

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

UVELJAVITEV ZNAMKE

PEAK PERFORMANCE NA SLOVENSKEM IN HRVAŠKEM TRGU

Ljubljana, september 2010

GAŠPER GOBEC

IZJAVA

Študent **GAŠPER GOBEC** izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom **mag. MATJAŽA ŽIGONA**, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 PREDSTAVITEV BLAGOVNE ZNAMKE PEAK PERFORMANCE IN PODJETJA PLANET SPORT, D. O. O.	2
1.1 PEAK PERFORMANCE.....	2
1.2 PLANET SPORT, D. O. O.....	3
2 OPREDELITEV IN POMEN INTERNACIONALIZACIJE.....	4
2.1 OPREDELITEV POJMOV.....	4
2.2 VZROKI ZA INTERNACIONALIZACIJO	5
2.3 TEORIJE INTERNACIONALIZACIJE	6
2.3.1 Teorija tradicionalnega tržnega pristopa	7
2.3.2 Teorija življenjskega cikla proizvodov.....	7
2.3.3 Model Uppsala School	8
2.3.4 Teorija internacionalizacije zaradi transakcijskih stroškov.....	9
2.3.5 Dunningov eklektični pristop	9
2.3.6 Mrežni pristop.....	9
2.3.7 Teorija svetovljanskih podjetij	10
2.4 OBLIKE VSTOPA NA TUJE TRGE	10
2.4.1 Izvozne oblike.....	10
2.4.2 Pogodbene oblike	11
2.4.3 Naložbene oblike.....	12
3 PEST ANALIZA SLOVENSKEGA TRGA.....	13
3.1 POLITIČNO OKOLJE	13
3.2 EKONOMSKO OKOLJE.....	14
3.3 DRUŽBENO OKOLJE	14
3.4 TEHNOLOŠKO OKOLJE	15
4 SWOT ANALIZA ZNAMKE PEAK PERFORMANCE NA SLOVENSKEM TRGU	15
4.1 PREDNOSTI.....	15
4.2 POMANJKLJIVOSTI.....	16
4.3 PRILOŽNOSTI	17
4.4 NEVARNOSTI	17
5 TRŽNI IN PRODAJNI POTENCIAL.....	18
6 PREDLAGANA STRATEGIJA VSTOPA NA HRVAŠKI TRG	20
SKLEP	22
LITERATURA IN VIRI.....	24

KAZALO TABEL

TABELA 1: PROMET IZ POSLOVANJA PODJETJA PLANET SPORT V SLOVENIJI IN NA HRVAŠKEM	4
TABELA 2: ŠTIRISTOPENJSKI UPPSALA SCHOOL MODEL IZVOZA	8

KAZALO SLIK

SLIKA 1: ŽIVLJENJSKI CIKEL PROIZVODOV V MEDNARODNI TRGOVINI	8
SLIKA 2: OKVIRNI TRŽNI DELEŽI VERIG ŠPORTNIH TRGOVIN V SLOVENIJI NA PODROČJU TEKSTILA	19
SLIKA 3: OKVIRNI TRŽNI DELEŽI VERIG ŠPORTNIH TRGOVIN NA HRVAŠKEM NA PODROČJU TEKSTILA	20

UVOD

Internacionalizacija je proces načrtnega širjenja podjetja v tujino in za večino podjetij takšen korak ni več izbira, ampak nuja. Nobeno podjetje se ob omembi internacionalizacije ne bi smelo več spraševati o smotrnosti takšnega dejanja, ampak zgolj, kako najhitreje, najpreprosteje, najvarneje in najceneje osvojiti vse potencialne svetovne trge. Vsekakor je odločitev po širitvi v tujino lahko tvegan in kompleksen korak, vendar predstavlja osnovo za uspešno poslovanje v današnjih časih. Da pa podjetje lahko sodeluje v neusmiljeni tekmi globalizacije med vedno večjo konkurenco in izbiro podobnih izdelkov po vedno bolj agresivnih cenah, pa mora biti sposobno sprejemati hitre in fleksibilne spremembe, zato lahko takšne širitve velikim podjetjem z veliko birokracije predstavljajo velikanske probleme.

V diplomskem delu bom predstavil švedsko blagovno znamko Peak Performance in slovensko podjetje Planet Sport. Peak Performance je uspešna skandinavska znamka športnih oblačil, ki jo mnogi najprej povežejo z alpskim smučanjem, od koder tudi njeni začetki izvirajo. Po 24-ih letih delovanja je postala mednarodno znana po svojem švedskem stilu in vrhunskih materialih za smučanje, golf in prosti čas. Planet Sport, d. o. o., pa je podjetje, ki se že dobro desetletje ukvarja z distribucijo in trženjem različnih znamk športne opreme in tekstila. Med drugim je tudi ekskluzivni zastopnik omenjene švedske znamke za področje Slovenije in Hrvaške.

Namen diplomskega dela bo preučiti razmere na slovenskem trgu in tako ugotoviti najbolj primeren naslednji korak v procesu širitve znamke ter podati predloge za širitev. Poleg tega želim analizirati hrvaški trg in ugotoviti, ali je vstop na njihov trg v tem trenutku smiseln. Cilj diplomskega dela je, glede na teoretično znanje in analizo trga ter znamke, določiti najbolj primerno strategijo vstopa na hrvaški trg in poiskati najboljše možnosti širitve prodaje znotraj Slovenije. Poleg odkritja najboljšega načina uveljavitve znamke pričakujem, da bom ob pisanju pridobil precej teoretičnega znanja s področja internacionalizacije, poslovanja podjetja in znamke ter trenutnega stanja slovenskega in hrvaškega trga športne opreme in tekstila.

Diplomsko delo je sestavljeno iz šestih poglavij. Na začetku bom podrobneje predstavil znamko Peak Performance in podjetje Planet Sport, d. o. o. V drugem poglavju bom natančno preučil pojem internacionalizacije in vzroke zanjo. Raziskal bom teorije internacionalizacije in možne oblike vstopa na nove trge. V nadaljevanju bom opravil PEST analizo slovenskega trga in SWOT analizo znamke Peak Performance in podjetja Planet Sport za področje Slovenije. Po zaključku vseh analiz bom pripravil oceno tržnega in prodajnega potenciala znamke na slovenskem trgu. V zaključnem delu diplomskega dela bom analiziral hrvaški trg, raziskal možnosti vstopa in pripravil kratko strategijo. Na koncu bom v sklepu povzel ugotovitve diplomskega dela.

1 PREDSTAVITEV BLAGOVNE ZNAMKE PEAK PERFORMANCE IN PODJETJA PLANET SPORT, D. O. O.

1.1 Peak Performance

Peak Performance je največja in najhitreje rastoča znamka na področju športnih oblačil v Skandinaviji, a je močno zastopana tudi mednarodno (Peak Performance Company Press Release Year 2008, str. 1). Njena pot se je začela leta 1986 v smučarskem središču Åre na Švedskem. Stefan Engstrom, profesionalni smučar in človek s posluhom in zanimanjem za oblikovanje, je skupaj s smučarskim prijateljem ustanovil podjetje, ki naj bi proizvajalo funkcionalna smučarska oblačila, saj po njegovem mnenju teh na trgu ni. Še isto leto predstavita prvo skromno kolekcijo, ki združuje kvaliteto, funkcionalnost in za tiste čase in razmere na trgu nadvse modern dizajn. Iste vrednote naj bi predstavljala tudi znamka Peak Performance. Do leta 1991 sta ustanovitelja spoznala, da jima je lansiranje nove znamke odlično uspelo in da sta po osvojitvi švedskega trga na pravi poti, da se preizkusita najprej na skandinavskem in kasneje evropskem trgu. Pričela sta z izvozom v ostale skandinavske države in Švico, kjer je bila tudi predstavljena prva golf kolekcija. V Stockholmu sta prav tako odprla paradno trgovino Peak Performance General Store. V naslednjih letih razvoja je Peak Performance nizal uspeh za uspehom: odpirali so trgovine v mondenih smučarskih središčih in evropskih prestolnicah, znamka je prejela nagrado za eno izmed največjih in najboljših proizvajalcev športnih oblačil na Muenchenškem zimskem ISPO sejmu, predstavili so spletno stran, Peak s svojo posadko sodeluje na elitni jadrlni preizkušnji Whitbread Round The World Race, za katero so tudi ustvarili posebno linijo oblačil. Prav tako pa Peak Performance postane ekskluzivni partner in opremljevalec svetovnega prvenstva v alpskem smučanju, kar da znamki pomembno medijsko izpostavljenost. Investicije v tehnično dovršene materiale prav tako obrodijo sadove, saj Peak osvoji nagrado European Ski Award za novo tehnologijo v izolaciji, imenovano Airvantage in kot prvi predstavi tehnologijo v Skandinaviji. Leto kasneje pa je iz Peakovega razvojnega oddelka ponovno priromal popolnoma nov proizvod in material, imenovan 'softshell' v izvedbi Trango jacket, ki je prav tako osvojil European Ski Award na sejmu ISPO v Muenchnu in še danes predstavlja standard kvalitete. Od leta 1996 je znamka uvrščena na borzo v Stockholmu, od leta 1998 pa je Peak Performance predstavljen kot neodvisna znamka v okviru koncerna IC Companys iz Danske, ki ima v lasti več svetovno znanih znamk tekstila. Med leti 2004 in 2009 je znamka s konstantno rastjo doživela razcvet in dosegla nivo, kjer je danes (IC Companys Financial Report 2009, str. 4). Znamka je najbolj uveljavljena na področju smučanja, vendar pa veliko truda vlaga tudi v prepoznavnost v drugih športnih panogah, kot so: golf, fitnes, kolesarjenje, tek in oblačila za prosti čas. Kolekcija vsebuje moško in žensko linijo ter linijo za otroke. Dve glavni kolekciji sta predstavljeni spomladi in jeseni, poletna in zimska pa sta malo manjši. Nadaljnji razvoj in raziskave se odvijajo v prostorih Peak Performanca v Stockholmu, kjer so vsi izdelki predmet strogih testiranj v njihovem R&D laboratoriju, preden si zaslužijo Peak

Performancov logotip. V zadnjih letih se je Peak Performance razvil v močno mednarodno znamko, ki pa ne spi na lovorikah, ampak z neprestanim razvojem in odpiranjem novih trgovin poskuša priti še višje. Trenutno se lahko Peak pohvali z več kot 2000 prodajnimi mesti po Evropi, Kanadi in Dubaju. Poleg tega pa operira z več kot šestdesetimi svojimi in franšiznimi trgovinami (Peak Performance Company Press Release Spring 2010, str. 2). Vizija podjetja je ustvariti znamko svetovnega formata, ki pa od vsega začetka do danes odseva njene strasti in vrednote.

1.2 Planet Sport, d. o. o.

Podjetje Planet Sport, d. o. o., je bilo ustanovljeno 23. decembra 1998, z delovanjem pa je pričelo 2. januarja 1999, kot zastopnik blagovnih znamk Wilson in Belfe za področje Slovenije in Hrvaške. Sedež podjetja je v Trzinu, Hrvaška podružnica pa ima sedež v Opatiji. V dobrem desetletju delovanja se je iz podjetja z dvema zaposlenima ob konstanti rasti število zaposlenih v Sloveniji in na Hrvaškem povečalo na 18. Danes podjetje zastopa raznovrstne znamke športne opreme, ki segajo po kvaliteti in prepoznavnosti v sam svetovni vrh. Planet Sport, d. o. o., je trenutno ekskluzivni zastopnik znamk Wilson, Atomic, Suunto, Odlo, Conte of Florence, Precor, Peak Performance in Thermic. Dejavnost podjetja je zastopanje, trženje in distribucija omenjenih znamk za področje Slovenije in Hrvaške. Glavna področja prodaje so oprema za smučanje, tenis, golf, fitnes, tek in prosti čas. Vodilna filozofija podjetja pri prodaji je prenos in prilagoditev strategije ter filozofije vodilnih globalnih znamk na lokalno raven. Skupen letni promet za Slovenijo in Hrvaško se v zadnjih letih giblje okoli 4 milijone EUR. Poleg veleprodaje se je podjetje v zadnjih letih začelo ukvarjati tudi z maloprodajo, saj je sodelovanje na majhnem slovenskem trgu z velikimi trgovci, kot sta Hervis in Intersport, zaradi prevelike pogajalske moči vedno težje. Tako se je oktobra 2006 odprla poslovna enota Peak Performance, ki je locirana na Starem trgu 1 v Ljubljani. Odprtje trgovine je močno pripomoglo k prepoznavnosti blagovne znamke Peak Performance na slovenskem trgu, kar seveda dobro vpliva tako na poslovanje trgovine kot tudi na distribucijo v večje verige športnih trgovin po Sloveniji. Februarja 2010 je Planet Sport v sodelovanju z Emporiumom odprl Peak Performance trgovino v trgovini (ang. *shop-in-shop*) v prodajalni Emporium v nakupovalnem središču BTC v Ljubljani, septembra 2010 pa je v planu odprtje nove trgovine Conte of Florence na Mestnem trgu v Ljubljani.

Tabela 1: Promet iz poslovanja podjetja Planet Sport v Sloveniji in na Hrvaškem

Promet podjetja	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Slovenija	2,03 mio eur	2,26 mio eur	2,51 mio eur	3,14 mio eur	3,39 mio eur	3,07 mio eur
Hrvaška	0,42 mio eur	0,73 mio eur	0,91 mio eur	0,94 mio eur	0,93 mio eur	0,94 mio eur

Vir: Letna poročila podjetja Planet Sport.

2 OPREDELITEV IN POMEN INTERNACIONALIZACIJE

2.1 Opredelitev pojmov

Dvesto največjih svetovnih korporacij skupaj ustvari več kot četrtno svetovne gospodarske aktivnosti. Lokalni časopisi pogosto poročajo o vzhajajočih podjetjih s sedežem od Azije do ZDA. Na tržišču je vedno več blagovnih znamk, za katere sploh ne vemo, od kod prihajajo (Kotler, Keller, 2009, str. 638–639). Kot tipičen primer velja omeniti znamko Häagen-Dazs, ki jo danes poznajo po vsem svetu, a nihče ne ve točno, od kod izvira, oziroma ob poskusu ugibanja skoraj vsak zgreši. Podjetje namreč prihaja iz Združenih držav Amerike, ime Häagen-Dazs pa je sestavljeno iz dveh popolnoma izmišljenih besed, ki pa naj bi zveneli skandinavsko, kar naj bi nevednemu amerškemu ali kitajskemu kupcu dalo občutek prestiža že ob omembi znamke. Ustanovitelj se je namreč že ob iskanju primerne imena oziral v smeri internacionalizacije, ki jo lahko na kratko označimo kot proces večanja prisotnosti podjetja na mednarodnih trgih (Susman, 2007, str. 281). Bolj natančna definicija označuje internacionalizacijo, kot vsako ekonomsko povezovanje podjetij pri mednarodni menjavi ali proizvodnji prek meja matične države (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 17–18). Podjetja, ki zasledujejo strategijo internacionalizacije, poskušajo ustvariti vrednost s prenosom znanja in produktov na tuje trge, kjer konkurenca morda teh izkušenj in znanja preprosto nima (Hill, 2005, str. 428–429).

Internationalizacija ni le prehodni proces razvoja in geografskega širjenja, ampak pot h globalizaciji in medsebojni odvisnosti ekonomskih subjektov v podjetju. Proizvodnja, distribucija, marketing, razvoj, logistika in prodaja morajo v internacionaliziranem podjetju delovati usklajeno na svetovnem nivoju in se tako prilagajati menjavi na mednarodnem trgu. Nasprotje internacionalizacije pa je deinternationalizacija, ki pomeni proces umikanja podjetja iz tujih trgov in zmanjševanja obsega mednarodnega poslovanja.

Proces internacionalizacije ne poteka zgolj v eni smeri, ampak se giblje v različnih smereh: vhodni, izhodni in kooperativni. Vhodna strategija pomeni proces prodiranja in širjenja poslovanja tujih podjetij na domače tržišče, izhodna smer pa predstavlja širitev poslovanja in povečanje poslovne aktivnosti izven domačih meja. Tretja oblika je kooperativna internacionalizacija, ki zajema različne pogodbe, povezovanja in strateško partnerstvo med podjetji na mednarodnem trgu (Brugar, 2006, str. 3). Podjetja običajno začnejo z vhodno internacionalizacijo, ki pa ji kasneje sledi izhodna, prisotnost kooperativne strategije pa se v zadnjem času prav tako povečuje (Trtnik, 1999, str. 113).

2.2 Vzroki za internacionalizacijo

Veliko podjetij bi najraje ostalo le na domačem tržišču, če bi bilo le-to seveda dovolj veliko. Internacionalizacija namreč prinese ogromno pravno-formalnih in logističnih vprašanj. Managerjem se ne bi bilo potrebno učiti tujih jezikov in spremljati veljavne zakonodaje, razmišljati o gibanju tujih denarnih valut in političnem dogajanju v tujih državah, na katere tako ali tako nimajo nobenega pravega vpliva. Produktov jim ne bi bilo potrebno prilagajati novim tržiščem, poslovanje pa bi bilo bolj enostavno in varno. Kljub temu je kar nekaj razlogov, zaradi katerih se podjetja odločijo za širitev na tuje trge (Kotler, Keller, 2009, str. 640; Muehlbacher et al., 2006, str. 28–34; Hollensen, 2004, str. 30–41):

- določeni tuji trgi predstavljajo možnost po višjem profitu in večjih maržah kot domače tržišče, saj je lahko ponujen produkt za njihov trg nov ter edinstven in s tem bolj cenjen;
- z vstopom na nove trge lahko podjetja dosežejo večji profit tako na tujih kot tudi na domačem trgu le zaradi ekonomije obsega, ki pomeni, da se zaradi večjega obsega proizvodnje stroški za izdelavo enega produkta precej zmanjšajo;
- podjetja želijo zmanjšati odvisnost od enega samega tržišča, saj pomeni prisotnost na raznolikih trgih tudi večjo razpršenost tveganja za podjetje;
- ker po celem svetu ogromno ljudi zaradi takšnih ali drugačnih razlogov migrira, se morajo prilagoditi tudi podjetja in omogočiti, da bo kupec za produkt, kupljen v domačem mestu, dobil isto podporo in servis tudi na drugem koncu sveta;
- če se podjetje želi še naprej širiti, mora v določenih primerih to storiti izven meja svoje države, saj je lahko širitev doma zaradi majhnega trga, zmanjšane gospodarske aktivnosti, nasičenosti tržišča ali varstva konkurence omejena. Tako po želji ohranitve ali povečanja obsega poslovanja in podaljševanja življenjskega cikla izdelkov podjetje vstopi na tuje trge;
- vzrok širitve je lahko tudi želja po varstvu pred imitatorji, ki bi želeli kopirati odlično zasnovan koncept, kar pa jim z vstopom na njihovo tržišče preprečimo;
- podjetja, ki prva vstopijo na novo tržišče, si lahko privoščijo večji ugled, počasnejšo prilagoditev in večji tržni delež, kot ga imajo na drugih trgih z znanimi konkurenti – "kdor prej pride, prej melje";

- zaradi tehnološkega napredka je vstop na nove trge precej poenostavljen. Logistika, transport in komunikacija so se z razvojem moderne tehnologije poenostavili in pocenili. To pomeni, da se lahko z določenimi surovinami ali končnimi produkti z drugega konca sveta, zaradi nizkih stroškov transporta in poenostavljenega vstopa na nove trge, kosamo z lokalno konkurenco;
- ob prodaji sezonskih izdelkov lahko podjetje prodajo poveča tako, da ponudi isti izdelek na drugem koncu sveta, ko ga pač tam potrebujejo. To mu omogoči manjšo odvisnost od letnega časa ali neugodnih vremenskih pogojev na domačem tržišču;
- vzrok za internacionalizacijo je lahko tudi želja managementa po prisotnosti na vseh pomembnih svetovnih trgih. Z drugo besedo lahko rečemo, da skrivajo v sebi strast po sodelovanju v podjetju, ki je na dobri poti, da "zavlada svetu", kar prinaša zaposlenim ugled in moč. Prisotnost na vseh pomembnih svetovnih trgih velikokrat pomeni za zaposlene tudi možnost službenih potovanj na prestižne in oddaljene destinacije;
- odločitev o vstopu na tuje trge lahko sproži tudi konkurenca. Podjetja se iz dneva v dan potegujejo za tržne deleže in če konkurent ogroža tržni delež doma, ga lahko podjetje poskuša pridobiti nazaj na drugem trgu;
- internacionalizacijo lahko pospeši tudi specifičen notranji dogodek v podjetju, kot na primer raziskava trga, novo zaposleni sodelavec, ki močno verjame v širitev preko meja ali morda izum, ki na domačem tržišču nima prave vrednosti, v tujini pa lahko predstavlja velik potencial za določen trg in določeno populacijo;
- v določenih primerih se podjetja odločijo za internacionalizacijo le zaradi davčnih olajšav, ki jim jih država v primeru zadostnega izvoza odobri. Tako so lahko na novih trgih njihovi izdelki bolj konkurenčni ali pa zaradi olajšav omogočajo ustvarjanje večjega profita;
- večkrat je povod za internacionalizacijo tudi domača vlada, ki poskuša stimulirati izvoz in tako pomaga navezati začetne stike pri iskanju strateških partnerjev v tujini.

2.3 Teorije internacionalizacije

V današnjem času je postala internacionalizacija pomemben faktor nadaljnjega razvoja in konkurenčne prednosti. V začetni fazi se podjetja osredotočijo na željo po širitvi, višjem prometu in prodajo svojih produktov na tujih trgih. V kasnejših fazah pa poskušajo z neposrednimi naložbami v tujini zmanjšati stroške in tako še dodatno povečati dobičkonosnost podjetja. Na drugi strani pa v današnjih časih moderne tehnologije nastajajo podjetja, ki že od prvega dne dalje kot svoj potencialni trg vidijo kar cel svet (ang. *'born globals'*) (Hollensen, 2004, str. 51–53, 60–61 in 67–71).

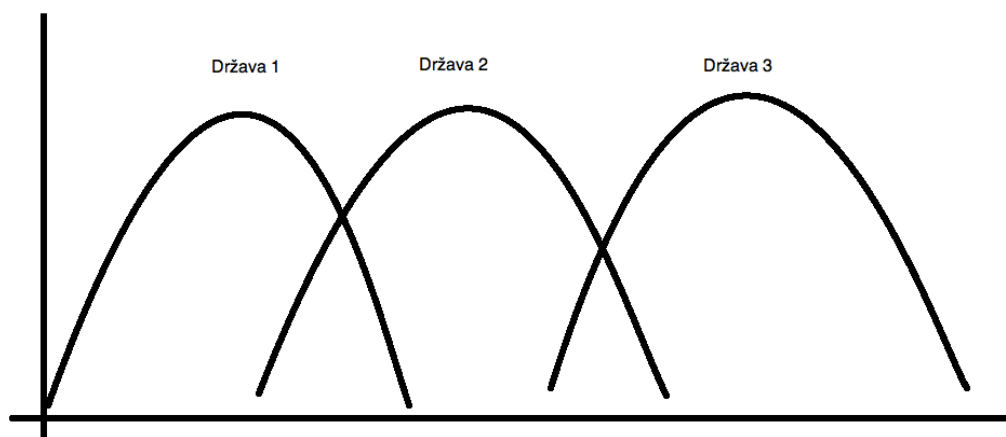
2.3.1 Teorija tradicionalnega tržnega pristopa

Teorija tradicionalnega tržnega pristopa govori o pomembnosti razvoja konkurenčne prednosti pred ostalo konkurenco na trgu. Vsaka država ima svojevrstne konkurenčne prednosti pri proizvodnji določenih proizvodov, ki lahko izvirajo iz naravnih danosti, poceni delovne sile ali dodatnega znanja. Zato je pri vstopu na nov trg pomembno, da razvijemo stroškovno učinkovitost, saj v nasprotnem primeru nikakor ne bomo konkurenčni. Ob pravilni izbiri države poslovanja pa podjetja izboljšujejo stroškovno učinkovitost, kar jim zagotovi konkurenčno prednost. Tako se danes na primer ogromno produktov proizvaja na Kitajskem, saj so stroški proizvodnje v Evropi ali ZDA popolnoma nekonkurenčni s poceni delovno silo v nerazvitih in revnih azijskih državah. Na drugi strani pa najbolj priznana podjetja, ki se ukvarjajo z razvojem profesionalnih fotoaparatorov in objektivov, svoje proizvode še vedno izdelujejo na Japonskem. Razlog za to je, da delovna sila na Kitajskem ni dovolj izobražena za proizvodnjo tako sofisticiranih proizvodov. Kljub temu, da določeni proizvajalci svoje objekte vseeno proizvajajo na Kitajskem in so tako s cenovnega vidika bolj konkurenčni, lahko proizvajalca, kot sta Nikon in Canon, opravičita višje cene svojih produktov zaradi visoke kvalitete ter višje mere znanja in jih tako brez problema prodajata po višjih cenah. To pomeni, da je stroškovna učinkovitost kakršnakoli prednost, ki jo kupec dovolj ceni, da upraviči nakup.

2.3.2 Teorija življenjskega cikla proizvodov

Teorija življenjskega cikla proizvodov v mednarodni trgovini govori, da podjetja na domačem tržišču proizvod prodajajo tako dolgo, dokler trg ni zasičen in prodaja očitno upade. Takrat se lahko podjetje odloči za internacionalizacijo in tako poskuša podaljšati življenjsko dobo izdelku. Na pravilno izbranem novem trgu izdelek še ne bo zrel in bo tako njegova prodaja še nekaj časa rasla. V začetni fazi izdelke na nove trge izvažajo, v kasnejši fazi pa v želji po znižanju stroškov iščejo načine za neposredne investicije na novih trgih. S standardizacijo lahko skozi čas proizvodnjo popolnoma preselijo v nerazvite države, ki zaradi nizkih stroškov dela ponujajo veliko konkurenčno prednost.

Slika 1: Življenjski cikel proizvodov v mednarodni trgovini



Vir: International Journal of Operations & Production Management, str. 1157.

2.3.3 Model Uppsala School

Model Uppsala School oziroma Skandinavski šola internacionalizacije opredeljuje internacionalizacijo kot zaporedje različnih faz. V sedemdesetih letih so raziskovalci na švedski univerzi v mestu Uppsala začeli posvečati veliko zanimanja procesu internacionalizacije. Odkrili so, da se širitev po navadi začne z vstopom na bližnje trge in se šele počasi širi na bolj oddaljena področja. V začetnih fazah se nove trge običajno osvaja z izvozom in skoraj nikoli ni vlaganj v proizvodnjo in lokalno enoto že v zgodnjih fazah. Ob spremljanju nekega švedskega podjetja so razvili model štirih stopenj vstopa na tuje trge, kjer višja stopnja pomeni večjo mednarodno aktivnost. Po njihovem mnenju je glavni razlog za izbiro takega pristopa pomanjkanje znanja in izkušenj o tujih trgih. Kljub temu, da je štiristopenjski model prejel kar nekaj kritik, še danes predstavlja prevladujoč način vstopa na nove trge. Glavni vzroki kritik so, da model nikakor ne velja za storitveno dejavnost, da je po svetu ogromno podjetij, ki so že ob začetku poslovanja internacionalizirana, da je svet postal z moderno tehnologijo veliko bolj povezan in da je na vsakem koraku na voljo precej več podatkov kot kdajkoli prej (Hollensen, 2004, str. 51–53).

Tabela 2: Štiristopenjski Uppsala School model izvoza

1. stopnja: Brez rednih aktivnosti izvoza
2. stopnja: Izvoz preko neodvisnih predstavnikov in distributerjev
3. stopnja: Ustanovitev lokalne podružnice
4. stopnja: Lokalna proizvodnja v tujini

Vir: Global Marketing: a decision oriented approach, str. 52.

2.3.4 Teorija internacionalizacije zaradi transakcijskih stroškov

Teorija internacionalizacije zaradi transakcijskih stroškov govori, da podjetja povečujejo svojo mednarodno prisotnost, ker to zmanjšuje njihove transakcijske stroške. Glavni razlog za to je, da se v primeru osebne prisotnosti na tujih trgih transakcije izvajajo znotraj podjetja in ne med poslovnimi partnerji, kar stroške zniža. Tak način širitve znotraj podjetja imenujemo tudi internizacija. Model transakcijskih stroškov je najbolj pogost pri velikih multinacionalkah, saj se manjšim podjetjem z manjšo aktivnostjo v tujini takšen korak vedno ne splača. Na drugi strani poznamo eksternalizacijo, ki pomeni vstopanje na trg s pomočjo zunanjih partnerjev. Vsako podjetje mora samo pri sebi ugotoviti, kateri pristop se jim iz vidika stroškov bolj splača. Pri partnerstvu je osnovna naloga prenos znanja in informacij, v primeru lastnih enot pa le-te prinašajo neposredne stroške poslovanja. Če za primer vzamemo Slovenijo, lahko ugotovimo, da sta distribucija in partnerstvo še vedno najbolj pogosta oblika vstopa tujih podjetij, saj je trg za zagon lastne enote enostavno premajhen.

2.3.5 Dunningov eklektični pristop

Dunningov eklektični pristop obravnava internacionalizacijo kot odgovor na razmere na trgu. Pri tem vzame Dunningov model v obzir lastniške prednosti (konkurenčne prednosti, ki jih podjetju prinaša lastništvo v primerjavi s podjetji, ki podružnic v tujini nimajo), lokacijske prednosti (možnost izrabe naravnih in človeških virov, možnost komunikacijskih kanalov, stroški energije, materiala ter transporta na različnih tujih trgih) in internalizacijske prednosti (ali je bolj profitabilno izrabiti svoje znanje in informacije ali pa je bolj pametno te konkurenčne prednosti prodati lokalnemu podjetju na tujem trgu). Če podjetje ugotovi, da je bolj profitabilen lasten vstop, vstopi s svojo podružnico, v nasprotnem primeru poskušajo z izbranim tujim trgom sodelovati preko izvoza (Hollensen, 2004, str. 52).

2.3.6 Mrežni pristop

Mrežni pristop je moderna oblika internacionalizacije. Govori, da mednarodna podjetja ne morejo biti analizirana kot samostojne enote, ampak le v povezavi z ostalimi sodelujočimi partnerji v mednarodnem okolju, saj vsa podjetja delujejo z istim ciljem. Mrežni pristop je pogost pri manjših podjetjih, saj je to edini način, da ostanejo konkurenčna. Mreženje omogoča malim in srednjim podjetjem lažjo in hitrejšo vzpostavitev kontakta, kar vodi v hitrejšo rast in preživetje (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 20–21; Hollensen, 2004, str. 52 in 60–61).

2.3.7 Teorija svetovljanskih podjetij

Zadnja teorija internacionalizacije govori o specifičnih podjetjih, ki jih angleško imenujemo "born globals". Ta vrsta podjetij je že od ustanovitve prisotna na svetovnem trgu. Gre za specifična podjetja s specifičnim znanjem, ki pa ima lahko veliko vrednost za veliko strank na zelo raznolikih trgih po svetu. Velikokrat govorimo o popolnoma nišnih produktih, a imajo podjetja dovolj strank prav zato, ker je njihov potencialni trg cel svet. Največkrat gre za podjetja, ki se ukvarjajo z razvojem programske opreme in sodobnih orodij v svetu računalništva in mobilne tehnologije. Tako obliko podjetij je omogočila moderna tehnologija, nove in poceni oblike komunikacije in enostaven dostop do informacij preko spleta (Hollensen, 2004, str. 67–71).

2.4 Oblike vstopa na tuje trge

V prvi fazi se morajo podjetja odločiti, če se sploh želijo širiti na tuje trge. Če je odgovor pozitiven, jih v naslednjem koraku čaka izbor tujih trgov. V naslednji fazi se morajo odločiti, kako na tuje trge vstopiti in kako to marketinško podkrepiti (Kotler, Keller, 2009, str. 640). Podjetja lahko na tuje trge vstopajo preko treh oblik mednarodnega sodelovanja. Tipi vstopa na tuje trge so: izvozne oblike, pogodbene oblike in investicijske ali naložbene oblike (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 51).

2.4.1 Izvozne oblike

Izvozne oblike se najpogosteje uporabljajo v začetni fazi vstopa na tuje trge. Glavni razlogi za izbiro izvoza so visoka fleksibilnost, nizka stopnja tveganja in nizki stroški vstopa. Dejstvo je tudi, da je izvoz najhitrejša pot do internacionalizacije, saj mora krovno podjetje na vsakem novem trgu poiskati le primernega distributerja. To omogoča hitrejšo širitev, saj izvozni parterji na novih trgih bolje poznajo razmere na (za njih domačem) trgu, prav tako pa je iz finančnega vidika izvoz precej cenejši, kot pa lastna podružnica na vsakem novem trgu. Izvoz je pogosta oblika vstopa tudi zato, ker je po svetu kar nekaj držav, ki z zakoni omejujejo vstop tujih podjetij na domače trge brez domačega predstavnika. Tako je Dubaj znan primer, kjer veliko domačinov služi plačo brez kakršnegakoli dela, saj imajo zgolj vlogo "navideznega" distributerja velikih multinacionalk, ki brez predstavnika z domačim potnim listom na njihovem trgu pač ne morejo poslovati.

Izvozne oblike poslovanja delimo na posredne in neposredne oblike izvoza. Posredna oblika izvoza pomeni, da proizvajalec nima nobenega stika s končnim kupcem. Med proizvajalcem in končnim kupcem deluje posrednik, ki poskrbi za izvoz in prodajo na novem trgu. Za posredno obliko se zaradi nizkega tveganja večkrat odločajo neizkušena mlada podjetja,

vendar z izbiro le-te izgubimo nadzor nad prodajo in trženjem naših izdelkov na novem trgu. O neposrednih oblikah izvoza pa govorimo takrat, ko ima proizvajalec neposreden stik s končnim kupcem na novem trgu. Takrat je proizvajalec tisti, ki poskrbi za pripravo dokumentacije, fizično distribucijo, cenovno politiko in prodajo na novem trgu. Glavne prednosti neposrednega izvoza pred posrednim so krajše tržne poti, boljše informacije o tržnem dogajanju in neposreden stik z lokalno maloprodajno mrežo. Tretja oblika izvoza pa je kooperativni izvoz, ki vključuje sodelovanje večjih, največkrat malih in sorodnih podjetij hkrati. Zaradi pomanjkanja finančnih sredstev in znanja o izvozu ali vstopu na specifičen tuj trg se obrnejo na specializirane izvozne družbe, ki ponujajo celovit trženjski pristop. To pomeni, da so nato pogodbene izvozne družbe odgovorne za vse od izvoza do trženja izdelkov na novem trgu (Hollensen, 2004, str. 293–303; Makovec Brenčič et al., 2006, str. 51).

2.4.2 Pogodbene oblike

Pogodbene oblike so dandanes najbolj razširjen način poslovanja s tujimi trgi. Pogodbena proizvodnja je oblika poslovanja, kjer se večina poslovnih funkcij še vedno opravlja doma, proizvodnja pa poteka pogodbeno na tujem trgu. Glavni razlogi za takšen korak so zmanjševanje proizvodnih in transportnih stroškov, nižje plačilo davkov, prisotnost na novem trgu ali zaradi večje stroškovne učinkovitosti, saj pogodbeni trgi ponujajo cenejšo delavno silo in nižje stroške proizvodnje. Tveganje, lastništvo in kontrola proizvodnje sta med tujim in domačim podjetjem deljeni. Pogodbene oblike se prav tako delijo na posredne (franšizing, pogodbena proizvodnja) in neposredne (skupna vlaganja in lastne podružnice v tujini). Pogodbene oblike se od izvoznih najbolj razlikujejo na področju prenosa znanja na nove trge (Hollensen 2004, str. 310).

Franšizing je posredna pogodbena oblika poslovanja, za katero je značilna enotna storitev, isti izdelki in ista izkušnja ne glede na to, kje izdelek ali storitev koristimo. Dajalec franšize navadno prejemniku oziroma jemalcu franšize natančno določi standarde kvalitete izdelkov, storitev in videza poslovalnic. Prejemnik pa poskrbi za kapital, trženje in vodenje franšiznega posla. Prejem franšize nam daje pravico do uporabe blagovne znamke, poslovnih rešitev ali drugega licenčnega materiala in znanja. Med poslovnima partnerjema vlada obojestransko sodelovanje in zaupanje, saj je franšizing običajno dolgoročna oblika sodelovanja. Dajalec franšize običajno prejemniku nudi tudi podporo na vseh področjih poslovanja, prav tako pa opravlja reden nadzor in tako preverja, če prejemnik dosega zastavljene standarde kvalitete. Franšizing delimo na dve skupini: izdelčni in paketni franšizing. Izdelčni franšizing pomeni, da bo prejemnik franšize proizvajal izdelke pod dajalčevo blagovno znamko in z njegovim znanjem, paketni franšizing pa prejemniku daje pravico do uporabe blagovne znamke, znanja, patentov ali lastniških ter avtorskih pravic na določenem tujem trgu (Muehlbacher et al., 2006, str. 421; Makovec Brenčič et al., 2006, str. 64–68).

Licenčno poslovanje je pogodbeni obliki, kjer se dajalec licence sporazume s prejemnikom licence o pravicah do proizvodnje ali prodaje določenega izdelka. Dajalec licence zaračuna licenčnino, ki je sestavljena iz začetnega vložka in letnih dajatev. Licenca lahko vključuje znanje, izkušnje, patente, licence in pravico do uporabe blagovne znamke in drugih poslovnih skrivnosti ter vrednih informacij. Licenčno poslovanje je pogosta izbira zaradi enostavnega in hitrega vstopa na nov trg, saj bi lahko ustanovitev nove znamke zahtevala veliko dodatnih vlaganj v razvoj in trženje novih izdelkov, kar naredi nakup licence bolj smotrni in finančno ugoden korak. Ključno za takšno pogodbeno obliko je obojestransko spoštovanje dogovorov, saj lahko v nasprotnem primeru prejemnik licence ukrade znanje in začne izdelke z majhnimi spremembami proizvajati pod novim imenom. Dajalec licence tako dobi novega konkurenta, ki zelo dobro pozna njegov način delovanja in šibke točke poslovanja (Kotler, Keller, 2009, str. 647–648).

Skupna vlaganja so način vstopa, pri katerem dve podjetji skupaj investirata v razvoj in prodor na nov trg. Največkrat gre za navezo domačega in tujega podjetja, kjer ima domačin kontakte, znanje in dobro pozna trg, tuj partner pa prispeva kapital, tehnologijo in znanje, potrebno za razvoj. Takšna oblika je pogosta na trgih z visokimi vstopnimi ovirami. Skupna vlaganja lahko velikim multinacionalkam tudi preprečijo enotno politiko poslovanja, proizvodnje in trženja na svetovnem nivoju, saj se morajo na trgih s skupnim vlaganjem o politiki poslovanja pogovoriti s preostalimi vlagatelji, ki imajo lahko drugačne ideje, želje in cilje, saj se morebitne izgube ali dobički prav tako delijo med vsemi podjetji, kar pomeni, da se morajo vse strani strinjati tudi pri poslovnih odločitvah (Kotler, Keller, 2009, str. 648–649).

Strateško partnerstvo je nelastniška pogodbeni obliki, kjer si partnerja medsebojno pomagata pri distribuciji, trženju, proizvodnji, razvoju in izmenjavi znanja. Je dolgoročni obliki sodelovanja, ki je sklenjena v želji po boljših rezultatih in združevanju moči s skupno vizijo in deljenjem razpoložljivih virov. Meje sodelovanja morajo biti natančno načrtane, glavni motivi za vzpostavitev sodelovanja pa so izkoristek globalnega tržnega potenciala, konstantno krajšanje življenjskega cikla proizvodov, hitrejši razvoj novih tehnologij, znižanje stroškov in zaščita pred konkurenco (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 70–72).

2.4.3 Naložbene oblike

Investicijska ali naložbeni obliki vstopa pa pomeni, da podjetje v celoti prevzame nadzor, financiranje in lastništvo nad proizvodnjo ali prodajo na tujem trgu. Če je tuj trg za domače podjetje dovolj velik, se pogosto odloči za investicijsko obliko, saj ji ta večinoma omogoča največje dobičke. Poznamo več naložbenih oblik vstopa: prodajni zastopnik, lastna prodajna ali proizvodna enota, skladišča in sestavljavnice ter regionalni in prevzemni centri. Vsem tem oblikam vstopa je skupno, da ima domače podjetje vedno popoln nadzor nad poslovanjem. Z ustvarjanjem novih delovnih mest na tujih trgih pa si lahko podjetje utrdi ugled pri prebivalstvu, poglobi se sodelovanje z vlado in lokalnimi dobavitelji, kar omogoča večjo

prilagoditev produkta lokalnim razmeram. Slabost takšne oblike vstopa pa so nemoč vpliva na vladne odločitve in razmere na tujem trgu, kar lahko v primeru vojn ali drugih neugodnih gospodarskih razmer privede do velikih izgub (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 56–57; Kotler, Keller, 2009, str. 649).

3 PEST ANALIZA SLOVENSKEGA TRGA

PEST analiza je priljubljena oblika ocenjevanja širšega zunanjega okolja podjetja. Beseda PEST predstavlja začetnice besed dejavnikov, ki sestavljajo širše okolje: politični (ang. *political*), ekonomski (ang. *economical*), socialni (ang. *social*) in tehnološki (ang. *technological*) dejavniki. Podjetja običajno nad zunanjimi dejavniki nimajo prave kontrole, prav tako pa vsi dejavniki niso enako pomembni za različna podjetja in različne države, zato je potrebno PEST analizo narediti za vsak trg posebej.

3.1 Politično okolje

Politična aktivnost ima posredne in neposredne učinke na poslovanje podjetij, zato je poznavanje političnega sistema in stabilnosti države ter predvidevanje sprememb pomembno za uspešno poslovanje. Slovenija je parlamentarna republika, ki je samostojnost razglasila 25. junija 1991, ko se je odcepila od Socialistične federativne republike Jugoslavije. Od osamosvojitve je obravnavana kot politično stabilna država. Konec marca 2004 se je vključila v zvezo NATO, 1. maja istega leta pa je postala polnopravna članica Evropske skupnosti, kar je prineslo veliko sprememb v politično-pravno okolje, saj smo z vstopom v EU prekinili vse obstoječe sporazume, ki jih je imela Slovenija sklenjene s tujimi trgi. Istočasno smo prevzeli vse trgovske sporazume, ki jih ima Evropska unija z nečlanici. Najbolj dobrodošla novost je bila ukinitve mej in s tem carin za področje EU, kar je močno poenostavilo postopke uvoza in izvoza, ki sedaj potekata hitreje, ceneje in z veliko manj birokracije. 28. junija 2004 je Slovenija vstopila v evropski mehanizem menjalnih tečajev ERM 2, 1. 1. 2007 pa je tudi prevzela denarno valuto Evro. Od vstopa v Evropsko skupnost in prevzema skupne denarne valute je Slovenija veliko bolj odprta in zanimiva za tuje investitorje. Stopnji davka na dodano vrednost v Sloveniji znašata 8,5 % in 20 %. Od 22. decembra 2007 je predsednik države dr. Danilo Turk, predsednik vlade pa je od 7. novembra 2008 Borut Pahor. V prvi polovici leta 2008 je Slovenija predsedovala Svetu Evropske unije, ki združuje 27 držav in skoraj pol milijarde ljudi (CIA World Factbook, 2010).

3.2 Ekonomsko okolje

Vlada poskuša z aktivno makroekonomsko politiko zagotavljati stabilno rast gospodarstva, znižati brezposelnost in inflacijo, krajšati cikle recesije, kontrolirati višino davkov in se čim manj zadolževati. Ob vstopu v EU se je potencialni trg Slovenije povečal iz dveh na 456 milijonov potrošnikov. Slovenija je bila prva izmed novo pridruženih članic, ki je prevzela valuto EUR. Ničkolikokrat je bila omenjana kot model ekonomskega uspeha in stabilnosti gospodarstva za področje srednje Evrope. Slovenija ima dobro izobraženo delovno silo in dobro strateško pozicijo med zahodno Evropo in Balkanom. Ponaša se z enim izmed najvišjih bruto družbenih proizvodov na prebivalca v srednji Evropi. V primerjavi z ostalo Evropo so davki v Sloveniji zaradi visokih stopenj obdavčitve dela visoki. Domača industrija, zaradi dražje delovne sile in višjih stroškov proizvodnje, postaja nekonkurenčna. V času recesije se je nezaposlenost povečala iz 6,7 % leta 2008 na 9,2 % leta 2009. BDP in s tem kupna moč je v preteklem letu upadla za 7,8 %. Inflacija se je iz 5,7 % leta 2008 v letu 2009 spustila na 0,9 %, kar pa je v obdobju recesije pričakovano. V prvi polovici leta 2010 se inflacija giblje okrog 2,1 %, kar je glede na umirjeno gospodarsko aktivnost normalno. Slovenija je tudi precej zadolžena, saj je javni dolg ob koncu leta 2009 znašal kar 31,8 % bruto družbenega proizvoda, kar je skoraj deset odstotnih točk več glede na leto prej. Vsi prikazani podatki vseeno niso popolnoma kredibilni, saj je recesija precej pretresla ekonomsko okolje Slovenije, ki pa naj bi se počasi postavil nazaj na noge (CIA World Factbook, 2010; Slovensko predsedovanje EU, 2010).

3.3 Družbeno okolje

Julija 2010 je znašala populacija Slovenije 2.005.692 ljudi, kar nas po številu prebivalstva uvršča na 146. mesto na svetu. Eden od ključnih problemov slovenske populacije v zadnjih letih je trend staranja prebivalstva, saj je več kot 16 % ljudi starejših od 65 let, kar predstavlja veliko finančno breme, saj je v Sloveniji zgolj 945.000 delovno aktivnih prebivalcev. V letu 2010 imamo prav tako negativni naravni prirastek, ki znaša -0,113 %. Povprečna starost prebivalstva je 42,1 let. Migracije v Sloveniji za razliko od kar visoke smrtnosti (10,6 smrti na 1000 prebivalcev) (julij 2010) zaenkrat ne predstavljajo resnega problema. Prevladujoča veroizpoved je katoliška, slovenska etnična skupnost pa predstavlja 83 % prebivalstva. BDP na prebivalca kupne moči je v preteklih letih rasel, a je pričakovano zaradi recesije v lanskem letu upadel. Potrošniki so na račun moderne tehnologije in enostavnega dostopa do informacij vedno bolj izobraženi, kar pomeni, da nakupe opravljajo bolj premišljeno. Recesija jih je prav tako precej streznila in spremenila navade, saj so v strahu pred neznanim svoje izdatke omejili in tako precej zmanjšali brezglavo zapravljanje, ki je bilo za povprečnega potrošnika v Sloveniji pred recesijo precej značilno (CIA World Factbook, 2010).

3.4 Tehnološko okolje

Tehnologija v današnjih časih predstavlja eno izmed glavnih dejavnikov konkurenčne prednosti. Slovenija je tehnološko razvita država, a jo v zadnjem času vseeno težko označimo kot državo z dobrim tehnološkim razvojem, saj je stopnja vlaganja v razvoj prenizka. Na to opozarja dejstvo, da v razvoj vlagamo manj kot 1 % BDP, kar je daleč od Lizbonske strategije, ki predvideva izdatke za razvoj v višini 3 % BDP. Kot enega izmed glavnih razlogov za slab razvoj vidim neučinkovito delo univerz in ostalih razvojnih institucij. Dejstvo je, da je Slovenija majhna država z omejenimi sredstvi, poleg tega pa je vse preveč raziskav v praksi neuporabnih, saj ne temeljijo na uporabnem raziskovanju, ampak zgolj opravljanju določene naloge. Menim, da ima Slovenija dovolj inovativnih in sposobnih študentov in profesorjev, ki bi se lahko primerjali s kolegi z nekaterih ameriških univerz, kjer raziskave pogosto privedejo do revolucionarnih odkritij, ki jih univerze kasneje prodajo industriji in se skozi razvoj in delo študentov precej dobro financirajo. Glede na velikost Slovenije sem mnenja, da je razvojnih in podpornih institucij v državi veliko, vendar je tolikšno število institucij tudi eden od razlogov, da so finančno preslabo podprte ter nepovezane v skupni razvoj. Sodelovanje gospodarstva z univerzami je prav tako minimalno, saj se podjetja premalo zavedajo pomena inovacij in razvoja.

Razvoj spleta je močno spremenil način nakupovanja in informiranost potrošnikov. V današnjih časih nam konkurence ne predstavljajo zgolj ostale športne trgovine v Sloveniji, temveč tudi mnoge domače in tuje spletne trgovine, ki poskušajo zaradi prisotnosti na evropskem ali svetovnem trgu zavoljo ekonomije obsega ponuditi bolj raznoliko in cenovno ugodno ponudbo dobrin. V Sloveniji je bilo leta 2009 66 uporabnikov spleta na 100 prebivalcev in več kot tretjina uporabnikov je uporabila storitve spletnega nakupovanja, kar pa je nad evropskim povprečjem, ki za leto 2009 znaša 60 uporabnikov na 100 prebivalcev (Eurostat, 2010). Uporaba mobilne telefonije je prav tako zelo razširjena, saj ima Slovenija za 2,5 % več registriranih uporabnikov mobilne telefonije kot pa prebivalcev, kar pomeni, da so državljani tehnološko dobro osveščeni.

4 SWOT ANALIZA ZNAMKE PEAK PERFORMANCE NA SLOVENSKEM TRGU

4.1 Prednosti

Podjetje Planet Sport, d. o. o., ki je uradni distributer znamke Peak Performance je na slovenskem trgu športne opreme dobro poznano in spoštovano podjetje. Skozi celotno obdobje obstoja je konstantno povečevalo obseg poslovanja, nikoli ni imelo težav z

insolventnostjo in nikoli ni ostalo dolžno kateremukoli poslovnemu partnerju, kar ga predstavlja kot resnega in zanesljivega partnerja. Po petnajstih letih poslovanja in veliki uspešnosti pri ostalih znamkah, ki jih podjetje zastopa že od samega začetka obstoja, lahko zaključimo, da ima podjetje bogate izkušnje tako na področju opreme kot tekstila (ang. *hardware and apparel*). Sedež ima v Trzinu, hrvaška podružnica pa se nahaja v Opatiji. Na obeh lokacijah ima podjetje skladišče in predstavitvene prostore (ang. *show room*), kjer so kolekcije razstavljene. Znamka Peak Performance je prav tako vedno močnejše zastopana in poznana na slovenskem trgu, saj se kvaliteta in zadovoljstvo kupcev hitro širita od ust do ust. Veliko prednost pri razvoju znamke Peak Performance na slovenskem trgu predstavljajo tudi sinergije z ostalimi znamkami v vrstah podjetja Planet Sport. Finska znamka športnih inštrumentov, zapestnih ur in merilcev srčnega utripa Suunto omogoča odlično izhodišče za skupne promocije na različnih prireditvah in tekih. Zaradi dobrega poznavanja in visokega ugleda ostalih znamk lahko tako bolj enostavno in z večjim zaupanjem predstavimo manj poznano znamko Peak Performance. Prednost vidim tudi v Planet Sportovi zanesljivi lokalni distribuciji in dobri marketinški podpori vseh zastopanih znamk, saj Peak Performance neposredno iz Švedske nikoli ne more nuditi standarda, ki ga lahko ponudi lokalni partner. Poleg tega pa veliki slovenski kupci niti ne želijo sodelovati z znamkami, ki nimajo močne lokalne prisotnosti.

4.2 Pomanjkljivosti

Ob analizi distribucije znamke Peak Performance sem naletel tudi na nekaj pomanjkljivosti. Ena izmed glavnih pomanjkljivosti je premalo prostora v predstavitveni sobi podjetja, saj se zaradi zastopanja različnih znamk le-te na določenih področjih tudi prekrivajo. Tako ima Švicarski Odlo določen spekter oblačil namenjen isti ciljni skupini potrošnikov kot Peak Performance. Na ostalih trgih sta znamki velika konkurenta, v Sloveniji pa jih zastopa in prodaja isto podjetje. To pomanjkljivost lahko poskušamo zmanjšati z dodatnim najemom predstavitvenih prostorov in tako popolnoma ločiti znamki. Prav tako je potrebno vodje nabave iz največjih športnih verig za različne znamke naročiti ob različnih terminih in jim tako predstaviti vsako znamko kot zgodbo zase. Zaradi distribucije več znamk višjega kakovostnega razreda, ki jih športne verige želijo in morda celo potrebujejo na svojih prodajnih policah, pa se lahko na drugi strani naša pogajalska moč prav tako poveča, kar lahko ob naročanju predstavlja veliko prednost. Dodatno pomanjkljivost vidim še v dejstvu, da je znamka precej bolje poznana v zimski kot letni kolekciji, saj ogromno potrošnikov niti ne ve, da ima Peak tudi letno kolekcijo s kopalnim programom. Najboljša rešitev tega problema je vlaganje v oglaševanje in promocijo, ki pa je draga in je zato omejena.

Vsako podjetje in vsaka znamka ima vedno in povsod določene pomanjkljivosti. Potrebno jih je spremljati, analizirati in upati, da se vseeno najde več prednosti kot pomanjkljivosti. Znamka Peak Performance je imela pred trenutnim distributerjem v Sloveniji že druge poslovne partnerje. Zato se je potrebno tudi na tem področju neprestano truditi, da podjetje

Planet Sport za švedski Peak Performance predstavlja več pozitivnih kot negativnih točk v primerjavi s preteklimi partnerji v Sloveniji.

4.3 Priložnosti

Največjo priložnost znamke vidim v rasti ugleda skozi oglaševanje, promocijo in PR, kar je v preteklosti na ostalih zastopanih znamkah Planet Sporta delovalo odlično. Do sedaj je bil Peak v Sloveniji slabo zastopan in ima zato po mojem mnenju še zelo velik ter neizkoriščen potencial, saj kljub višjemu cenovnemu razredu pri potrošnikih jasno odraža kvaliteto športnega stila, ki je ustvarjen za alpiniste, a primeren za nošenje tako v prostem času kot v službi. Znamka se je po napornih uvodnih petih letih pokazala za uspešnico tudi na nemškem tržišču, ki ga lahko za razliko od švedskega po modnem okusu do neke mere primerjamo tudi s Slovenijo. Kljub veliki priložnosti se je potrebno zavedati, da je tudi na slovenskem trgu vsak dan več konkurentov, ki postajajo pri promociji in oglaševanju precej bolj aktivni kot v preteklosti. Za uspeh bo potreben boj za vsakega trgovca in potrošnika, kar pa lahko s trdim delom in lepimi ter kakovostnimi kolekcijami dodobra obrnemo v našo korist. Velika priložnost je tudi dejstvo, da je Peak Performance trenutno ena redkih specializiranih športnih trgovin v Sloveniji, ki se trudi z bolj osebnim in strokovnim pristopom pomagati kupcem.

4.4 Nevarnosti

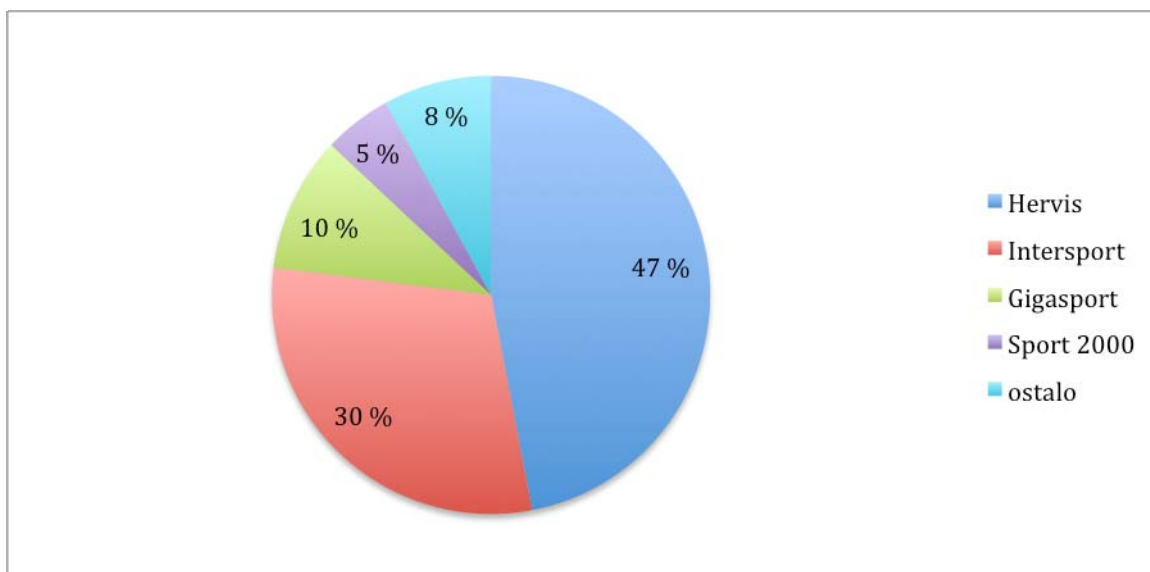
Glavno nevarnost znamki predstavlja vreme, saj je na letnem nivoju uspešnost poslovanja popolnoma odvisno od zimske kolekcije. Glavni razlog za to je ugled znamke na področju smučarske opreme in cenovna neenakost kolekcij, saj je zimski smučarski komplet veliko dražji kot brisača in kopalne hlače v poletni kolekciji. Zima brez snega predstavlja veliko nevarnost in zelo slabe prodajne rezultate. Odvisnost od naravnih okoliščin je pri znamki Peak Performance ob upoštevanju slovenskega podnebja zelo visoka. Novembrski in decembrski sneg do nižin tako znamki omogočita odlične pogoje za zagon uspešne sezone. Če pred novim letom snega ni, verjetnost uspešne sezone precej pade, saj se z drugim tednom januarja, oziroma več kot mesec dni pred pričetkom zimskih šolskih počitnic v Sloveniji že pričnejo tradicionalne razprodaje. Poleg tega ogromno trgovin že v času decembrskih nakupov ponuja cel kup ugodnosti in popustov, kjer Peak Performance nikakor ni konkurenčen, saj zaradi želje po višjem ugledu, to ni politika, ki bi jo znamka zasledovala in takšna znižanja niso dovoljena. Na nevarnost neugodnih vremenskih razmer tako ali tako ni nikakršnega vpliva, ugodnostim konkurenčnih trgovcev pa lahko v podjetju konkurirajo s promocijo, višjim nivojem servisa, brezplačnim in bogatim božično-novoletnim zavijanjem daril ali s promocijskimi artikli ob nakupu nad določeno vrednostjo. Nevarnost lahko predstavlja tudi negativen pristop velikih kupcev zaradi miselnosti, da podjetje zastopa več znamk oblačil in zato ni potrebe po naročilu vseh znamk v velikih količinah. Podjetje Planet Sport ima nalogo in željo po rasti vseh zastopanih znamk in prevzemu tržnega deleža konkurentov. To nevarnost najbolj enostavno rešuje z delitvijo znamk med zaposlene, ki se

tako trudijo zgolj za razvoj ene od mnogih zastopanih znamk. Poleg tega manjšo nevarnost predstavljajo tudi tako imenovana "copy cats podjetja", ki poskušajo na trg prodreti na račun uspešnosti znamke Peak Performance in nepozornosti potrošnikov. Na trgu se je pojavilo kar nekaj konkurentov, ki preko podobnega imena in logotipa, nizkih cen ter ugleda znamke Peak Performance stavijo na enostaven zaslužek. Glavna konkurenta na tem področju sta znamki Ice Peak in Free Performance, ki se po kvaliteti nikakor ne kosata s Peak Performance, a poskušata potrošnike prepričati z zelo nizkimi cenami in podobnim imenom. To težavo lahko poskušajo zmanjšati s promocijo in oglaševanjem edinstvenosti znamke Peak Performance, ki je prav tako v zadnjem letu osvežila logotip in se tako delno distancirala od konkurentov. Poleg zgoraj omenjenih podjetij je na trgu tudi cel kup pravih konkurentov, ki se bojujejo za resen tržni delež. Pozitivna lastnost znamke Peak Performance je, da ni postala prodajni hit čez noč, saj večino takšnih znamk hitro vzide in nato hitro zaide, saj predstavljajo le kratkoročen prodajni hit. V primeru, ko pa se število ljubiteljev znamke povečuje počasi, pa ima znamka veliko več možnosti za dolgotrajen uspeh in počasno a konstantno rast.

5 TRŽNI IN PRODAJNI POTENCIAL

Slovenski trg športne opreme se je od osamosvojitve Slovenije do danes močno spremenil. V zadnjem desetletju so na trg vstopile velike tuje verige športnih trgovin, ki so razpletle mrežo prodajnih enot po Sloveniji, v zadnjem času pa so se začele širiti še na hrvaški trg. V preteklih letih je zaradi izjemno dobrega vodenja in agresivnega poslovanja vodilno vlogo športnih trgovin v Sloveniji prevzel Hervis, ki s šestnajstimi trgovinami obvladuje 40–50 % tržnega deleža. Na drugem mestu je s 30 % deležem in 34-imi trgovinami Intersport. Tretji je Gigasport, ki s tremi poslovalnicami pokriva 10 % tržni delež, sledi pa mu Sport 2000, ki s trinajstimi prodajnimi enotami dosega 5 % trga. Poleg tega ima slovenski trg športne opreme še nekaj specialistov. Prvi je Tomas Sport, ki je specializiran v segmentu obutve s kar 23-imi trgovinami, ki pa ima v bližnji prihodnosti v planu veliko širitev na področje tekstila. Drugi specialist je Iglu sport, ki je poznan na področju športov in rekreacije v naravi. Omembe vredna je še trgovina Sport Point v Kranjski Gori, ki se ponaša z raznovrstnimi vrhunskimi znamkami športnih oblačil. Trendi v Sloveniji jasno nakazujejo, da imajo neodvisne male trgovine velike težave s preživetjem. Zato se je število specialistov z vrhunsko ponudbo in dobrim servisom v zadnjih letih le zmanjševalo, saj imajo velike verige preveliko moč in tako obvladujejo celoten trg.

Slika 2: Okvirni tržni deleži verig športnih trgovin v Sloveniji na področju tekstila



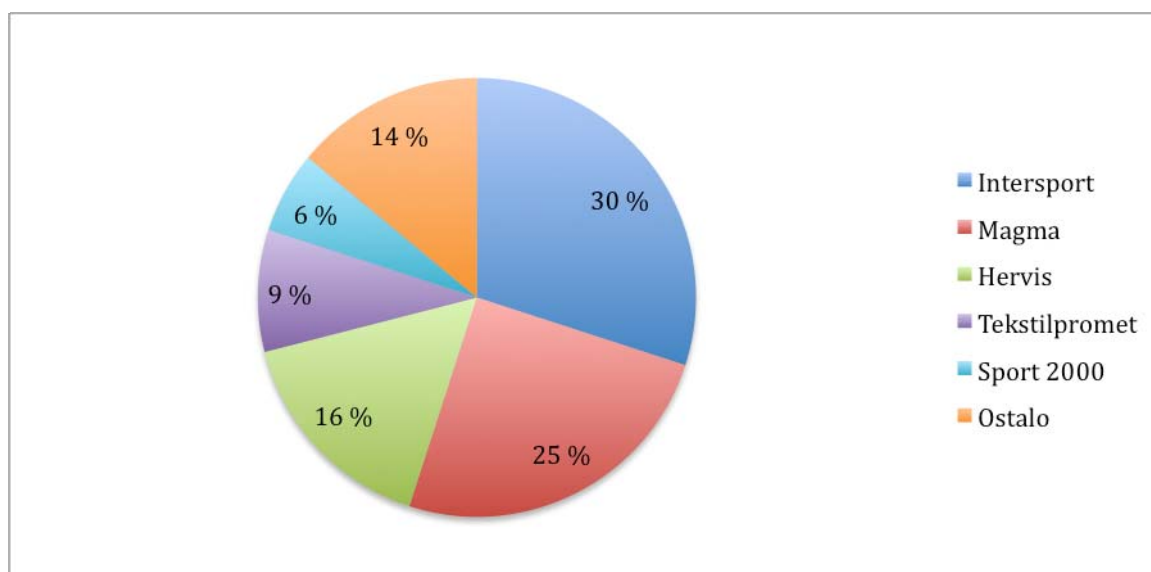
Vir: Interni podatki podjetja Planet Sport.

V Sloveniji zimski športi še vedno veljajo za nacionalni in družinski šport. Povprečna cena prodanih smuči in smučarskih oblačil počasi raste, kar nakazuje, da so kupci za kvaliteto pripravljeni plačati več. Popularnost fitnesa, teka in športov v naravi prav tako strmo raste, zato je to dodatni segment, kjer ima Peak Performance s kolekcijo za fitnes, tek, kolesarjenje, hojo in golf velike možnosti za povečevanje prometa. Glavni konkurent na področju smučanja je v zadnjih dveh letih postala znamka Lasse Kjuss, ki pa se želi pozicionirati še v višji cenovni razred in je tako za približno 20 % dražja že od tako dragega Peak Performanca. Vodilni znamki preteklega desetletja sta bili Phoenix in Spyder, ki pa sta izgubili določeno mero popularnosti in tako trenutno nista več prva izbira. Slovenska kupna moč je v primerjavi z nemško ali švedsko še vedno precej nizka. To pomeni, da najbolj napredni in dodelani modeli zaradi visokih cen niso tako pogosti in popularni kot v tujini. Zadnje leto recesije je bilo za veliko večino športnih trgovin v Sloveniji zelo slabo, Peak Performance General Store Ljubljana pa je ustvaril primerljive rezultate z letom poprej, kar za dane razmere na trgu ni bilo slabo. Pomembna konkurenta, ki se bosta v Sloveniji v prihodnjih letih začela pogosteje omenjati na področju športnih oblačil sta tudi Rossignol, ki na trg športnih oblačil vstopa z novim distributerjem, in Salomon, ki na slovenski trg vstopa brez lokalnega partnerja, ampak bo prisoten neposredno iz tujine. Salomon predstavlja razmeroma veliko grožnjo Peak Performancu, saj sta kolekciji obeh znamk precej podobni, a je prepoznavnost znamke Salomon večja. Zaradi vedno slabše predvidljivih vremenskih razmer in hitro rastočega segmenta ne zimskih športov v naravi vidim na tem področju največji potencial za nadaljnji razvoj Peak Performanca. Golf, tek, fitnes, kolesarjenje in pohodništvo predstavljajo velik prodajni potencial za slovenski trg.

6 PREDLAGANA STRATEGIJA VSTOPA NA HRVAŠKI TRG

Hrvaški trg športne opreme je v določenih točkah zelo podoben slovenskemu. Kljub temu, da je precej slabše razvit in mednarodne verige nanj šele vstopajo, pa je prisotnih nekaj večjih domačih verig. Mednarodne športne verige večinoma vstopajo preko slovenskih podružnic in so kasneje upravljane s strani slovenskega vodstva. Vodilna veriga na hrvaškem trgu je trenutno Intersport s 30 % tržnim deležem in 19-imi poslovalnicami. Na drugem mestu je lokalna veriga Magma s 25-imi trgovinami in 25 % tržnim deležem. Hervis je z vstopom na hrvaški trg šele pričel in trenutno upravlja zgolj tri trgovine. Po vsej verjetnosti bo v roku treh let postal ponudnik z največjim tržnim deležem tudi na Hrvaškem, saj so vse operacije vodene preko istega vodstva iz Slovenije, kjer so znani po svojem uspešnem delu. Sledi Tekstilpromet s petnajstimi poslovalnicami. Tekstilpromet je lokalna veriga, ki je trenutno neresen tekmelec, vendar zaradi dobrih lokacij poslovalnic in zamenjave vodstva predstavlja velik potencial. Sport 2000 operira s tremi trgovinami in je ravnokar vstopil na hrvaški trg. Neodvisne trgovine imajo tako kot v Sloveniji težave s preživetjem.

Slika 3: Okvirni tržni deleži verig športnih trgovin na Hrvaškem na področju tekstila



Vir: Interni podatki podjetja Planet Sport.

Hrvaška prav tako sledi slovenskemu trendu po popularnosti smučanja, ki tudi na Hrvaškem prerašča v nacionalni šport. Razvitost trga in povprečna prodajna cena smuči in smučarskih oblačil je precej nižja od tiste v Sloveniji, kar za Peak Performance predstavlja svojevrstno oviro. Hrvaška trenutno še ni članica Evropske skupnosti, kar predstavlja določene zaplete na področju poslovanja, saj je potrebno vso blago na Hrvaško cariniti. Pridružitveni sporazum že velja za carinjenje določenih dobrin, a je pri uvozu tekstila zaenkrat še potrebno plačilo carine. Z vstopom Hrvaške v EU se bo postopek precej poenostavil, prav tako pa bo

omogočal enostavno prenašanje viška zaloge iz ene države v drugo, kar bo naredilo Hrvaško veliko bolj zanimiv trg. Trenutno Hrvati veliko športne opreme kupujejo izven meja svoje države, saj je nakup v Evropski uniji zaradi povrnitve davka na dodano vrednost za njih še vedno bolj ugoden kot doma. Zagreb je prav tako trenutno edino potencialno mesto za franšizno trgovino Peak Performance. Trenutno se na obrobju Zagreba gradijo štirje veliki nakupovalni centri, eden izmen njih pa bo predvidoma največje nakupovalno središče v Evropi. Kljub temu menim, da je edina uporabna lokacija sam center mesta, saj se je ta koncept v Ljubljani dobro obnesel. Frekvenca ljudi je res lahko v nakupovalnem središču večja, a ima center mesta prednost v številu mimoidočih turistov. Prav tako je značilno sobotno obnašanje v Ljubljani odhod na trg in kavo ob Ljubljanico in morda sprehod do trgovine Peak Performance, kar bi po mojem mnenju na podoben način lahko delovalo tudi v hrvaški prestolnici. Strategija distribucije v športne verige bi zajemala uporabo dobrih obstoječih odnosov podjetja Planet Sport z vsemi ključnimi kupci, saj trenutno ni pomembnega partnerja, s katerim podjetje ne bi poslovalo. Poleg trgovskih verig je pomembno tudi sodelovanje s slovensko in hrvaško alpsko in nordijsko smučarsko zvezo, Demo Teamom, medijskimi osebami in športniki, ki bi igrali vlogo ambasadorjev znamke. To funkcijo pri nas uspešno opravlja Špela Pretnar že od vstopa znamke na slovensko tržišče. Takšen način trženja je veliko cenejši od oglaševanja v revijah in na televiziji, Špela Pretnar pa je v prispevkih v športnem delu dnevno informativne oddaje odlično promovirala znamko. Na Hrvaškem se prav tako gradi kar nekaj golf igrišč, ki bodo v sklopu igrišč odprle tudi specializirane golf trgovine, kjer bi lahko znamko odlično predstavili in pozicionirali. Prioriteta morata vseeno ostati glavna partnerja, ki sta Intersport in Hervis. Pomembno je tudi, da njun tržni delež ne preseže 70 %, saj bo v nasprotnem primeru njuna pogajalska moč odločno prevelika. Turbo Sport je bil v preteklih letih glavni kupec znamke Atomic za hrvaški trg, a je zaradi močnega napada Intersporta in Hervisa padel na tretje mesto. Kljub padcu in predvidenemu nadaljnjemu padanju ga je potrebno še vedno obravnavati kot resnega konkurenta. Na drugi strani ostaja želja po sodelovanju z neodvisnimi specializiranimi trgovinami, ki ponujajo veliko boljše storitev in bolj strokoven pristop pri nakupu. Takšno sodelovanje predstavlja pozitivne lastnosti za obe strani, saj na eni strani sami želimo, da se Peak prodaja v trgovinah, ki nudi poleg dobrih produktov tudi dobro storitev, trgovine pa lahko s takšno znamko na prodajnih policah pritegnejo večje število kupcev.

Triletni plan vsebuje zgoraj napisane distribucijske aktivnosti. V prvih letih prisotnosti bi bilo pomembno sodelovanje s ključnima kupcema. Dobra poteza je povezava s Hervisom in njihovo vsakoletno akcijo, imenovano Smučarska jakna leta, kjer je zaslužek majhen, a moramo na to gledati kot na promocijo. Dolgoročni cilj razvoja je, da bi znamko poznali in cenili, kot jo trenutno ceni zahodna Evropa in Skandinavija. Na Hrvaškem nam je prav tako lahko v veliko pomoč sinergija z znamko Suunto, v prihodnosti pa bo Peak Performance tudi uradni opremljevalec elitne jadralske regate America's Cup, kar bi ob popularnosti navtičke lahko predstavljalo odlično izhodišče za uspešno pomladansko kolekcijo. Kratkoročno so v planu vlaganja v PR, dolgoročno pa tudi v tiskane in televizijske oglase. V dolgoročnem planu je tudi odprtje trgovine v Zagrebu, vendar je po moji oceni takšen korak pred vstopom Hrvaške v Evropsko skupnost nesmiseln.

SKLEP

Med pisanjem diplomskega dela sem podrobneje spoznal pojem internacionalizacije, podjetje Planet Sport, d. o. o., znamko Peak Performance in slovensko okolje ter hrvaški trg. Cilj diplomskega dela je bila preučitev pojma in teorije internacionalizacije in uporaba pridobljenega znanja na praktičnem primeru. Po raziskavi slovenskega okolja in trga ter analizi hrvaškega trga športne opreme menim, da lahko to diplomsko delo doprinese določeno vrednost tudi podjetju Planet Sport, ki mi je med pisanjem pomagalo pri iskanju različnih podatkov, ki sem jih sam kasneje analiziral in ovrednotil. Tako slovenski kot hrvaški trg se počasi razvijata in potrošniki so pripravljeni za kvaliteto plačati več. Glavni problem pri prodaji dražjih dobrin na Hrvaškem bo odpravila prav priključitev Evropski skupnosti, saj trenutno zaradi povrnitve davka veliko nakupov poteka izven državnih meja. Na obeh trgih se kupna moč počasi večja, a je trenutno v Sloveniji precej višja kot pa na Hrvaškem. Pri prodoru na hrvaški trg je potrebno še posebej paziti na stroške, saj zaradi slabše kupne moči in visokih cen znamke Peak Performance prodajni rezultati prvih nekaj let sigurno ne bodo dobri, poleg tega pa je znamka na njihovem trgu razmeroma nepoznana. V Sloveniji je potrebno doseči večjo neodvisnost od vremenskih razmer, kar pa je mogoče doseči s promocijo in prodajo linije za prosti čas in preostale športe, kot so golf, tek, fitnes in pohodništvo. Dolgoročni potencial je na obeh trgih velik, saj podjetje Peak Performance proizvaja produkte za športe, ki so na obeh tržiščih ali razviti in popularni ali pa v velikem vzponu. Znamka prav tako na trg prinaša določeno mero svežine, saj je precej potrošnikov že naveličanih ustaljenih znamk in smernic.

Trgovinska dejavnost sodi med panoge, ki so pod vplivom mnogih različnih dejavnikov: od razvoja novih tehnologij ali revolucionarnih izdelkov do vremenskih pogojev in življenjskih navad. Če na trg pride revolucionaren produkt, kot je to pred leti bil nov koncept smuči, imenovan carving, lahko to za sabo pusti ogromne posledice za sorodne in tuje panoge. S predstavitvijo carvinga se je popularnost smučanja po dolгих letih upadanja ponovno pričela strmo dvigati, kar je imelo pozitivne posledice tudi za znamko Peak Performance. Na račun vse večje popularnosti smučanja je priljubljenost deskanja na snegu začela upadati, kar so občutili tako proizvajalci športne opreme kot tekstila za ta zimski šport. Zato je vsaj toliko kot analiziranje sedanjega dogajanja na trgu pomembno tudi predvidevanje in prilagoditev spremembam v prihodnosti. Količina prodanih smuči se je zaradi pomanjkanja snega in neugodnih gospodarskih razmer v zadnjih štirih letih prepolovila, kar je podjetje Salomon rešilo z razširitvijo linije pohodne opreme in tekstila.

V prihodnjih letih se mi zdi ena od ključnih nalog Peak Performance, da začne kolekcije bolj prilagajati trenutni situaciji na trgu. Slovenija ni osamljen primer na področju težav z zelenimi zimami. S to problematiko se namreč ubada kar nekaj večjih, a z vidika nadmorske višine nižjih evropskih smučišč. Tipičen skandinavski dizajn kolekcije za prosti čas, ki znamki daje določeno mero prepoznavnosti, je po drugi strani zelo težko prodajljiv v ne skandinavskih državah, na kar se mora Peak Performance zaradi internacionalizacije prilagoditi. Kljub temu, da prav ta stil predstavlja določeno diferenciacijo od konkurence, bi ga bilo potrebno do neke

mere prilagoditi in predstaviti linijo bolj tradicionalnih in umirjenih modelov. Velika razlika med skandinavskim in ostalim trgovcem je tudi v ciljni publiki uporabnikov. Na Švedskem je Peak Performance zelo popularen med mladimi, ki si ga zaradi višjega standarda nordijskih držav lahko privoščijo, v preostalih državah Evrope pa so glavni potrošniki osebe srednjih let z bolj umirjenim stilom. Zaradi popularnosti smučanja v Sloveniji menim, da je vsaj športni del kolekcije precej pisan na kožo slovenski publiki, ki večinoma pred modnim izgledom smučarskih kompletov postavi funkcionalnost, kvaliteto in športen dizajn. Na drugi strani vidim velik potencial v golfu, ki še ni med najbolj popularnimi športi, a bo zaradi čudovite narave in trenda iz drugih držav v prihodnosti pomembna športna panoga tudi v Sloveniji. Ker je trenutno ponudba oblačil za golf pri nas precej slaba in ker kupci golf kolekcije v veliko primerih predstavljajo velik prodajni potencial tudi v preostalih športih, predlagam veliko pozornost in prisotnost Peaka na golf igriščih in dogodkih, povezanih s tem športom. Po opravljeni analizi trga in podjetja menim, da je podjetje v dobrem stanju ter da ima dobre možnosti nadaljnjega razvoja na slovenskem trgu.

Na hrvaškem trgu je situacija precej podobna, a za nekaj let zaostaja za Slovenijo. Golf in smučanje počasi postajata pomembni športni panogi. Zaradi slabše kupne moči je tudi trenutna ponudba opreme in tekstila za oba športa na Hrvaškem slaba, kar predstavlja veliko priložnost za Peak Performance. Vsekakor sem mnenja, da bi morala znamka tudi na hrvaško tržišče vstopiti v času zimske kolekcije, saj je za Peak pomembna percepcija zimske znamke. Idealen vstop na hrvaški trg bi bil simultano odprtje trgovine v centru Zagreba in začetek prodaje v vseh večjih verigah športnih trgovin, saj bi velika prisotnost znamke pripomogla k prepoznavnosti. Ta scenarij se po vsej verjetnosti ne bo uresničil, saj bodo športne verige želele znamko na svojih policah prej, kot pa ima Planet Sport v planu odprtje samostojne trgovine. Večjo prisotnost znamke pričakujem po vstopu Hrvaške v Evropsko unijo, saj bo z ukinitvijo meje in carinjenja poslovanje precej poenostavljeno, Hrvati pa bodo prav tako spremenili nakupovalne navade in več kupovali doma. Prost prehod mej prav tako pomeni, da si lahko v prvih letih obstoja trgovine privoščimo tudi nekaj slabših rezultatov, kar je ob razmeroma nepoznatih znamkah, ki še nimajo izdelane publike ljubiteljev znamke, nekako pričakovano.

V prihodnjih tednih bodo zaposleni v podjetju Planet Sport veliko večino energije namenili uspešnemu zagonu trgovine Conte of Florence, ki bo locirana na Mestnem trgu v Ljubljani. Ker to ni več prva maloprodajna enota, podjetje že približno ve, kaj lahko od nove trgovine pričakuje. S pridobivanjem novih izkušenj bo še lažje napovedovalo trende za prihodnost in tako še bolje konkuriralo na majhnem trgu Slovenije in Hrvaške.

LITERATURA IN VIRI

1. Burgar, M. (2006). *Internacionaliza v trgovini na drobno – analiza možnosti Mercatorjeva vstopa na makedonski trg* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. *CIA World Factbook*. Najdeno 10. avgusta 2010 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/si.html>.
3. *Eurostat: Individuals regular using the Internet*. Najdeno 13. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tin00061&plugin=0>.
4. *Hervis*. Najdeno 18. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.hervis.si/index.cfm?CFID=3447952&CFTOKEN=11468215&fuseaction=Template.view&filename=/imperia_hervis_si/cfm/hervis_slovenija/osnovni_podatki/podjetju/index.cfm&nav_id=4040450.
5. Hill, C. (2005). *International Business*. (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
6. Hollensen, S. (2004). *Global Marketing: a decision oriented approach*. (3rd ed.). London: Prentice Hall.
7. *IC Companys Financial Report 2009*. Najdeno 26. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.peakperformance.com/partner>.
8. *International marketing*. (2006). Najdeno 28. julija 2010 na spletnem naslovu http://wse103331.web15.talkactive.net/activebuilderfiles/ibaforeningen.se/filer/International_Marketing.pdf.
9. *Intersport*. Najdeno 18. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.intersport.si/storelocator/>.
10. Kotler, P. & Keller, K. (2009). *Marketing Management*. (13th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
11. *Kronologija vključevanja Slovenije v NATO*. Najdeno 10. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.vlada.si/si teme_in_projekti/5_obletnica_vstopa_slovenije_v_nato/kronologija_vkljucevanja_slovenije_v_nato/.
12. Makovec Brenčič, M., Lisjak, M., Pfajfar, G. & Ekar, A. (2006). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

13. Muehlbacher, H., Leihs, H. & Dahringer, L. (2006). *International marketing: A global Perspective*. (3rd ed.). London: Thomson Learning.
14. Ottosson, J. (2006). *1986–2006 The First 20 Years of Living the Brand*. Stockholm: Peak Performance.
15. *Peak Performance Company Press Release Year 2008*. Najdeno 26. julija 2010 na spletnem naslovu <http://peakperformance.mediabox.nu/corporate/>.
16. *Peak Performance Company Press Release Spring 2010*. Najdeno 26. julija 2010 na spletnem naslovu <http://peakperformance.mediabox.nu/retail/>
17. *Planet Sport Salomon business plan*. (2007). Trzin: Planet Sport, d. o. o.
18. *Planet Sport – O Nas*. Najdeno 26. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.planetsport.si>.
19. *Planet Sport*. Najdeno 26. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.bizi.si>.
20. Saad, G., Siha, S. (2000). *International Journal of Operations & Production Management*. (Volume 20, Issue 10). (str. 1146–1164). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
21. *Slovenija uspešno prevzema Evro*. Najdeno 10. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.evro.si/za-novinarje/novice/2007-01-05-01/>.
22. *Slovensko predsedovanje EU*. Najdeno 10. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/slovenija/slovenija_in_eu/slovensko_predsedovanje_eu/index_sl.htm.
23. Susman, G. (2007). *Small and Medium-Sized Enterprises and the Global Economy*. Northampton: Edward Elgar Publishing Limited.
24. *Tekoča gospodarska gibanja*. Najdeno 11. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/informacije_za_javnost/obvestila_in_sporocila_za_javnost/obvestilo/zapisi/tekoca_gospodarska_gibanja-126a6776da/1/.
25. Trtnik, A. (1999). *Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino*. (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Welch, L. & Luostarinen, R. (1998). *The internationalization of a firm – A reader*. (str. 83–88). Leeds: Cengage Learning EMEA.