

Dimičeva ulica 13, SI-1000 Ljubljana  
t: +386 1 58 98 212, +386 1 58 98 213  
f: +386 1 58 98 219  
e: info@tzslo.si, www.tzslo.si

ID številka za DDV: SI67994598  
Številka TRR: SI56 0313 8100 0518 803

## **IZZIVI IN PRILOŽNOSTI SLOVENSKE TRGOVINE**

### **Povzetek**

Lanske napovedi strokovnjakov so bile, da bo trgovinska dejavnost tudi v prihodnje ohranjala pomembno vlogo in imela pozitivno, vendar počasnejšo stopnjo rasti. Pričakovali so nadaljnje naraščanje konkurence, iskanje notranjih rezerv in prizadevanja trgovcev za čim boljše poznavanje in zadovoljevanje 'shizofrenega' porabnika z dostopno, cenovno konkurenčno, porabniku prijazno, strokovno ter diferencirano ponudbo in storitvami.

**Strokovnjaki letos ugotavljajo, da se sicer razvoj trgovine nadaljuje v predvideni smeri, a (še) počasneje od predvidenega** zaradi gospodarske recesije in zmanjšane kupne moči (povpraševanja). Prihaja obdobje stagnacije, še večje konkurence s poudarkom na ceni oz. ponujanju najbolj ugodnega nakupa, kjer ni veliko prostora za diferenciacijo.

Še vedno pa **za slovensko trgovino** v prihodnosti obstajata **dve ključni priložnosti: širitev na mednarodne trge** (predvsem JV) in **prilagajanje (potrebam) vedno bolj zahtevnega, sedaj tudi bolj racionalnega, informiranega in odzivnega porabnika.**

**Naravnost na porabnika in notranja optimizacija bosta ključni za zmagovalce** med trgovci v prihodnosti - torej za **tiste, ki imajo management, ki verjame v prihodnost, se ne boji izzivov in v sedanjih zaviralcih razvoja vidi priložnosti**, ki jih (bo) na inovativen, finančno učinkovit način obrnil v svojo korist.

(Več v povzetku intervjujev na [http://www.tzslo.si/pic/pdf/3-konferenca/Geni\\_Arh.pdf](http://www.tzslo.si/pic/pdf/3-konferenca/Geni_Arh.pdf).)

Za Trgovinsko zbornico Slovenije gradivo pripravila:  
ARHEA d.o.o.

Ljubljana, november 2009

### Vprašanja o IZZIVIH slovenske trgovine

---

#### **Ali se razvoj slovenske trgovine nadaljuje v predvideni smeri?**

Razvoj slovenske trgovine se nadaljuje v predvideni smeri, vendar z drugačnim – upočasnjениm tempom (problemi s financiranjem, likvidnostjo ...). V trgovskih podjetjih, ki so že do sedaj delala na robu, se je v tem obdobju razvoj celo lahko ustavil.

#### **Kateri so ključni dejavniki – spodbujevalci ali zaviralci – razvoja slovenske trgovine v tem času? Kdo so njegovi nosilci?**

Ključni zaviralci razvoja slovenske trgovine v tem času so banke, druga je zakonodaja (pridobivanje gradbenih dovoljenj, delovno pravo) in tretji so vsi, ki ne spodbujajo zaupanja ljudi (politika, mediji). Potrošnja je namreč odvisna predvsem od zaupanja ter kupne moči, še posebej v Sloveniji, ker smo manj fleksibilni (težko se prilagodimo novim okoliščinam, spremenimo npr. delovno okolje ipd.).

Ključni spodbujevalec in nosilec razvoja je management trgovskih podjetij – mi, ki verjamemo v prihodnost.

#### **S katerimi izzivi se srečujete slovenski trgovci interno, na domačem trgu, in s katerimi na mednarodnih trgih?**

Ključni izzivi slovenske trgovine so viri financiranja (zahteve po zavarovanjih), kadri (trgovina je ena redkih dejavnosti, kjer bi še zaposlovali, pa ne moremo) in lastništvo zemljišč. Slednje skupaj z valutnimi tveganji velja še posebej na mednarodnih – ne EU–trgih (npr. ex YU-trgi). Trenutno za trgovska podjetja na teh trgih ni problem inflacija, ampak devalvacija teh valut, kar ima večji vpliv na trajne dobrine (uvoz izdelkov iz EU držav), kot na izdelke široke potrošnje, ki se lahko nabavijo (tudi) na matičnih trgih.

#### **Kateri so najpomembnejši dejavniki poslovanja za trgovce?**

Najpomembnejša dejavnika poslovanja za trgovce sta kupec in lastni ljudje.

#### **Kako velik izziv so porabniki? Katere zaznavne spremembe so na njihovi strani?**

Kupec je ključ do uspeha. Ostalo je samo okvir, sestavljen iz koncepta prodaje, lokacij in virov financiranja ter likvidnosti. Kupec je postal zelo pazljiv, drži se svoje denarnice. V trgovinah je sicer opaziti več kupcev, kar pomeni, da interes obstoji, ampak njihov povprečni nakup je manjši. V določenih segmentih to pomeni količinski padec, v drugih segmentih pa poseganje po cenovno ugodnejših izdelkih.

### Vprašanja o prihodnosti in PRILOŽNOSTIH slovenske trgovine

---

#### **Kaj čaka trgovinsko dejavnost v naslednjih letih (po recesiji)? Kaj bo ključno vplivalo na razvoj slovenske trgovine?**

V tehnični trgovini oz. v tistem delu nje, ki se nanaša na gradnjo, prenove in popravila nepremičnin, bo trajalo še kar nekaj časa, da se razvoj zopet dvigne. Po recesiji nas najprej čaka dokončanje obstoječih, še nedokončanih del, potem pa minimalno 6 mesecev zamika zaradi pridobivanja novih gradbenih dovoljenj, saj nihče ne išče novih nepremičnin, dokler vlada prepričanje, da se z njimi ne da več služiti.

#### **Katere so ključne priložnosti za slovensko trgovino v prihodnosti iz današnje perspektive?**

Slovensko trgovino čaka v prihodnosti še nadaljnja koncentracija in segmentacija (t. j. zoženje programov oz. specializacija, ker smo šli sedaj preširoko). Čaka jo 'katarza' – konkurenčni boj se bo povečal ali, bolje rečeno, se bo sploh zares začel. Ko prvi zapre na določeni lokaciji, takrat veš, da gre za res. Drugo so stroški: slaba dobičkonosnost slovenskih trgovcev niso izključno marže, temveč previsoki stroški gradnje in visoke marže bank in prekratko obdobje financiranja.

#### **Katere trgovinske panoge se bodo v prihodnosti najbolj razvijale, katere stagnirale in katere izgubljale?**

Slovenska trgovina je zelo razvita v vseh segmentih trgovine na drobno in težko pričakujemo še kaj novega. Trgovine so nove oz. novejše kot npr. v Nemčiji, kjer se ogromno nadomešča

stare objekte. Začel se bo boj za tržne deleže. Resnična konkurenca manjka edino še na beli in rjavi tehniki (t. i. 'entertainment').

Ne ve se, ali bodo marže v prihodnosti še omogočale obstoj trgovine na debelo, poti so se skrajšale, logistika ni več problem. Npr. razlika med dobavo iz EU in Azije je 3 tedne.

#### **Po čem se bodo trgovci diferencirali v prihodnosti?**

Trgovci se bodo diferencirali po storitvah, vzdušju in načinu nakupovanja.

#### **Kakšen bo porabnik prihodnosti? Enako, bolj ali manj zahteven? Enako, bolj ali manj ozaveščen? Po čem se bodo porabniki segmentirali?**

Potrošnik prihodnosti bo še bolj zahteven, bolj informiran, bolj osveščen, manj zvest enemu trgovcu in še večji poznavalec svojih pravic. Slednje velja še bolj za Slovenijo, ker je kupna moč manjša in je potrebno razpoložljiv dohodek maksimalno izkoristiti. V Sloveniji ni možnosti segmentiranja kupcev, ker smo po številu prebivalcev premajhni.

#### **Kakšna bo ponudba (storitev) trgovcev, ki bo zadovoljila porabnika prihodnosti? Kateri bodo ključni dejavniki nakupovanja, ki bodo vplivali na ponudbo?**

Že danes se kupcu prilagajamo, ker je bolj zahteven kot pred leti. Trgovci morajo znati še bolj razložiti oz. upravičiti ceno. V urbanih centrih bo igral še večjo vlogo 'convenience' (udobnost pri nakupovanju, npr. dostava na dom, 'do-it-for-me').

Dejavniki nakupovanja se razlikujejo po blagovnih skupinah (npr. pri gradbenem materialu je pomembna cena in kakovost, pri izdelkih za vrt pa estetika in kakovost) in po tem, kdo odloča o nakupu (npr. žena izbere kopalnico, mož plača). Kupci pričakujejo od trgovcev vedno več storitev, na drugi strani pa nižjo ceno. Rešitev je v segmentaciji oz. specializaciji. Slednja poteka na nivoju blagovne skupine, vendar tam, kjer je potrebna in/ali možna.

#### **Kateri formati trgovin in katere tržne poti bodo ključni pri oskrbovanju porabnikov? Kaj pričakujete na področju novih tržnih poti (npr. spletna, digitalna prodaja)?**

Formati so določeni in so odvisni od lokacij. Veliki formati bodo imeli svojo priložnost in se bodo specializirali. Verjamem tudi v male formate v manjših mestih (velika priložnost za Hura, Lidl, Hofer ...). Internet ima veliko prihodnost, vendar ne za vse izdelke – ne za tiste, ki jih moraš videti, prijeto .., so vezani na habtični občutek – razen če poznaš blagovne znamke in za tiste, kjer je pomembna vsebina (npr. knjige).

**Zmagovalec med trgovci v prihodnosti bo tisti, ki bo znal:** a) še bolj prisluhniti vsakemu segmentu svojih kupcev, ki se segmentirajo na več nivojih (kupna moč, okolje bivanja, starost, nujnost nakupa, izobrazba itd.) b) investirati v zemljišča – je sedaj likviden, kupuje poceni zemljišča – trgovina je nepremičninski posel! c) koristiti recesijo za 'post': odvrigel odvečne kilograme (beri stroške) in si razčistil glavo (beri: se osredotočil na svojo osnovno dejavnost – delal tisto, v čemer je dober)!

## **Vprašanja o IZZIVIH slovenske trgovine**

---

### **Ali se razvoj slovenske trgovine nadaljuje v predvideni smeri?**

Slovenska trgovina se je v zadnjih desetih letih v vseh elementih ponudbe izenačila s trgovino v najbolj razvitih gospodarstvih.

### **Kateri so ključni dejavniki razvoja slovenske trgovine v tem času?**

Glavna ovira za nadaljnji razvoj ostajajo predraga zemljišča in zapleteni in počasni birokratski postopki tako pri pridobivanju dovoljenj kot tudi pri samem poslovanju.

Kot prednost pa bi izpostavil ekonomsko močan srednji sloj prebivalstva, predvsem v primerjavi z državami izven tradicionalnih članic EU.

### **S katerim izzivi se srečujete slovenski trgovci?**

Gotovo je največji izziv slovenske trgovine globalizacija poslovanja in prenos uspešnih modelov poslovanja na druge trge. Ti procesi bodo sedaj upočasnjeni, saj so državne, posredne in neposredne podpore, deležni izključno domači socialni programi.

### **Kateri so najpomembnejši dejavniki poslovanja za trgovce?**

Najpomembnejši dejavnik poslovanja v majhni ekonomiji, kot je slovenska, je gotovo stabilno in konkurenčno okolje. To zagotavljajo s sosednjimi državami primerljivo konkurenčni davki in trošarine. Žal so vse številčnejši poskusi, da se tudi to okolje spremeni v smeri večjih obremenitev in posledično v zmanjšanje konkurenčnosti slovenskega gospodarstva, vključno s trgovino. Pomemben dejavnik je tudi stroškovno sprejemljiv nivo vseh vrst standardov, od gradbenih, ekoloških, pa vse do zaščite potrošnikov.

### **Kako velik izziv so porabniki? Katere se zaznavne spremembe na njihovi strani?**

Pri potrošnikih opažamo pomembne spremembe. Nakupne odločitve so bolj premišljene in racionalne.

## **Vprašanja o prihodnosti in PRILOŽNOSTIH slovenske trgovine**

---

### **Kaj čaka trgovinsko dejavnost v naslednjih letih (po krizi/recesiji)? Kaj bo ključno vplivalo na razvoj slovenske trgovine?**

Pričakujem vstopanje novih konkurentov, predvsem na področjih, kjer poraba na prebivalca bistveno zaostaja v primerjavi s porabo v razvitih ekonomijah. Z nadaljnjim povečevanjem konkurence se bo borba za kupce s področja cen premaknila v smeri zagotavljanja dobrega počutja in zabave.

### **Katere so ključne priložnosti za slovensko trgovino v prihodnosti iz današnje perspektive?**

Ključni izziv ostaja širitev na tuje trge.

### **Katere trgovinske panoge se bodo v prihodnosti najbolj razvijale, katere stagnirale in katere izgubljale?**

Največji razvoj bo na področjih, kjer po porabi na prebivalca najbolj zaostajamo za razvitimi. To je predvsem na področju neživil.

### **Kakšen bo porabnik prihodnosti? Enako, bolj ali manj zahteven? Enako, bolj ali manj ozavešen? Kako se mu prilagoditi?**

Kriza bo gotovo pomenila tudi določen premik v vrednotah posameznika. Mogoče celo delen premik iz potrošništva v bolj duhovno sfero. Potrošnik bo vse bolj ozavešen in informiran, kar bo od trgovcev zahtevalo bistveno več znanja in informacij o ponudbi kot doslej.

### **Kakšna bo ponudba (storitev) trgovcev, ki bo zadovoljila porabnika prihodnosti? Kateri formati trgovin in katere tržne poti bodo ključni pri oskrbovanju porabnikov?**

### **Kaj pričakujete na področju novih tržnih poti (npr. spletna, digitalna prodaja)?**

Spremenjeni, zahtevnejši potrošnik, bo pogojeval večjo specializacijo trgovin kot doslej.

Mislím, da bodo ostali nosilni veliki megacentri oz. nakupovalna središča, ki bodo vključevala vse več programov za zabavo in sprostitve. V teh centrih bo lahko potrošnik uresničil vse svoje želje in potrebe. Enako velja tudi za mestna jedra, kjer pa bo še večji poudarek na zabavi. Vzporedno se bo gotovo intenzivno razvijala tudi spletna prodaja kot neke vrste cenovno

ugodnejša alternativa za potrošnike z jasno opredeljenimi potrebami, ki jim nakup ne predstavlja ugodnega doživetja.

## Vprašanja o IZZIVIH slovenske trgovine

---

### **Ali se razvoj slovenske trgovine nadaljuje v predvideni smeri?**

Vsake razmere na trgu so na svoj način specifične in nepredvidljive. Fleksibilnost in sposobnost hitrega odzivanja na potrebe trga sta zato v sodobnem poslovnem okolju, ne glede na konkretno gospodarsko situacijo, nujni.

### **Kateri so ključni spodbujevalci ali zaviralci razvoja slovenske trgovine v tem času?**

Najpomembnejši zaviralec so vsekakor zaostrene gospodarske razmere. Vendar pa takšne razmere zahtevajo tudi optimizacijo internih postopkov in procesov, večjo stroškovno učinkovitost, reorganizacijo s ciljem diferenciacije dejavnosti in še druge dolgoročno nujne izboljšave internih procesov.

### **S katerim izzivi se srečujete slovenski trgovci? Kateri procesi in trendi se nadaljujejo, kateri so se upočasnili in kateri nas prehitujejo?**

Izzivov je veliko. Hitre so spremembe v demografski strukturi prebivalstva, vse bolj se praznijo ruralni deli, spreminjajo se trendi nakupovanja, življenjski slog kupcev, vrednote, pričakovanja kupcev in še mnogo več. Vendar gre za normalen razvoj trga, ki ga je potrebno nenehno spremljati in ne le zadovoljevati zahtev kupcev, temveč vedno bolj predvsem predvidevati in ustvarjati nove trende.

### **Kateri so najpomembnejši dejavniki poslovanja za trgovce?**

V storitveni dejavnosti so eden najpomembnejših elementov uspešnosti vsekakor zaposleni. Pri vedno pomembnejšem osebnem odnosu, kot dejavniku zadovoljstva kupcev, igrajo motivacija, znanje, prijaznost in strokovnost zaposlenih neprecenljivo vlogo. Njihov odnos pa ne vpliva le na zadovoljstvo kupcev, ampak ima pomembno vlogo tudi pri izboljšavah, pomembno vplivajo na odzivnost in fleksibilnost podjetja, njegov ugled, njihovo ravnanje pa je odločilno tudi za upravljanje preostalih dejavnikov poslovanja podjetja.

### **Kako velik izziv so porabniki? Katere se zaznavne spremembe na njihovi strani in kako se jim slovenski trgovci prilagajajo?**

Naš cilj so zadovoljni potrošniki. Kvaliteta ponudbe, 'good value for money' in široka ponudba ne le znotraj trgovine, temveč tudi ponudba dopolnilnih dejavnosti, so zato temelj naše storitve. V zadnjem obdobju je opazna predvsem sprememba v strukturi povpraševanja, saj se povečuje prodaja izdelkov v akciji ter spreminja struktura prodanih izdelkov, in sicer v prid cenovno ugodnejšim izdelkom. Vendar pa smo v Tušu mnenja, da rešitev ni v najcenejših izdelkih, ampak je potrebno poiskati pravo pot ter ponuditi kupcem kar največ za njihov denar.

## Vprašanja o prihodnosti in PRILOŽNOSTIH slovenske trgovine

---

### **Kaj čaka trgovinsko dejavnost v naslednjih letih (po recesiji)? Kaj bo ključno vplivalo na razvoj slovenske trgovine?**

Diferenciacija dejavnosti in širitev spektra ponudbe izven kroga izključno trgovske ponudbe je po našem mnenju glavna priložnost za nadaljnji razvoj in ohranjanje zadovoljstva kupcev. V Tušu smo zato že oblikovali nov poslovni model, ki nam omogoča večjo fleksibilnost in boljše koriščenje notranjih resursov in potencialov. Spekter dejavnosti v okviru Tuš Holdinga nam namreč omogoča številne sinergije, ki bodo po našem mnenju pomembna konkurenčna prednost tudi v prihodnje.

### **Katere so ključne priložnosti za slovensko trgovino v prihodnosti iz današnje perspektive? Je to širitev na tuje trge, diferenciacija, prilagajanje porabniku ...?**

Vse naštetu. Ob tem pa pričakujejo kupci vedno tudi visoko kvaliteto in 'good value for money'. Ob vsem tem pa ne smemo pozabiti tudi na močno blagovno znamko in nenehno večanje ugleda podjetja. Oba dejavnika imata namreč v vsaki situaciji neprecenljivo vrednost.

### **Katere trgovinske panoge se bodo v prihodnosti najbolj razvijale, katere stagnirale in katere izgubljale? V kakšni smeri se bo nadaljevalo brisanje mej med panogami?**

Trend brisanja mej med panogami je že močno v teku. Kupci zahtevajo vse več različne ponudbe, zahtevajo zadovoljitev vseh svojih potreb na enem mestu. V Tušu jim to omogočamo

s koriščenjem številnih sinergij znotraj kompleksne ponudbe, ki dopolnjuje našo osnovno trgovinsko dejavnost.

Večje spremembe pa je po našem mnenju pričakovati predvsem v dejavnostih, na katere bo vplivala vse močnejša ekološka ozaveščenost, ne le kupcev, ampak na drugi strani tudi politike kot odločevalca.

#### **Po čem se boste trgovci diferencirali v prihodnosti?**

Pomemben dejavnik razvoja bo dopolnilna ponudba trgovskih centrov in dodatna ponudba trgovca nasploh – ugodnosti, sistemi nagrajevanja lojalnosti ipd.

Kljub izredni mobilnosti prebivalstva vidimo možnost tudi v razvoju majhnih, lokalnih, specializiranih, butičnih trgovinic.

#### **Kakšen bo porabnik prihodnosti? Enako, bolj ali manj zahteven? Enako, bolj ali manj ozaveščen? Po čem se bodo porabniki segmentirali? Kako se jim prilagoditi?**

Kupci imajo vedno več informacij in izkušenj in zato tudi večja pričakovanja in zahteve. Na trgovcih pa je, da tem zahtevam ne le ugodijo, ampak da kupcem ponudijo več od njihovih pričakovanj. Prijaznost, osebni odnos, 'good value for money', kakovost, bogata dopolnilna ponudba, ponudba, prilagojena posameznikovim potrebam – to so le nekatera področja, ki jim je potrebno vsak dan posvečati poglobljeno pozornost.

#### **Kakšna bo ponudba (storitev) trgovcev, ki bo zadovoljila porabnika prihodnosti?**

#### **Kateri bodo ključni dejavniki nakupovanja, ki bodo vplivali na ponudbo? In kateri ključni megatrendi v nakupnih navadah bodo vplivali na trgovinsko dejavnost?**

Ponudba bo morala postati veliko bolj prilagojena potrebam vsakega posameznika, zato bodo pomembno vlogo igrale širina ponudbe posameznega podjetja in sinergije znotraj ponudbe. Trendi, ki bodo oblikovali trgovino prihodnosti, pa so vsekakor hiter življenjski slog, mobilnost, uporaba tehnologije, staranje prebivalstva, skrb za zdravje in večja ekološka ozaveščenost.

#### **Kateri formati trgovin in katere tržne poti bodo ključni pri oskrbovanju porabnikov?**

#### **Kaj pričakujete na področju novih tržnih poti (npr. spletna, digitalna prodaja)? Se bodo še dogajale polarizacije, kot so: veliko–majhno, mesto–obrobje, osebno–brezosebno, hitro–počasi, vse na enem mestu–specializacija?**

Vsak format trgovine bo prevzel določen segment potrošnikov in zadovoljeval njihove različne potrebe. Pri tem pa se posamezni formati in tržne poti nikakor ne izključujejo, temveč med seboj dopolnjujejo. Polarizacija bo še vedno ostala – zaradi specifičnosti posameznih polov – vendar pa so potrošniki racionalni in koristijo dane možnosti, pač skladno s potrebami in prioritetaми.

**Zmagovalec med trgovci v prihodnosti bo tisti, ki bo znal** ne le odgovarjati na želje in zahteve kupcev, ampak te tudi ustvarjati.

## Vprašanja o IZZIVIH slovenske trgovine

---

### **Ali se razvoj slovenske trgovine nadaljuje v predvideni smeri ?**

Da, vendar je poleg naraščanja konkurence zelo opazno tudi zmanjšanje potrošnje, kar daje še večji poudarek nižanju stroškov oz. optimiziranju procesov znotraj posameznih trgovin in trgovinskih mrež. Na pomenu močno pridobivajo trgovinske znamke. V Sloveniji še vedno poteka pozicioniranje diskontov, oblikuje se nova skupina kupcev – diskontni kupci. To posledično prinaša še večjo potrebo po diferenciaciji med posameznimi tipi in formati trgovin, tako po izboru izdelkov in ceni kot tudi kakovosti in dodatni ponudbi.

### **Kdo so nosilci razvoja slovenske trgovine v tem času?**

Nosilci razvoja slovenske trgovine ostajajo isti, to so trgovinska podjetja, porabniki – kupci ter proizvajalci in dobavitelji. Zagotovo pa bodo imele vedno večjo vlogo različne potrošniške organizacije, kar je tudi prav.

### **S katerimi izzivi za nadaljnji razvoj se srečujete slovenski trgovci?**

Izzivi ostajajo enaki: stroškovna učinkovitost in optimizacija procesov ter učinkovito zagotavljanje in menedžment kadrov, celovito poznavanje in razumevanje vedno bolj informiranih, zahtevnih, nepredvidljivih in ekološko osveščenih porabnikov ter njihovega nakupnega vedenja, ustrezno zadovoljevanje njihovih potreb in ohranjanje njihove zvestobe ter diferenciacija trgovcev. Dodajam pa zelo pomemben izziv – inovativnost in njeno uporabo v celotnem ciklusu razvoja, tako izdelkov kot tudi same trgovine. Ta inovativnost mora zajemati celoten spekter, od novega pogleda na stvari, novega načina uporabe, razmišljanja, pa do popolnoma novih izdelkov.

### **Kateri so najpomembnejši dejavniki poslovanja za trgovce?**

Tudi najpomembnejši dejavniki poslovanja, kot so družbena odgovornost, varnost živil, zdravje in zdravo prehranjevanje, gospodarstvo in povpraševanje kupcev, tehnologija in učinkovita oskrbovalna veriga, formati, storitve, ponudba, HRM, konkurenca, zvestoba in zadržanje kupcev, odnosi med trgovci in dobavitelji, internacionalizacija, regulativa ostajajo isti kot v prejšnjih letih, je pa v tem času zagotovo poudarek na recesiji, ki kroji razmere tako na domačem kot mednarodnem trgu. Glede na navedeno bi lahko rekli, da je danes eden od ključnih izzivov za uspešno delovanje in razvoj – stopnja elastičnosti in prilagodljivosti posameznega trgovca.

### **Kako velik izziv so porabniki?**

Potrošniki so velik izziv, saj so vedno bolj ozaveščeni, zahtevni, individualni, za svoj denar želijo dobiti čim več. Ravno te spremembe pri potrošnikih so za nas pozitiven izziv, saj ustvarjajo nove poslovne oziroma trgovske priložnosti. Ponudba izdelkov bo v bodoče vedno bolj segmentirana in namenjena točno določeni skupini ljudi – lahko rečemo, da bo na nek način celo personalizirana. Lep primer je uvedba naše odlične linije zdravih izdelkov Spar Vital. S temi izdelki smo nagovorili skupino kupcev, ki jim je pomembna tako cena kot kakovost oziroma zdravje. Seveda obstaja še vrsta drugih skupin kupcev, ki jih bomo nagovorili z drugimi tipi izdelkov.

## Vprašanja o prihodnosti in PRILOŽNOSTIH slovenske trgovine

---

### **Kaj čaka trgovinsko dejavnost v naslednjih letih? Katere so ključne priložnosti za slovensko trgovino v prihodnosti iz današnje perspektive?**

Še naprej se bo ponudba gostila in koncentrirala, kar bo imelo vpliv tudi na racionalizacijo in optimalizacijo stroškov. Seveda pa ostaja pomembno, da so izpolnjeni pogoji (diferenciacija, uspešno prilagajanje različnim poslovnim situacijam ...), ki so bili izpostavljeni v prejšnji ediciji Trgovinskega Odseva.

### **Katere trgovinske panoge se bodo v prihodnosti najbolj razvijale, katere stagnirale in katere izgubljale?**

Situacija se trenutno tako spreminja, da tega ni mogoče napovedati.

### **Po čem se boste trgovci diferencirali v prihodnosti?**

Trgovci se bodo v prihodnosti diferencirali predvsem po izboru, ceni, kvaliteti, ekoloških in okolju prijaznih izdelkih (odgovornosti do družbe in okolja), nivoju postrežbe, dodatnih storitvah, dodatnih ugodnostih in programih zvestobe.

**Kakšen bo porabnik prihodnosti?**

Potrošnik prihodnosti bo bolj zahteven, predvsem pa v vseh ozirih bolj ozaveščen. Pomembno bo nanj vplival tudi način življenja, ki je vedno hitrejši, predvsem pa zelo drugačen. Za predstavo: pravijo, da bo veliko naših otrok v prihodnosti delalo v poklicih, ki danes sploh še ne obstajajo in jih ne poznamo. To bo narekovalo spremembe v vseh sferah življenja – tudi v trgovini.

**Kateri formati trgovin in katere tržne poti bodo ključne pri oskrbovanju porabnikov?**

Zelo različno in odvisno od izdelkov, ki so predmet trgovine. Na splošno lahko rečemo, da so tudi spremembe na področju tržnih poti počasnejše. Po eni strani pridobiva spletna trgovina, ki je sicer za kupca zelo enostavna, vendar zanemarja družbeno plat ljudi, to je potrebo po druženju, obiskovanju trgovin, ... Ni več užitka ob izbiri in nakupu posameznega izdelka.

Vrsta izdelka oz. namen nakupa je in bo kriterij izbire tako formata trgovine kot tudi tržne poti. Vsekakor pa to pomeni dodaten element diferenciacije in seveda proces polarizacije tudi v bodoče.

**Zmagovalec med trgovci v prihodnosti bo tisti, ki bo znal** priložnost videti in jo tudi izkoristiti.

## Vprašanja o IZZIVIH slovenske trgovine

### **Ali se razvoj slovenske trgovine nadaljuje v predvideni smeri?**

Slovenska trgovina na drobno še vedno sledi razvoju trgovine na drobno v Zahodni Evropi. Rasti so se sicer s prihodom recesije umirile in so v nekaterih blagovnih skupinah celo negativne, vendar pa recesija bistveno ne vpliva na smer razvoja. Ne glede na recesijo je pričakovati, da se povečuje prodaja trgovskih blagovnih znamk in povečuje delež diskontnih prodajaln. Trgovske blagovne znamke so v zadnjih osmih letih – glede na analize več kot 1900 blagovnih skupin v 7 razvitih evropskih državah – vsako leto pridobile približno dodatnih 0,5 % trga, enak trend pa se nadaljuje tudi v recesiji. V Sloveniji je zaradi razvoja diskontnih prodajaln ta trend v zadnjih letih sicer rahlo pospešen, ne moremo pa govoriti, da ga je pospešila prav recesija. Diskontne prodajalne Hoferja in Lidla, ki prodajo veliko trgovskih blagovnih znamk, se namreč širijo ne glede na to, ali je Slovenija v recesiji ali ne. Pri klasičnih trgovcih pa beležimo trend, ki je skladen s trendom v razvitih državah EU.

### **Kateri so ključni dejavniki – spodbujevalci ali zaviralci – razvoja slovenske trgovine?**

Diskonti še vedno širijo svojo mrežo, saj sta Lidl in Hofer v zadnjem letu dni odprla 18 prodajaln, in na ta način razvijajo slovensko trgovino in slovenskega potrošnika. Med zaviralce slovenske trgovine pa moramo šteti tudi recesijo, saj so njene lovke v zadnjem četrletju vidne tudi v trgovini na drobno. Od prvega četrletja naprej namreč beležimo negativne količinske rasti v približno polovici blagovnih skupin izdelkov široke potrošnje. Prehranske blagovne skupine skupaj (brez sveže hrane) po številu prodanih izdelkov pri klasičnih trgovcih v aprilu/maju glede na lani padajo za 1,1 %, medtem ko drogerijske blagovne skupine stagnirajo.

### **S katerim izzivi se srečujejo slovenski trgovci interno, na domačem trgu in s katerimi na mednarodnih trgih?**

Na domačem trgu sta glavna izziva slovenskih trgovcev v trgovini na drobno nizka pričakovana rast v času recesije in obramba pred diskontnimi prodajalnami. Le to pomeni, da se trgovci borijo za potrošniško košarico, ki si jo lahko med sabo le razdelijo oziroma, če govorim o klasičnih trgovcih, je njihova prodaja celo ogrožena s strani diskontnih trgovcev. Ključni izziv je, kako povečati to košarico, da bodo rasti dosegali prav vsi. Izzivi na mednarodnih trgih so druge narave, saj je večina trgov, na katere vstopajo slovenski trgovci, še v začetni fazi razvoja moderne trgovine. Tu je izziv predvsem, kako dosegati dovolj velike ekonomije obsega, da bodo profiti postali enaki profitom v Sloveniji. Poleg tega zna biti za slovenske trgovce težavno tudi pridobivanje zemljišč ter vseh potrebnih dovoljenj za gradnjo novih prodajaln. Seveda na mednarodnih trgih obstajajo tudi izzivi spreminjanja potrošniških navad in adaptacija slovenskega modela na lokalna okolja.

### **Kateri so najpomembnejši dejavniki poslovanja za trgovce?**

V recesiji veliko podjetij prepozna kot najpomembnejše dejavnike poslovanja uspešno obvladovanje stroškov in iskanje ugodnih virov financiranja za razvoj. Tudi v trgovini na drobno, ki je storitvena dejavnost z veliko zaposlenimi, stvari niso nič drugačne. Ključno je, da se stroškovna učinkovitost pretvori v hiter razvoj in da se razvoj v recesiji ne ustavi. To je namreč čas, kjer se odločajo bitke v trgovini na drobno. Tisti, ki ne zmorejo financirati zastavljenih projektov, odpadejo in njihove kupce poberejo tisti, ki preživijo.

### **Kako velik izziv so porabniki? Katere zaznavne spremembe so na njihovi strani in kako se jim slovenski trgovci prilagajajo?**

Trgovina živi od potrošnikov, kar pomeni, da mora biti poznavanje potrošnikov prav vsakemu trgovcu največji izziv. Potrebno je prepoznati spremembe in se jim prilagoditi. Slovenski potrošniki so s prihodom diskontov dobili nove možnosti in opazimo lahko, da so se začeli obnašati 'shizofreno'. Skoraj v vsaki košarici lahko najdemo tako izdelke vodilnih blagovnih znamk, kot tudi tiste najnižjega cenovnega razreda. Lahko tudi opazimo dobro situirane ljudi,

<sup>1</sup> Ker se Nielsen in jaz ukvarjamo predvsem s trgovino na drobno, so odgovori napisani le za to dejavnost trgovine.

ki sadje in zelenjavo kupijo v diskontni prodajalni, kremo za obraz pa v znatno dražji specializirani prodajalni. Za slovenske trgovce, ki so v primerjavi z vodilnima diskontnima trgovcema zelo majhni in se proti njima ne morejo zanesti na ekonomijo obsega, je ključno obdržati potrošnike v svojih prodajalnah ter tako zavirati nove nakupne navade potrošnikov. Hkrati morajo naši trgovci pomisliti tudi na to, da obstaja del potrošnikov, ki jim 'nakupovanje kot dogodek' ne pomeni veliko in se morajo temu tipu potrošnikov tudi prilagoditi. Ti potrošniki si namreč želijo hitrega nakupa ter kakovostnih izdelkov po nizkih cenah. Izziv slovenskih trgovcev je, kako izpolniti pričakovanja tega segmenta potrošnikov, da bo ostal v njihovih prodajalnah.

## **Vprašanja o prihodnosti in PRILOŽNOSTIH slovenske trgovine**

### **Kaj čaka trgovinsko dejavnost v naslednjih letih (po recesiji)? Kaj bo ključno vplivalo na razvoj slovenske trgovine?**

Potrebno se je zavedati, da je razvoj trgovine dolgoročen proces in da so spremembe stalne, vendar počasne. Pričakovati je, da se bo slovenska trgovina še naprej razvijala po poteh trgovine Zahodne Evrope. To pomeni, da se bo rast deleža diskontnih prodajaln še vedno nadaljevala. Uspeh diskontov in njihova zmožnost prepričati potrošnika, da kupuje kvalitetno, hitro in poceni v diskontnih prodajalnah, bo ključnega pomena za razvoj slovenske trgovine. V primeru, da bo diskontnim prodajalnam to uspelo, lahko v nekaj letih pričakujemo, da bo njihov tržni delež narasel na višino, kot jih imajo diskontne prodajalne v Avstriji (preko 30 %). Diskontne prodajalne namreč uresničujejo svoje cilje, zastavljene pred vstopom v Slovenijo, ko je bila napoved okoli 200 diskontnih prodajaln v Sloveniji (trenutno jih je skupaj 125). S tem številom pa bodo pri nas posejane s tako gostoto na prebivalca, kot so v Avstriji. Zaradi čedalje hitrejšega tempa življenja je potencial tudi za nadaljnji razvoj tako imenovanih 'convenience' prodajaln, kjer bo dnevni nakup opravljen hitro in priročno.

### **Katere so ključne priložnosti za slovensko trgovino v prihodnosti iz današnje perspektive?**

Priložnosti so odvisne od vsakega trga posebej. Ni univerzalne rešitve, ki bi pomagala na vseh trgih. Ker je slovenski trg relativno majhen, zasičen, hkrati pa so pričakovane rasti v primerjavi z ostalimi slabše razvitimi trgi močno nižje, je širitev v tujino gotovo ena od priložnosti. Potrebno pa se je zavedati, da na večini tujih trgov slovenski trgovci niso lokalni igralci in za njih veljajo druga pravila. Tam je potrebno paziti tudi na stabilnost posameznih držav in njihovih valut. V Sloveniji gre iskati priložnosti predvsem v prilagajanju potrošniku in tako narediti potrošnika zvestega. Trgovci morajo začeti razmišljati v smeri, da ko bo potrošnik v prodajalni kupil žogo za nogomet, mu bo trgovec v naslednjem tednu, dveh ali pa treh s ponudbo na dom v katalogu ponudil tudi nogometne čevlje. Nadalje bi lahko trgovec ugotovil, kako pogosto potrošnik kupuje nogometne čevlje in mu ob pravem času ponudil dobro kupčijo.

### **Po čem se bodo trgovci diferencirali v prihodnosti?**

Diferenciacija bo potekala na osnovi prilagajanja potrošnikom. Poslovanje trgovcev, njihov zunanji videz in tudi notranja organiziranost bodo zasnovani tako, da bodo kar najboljše zadovoljevali potrebe potrošnikov.

### **Kakšen bo porabnik prihodnosti? Enako, bolj ali manj zahteven? Enako, bolj ali manj ozaveščen? Po čem se bodo porabniki segmentirali? Kako se jim prilagoditi?**

Če se ozremo v preteklost, lahko vidimo, da smo potrošniki vsak dan boljše informirani, s tem pa postajamo tudi bolj zahtevni. Želimo skleniti najboljši posel in nemalokrat nam je žal, če kasneje ugotovimo, da bi lahko za enak denar dobili boljše kakovost ali pa za enako kakovost plačali manj. Tako bodo potrošniki prihodnosti še bolj zahtevni in bodo svoje odločitve sprejemali na osnovi 'value for money'. Pri tem pa je potrebno upoštevati, da je 'value' za potrošnika lahko tudi nakupno doživetje, sproščanje emocije, malo porabljenega časa, ... in da se 'value' razlikuje glede na vrsto izdelka, ki ga kupujemo.

Ko govorimo o ozaveščenosti, se je potrebno zavedati, da je prostora za povečanje ozaveščenosti še veliko. Razvoj medijev in boljša informiranost ozaveščenost iz dneva v dan povečujejo. Potrebno pa se je zavedati, da potrošniki ozaveščenosti velikokrat ne prenesemo v

dejanske nakupne navade. Tudi na tem področju se spremembe dogajajo, vendar pa je njihov tempo zelo počasen.

**Kakšna bo ponudba (storitev) trgovcev, ki bo zadovoljila porabnika prihodnosti? Kateri bodo ključni dejavniki nakupovanja, ki bodo vplivali na ponudbo? In kateri ključni megatrendi v nakupnih navadah bodo vplivali na trgovinsko dejavnost?**

Storitev trgovcev bo prilagojena določenemu tipu kupca, katerega potrebe pa se bodo razlikovale glede na posamezno blagovno skupino. Trenutno raste segment kupcev, ki jim čas postaja najpomembnejša dobrina in želijo predvsem priročnost, po drugi strani pa so ti isti kupci močnejše vpleteni v nakup za določen tip izdelkov, kjer iščejo svetovanje, velik izbor in drugačnost/raznolikost. Vsekakor je potrebno omeniti tudi staranje prebivalstva ter skrb za lepoto in zdravje. Še naprej pa bosta ključnega pomena ostala cena in kakovost.

**Kateri formati trgovin in katere tržne poti bodo ključni pri oskrbovanju porabnikov? Kaj pričakujete na področju novih tržnih poti (npr. spletna, digitalna prodaja)? Se bodo še dogajale polarizacije, kot so: veliko-majhno, mesto-obrobje, osebno-brezosebno, hitro-počasi, vse na enem mestu-specializacija?**

Če pri izračunu ne upoštevamo diskontnih prodajaln, je bila v letu 2004 pomembnost prodajaln nad 1000 m<sup>2</sup> za prodajo izdelkov široke potrošnje 40,6 %, v letu 2008 pa 44,4 %. Lahko vidimo, da so spremembe na področju tipov prodajaln počasne. Seveda pa so spremembe stalne in prav zato je potrebno spremljati trg in potrošnike, tako na domačem kot na tujih razvitih trgih ter prepoznati, kdaj se kakšen trend pojavi in kdaj se je potrebno usmeriti na določen tip tržnih poti. Internet je na primer zelo interesantna tržna pot, ki pa je primerna predvsem za določene blagovne skupine izdelkov ali pa celo le za določene blagovne znamke. Razvoj v tej smeri bo potekal z razvojem interneta. Z odraščanjem internetnih generacij je pričakovati rast internetne prodaje, vendar pa se je potrebno zavedati, da je hitrost rasti različna za različne blagovne skupine. Polarizacija je največkrat povezana z informiranostjo in zahtevnostjo potrošnikov. Ker se oba dejavnika povečujeta, pričakujem tudi nadaljevanje polarizacije.

**Zmagovalec med trgovci v prihodnosti bo tisti, ki bo znal** prepoznati potrebe potrošnikov in se tem potrebam tudi prilagoditi.

## **Vprašanja o IZZIVIH slovenske trgovine**

### **Ali se razvoj slovenske trgovine nadaljuje v predvideni smeri ?**

Spremenjene gospodarske razmere (recesija) vplivajo in bodo še vplivale na hitrost razvoja slovenske trgovine. Predvsem se to kaže v zmanjšanju investicij v ekstenzivni razvoj (gradnja novih trgovskih centrov), pri čemer se praviloma skoraj vse začete investicije uspešno zaključujejo in začenjajo delovati. Tudi napovedi največjih trgovcev so, da sicer zmanjšujejo predvidena sredstva za ekstenzivno širitev, a še vedno – za te razmere – ohranjajo visoko stopnjo kondicije za nove investicije, tako na domačem kot tujih trgih. Na področju konsolidacije podpanog znotraj trgovinske dejavnosti je zaznati pomanjkanje iniciative, glavni vzrok je najbrž v trenutni likvidnostno-politični klimi na slovenskem trgu in dnevni borbi za preživetje. Večina trgovcev izkorišča to obdobje za t. i. intenzivni razvoj, kar bo po končani recesiji vplivalo na spremembo marsikaterega poslovnega modela trgovcev in posledično na njihove koncepte in formate trgovin ter produktnega portfelja oz. prodajnega portfelja blagovnih znamk.

### **Kateri so ključni dejavniki – spodbujevalci ali zaviralci – razvoja slovenske trgovine v tem času? Kdo so njegovi nosilci?**

Ključna težava večine trgovcev je delno zmanjšana kupna moč ter iz nje izhajajoča zmanjšana potrošnja gospodinjstev. Izredno pomemben zaviralec je medijski pritisk o posledicah recesije, ki seje strah med ljudi pred negotovo prihodnostjo, kar botruje k povečanju preudarnosti pri potrošnji. Velik delež gospodinjstev ni izgubil na kupni moči, a zaradi negotove prihodnosti že danes troši manj. Nosilci razvoja v tem trenutku ostajajo veliki in srednji trgovci, saj lažje akumulirajo likvidnostne težave. Manjši trgovci pa zaradi manjše pogajalske moči v tem trenutku izgubljajo svoj položaj na trgu. Posledično imajo tuje trgovske verige veliko priložnost za širitev na slovenski trg.

### **S katerimi izzivi se srečujete slovenski trgovci interno, na domačem trgu in s katerimi na mednarodnih trgih? Kateri procesi in trendi se nadaljujejo, kateri so se upočasnili in kateri nas prehitevajo ?**

Na domačem trgu so se trgovci znašli v primežu dveh strategij, in sicer zniževanja cen (trend vsak dan nizkih cen in logika diskontov) ter ohranjanja cen z dvigovanjem dodane vrednosti (storitve, programi zvestobe ipd.). Na mednarodnih trgih se še močneje kaže moč ekonomije obsega pri velikih trgovcih, ki imajo veliko pogajalsko moč in lahko zato optimizirajo svoje portfelje blagovnih znamk, bodisi z uvajanjem izdelkov pod lastno blagovno znamko, bodisi z razvrednotenjem ene izmed znamk na lokalnem trgu, ki ni globalno pomembna.

Nadaljuje se trend t. i. 'varčnih nakupov', kjer se kupec odloča na podlagi razmerja med kakovostjo in ceno ('value for money' – diskontna ponudba). Malce so se upočasnili vstopi novih konkurentov na trg, saj so investicije za dvig ekstenzivne rasti redke. Na področju učinkovite rabe energije in obnovljivih virov energije pa zaostajamo za trendi v Zahodni Evropi, kjer trgovci v svojih portfeljih povečujejo delež izdelkov, povezanih z učinkovito rabo energije, ki so povezani s prihranki kupcev, predvsem iz okoljevarstvene perspektive. Drug trend, ki se pojavlja, je zaznavanje večje osveščenosti prebivalstva o zdravju in zdravem načinu življenja, zato se posledično krepi ponudba proizvodov, vezanih na ta segment.

### **Kateri so najpomembnejši dejavniki poslovanja za trgovce ?**

Najpomembnejši dejavniki poslovanja so likvidnost, obrat zalog in prodaja, medtem, ko je zaslužek v tem trenutku malo manj pomemben. Poleg tega pa se trgovska podjetja močno trudijo pokazati na razliko v kakovosti proizvodov in storitev, ki jih tržijo, zato je močno povečana aktivnost pospeševanja prodaje in tržnega komuniciranja.

### **Kako velik izziv so porabniki? Katere zaznavne spremembe so na njihovi strani in kako se jim slovenski trgovci prilagajajo?**

Slovenski potrošnik postaja zaradi obilice informacij, ki mu jih ponujajo sodobni viri (spletne strani, blogi ipd.) izredno zahteven, po drugi strani pa močneje kot v preteklosti išče možnosti za prihranek pri večini nakupov. Trenutno je zaznan tudi močan trend uvajanja raznih nagradnih iger, ki pomenijo popestritev na strani pospeševanja prodaje, zato je moč sklepati, da slovenski potrošnik išče dodatno motivacijo za potrošnjo v kombinaciji s srečo. Slovenski trgovci se prilagajajo z različnimi akcijami pospeševanja prodaje, s katerimi želijo potrošniku pričarati občutek vsak dan nizkih cen oz. velikih prihrankov, s ciljem, da bo potrošnik izbral njihovo znamko za večino svojih nakupov. Tako počasi spreminja nakupne navade in danes

dober trgovec že prilagaja svoj poslovni model; slovenski trgovci predvsem v smeri ponudbe dodatnih storitev in uvajanja lastnih blagovnih znamk.

## **Vprašanja o prihodnosti in PRILOŽNOSTIH slovenske trgovine**

**Kaj čaka trgovinsko dejavnost v naslednjih letih (po recesiji)? Kaj bo ključno vplivalo na razvoj slovenske trgovine? Katere so posebnosti te dejavnosti v primerjavi z ostalimi?**

V naslednjih letih se bo morala slovenska trgovina poleg dokončanja konsolidacije posameznih panog znotraj dejavnosti resno soočiti tudi s svojo družbeno odgovornostjo. Izredno pomemben, če ne kar ključen, dejavnik pa bo tudi obvladovanje odnosov s kupci, kjer bodo pomembno vlogo odigrala obdelava podatkov, ki vplivajo na nakupno odločitev ('data mining' transakcijskih, osebnih podatkov ipd.) v realnem času. Naslednji ključni dejavnik je sledenje trendom spreminjanja nakupnih navad in poznavanje mentalitete trgov, kamor se slovenski trgovci širijo, saj tuji trgi postajajo v strukturi prodaje vsaj enakovredni slovenskemu trgu.

Posebnost trgovine je morda ta in je zelo pozitivna, da bo kot dejavnost vedno obstajala povsod, zato se ni bati njene prihodnosti, za razliko od nekaterih drugih dejavnosti, ki so v posameznih regijah, trgih ipd. zaradi stroškovne neučinkovitosti na robu propada.

**Katere so ključne priložnosti za slovensko trgovino v prihodnosti iz današnje perspektive?**

Ključni priložnosti za slovensko trgovino sta dve. Širitev na tuje trge (širitev verig velikih trgovcev), še večje prilagajanje ponudbe potrošniku v smeri specializacije in uvajanje storitev, ki kupcu rešujejo kompleksne probleme (DIFM – 'Do it for me' – personalizacija storitev namesto segmentacije kupcev oz. segmentacija na osnovi atributov, povezanih z odnosom do okolja, učinkovite rabe energije ...).

**Katere trgovinske panoge se bodo v prihodnosti najbolj razvijale, katere stagnirale in katere izgubljale? V kakšni smeri se bo nadaljevalo brisanje mej med panogami ?**

V prihodnje se bodo zagotovo najboljše razvijale vse tiste panoge, ki bodo uspele v največji možni meri bodisi doseči najboljše razmerje med ceno in kakovostjo (t. i. 'value for money') – lahko pričakujemo še večjo rast diskontov, bodisi visoko stopnjo personalizirane ponudbe (specializirana podjetja z visoko zaznano vrednostjo pri kupcih (npr. storitve varovanja na domu in urejanja doma). Zagotovo bo še več konsolidacij oz. povezovanj tudi v vertikalni smeri (proizvodnja oz. zakup proizvodnje) ter v horizontalni smeri v obliki združevanja komplementarnih dejavnosti (npr. pohištvo in izdelki za dom). Večji trgovci bodo okoli svoje osnovne dejavnosti lažje nizali še dopolnilne dejavnosti. Splošen vtis pa je, da nobena trgovska podpanoga ne bo stagnirala, saj v normalnih gospodarskih razmerah potrošnja raste. Morda je lahko ocena, da v konjunktornih časih čakajo boljši časi 'DIY-trgovce', saj ljudje lahko zadovoljujejo potrebe 'višjega reda', v težkih časih pa je potrošnja bolj orientirana v zadovoljevanje najosnovnejših življenjskih potreb.

**Po čem se boste trgovci diferencirali v prihodnosti? Kateri bodo ključni dejavniki poslovanja?**

V prihodnosti lahko pričakujemo diferenciacijo glede na stopnjo personalizacije storitve ('mass marketing' vs. CRM) in odnosa do okolja. Pri tem bo ključno upravljanje odnosov na osnovi poznavanja kupcev v najširšem pomenu besede in ne le zgolj poznavanje transakcijskih podatkov. Naslednji element pa je strokovno in izobraženo osebje, ki s psihologijo in tehniko prodaje sledi trendom v butični prodaji.

**Kakšen bo porabnik prihodnosti? Enako, bolj ali manj zahteven? Enako, bolj ali manj ozaveščen? Po čem se bodo porabniki segmentirali? Kako se jim prilagoditi?**

V prihodnosti lahko pričakujemo še bolj informiranega in ozaveščenega (družbeno odgovornega – z vidika učinkovite rabe vseh virov energije, poštene trgovine) potrošnika, a na drugi strani še bolj čustveno dojemljivega. S širitvijo dostopa do informacij bo postajal vedno bolj zahteven. Potrošnike bomo lahko segmentirali na osnovi odnosa do okolja, porabe prostega časa, želene stopnje personalizacije storitve in verjetno še na osnovi uporabe 'on-line' orodij, ki jih uporabljajo v različnih fazah nakupnega odločanja. Pri potrošnji t. i. 'commodity goods' bo zelo občutljiv, medtem ko bo pri trendy in modnih proizvodih ter luksuznih proizvodih zelo toleranten in neracionalen.

**Kakšna bo ponudba (storitev) trgovcev, ki bodo zadovoljila porabnika prihodnosti? Kateri bodo ključni dejavniki nakupovanja in megatrendi, ki bodo vplivali na ponudbo?**

Storitve trgovcev bodo šle v dve smeri. In sicer ena v smeri 'DO IT FOR ME', druga v smeri optimizacije portfeljev blagovnih znamk oz. asortimana po principu 'LESS is MORE' (zaupanje do znamke na osnovi selekcije pravih blagovnih znamk). Na ponudbo bo zagotovo vplivala družbena odgovornost oz. odnos družbe do okolja ter morebitno zmanjševanje prostega časa oz. časa, ko ne delamo. Recesija bo zagotovo povzročila vsaj dve stvari. Zmanjšala se bo moč blagovnih znamk, saj bodo ljudje spoznali, da koncept trgovskih lastnih blagovnih znamk lahko zadovoljivo maksimira 'value for money' pri večini kategorij izdelkov, ki jih kupujejo. Večja stopnja personalizirane ponudbe pa bo vplivala na možnost večjih zaslužkov tistih, ki bodo lahko prodali večjo dodano vrednost na osnovi poznavanja potrošnikov.

**Kateri formati trgovin in katere tržne poti bodo ključni pri oskrbovanju porabnikov? Kaj pričakujete na področju novih tržnih poti (npr. spletna, digitalna prodaja)? Se bodo še dogajale polarizacije, kot so: veliko-majhno, mesto-obrobje, osebno-brezosebno, hitro-počasi, vse na enem mestu- specializacija?**

Trgovci, ki bodo želeli preživeti, bodo morali bodisi združevati množico različnih formatov, ki jim bo omogočala kar največ kontaktov s potrošniki po različnih tržnih poteh (zagotovo bo sledila optimizacija obstoječih velikih formatov v nakupovalnih središčih, saj se bo drugače zmanjšala njihova produktivnost – ožanje asortimana, pohitritev nakupovanja). Druga možnost pa bo ozka specializacija na segment potreb z visoko stopnjo personalizacije in dvigovanjem produktivnosti na račun boljšega upravljanja odnosov. Omenjene dihotomije v polarizaciji pa bodo vedno obstajale, le trgovske podpanoge (tekstil, obutev, optika, 'DIY', butična zdrava prehrana ...) se bodo pomikale iz ene skrajnosti v drugo in iskale optimalni prodajni prostor in format trgovine, kar je stalnica med vsemi trgovci.

**Zmagovalec med trgovci v prihodnosti bo tisti, ki bo** imel inovativne, motivirane, strokovne in pripadne zaposlene; z vidika panoge pa bo znal najbolje optimizirati portfelj blagovnih znamk znotraj kategorij v asortimanu.

## Vprašanja o IZZIVIH slovenske trgovine

### **Ali se razvoj slovenske trgovine nadaljuje v predvideni smeri?**

Do nastopa globalne krize, ki se je močno odrazila tudi v gospodarstvu v Sloveniji, so bili trendi v trgovini pozitivni. Razvoj je bil hiter, močna konkurenca je kupcem zagotavljala izbiro tako po formatih kot po kakovosti ponudbe in storitve. V Mercatorju smo se hitro prilagodili spremenjenim razmeram zaradi učinkov krize, uspeli smo pomembno znižati maloprodajne cene, vendar ne na račun kakovosti in ponudbe, in uspeli zadržati kupce s celovito storitvijo, ne le s kratkotrajnimi cenovnimi akcijami.

Nadaljnji razvoj bo v smeri večje diferenciacije trgovcev z vidika ponudbe in storitve, saj ne za kupce ne za trg ni dobro, če imajo različni trgovci in formati preveč podobno ponudbo, če vsi poudarjajo le cenovni vidik. Prav slednji vidik pa v očeh kupca nima tako osrednje vloge, kot mu jo mnogi pripisujejo. Spoznanja na področju nakupnega vedenja potrošnika kažejo na to, da imajo potrošniki sposobnost subjektivne zaznave vrednosti blaga in storitev in prav tukaj postane dodana vrednost trgovca temelj prihodnjega razvoja trgovine, ne samo v Sloveniji.

### **Kateri so ključni dejavniki, spodbujevalci, zaviralci, razvoja slovenske trgovine v tem času?**

Temeljna dejavnika razvoja slovenske trgovine sta splošno stanje v gospodarstvu in povpraševanje. Odlaganje manj nujnih nakupov, racionalnejši nakupi, različni pristopi k nakupom izdelkov vsakdanje rabe in trajnim dobrinam ter iskanje prave vrednosti za izdelke in storitve, so vse posledice zaznanega padca kupne moči. Globalni indeks zaupanja potrošnikov se je znatno znižal, močno je padel tudi v Sloveniji. Kupci so postali bistveno bolj odzivni na novice s področja stanja gospodarstva in cen. Celoten splet impulzov iz okolja bo trajno vplival na nakupno vedenje, zato bi bilo treba krepiti zaupanje in občutek, da lahko trende spreminjamo v pozitivno smer, rast in kakovostne spremembe.

V tem so-odvisnem odnosu je treba spodbujati gospodarsko rast z razbremenitvijo podjetij, predvsem z razbremenitvijo stroškov dela ter ukrepi za podporo ohranjanja zaposlenosti. Ključno je tudi prioritarno izvajanje vseh ukrepov za revitalizacijo finančnega sistema za podporo normalnemu delovanju gospodarstva. S krepitvijo gospodarstva se poveča tudi povpraševanje, nato pa je pomembno namesto cen dvigovati kakovost in raznolikost ponudbe, nadaljevati z inovativnostjo, vlaganjem v nove, sodobne storitve, optimizacijo in širjenje infrastrukture ipd.

### **S katerimi izzivi se srečujete slovenski trgovci interno, na domačem trgu, in s katerimi na mednarodnih trgih? Kateri procesi in trendi se nadaljujejo, kateri so se upočasnili in kateri nas prehitujejo?**

Zdaj so med največjimi izzivi učinkoviti odgovori na upad kupne moči, znižanje obsega povpraševanja v trgovini na drobno na vseh trgih delovanja, pa tudi na otežen dostop do dolgoročnih virov financiranja in pritiske na ceno denarja. Na drugih trgih regije so posledice globalne krize še večje, gospodarstva že prej niso bila tako močna in stabilna kot v EU, občutimo pa tudi tečajne razlike in depreciacijo srbskega dinarja.

Tudi v trgovini se moramo odzivati z izboljšanjem učinkovitosti vodenja in izvajanja poslovnih procesov, nižanjem stroškov in s tem tudi ohranjanjem nižjih cen in sočasnim povečanjem števila kupcev, povečanjem prodajnih količin, višanjem kakovosti izdelkov, izkoriščanjem prednosti globalnih nabavnih virov, pa tudi spodbujanjem lokalnih dobaviteljev za sodelovanje pri razvoju ponudbe domačih izdelkov.

Kljub manjši kupni moči pa se povečuje zanimanje za izdelke integrirane pridelave in ekoizdelke, za trajnostni razvoj podjetij, za zmanjševanje emisij in odpadne embalaže, okolju prijazno delovanje in družbeno odgovornost.

### **Kateri so najpomembnejši dejavniki poslovanja za trgovce?**

Enako kot za ostale gospodarske panoge so pomembni dejavniki poslovanja gospodarska rast, spodbuden finančni trg in stopnja inflacije, na drugih trgih pa tudi valutni tečaji. Ti dejavniki omogočajo razvoj podjetja, rast njegovih denarnih tokov iz poslovanja, večanje produktivnosti dela in investiranega kapitala. Za trgovce so pomembne tudi ekonomija obsega, nabavne cene surovin, cena dela.

### **Kako velik izziv so porabniki? Katere zaznavne spremembe so na njihovi strani in kako se jim slovenski trgovci prilagajajo?**

Kupci morajo biti v središču delovanja trgovca. Njihove navade, potrebe in pričakovanja narekujejo razvoj naših storitev in ponudbe. Kupci so v krizi postali bolj racionalni, kombinirajo

izdelke različnih cenovnih in kakovostnih razredov, so bolj nezaupljivi, ne želijo pa se odreči kakovosti in varnosti. So zahtevni, za svoj denar pričakujejo pravo vrednost in storitev. V Mercatorju se jim prilagajamo z intenzivnim prilagajanjem cen najbolj prodajanih izdelkov, nadgradnjo sistema zvestobe, pospešenim razvojem izdelkov lastne trgovske znamke in novimi storitvami, s prilagoditvijo ponudbe in prodajnega prostora, racionalizacijo stroškov, vendar ne na račun kakovosti nakupne izkušnje in ravni storitev.

## **Vprašanja o prihodnosti in PRILOŽNOSTIH slovenske trgovine**

**Kaj čaka trgovinsko dejavnost v naslednjih letih (po recesiji)? Kaj bo ključno delovalo na razvoj slovenske trgovine? Katere so posebnosti te dejavnosti v primerjavi z ostalimi?**

V prihodnje bodo v trgovini še bolj pomembne primerjalne prednosti, kot so omogočanje hitrega in celovitega nakupa, posebljena ponudba in storitve, udobje in možnosti preživljanja časa ob nakupih. Bolj se bodo razvijali formati, ki vse to omogočajo, sočasno pa tudi spletna trgovina za ciklične oz. količinske nakupe. Vse bolj bodo pomembni kakovost in varnost izdelkov, integrirana in lokalna pridelava, ekološki izdelki.

Za slovensko gospodarstvo in trgovino je pomembno, da ohrani vsaj enega velikega slovenskega trgovca, ki bo strateško sodeloval s slovenskimi pridelovalci in dobavitelji. Sicer se lahko zgodi, da bodo v Sloveniji najmočnejše prisotne le tuje trgovske verige.

Trgovina z market programom je zelo pomembna in občutljiva panoga, saj omogoča oskrbo z za življenje nujnimi izdelki.

**Katere so ključne priložnosti za slovensko trgovino v prihodnje iz današnje perspektive? Je to širitev na tuje trge, diferenciacija, prilagajanje porabniku?**

Vse naštet. Slovenski trg je res specifičen in majhen, zaradi ekonomije obsega je pomembno širjenje trgovca tudi v druge države regije, doseganje sinergijskih učinkov, stalen razvoj, saj se sicer zaradi dostopnosti razvitejših trgov lahko hitro ponovijo izkušnje, ko so naši kupci veliko kupovali drugod. Zdaj kupci iz sosednjih držav več kupujejo pri nas.

**Katere trgovske panoge se bodo v prihodnje najbolj razvijale, katere stagnirale, katere izgubljale? V kakšni smeri se bo nadaljevalo brisanje mej med panogami?**

Trendi kažejo tako na pospešen razvoj univerzalnih trgovcev, torej vse na enem mestu in različni formati, kot na razvoj visoko specializiranih formatov. Najslabše kaže tistim trgovcem, ki za kupca nimajo posebnih prednosti.

**Po čem se boste diferencirali trgovci v prihodnosti? kateri bodo ključni vzvodi diferenciacije, kateri bodo ključni dejavniki poslovanja?**

Globalnost trgovca je le en dejavnik, ki bo trgovcu zagotavljal obstoj. Na drugi strani je njegov uspeh odvisen tudi od prilagoditve lokalnemu povpraševanju in potrebam potrošnikov. Trgovec, ki bo našel pravo mero lokalnosti v svojem mednarodnem nastopu, bo zmagovalec prihodnjega dne. Bližina potrošniku, razumevanje potreb in njihov razvoj, prava mera občutljivosti za spremembe v mikrokolju, inovativna in fleksibilna naravnost, razumevanje svoje odgovornosti do družbe in narave so tisti dejavniki razlikovanja, ki bodo ločili zmagovalce od poražencev. Trg potrebuje globalne in lokalne igralce, vsak prispeva svoj del v obstoj in razvoj neke dejavnosti, zato sem prepričan, da se bodo tudi lokalni trgovci uspešno merili z največjimi, da bodo znali ohraniti ključne prednosti in nagraditi zvestobo kupcev.

**Kakšen bo porabnik prihodnosti? Enako ali bolj zahteven? Enako bolj ali manj ozaveščen? Po čem se bodo segmentirali? Kako se mu prilagoditi?**

Kupci so že sedaj zahtevni, dinamični, informirani in ozaveščeni. Vsako podcenjevanje bi bilo napačno in bi vodilo v pogubo. Od trgovcev bodo pričakovali vedno bolj celovito ponudbo in storitev, ob tem pa tudi posebljeno obravnavo. Vedno manj časa in denarja bodo pripravljene nameniti le za običajne nakupe, vse bolj se bodo posvečali posebnim in prilagojenim ponudbam, ki bodo zadovoljevale njihove specifične potrebe in ustrezale njihovemu življenjskemu slogu. Tudi demografske spremembe že narekujejo veliko prilagoditev v ponudbi, tako recimo starejši potrebujejo drugačno ponudbo in storitev od mladih družin ipd.

**Kakšna bo nova ponudba/storitev trgovcev, ki bo zadovoljila porabnike prihodnosti? kateri ključni megatrendi v nakupnih navadah bodo vplivali na trgovinsko dejavnost?**

Kompleksnost današnjega okolja, v katerem delujejo trgovci, lahko opišemo skozi sočasnost aktivnosti identifikacije potrebe na strani potrošnika, podajanja informacij o ponudbi, prepoznavanja primernih lokacij in načina zadovoljevanja potreb potrošnikov, ki jih morajo trgovci vsakodnevno izvajati. V prihodnosti bo tehnologija del potrošnikovega vsakdana in tako vplivala na procese, vendar bo vloga fizične izkušnje še vedno prevladovala. Razvoj nakupne

izkušnje potrošnika bo v prihodnosti opredeljen z vzporedno in sočasno izbiro mnogoterih nakupnih kanalov, identifikacijo pomena časa, socializacije in življenjskega stila potrošnika, dvosmerni komunikaciji in individualizaciji ponudbe s poudarkom na subjektivni vrednosti izdelkov in storitev, virtualnosti in tehnologiji, ki bo podpirala realno nakupno izkušnjo in vodila v zaupanje.

**Kateri formati trgovin in katere tržne poti bodo ključni pri oskrbovanju porabnikov? Kaj pričakujete na področju novih tržnih poti (spletna trgovina, digitalna prodaja?) Se bodo še dogajale polarizacije, kot so: veliko-majhno, mesto-obrobje, osebno-brezosebno, hitro-počasi, vse na enem mestu-specializacija?**

Pričakujemo razvoj z nadaljnjo optimizacijo prodajnega prostora hipermarketov in večjih supermarketov, razvoj priročnih mestnih prodajaln in sosedskih prodajaln, nadgradili se bodo koncepti tekstilnih in tehničnih prodajaln. Formaty se bodo še bolj profilirali in specializirali, saj bodo kupci v prihodnje vedno bolj kombinirali različne možnosti. Kupovali bodo tako po spletu in hitro, brezosebno opravili nujne nakupe, preživljali pa bodo tudi čas v velikih centrih, kjer bodo želeli opraviti čim več stvari in se hkrati še zabavati in kakovostno preživeti prosti čas. Razvijala se bodo primestna naselja, ki bodo potrebovala vedno bolj celovito oskrbo, za posebne potrebe pa bodo še naprej pomembni tudi posebni formati s specializirano ponudbo.

**Zmagovalec med trgovci v prihodnosti bo tisti, ki bo znal** zadovoljiti kupce in ohraniti ter dolgoročno razvijati njihovo zaupanje in zvestobo **ali** ohraniti zaupanje kupcev, pridobiti nove kupce in trge, v povezanosti z okoljem in ljudmi pa ustvarjati presežne vrednosti za vso skupnost in družbo.

## Vprašanja o IZZIVIH slovenske trgovine

### **Ali se razvoj slovenske trgovine nadaljuje v predvideni smeri?**

Upoštevajoč trgovino s prehrabnenimi in drugimi izdelki široke potrošnje se zadeve glede na pretekla dogajanja razvijajo v predvideni smeri. Diskontni trgovci s povečevanjem števila kvadratnih metrov pridobivajo tržni delež na račun 'klasičnih' trgovcev, ki so omejeni z možnostmi širitve v smislu novih prodajnih površin. Nadaljuje se segmentacija nakupov (vedno več potrošnikov nabavlja pri več kot enem trgovcu) oziroma sindrom več nakupovalnih listkov. Zvestoba postaja vedno bolj redka dobrina, prevladujejo pragmatični interesi potrošnikov. Na ta način se povečuje tudi kompleksnost poslovanja (povečevanje oz. drobljenje asortimentov preko razumne mere), kar predstavlja dodaten pritisk na stroške.

### **Kateri so ključni dejavniki – spodbujevalci ali zaviralci – razvoja slovenske trgovine?**

Eden od ključnih dejavnikov so omejena finančna sredstva, ki so lahko namenjena za investicije, ali v obstoječo mrežo ali v razvoj nove mreže. Glede na gosto 'poseljenost' Slovenije s prodajnimi površinami se to kaže v počasnejšem razvoju/spreminjanju obstoječe mreže prodajaln, ki so v marsičem zastarele. Na ta način se onemogoča tudi razvoj novih formatov (npr. pravi 'convenience store'). Drugi ključni dejavnik je bistveno povečana konkurenčnost, ki predstavlja velik pritisk na marže ter potrebo po vsakodnevem konkurenčnem boju. Na ta način pač ostaja manj časa in resursov za ukvarjanje z razvojem.

### **S katerimi izzivi se srečujejo trgovci na domačem in s katerimi na mednarodnih trgih?**

Domači trg: omejena finančna sredstva, omejeno znanje, pomanjkanje kritične mase populacije za razvoj nišnih formatov in storitev. Tuji trgi: klasične ovire vstopa – nepoznavanje lokalnega okolja/okusov, dobaviteljske verige, lokacij ter znanja. Nezmožnost doseganja kritične mase za učinkovito poslovanje, nizka stopnja sinergij z domačim trgovom.

### **Kateri so najpomembnejši dejavniki poslovanja za trgovce?**

Jasna strategija usmerjenosti na jasno opredeljene skupine potrošnikov, ki izhaja iz dobrega poznavanja skupin potrošnikov. Nadalje učinkovita izvedba strategije na prodajnem mestu. Na koncu pa stroškovna učinkovitost.

### **Kako velik izziv so porabniki? Kako se jim slovenski trgovci prilagajajo?**

Potrošniki predstavljajo vsak dan večji izziv. Ključni trendi: vedno večja cenovna občutljivost na eni strani in nižji nivo zvestobe, kar vodi v pravo malo cenovno vojno. Trgovci odgovarjajo s povečanjem deleža generičnih trgovskih znamk, uvajanjem večjega števila 'no name' izdelkov, povečanje prostora, namenjenega cenovno ciljanim promocijam.

## Vprašanja o prihodnosti in PRILOŽNOSTIH slovenske trgovine

### **Kaj čaka trgovinsko dejavnost v naslednjih letih (po recesiji)? Kaj bo vplivalo na razvoj trgovine? Katere so posebnosti te dejavnosti v primerjavi z ostalimi?**

Kaj bo po krizi, je danes (ne samo za trgovce) vprašanje za milijon dolarjev. Po mojem mnenju bodo nedvomno še dolgo časa ostali trendi, ki se oblikujejo danes. To so: a) zmanjšana potrošnja na izdelkih, ki niso nujno potrebni za vsakdanje življenje, na račun varčevanja; b) tisti, ki se bodo preusmerili na nižje cenovne nivoje istovrstnih izdelkov in bodo z njihovo kakovostjo zadovoljni, bodo verjetno na teh izdelkih ostali; c) glede na dejstvo, da se ljudje navajajo na iskanje dobrih nakupnih priložnosti in na obiske več trgovin, bo zagotavljanje zvestobe s primerno oblikovano asortimentsko in cenovno politiko ključnega pomena, vključno s komuniciranjem. Na razvoj slovenske trgovine bodo ključno vplivali demografski in makroekonomski vidiki. V primeru daljšega trajanja krize bomo nedvomno videli več primerov zaprtja/zmanjšanja prodajnih površin, preusmerjanje programov ter počasnejši razvoj novih formatov in storitev. Glavna posebnost trgovine v primerjavi z ostalimi dejavnostmi v današnjem času je ta, da so trgovci relativno malo prizadeti s krizo, predvsem s finančnega vidika. Po drugi strani pa kriza bistveno povečuje potrebo po (predvsem) cenovni konkurenčnosti.

### **Katere so ključne priložnosti za slovensko trgovino v prihodnosti iz današnje perspektive?**

<sup>2</sup> Vsi odgovori se orientirajo na trgovino s hrano in drugimi potrošnimi dobrinami za vsakdanjo rabo, ki je tudi področje mojega delovanja.

Če hočejo slovenski trgovci zagotoviti primerno rast prihodkov, je edini logični odgovor širitev na tuje trge. Slovenski prostor (predvsem za klasične trgovce) ne ponuja dovolj priložnosti za rast, ampak gre predvsem za prerazporeditve prihodkov, ali med igralci na trgu ali pa znotraj obstoječih igralcev rastejo na programih, ki to omogočajo na račun drugih programov.

Diferenciacija zaradi bistveno zmanjšane kupne moči ne prinaša veliko priložnosti, saj potrošniki še lep čas ne bodo dovzetni za t. i. novosti z višjo dodano vrednostjo in je tukaj vprašljiv donos tovrstnih investicij. Prilagajanje potrošniku je proces, ki se ga morajo trgovci posluževati ne glede na stanje konjunktуре in recesije in predstavlja t. i. 'must be' pogoj, torej nekaj, brez česar ne moreš obstati – in ne nekaj, s čimer boš rasel.

**Katere trgovinske panoge se bodo najbolj razvijale, katere stagnirale in katere izgubljale?**

Verjetno bomo v bližnji prihodnosti težko našli trgovsko panogo, ki se bo bistveno razvijala. Ocenjujem, da bomo v veliko panogah videli procese krčenja prodajnih površin in konsolidacijo znotraj panoge.

**Po čem se bodo diferencirali trgovci v prihodnosti?**

Klasični trgovci se bodo diferencirali po različnih marketinških pristopih. V samem poslovanju bistvenih sprememb glede na današnje stanje, kjer si je ponudba precej podobna, prav tako storitve, verjetno ne bo.

**Kakšen bo porabnik prihodnosti?**

Potrošnik bo zaradi omejenega proračuna v prihodnosti bistveno bolj zahteven, saj bo od vsakega nakupa pričakoval občutek, da je naredil dober posel. Segmentacija ne bo potekala na ravni 'en kupec – en segment' ampak na način, da bo kupec lahko v več segmentih, odvisno od svojega proračuna in prioritete pri potrošnji. Bistveno bolj bodo oblikovani segmenti, ki niso vezani samo na demografske značilnosti (npr. starost, dohodek, spol), ampak na življenjske navade.

**Kakšna bo ponudba (storitev) trgovcev, ki bo zadovoljila porabnika prihodnosti? In kateri ključni megatrendi v nakupnih navadah bodo vplivali na trgovinsko dejavnost?**

Ponudba trgovcev bo morala biti bistveno bolj dinamična, prilagodljiva času in prostoru. Prav tako bo ključnega pomena razumevanje potreb in pravilna ter bolj ciljana komunikacija s kupcem. Ključni megatrendi, ki bodo vplivali na trgovinsko dejavnost, pa so (poleg demografskih in makroekonomskih) tudi okoljski, povezani predvsem z varnostjo živil in drugih izdelkov ter vplivom na okolje.

**Kateri formati trgovin in katere tržne poti bodo ključni pri oskrbovanju porabnikov?**

**Kaj pričakujete na področju novih tržnih poti (npr. spletna, digitalna prodaja)?**

**Kakšne motive nakupovanja bodo zadovoljevali posamezni formati in tržne poti?**

V bližnji prihodnosti ne pričakujem bistvenih sprememb na področju formatov. Povečalo se bo sodelovanje med različnimi panogami trgovcev, pri čemer se bodo iskale sinergije različnih panog pri istem kupcu. Spletna prodaja ima pri tem lahko veliko prednosti. Glavni motivi nakupovanja pa bodo: zadovoljiti vsakodnevne potrebe v okviru proračuna, ki ga imam na voljo, in zaključiti nakup z občutkom: "To je bil pa ugoden nakup."

Dodano vrednost bodo predstavljali nakupi, kjer bo v okviru proračuna ob zadovoljitvi potreb ostal še prostor za priboljšek ...

**Zmagovalec med trgovci v prihodnosti bo tisti, ki bo znal pridobiti in/ali obdržati zaupanje potrošnikov.**

## **Vprašanja o IZZIVIH slovenske trgovine**

### **Ali se razvoj slovenske trgovine nadaljuje v predvideni smeri?**

Da, vendar je dosegel vsaj začasni lokalni vrh, tako da se v prihodnosti obetajo bolj nepredvidljive spremembe, kot so bile v zadnjih 5 letih.

### **Kateri so ključni dejavniki – spodbujevalci ali zaviralci – razvoja slovenske trgovine v tem času? Kdo so njegovi nosilci?**

Do sedaj so bili ključni dejavniki razvoja hitra gospodarska rast Slovenije, rast obsega kreditiranja, vstop tuje konkurence in širitev slovenskih trgovcev v Hrvaško in Srbijo ter v manjšem obsegu v BiH. V prihodnosti pa bodo do izraza bistveno bolj prišli zaviralci (upad rasti kupne moči in kreditiranja, večja nasičenost trgovskih površin, rizičnost nadaljnje širitve na Hrvaško in delno Srbijo), povečana stopnja konkurence med trgovci in vse večji pomen cene kot nakupnega dejavnika. Nosilci so vodilna slovenska trgovska podjetja, ki izstopajo v svoji trgovski panogi (Mercator, Lesnina, Merkur, Sportina ...) in tuje multinacionalne trgovske družbe.

### **S katerim izzivi se srečujejo trgovci interno, na domačem in na mednarodnih trgih?**

Na domačem trgu je ključni izziv večja konkurenca med trgovci ter cenovna občutljivost potrošnikov in posledično večji pritisk na interne stroške, na tujem trgu pa politična nestabilnost na Hrvaškem (tu tudi nevarnost padca kupne moči prebivalstva) in Srbiji ter premalo izdelani interni sistemi vodenja in informacijske tehnologije pri slovenskih trgovcih, zaradi česar je širitev na tuje trge manj učinkovita in sistematična kot bi lahko bila.

### **Kateri so najpomembnejši dejavniki poslovanja za trgovce?**

Vse večja konkurenca, povečan pomen cene, razvoj lastnih TBZ, interna stroškovna in informacijska odličnost, lojalnost potrošnikov, ...

### **Kako velik izziv so porabniki? Katere zaznavne spremembe so na njihovi strani?**

Potrošniki so vse zahtevnejši in je zato segmentacija vse bolj pomembna. Zaradi recesije in zaostanka v strukturnih reformah Slovenije pa tudi po koncu recesije pričakujem upočasnitev rasti kupne moči prebivalstva, kar bo imelo negativne posledice za slovensko trgovino.

## **Vprašanja o prihodnosti in PRILOŽNOSTIH slovenske trgovine**

### **Kaj čaka trgovinsko dejavnost v naslednjih letih (po recesiji)? Kaj bo ključno vplivalo na njen razvoj? Katere so posebnosti te dejavnosti v primerjavi z ostalimi?**

Ključni dejavnik bo upočasnitev rasti kupne moči. Večino razpoložljivega dohodka predstavljajo dohodki iz delovnega razmerja (54,9 %) in pokojnine z dodatki (22 %). Pri dohodkih iz delovnega razmerja je glavna težava, da so previsoki glede na trenutno ustvarjeno dodano vrednost na zaposlenega v slovenskem gospodarstvu in tu ni videti zametkov preboja v dodani vrednosti, ki bi posledično lahko pomenil tudi nadaljnje obdobje rasti dohodkov. Pri pokojninah pa imamo že sedaj proračunski primanjkljaj in bo vse težje zagotavljati sredstva za pokojninsko blagajno. Banke pa bodo verjetno tudi po koncu recesije previdnejše pri odobravanju kreditov, kar bo dodatno negativno vplivalo na kupno moč prebivalstva. Zato bo dvig kupne moči eden ključnih dejavnikov razvoja slovenske trgovine. Težava je še večja na Hrvaškem, ki je najpomembnejši izvozni trg za slovenske trgovce.

Glede na prvi del odgovora je specifičnost trgovinske dejavnosti v tem, da je bistveno bolj odvisna od domače kupne moči, kot pa dejavnosti, ki so bolj izvozno usmerjene.

### **Katere so ključne priložnosti za slovensko trgovino v prihodnosti iz današnje perspektive?**

Strateško je slovenska trgovina glavne priložnosti za širitev že izkoristila v zadnjih desetih letih, ostane še širitev izven bivše Jugoslavije (predvsem Romunija, Bolgarija), konsolidacija pozicij na trgih bivše Jugoslavije in višanje interne učinkovitosti. Trgovina je dejavnost z zelo nizkimi stopnjami dobičkonosnosti prihodkov, zato je stroškovna učinkovitost izrednega pomena. Danes slovenska trgovina ustvarja dodano vrednost na zaposlenega malo pod 30.000 evrov, na zahodu pa trgovina ustvarja dodano vrednost na zaposlenega večinoma v rangu 40.000 do 50.000 evrov, tako da bo slovenska trgovina morala slediti temu cilju, drugače bo

imela težave z višino stroškov dela. Vedno pa je, kot v vseh panogah, potrebno slediti spremembam v nakupnih navadah potrošnikov.

### **Katere trgovinske panoge se bodo v prihodnosti najbolj razvijale, katere stagnirale in katere izgubljale? V kakšni smeri se bo nadaljevalo brisanje mej med panogami?**

Razvoj bo relativno vzporeden, bolj bo prišlo do rasti posameznih segmentov (diskonti, TBZ) in rasti nižnih kategorij (internetna prodaja, 'eko'), ki bodo sicer imele visoke stopnje rasti, vendar bodo v absolutnih številkah obsegi prodaje še vedno majhni.

Brisanje mej bo prisotno predvsem v največjih trgovskih formatih, kjer je dovolj prodajnega prostora za prodajo večjega števila blagovnih skupin. Prav tako pa se brišejo meje med različno cenovno pozicioniranimi trgovci, saj vsi vse bolj težijo k zagotavljanju najvišjega 'value for money'.

### **Po čem se bodo diferencirali trgovci v prihodnosti?**

Največja diferenciacija bo verjetno pri nivoju vrednosti ('value for money'), ki jo posamezen trgovec ponuja potrošnikom, in pri nivoju storitve, ki jo nudi. Vsi trgovci pa bodo pri izbranem nivoju storitve in kakovosti prodajnih izdelkov težili k nudenju najvišje vrednosti za kupce v svoji izbrani kategoriji. Vse pomembnejša bo tudi TBZ v vseh cenovnih kategorijah, ne samo pri najcenejših izdelkih.

### **Kakšen bo porabnik prihodnosti?**

Potrošniki bodo vse bolj zahtevni in preko interneta in raznih internetnih forumov tudi vse bolj obveščeni. Internet ima v trgovini pomembno vlogo pri zbiranju informacij, manj pa pri samem nakupovanju, razen v specifičnih segmentih (npr. računalniška oprema, potovanja, knjige).

Prav tako raziskave v svetu nakazujejo nov trend, ko posamezen potrošnik ne opravi večine svojih nakupov v enakih cenovnih razredih, ki so odvisni predvsem od potrošnikove finančne moči, temveč se znotraj nakupov posameznega potrošnika pojavlja 'upgrading' in 'downgrading', kar pomeni, da za izdelke ali storitve, ki so mu osebno najpomembnejše, zapravi več, za njemu osebno manj pomembne izdelke pa išče predvsem najnižjo ceno in tako kompenzira višje stroške nakupa pri njemu pomembnih produktih. Ta cenovna prehajanja znotraj nakupne košarice posameznega potrošnika bodo trgovcem še otežila segmentacijo, poznavanje posameznega potrošnika na osnovi njegovih preteklih nakupov pa bo še pomembnejše.

### **Kateri bodo ključni dejavniki nakupovanja, ki bodo vplivali na ponudbo? In kateri ključni megatrendi v nakupnih navadah bodo vplivali na trgovinsko dejavnost?**

Vsaj kratkoročno se bo povečal pomen cene, drugače pa pri dejavnih kupovanja ne pričakujem dramatičnih sprememb. Pri megatrendih bo potrebno upoštevati večji poudarek družbeni odgovornosti podjetij in ekološkemu zavedanju ob istočasni povečani cenovni občutljivosti potrošnikov. Verjetno bo prišlo tudi do obujanja specializiranih manjših prodajalnih (npr. za kruh, ekoproducte, vrhunske blagovne znamke), z visokim nivojem storitev in osebnega odnosa prodajalcev.

### **Kateri formati trgovin in katere tržne poti bodo ključni pri oskrbovanju porabnikov?**

Ne pričakujem dramatičnih odstopanj od razvoja v zadnjih petih letih. Slovenija je že dovolj pokrita z megacentri, tako da smo tu verjetno že blizu vrha.

**Zmagovalec med trgovci v prihodnosti bo tisti, ki se bo znal** hitro prilagajati vse hitrejšim spremembam, optimizirati in segmentirati portfelj trgovskih formatov in prodajnih kanalov; biti interno stroškovno učinkovit, v nabavi dosegati 'global best price' in potrošnikom ponuditi najvišjo vrednost za njihov denar. S tem si bo pridobil zveste stranke, ki jih bo znal preko zaupanja vredne blagovne znamke in programov zvestobe še dodatno stimulirati, da bodo svoje glavne nakupe v izbrani kategoriji blaga opravljali pri njem.

## Vprašanja o IZZIVIH slovenske trgovine

---

### **Ali se razvoj slovenske trgovine nadaljuje v predvideni smeri?**

Kaj je predvidena smer? Če je predvidena smer pot, ki je opisana v prejšnjem Trgovinskem odsevu<sup>3</sup>, potem je odgovor tako pozitiven kot tudi negativen. Konkurenca se krepi, potrošniki so še močnejši 'pogajalci', pogloblja se zavest o družbeni odgovornosti, meje izginjajo, nove prodajne poti so tu (internet). To je pozitivni del odgovora. Negativni del: predstavniki slovenske trgovine so na lanskem posvetu, z redkimi izjemami, delovali zelo samozavestno v slogu: "Recesija se nas ne dotika." Resnica je drugačna. Recesija se je trgovine zelo dotaknila in zelo samozavestni ljudje zdaj kritično gledajo na svoje nedavne izjave. Menim, da bo manjša oziroma stagnirajoča kupna moč še kako zaznamovala prihodnji razvoj in, tako kot pri drugih panogah, bo trgovina klestila stroške oziroma postajala bolj učinkovita. Finančni krč bo vplival na naložbene zmožnosti. Obeta se nam obdobje daljše stagnacije in inovativno razmišljanje, kako povečati učinkovitost, je najpomembnejši zmagovalni adut. Kdor ne bo inovativen, bo prizadet huje.

### **Kateri so ključni dejavniki – spodbujevalci ali zaviralci – razvoja slovenske trgovine?**

Še večja konkurenca, 'močnejši' in družbeno bolj ozaveščeni potrošniki, še večji poudarek na 'doživljajih', nekoliko večja vloga novih prodajnih poti, morebitna renesansa mestnih jeder, stagnirajoča oziroma manjša kupna moč, inovativnost trgovcev. Glavni zaviralec bo recesija, spodbujevalec pa finančno učinkovita inovacija. Morda tudi v smeri sinergij med trgovci. Ne pričakujem, da se bodo na slovenskem trgu pojavili novi pomembni akterji. Seveda pa se lahko zgodi, da se bo v srednjeročnem obdobju tudi zaradi finančne krize del ali celo pomemben del slovenske trgovine s slovenskim lastništvom lastniško internacionaliziral.

### **S katerim izzivi se srečujejo slovenski trgovci na domačem in na mednarodnih trgih?**

Za slovenske trgovce so mednarodni trgi območje nekdanje Jugoslavije. Glavni tamkajšnji tržni akterji so verjetno v še večji finančni stiski kot naši trgovci. Inovativno razmišljanje, kako povečevati tržni delež na jugovzhodu, je eden glavnih izzivov naše trgovine. Priložnost je dandanes morda še večja. Na domačem trgu je glavni izziv, kako z manjšimi naložbami in stroški poskrbeti za zadovoljstvo kupca.

### **Kateri so najpomembnejši dejavniki poslovanja za trgovce?**

Ekonomska klima, davki, drugi predpisi ter nove navade potrošnikov in prodajne poti.

### **Kako velik izziv so porabniki? Katere zaznavne spremembe so na njihovi strani in kako se jim slovenski trgovci prilagajajo?**

Slovenska trgovina je trdoživa in dobra. Znala se bo prilagoditi še večji racionalnosti potrošnikov. Eden glavnih izzivov bo tudi negovanje lojalnosti, predvsem do zahtevnejših kupcev, tistih, ki bodo še vedno cenovno manj občutljivi, a bodo za svoj denar, ki bo vreden še več, zahtevali še boljšo storitev. Bo pa slovenska trgovina morala požreti cmok. Priznati bomo morali, da se da od konkurence na tujem še kako veliko naučiti. Včasih se mi namreč zdi, kot da je slovenska trgovina preveč prepričana v svojo kakovost. Mar se na področju živilske delikatese res nimamo več česa naučiti od recimo Italijanov?

## Vprašanja o PRIHODNOSTI slovenske trgovine

---

### **Kaj čaka trgovinsko dejavnost v naslednjih letih (po recesiji)? Kaj bo ključno vplivalo na razvoj slovenske trgovine? Katere so posebnosti te dejavnosti v primerjavi z ostalimi?**

Glavno vprašanje je, kdaj bo recesije konec. Osebnostno pričakujem daljše obdobje stagnacije. Na nižje ravni se bomo privadili, postale bodo vsakdanje, tudi prihodnje rasti, če sploh bodo, bodo precej manjše. To bo nekaj normalnega. Ključno je, da kljub temu ostanemo dobre volje in da smo še okretnejši, zrelejši in, kot že rečeno, inovativnejši. Bolj partnerski.

### **Katere so ključne priložnosti za slovensko trgovino v prihodnosti iz današnje perspektive?**

Zelo previdna, stroškovno in naložbeno racionalna širitev navzven in prijetno prilagajanje novemu potrošniku.

### **Katere trgovinske panoge se bodo v prihodnosti najbolj razvijale, katere stagnirale in katere izgubljale? V kakšni smeri se bo nadaljevalo brisanje mej med panogami?**

---

<sup>3</sup> Trgovinski odsev 2008, Pričakovani razvoj, str. 33.

Na vprašanje glede brisanja mej odgovora ne poznam. Najbolj se bodo razvijali tisti modeli, ki potrošnike vpnejo v sam proces prodaje in po drugi strani modeli, ki bodo ponudili najboljšo storitev. V ospredje spet prihaja trgovec – človek in svetovalec – tam, kjer gre za zahtevnejše kupce – in 'naredi sam' model, ki je manj oseben. Čas, denar in doživljaj kupca so vse pomembnejše kategorije. Izbira, internet – danes in predvsem jutri je vsak konkurent vsakomur in to po vsem svetu.

**Po čem se bodo diferencirali trgovci v prihodnosti?**

Po osebnem pristopu na eni strani in internetu na drugi. Naložbe v osebni pristop bodo lahko večje, a s pametjo se utegnejo obrestovati.

**Kakšen bo porabnik prihodnosti? Enako, bolj ali manj zahteven? Enako, bolj ali manj ozaveščen? Po čem se bodo segmentirali?**

Jutrišnji potrošnik bo še bolj 'siten'. Njegov denar je namreč vreden vse več. Kdor pa denarja ne bo imel in tudi znanja ne, bo 'obsojen' na čakalne vrste. Ljudje z globljimi žepi bodo družbeno bolj angažirani. Kupci bodo še bolj razslojeni.

**Zmagovalec med trgovci v prihodnosti bo tisti, ki bo znal** racionalno in prijazno ustreči zahtevnemu kupcu, čigar enaka količina denarja bo vredna več.

---

## **Vprašanja o IZZIVIH slovenske trgovine**

---

Smo v izredno razburljivem času, ki obljublja večje spremembe tega, kaj smo kot ljudje. Kot družba. Svetovna gospodarska kriza je tu kot evlucijski proces, ki bo poskrbel za čiščenje tistih elementov, ki ne delujejo več ustrezno in enakopravno.

Način potrošnje se je spremenil ('openbrand'), potrošniki so zelo informirani, povezani in bistveno močnejši na trgu, kot so bili. Imajo možnost izbire, kje in zakaj zapravijo svoj denar.

Potrošniki imajo veliko možnosti, kaj, kako in tudi kje kupiti – izbira je velika, informiranost tudi. Trg slovenskega potrošnika ni samo Slovenija, niti ne samo Evropska unija, ampak celoten svet – s spletnim nakupovanjem ima prav vsak možnost, da se odloči, kje bo kupoval stvari. Ne samo, da moramo gledati na to, da naš trg ni več samo Slovenija, ampak cela Evropska unija. Cel svet je en trg – sploh pri kupovanju prek interneta, kjer že danes obstaja možnost, da se vsak zemljan sam odloči, kje bo kupoval stvari, ne glede na lokacijo.

Potrošnik prihodnosti je:

### **Informiran**

Poseduje znanje in veščine, da si pridobi vse informacije, ki jih potrebuje pri odločitvi o nakupu. Podatke in informacije zbira predvsem prek naprav, ki so povezane v internet (računalniki, mobilni telefoni). Navajen je poiskati referenčne informacije, tako o trgovcu kot tudi o produktu oziroma storitvi. Pri tem mu veliko oporo pri odločanju nudijo mnenja oziroma komentarji drugih uporabnikov, ki so že opravili nakup oziroma so že poskusili ta artikel. Po raziskavi raziskovalne hiše Nielsen (Nielsen Global Online Consumer Survey, April 2009) ljudje pri odločitvi o nakupu najbolj zaupajo priporočilom ljudi, ki jih poznajo (90 %), na drugem mestu pa so mnenja, ki so jih popolni neznanci objavili na spletnih mestih (70 %).

### **Povezan**

Internet je v našo družbo vnesel popolnoma novo dimenzijo povezovanja. Sedaj se lahko posamezniki preko interneta v relativno kratkem času povežejo z drugimi posamezniki, s katerimi imajo **skupne interese**. Ti posamezniki postanejo 'skupnost', ki je združena okrog teh interesov, znotraj pripadnikov skupnosti pa potekajo številne, močne interakcije. Te skupnosti se pogosto oblikujejo tudi okrog zavezanosti določeni skupini produktov/storitev ali kar konkretnemu produktu/storitvi. Pogoste so izmenjave mnenj, izkušenj, razmišljanj, kritik/pohval.

Med člani skupnosti potekajo številni pogovori – ne enostranska obveščanja, kot smo jih navajeni iz klasičnih medijev (komuniciranje 'one-to-many', 'top-down', samo enosmerno). Podjetja/blagovne znamke se morajo samo znati priključiti pogovorom, ki že obstajajo in potem vzpostavljati nove.

### **Geografsko nedeterminiran**

Ob vedno večji mobilnosti prebivalstva in vedno višji stopnji uporabe sodobnih tehnologij postaja geografska lokacija potrošnika vedno manj pomembna. Izjema so morda le živila in živilski izdelki (vezano na rok trajanja, vprašljivost transporta).

**Zmagovalec med trgovci v prihodnosti bo tisti, ki bo znal** voditi iskrene pogovore s svojimi kupci.

## Opis metodologije

**V poglavju Izzivi in priložnosti razvoja trgovine v prihodnosti so predstavljeni neposredni odgovori strokovnjakov iz trgovinske dejavnosti in ostalih dejavnosti, ki z njo sodelujejo. Kratek opis pristopa je v nadaljevanju.**

### Intervjuji s poslovno javnostjo

Preko 40 izbranim strokovnjakom: makroekonomistom, neodvisnim strokovnjakom, predsednikom uprav in direktorjem (velikih) podjetij iz različnih trgovinskih panog, odgovornim v tržno-raziskovalnih in svetovalnih ter medijskih hišah, se je skupaj s povabilom za sodelovanje poslalo nekaj vprašanj na temo Izzivov in priložnosti slovenske trgovine (glej spodaj). Za enotno izhodišče, razumevanje vprašanj oz. terminologije ter možnost primerjave je bil priložen še povzetek poglavja Prihodnost slovenske trgovine iz Trgovinskega odseva 2008.

V publikaciji so objavljena mnenja in pogledi 11 oseb, ki so se odzvali povabilu.

\*\*\*

### Vprašanja o IZZIVIH slovenske trgovine

---

- Ali se razvoj slovenske trgovine nadaljuje v predvideni smeri?
- Kateri so ključni dejavniki - spodbujevalci ali zaviralci - razvoja slovenske trgovine v tem času? Kdo so njegovi nosilci?
- S katerim izzivi se srečujejo slovenski trgovci interno, na domačem trgu in s katerimi na mednarodnih trgih? Kateri procesi in trendi se nadaljujejo, kateri so se upočasnili in kateri nas prehitujejo?
- Kateri so najpomembnejši dejavniki poslovanja za trgovce?
- Kako velik izziv so potrošniki? Katere se zaznavne spremembe na njihovi strani in kako se jim slovenski trgovci prilagajajo?

### Vprašanja o prihodnosti in PRILOŽNOSTIH slovenske trgovine

---

- Kaj čaka trgovinsko dejavnost v naslednjih letih (po krizi/recesiji)? Kaj bo ključno vplivalo na razvoj slovenske trgovine? Katere so posebnosti te dejavnosti v primerjavi z ostalimi dejavnostmi?
- Katere so ključne priložnosti za slovensko trgovino v prihodnosti iz današnje perspektive? Je to širitev na tuje trge, diferenciacija, prilagajanje potrošniku, ....?
- Katere trgovinske panoge se bodo v prihodnosti najbolj razvijale, katere stagnirale in katere izgubile? V kakšni smeri se bo nadaljevalo brisanje mej med panogami?
- Po čem se bodo diferencirali trgovci v prihodnosti? Katere bodo ključni vzvodi diferenciacije? Kateri ključni dejavniki poslovanja?
- Kakšen bo potrošnik prihodnosti? Enako, bolj ali manj zahteven? Enako, bolj ali manj ozaveščen? ....Po čem se bodo segmentirali? Kako se mu/jim prilagoditi?
- Kakšna bo ponudba (storitev) trgovcev, ki bo zadovoljila potrošnika prihodnosti? Kateri bodo ključni dejavniki nakupovanja, ki bodo vplivali na ponudbo? In kateri ključni megatrendi v nakupnih navadah, ki bodo vplivali na trgovinsko dejavnost?
- Kateri formati trgovin in katere tržne poti bodo ključni pri oskrbovanju potrošnikov? Kaj pričakujete na področju novih tržnih poteh (npr. spletna, digitalna prodaja)? Kakšne motive nakupovanja bodo zadovoljevali posamezni formati in tržne poti? Se bo še dogajala polarizacija veliko-majhno, mesto-obrobje, osebno-brezosebno, hitro-počasi, vse na enem mestu-specializacija, ...?

Na koncu še dopolnitev nedokončanega stavka:

---

Zmagovalec med trgovci v prihodnosti bo tisti, ki bo znal ...