, Scholes Kevan: Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. New York : Prentice-Hall, 1997. 733 str.
9. Korelc Aleš: Reorganizacija Mercatorjeve trgovine. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 39 str.
10. Korelc Aleš: Reorganizacija Mercatorjeve trgovine. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 39 str.
11. Kreitner Robert: Management. Boston : Houghton Mifflin Company, 1995. 641 str.
12. Kukovica Peter: Model strateškega managementa v trgovskih podjetjih. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 301 str.
13. Lawson Michael K.: Going for Growth : A Guide to Corporate Strategy. London : Kogan Page, 1987. 176 str.
14. Lynch Richard: Corporate Strategy. London : Financial Times Pitman, 1997. 826 str.
15. Mintzberg Henry: The strategy safari : A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. London : Prentice Hall, 1998. 406 str.
16. Moore J. I.: Writers on Strategy and Strategic Management: The Theory of Strategy and The Practice of Strategic Management at Enterprise, Corporate, Business and Functional Levels. London : Penguin Books, 1992. 311 str.
17. Možina et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
18. Nadler David A.: Champions of Change: How CEO's and Their Companies are Mastering the Skills of Radical Change. San Francisco : Jossey-Bass, 1998. 325 str.
19. Petrin Tea, Antončič Boštjan: Temeljna vprašanja trgovine z vidika dejavnosti vlade RS. Strokovno posvetovanje: Slovenska trgovina – jasna vizija ali razpotje?. Portorož : Društvo ekonomistov Slovenije, 2001, str. 5-16.
20. Post James E.: Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics. New York : McGraw-Hill, 1996. 708 str.
21. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.



22. Pučko Danijel: Vrednote in cilji slovenskih najvišjih managerjev in procesi strateškega preoblikovanja podjetij. Naše gospodarstvo, Revija za aktualna gospodarska vprašanja, Maribor, 43 (1997), 5/6, str. 503-511.
23. Rejc Gorazd: Združitve in prevzemi podjetij. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 59 str.
24. Rozman Rudi: Analiza in projektiranje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 189 str.
25. Ruzzier Mitja: Združevanje podjetij v trgovini v Sloveniji. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 51 str.

## VIRI

1. Arh Geni: Največji domači trgovci. Gospodarski vestnik on line, Ljubljana. [URL: [http://www.graliteo.si/4\\_2\\_lclank.php?cid=918](http://www.graliteo.si/4_2_lclank.php?cid=918)], 16.2. 2004a.
2. Arh Geni: Razdrobljenost v Srbiji in na Hrvaškem. Gospodarski vestnik. Ljubljana. [URL: [http://www.graliteo.si/4\\_2\\_lclank.php?cid=919](http://www.graliteo.si/4_2_lclank.php?cid=919) ],16.2.2004b.
3. Bertoncelej Mateja: Večina v Živilih bo obdržala službo. Finance, Ljubljana. [URL: <http://www.finance-on.net/show.php?id=80797>], 3.6.2004.
4. Era danes ... in jutri. [URL:[http://www.era-trade.com/n=news&id=news\\_3e48fdfe7d598&cat=01](http://www.era-trade.com/n=news&id=news_3e48fdfe7d598&cat=01)], 19.7.2004.
5. Grad Anton, Škerlj Ružena, Vitorovič Nada: Veliki angleško-slovenski slovar. Ljubljana : DZS, 1997. 1377 str.
6. Grahek Andraž: Slovenija na radarju globalnih trgovcev. Finance, Ljubljana. [URL: <http://www.finance-on.net/show.php?id=82965>],1.7.2004.
7. Kerin Katja: Era intenzivno širi mrežo na hrvaškem. [URL: [http://www.era-trade.com/?n=news&id=news\\_401f4d1194fc0&cat=01](http://www.era-trade.com/?n=news&id=news_401f4d1194fc0&cat=01)], 31.1.2004.
8. Križnik Božena: Mercator izžareva optimizem. Delo, Ljubljana, 17. september, 2004, str. 13.
9. Letno poročilo Era d.d.. Velenje: Era d.d., 2003. 108 str.
10. Letno poročilo Poslovnega sistema Mercator. Ljubljana: Poslovni sistem Mercator d.d., 2004. 152 str.
11. Lutovac Lah Jana: Mercator predstavil poslovne rezultate za leto 2003 in načrte za leto 2004. [URL:<http://www.mercator.si/podjetje/default.asp?menuID2=691&NewsId=208>], 20.9.2004.
12. Povezovanje Mercatorja in C Marketa. Poslovni sistem Mercator d.d.. [URL: <http://www.mercator.si/podjetje/default.asp?menuID2=691&NewsId=208>], 20.9.2004.
13. Poslanstvo in vizija Poslovnega sistema Mercator. Poslovni sistem Mercator d.d.. [URL:[http://www.mercator.si/podjetje/o\\_podjetju/poslovni\\_podatki/poslanstvo\\_vizija\\_in\\_cilji](http://www.mercator.si/podjetje/o_podjetju/poslovni_podatki/poslanstvo_vizija_in_cilji)], 15.5.2004.
14. Prihod nove diskontne verige v Slovenijo. Era d.d.. [URL: [http://www.era-trade.com/?n=news&id0news\\_3e48fdfe7d5986cat01](http://www.era-trade.com/?n=news&id0news_3e48fdfe7d5986cat01)], 4.7.2004.

15. Priročnik za zaposlene. Velenje : Era d.d., 2002. 25 str.
16. Simsič Marjanca: Trgovina: razvoj panoge. Ljubljana : GZS: Združenje za trgovino. [URL:<http://www.gzs.si/sloexport/default.asp?MenuID=79&Menu=Trgovina>], 19.7.2004.
17. Sovdat Petra: Mercator zanika razdrtje pogodbe z Mirom zaradi zemljišča. Finance, Ljubljana. [URL: <http://www.finance-on.net/show.php?id=83266>], 6.7.2004.
18. Stankovič Tanja: Srbi nezadovoljni z Mercatorjem. Finance, Ljubljana. [URL: <http://www.finance-on.net/show.php?id=80041>], 30.5.2004.
19. Šalamun Andreja: Dobički v rokah trgovcev. Gospodarski vestnik on line, Ljubljana. [URL: [http://www.gvrevija.com/show\\_article.php?id\\_article=3388](http://www.gvrevija.com/show_article.php?id_article=3388)], 19.4.2004.
20. Špacapan Barbara: Sektor trgovskih družb. Kapital: revija za naložbo denarja. Ljubljana. [URL:<http://www.revijakapital.com/kapital/poslovnefinance.php?stevilka=59&idclanka=2323&oznaci=sektor+trgovskih+dru%BEb>], 17.5.2004.
21. Telemach: Mercator bo po zagotovilih uprave tudi v uniji konkurenčen evropski trgovini. [URL: <http://www.telemach.net/novice/novica.php?idm=106&idn=38949>], 13.5.2004.
22. Z obeh strani pulta. Velenje: Era d.d., 2001. 80 str.
23. Zgodovina Mercatorja. Poslovni sistem Mercator d.d.. [URL:[http://www.mercator.si/podjetje/o\\_podjetju/poslovni\\_podatki/zgodovina](http://www.mercator.si/podjetje/o_podjetju/poslovni_podatki/zgodovina)], 13.5.2004.