

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA
**SWOT ANALIZA TRGOVSKEGA KONCEPTA E. LECLERC DRIVE
SLOVENIJA**

Ljubljana, junij 2016

JASMIN SINANOVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Jasmin Sinanović, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom SWOT analiza trgovskega koncepta E. Leclerc Drive Slovenija, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sandra Pengler.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 27.6.2016

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TEORIJA SWOT ANALIZE.....	2
1.1 Nastanek.....	3
1.2 Razvoj SWOT analize in uporabnost.....	5
1.3 Različni pogledi na uporabo SWOT analize.....	6
1.4 Koraki v SWOT analizi	7
2 SWOT ANALIZA KONCEPTA E. LECLERC DRIVE SLOVENIJA	8
2.1 Kratek opis podjetja E. Leclerc.....	8
2.2 Kratek opis koncepta E. Leclerc Drive	9
2.3 1. korak SWOT ANALIZE pregled širšega okolja podjetja.....	10
2.3.1 Analiza gospodarskega okolja	10
2.3.2 Analiza politično-pravnega okolja.....	12
2.3.3 Analiza tehnološkega okolja.....	12
2.3.4 Analiza kulturnega okolja.....	14
2.3.5 Analiza naravnega okolja	16
2.4 2. korak SWOT analize: pregled ožjega okolja koncepta E. Leclerc Drive	17
2.4.1 Pogajalska moč dobaviteljev	17
2.4.2 Pogajalska moč kupcev	18
2.4.3 Nevarnost substitucije	19
2.4.4 Konkurenca v panogi.....	19
2.4.5 Nevarnost vstopa novih konkurentov	20
2.5 Prednosti koncepta E. Leclerc Drive	20
2.6 Slabosti koncepta E. Leclerc Drive.....	21
2.7 Priložnosti koncepta E. Leclerc Drive	22
2.8 Nevarnosti koncepta E. Leclerc Drive	23
3 PRIPOROČILA ZA KONCEPT V PRIHODNOSTI.....	23
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI	26

KAZALO SLIK

Slika 1: Pojasnitev prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti kot dejavniki, ki pomagajo doseči strateške cilje.....	2
Slika 2: 4 alternative postavljana strategij na podlagi SWOT	3
Slika 3: Proces kupovanja v spletni trgovini E. Leclerc Drive	9
Slika 4: Razlogi zakaj kar 22% Slovencev nima dostopa do interneta	13
Slika 5: Varnost na internetu - razlog omejevanja uporabe interneta pri osebah starih od 16 do 74 let v Sloveniji	14
Slika 6: Porterjev model 5ih silnic	17

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primer TOWS matrike: Vokswagen v 70. letih prejšnjega stoletja	5
Tabela 2: Vodilni koraki skupinske SWOT analize.....	7
Tabela 3: Vodilni koraki SWOT analize trgovskega koncepta E. Leclerc Drive	7
Tabela 4: Povprečna porabljenjena denarna sredstva gospodinjstev, Slovenija (po letih)	11
Tabela 5: Vsakdanja uporaba interneta po starostni strukturi v letu 2015	13
Tabela 6: Uporabniki interneta.....	15
Tabela 7: Preference nakupovanja - razdelitev po generacijah.....	16
Tabela 8: Zaveze, ki jih upošteva E. Leclerc Drive pri poslovanju	18

UVOD

Hiter tempo življenja, vpetost interneta v vse aspekte življenja, zahtevnost kupca in izvirnost trgovcev, kako povečati svoj tržni delež so zagotovo botrovali, da se je začela ekspanzija spletnih trgovin, ki na eni strani želijo zmanjšati stroške tako kupcu kot trgovcu ter na drugi strani povečati zadovoljstvo kupca, mu omogočiti bolj pregleden ter cenejši nakup, sebi pa povečati tržni delež in v končni fazi profit.

Lahko rečemo, da je konkurenca trgovcev, sploh v branži hrane nenehna in neizprosna. Prav tako se zaradi konstantnih ekonomskih turbulenc in zaradi tega splošne negotovosti, trgovci ne morejo več zanašati na navezanost kupca na določeno znamko. Dostikrat tudi pri slovenskem kupcu pomeni čim bolj ugoden nakup, več kot zvestoba znamki. Spletni trgovski koncepti, ki k nam prihajajo iz tujine pa kupcu omogočajo ugoden nakup njim ljube blagovne znamke. Poleg tega, zagotovo omogočajo manj impulzivno nakupovanje, kar kupcu omogoča dodatno zadovoljstvo z nakupom in večji nadzor nad stroški nakupovanja hrane. A Slovenija je specifični trg, poleg tega pa e-trgovina specifična dejavnost. Tu bi povzel citat Andersona prejšnjega generalnega direktorja Walmarta, ki je lepo povzel, ključ do uspešne e-trgovine, ne glede na branžo: » Ne moreš samo postaviti spletno trgovino in pričakovati poplavo kupcev. Za uspeh je potrebno ustvariti stalen »promet«.

Namen zaključne strokovne naloge je s pomočjo ključne domače in tuje literature narediti vpogled v teorijo SWOT analize ter teoretična dognanja aplicirati na prakso slovenskega podjetja. V nadaljevanju pa preko teoretičnih priporočil skušati čim bolj realno predstaviti preteklost, sedanost in prihodnost koncepta.

Osnovni cilj zaključne strokovne naloge je proučiti stanje koncepta, preveriti kaj deluje, kaj je potrebno spremeniti ter podati konkretna priporočila, ki bodo strmelna k izboljšanju koncepta.

Struktura zaključne strokovne naloge je razdeljena na tri dele. V prvem delu je s pomočjo sekundarnih virov narejen vpogled v SWOT analizo kot strateško ter odločitveno orodje. Začel sem graditi iz temeljev torej iz samega nastanka, razvoja ter uporabnosti SWOT analize. Razdelani teoretični temelji bodo v pomoč pri postavitvi korakov lastne SWOT analize e-koncepta. Drugi del je pravzaprav povezava med teoretičnim in praktičnim delom SWOT analize torej opis podjetja in koncepta ter v nekem smislu uvod v dejansko SWOT analizo. Tretji del je SWOT analiza ter priporočila za koncept v prihodnosti.

Metode dela uporabljene v zaključni strokovni nalogi so opazovanje koncepta in njegovega okolja, raziskovanje širšega okolja ter pregled različnih teoretičnih dognanj na temo SWOT analize. Ključno pri uporabi metod je bilo prehajanje iz splošnega k

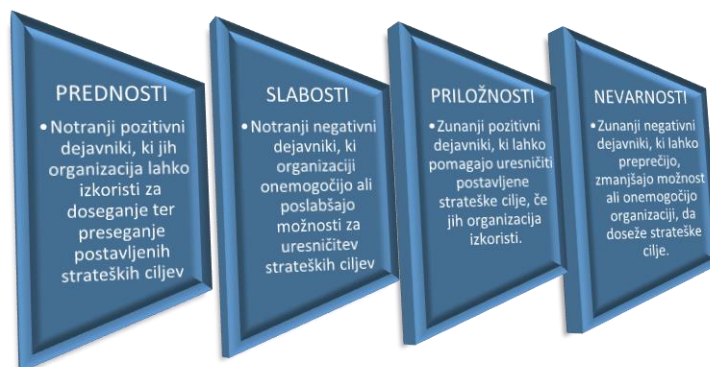
posebnemu, torej ali praksa, dejavniki, priložnosti ter ostale značilnosti trga veljajo tudi pri konceptu. Podatke sem pridobil iz splošnih virov, preko opravljenega nakupa v konceptu ter preko neformalnih izjav potrošnikov.

1 TEORIJA SWOT ANALIZE

Dimovski & Penger (2014, str. 61) sta SWOT analizo opredelila kot eno od strateških orodij, ki je podjetjem v pomoč pri oblikovanju celovite strategije poslovanja podjetja v prihodnosti. Dejstvo je, da se tako podjetje kot okolje, v katerem podjetje deluje stalno spreminja, poleg tega pa se v času lahko spreminjajo tudi cilji podjetja. S spreminjanjem okolja in ciljev, je v podjetju potrebno kreirati nove poti, nove strategije za doseg ciljev. Pri kreiranju torej lahko uporabimo SWOT analizo, ki je orodje, ki se ga lahko uporabi pri iskanju novih strategij, zaradi trenutno nedelujočih strategij. Bistvo uporabe strateških pripomočkov kot je SWOT analiza je namreč razviti strategijo, ki bo omogočila podjetju trajno konkurenčno prednost. Trajna konkurenčna prednost je ultimativni cilj vsakega podjetja.

SWOT analizo sestavlja zunanja in notranja analiza. Zunanja analiza sestoji iz analize širokega in ožjega okolja podjetja. SWOT analiza kot taka je ena od pristopov k celoviti analizi podjetja. Kot pravi Čater (2011, str. 43) je bistvo celovite analize njena uporabnost pri strateškem planiranju, v manjši meri tudi pri taktičnem planiranju. SWOT analizo opisuje kot splošno uporaben, hkrati pa najbolj subjektiven pristop. Bistvo SWOT analize je, da po posameznih podorganizacijah podjetja lahko določimo najpomembnejše prednosti ter slabosti podjetja (gre za predhodno omenjeno notranjo analizo) in najpomembnejše priložnosti in nevarnosti, ki prežijo iz okolja (zunanja analiza) na podjetje (Čater, 2011, str. 43). Dimovski et. al (2014, str. 38) prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti pojasni na slednji način kot to kaže slika 1.

Slika 1: Pojasnitev prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti kot dejavniki, ki pomagajo doseči strateške cilje



Vir: V. Dimovski et al., *Temelji managementa in organizacije*, 2014, str 38.

Predno se lotimo SWOT analize, moramo poznati okolje, v katerem podjetje deluje – okolje najlažje spoznamo preko izbranih postopkov analize. Pri analizi širokega okolja analiziramo gospodarsko, tehnološko, politično-pravno ter kulturno okolje, medtem ko pri analizi ožjega okolja analiziramo panogo, v kateri deluje podjetje. Dimovski et al. (2014, str. 39) kot možno analizo panoge navajajo Porterjeve analize petih silnic.

Po izvedbi SWOT analize ali uporabi drugega strateškega orodja za razvijanje strategije sledi oblikovanje strategije. Oblikovanje strategije je odvisno od strateških orodij, ki se jih uporabi v fazi razvijanja strategije. Glede na dano ugotovitev SWOT analiza ponuja 4 alternative (Dimovski et al., 2014, str 39) kot kaže slika 2.

Slika 2: 4 alternative postavljena strategij na podlagi SWOT



Vir: V. Dimovski et al., Temelji managementa in organizacije, 2014, str 38-39.

Vsaka od alternativ lahko podjetju omogoči transformacijo dosedanjega poslovanja, v kolikor je to potrebno ali pa manjše popravke na poti do poslovne uspešnosti.

1.1 Nastanek

Teorija o nastanku SWOT analize je že pri pregledu različnih virov o nastanku zelo zanimiva, kar je dokaz, kako pomembno vlogo je analiza pridobila v praksi. Poleg tega, da sam izvor imena ni znan, je tudi idejni vodja analize različen od vira do vira.

Sam nastanek pripisujejo različni teoretiki različnim raziskovalcem. Novičević, Harvey, Autry & Bond (2004, str. 2) pripisujejo originalno zamisel raziskovalcem iz Harwarda, medtem ko Helms & Nixon (2010, str. 1-2) ohranjata dvom o dejanskem izvoru ideje. Neuradni viri namreč navajajo, da je idejni »očec« SWOT analize profesor Humphrey s Standfordske univerze. Le-ta se je v 60. in 70. letih prejšnjega stoletja ukvarjal z

raziskovalnim projektom, ki je temeljil na izboru 500 uspešnih podjetij po mnenju revije Fortune. To navedbo ni možno preveriti z dokazi iz akademskih virov. Enakega mnenja je Bertelsen (2012, str. 7), ki navaja, da je Humphrey najprej razvil SOFT analizo, ta pa se je kasneje preimenovala v SWOT analizo. Druga teorija o izvoru SWOT analize sovpada z mnenjem Novičevića et al. (2004, str. 2) torej, da je SWOT analiza koncept, ki so ga izumili in uporabljali raziskovalci s Harvarda v 60. letih prejšnjega stoletja. Turner v svoji knjigi *Tools for success: A Manager's Guide* kot idejnega začetnika SWOT analize navaja Ansoffa. Eden od najbolj zaslužnih za popularizacijo SWOT orodja naj bi bil Andrews s svojo knjigo *The Concept of Corporate strategij* izdano leta 1971 (Hill & Westbrook, 1997, str. 48).

Chermack in Kasshanna (2007, str 386) sta raziskala zgodovino SWOT analize in odkrila, da se je kot specifično strateško orodje pojavila kot razvojni projekt Learneda in ostalih v začetku 60. let prejšnjega stoletja. Kot orodje je SWOT analiza nastala na podlagi predhodnih raziskav na Harvardu. Začetnika vsega pa naj bi bila v 50ih letih Smith in Christensen, ki sta želela proučiti, kako so organizacije povezane z njihovim zunanjim okoljem. Njuno proučevanje naj bi bilo vodilo za nastanek SWOT analize. H globalnemu prepoznavanju SWOT analize kot orodje v strateškem planiranju naj bi botrovala poslovna konferenca leta 1963, kjer se je odprto diskutiralo o SWOT analizi kot enemu od osnovnih orodij v strateškem planiranju.

Nadaljnji znanstven vpogled v koncept SWOT analize in njeno uporabnost naj bi ponudil Stanford Research institute skozi raziskavo *Planiranje neuspehov v organizacijah*, ki je bila izvajana med leti 1960 in 1970 financirana s strani Fortune 500 podjetij. To sovpada z raziskovanjem o zgodovini SWOT analize tako Bertelsena kot Helmsa. Na podlagi raziskave je namreč nastala SOFT analiza (Chermack &Kasshanna, 2007, str. 387):

- Kar je dobro v sedanosti prinaša zadovoljstvo (Satisfactory);
- Kar je dobro v prihodnosti je priložnost (Opportunity);
- Kar je slabo v sedanosti je zmota (Fault);
- Kar je slabo v prihodnosti je nevarnost (Threat);

Urlick in Orr pa sta bila glavna »krivca«, za spremembo SOFT analize v SWOT analizo leta 1963 (v Dyson, 2002, str. 632), in sicer tako, da sta zmoto spremenila v slabost (Fault v Weakness). Čeprav je vse do danes ostala SWOT analiza praktično nespremenjena je bila alternativno imenovana tudi kot TOWS analiza. TOWS analiza temelji na sestavi TOWS matrike; torej na identifikaciji različnih faktorjev, ki so medseboj uparjeni; na primer priložnost s prednostjo, z namenom stimulirati novo strateško iniciativo. Eden prvih, ki je aplikativno uporabil TOWS analizo je bil Volkswagen v začetku 70. letih prejšnjega stoletja. Glavno vprašanje, ki se jim je takrat porajalo je bilo, kako z dragimi stroški v proizvodnem procesu (predvsem dragimi stroški dela) in močno valuto uspešno izvažati na

ameriški trg (biti konkurenčen). Odgovor na podlagi sestavljene matrike je bil selitev proizvodnje v Ameriko, namesto izvoza. V praksi strategija ni bila uspešna, saj niso premagali glavno slabost podjetja, ki je bila takrat prilagoditi se delovanju ameriške proizvodnje. Jim je pa ta strategija pomagala pri vstopu na trg Srednje in Južne Amerike (Dyson, 2002, str. 632).

Tabela 1: Primer TOWS matrike: Vokswagen v 70. letih prejšnjega stoletja

	<u>Prednosti</u> R&D Kakovostna produkcija Prodaja in podporne storitve	<u>Slabosti:</u> Znani proizvod (en tip) Visoki stroški proizvodnje v Nemčiji Brez izkušenj na Ameriškem trgu
<u>Priložnosti</u> Iniciative za vlaganje Mali motorji	Izdelava avtomobilov v Ameriki. Motorji so posredovani iz Nemčije do Ameriških izdelovalcev (torej izvoz motorjev)	Izdelava avtomobilov v Ameriki. Diverzifikacija produktov.
<u>Nevarnosti</u> Visoka vrednost marke Japonski konkurenti	Izdelava avtomobilov v Ameriki. Izboljšati učinkovitost ter zmanjšati stroške iz naslova učinkovitost.	Izdelava avtomobilov v Ameriki. Diverzifikacija produktov. Umik iz Ameriškega trga.

Vir: R.G. Dyson, Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick

Zagotovo je matrika pripomogla k drugačnemu pogledu na razvoj strategije ali pa začetnemu prilagajanju na nove tržne razmere. O prilagajanju na nove tržne razmere bo posredno govora tudi v nadaljevanju, ko bom predstavil koncept E. Leclerc Drive.

1.2 Razvoj SWOT analize in uporabnost

Dejstvo je, da se SWOT analiza uporablja že 50 let in je z raznimi obogatitvami, prepogosto orodje v marketingu kot tudi pri razvijanju strategij. Uporaba ni omejena zgolj na ekonomske odločitve. Kot zaznava Helms & Nixon (2010, str. 2) je uporabna predvsem zato, ker predvideva alternative in rešuje kompleksne izzive na vseh področjih. Gre za orodje enostavnega, timskega planiranja, ki v procesu uporablja dodatna orodja zbiranja idej kot je tehnika viharjenja možganov. Uspeh tehnike viharjenja možganov je v preprosti filozofiji, in sicer, da je skupne cilje lažje doseči, saj so v interesu vseh udeležencev.

Med drugim je SWOT analiza kot orodje razvijanja strategij in preverjanja usmeritve podjetja uporabna za start up podjetja¹; le-ta naj bi jo uporabila na začetku delovanja, kot preverbo pravilnosti usmeritve. Prav tako, omogoča start up podjetju preprečiti težave pri doseganju ciljev v zgodnjih fazi nastanka težav. Pri podjetjih je uporabnost SWOT analize (v kolikor se zanjo odločijo) dostikrat del postopka celotnega strateškega planiranja ali pa je uporaba SWOT analize omejena na določen del podjetja (sektor, oddelek). Vsekakor velikost podjetja vpliva na to kdaj uporabljati SWOT analizo, na kakšnem nivoju, za kaj in kako pogosto. V kolikor se v podjetju soočajo s pomembnimi spremembami kot na primer krčenje oddelkov in zniževanje števila zaposlenih, s prevzemom, z ustanovitvijo skupnih vlaganj, spremembe v produkcijski verigi, itd., je SWOT analizo koristno narediti vsekakor pred spremembo in jo ponoviti po spremembi, in sicer v časovnem okviru od 6 mesecev do 1 leta po uveljavitvi spremembe. Dejstvo je, da se SWOT analize poslužujejo tudi neprofitne organizacije, organizacije lokalne skupnosti. SWOT analizo izvajajo s pomočjo viharjenja možganov, kar pomaga izboljšati povezanost članov sočasno pa zasledovati svoje cilje. Prav tako je lahko SWOT analiza koristna samoevalvacija posameznika z namenom postaviti tako profesionalne kot personalne cilje (Bertelsen, 2012, str. 7-11).

1.3 Različni pogledi na uporabo SWOT analize

Pojav v 50.ih letih prejšnjega stoletja in širitev uporabnosti iz tradicionalnega področja uporabe SWOT analize ter obstanek SWOT analize kot take, govori kako SWOT analiza kot orodje omogoča sistematično razmišljanje, tvorjenje kreativnih idej in ukrepanje za vzpostavitev željenega stanja. Seveda je vse to mogoče le, ko je SWOT analiza izvedena korektno, brez manipulacij.

Kot ugotavljata Chermack in Kasshara (2007) je SWOT analiza tako široko uporabna zaradi preproste zasnove in poteka analize. Hkrati jo je že Mintzberg konec 80. let prejšnjega stoletja označil za standardno orodje za analizo zunanjega in notranjega okolja organizacije, ter je kot le takšno najbolj prepoznavno orodje strateškega planiranja. Dejstvo je, da v vsem času od pojava koncept SWOT analize uživa izjemno popularnost tako med teoretiki kot v praksi sami. Trditev o priljubljenosti je moč podkrepiti z znanstvenim člankom iz leta 2011, ki je pravzaprav uvid v to, kako uporabna je SWOT analiza v različnih panogah tako v teoriji kot v praksi preko statističnih prikazov (Ghazinoory, Abdi & Azadegan-Mehr, 2011, str. 31).

SWOT analiza pa ima med mnogimi strokovnjaki na področju managementa dostikrat negativni prizvok, v smislu, da zaradi svoje subjektivnosti ne nudi jasne slike in da je zaradi preproste uporabe dostikrat napačno uporabljena. Pri pregledu literature na temo

¹ Definicija Start up podjetja je podjetje, ki posluje manj kot 3 leta, podjetje ni prejelo večjih investicijskih vložkov skladov tveganega kapitala (razen vložkov ustanoviteljev ali poslovnih angelov). Ustanovitelji morajo biti večinski lastniki podjetja. Podjetje ne sme biti hčerinsko podjetje večjega že uveljavljenega podjetja (Iniciative Start up Slovenia, 2016).

SWOT analize je eden od njenih kritikov tudi Mintzberg, čeprav jo je v 80. letih 20. stoletja označil za standardno orodje strateškega planiranja.

1.4 Koraki v SWOT analizi

Čeprav obstajajo različne variacije in vsako podjetje postopek SWOT analize prilagodi in posebi, obstajajo generalni koraki, ki so vodilo vsake SWOT analize. Vodilni koraki skupinske SWOT analize so razloženi v spodnji tabeli (Chermack & Kasshanna, 2007, str. 388):

Tabela 2: Vodilni koraki skupinske SWOT analize

1. Korak:	Definiranje cilja SWOT analize
2. Korak:	Razložiti proces SWOT analize vpletenim
3. Korak:	Individualno sestaviti seznam prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti na podlagi standardizirane matrike 2x2
4. Korak:	V kolikor je več udeležencev sestaviti individualne matrike v eno skupno matriko
5. Korak:	Skupno prediskutirati skozi debato o klasifikaciji posameznega dejavnika
6. Korak:	Razvoj specifičnih akcij za napredek (razvoj strategij)

Vir: T. J. Chermack & , B. K. Kasshanna, The Use and Misuse of SWOT Analysis and Implications for HRD Professionals, 2007, str. 388.

Potrebno je dodati, da je za uspešno SWOT analizo potrebno poznati tako širše kot ožje okolje podjetja. Dobro poznavanje omogoča ustrezen razvoj strategije in posledično spremembo le-te v kolikor je to potrebno. Glede na to, da je SWOT analiza koncepta E.Leclerc Drive individualno delo so vodilni koraki SWOT analize predstavljeni v tabeli, ki sledi.

Tabela 3: Vodilni koraki SWOT analize trgovskega koncepta E. Leclerc Drive

1. korak	Pregled širšega okolja.
2. korak	Pregled ožjega okolja.
3. korak	Izpostavitev glavnih dejavnikov – prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.
4. korak	Kombinacija glavnih dejavnikov z namenom predlagati izboljšave.

Skozi glavne korake bom torej prišel do konkretnih predlogov kaj izboljšati ter kako obstati na turbulentnem trgu. Vsekakor pa bom poudaril tudi prednosti trenutnega delovanja katere bo v prihodnosti potrebno nadgrajevati.

2 SWOT ANALIZA KONCEPTA E. LECLERC DRIVE SLOVENIJA

SWOT analiza koncepta E. Leclerc Drive je temelj za priporočila in pregled trenutnega stanja koncepta. Subjektivnost bo zmanjšala realna slika okolja (širšega in ožjega).

2.1 Kratek opis podjetja E. Leclerc

Podjetje E. Leclerc obstaja že od leta 1949, ko je Edouard Leclerc odprl prvo trgovino v Bretagne, Franciji. Danes je E. Leclerc znan pod daljšim imenom in sicer Association des Centres Distributeurs E. Leclerc. Gre za obliko zadruga, ki pod svojim okriljem združuje neodvisne trgovce, ki svoje izdelke ponujajo preko verige hipermarketov in supermarketov. Zadruga je glede na veljavno slovensko zakonodajo opredeljena kot organizacija, ki nima vnaprej določenega števila članov. Njen namen je pospeševati gospodarske koristi ter jih razvijati tako v gospodarskem kot v družbenem smislu dejavnosti svojih članov. Bistvo zadruga je, da temelji na prostovoljnem pristopu in izstopu, enakopravnem sodelovanju in upravljanju članov (Zakon o zadrugah, Uradni list RS št. 13/1992).

Mreža trgovin vključuje 643 trgovin; od tega jih je 567 lociranih v Franciji. Podjetje poleg Francije deluje tudi na Poljskem, na Portugalskem, v Španiji, v Sloveniji, v Italiji in v Baltskih državah. Poleg hipermarketov zadruga upravlja z več kot 1200 trgovinami iz različnih branž (ponudba goriva, avtomehanične delavnice, zlatarne, lekarne in kozmetične trgovine, knjigarne, turistične agencije, vrtni centri, optika, outleti za šport in prosti čas). Največji delež prihodkov v segmentu specialnih trgovin imajo bencinske črpalke (Le Mouvement E. Leclerc, 2016).

Kar zadeva poslovni odločitve, kot na primer cenovna politika, komunikacija in procesiranje podatkov se izvaja centralizirano in po predhodnem dogovoru. Tako za vse v zadrugi velja sledenje politiki nizkih cen, delitev dela dobička z zaposlenimi in aktivno sodelovanje v iskanju novih tržnih niš. V E. Leclercu ni delegiranja najpomembnejših strateških odločitev, ampak se le-te sprejemajo na skupnih sestankih, katerih udeleženci so neodvisni člani. Sestanki se odvijajo na dvomesečni ravni (Le Mouvement E. Leclerc, 2016).

Pogled v prihodnost in delovanje v skladu s potrebami sodobnega potrošnika je vodilo celotne zadruga. V svojo politiko uspešno vključujejo zahteve potrošnikov, globalne smernice in nove potrebe. Vpetost v trajnostni razvoj je vidna v različnih aspektih – varovanje okolja, pravična trgovina, podpora raziskavam za zdravljenje raka pri mladih, itd. Podpirajo lokalno, a hkrati ne zanemarjajo dobaviteljev, ki so lokalni za določeno državo – torej cenijo svojo tradicijo in hkrati podpirajo raznolikost izdelkov na svojih

policah. Vrednote, ki posamezne podjetnike družijo v skupno gibanje so etika, spoštovanje individualnosti, solidarnost in kot je predhodno omenjeno trajnostni razvoj.

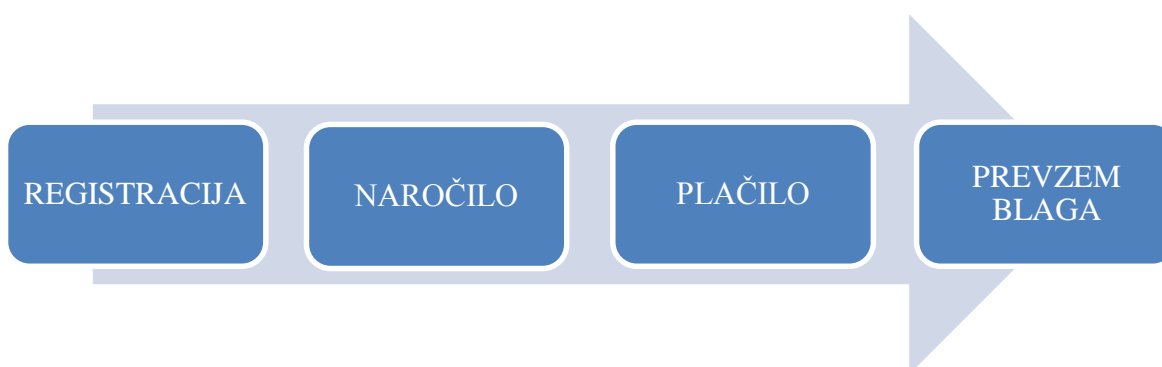
E. Leclerc glede na celotno evropsko situacijo posluje zelo dobro. Skupni prihodki so se v letu 2015 glede na leto 2014 povečali. Prav tako se je v letu 2015 povečalo število E. Leclerc Driveov – spletnih konceptov, kjer stranka izdelke »poklika« ter jih sama pride iskat. Kot pravi njihov slogan gre za »nakupovanje drugače«. Številke so zelo zgovorne 44,3 milijarde evrov skupnega prometa v letu 2015 (Spletna stran Gibanja E. Leclerc, 2016).

2.2 Kratek opis koncepta E. Leclerc Drive

E. Leclerc Drive je spletni koncept nakupovanja, ki je v Franciji že zelo znan in uspešen. Prvi koncept je bil v Franciji odprt leta 2007. Do danes je v Franciji že več kot 500 tovrstnih konceptov. Poleg Francije je bil E. Leclerc Drive Slovenija prvi takšen koncept zunaj Francije. V Sloveniji je prvič odprl svoja vrata 27. maja 2014.

Koncept je kot tak zelo uspešen v Franciji. V letu 2015 je promet v Franciji znašal, 2,3 milijarde evrov. Naročil je bilo 24 milijonov, kar je glede na javno objavljene informacije za 24% več v kot leto poprej (Spletna stran Gibanja E. Leclerc, 2016). Glede na številke je koncept torej zelo uspešen, vseeno je potrebno narediti vpogled kako ta koncept pravzaprav deluje. Opis delovanja na primeru E. Leclerc Drive Slovenija je v grobem nakazan s spodnjo sliko.

Slika 3: Proces kupovanja v spletni trgovini E. Leclerc Drive



Uporabnik se najprej registrira v spletno trgovino. Za prijavo je potrebno navesti nekaj osebnih podatkov ter svoj e-mail. Po želji lahko tudi vnesejo svojo E. Leclerc kartico zvestobe, ki jim pri nakupovanju pomaga pridobivati bonuse. Za izvedbo naročila mora uporabnik najprej izbrati regijo v kateri želi opraviti nakup (v Sloveniji je trenutno samo ena tovrstna trgovina, zato je možno izbrati samo eno lokacijo prevzema). Po izboru regije se lahko vstopi v trgovino. Z dodajanjem artiklov v košarico se

le-ta posodablja na desni strani kjer tudi sešteva prihranke, ki jih je potrošnik pridobil s tem nakupom.

Preden zaključimo naročilo je potrebno izvesti tudi plačilo. To se izvede preko spleta in sicer s pomočjo kartice Visa/MasterCard ter Maestro. Dokler plačilo ni izvedeno tudi naročilo ni opravljeno. Stranka ve, da je naročilo opravljeno, ko dobi na e-mail potrditev, da je opravila nakup. S tem, ko je potrošnik plačal naročeno blago se to naročilo izpiše v poslovnih enotah E. Leclerc Drive kjer naročilo pripravijo v roku dveh ur od oddaje naročila. Stranka sam izbere uro prevzema blaga, ki pa ne more biti krajša od dveh ur od oddaje ter daljša od 6 dni od naročila. Da bi stranka prevzela naročilo se mora na prevzemnem mestu identificirati. Za to ima na voljo več načinov in sicer: kartica zvestobe (lahko preko aplikacije), naročilnica, QR koda ter NFC v kolikor ima pametni telefon, ki to funkcijo omogoča.

2.3 1. korak SWOT ANALIZE pregled širšega okolja podjetja

Po Pučku (1996, str. 123) lahko analizo širšega okolja naredimo s pregledom gospodarskega, tehnološkega, kulturnega, politično pravnega in naravnega okolja. Analiza širšega okolja je del zunanje analize, ki nam pomaga ugotoviti vse dejavnike, ki vplivajo na podjetje iz zunaj. Podjetje se jim včasih lahko prilagodi, včasih pa so ti dejavniki dani kot na primer naravni dejavniki. V nadaljevanju bom skušal izpostaviti glavne dejavnike vsakega od 5 podokolij, ki bodo praktična podlaga za iskanje priložnosti in nevarnosti za koncept E. Leclerc Drive.

2.3.1 Analiza gospodarskega okolja

Slovenija kot nekdanj stabilno, rastoče gospodarsko okolje, se je v zadnjih letih soočila z različnimi izzivi, ki so negativno vplivali na gospodarsko rast in stabilnost poslovanja; to so občutili tudi trgovci. Finančna kriza, ki je vplivala tudi na zaposlenost ter rast plač je posredno zagotovo vplivala tudi na promet trgovcev. Od finančne krize leta 2008, je menilo kar nekaj let, a leta 2015 naj bi bila prodaja trgovcev na drobno 8,5 odstotkov manjša kot leta 2008 (Koražija, 2015).

Očitno slovensko gospodarsko okolje še vedno okreva, a za bolj jasno sliko je potrebno pogledati standardne gospodarske kazalce. Dober kazalec ekonomske aktivnosti nekega gospodarstva je bruto domači dohodek. Glede na podatke Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) je moč čutiti okrevanje po padcu, ki je sledil leta 2009, torej takoj po finančni krizi. Za primerjavo je bil BDP na prebivalca v letu 2014 18.003,00 EUR, medtem ko je leta 2008 znašal 18.769,00 EUR. Številke dobijo jasno sliko, ko jih primerjamo. Kar zadeva standardov kupne moči, je bil bruto domači proizvod na

prebivalca v Sloveniji v letu 2014 za 17% nižji od povprečja v EU-28. Slovenija se torej ne uvršča med gospodarsko uspešnejše države Evropske Unije (Statistični Urad Republike Slovenije in Eurostat, 2016).

Poleg gospodarske rasti, je glavni fokus vsakega trgovca njegov kupec, zato se je potrebno osredotočiti tudi na kazalce, ki so pokazatelj kakovosti življenja v Sloveniji. Le tako lahko nek trgovec uspešno oblikuje prihodnjo strategijo poslovanja. Pri pokazatelju kakovosti življenja je smiselno narediti vpogled v to, koliko plače v povprečju zapravi povprečni državljan za življenjske potrebščine, ki jih lahko kupi v trgovini kot je E. Leclerc Drive. Povprečna mesečna neto plača v Sloveniji je bila v letu 2015 1.013,23 EUR (SURs, 2016). Torej je bil povprečni neto dohodek posameznika 12.158,76 EUR. Glede na zbrane podatke po kategorijah izdelkov, je lahko ugotoviti, da med izdelke, ki jih prodaja E. Leclerc Drive spadajo kategorije: hrana in brezalkoholna pijača, alkoholna pijača in tobačni izdelki. Preračun izdatkov na osebo v posameznem gospodinjstvu v povprečju upoštevajoč letno raven je predstavljen v slednji tabeli:

Tabela 4: Povprečna porabljena denarna sredstva gospodinjstev, Slovenija (po letih)

	Povprečno na člana gospodinjstva (EUR)							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
01 HRANA IN BREZALKOHOLNA PIJAČA	930,23	959,08	995,55	1108,09	1081,99	1126,62	...	1095,9
021 ALKOHOLNA PIJAČA (TUDI BREZALKOHOLNA, KI JE OBIČAJNO ALKOHOLNA)	51,62	55,61	58,24	67,74	64,99	70,66	...	72,94
022 TOBAČNI IZDELKI	84,06	91,12	92,59	93,38	78,55	79,87	...	69,13
Skupaj	1065,91	1105,81	1146,38	1269,21	1225,53	1277,15	0	1237,97

Vir: SURs, Dejanska individualna potrošnja na prebivalca v Sloveniji za 25% nižja od povprečja v EU-28, 2016.

Potrebno je povedati, da podatki za leto 2011 niso na voljo, saj so pri SURs-u v letu 2012 spremenili način raziskovanja. Vseeno pa podatki služijo namenu in pričajo o nekem stalnem izdatku, ki je po letih približno enak, zato ostajamo pri povprečni neto plači iz leta 2015.

Ugotovitev je sledeča, in sicer približno 10% svojega letnega dohodka posameznik zapravi za izdelke, ki jih ima v svoji ponudbi poleg konkurentov tudi E. Leclerc Drive. Vsak

konkurent v panogi se torej dnevno sprašuje, kako si priboriti čim višji kos pogače in prepričati kupca, da pride v trgovino ter ostane zvest kupec.

Kar zadeva cen, ki so ključnega pomena tako za trgovca kot za kupca, je potrebno poudariti, da na letnem nivoju vlada deflacija in znaša v povprečju -0,5%. To lahko za vse trgovce pomeni nevarnost, saj deflacija na dolgi rok pomeni znižanje povpraševanja (SURS, 2016).

2.3.2 Analiza politično-pravnega okolja

Vsak trgovec, ki začne poslovati v Sloveniji, se mora prilagoditi Slovenski zakonodaji. Zagon E. Leclerc Driva je bila toliko lažja, saj so vodilni v konceptu pridobili izkušnje ne samo z ustanovitvijo trgovine, temveč s celotnim pravnim aspektom uspešnega delovanja trgovine skozi E. Leclerc hipermarketa, ki delujeta že nekaj let. Za uspešno postavitve podjetja je v kratkem potrebna registracija podjetja, ustrezno obračunavanje davkov in njihovo poročanje (ustrezno spremljanje poslovnih dogodkov preko računovodenja), upoštevanje zakonskih določb glede zaposlovanja in upoštevanje zakonsko določenih pravic ter dolžnosti zaposlovalca ter zaposlenega. Poleg naštetega je ključno nuditi vsem zaposlenim varno delovno okolje, ki ga zahteva pravna podlaga skozi Zakon o varnosti in zdravju pri delu (Slovenia Business Point, Running, 2016). Kar zadeva delovanja trgovine je pravna podlaga obširna. Kot ključno zakonsko podlago vsaj kar zadeva začetno delovanje bi bilo potrebno izpostaviti Zakon o trgovini in Zakon o varstvu potrošnikov.

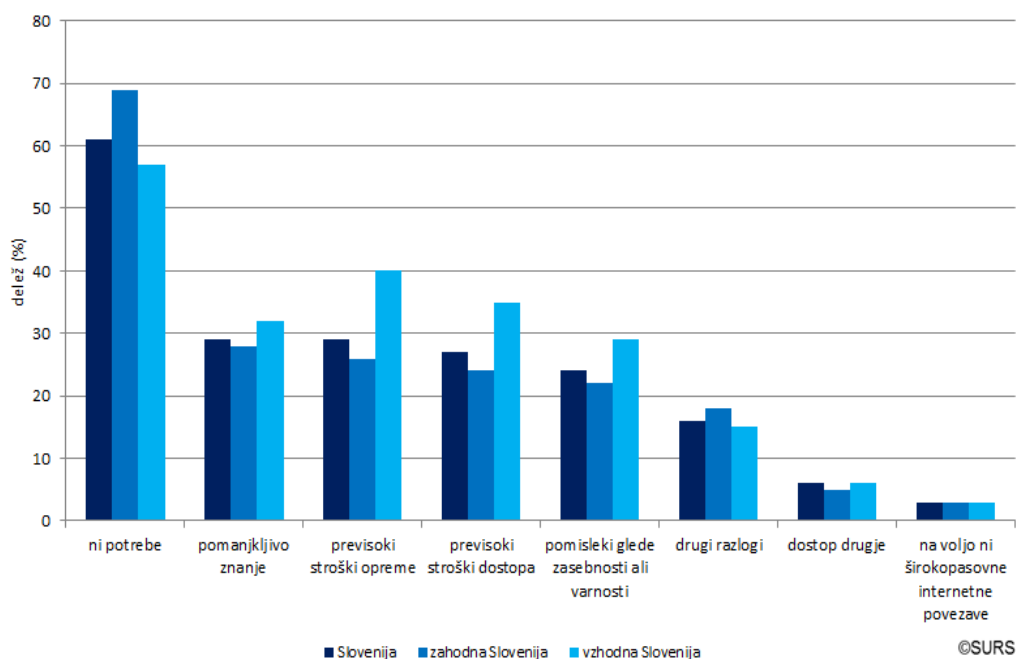
Pomembna novost na področju pravnega okolja je zagotovo uvedba davčnih blagajn. Davčne blagajne so pravno urejene z Zakonom o davčnem potrjevanju računov, ki ga je Državni Zbor Republike Slovenije sprejel 15. julija 2015. Praksa tako imenovane davčne blagajne zahteva z dnem 2. januar 2016. Gre za sistem povezave blagajn davčnih zavezancev s centralnim informacijskim sistemom Finančne uprave Republike Slovenije (v nadaljevanju FURS). Gospodarski namen je omejiti sivo ekonomijo, vsekakor pa tudi sledljivost in nadzor nad izdanimi računi v realnem času. Zavezanec za poročanje v realnem času preko davčne blagajne mora izpolnjevati tri pogoje, in sicer mora izdajati račune za dobavo blaga ali storitev, vodi poslovne knjige in evidence glede na predpise, za dobavljeno blago ali storitev prejme plačilo v gotovini (bankovci, kovanci, plačilna ali kreditna kartica, ček, itd.). Z novimi zakonskimi obligacijami so se spopadli tudi trgovci v Sloveniji – E. Leclerc Drive pri tem ni izjema (FURS, 2016).

2.3.3 Analiza tehnološkega okolja

Tehnološko okolje je ključno področje razumevanja vsakega trgovca, ki vstopa ali pa je že vpet v virtualno okolje, torej je spletni trgovec ali pa to postaja. Če pogledamo ključna

dejstva ugotovimo, da je v Sloveniji okoli 78% gospodinjstev imelo v letu 2015 dostop do interneta, enak delež je bil tudi gospodinjstev z lastnim računalnikom. Internet tako ni imelo 22% slovenskih gospodinjstev. Glavni razlog za to je glede na anketo SURS-a mnenje, da interneta ne potrebujejo. Ostali razlogi so ustrezno prikazani na sliki 4.

Slika 4: Razlogi zakaj kar 22% Slovencev nima dostopa do interneta



Vir: SURS, Uporaba interneta v gospodinjstvih in pri posameznikih, Slovenija, 2016.

Zanimivo je narediti tudi vpogled v strukturo uporabnikov interneta na dnevni bazi. Struktura je prikazana v spodnji tabeli.

Tabela 5: Vsakdanja uporaba interneta po starostni strukturi v letu 2015

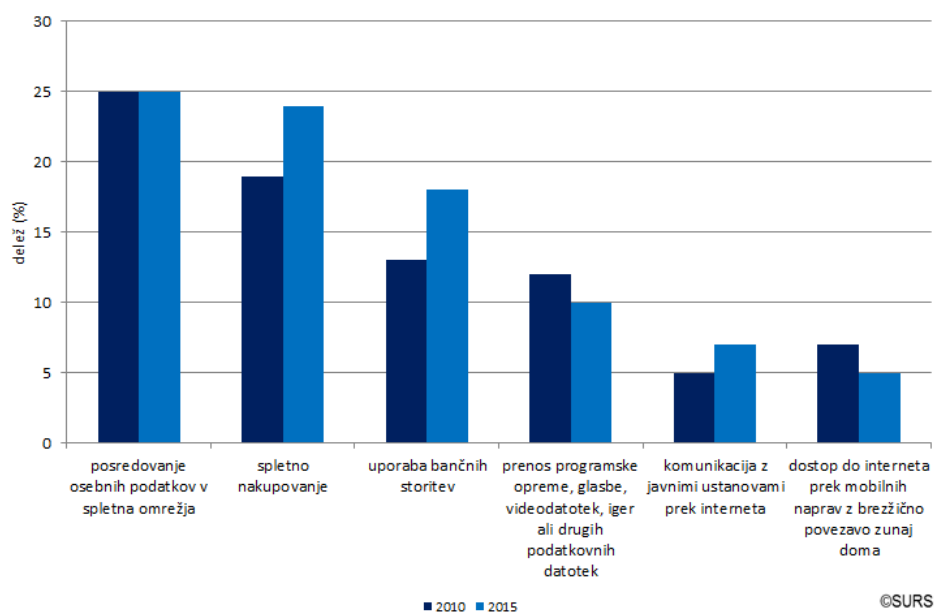
		16–24	25–34	35–44	45–54	55–64	65–74	Število posameznikov - SKUPAJ
2015	Vsak dan ali skoraj vsak dan	169891	246708	236930	161771	95690	33671	944661

Vir: SURS, Pogostost in kraj uporabe interneta po starostnih razredih v Sloveniji letno, 2016.

Glede na tabelo je glavnina uporabnikov interneta stara med 25 in 54 let. Starostna struktura lahko pomaga pri razvijanju poslovnih prijemov ali natančneje prodajnih strategij – torej prilagoditev ponudbe, oglaševanja in poprodajnih storitev glede na uporabnike interneta. Vseeno bi bilo potrebno narediti bolj poglobljen vpogled v sam namen uporabe

interneta. Zanimivo je predvsem vprašanje varnosti na internetu. Glede na podatke SURS-a predstavljene v sliki 5, varnost na internetu vse bolj odvrta slovenskega uporabnika interneta starega med 16 in 74 let od spletnega nakupovanja. Primerjava je narejena med letoma 2010 in 2015 – v letu 2010 je bilo teh uporabnikov interneta 19 % medtem, ko jih je v letu 2015 bilo kar 24 %. Zanimivo je narediti tudi primerjavo z državami Evropske Unije (EU-28), kjer je bil ta delež uporabnikov interneta v letu 2015 19% (SURS, Dan varne uporabe interneta, 2016).

Slika 5: Varnost na internetu - razlog omejevanja uporabe interneta pri osebah starih od 16 do 74 let v Sloveniji



Vir: SURS, Uporaba interneta v gospodinjstvih in pri posameznikih, podrobni podatki, Slovenija, Skrb za varnost omejuje uporabo interneta ali odvrta od nje, 2016.

Torej varnost na internetu je zagotovo pomemben aspekt spletnih trgovcev. Povprečnega poučenega uporabnika pri trenutnih slovenskih spletnih trgovinah motijo predvsem nezadovoljive poprodajne storitve. Možno je zaznati, da so kupcu na spletu na voljo neverjetna izbira, nižje cene, stalna dostopnost in popolne poprodajne storitve, a to naj ne bi veljalo za Slovenijo (Šavc, 2015).

2.3.4 Analiza kulturnega okolja

Kultura kot pojem na prvi pogled nima direktne povezave z delovanjem koncepta E. Leclerc Drive. Treba je narediti globinski vpogled. Po Slovarju Slovenskega knjižnega jezika lahko kulturo razložimo kot skupek dosežkov in vrednot človeške družbe kot rezultat delovanja. Kulturo je možno razložiti tudi kot dejavnost, ki obsega umsko,

umetniško delovanje in ustvarjanje. Poleg tega je kulturo možno povezati tudi z dejanji posameznika, uporabi splošno veljavnih načel, obvladovanje posameznika.

Zanimivo bi bilo, če bi se dalo posplošiti lastnosti povprečnega slovenskega kupca – torej posplošiti dejanja posameznika, uporabo splošno veljavnih načel, a potem bi se morali poglobiti v stereotipe, kar pa z vidika poslovanja podjetja ni smiselno. Bolj smiselno je narediti vpogled v starostno strukturo podjetja in značilnosti generacij. Le – tako lahko dobimo objektivni občutek za obnašanje naših bodočih kupcev.

V sodobnem času interneta imamo opravka z generacijami omenjenimi v naslednjem pregledu:

Tabela 6: Uporabniki interneta

<i>Starost</i>	Poimenovanje pripadnika generacije
<i>53 let do 61 let</i>	Baby Boomer
<i>43 let do 52 let</i>	Član generacije Jones (pripadniki generaciji Baby Boomer po drugih virih)
<i>30 let do 42 let</i>	Član generacije X
<i>18 let do 29 let</i>	Član generacije Y
<i>3 let do 17 let</i>	Član generacije Z

Vir: T. Issa & P. Isaias. Internet factors influencing generations Y and Z in Australia and Portugal: A practical study, 2016. str. 107-132.

V splošnem je zaznati, da je vsaka naslednja generacija bolj vpeta v svet interneta. Kar pa ne gre trditi za spletno nakupovanje. Pomembno je povedati, da je kar 10% svetovne populacije, natančneje več kot 627 milijonov ljudi kupovalo po spletu vsaj enkrat. Kar zadeva spletnega nakupovanja in generacijske razporeditve raziskave niso pokazale prevelikih razlik zanimanja za to tematiko. Razlika se je pokazala v tem, koliko časa nekdo posveti iskanju izdelkov, ki jih zanimajo – tu mlajše generacije bolj raziskujejo in ne kupijo prvega izdelka katerega najdejo (S. Dahanapal, S. Dhanapala & D. Vashub, 2015, str. 109 - 111).

Pri izvedbi spletnih nakupov prednjačijo člani generacije X in generacije Y – različne raziskave, kažejo bodisi na eno bodisi na drugo generacijo. Kar zadeva nakupovanje prehrane preko spleta, je Švedska raziskava pokazala, da so v takšno nakupovanje najbolj vpeti člani generacije Baby boom (Dahanapal et al., 2015, str.114). Zanimiva je tudi raziskava iz leta 2015, ki so jo izvedli Dahanapal et al., ki je pokazala kaj različne generacije kupujejo in kje kupujejo. Razdelitev je prikazana v odstotkih.

Tabela 7: Preference nakupovanja - razdelitev po generacijah (številke so v %)

Produkti	Baby boomer-ji		Generacija X		Generacija Y	
	Spletni nakup	Standardni nakup	Spletni nakup	Standardni nakup	Spletni nakup	Standardni nakup
Špecerija	1	99	6	94	4	96
Kozmetika	10	90	15	85	6	94
CD-ji/knjige	26	74	30	70	25	75
Oblačila	9	91	16	84	24	76
Pohištvo	5	95	14	86	9	91
Novosti v elektroniki	21	79	30	70	25	75
Računalniki/Mobilni telefoni	19	81	30	70	14	86
Letalske vozovnice/vozovnice za vlak	51	49	59	41	74	26
Kino vstopnice	65	35	72	28	74	26
Počitniški paketi	49	51	58	42	59	41

Vir: S. Dahanapal et al., *Perceptions on the challenges of online purchasing: a study from "baby boomers", generation "X" and generation "Y" point of views*, 2015, 60 (S1). str. 122.

Pavšalno gledano se morajo v E. Leclerc Drivu orientirati predvsem na generacijo X in generacijo Y, saj je kultura spletnega nakupovanja špecerije bolj razvita pri generaciji X in generaciji Y. Pomembno je izpostaviti, da je povprečna starost prebivalca Slovenije 42,6 let (SURS, Število in sestava prebivalstva, 2016). Torej je potem potrebno storitve spletne trgovine prilagoditi generaciji Baby boom in generaciji X.

2.3.5 Analiza naravnega okolja

Skrb za okolje je postala globalna misija. Tega se zavedajo tudi podjetja. E. Leclerc je eden prvih v Sloveniji, ki je začel zagovarjati in oglaševati reciklažo nakupovalnih vrečk, kar preko vrečk samih ter ponujati vrečke za večkratno uporabo. Misija manj nakupovalnih vrečk v okolju je živa že od leta 1996 v Sloveniji. Rezultat je 4000 ton plastike v okolju manj. Poleg tega v trgovini E. Leclerc zbirajo odpadne materiale, katere ustrezno reciklirajo.

Da je trajnostni razvoj okolja prioriteta tudi v Sloveniji, je dokaz da nosi Ljubljana v letu 2016 naziv zelena prestolnica Evrope. Glavne usmeritve kar zadeva Ljubljane vodijo h končnemu cilju – bolj kakovostno življenje v Ljubljani. Projekti znotraj tega so med drugim energetska učinkovitost, ravnanje z odpadnimi vodami, poraba vode in upravljanje z odpadki (Mestna občina Ljubljana ,Zelena prestolnica Ljubljana, 2016).

Priložnosti sodelovanja koncepta v trajnostnem razvoju okolja, kjer deluje so neomejene. Glede na to, da je trajnostni razvoj okolja ena ključnih misij krovnega podjetja E. Leclerc Drive bi bila lahko enaka miselnost prenesena tudi na koncept, a na svojstven način.

2.4 2. korak SWOT analize: pregled ožjega okolja koncepta E. Leclerc Drive

Pri pregledu ožjega okolja koncepta E. Leclerc Drive se bom osredotočil na na Porterjev model analize konkurenčnosti panoge. Porterjev model je predstavljen v spodnji sliki.

Slika 6: Porterjev model 5ih silnic



Vir: S. Penger & V. Dimovski, *Temelji managementa*, 2015, str. 72

V nadaljevanju je vsaka od 5-ih silnic predstavljena skozi delovanje koncepta E. Leclerc Drive.

2.4.1 Pogajalska moč dobaviteljev

Odnos z dobavitelji je vzpostavljen že na nivoju matične družbe – hipermarketov E. Leclerc Drive. Dobava kot taka je decentralizirana, a odnosi ter izkušnje, so se s krovne družbe prenesli na koncept. Vseeno morajo izdelki biti sveži in količinsko ustrezno dobavljeni v skladišče koncepta. Da se omogoči predhodno omenjena ustreznost, je potrebno slediti pravilom dobaviteljev in njihovim urnikom naročanja, ki so determinirani preko pisnih dogovorov. Usklajevanje zaloge in naročanja je ključno tudi pri sodelovanju z dobavitelji iz tujine; pri tem je ključno upoštevanje časovnih zamikov in praznikov.

2.4.2 Pogajalska moč kupcev

Kupec je osrednji fokus trgovske panoge, ne glede na to ali gre za spletno trgovino ali ne. Kupci zahtevajo svež izdelek, določenega izgleda in lastnosti. Poleg tega so slovenski kupci veliki zagovorniki kupovanja slovenskih blagovnih znamk. Prav tako zaupajo trgovskim blagovnim znamkam, ki so slovenskega porekla (Sunko & Marovt, 2005), tako je bilo vsaj v preteklosti. Danes kupci vse bolj zaupajo diskontom ter ceno dostikrat postavljajo pred poreklom. Posebnost koncepta E. Leclerc Drive je da skuša enako kot krovna družba nuditi kakovost po nizkih cenah.

Da bi potrošnikom zagovorili čim večje zaupanje in, da bi se izognili nezaupanju spletne prodaje, se je E.Leclerc Drive zavezal za določene datume uporabnosti kupljenih produktov, ki ob prevzemu naročila ne smejo biti krajši od zagotovljenega (E. Leclerc Drive, Vprašanja/odgovori, 2016). Zaveze si predstavljene v naslednji tabeli.

Tabela 8: Zaveze, ki jih upošteva E. Leclerc Drive pri poslovanju

Zaveze, ki jih upošteva E. Leclerc Drive	15 dni za izdelke široke potrošnje, za UVT mleko in zamrznjene izdelke
	6 dni za kislo smetano, maslo in sire
	6 dni za jogurte
	6 dni za toast in izdelke industrijske slaščičarne
	4 dni za izdelke iz morske delikatese
	10 dni za mesne izdelke
	2 dni za pakirane solate in sendviče
	3 za delikatesne izdelke
	2 dni za sladko smetano, skuto, meso, perutnino, ribe in morske sadeže

Vir: E. Leclerc Drive, Vprašanja/odgovori, 2016.

Prav tako zagotavljajo dnevno sveže izdelke, kot so kruh, pekovski izdelki ter izdelki iz slaščičarne.

Ključno za zadovoljstvo kupcev je dober servis ter poprodajne storitve. Kupci E. Leclerc Drive so dobro informacijsko podkovani ter imajo možnost podati tako svoje pohvale kot pritožbe, ki so ustrezno obravnavane. Vse pritožbe in pohvale je možno podati osebno na

informacijah v E.Leclerc Driveu ali po elektronski pošti info@rudnidis.si. Vse reklamacije se obravnavajo v roku enega delovnega dne. Po prejetju reklamacije se stranko obvesti o poteku reševanja problema.

Kupci so za svojo zvestobo nagrajeni, saj za njih veljajo enaka pravila kot v ostalih E. Leclercovih centrih. Zbiranje bonusov na kartici zvestobe kot dodatna ugodnost je popolnoma enako kot v ostalih dveh trgovinah v Sloveniji. Slabost, ki je zaznana je zagotovo možnost koriščenja bonusov na kartici. Možnost koriščenja zbranih zneskov na kartici je omogočena zgolj v centrih, ne pa v E. Leclerc Driveu. Prav tako veljajo enaka pravila za fizične kot za pravne osebe. Pravne osebe so tu na boljšem, saj bonuse lahko prenašajo, kar bi bilo potrebno bolj nadzirati. Splošni pogoji so namreč jasno specificirani in veljajo za vse enako.

2.4.3 Nevarnost substitucije

Nevarnost substitucije je zelo velika. Nakup špecerije je zelo lahko primerjati med različnimi ponudniki, saj so vsi katalogi in ponudba dostopni na internetu, preko različnih spletnih strani kot je na primer Vsi katalogi.si. Kot je predhodno omenjeno lahko dostikrat odtehta kakovost celotne storitve. Lastnost online plačevanja je za določene kupce privlačno za druge odbijajoče. A ravno način plačila in možnost prevzema blaga v 2 urah po naročilu, koncept E. Leclerc Drive razlikuje od direktne konkurence. Poleg tega je Mercator sicer prvi v Sloveniji, ki je začel izdelke vsakdanje potrošnje ponujati preko spleta, a ima E. Leclerc Drive veliko izkušenj iz delovanja koncepta po državah EU.

Stalno oglaševanje dobrega servisa, ponudbe in priporočila kupcev, bi konceptu zagotovo pripomogli in zmanjšali nevarnost substitucije. Nevarnost predstavljajo tudi diskontni trgovci, ki imajo razdelano ne le cenovno, temveč tudi oglaševalsko strategijo.

Potrebno se je zavedati, da je spletna ponudba, ponudba prihodnosti.

2.4.4 Konkurenca v panogi

Direkten konkurent v panogi je zagotovo ponudnik spletnega nakupa špecerije, Mercator spletna trgovina, ki ima koncept podoben E. Leclerc Driveu in dodatno ponudbo, kjer ima stranka možnost, da ji izbrane izdelke dostavijo na dom. Posredno pa je konkurent čisto vsak ponudnik špecerije, ki se dobro pozicionira, pri tem gre zlasti za oglaševalske in razne cenovne strategije; iz tega je vidno, kako zelo močen je vpliv kupca.

2.4.5 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Trenutno na trgu ni zaznati močne konkurence ali potencialne konkurence. V sektorju je sicer moč zaznati zanimanje za takšno vrsto ponudbe, a dejanskih namer trenutno ni. Predvidevamo lahko, da bo v prihodnosti segment spletne ponudbe špecerije v Sloveniji šele dodobra zaživel, vsekakor pa ocenjujem, da bodo v prednosti trgovski ponudniki, ki imajo že zdaj dobro strategijo, znajo z njo pritegniti potrošnika in ga nenazadnje tudi zadržati.

Dober spletni ponudnik, bo moral graditi na dodatnih storitvah, v nadaljevanju pa zgraditi celotno nakupno doživetje za potrošnika. Pri tem bodo po nekem občutku poleg kakovosti in cene, ki sta E. Leclercova ključna poudarka že sedaj, zelo pomembni programi zvestobe, ki bodo morali upoštevati potrebe sodobnega nakupovalca, v smislu, da bodo postali bolj personalizirani. Podporni oddelek, oddelek reklamacij ali pa marketing oddelek, bo odločal o tem ali bo spletni trgovec obstal ali ne.

2.5 Prednosti koncepta E. Leclerc Drive

Kot osnovno prednost koncepta bi bilo potrebno vzpostaviti hitrost in prilagodljivost nakupa. Koncept dejansko deluje in prihrani nepotrebni čas čakanja v različnih vrstah v klasičnih trgovinah. Poleg tega pa sodobnemu potrošniku omogoči popoln nadzor nad nakupljenimi potrebščinami, kar kupcu daje občutek dodatnega zadovoljstva. Je vsekakor koristno orodje, ki potrošnika ob pravilni postavitvi zadrži in ga ponovno privabi. Lokacija je vsekakor prednost, potrošniku je omogočena izbira pravzaprav kjerkoli, poleg tega pa ima potrošnik možnost izbirati med primerljivimi izdelki, izdelki z enakimi lastnostmi brez iskanja, saj spletna stran omogoča hitro iskanje primernih substitutov.

Pomembna prednost je tudi baza podatkov. Baze podatkov so danes osnovno premoženje podjetja, ki lahko omogoči podjetju dodatno rast in razvoj, v kolikor podatke zna pravilno hraniti in obdelovati. Na podlagi baze podatkov se izvajajo obveščanja o akcijah, promocije in nagradne igre. Za ustrezno upravljanje z bazami podatkov kot tudi ponujanje celovitega servisa, pa je ključno osebje. Za delavce v konceptu je značilen generalizem, kar je lahko prednost ali pa slabost. Glede na to, da je koncept pravzaprav v povojih je generalizem definitivno prednost. Ob potencialnem razvoju, pa bo ključno specializirati se.

Zagotovo je prednost kakovost izdelkov in ugodna cena. Ključno je, da neglede na lokacijo potrošnik dobi enako stvar za enako ceno. To priča o dobrem imenu in namenu, da je potrošnik na prvem mestu. Poleg tega je treba poudariti, da sta odlična kakovost in ugodna cena poslanstvo E. Leclerca že od njegove ustanovitve v Franciji ter obenem primarna vizija ustanovitelja. Poudariti je potrebno, da gre za edinega ponudnika v Sloveniji, ki ima

zagotovilo o datumski neoporečnosti in svežini izdelkov zapisano v splošnih pogojih in se le teh vedno drži.

Da koncept uspešno deluje že skoraj dve leti je ključen osebni pristop ter zavzetost pri iskanju novih prijemov v nujenju poprodajne storitve; pri tem gre za uspešno reševanje reklamacij, upoštevanje predlogov zvestih strank ter posredovanje predlogov vodstvu, ustreznna priprava naročil, prijazen odnos ob prevzemu itd.

Ena od ključnih prednosti s strani koncepta je plačevanje izključno s pomočjo plačilnih kartic. S tem se lahko izognejo neplačnikom, nepotrebemu delu, odprtim terjatvam. Z izničenjem teh dodatnih nepotrebni stroškov pri delu, se lahko bolj posvetijo strankam in njihovim željam.

2.6 Slabosti koncepta E. Leclerc Drive

E. Leclercov program zvestobe je eden prvih, ki prihranke zbira na kartici. Potrošnik lahko v vsakem trenutku preveri svoje stanje prihrankov na kartici. Objektivna ocena, da sistem deluje in je relativno preprost. Vseeno pa ne omogoča izrabo ugodnosti v vseh prodajnih enotah enako. Potrošnik pri svojih nakupih zbira dobroimetje na enako kartico neglede na to ali kupuje v klasični trgovini ali pa v spletnem konceptu. Ključno pa je, da dobroimetje lahko vnovči samo v klasični trgovini. Tu se poraja splošna miselnost, da se preko tega trži klasična trgovina in na nek način zapostavlja koncept. To zaznavajo predvsem kupci, ki radi kupujejo akcijsko ter so zvesti programu zvestobe. Kot nadaljevanje je potrebno izpostaviti IT podporo, saj le ta dober program zvestobe spreminja v nepravičnega. Posledično lahko to pomeni izgubo določenega procenta kupcev.

Kot naslednjo slabost je potrebno izpostaviti marketing ali odsotnost le-tega. V samem začetku se je koncept oglaševal preko radijskih postaj in občestnih panojev, a le na določenih lokacijah. Če vprašamo povprečnega Ljubljana ali pozna koncept E. Leclerc Drive bo odgovor zagotovo vezan na E. Leclercov hipermarket. Spletni koncept kot tak je neprepoznaven tudi rednemu uporabniku spleta.

Koncept se je v samem začetku preko določenih medijev pozicioniral kot koncept, ki bo v bližnji prihodnosti širil poslovne enote, a zaenkrat deluje le ena enota. Locirana je ob obvoznici blizu trgovskega središča. Vseeno pa mnogo Ljubljana ne ve zanjo. Prav tako je bolj odročna.

Zasnova koncepta je klik in dvig. Tak koncept je zasnovan v Franciji, kjer je zelo uspešen. Mnoge Francoske trgovske verige ponujajo podobne koncepte in so pri tem neverjetno donosne. Koncept je v primarni obliki vpeljan na slovenski trg, ki pa ima svoje specifike.

Zaznati je, da je določenim, ki koncept poznajo le-ta vseč, mnogi pa bi si želeli možnost dostave na predhodno izbrano lokacijo.

Kot zadnjo slabost bi izpostavil staranje prebivalstva, ki ni značilno samo za razvite evropske države temveč tudi za slovenski trg. Premnogo potencialnih potrošnikov oziroma kupcev, ki med drugim kupuje tudi v hipermarketu E. Leclerc pripada generaciji, ki računalnikom ne zaupa ali pa ni informacijsko podkovana. Vsekakor je to ena ključnih prednosti klasičnih trgovin v Sloveniji.

2.7 Priložnosti koncepta E. Leclerc Drive

Ključna priložnost, ki jo je potrebno izpostaviti je širitev poslovnih enot. Pri sami širitvi ima koncept možnost delovati skozi manjše enote kot je trenutno postavljena, kar omogoča dodaten prihranek na stroških, ne pomeni pa nobene škode za stranke, vsaj kar zadeva kakovostne storitve. Pri širitvi se koncept lahko obrne na matično družbo v Franciji, ki ima veliko izkušenj na področju delovanja konceptov ter širitve le-teh. Potrebno je omeniti, da je koncept klikni-naroči-prevzemi eden bolj popularnih v Franciji. Prav tako je širitev možna tudi zunaj okvirov koncepta. Kar bo predstavljeno v nadaljevanju.

Ena od možnosti širitve bi lahko bila v obliki dodatne ponudbe bencina, s tem, da bi skušali trenutno ponudbo ohraniti, hkrati pa ponuditi strankam, da po ugodnih cenah natočijo bencin. Torej, ko bi stranka čakala na pripravljeno naročilo, bi imela možnost natočiti bencin. Možnost za širitev koncepta bi bila tudi mini restavracija, kjer bi medtem ko stranka čaka na prevzem blaga imela možnost poizkusiti pristne francoske prigrizke.

Priložnost koncepta je zagotovo graditi na prepoznavnosti. Glede na to, da je Ljubljana zelena prestolnica Evrope, bi bilo smiselno stopiti v kontakt z Mestno občino Ljubljana. Potrebno je povedati, da je E. Leclerc že sedaj ekološko osveščen, saj so eni prvih, ki so spodbujali recikliranje nakupovalnih vrečk v Ljubljani, prav tako se zavzemajo za trajnostni razvoj okolja ter podpirajo okoljevarstvene projekte. E. Leclerc Drive bi lahko sodeloval kot podeljevalec nagrad pri okoljevarstvenem projektu, ki bi podpiral samoiniciativnost posameznika, da si izmisli kako lahko pripomore k ohranjanju okolja ter projekt tudi dejansko izpelje. Najbolje izpeljan koncept, bi bil nagrajen s strani E. Leclerc Drivea.

Poleg okoljevarstvenih projektov je za prepoznavnost ključno targetirano oglaševanje. Potrebno je poudariti, da bo v prihodnje baza podatkov strank toliko bolj ključna priložnost vsakega podjetja, še posebej storitvenega.

V prihodnosti bo zagotovo potrebno upoštevati specifične navade Slovencev. Poudariti je treba, da je koncept nastal na podlagi francoskega trga in specifik, ki niso značilne za

slovenski trg. V Sloveniji so kupci navajeni ob opravljanju spletnih nakupov, tudi dostavo na dom. Priložnost za koncept bi lahko bila specifična dostava, edinstvena konceptu. Morda bi bil poseben ravno dostavni čas, ki bi bil enak času možnega prevzema torej 2 ur od naročila. Pri tem je potrebno upoštevati, da bi bilo to lažje realizirano z več lokacijami; v začetku po Ljubljani, kasneje po Sloveniji.

2.8 Nevarnosti koncepta E. Leclerc Drive

V kratkem je potrebno izpostaviti dve potencialni nevarnosti, in sicer razvoj trga ter miselnost slovenskih kupcev. Z razvojem trga je mišljeno predvsem na možnost, da konkurenti prehitijo koncept. Vedno obstaja možnost, da indirektni konkurenti tudi spremljajo prihodnji razvoj trgovinske dejavnosti in se želijo preizkusiti tudi v spletnem poslovanju. Ker na slovenskem trgu obstajajo konkurenti, ki imajo v splošnem večji tržni delež, ko je govora o klasični trgovini, je moč špekulirati, da bi le-ti svojo trenutno pozicijo znali dodobra unovčiti pri zagonu novih projektov. Že sedaj, če pogledamo oglaševalske kampanje trgovskih podjetij je moč zaznati prevlado posameznikov v medijskem prostoru.

Druga nevarnost je toliko bolj problematična kot prva, saj gre za miselnost slovenskih kupcev ali natančneje za zaupanje. Glede na trenutne razmere je moč oceniti, da je večina slovenskih kupcev kar zadeva špecerije zelo zvesta klasičnim trgovinam, saj jim je omogočen ogled blaga v živo. Vedno bolj se pojavlja tudi strah pred plačevanjem preko spleta. Tudi starostna struktura v Sloveniji v tem trenutku ne govori v prid spletnim konceptom. Kar zadeva koncept bi mogoče priporočil direkten "spopad" s to problematiko. Vpetost v računalniško opismovanje, medgeneracijska predaja izkušenj s spletnimi orodji in delavnice, predstavitve programa starejši populaciji, bi pripomogli k pridobitvi zaupanja in dolgoročnih kupcev.

3 PRIPOROČILA ZA KONCEPT V PRIHODNOSTI

Res je da koncept živi, a v današnjem času je potrebno gledati v prihodnost, iskati nove poti do kupcev in stalno izboljševati storitev. Ključno priporočilo za koncept je graditi na prepoznavnosti. Možnosti za to je veliko, od targetiranih oglaševalskih kampanj do sodelovanja pri projektih, ki izboljšujejo življenje vseh. Preko prepoznavnosti pa sledi širitev – tako lokacijska kot storitvena. Pridobiti si zaupanje slovenskih kupcev in ga obdržati, je misija poslovanja v tem letu, saj konkurence ni zaznati kar je prednost, ki jo je potrebno izkoristiti.

Kar zadeva lokacijske širitve bi bilo dobro, da bi v tem letu začeli razmišljati o širitvi na več vpadnic po Ljubljani, kot na primer Dolgi most, Vič in Šiška. Predlagane vpadnice bi bile odlična poslovna priložnost zato, ker je frekventnost prometa velika, prav tako pa je na teh območjih veliko poslovnih stavb. Poleg širitve po Ljubljani bi predlagal dodatno enoto

v kakšnem drugem, večjem slovenskem mestu, kot na primer Kranj ali pa Novo mesto. Kar zadeva širitve nabora storitev bi bilo smiselno vprašati kaj si želijo ali kaj pogrešajo. Glede na lastne izkušnje, bi lahko imeli testno obdobje, kjer bi stranke imele možnost izbrati dostavo na dom ali prevzem v poslovni enoti E. Leclerc Drive. Tu bi se pokazalo kaj si stranke bolj želijo.

Kot neko dodatno priporočilo, bi rad predlagal redno preverjanje mnenja strank ter uvedbo procesa skrivnega nakupovalca. Kar zadeva preverjanja mnenja strank bi to bilo potrebno izvajati vsaj na tri mesece, medtem, ko bi skrivnega nakupovalca angažirali 2-krat na leto. Skrivni nakupovalec bi bil lahko nekdo iz raziskovalnega podjetja, ki se ukvarja s tržnimi raziskavami. Poročilo skrivnega nakupovalca bi prejelo direktno vodstvo. Raziskave bi nudile zadostne informacije kako naprej, kaj deluje in na čemu je potrebno graditi.

SKLEP

Zaključna strokovna naloga je sestavljena iz treh delov. V prvem delu so zastavljeni teoretični okviri SWOT analize. Objektivno je predstavljen razvoj ter različni pogledi na uporabo le-te. Kljub temu, da mnogi SWOT analizo zaznavajo kot subjektivno orodje na različnih področjih (postavljanje novih strategij, odločitveni modeli, trženjska praksa, itd.) je ravno množičnost uporabe ta, ki priča kako v pomoč je lahko, saj omogoča pogled izven realnih okvirov. Namen izbire SWOT analize kot osrednje tematike moje naloge je bil ravno pogled na koncept s čisto druge perspektive ter pri tem izpostaviti kako velik potencial ima za nadaljnjo rast.

Drugi del naloge je zastava temeljev za doseg cilja izpostavljenega v uvodu, kako naprej, kaj spremeniti ter kaj izboljšati. Torej narejen je vpogled v okolje koncepta in v koncept sam. Ugotovil sem, da koncept deluje v zelo specifičnem okolju, ki je s trgovci dovolj nasičen, kar pomeni, izvirnost šteje. Poleg tega Slovenijo še vedno pestijo posledice finančne krize, kar pomeni, da je kupec cenovno občutljiv, hkrati pa še vedno zahteva popolno storitev. Zaupanje v varnost spletnih nakupov je občutljiva tematika, kar je izpostavljeno pri analizi tehnološkega okolja in predstavlja dodatno oviro za razvoj koncepta. V Sloveniji se prebivalstvo hitro stara in najštevilčnejša generacija, tako imenovana baby boom generacija, je sploh previden uporabnik spletnih storitev. Konceptu v prid govori skrb za naravno okolje, ki ni samo modna muha temveč način življenja, ki mu E. Leclerc že dolgo sledi, v Sloveniji pa je skrb za ohranitev okolja šele v povojih. Tudi kar zadeva ožje okolje je zaznati vrsto izzivov, s katerimi se koncept spopada. Pri tem bi izpostavil problem substitutov in moč kupcev. Skupen faktor dejavnika pa je ustvarjeno zaupanje pri kupcu, na katerem je potrebno kar zadeva koncept še delati in si ga pridobiti.

V zadnjem delu sem skozi prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti že iskal strategije za uresničitev v uvodu zastavljenega cilja ter ključne ideje izpostavil kot priporočila. Potrebno je poudariti, da je koncept dobra in napredna ideja, a je na njem potrebno graditi, razmišljati izven okvirov in iskati skrite priložnosti trga. Le z dodatnim trdom si upam napovedati aktivno rast koncepta in širitev poslovanja.

LITERATURA IN VIRI

1. Association des centres distributeurs E. Leclerc: Retailing - company profile & SWOT report. (2014). Basingstoke: Progressive Digital Media.
2. Bertelsen, B. (2012). *Everything You Need to Know About SWOT Analysis*. Newmarket, Ontario: BrainMass Inc.
3. Chermack, T. J., & Kasshanna, B. K. (2007) The Use and Misuse of SWOT Analysis and Implications for HRD Professionals. *Human Resource Development International*, 10/(4), 383-399. Najdeno 18. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www-tandfonline-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdf/10.1080/13678860701718760>
4. Čater, T. (2011). *Taktično planiranje in kontrola*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Dahanapal, S., Dhanapala, S., & Vashub, D. (2015). Perceptions on the challenges of online purchasing: a study from “baby boomers”, generation “X” and generation “Y” point of views. *Contaduría y Administración* 60 (S1), 107-137.
6. Dimovski, V. , Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K., & Grošelj, M. (2014) *Temelji managementa in organizacija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
7. Dyson, R.G. (2002). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research* 152. Najdeno 10. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S0377221703000626>
8. *E.Leclerc Drive. Vprašanja/odgovori*. Najdeno 7. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://mgt.leclercdrive.si/legal/magasin-019701-Ljubljana-Moste/questions-reponses.aspx?sSelfService=0>
9. *E-commerce quotes. Syncee*. Najdeno 15. marca 2016 na spletnem naslovu <https://www.syncee.io/blog/tag/e-commerce-quotes/>
10. Eurostat. *GDP per capita in PPS*. Najdeno 15. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/eurostat/web/purchasing-power-parities/statistics-illustrated>
11. Finančna Uprava Republike Slovenije (2016). *Davčne blagajne in vezane knjige računov (VKR)*. Najdeno 15. februarja 2016 na spletnem naslovu http://www.fu.gov.si/nadzor/podrocja/davcne_blagajne_in_vezane_knjige_racunov_v_kr/
12. Ghazinoory, S., Abdi, M., & Azadegan-Mehr, M. (2011). SWOT methodology: a state-of-the-art review for past, a framework for future. *Journal of Business Economics and Management* 12(1), 24–48.
13. Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis - where are we now? *Journal of Strategy and Management*, 3(3) 215-251. Najdeno 16. oktobra 2014 na spletnem naslovu: <http://dx.doi.org/10.1108/17554251011064837>
14. Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46-52. Najdeno 20. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com/docview/236606033?accountid=16468>

15. *Iniciative Start up Slovenia*. Najdeno 15. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.startup.si/sl-si/programi/tekmovanje-startup-leta/pogoji-sodelovanja>.
16. Issa, T., & Isaias, P. (2016). Internet factors influencing generations Y and Z in Australia and Portugal: A practical study. *Information Processing and Management*. Najdeno 1. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://dx.doi.org/10.1016/j.ipm.2015.12.006>
17. Koradžija, N. (2015, 19. november). Tako je mali trgovec z urami premagal velike trgovske verige. *Finance*. Najdeno 13. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://manager.finance.si/8838471/Tako-je-mali-trgovec-z-urami-premagal-velike-trgovske-verige>
18. *Le Mouvement E. Leclerc*. Najdeno 1. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.mouvement-leclerc.com/home/le-mouvement-e-leclerc>
19. *Mestna občina Ljubljana. Zelena prestolnica Ljubljana. 2016*. Najdeno dne 15. februar 2016 na spletnem naslovu <http://www.ljubljana.si/si/zelena-prestolnica/o-zeleni-prestolnici/>
20. Novičević, M. M., Harvey, M., Autry, C. W., & Bond III, E. U. (2004). Dual-perspective SWOT: A synthesis of marketing intelligence and planning. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(1), 84-94.
21. Penger, S., & Dimovski, V. (2014). *Temelji managementa*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Penger, S., & Dimovski, V. (2015). *Temelji managementa*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
23. Pučko D. (1996). *Strateško upravljanje*, (učbenik). Ljubljana: Ekonomska fakulteta
24. *Slovenia Business Point. Runing*. Najdeno 14. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://eugo.gov.si/en/running/>
25. *Spletna stran gibanja E. Leclerc*. Najdeno 10. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.mouvement-leclerc.com/page/l-independance-au-coeur-du-mouvement>
26. Statistični urad Republike Slovenije. (2016). *Dan varne uporabe interneta. Dan varne uporabe interneta 2016*. Najdeno 19. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5747&idp=25&headerbar=16>
27. Statistični Urad Republike Slovenije. (2016). *Dejanska individualna potrošnja na prebivalca v Sloveniji v 2014 za 25 % nižja od povprečja v EU-28*. Najdeno 15. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5623&idp=1&headerbar=0>
28. Statistični Urad Republike Slovenije. (2016). *Pogostost in kraj uporabe interneta pri posameznikih po starostnih razredih in spolu, Slovenija, letno*. Najdeno 20. februarja 2016 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=2974201S&ti=&path=./Database/Ekonomsko/23_29_informacijska_druzba/11_IKT_posamezniki/04_29742_uporaba_internet/&lang=2

29. Statistični Urad Republike Slovenije. (2016). *Povprečne mesečne plače, Slovenija, december 2015*. Najdeno 15. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5759&idp=15&headerbar=13>.
30. Statistični Urad Republike Slovenije. (2016). *Število in sestava prebivalcev 2015*. Najdeno 15. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/pregled-podrocja?idp=104&headerbar=15>
31. Statistični urad Republike Slovenije. (2016). *Uporaba interneta v gospodinjstvih in pri posameznikih, podrobni podatki, Slovenija, 2015, Skrb za varnost omejuje uporabo interneta ali odvrača od nje*. Najdeno 19. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5627&idp=10&headerbar=8>
32. Statistični Urad Republike Slovenije. (2016). *Uporaba interneta v gospodinjstvih in pri posameznikih, Slovenija, 2015*. Najdeno 19. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5509&idp=10&headerbar=8>
33. Sunko, R. & Marovt, I (2005). Slovenski diskontni kupec ni tak kot kupec na vzhodu. *Finance*. 244/2005. 18.12.2005. Najdeno 1. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/140256/Slovenski-diskontni-kupec-ni-tak-kot-kupec-na-vzhodu?metered=yes&sid=453595414>
34. Šavc, B. (2015). Krokodilje solze slovenskih spletnih trgovcev. *Monitor*. September 2015. Mnenja. Objavljeno 25. avgusta 2015. Najdeno 19. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.monitor.si/clanek/krokodilje-solze-slovenskih-spletnih-trgovcev/168866/>
35. Zakon o zadrugah (ZZad). *Uradni list RS* št. 13/1992, 7/1993 popr., 41/2007-ZZad-B, 62/2007-ZZad-UPB1, 87/2009-ZZad-C, 97/2009 – UPB2.