

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**ANALIZA ORGANIZACIJE SPLETNEGA ODDELKA PODJETJA
SPORT VISION D. O. O.**

Ljubljana, marec 2026

ROK ZAVRŠNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

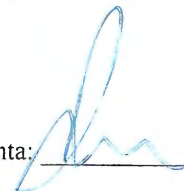
Podpisani Rok Završnik, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza organizacije spletnega oddelka podjetja Sport Vision d.o.o., pripravljenega v sodelovanju z mentorico doc. dr. Melito Balas Rant

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 pisnih del UL EF, 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 pisnih del UL EF;
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 Univerze v Ljubljani Ekonomski fakulteti 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 ravnala 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;
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 7.3.2026

Podpis študenta: _____



POVZETEK

Naloga obravnava analizo delovanja podjetja z vidika organizacije, upravljanja in njegovega vpliva na širše družbeno okolje. Podjetje k cilju kakovostnega izobraževanja prispeva z razvojem kompetenc zaposlenih in spodbujanjem prenosa znanja. Na področju energije se odraža usmerjenost v učinkovito rabo energije in podporo trajnostnim energetske rešitvam. Pomemben vidik delovanja predstavlja tudi transparentno upravljanje ter spoštovanje institucionalnih pravil in etičnih standardov, kar prispeva k razvoju odgovornih in zaupanja vrednih organizacij.

KLJUČNE BESEDE: cilji trajnostnega razvoja, trajnostno upravljanje podjetja, organizacijski razvoj, energetska učinkovitost, izobraževanje in razvoj zaposlenih

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

The task deals with the analysis of the company's operations from the perspective of organization, management and its impact on the wider social environment. The company contributes to the goal of quality education by developing employee competencies and promoting knowledge transfer. In the field of energy, the focus is on efficient energy use and support for sustainable energy solutions. An important aspect of its operations is also transparent management and respect for institutional rules and ethical standards, which contributes to the development of responsible and trustworthy organizations.

KEY WORDS: sustainable development goals, sustainable corporate governance, organizational development, energy efficiency, employee education and development

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	PREDSTAVITEV PODJETJA.....	2
3	PREDSTAVITEV SPLETNEGA ODDELKA.....	3
4	ANALIZA SPLETNEGA ODDELKA.....	7
4.1	Analiza ciljev	7
4.2	Analiza strategije	8
4.3	Analiza okolja.....	10
4.4	Analiza obstoječe organizacijske strukture.....	12
4.5	Analiza oblike naloge.....	15
4.6	Analiza stila vodenja.....	17
4.7	Analiza organizacijske klime oddelka.....	19
4.8	Analiza sistema kontrole in usklajevanja	20
5	VREDNOTENJE ORGANIZACIJSKEGA NERAVNOTEŽJA.....	22
6	SKLEP.....	26
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	28
	LITERATURA IN VIRI	29

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pregled tržnih deležev slovenskih športnih trgovcev za leto 2023	12
Tabela 2: Akcijski plan	17
Tabela 3: Ugotovljena neravnovesja za uskladitev predlogov	22
Tabela 4: Ocena težavnosti vpeljave predlaganih sprememb za doseg organizacijskega ravnotežja.....	24
Tabela 5: Predlagano ravnovesje	25

KAZALO SLIK

Slika 1: Organigram slovenskega podjetja Sport Vision d. o. o.	3
Slika 2: Prikaz umeščenosti analize ciljev spletnega oddelka.....	8
Slika 3: Prikaz umeščenosti analize strategije spletnega oddelka.....	9
Slika 4: Prikaz umeščenosti analize poslovnega okolja spletnega oddelka	11
Slika 5: Grobi prikaz hierarhije globalne organiziranosti do lokalnih trgov.....	13

Slika 6: Prikaz umeščenosti analize obstoječe organizacijske strukture spletnega oddelka	13
Slika 7: Prikaz umeščenosti analize naloge spletnega oddelka	16
Slika 8: Prikaz umeščenosti analize stila vodenja spletnega oddelka	18
Slika 9: Prikaz umeščenosti analize organizacijske klime spletnega oddelka	20
Slika 10: Prikaz umeščenosti analize sistema kontrole in usklajevanja spletnega oddelka	22

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

AI – (angl. Artificial Intelligence); umentna inteligenca

CRM – (angl. Customer Relationship Manager); Upravljanje odnosov s strankami

GDPR – (angl. General Data Protection Regulation); Splošna uredba o varstvu podatkov

IT – informacijska tehnologija

P/L – (angl. profit/losse); dobiček/izguba

PPC – (angl. Pay-Per-Click); plačano oglaševanje na klik

RVC – razlika v ceni

1 UVOD

V zaključni strokovni nalogi bo predstavljena in analizirana organizacija internetnega oddelka v podjetju Sport Vision. S pomočjo metodologije Burton in drugi (2021) bo ocenjen vpliv notranjih in zunanjih dejavnikov na uspešnost delovanja spletnega oddelka.

Analiza po metodologiji Burton in drugi (2021) je bila izbrana, ker omogoča celovito razumevanje in optimizacijo organizacijskih struktur, procesov in delovanja podjetja. Osredotoča se na povezanost različnih struktur in delov organizacije, kar vodi k boljšemu razumevanju njenega delovanja in potenciala za izboljšanje. Pristop omogoča prepoznavanje ključnih dejavnikov, ki določajo delovanje, konkurenčnost in razvoj organizacije.

Avtorji izbrane analize so skozi svojo dolgoletno raziskovalno-svetovalno kariero celovito proučevali pristop k organiziranju podjetja. Njihov pogled na organizacijo temelji na mehanizmu oziroma stroju, kar predstavlja drugačen pristop, kot so ga imeli nekateri drugi avtorji modelov diagnosticiranja organizacije. S številnimi študijami so raziskali in definirali več kot 450 organizacij ter jih uvrstili v matrični model analize organizacije (Burton in Obel, 2013).

Namen zaključne strokovne naloge je z analizo organizacije spletnega oddelka ugotoviti, katere odločitve in poteze je treba vpeljati, da bo oddelek v optimalnem organizacijskem ravnotežju. Pomembno vodilo poslovanja podjetja in spletnega oddelka je, da s pomočjo digitalne preobrazbe najde načine optimalne povezljivosti realnih trgovin s spletno trgovino, omogoči zaposlenim in strankam dodano vrednost, poenostavi nakupno izkušnjo ter optimizira delovne procese. Namen novih rešitev je kupcu v vsakem trenutku zagotoviti največjo možno ponudbo iz asortimana izdelkov celotne prodajne mreže ter mu izbrani produkt dostaviti v najkrajšem času na način, ki mu najbolj ustreza.

Z analizo po metodologiji Burton in drugi (2021) bodo izpostavljeni problemi izbire glede ustreznosti obstoječe organizacije spletnega oddelka z vidika doseganja organizacijskega ravnotežja. Na podlagi vrednotenja težavnosti izvedbe posameznih organizacijskih ukrepov in grobe ocene stroškov sprememb bo podan nabor možnih sprememb organizacije oddelka, ki naj bi zmanjšal obseg organizacijskega neravnotežja ter njegovo poslovanje naredil bolj prožno in učinkovito.

V ta namen so ključni cilji zaključne strokovne naloge:

- analizirati situacijske spremenljivke podjetja Sport Vision, in sicer cilje, strategijo, poslovno okolje, organizacijsko konfiguracijo, tehnologijo, stil vodenja, organizacijsko klimo, kontrole in oblikovanja ter analizo umetne inteligence,
- identificirati neravnotežna problemska stanja,
- razviti predlog organizacijskih sprememb, ki bodo zmanjšale obseg organizacijskega neravnotežja, skupaj s predlogom časovnice izvedbe teh sprememb.

2 PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje Sport Vision je bilo ustanovljeno leta 1995 v Bijeljini v BiH. V dobrih 30 letih poslovanja je podjetje svojo prodajno mrežo razširilo na trge sosednjih držav, pridobilo zastopstvo za eno vodilnih športnih blagovnih znamk na svetu ter pridobilo tudi več pravic za licenčno proizvodnjo športnih artiklov. Podjetje proizvaja tudi lastne oziroma hišne blagovne znamke z namenom ekskluzivnosti in višje cenovne razlike.

Danes je Sport Vision eno večjih športnih podjetij v regiji. Prisotno je v 12 državah, poleg trgov nekdanje Jugoslavije tudi v Bolgariji, Romuniji, Grčiji, Albaniji, na Slovaškem in Češkem. Prodajna mreža obsega več kot 500 trgovin, zaposlenih pa je več kot 5000 delavcev. Podjetje je specializirano za prodajo športne obutve in oblačil priznanih športnih blagovnih znamk.

Na slovenski trg je podjetje vstopilo leta 2018 s prevzemom podjetja Tomas Sport 2 d. o. o. Ob prevzemu so novi lastniki obdržali večino prodajne mreže trgovin prejšnjega lastnika, kot strateški cilj pa so si zadali, da poleg prenosa blagovne znamke dodatno optimizirajo prodajna mesta z odprtjem dodatnih trgovin v vseh večjih mestih po Sloveniji, vključno z največjo reprezentativno trgovino v Ljubljani.

Podjetje je po Standardni klasifikaciji dejavnosti 2008 razvrščeno v dejavnost z oznako G47.640, trgovina na drobno v specializiranih prodajalnah s športno opremo, in spada med srednje velika podjetja. Prodajni kanali so lastna prodajna mreža trgovin, spletne trgovine, zastopstva blagovnih znamk ter veleprodaja. Glavna usmeritev poslovne strategije podjetja je postati vodilni trgovec v Sloveniji za prodajo športne obutve in športnih oblačil priznanih športnih blagovnih znamk.

Ključni cilji podjetja na slovenskem trgu so:

- postaviti najboljšo prodajno mrežo trgovin,
- imeti najboljšo ponudbo športne obutve in športnih oblačil priznanih športnih blagovnih znamk,
- ustvariti najbolj obiskano športno spletno trgovino,
- zagotavljati najboljši servis tako v realnih kot spletnih trgovinah.

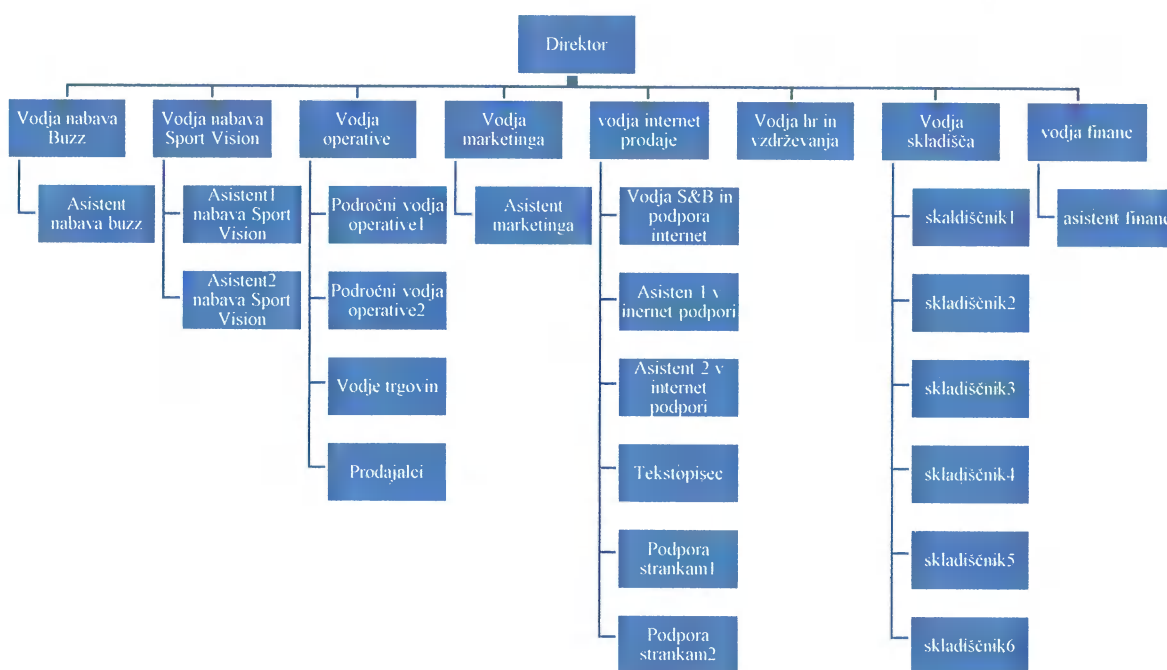
Glavne skupine proizvodov so športna obutev, oblačila in dodatki, ki so razdeljeni po kategorijah športa. Ponudba se v osnovi deli na moško, žensko in otroško, nato pa še na naslednje kategorije: tek, trail tek, pohodništvo, prosti čas, trening, košarka, nogomet in tenis.

Temu primerno je urejeno tudi vsako prodajno mesto, saj je ponudba v vsaki trgovini razdeljena na moški, ženski in otroški oddelek, znotraj tega pa še po kategorijah športa. Vsak obiskovalec oziroma potencialni kupec tako v trgovini lažje samostojno najde del ponudbe, ki ga zanima.

Podjetje Sport Vision d. o. o. ima v osnovi poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo, saj je organizacija razdeljena glede na funkcije v podjetju. Oddelki so razdeljeni na področja, s katerimi se podjetje ukvarja. Vsak oddelek ima svojega vodjo, ki neposredno odgovarja direktorju podjetja, ter pripadajoče asistente. Podjetje spodbuja sodelovanje med oddelki na dnevni ravni z namenom pretoka pomembnih informacij.

Podjetje je od principala prevzelo dokument sistematizacije delovnih mest, kot je razvidno iz slike 1, zato izvaja visoko stopnjo formalizacije delovnih mest z natančnimi specifikacijami, pripadajočimi nalogami in odgovornostmi. Poleg tega v podjetju skrbijo, da se delovne naloge na tedenski ravni izvajajo na podlagi akcijskih načrtov, v katerih je natančno opredeljeno delo oziroma naloga, kdo je odgovoren za izvedbo naloge, kdo pri tem sodeluje ter do kdaj je rok za izvedbo. To prispeva k doslednosti in učinkovitosti poslovanja.

Slika 1: Organigram slovenskega podjetja Sport Vision d. o. o.



Vir: Sport Vision d.o.o. (brez datuma a).

3 PREDSTAVITEV SPLETNEGA ODDELKA

Spletni oddelek v podjetju skrbi za spletno prodajo. V okviru oddelka so odgovornosti za doseganje rezultatov, urejenost in nemoteno delovanje spletne trgovine podjetja ter vpeljavo inovacij in optimizacij, sprejetih na globalni ravni organizacije. Obseg prodaje prek spletne trgovine predstavlja dobrih 15 % celotne prodaje podjetja.

Ključni cilji oddelka so delovanje v skladu z zastavljenim načrtom spletne prodaje, skrb za razvoj spletne trgovine ter vključevanje in testiranje razvojnih modulov v zastavljenih rokih.

Poslovni model je avtomatiziran do te mere, da program ob spletnem naročilu sam poišče ustrezno zalogo in naročilo usmeri na tisto lokacijo oziroma trgovino, ki zalogo ima. Pri tem je pomembno, da se zaloga in s tem povezani podatki osvežujejo večkrat dnevno, kar v veliki meri zmanjšuje možnost podvojenih naročil.

Podjetje je v zadnjem času vložilo sredstva v uvedbo naslednjih tehnoloških novosti v oddelku: vpeljavo in zagon aplikacij Click&Collect in Click&Pick ter lojalnostnega programa kupcev Sport&Bonus. Navedene rešitve so namenjene izboljšanju uporabniške izkušnje ter optimizaciji preglednosti stanja zalog po posameznih trgovinah.

Vpeljava tehnoloških novosti je prispevala k povečanju učinkovitosti in produktivnosti zaposlenih ter posredno tudi k večji učinkovitosti spletnega oddelka. Zaposleni za enako delo porabijo manj časa, kar omogoča več časa za druge delovne naloge znotraj oddelka.

3.1 Struktura in organiziranost spletnega oddelka

V oddelku je skupaj zaposlenih 6 oseb:

- vodja internetne prodaje;
- skrbnik in upravljalec vsebin (content manager);
- upravljalec spletne trgovine ter baze CRM (e-commerce manager in customer relationship manager), skrbi za upravljanje odnosov s strankami in programe lojalnosti;
- koordinator digitalnih marketinških dejavnosti (digital marketing manager), ki je odgovoren tudi za družbena omrežja;
- asistent 1 in asistent 2 v klicnem centru spletnega oddelka kot podpora strankam prek telefona in spletnih kanalov v primeru nakupa ali reklamacij.

Organiziranost oddelka je mogoče opredeliti kot preprosto konfiguracijo, v kateri vodja oddelka vodi, razporeja, kontrolira in nadzira delo svoje ekipe. O delu spletnega oddelka redno poroča neposredno nadrejenim. Ključne delovne naloge članov oddelka spletne prodaje so razdeljene po delovnih mestih in so predstavljene v nadaljevanju.

Vodja internetne prodaje ima naslednje delovne naloge in odgovornosti:

- načrtovanje, prilagajanje in zagon spletnih trgovin podjetja;
- vzdrževanje spletnih trgovin z vidika stalne aktualnosti vstopne strani ter drugih strani in oddelkov v spletnih trgovinah;
- zakonska ureditev vseh besedil in funkcionalnosti spletnih trgovin skladno s slovensko in evropsko zakonodajo na tem področju;
- izvajanje prodaje, oglaševanja in promocije spletnih trgovin ter artiklov, skladno z veljavnimi predpisi, ki urejajo spletno nakupovanje;

- izvajanje zahtev Splošne uredbe o varstvu osebnih podatkov (angl. General Data Protection Regulation – GDPR) in pravilnikov, povezanih s to uredbo, na področju spletne prodaje in kartice Sport&Bonus;
- sodelovanje pri pripravi polletnih in letnih načrtov spletne prodaje, stroškov spletne prodaje in marketinških aktivnosti, povezanih s spletno prodajo;
- doseganje polletnih in letnih rezultatov prodaje ter razlike v ceni (RVC) spletnih trgovin skladno z zastavljenimi P/L in prodajnimi načrti;
- sodelovanje z zaposlenimi na globalni ravni pri aktivnostih, povezanih s spletnimi trgovinami;
- sodelovanje z vodjo marketinga pri usklajevanju marketinških aktivnosti in pripravi marketinškega poročila, vezanega na spletno oglaševanje;
- sodelovanje s pogodbenimi zunanjimi agencijami, povezanimi s spletnimi trgovinami in spletnim oglaševanjem.

»Content manager« oziroma skrbnik in upravljalec vsebin ima naslednje delovne naloge in odgovornosti:

- odgovoren je za pripravo vsebin, ki pritegnejo in angažirajo ciljno občinstvo;
- odgovoren je za pripravo blogov, člankov, e-knjig, videoposnetkov, novic in drugih vsebin spletnih kanalov podjetja;
- odgovoren je za zagotavljanje, da so vsebine optimizirane za iskalnike z ustreznimi ključnimi besedami;
- odgovoren je za načrtovanje in usklajevanje objav vsebin v različnih kanalih;
- pomaga vodji interneta pri delu z vsemi platformami v okviru internetnega poslovanja;
- pripravlja redna in periodična poročila iz svojega delovnega področja;
- dosledno uveljavlja delovne standarde na ravni oddelka in podjetja ter je odgovoren za rezultate svojega dela;
- dosledno uveljavlja postopke in pravila podjetja ter zakonske obveznosti, povezane z njegovim delovnim področjem.

»E-commerce manager« oziroma upravljalec spletne trgovine ima naslednje delovne naloge in odgovornosti:

- odgovoren je za upravljanje spletnega prodajnega kanala ter zagotavljanje, da so izdelki na voljo, cene pravilne in postopki enostavni;
- odgovoren je za pripravo strategij za povečanje konverzijskih stopenj in optimizacijo nakupnega procesa;
- odgovoren je za analizo podatkov o strankah;
- odgovoren je za vodenje aplikacije oziroma kartice Sport&Bonus;
- odgovoren je za pospeševanje, analiziranje in spremljanje prodaje prek aplikacije oziroma kartice Sport&Bonus;
- odgovoren je za CRM;

- odgovoren je za pospeševanje, analiziranje in spremljanje včlanjevanja prek aplikacije oziroma kartice Sport&Bonus;
- pomaga vodji interneta pri delu z vsemi platformami v okviru internetnega poslovanja;
- pripravlja redna in periodična poročila iz svojega delovnega področja;
- dosledno uveljavlja delovne standarde na ravni oddelka in podjetja ter je odgovoren za rezultate svojega dela;
- dosledno uveljavlja postopke in pravila podjetja ter zakonske obveznosti, povezane z njegovim delovnim področjem.

»Digital marketing manager« oziroma koordinator digitalnega marketinga ima naslednje delovne naloge in odgovornosti:

- odgovoren je za načrtovanje in izvedbo digitalnih oglaševalskih kampanj v različnih kanalih (spletna stran, e-pošta, plačano oglaševanje na klik (angl. Pay-Per-Click – PPC), družbena omrežja, vsebinski marketing ipd.);
- odgovoren je za spremljanje in analiziranje uspešnosti kampanj ter prilagajanje strategij na podlagi zbranih podatkov;
- sodeluje z drugimi oddelki (npr. prodaja, razvoj, oblikovanje) za usklajeno izvajanje strategij;
- pomaga vodji interneta pri delu z vsemi platformami v okviru internetnega poslovanja;
- pripravlja redna in periodična poročila iz svojega delovnega področja;
- dosledno uveljavlja delovne standarde na ravni oddelka in podjetja ter je odgovoren za rezultate svojega dela;
- dosledno uveljavlja postopke in pravila podjetja ter zakonske obveznosti, povezane z njegovim delovnim področjem.

Asistent 1 in asistent 2 v klicnem centru za podporo strankam imata naslednje delovne naloge in odgovornosti:

- reševanje težav in odgovarjanje na vprašanja prek klepeta v živo, e-pošte ali družbenih omrežij;
- svetovanje strankam glede uporabe izdelkov ali storitev podjetja;
- posredovanje povratnih informacij strank ekipam za izboljšanje izdelkov ali storitev;
- telefonska prodaja (»telesales«) v primerih naročenih, vendar nedobavljivih proizvodov;
- kontaktiranje kupcev, ki niso prevzeli spletnih paketov;
- komunikacija z drugimi oddelki v podjetju;
- komunikacija s kurirsko službo;
- opravljanje drugih del po naročilu in navodilih neposrednega nadrejenega ter skladno z internimi akti podjetja.

Podjetje vse ostale aktivnosti, potrebne za uspešno delovanje spletne strani, prepušča zunanjim izvajalcem in agencijam. Razvoj in oblikovanje spletne strani izvaja NB SOFT

Web Solution iz Beograda, ki skrbi za globalne in lokalne spletne strani. Poleg navedenega je podjetje odgovorno tudi za vsebinsko in tehnično optimizacijo strani ter upravljanje spletnih oglaševalskih kampanj.

4 ANALIZA SPLETNEGA ODDELKA

Analiza spletnega oddelka v podjetju Sport Vision bo izdelana na podlagi ključnih parametrov, vključenih v analizo po metodologiji Burton in drugi (2021), s pomočjo katere je mogoče ugotoviti, kakšno je organizacijsko ravnotežje oziroma neravnotežje v podjetju. Analiza omogoča, da se na osnovi pregleda organizacije podjetja prepoznajo pomanjkljivosti, in predstavlja osnovo za pripravo predlogov izboljšav.

4.1 Analiza ciljev

Matrika analize ciljev podjetja po metodologiji Burton in drugi (2021) je orodje za sistematično proučevanje in usklajevanje organizacijskih ciljev na različnih ravneh. Omogoča razvrščanje ciljev glede na njihov pomen (strateški, taktični, operativni) in usmerjenost (notranja, zunanja), s čimer podjetjem pomaga prepoznati morebitna neskladja, prednostna področja ter izboljšati strateško usklajenost. Cilje razvrščajo glede na:

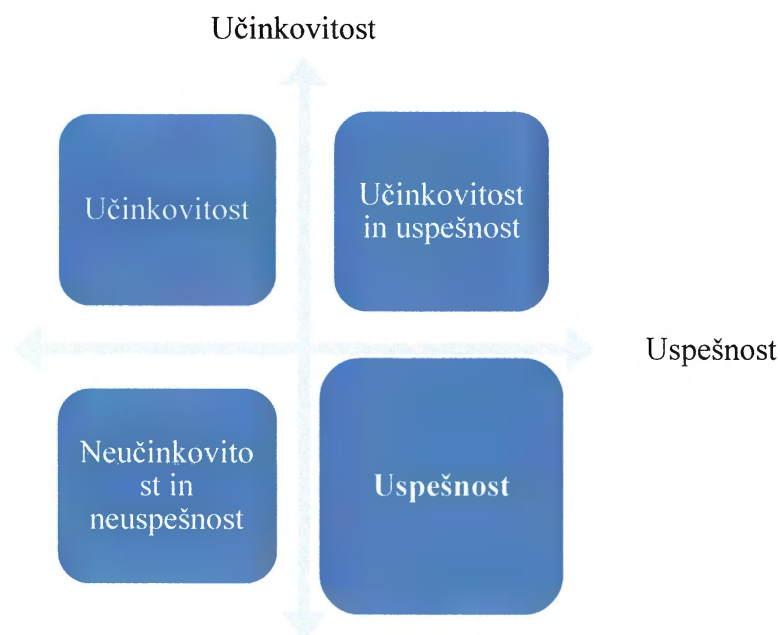
- učinkovitost: delati na prav način, poudarek na vložkih (virih in stroških), vhodni in procesni pristop k določanju ciljev (Rozman, 2001);
- uspešnost: delati prave stvari, poudarek na izločkih (proizvodi, storitve in prihodki), odlično zadovoljiti kupčeve porajajoče se želje in potrebe ter reševati njegove probleme z inoviranjem in prilagajanjem, ciljni oziroma izhodni pristop (Rozman, 2001).

Iz analize ciljev izbranega spletnega oddelka je razvidna visoka usmerjenost k uspešnosti, sledenju in doseganju prodajnih ciljev, medtem ko je manj pozornosti namenjene učinkovitosti. Usmerjenost k uspešnosti se pogosto izraža v ciljih, kot so povečanje prihodkov, širitev tržnega deleža ali doseganje specifičnih uspehov v smislu rezultatov. Po drugi strani je v spletnem oddelku manj prisotna osredotočenost na učinkovitost ter na potrebe oziroma zahteve oddelka, ki izhajajo iz prizadevanj za povečanje prodaje in vseh pripadajočih aktivnosti za doseganje prodajnih ciljev. Kot primer je mogoče navesti manjšo osredotočenost na optimizacijo virov ali izboljšanje notranjih procesov. Spletni oddelek je imel v letu 2024 kot glavni cilj povečanje prodaje za 10 %, vendar brez specifičnega poudarka na tem, kako bodo viri, kot so čas, človeški kapital ali finančna sredstva, najbolje izkoriščeni.

Na podlagi analize ciljev je mogoče ugotoviti, da v spletnem oddelku obstaja večja težnja k doseganju planskih rezultatov kot k izboljšanju notranjih procesov in učinkovitejšemu izkoriščanju obstoječih virov. Vodja oddelka usmerja ekipo v dinamično delo na področju pospeševanja prodaje, sledenja tržnim priložnostim ter stalnih aktivnosti za povečanje

prodaje. Matrika ciljev kot je razvidno iz slike 2 prikazuje, da navpična koordinatna os ponazarja raven stremenja k učinkovitosti, vodoravna koordinatna os pa raven stremenja k uspešnosti.

Slika 2: Prikaz umeščenosti analize ciljev spletnega oddelka



Vir: prirejeno po Burton, Obel in Hasskinson (2021).

4.2 Analiza strategije

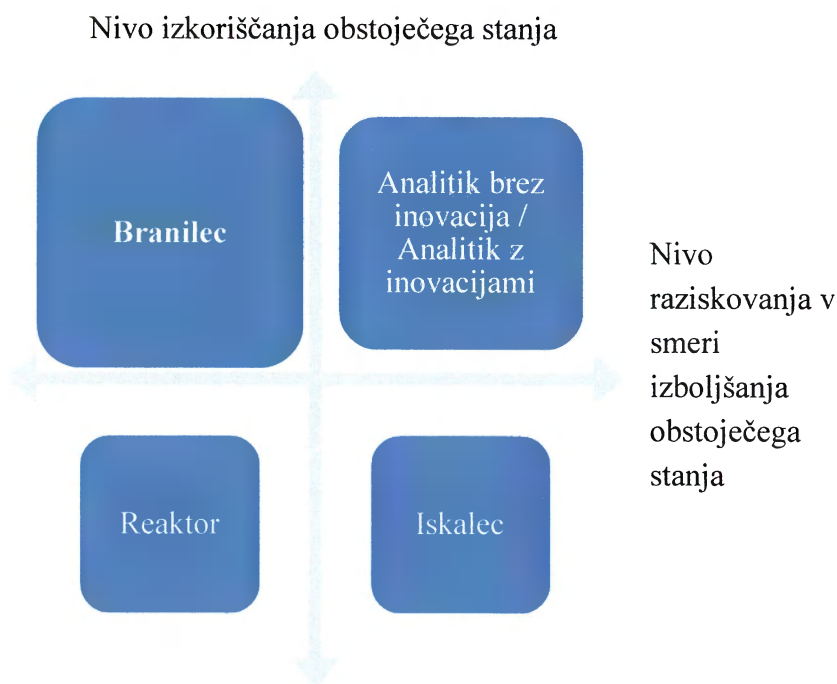
Strategija predstavlja operacionalizacijo ciljev podjetja, pri čemer se cilji lahko usmerjajo v uspešnost ali učinkovitost. Poznamo več klasifikacij strategij, vendar se pri analizi organizacije najpogosteje uporablja tipologija strategij po Miles in drugi (1978). Matrika analize strategije podjetja je v tem okviru razdeljena na reaktorja, branilca, iskalca ter analitika, pri čemer se analitik lahko pojavlja v različici z inovacijami ali brez inovacij.

Reaktor se na spremembe v okolju prilagaja takrat, ko se pojavijo, pri čemer poskuša izkoristiti priložnosti in se izogniti nevarnostim. Branilec je osredotočen na ohranjanje položaja podjetja na trgu, na primer tržnega deleža, z nenehnim izboljševanjem obstoječe ponudbe proizvodov in storitev. Iskalec nenehno išče nove tržne priložnosti, eksperimentira z novimi idejami o proizvodih in storitvah, uvaja nove tehnologije ter razvija poslovne procese in poslovne modele. Analitik brez inovacij je podoben branilcu, vendar ne razvija lastnih inovacijskih pristopov, temveč intenzivno posnema uspešna podjetja in njihove rešitve dodatno izboljšuje. Analitik z inovacijami namerno inovira ter išče nove proizvode in storitve, nove prodajne poti in nove poslovne modele, pri čemer si prizadeva preseči prakse konkurence.

Tipologija strategij po Miles in drugi (1978) podjetjem ponuja odločevalski okvir za razumevanje njihove trenutne strateške pozicije in oblikovanje strategij, ki so primerne za njihov poslovni kontekst. Na podlagi te analize lahko podjetja prepoznajo, ali se morajo osredotočiti na zaščito obstoječe pozicije, na inovacije in širitev ali pa sprejeti bolj proaktiven pristop pri prilagajanju spremembam v poslovnem okolju.

Pri analizi strategije izbranega spletnega oddelka je mogoče ugotoviti, da se oddelek osredotoča predvsem na obrambo svojega položaja na trgu z izkoriščanjem ugodnih nabavnih kanalov ter z rednimi akcijami, ki vzdržujejo prodajne rezultate. To kaže na strategijo, ki je usmerjena pretežno v kratkoročno povečanje prodaje, pri čemer so dolgoročni dejavniki, kot so inovacije, razvoj novih izdelkov ali optimizacija drugih poslovnih procesov, manj v ospredju, čeprav so pomembni za trajnostni uspeh. Matrika strategij kot je razvidno iz slike 3, prikazuje, da navpična koordinatna os ponazarja raven izkoriščanja obstoječega stanja, vodoravna koordinatna os pa raven raziskovanja v smeri izboljšanja obstoječega stanja.

Slika 3: Prikaz umeščenosti analize strategije spletnega oddelka



Vir: prirejeno po Burton, Obel in Hasskinson (2021).

Podjetje veliko vplaga v širitev baze strank in ohranjanje obstoječih. S kartico lojalnosti nagraduje nakupe po načelu, več porabiš, večji popust in dodatne ugodnosti pridobiš. Spletni oddelek pogosto pripravi ugodnosti, ki so namenjene izključno strankam, včlanjenim v bonus program, te stranke pa so skoraj vedno prve obveščene o popustih, akcijah ali novih modelih, ki so prispeli na slovenski trg.

Z izrazito cenovno konkurenco na slovenskem trgu in s solidnim tržnim deležem podjetje prek fizičnih trgovin in spletne prodaje izvaja strategijo slabitve konkurence, predvsem v delu omejevanja njene širitve na balkanske trge, kjer ima Sport Vision zavidljiv in uspešen položaj. Podjetje veliko vlaga v partnerski odnos z največjimi dobavitelji, kot sta blagovni znamki Nike in Adidas, ki imata prevladujoč tržni delež na svetovnem in slovenskem trgu. Po podatkih spletne strani Business Model Analyst (brez datuma) ima Nike 38,23 % tržni delež, Adidas pa 16,77 % tržni delež na svetovnem športnem trgu, medtem ko je po prodajnih podatkih podjetja Sport Vision tržni delež v njihovih trgovinah v Sloveniji še višji. Podjetje veliko vlaga v optimizacijo učinkovitosti distribucijskih kanalov, saj želi biti market leader v smislu, da ima kot prvo v sezoni na trgu najnoveše kolekcije. Po metodologiji Burton in drugi (2021) podjetje in spletni oddelek sodita med branilce svojega položaja na trgu.

4.3 Analiza okolja

Matrika analize poslovnega okolja podjetja po metodologiji Burton in drugi (2021) omogoča strukturirano oceno zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na delovanje podjetja, kot so dinamika trga, konkurenca, regulativa in tehnološke spremembe. Ključni razsežnosti okolja sta predvidljivost in kompleksnost. Okoljska predvidljivost označuje stopnjo nepoznavanja okolja in negotovosti glede tega, katere sile oziroma dejavniki v okolju pomembno vplivajo na poslovanje podjetja. Okoljska kompleksnost se nanaša na to, koliko sil oziroma dejavnikov v okolju je pomembnih za poslovanje podjetja ter v kolikšni meri so ti dejavniki med seboj soodvisni oziroma prepleteni (Lawrence in Lorsch 1967).

Matrika je razdeljena na mirno okolje, raznoliko okolje, okolje z lokalnimi nevihtami in turbulentno okolje. Podjetjem ponuja okvir za prepoznavanje narave sprememb v njihovem okolju. Na podlagi te analize lahko podjetja razvijejo strategije, ki so ustrezne njihovi specifični situaciji.

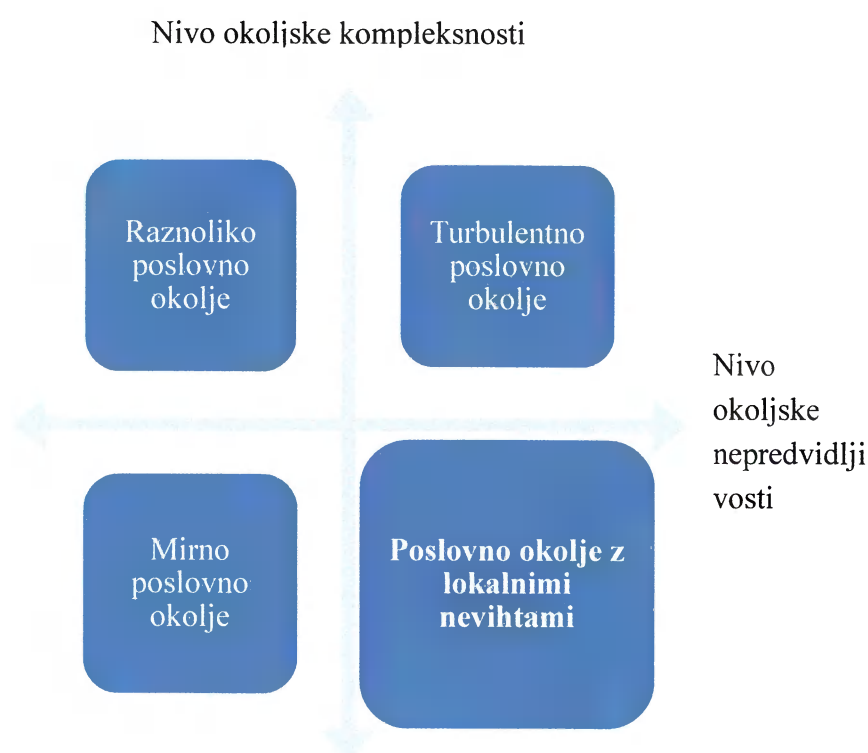
Analizirani spletni oddelek se pri poslovanju na slovenskem trgu srečuje s številnimi zunanjimi dejavniki, ki lahko vplivajo na poslovanje in rezultate. Pomemben je vpliv sezonskosti, saj se v športni industriji običajno razlikujejo štiri glavne sezone: pomlad, poletje, jesen in zima. Če se katera izmed sezon zaradi vremenskih razmer zamakne, lahko to povzroči večja tveganja v sezonski prodaji in posledično tudi v upravljanju zalog. Kot primer je mogoče navesti mile zime, ki vodijo v slabšo prodajo toplih oblačil in obutve, kar se ob koncu sezone odrazi v nižji prodaji in večji zalogi. Podjetje je zato pogosto primorano kratkoročno pospeševati prodajo z višjimi popusti.

Poleg vremenskih vplivov je v Sloveniji izrazit tudi vpliv konkurence, saj se številne športne trgovine s podobno ponudbo stalno borijo za tržni delež. Posledično so dinamika sprememb cen, popustov in akcij izrazite, gre za hitre in stalne prilagoditve, ki so del vsakodnevnega poslovanja.

Na tej podlagi je mogoče oceniti, da podjetje po klasifikaciji Burton in drugi (2021) deluje v okolju, ki ga v poslovnem smislu označujejo »lokalne nevihte«. To pomeni, da se mora

pripravljati na nenadne spremembe, ki lahko občasno precej močno vplivajo na poslovanje, vendar običajno niso dolgoročne. Gre lahko za hitre premike v športni industriji, nove trende, spremembe v zakonodaji ali zaostreno konkurenco, kar zahteva hitro prilagajanje in odzivanje. Takšno okolje od podjetij zahteva visoko stopnjo prilagodljivosti, sposobnost hitrega odločanja ter učinkovito implementacijo novih strategij, da se lahko uspešno spopadejo z začasnimi motnjami in ohranijo stabilno delovanje. Matrika negotovosti poslovnega okolja kot je razvidno iz slike 4, prikazuje, da navpična koordinatna os ponazarja raven okoljske kompleksnosti, vodoravna koordinatna os pa raven okoljske nepredvidljivosti.

Slika 4: Prikaz umeščenosti analize poslovnega okolja spletnega oddelka



Vir: prirejeno po Burton, Obel in Hasskinson (2021).

Z geografskega vidika je bilo za podjetje pomembno, da je vstopilo na trg, ki leži ob meji z zahodno Evropo, kljub temu da je delovna sila dražja kot na drugih trgih, kjer je podjetje prisotno. Glavni cilj vstopa na slovenski trg je bil poleg povečanja obsega poslovanja tudi prisotnost na trgu, kjer so prisotni vsi glavni globalni konkurenti podjetja (Intersport, Hervis, Decathlon). Ti konkurenti so močno pozicionirani na trgih zahodne in srednje Evrope ter šele vstopajo na balkanske trge, zato je prisotnost podjetja Sport Vision na trgu, kjer je konkurenca zahtevnejša, pomembna. Podjetje lahko na izrazito konkurenčnem slovenskem trgu neposredno tekmuje za tržni delež ter poskuša zmanjšati tržni delež konkurence.

Strateški cilj podjetja Sport Vision je na ta način upočasniti vstop globalne konkurence in njena vlaganja v razvoj prodajne mreže na balkanskem trgu. Konkurenca na trgu ponudnikov

športnih izdelkov je v Sloveniji močna in skoncentrirana, saj štirje največji trgovci, med katerimi je tudi podjetje Sport Vision, zasedajo 61,97 % celotnega trga. kot je razvidno iz tabele 1.

Tabela 1: Pregled tržnih deležev slovenskih športnih trgovcev za leto 2023

Št.	Subjekt	Celotni prihodki (v EUR)	Tržni delež
1.	Intersport ISI, d .o. o.	93.547.000	28,53 %
2.	Hervis d .o. o.	41.235.302	12,57 %
3.	Decathlon Ljubljana, d .o. o.	38.443.124	11,72 %
4.	Sport Vision d .o. o.	30.012.443	9,15 %
5.	PR, d .o. o.	21.778.930	6,64 %
6.	Iglu Sport d .o. o.	13.857.576	4,23 %
7.	AZU d .o. o.	10.447.193	3,19 %
8.	Gros Basket d .o. o.	9.508.454	2,90 %
9.	Kingsbox d .o. o.	7.115.606	2,17 %
10.	Optics Trade d .o. o.	5.228.570	1,59 %
11.	Freestyle d .o. o.	4.883.233	1,49 %
12.	Enduro d .o. o.	4.076.943	1,24 %
13.	AS Boats d .o. o.	3.609.519	1,10 %
14.	Rossi d .o. o.	3.419.169	1,04 %
15.	Kopter d .o. o.	2.825.743	0,86 %
16.	M Caravanning d.o.o.	2.329.610	0,71 %
17.	Cesar Shop d .o. o.	2.250.533	0,69 %
18.	Gol d.o.o.	1.967.720	0,60 %
19.	Trofeja Center d .o. o.	1.945.533	0,59 %
20.	Energija Kes d .o. o.	1.777.770	0,54 %
	Vsota prihodkov prvih 20 subjektov dejavnosti G47.640	300.259.776	
	Vsota prihodkov vseh subjektov dejavnosti G47.640	327.932.453	

Vir: Prva bonitetna agencija, družba za oceno in izdelavo bonitetnih informacij, d.o.o. (2024).

Ker je spletni oddelek le delno samostojen in mora za odobritev posameznih akcij, popustov ter odzivov na hitre spremembe na trgu pridobiti potrditev globalnega vodje, je mogoče povzeti, da je posledično slabše pripravljen na hitro odločanje in prilagajanje trenutnim situacijam.

4.4 Analiza obstoječe organizacijske strukture

Ashbyjev zakon potrebne raznolikosti (angl. law of requisite variety) Poulis in Poulis (2016) poudarja, da se mora kompleksnost organizacije ujemati s kompleksnostjo okolja. Kompleksnost organizacije določata (1) funkcijska specializacija, imenovana tudi horizontalna diferenciacija, in (2) zahteva po tržnem prilagajanju proizvodov in storitev

glede na geografske in druge posebnosti kupcev (Burton in drugi, 2021). Različne konfiguracije se med seboj razlikujejo po stopnji organizacijske kompleksnosti.

Matrika analize obstoječe organizacijske strukture podjetja je razdeljena na preprosto, poslovno-funkcijsko, divizijsko in matrično strukturo. Podjetju omogoča oceno trenutnega organizacijskega dizajna in prepoznavanje področij, kjer bi bilo mogoče izboljšati usklajevanje, komunikacijo in operativno učinkovitost. Izbira ustrezne organizacijske strukture je ključna za podporo strateškim ciljem podjetja, saj vpliva na hitrost odločanja, prilagodljivost spremembam in učinkovitost poslovnih procesov.

V predstavitvi podjetja in spletnega oddelka je bil predstavljen organigram organizacije, iz katerega je razvidna centralizirana organiziranost, saj globalna ekipa predstavlja vodstvo lokalnim ekipam v vseh oddelkih kot je razvidno iz slike 5. Globalna ekipa sprejema odločitve, izvaja izbor artiklov in določa proračune lokalnih podjetij. Iz navedenega izhaja, da ima podjetje globalno konfiguracijo oziroma organiziranost, saj se ključne odločitve in aktivnosti izvajajo na sedežu podjetja.

Slika 5: Grobi prikaz hierarhije globalne organiziranosti do lokalnih trgov



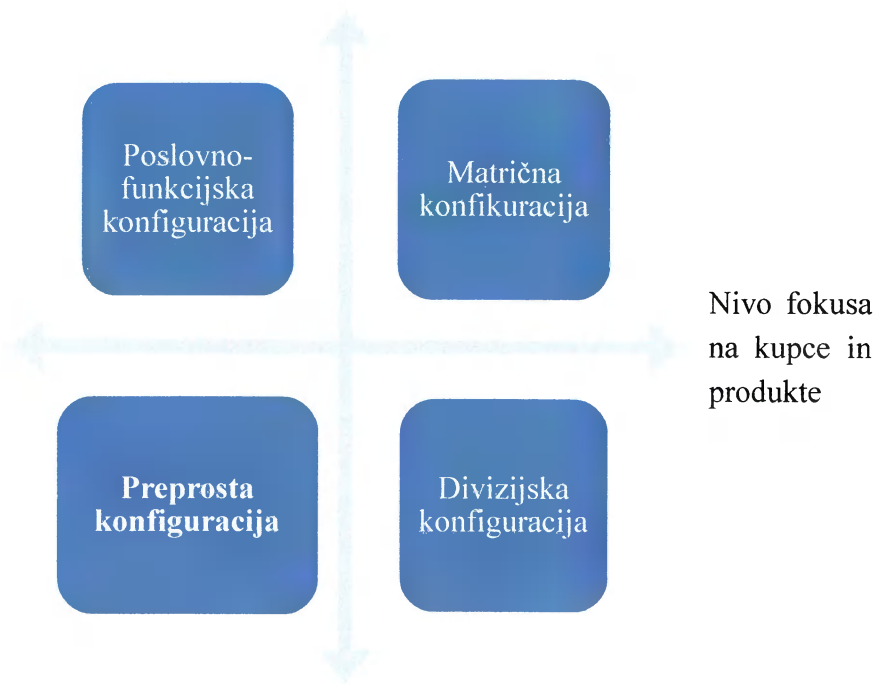
Vir: Sport Vision d.o.o. (brez datuma a).

Lokalne ekipe izvajajo strategijo in naloge, ki so sprejete za daljši ali krajši časovni okvir. Vodja spletnega oddelka vodi ekipo, dodeljuje naloge in roke izvedbe ter nadzira potek dela. Po izvedbi nalog o rezultatih poroča vodstvu. Posledično je organizacijska kompleksnost nizka, zato je odziv ekipe na spremembe lahko hitrejši. Na podlagi analize je mogoče zaključiti, da gre v primeru spletnega oddelka za preprosto konfiguracijo.

Matrika organizacijskih oblik oziroma konfiguracij kot je razvidno iz slike 6, prikazuje, da navpična koordinatna os ponazarja raven funkcijske orientacije oziroma specializacije, vodoravna koordinatna os pa raven osredotočenosti na proizvode, storitve oziroma kupce.

Slika 6: Prikaz umeščenosti analize obstoječe organizacijske strukture spletnega oddelka

Nivo funkcijske orientacije



Vir: prirejeno po Burton, Obel in Hasskinson (2021).

V podjetju je delovni prostor organiziran tako, da so posamezni oddelki umeščeni skupaj. Predelnih sten ni, zato je prostor odprt in omogoča takojšnjo, neposredno komunikacijo s sodelavci v bližini. Za potrebe sestankov je na voljo sejna soba, ki je ločen prostor in zagotavlja potrebno diskretnost ter mir.

V podjetju je vzpostavljena formalizirana komunikacijska struktura, ki se izvaja na tedenski ravni. Hkrati je pri komunikaciji omogočena tudi fleksibilnost, saj lahko oddelki po potrebi ali ob priložnosti neformalno komunicirajo med seboj.

Podjetje s pravili ureja notranjo komunikacijo oddelkov tako, da se ob začetku delovnega tedna izvede oddelčni sestanek. Na oddelčnem sestanku vodja oddelka predstavi novosti, naloge ali probleme, ki jih je v prejšnjem tednu obravnaval s svojimi nadrejenimi, tako v okviru slovenskega dela podjetja kot širše na globalni ravni.

Člani oddelka vodji poročajo o pomembnih zadevah prejšnjega tedna. Če se izvaja zahtevnejša naloga ali projekt, se pregleda status opravljenega dela ter stanje odprtih nalog glede na dogovorjene roke izvedbe. Cilj tedenskih sestankov je obveščanje ekipe o pomembnih informacijah, kontrola izvedenega dela, načrtovanje dela za prihodnji teden ter sprotno reševanje tekočih problemov.

Vodja oddelka ima v vsakem tednu tudi sestanek uprave, na katerem so prisotni tudi ostali vodje oddelkov. Na sestanku poročajo o tedenskih rezultatih, aktivnostih in problematiki svojih oddelkov nadrejenim, v obravnavanem primeru direktorju podjetja in predstavniku globalnega podjetja. Predstavljeni rezultati in aktivnosti se primerjajo z zastavljenim načrtom dela in prodaje. Ugotovitve v veliki meri vplivajo na pripravo aktivnosti za naslednji

teden, prav tako pa tudi na obravnavo pomembnih novosti, zahtev ali projektov, ki se dogovorijo na globalni ravni podjetja.

V podjetju je uveljavljena praksa, da se vsi tedenski sestanki, tako na ravni podjetja kot na ravni oddelkov, zabeležijo v obliki zapisnika in akcijskega načrta, v katerem so opredeljeni nosilci oziroma odgovorni za izvedbo, natančno določene delovne naloge ter roki izvedbe. Če projekt zahteva sodelovanje več oddelkov hkrati, se določi vodja projekta in oblikuje ekipo, ki izvede zahtevano nalogo. Zato se poleg rednih oddelčnih sestankov in sestankov uprave pogosto izvajajo tudi projektni sestanki, na katerih vpleteni oddelki usklajujejo potrebne aktivnosti za izvedbo nalog v dogovorjenih rokih.

4.5 Analiza oblike naloge

Oblikovanje naloge je odvisno od vrste naloge. Poznamo transformacijske, transakcijske, odločevalne, družbeno-socialne in ustvarjalne naloge. Z razvojem umetne inteligence je treba načrtovati delovna mesta za dve vrsti agentov, človeške in umetne. Človeški agenti so primernejši za družbeno-socialne in ustvarjalne naloge, medtem ko so umetni agenti primernejši za transakcijske in transformacijske naloge. Odločevalne naloge lahko opravljata obe vrsti agentov (Burton in drugi, 2024).

Za oblikovanje delovne naloge sta pomembni dve razsežnosti, variabilnost in povezanost nalog. Variabilnost naloge se nanaša na stopnjo, do katere je delovna naloga opredeljena oziroma standardizirana (Burton in drugi, 2021). Povezanost nalog se nanaša na soodvisnost prek skupnih virov ter na časovno soodvisnost, ki je lahko zaporedna, neodvisna ali recipročna (Thompson, 2017). Matrika analize oblike naloge podjetja, razdeljena na urejeno, zapleteno, razdrobljeno in zavozlano, podjetjem omogoča, da bolje razumejo naravo nalog, s katerimi se soočajo, ter na tej osnovi razvijejo ustreznejše strategije za njihovo obvladovanje. Podjetja lahko s to analizo ocenijo, katere naloge zahtevajo jasne in enostavne procese, katere vključujejo večjo kompleksnost in sodelovanje ter katere so razdrobljene ali nejasno urejene, kar zahteva večjo pozornost pri usklajevanju in reorganizaciji. Analiza prispeva k izboljšanju učinkovitosti, usklajevanja in optimizacije nalog znotraj organizacije.

Naloge v spletnem oddelku so povezane s strategijo, prodajnimi cilji in aktualnim stanjem na trgu. Vodja vse naloge razdeli po posameznih delovnih mestih v ekipi, pri čemer praviloma razčleni večjo nalogo na več manjših nalog. Vsak član ekipe prejme nalogo znotraj svojega delovnega področja. Naloge so jasno opredeljene, strukturirane in sistematično organizirane.

Analiza pokaže, da so naloge v spletnem oddelku jasno dodeljene, odgovornosti so ustrezno razdeljene, postopki pa so določeni tako, da omogočajo učinkovito izvedbo nalog brez nejasnosti ali prekrivanja odgovornosti. Tovrstna urejena oblika naloge pomeni, da je naloga razdeljena na jasne korake oziroma faze, kar omogoča boljše spremljanje napredka, boljše

usklajevanje znotraj tima in učinkovitejše reševanje težav. Naloge so lahko dodeljene posameznim članom ekipe ali podskupinam, pri čemer so opredeljeni roki in pričakovanja.

Takšen pristop praviloma prispeva k večji preglednosti, produktivnosti ter lažji analizi napak ali napredka pri izvedbi nalog. Vodja spletnega oddelka tako lažje pripravlja poročila in analize za poročanje globalnemu spletnemu vodji.

Naloge spletnega oddelka imajo največkrat jasno opredeljene cilje, zato so člani ekipe osredotočeni na ključne prioritete. Poleg tega podjetje večinoma uporablja poenotene obrazce in predloge, ki dodatno podpirajo kontrolo in nadzor izvajanja nalog. Matrika oblikovanja naloge oziroma tehnologije kot je razvidno iz slike 7 prikazuje, da navpična koordinatna os ponazarja raven povezanosti nalog, vodoravna koordinatna os pa raven variabilnosti nalog.

Slika 7: Prikaz umeščenosti analize naloge spletnega oddelka



Vir: prirejeno po Burton, Obel in Hasskinson (2021).

V podjetju v največji meri uporabljajo tako imenovano predlogo »action log«, to je tabelo akcij, v kateri se opredelijo naloga, odgovorna oseba za izvedbo, odgovorna oseba za nadzor ter rok za izvedbo akcije.

Namen tabele je pregledno zajeti kompleksnost in vplive tekočega meseca ali tedna v enem poročilu ter na tej osnovi sprejeti produktivne ukrepe, ki prispevajo k doseganju čim večje produktivnosti v obravnavanem obdobju.

Informacije, zbrane v tabeli na enem mestu, omogočajo uspešno analizo obdobja, pregledno in kakovostno obravnavo posameznih vplivov ter sprejemanje produktivnih odločitev na tej podlagi. Glede na obremenitev v posameznem obdobju vodje za izvedbo oblikujejo večjo ali manjšo dinamiko s predlogi akcij in aktivnosti.

Tabela 2 na enem mestu združuje informacije o aktualnem dogajanju v različnih organizacijskih enotah, kjer je pretok tovrstnih informacij najbolj stabilen. S pravočasnim posredovanjem potrebnih informacij vsem udeležencem je lažje določiti organizacijo dela in nadaljnje korake za vsakega na njegovem delovnem področju.

Tabela 2: Akcijski plan

Oddelek	Projekt	Action Steps (koraki)	Odgovoren	Podpora	Rok Izvedbe	Status
Splet	Priprava spiska popustov	Izbor artiklov z slabšim obratom, ostanek marže vsaj 1,5	Ime (član ekipe, e trgovina)	Ime (vodja spletnega oddelka)	22.1.25	urejeno
Splet	Označitev artiklov z popusti	Označiti vse artikle na spletu	Ime (član ekipe upravljalec vsebin)	Ime (vodja spletnega oddelka)	25.1.25	v delu
Splet	Priprava spletne promocije	Priprava podpornega materiala za splet in socialne medije	Ime (član ekipe spletni tržnik)	Ime (vodja spletnega oddelka)	25.1.25	v delu

Vir: Sport Vision d.o.o. (brez datuma a).

4.6 Analiza stila vodenja

Stil vodenja je mogoče klasificirati glede na dve značilnosti vodenja, in sicer glede na preferenco za delegiranje in izogibanje negotovosti. Glede na ti razsežnosti je mogoče razločiti štiri stile vodenja: mojster, manager, vodja in režiser. Ta tipologija podjetju omogoča prepoznavanje različnih tipov vodenja, ki so potrebni v različnih situacijah in na različnih področjih organizacije. Vsak od teh stilov ima svojo vlogo, pri čemer so mojstri ključni za strokovno znanje, managerji za operativno učinkovitost, vodje za motivacijo in razvoj ljudi, režiserji pa za strategijo in usklajevanje med oddelki.

Pri analizi stila vodenja spletnega oddelka izhajam predvsem iz vpliva delovanja celotnega podjetja na oddelek ter iz dejstva, da vodja spletnega oddelka ne more delovati neskladno s strategijo, cilji in načinom delovanja organizacije, ki ga opredeljujejo neposredni in lokalni vodje. Dinamičnost dela, usmerjenost v rezultate, aktivnosti za doseganje prodajnih načrtov ter razmeroma majhna lokalna ekipa oddelka pomenijo, da je vsak član ekipe v celoti zaposlen z izvajanjem delovnih nalog.

Analiza pokaže, da je vodja spletnega oddelka usmerjen predvsem v doseganje rezultatov in v izvajanje nalog, skladnih s strategijo podjetja ter z zahtevano operativno učinkovitostjo. Vodja uporablja cilje in merljive rezultate kot glavni način ocenjevanja uspešnosti oddelka.

Od članov ekipe se zato pričakuje doseganje specifičnih ciljev v določenem časovnem okviru, kot so število obiskov spletne strani, obseg prodaje ali druga merila uspešnosti.

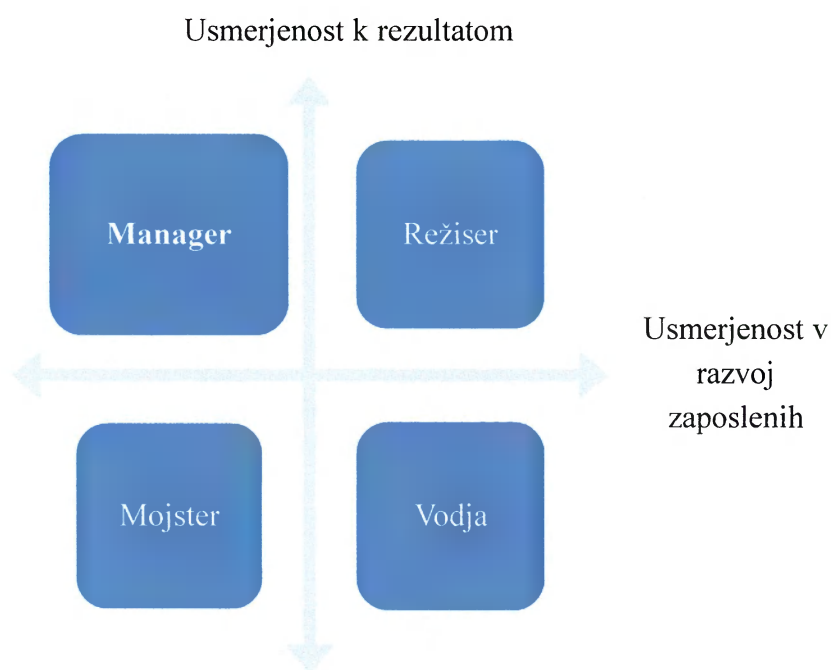
Vodenje se pogosto osredotoča na naloge, ki so v interesu podjetja, z namenom zagotavljanja uspeha oddelka. To pomeni, da se od vodje pričakuje zagotavljanje učinkovitosti postopkov ter čim boljše izkoriščanje razpoložljivih virov.

V tem načinu vodenja je manj poudarka na motivaciji posameznikov, osebni rasti ali izboljšanju odnosov znotraj ekipe. Vodja pozornost usmerja predvsem v to, da naloge potekajo brez zapletov in da so cilji doseženi, manj pa v zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih in razvoj njihovih kompetenc.

V tem pristopu pogosto prevladuje jasno opredeljena hierarhija, v kateri vodja nadzira delo in naloge zaposlenih, pri čemer je manj poudarka na fleksibilnosti, ustvarjalnosti in sodelovanju. Naloge in odgovornosti so praviloma jasno dodeljene, posvetovanje in sodelovanje pa sta omejena.

Na tej podlagi je mogoče zaključiti, da je vodenje izrazito usmerjeno v cilje in naloge, kar zmanjšuje usmerjenost vodje v razvoj članov ekipe ter v izboljševanje komunikacije znotraj oddelka. Po metodologiji Burton in Obel (2013) je stil vodenja vodje spletnega oddelka mogoče opredeliti kot vodenje po načinu »manager« kot je razvidno iz slike 8.

Slika 8: Prikaz umeščenosti analize stila vodenja spletnega oddelka



Vir: prirejeno po Burton, Obel in Hasskinson (2021).

4.7 Analiza organizacijske klime spletnega oddelka

Matrika analize organizacijske klime v podjetju, razdeljena na skupinsko, notranjeproceno, razvojno in ciljno racionalno okolje, podjetju omogoča prepoznavanje različnih vrst organizacijske klime ter hkrati pojasnjuje, kako zaposleni doživljajo delovno okolje. Razumevanje teh štirih področij podjetju omogoča prilagoditev notranje kulture in procesov (Tagiuri, 1968).

Pri analizi organizacijske klime izhajam iz proučitve delovanja spletnega oddelka in razgovora z vodjo oddelka. Vodja je pojasnil, da je glavna usmeritev oddelka doseganje jasno opredeljenih ciljev, pri čemer so procesi in naloge zasnovani tako, da podpirajo učinkovitost in produktivnost.

»Naš fokus je predvsem na rezultatih. Vsak član ekipe ima jasne naloge in cilje, ki jih mora doseči v določenem časovnem okviru,« je dejal vodja. *»Osredotočamo se na merljive rezultate, kot so povečanje obiska spletne strani, izboljšanje konverzijskih stopenj in optimizacija stroškov. To pomeni, da so vsi postopki zasnovani z namenom, da dosežemo čim večje učinke v najkrajšem možnem času.«*

Vodja je dodal, da je v oddelku prisotna izrazita racionalnost pri optimizaciji procesov. *»Trudimo se zmanjšati vse nepotrebne zaplete in čim bolj poenostaviti naloge, da se izognemo zamudam in napakam,«* je pojasnil. *»Vsaka naloga ima jasno določene korake, s ciljem, da se čim hitreje in učinkoviteje izvede. Vse je usmerjeno v doseg ciljev.«*

Na vprašanje o načinu odločanja je pojasnil: *»Odločitve so podprte z analizo podatkov. Na podlagi konkretnih števil in rezultatov sprejemamo odločitve o tem, kaj bomo počeli vnaprej. To je bistven del našega pristopa – vse mora biti racionalno in podprto s podatki.«*

Na koncu je omenil tudi visoko stopnjo formalizacije, saj so naloge jasno dodeljene in spremljane. *»Imamo zelo jasno opredeljene postopke, naloge so razdeljene, vsak ima svoj del naloge, ki ga mora opraviti. Na ta način zagotavljamo, da se naloge izvedejo pravočasno in učinkovito.«*

Na podlagi navedenega je mogoče zaključiti, da je organizacijska klima v spletnem oddelku ciljno racionalna, saj gre za okolje, v katerem so cilji, naloge in učinkovita izvedba temelj vsakodnevnega delovanja in odločanja. Postopki in naloge so optimizirani za doseganje čim večje učinkovitosti in rezultatov. Matrika organizacijske klime spletnega oddelka kot je razvidno iz slike 9 prikazuje, da navpična koordinatna os ponazarja raven fleksibilnosti, vodoravna koordinatna os pa raven usmejenosti.

V ciljno racionalni klimi so odločitve pogosto podprte z analizo podatkov in rezultatov, kar pomeni, da vodja in člani ekipe sprejemajo odločitve na podlagi konkretnih, merljivih izidov in analize situacije, namesto da bi se zanašali na intuicijo ali osebne preference. Takšna klima zahteva, da člani ekipe delujejo v skladu z jasno opredeljenimi nalogami in se

osredotočajo na produktivnost. Člani ekipe so pogosto pod pritiskom, da dosegajo specifične cilje v določenem časovnem okviru, saj je poudarek na rezultatih in optimizaciji nalog, kar lahko povečuje stopnjo odgovornosti in profesionalnosti.

V ciljno racionalni klimi je manj poudarka na razvojnih priložnostih ter na osebnih in čustvenih potrebah zaposlenih. Glavni cilj je doseganje organizacijskih ciljev, zato je lahko manj pozornosti namenjene krepitvi medosebnih odnosov ali motivaciji ekipe prek osebnih izzivov. Ker je ključna učinkovitost, je v tem okolju pogosto prisotna visoka stopnja formalizacije in nadzora. Naloge so jasne, predpisane in pogosto spremljane, da se zagotovi izvedba korakov na način, ki vodi do želenih rezultatov. Takšna raven nadzora pa lahko pomeni tudi manj prostora za inovativnost ali eksperimentiranje.

Takšen pristop lahko prispeva k učinkovitemu delovanju in doseganju rezultatov v kratkem času, vendar lahko na dolgi rok zmanjša inovativnost, zadovoljstvo zaposlenih in fleksibilnost pri prilagajanju na nove izzive.

Slika 9: Prikaz umeščenosti analize organizacijske klime spletnega oddelka



Vir: prirejeno po Burton, Obel in Hasskinson (2021).

Tehnično razdeljeno delo med različne oddelke in delovna mesta je treba kontrolirati in usklajevati, da se delovni proces odvija učinkovito. Pri presoji primernosti sistema kontrole in usklajevanja so pomembna vprašanja, kdo s kom komunicira in o čem ter kakšna je komunikacijska struktura (Galbraith, 1977). Poleg tega sta ključni tudi vprašanja, kako

natančno je mogoče vnaprej določiti množico pravil, kodeksov, standardov, ureditev in navodil glede postopkov izvajanja dela, kar predstavlja dimenzijo formalizacije, ter do katere stopnje je smiselno, da koordinacijo in kontrolo izvaja vrh podjetja (glavni manager, uprava), kar predstavlja dimenzijo centralizacije (Burton in drugi, 2021). Obe dimenziji določata matriko koordinacije in kontrole.

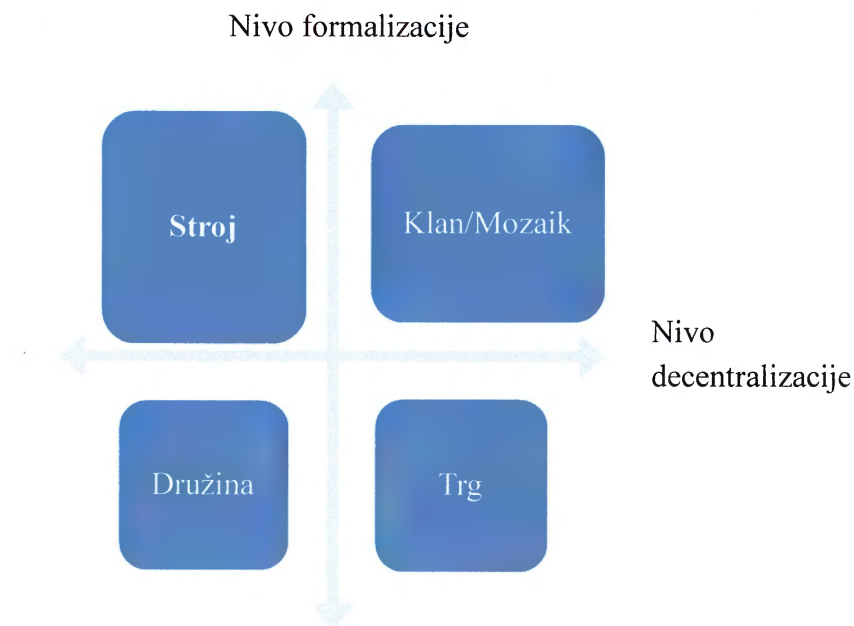
Matrika je razdeljena na štiri tipe, družina, stroj, trg in mozaik, ter podjetju omogoča prepoznavanje različnih načinov organiziranja notranjih procesov in usklajevanja nalog. Analiza teh področij podjetju omogoča izbiro strategije za koordinacijo in nadzor, ki najbolje podpira rast, stabilnost ali prilagodljivost na trgu. Kot je bilo ugotovljeno v analizi, je lokalni spletni oddelek odgovoren za slovenski trg, pri čemer je nadziran in voden s strani globalnega spletnega oddelka, zato deluje skladno s sprejeto strategijo in prodajnimi načrti. Vodenje in odločanje sta v podjetju izrazito centralizirana, postopki, kontrola in koordinacija pa so visoko formalizirani in natančno določeni. Vodja lokalnega spletnega oddelka je odgovoren, da delo v oddelku organizira skladno z navodili, hkrati pa je obvezan, da redno in po ustaljeni proceduri poroča o svojem delu in delu oddelka globalnemu vodji spletnega oddelka. Takšen sistem usklajevanja in kontrole po metodologiji Burton in Obel opredeljujemo kot »stroj« (Burton in drugi, 2021, str. 160). Poimenovanje izhaja iz dejstva, da so procesi in sistemi v oddelku močno avtomatizirani, strogo strukturirani in delujejo na podlagi vnaprej določenih pravil, podobno kot stroj.

Pri takem sistemu se lahko v lokalnem spletnem oddelku pojavi tveganje, da v nenavadnih situacijah ali ob specifičnih potrebah, na primer pri odzivu na ciljno usmerjeno tržno akcijo konkurence, zaradi omejene prilagodljivosti in formaliziranih postopkov, ki so potrebni za pripravo prilagojenega lokalnega odziva, sistem ne bo sposoben reagirati v ustreznem časovnem okviru. Takšen sistem stremi k delovanju brez napak oziroma z minimalnim številom napak. Ker so postopki in naloge natančno opredeljeni, sistem zahteva visoko stopnjo doslednosti in natančnosti.

Spletni oddelek deluje sistematično in avtomatizirano, pri čemer so postopki usklajeni in strukturirani. Tak pristop lahko prispeva k večji učinkovitosti, hitrosti in natančnosti, hkrati pa lahko omejuje fleksibilnost, prilagodljivost in inovativnost. Zato je pomembno pretehtati prednosti in slabosti takšnega pristopa ter vzpostaviti ravnotežje med avtomatizacijo in potrebami po prilagodljivosti ter človeškem dejavniku.

Matrika sistema kontrole in usklajevanja kot je razvidno iz slike 10 prikazuje, da navpična koordinatna os ponazarja raven formalizacije, vodoravna koordinatna os pa raven decentralizacije.

Slika 10: Prikaz umeščenosti analize sistema kontrole in usklajevanja spletnega oddelka



Vir: prirejeno po Burton, Obel in Hasskinson (2021).

5 VREDNOTENJE ORGANIZACIJSKEGA NERAVNOTEŽJA

Ravnotežja oziroma ugotovljena neravnotežja, do katerih sem v zaključni nalogi prišel pri analizi spletnega oddelka po metodologiji Burton in Obel, so prikazana v spodnji tabeli kot je razvidno iz tabele 3 (Burton in drugi, 2021, str. 170).

Tabela 3: Ugotovljena neravnovesja za uskladitev predlogov

Ustrezní kvadrant v organizacijskem oblikovanju prostora	A	B	C	D
Analiza ciljev			Uspešnost	
Analiza strategije		Branilec		
Analiza poslovnega okolja			Z lokalnimi nevihtami	
Analiza organizacijske strukture	Preprosta konfiguracija			
Analiza oblika naloge	Urejeno oblikovana naloga			
Analiza stila vodenja		Manager		
Analiza organizacijske klime				Ciljno racionalna
Analiza sistema kontrole in usklajevanja		Stroj		

Vir: Balas Rant (2015).

Na podlagi ugotovitev, do katerih sem prišel s postopnim pristopom in analizo po metodologiji Burton in drugi (2021), lahko oblikujem predloge sprememb glede na druge vidike organizacijske zasnove, ki jih bom predstavil v nadaljevanju.

5.1 Predlogi za možne organizacijske spremembe

Ko odločamo o odpravljanju organizacijskih neravnotežij, predstavlja izziv zakonitost, da se ob začetku odpravljanja posameznih neravnotežij število skupnih neravnotežij praviloma najprej poveča. To prikazuje krivulja neravnotežja (Burton in drugi, 2021, str. 215–216). Pri tem se povečujejo vsebinski stroški neravnotežja in procesni stroški sprememb. Velja pravilo, da neravnotežje ohranimo, kadar so stroški sprememb večji od stroškov neravnotežja. Če temu ni tako, najprej razrešujemo neravnotežja znotraj stolpcev (glej tabelo 3). Nato določimo nabor možnih sprememb za vzpostavitev organizacijskega ravnotežja.

Sport Vision je s svojo strategijo zelo uspešen na trgih nekdanje skupne države. S prodajno mrežo trgovin je vodilni trgovec na področju prodaje športne obutve in športnih oblačil priznanih blagovnih znamk v balkanski regiji. Globalni športni trgovci na teh trgih še niso izrazito prisotni, zato je konkurenca razmeroma šibka in jo večinoma predstavljajo lokalni športni trgovci.

Rast poslovanja in širitev na nove trge v podjetju potekata izredno hitro. Medtem ko so na nove trge v regiji, kot so Romunija, Bolgarija in Albanija, vstopili z ustanovitvijo novega podjetja in vzpostavitvijo lastne prodajne mreže, so v Slovenijo vstopili s prevzemom obstoječega podjetja in njegove prodajne mreže. Razlog za drugačen pristop je v tem, da je slovenski trg že konkurenčno zasičen, zato za vzpostavitev povsem nove prodajne mreže realno ni več prostora.

Podjetje strategije ne prilagaja novim trgom, temveč jo preslikava z matičnih trgov. Prav tako ne prilagaja organiziranosti novim trgom, temveč organiziranost posameznih novih trgov usklajuje z matično organiziranostjo.

Hitra rast poslovanja, neprilagojenost strategije lokalnemu trgu ter neprilagojenost organizacijske strukture lokalnemu trgu so ključni vzroki za nastajajoča problemska stanja v slovenski izpostavi podjetja in hkrati tudi v oddelku spletne prodaje. Podjetje ima zaradi poslovno-funkcijske organizacijske strukture ter visoke formalizacije delovnih mest, nalog in odgovornosti razmeroma togo in manj dinamično organiziranost.

Odločanje v podjetju je centralizirano in pogosto poteka na ravni globalnih smernic in odločitev brez upoštevanja lokalnih posebnosti, kar lahko vodi v dolgotrajnejše procese in manj ustrezne odločitve. Negotovosti v poslovnem okolju se povečujejo, zato v obravnavanem primeru prevelika odvisnost od centraliziranih odločitev, ki v organizaciji podjetja Sport Vision niso prepuščene lokalnim trgom, temveč se sprejemajo na globalni

ravni, predstavlja problemsko stanje v delovanju in organizaciji spletnega oddelka pri poslovanju na slovenskem trgu.

Ocenjujem, da bi bilo v analiziranem spletnem oddelku nekatere spremembe za zmanjšanje organizacijskega neravnotežja mogoče izvesti lažje, druge pa težje. Ocena je predstavljena v tabeli 4.

Tabela 4: Ocena težavnosti vpeljave predlaganih sprememb za dosego organizacijskega ravnotežja

	Zelo lahko spremeniti	Lahko spremeniti	Zmerno težko spremeniti	Težko spremeniti	Zelo težko spremeniti
Cilji		X			
Poslovno okolje				X	
Strategija				X	
Naloga/ tehnologija			X		
Konfiguracija			X		
Koordinacija in kontrola			X		
Stil vodenja		X			

Vir: Balas Rant (2015).

Direktor slovenskega podjetja Sport Vision je odgovoren za poslovanje skladno z zakonodajo in strategijo podjetja, medtem ko se konkretne poslovne odločitve in smernice v celoti sprejemajo na globalni ravni, slovenski oddelki pa so predvsem izvrševalci teh odločitev. Za odpravo težav bi morale podjetje na globalni ravni pri poslovnem odločanju bolj prisluhniti lokalnim oddelkom in lokalnemu vodstvu ter upoštevati relevantne informacije, povezane s posebnostmi lokalnega trga. Podjetje lahko ohrani centralizirano odločanje na ključnih področjih, kot sta strategija in finančno načrtovanje, hkrati pa uporabi fleksibilnejši pristop pri odločitvah na lokalnih trgih, kot so prodaja, marketing in vodenje.

Komunikacija bi morala biti bolj dvosmerna, z večjim posluhom za lokalno vodstvo ter z upoštevanjem njegovih mnenj, potreb in predlogov pri obravnavi vsakodnevnih izzivov na lokalnih trgih. Na tej podlagi bi bilo mogoče oblikovati lokalno prilagojene strategije. Pri tem je nujno, da podjetje poveča poudarek in vlaganja v razvoj lokalnega kadra.

Pomembno je tudi, da se ponudba artiklov in storitev prilagodi ter da se upoštevajo lokalne kulturne posebnosti. S temi ukrepi bi podjetje lahko vzpostavilo bolj uravnotežen pristop, pri katerem bi bila ohranjena globalna usklajenost, hkrati pa omogočena fleksibilnost za odzivanje na specifične lokalne potrebe.

Iz tabele 5 je razvidno, da bi se s predlaganimi organizacijskimi spremembami po metodologiji Burton in Obel ugotovljeno neravnotežje zmanjšalo, spletni oddelek pa bi se

po vseh v analizo vključenih vidikih bolj približal ravnotežju oziroma primerljivejši obliki organiziranosti.

Tabela 5: Predlagano ravnovesje

Ustrezni kvadrant v organizacijskem oblikovanju prostora	A	B	C	D
Analiza ciljev			Uspešnost	
Analiza strategije			Iskalec	
Analiza poslovnega okolja			Z lokalnimi nevihtami	
Analiza organizacijske strukture			Divizijska konfiguracija	
Analiza oblika naloge			Razdrobljeno oblikovana naloga	
Analiza stil vodenja			Vodja	
Analiza organizacijske klime			Razvojnna	
Analiza sistema kontrole in usklajevanja			Trg	

Vir: Balas Rant (2015).

V tem delu se bom osredotočil na premik oblikovanja nalog iz urejene oblike v razdrobljeno obliko. Ta sprememba je relativno učinkovito izvedljiva z vpeljavo umetne inteligence, poleg tega lahko umetna inteligenca igra ključno vlogo pri reševanju izzivov, povezanih s centraliziranim vodenjem in prilagajanjem poslovanja lokalnim potrebam.

Ključna je predvsem možnost, da umetno inteligenco uporabimo za analizo velike količine podatkov, ki jih podjetje pridobiva iz baze kupcev (CRM), ter da na tej osnovi z uporabo različnih modelov napoveduje trende in potrebe trga. Na ta način podjetje pridobi podatke o zahtevah oziroma potrebah lokalnih trgov in lažje sprejema odločitve o prilagoditvah izdelkov in strategij. Umetna inteligenca tako ne povečuje le učinkovitosti poslovanja, temveč omogoča, da se podjetje hitreje in bolj prilagodljivo odziva na potrebe različnih lokalnih trgov, hkrati pa ohranja globalno usklajenost in skladnost s poslovnimi cilji.

Podjetje Sport Vision že razmišlja in deluje v smeri uvedbe pametnih klepetalnih robotov, najprej v obliki pisnega komuniciranja, z namenom pomoči in razbremenitve oddelkov klicnega centra. Storitve omogoča takojšnje odgovore strankam 24/7, kar prispeva k večjemu zadovoljstvu in zvestobi strank. Projekt uvajanja je prevzel globalni IT-oddelek. Po preverbi sem prejel kratke informacije o ključnih poudarkih pri izbiri orodij, ki temeljijo na:

- opredelitvi nalog, ki jih želijo prenesti na pametnega klepetalnega robota;
- orodjih, ki so na trgu na voljo in preizkušena;
- možnosti integracije z obstoječimi orodji v podjetju;
- prilagodljivosti in možnostih nadgradenj za prihodnje potrebe;
- možnostih testiranja ter usposabljanja zaposlenih;
- analitiki in poročanju;
- ceni in časovnici uvedbe;
- stroških vzdrževanja in nadgradenj.

Za uspešno uvedbo pametnega klepetalnega robota v pisni obliki je pomembno imeti jasno zastavljen načrt, ki vključuje vse faze projekta, od analize potreb do spremljanja uspešnosti. S pravilno implementacijo lahko podjetje poveča učinkovitost procesov, izboljša uporabniško izkušnjo in zmanjša operativne stroške.

Uporaba umetne inteligence (v nadaljevanju UI) v prodaji ponuja širok spekter možnosti. V nadaljevanju navajam nekaj ključnih načinov, kako lahko tehnologije UI podpirajo prodajo v podjetju:

- UI lahko analizira pretekle nakupne navade strank in na tej osnovi priporoča izdelke ali storitve, ki bi jih stranka verjetno želela kupiti, ter omogoča, da se prodajalci osredotočijo na priložnosti z največjim potencialom za konverzijo.
- Z uporabo napovedne analitike lahko UI oceni, katere stranke so najverjetneje pripravljene na nakup, ter prodajnim ekipam posreduje priporočila, kdaj naj stopijo v stik z njimi ali katere promocije naj ponudijo.
- Z uporabo klepetalnih robotov ali digitalnih asistentov lahko UI avtomatizira odgovarjanje na pogosta vprašanja strank, rezervacije sestankov ali zbiranje povratnih informacij, kar zmanjšuje potrebo po dodatnem usklajevanju s podporo.
- UI lahko analizira podatke o vedenju strank na spletu (npr. klike na oglase, iskalne termine, obiskane strani) ter te podatke uporablja za segmentacijo trga in ciljanje skupin z relevantnejšimi oglaševalskimi kampanjami.
- UI lahko analizira prodajne klice in druge interakcije, ponuja povratne informacije ter predlaga izboljšave prodajnih tehnik za boljšo komunikacijo in učinkovitejše vodenje strank.
- Klepetalni robot lahko pomaga strankam pri iskanju izdelkov, preverjanju cen, usklajevanju sestankov ali reševanju težav, kar povečuje produktivnost prodajnega osebja.
- UI lahko analizira zgodovinske podatke in predlaga optimalne prodajne strategije za prihodnje obdobje na podlagi napovedanih tržnih trendov in potreb strank.

6 SKLEP

Na podlagi opravljene analize spletnega oddelka podjetja Sport Vision in ugotovljenega neravnotežja v organizaciji sem v predlogih možnih organizacijskih sprememb izpostavil ključne elemente, ki bi pripomogli k bolj uravnoteženi in učinkoviti organizaciji spletnega poslovanja. Obseg predlaganih sprememb zajema manjše lokalne prilagoditve posameznih procesov, vpeljava UI pa zadeva celotno organizacijo in zato predstavlja večjo procesno oziroma organizacijsko prilagoditev. Pomembno je, da se vse predlagane spremembe pred sprejetjem temeljito pretehtajo, analizirajo ter stroškovno, procesno in časovno opredelijo, nato pa se predstavijo zaposlenim in s podporo vodstva uvedejo z namenom povečanja učinkovitosti in uspešnosti organizacije.

Metodologija Burton in drugi (2021), ki sem jo pri analizi uporabil, se osredotoča na to, kako organizacije prilagajajo svoje strukture, procese in strategije, da bi bile učinkovite v dinamičnem poslovnem okolju. Če organizacija deluje v stanju neravnotežja, to pomeni, da ni v optimalnem ravnotežju med notranjimi in zunanjimi dejavniki delovanja. V tem kontekstu je ključno vprašanje, v kakšnem obsegu in na kakšen način organizacijo spremeniti.

Burton in drugi (2021) navajajo, da je sprememba organizacije potrebna, kadar so notranje strukture, procesi ali strategije neskladni z zahtevami zunanjega okolja, kadar organizacija ne dosega pričakovanih ciljev, na primer na področju produktivnosti, dobička, zadovoljstva strank ali inovativnosti, kadar pride do sprememb v tehnološkem, ekonomskem ali socialnem okolju, na primer zaradi konkurence, sprememb zakonodaje ali sprememb potreb strank, ter kadar znotraj organizacije prihaja do konfliktov, nezadovoljstva zaposlenih ali slabega sodelovanja med oddelki.

Navedene vidike sem pri analizi spletnega oddelka Sport Vision opredelil kot problemska stanja. Potrebo po organizacijskih spremembah v smeri večjega ravnotežja dodatno potrjuje dejstvo, da spletni oddelek in slovenska izpostava podjetja Sport Vision ne dosegata zelenih prodajnih in poslovnih rezultatov.

Ugotovljeno neravnotežje bi bilo mogoče zmanjšati z izbranimi spremembami, ki bi omogočile večjo prilagodljivost in učinkovitejše obvladovanje spletnega poslovanja.

Prvi predlog se nanaša na večjo fleksibilnost pri obvladovanju lokalnih trgov. Na ta način bi podjetje lahko bolje prilagodilo strategijo tržnim potrebam in željam lokalnih potrošnikov. Centralizacija bi bila ohranjena na ključnih strateških področjih, kot so razvoj blagovne znamke, globalna marketinška strategija ter usklajevanje ključnih logističnih in distribucijskih procesov. Takšna struktura bi omogočila večjo agilnost pri odzivanju na spremembe na lokalnem trgu, hkrati pa bi ohranila prednosti centraliziranega upravljanja na višjih ravneh.

Druga sprememba je usmerjena v razvoj lokalnega kadra. Z večjim poudarkom na usposabljanju in zaposlovanju lokalnih strokovnjakov bi podjetje bolje razumelo specifične potrebe in želje lokalnih kupcev ter učinkoviteje reagiralo na spremembe v lokalnem poslovnem okolju. Razvoj lokalnega kadra bi omogočil boljšo integracijo podjetja v lokalne skupnosti in posledično povečal konkurenčno prednost na lokalnih trgih. Poleg tega bi to prispevalo k večji motivaciji zaposlenih in višji stopnji zadovoljstva na vseh ravneh organizacije.

Ugotovljeno neravnotežje na ravni spletne prodaje bi bilo mogoče omiliti tudi z bolj specifično prilagojeno ponudbo, ki bi ustrezala potrebam in željam lokalnih trgov. To vključuje prilagoditev proizvodov in storitev, na primer kolekcij, športne obutve in opreme, pri čemer bi se upoštevale lokalne preference in kulturne značilnosti. Pomemben vidik pri

tem je tudi upoštevanje sezonskih dejavnikov, nakupovalnih navad ter lokalnih promocijskih aktivnosti. S tem bi podjetje povečalo privlačnost in konkurenčnost na posameznem trgu.

Vpeljava novih tehnologij, kot je UI, je ključnega pomena za zagotavljanje trajnostnega razvoja spletnega oddelka. Uporaba UI bi omogočila izboljšanje uporabniške izkušnje z optimizacijo iskalnih algoritmov, personalizacijo vsebin ter priporočil na spletni strani, kar bi povečalo stopnjo konverzije in zvestobo strank. Poleg tega bi UI omogočila optimizacijo operativnih procesov, kot so napovedovanje povpraševanja, avtomatizacija naročil in optimizacija zalog, kar bi prispevalo k večji učinkovitosti ter zmanjšanju stroškov poslovanja. Integracija teh inovacij bi podjetju omogočila prilagajanje naraščajočim zahtevam trga in ohranjanje konkurenčnosti v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju.

Pri tem je pomembno, da podjetje zagotovi ustrezne pogoje za uvedbo oziroma izvedbo sprememb. Najprej mora pridobiti jasno sliko o tem, kje obstaja neravnotežje in kaj povzroča težave. To je mogoče doseči z izvedbo notranjih analiz, pridobivanjem povratnih informacij zaposlenih ali izvedbo zunanjih raziskav. Vodstvo mora biti pripravljeno na spremembe in zagotoviti potrebne vire za uspešno izvedbo. Pri odločitvah o organizacijskih spremembah je ključna tudi analiza stroškov, saj morajo biti spremembe finančno upravičene in trajnostne. Pomembno je, da se v proces sprememb poleg vodstva aktivno vključijo tudi zaposleni, predvsem z jasno notranjo komunikacijo, da zaposleni niso le seznanjeni s spremembami, temveč tudi razumejo razloge zanje in pričakovane izboljšave. Le tako bodo spremembe lažje sprejete in podprte. Spremembe morajo temeljiti na premišljenem in jasnem načrtu, ki vključuje obseg sprememb, cilje, roke in sredstva za izvedbo.

Na podlagi izvedene analize je mogoče zaključiti, da bi uvedba predlaganih organizacijskih sprememb prispevala k zmanjšanju ugotovljenega neravnotežja v spletnem oddelku podjetja Sport Vision. Fleksibilnost, poudarek na razvoju lokalnega kadra, prilagojena ponudba lokalnim trgom in uporaba inovacij na področju umetne inteligence predstavljajo ključne korake k povečanju učinkovitosti in konkurenčnosti podjetja na globalnem trgu. S tem bi se organizacija bolj približala ravnotežju in optimalni strukturi, ki bi omogočala uspešno prilagajanje lokalnim specifikam ob hkratnem ohranjanju globalnih strateških smernic.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Balas Rant, M. (2015). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
2. Barley, S. R. (1990). The alignment of technology and structure through roles and networks. *Administrative science quarterly*, 5(1), 61–103. <https://doi.org/10.2307/2393551>
3. Burton, R. M. in Obel, B. (2013). *Strategic organizational diagnosis and design: The dynamics of fit*. Springer Science & Business Media.

4. Burton, R. M., Obel, B. in Hakonsson, D. D. (2021). *Organizational Design: A Step-by-Step Approach*. Cambridge University Press.
5. Burton, R. M., Obel, B. in Håkonsson, D. D. (2024). Expanding the organizational design space: the emergence of AI robot bosses. *Journal of Organization Design*, 13(1), 13–22. <https://doi.org/10.1007/s41469-023-00155-9>

LITERATURA IN VIRI

1. Business Model Analyst. (brez datuma). <https://businessmodelanalyst.com>
2. Galbraith, J. R. (1977). *Organization Design*. Addison-Wesley.
3. Lawrence, P. R. in Lorsch J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard University Press.
4. Prva bonitetna agencija, družba za oceno in izdelavo bonitetnih informacij, d. o. o. (2024). *Pregled tržnih deležev slovenskih športnih trgovcev za leto 2023*. <https://www.ebonitete.si>
5. Rozman, R. (2001). *Analiza in oblikovanje organizacije* (zapiski predavanj). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
6. Sport Vision d.o.o. (brez datuma a). *Poslovno organizacijska dokumentacija podjetja* (interno gradivo). Sport Vision d.o.o.
7. Tagiuri, R. (1968). The Concept of Organizational Climate. V R. Tagiuri in G. H. Litwin (ur.), *Organizational Climate: Exploration of a Concept* (str. 11–32). Harvard University Press.
8. Thompson, J. D. (2017). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. Routledge.
9. Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D. in Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546–562.
10. Poulis, K. in Poulis, E. (2016). The Concept of Place in Contemporary Markets. *Academy of Management Review*, 41(3), 503–527.