

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

RAZVIJANJE POSLOVNE STRATEGIJE INTERSPORTA SLOVENIJA

Ljubljana, oktober 2008

ROK ČREPINŠEK

IZJAVA

Študent _____ izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom _____, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis:

KAZALO VSEBINE

UVOD	0
1 PREDSTAVITEV INTERSPORTA SLOVENIJE.....	1
1. 1 KRATKA ZGODOVINA	1
1. 2 STRATEŠKA POSLOVNA ENOTA DANES.....	1
1. 3 VIZIJA IN POSLANSTVO	2
1. 4 ZAPOSLENI IN ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	2
1. 5 LASTNIŠKA STRUKTURA.....	4
1. 6 DRUŽBENA ODGOVORNOST IN SKRB ZA ZAPOSLENE.....	4
2 OCENJEVANJE OKOLJA INTERSPORTA SLOVENIJE.....	5
2. 1 ŠIRŠE OKOLJE	5
2. 1. 1 POLITIČNO–PRAVNO OKOLJE	5
2. 1. 2 KULTURNO–SOCIALNO OKOLJE.....	6
2. 1. 3 TEHNOLOŠKO OKOLJE	7
2. 1. 4 GOSPODARSKO OKOLJE	8
2. 1. 5 NARAVNO OKOLJE.....	9
2. 2 OŽJE OKOLJE	10
2. 2. 1 NEVARNOST VSTOPA NOVIH KONKURENTOV.....	11
2. 2. 2 POGAJALSKA MOČ KUPCEV	12
2. 2. 3 POGAJALSKA MOČ DOBAVITELJEV	12
2. 2. 4 NEVARNOST POJAVA SUBSTITUTOV	12
2. 2. 5 RIVALSTVO MED OBSTOJEČIMI KONKURENTI.....	13
3 ANALIZA USPEHA IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA INTERSPORTA.....	14
SLOVENIJE.....	14
3. 1 ANALIZA USPEHA POSLOVANJA.....	14
3. 2 ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA.....	15
3. 2. 1 PRODUKTIVNOST DELA.....	15
3. 2. 2 GOSPODARNOST	15
3. 2. 3 DOBIČKONOSNOST	16
4 CELOVITO OCENJEVANJE INTERSPORTA SLOVENIJE S POMOČJO SWOT	17
ANALIZE.....	17
4. 1 OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI.....	18
4. 1. 1 PODSTRUKTURA PROIZVODA.....	18
4. 1. 2 TRŽNA PODSTRUKTURA.....	20
4. 1. 3 TEHNOLOŠKA PODSTRUKTURA	22
4. 1. 4 ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA	23
4. 1. 5 KADROVSKA PODSTRUKTURA.....	24
4. 1. 6 FINANČNA PODSTRUKTURA	26
4. 1. 7 PROFIL PREDNOSTI IN SLABOSTI PO PODSTRUKTURAH.....	27
4. 2 OCENA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI.....	27
4. 2. 1 PODSTRUKTURA PROIZVODA.....	27
4. 2. 2 TRŽNA PODSTRUKTURA.....	28
4. 2. 3 TEHNOLOŠKA PODSTRUKTURA	28
4. 2. 4 ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA	29
4. 2. 5 KADROVSKA PODSTRUKTURA.....	29
4. 2. 6 FINANČNA PODSTRUKTURA	29
4. 2. 7 PROFIL PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO PODSTRUKTURAH.....	30
4. 3 ZBIRNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI	30

5 OBLIKOVANJE POSLOVNE STRATEGIJE	31
5.1 OPREDELITEV STRATEŠKIH CILJEV PODJETJA	32
5.1.1 SPLOŠNI STRATEŠKI CILJI	32
5.1.2 UGOTAVLJANJE PLANSKE VRZELI	33
5.1.3 STRATEŠKI CILJI PO PODSTRUKTURAH	33
5.2 POSKUS RAZVIJANJA POSLOVNE STRATEGIJE NA OSNOVI GENERIČNE POSLOVNE STRATEGIJE	34
5.2.1 STRATEGIJA VODENJA V STROŠKOVNI UČINKOVITOSTI	35
5.2.2 STRATEGIJA DIFERENCIACIJE PROIZVODOV	35
5.2.3 STRATEGIJA RAZVIJANJA TRŽNE NIŠE	36
5.2.4 IZBIRA IN ARGUMENTACIJA GENERIČNE POSLOVNE STRATEGIJE ..	36
SKLEP	37
LITERATURA IN VIRI	38

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Struktura prodaje po trgih za leto 2007</i>	2
<i>Slika 2: Organizacijska struktura Intersporta Slovenije</i>	4
<i>Slika 3: Stopnje rasti BDP-ja Slovenije po letih (1995–2010)</i>	8
<i>Slika 4: Delež Slovencev glede na celotno prebivalstvo po popisih iz let 1953, 1961, 1971, 1981, 1991 in 2002.</i>	10
<i>Slika 5: Model skupin določljivk privlačnosti panoge</i>	11
<i>Slika 6: Delež posameznih prodajnih programov v celotni prodaji Intersporta Slovenije v sezoni pomlad–poletje 2007</i>	19
<i>Slika 7: Prodaja – programi POS Mercator v letu 2007</i>	21
<i>Slika 8: Profil poslovnih prednosti in slabosti za Intersport Slovenijo</i>	27
<i>Slika 9: Profil poslovnih priložnosti in nevarnosti za Intersport Slovenija</i>	30
<i>Slika 10: Prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti Intersporta Slovenije</i>	31
<i>Slika 11: Rast prodaje in števila prodajaln do leta 2012</i>	32
<i>Slika 12: Planska vrzel skupnega števila prodajaln za obdobje 2008–2012</i>	33

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Stopnja brezposelnosti (2000–2010)</i>	9
<i>Tabela 2: Ocena dejavnikov privlačnosti panoge</i>	13
<i>Tabela 3: Poslovni izid Intersporta Slovenije za leti 2006 in 2007</i>	15
<i>Tabela 4: Produktivnost dela Intersporta Slovenije v letih 2006 in 2007</i>	15
<i>Tabela 5: Gospodarnost Intersporta Slovenije v letih 2006 in 2007</i>	16
<i>Tabela 6: Ocena tendenc poslovnih rezultatov Intersporta Slovenije</i>	17
<i>Tabela 7: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda</i>	20
<i>Tabela 8: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture</i>	22
<i>Tabela 9: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture</i>	23
<i>Tabela 10: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture</i>	24
<i>Tabela 11: Število zaposlenih v Intersportu Sloveniji</i>	24
<i>Tabela 12: Zaposleni v Intersportu Sloveniji po dejanski stopnji izobrazbe</i>	25
<i>Tabela 13: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture</i>	26
<i>Tabela 14: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture</i>	26
<i>Tabela 15: Splošni strateški cilj Intersporta Slovenije</i>	32

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Podatki o Intersportu Slovenija	1
Priloga 2: Izkaz poslovnega izida Intersporta Slovenija in nekateri ostali podatki.....	2

UVOD

Intersport Slovenija je eden vodilnih prodajalcev opreme za šport in prosti čas pri nas. Gre za akterja, ki sodeluje v panogi, kjer je zelo močna konkurenca. Če želiš biti boljši oziroma uspešnejši od nje, se je konkurenci treba prilagajati (iskati prednosti pred njimi, skušati minimizirati slabosti ...). Živimo v obdobju razlik. S tem imam v mislih razkorak med revnimi in bogatimi, ki je iz dneva v dan večji. Tisti z močno omejenimi sredstvi si zato ne morejo privoščiti dragih proizvodov in svoj nakup podredijo ceni izdelka, bogati pa dajejo velik poudarek kakovosti produkta in se ne zmenijo za ceno. Kakšno strategijo torej izbrati, da bomo zadovoljili čim več okusov?

Namen diplomske naloge je predlagati morebitne prihodnje poslovne strategije Intersporta Slovenije, ki bi lahko v prihodnosti kakor koli pomagale pri sprejemanju strateških odločitev. Z diplomskim delom želim pokazati pomen izbora pravilne strategije za uspešnost Intersporta Slovenije (oziroma za njegovo uspešno poslovanje na dolgi rok).

Cilj diplomske naloge je analizirati trenutno stanje v Intersportu Sloveniji in na podlagi te analize tudi razviti ustrezno poslovno strategijo. V nalogi uporabljam analizo okolja Intersporta, poleg tega pa se upiram tudi na tako imenovano SWOT analizo. Analiza okolja strateške poslovne enote se v splošnem deli na dve komponenti, saj jo sestavljata širše in ožje okolje. SWOT analiza pa nam razkriva prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, s katerimi se sooča Intersport Slovenija. Celovita analiza strateške poslovne enote torej temelji na SWOT analizi. Poleg omenjene analize poskušam s pomočjo poslovnega izida narediti tudi celovito analizo uspeha in uspešnosti poslovanja Intersporta Slovenije za dve leti (2006 in 2007).

V diplomski nalogi uporabljam metode deskripcije (opisovanje dejstev brez znanstvenih pojasnjevanj), analize (razdelitev kompleksnih pojavov na enostavne dele), intervjuja (pogovor z odgovornimi ljudmi v Intersportu Sloveniji) ter kompilacije (tuja zapažanja, zaključki in spoznanja) (Zelenika, 1998, str. 323-377).

Diplomska naloga vsebuje sedem delov. Uvodu sledi predstavitev, temu pa ocenjevanje širšega in ožjega okolja Intersporta Slovenije. Za tem je na vrsti analiza uspeha in uspešnosti poslovanja ter SWOT analiza (najprej so predstavljene prednosti in slabosti, potem pa še priložnosti in nevarnosti – oboje po podstrukturah). Predzadnja točka vsebuje oblikovanje poslovne strategije Intersporta Slovenije, povsem na koncu pa sledi še sklep.

1 PREDSTAVITEV INTERSPORTA SLOVENIJE

1.1 KRATKA ZGODOVINA

Slovenski trg danes preplavlja veliko število športnih prodajaln. V letih pred osamosvojitvijo Slovenije (in tudi v nekaj letih po njeni osamosvojitvi) so prevladovale manjše športne prodajalne, v zadnjem času pa se uveljavljajo predvsem športne trgovine večjega »formata«. Mednje seveda prištevamo tudi Intersport.

Intersport je kot vodilna trgovska športna znamka v svetu (združuje skoraj 5.000 trgovin) prisoten v 32 državah. Na slovenskem trgu je prisoten od leta 1999 (podpis licenčne pogodbe za Slovenijo), ko ga je poslovni sistem Mercator vzel pod svoje okrilje in predstavil kot novi program v svojem asortimanu. Istega leta je bila v Mercator centru v Ljubljani odprta prva Intersportova prodajalna pri nas. Tako je bila tudi kupcem v Sloveniji na voljo kakovostna in sodobna oprema (ter storitve), ki so značilnost Intersportovih prodajaln.

Kljub temu da je število prodajaln v Sloveniji iz leta v leto naraščalo, se je Intersport Slovenija odločil usmeriti tudi v tujino. Tako kot Mercator se je tudi Intersport Slovenija osredotočil na trge bivše Jugoslavije. Leta 2000 je tako prišlo do podpisa licenčne pogodbe za Hrvaško ter Bosno in Hercegovino, leta 2002 pa še za področje Srbije in Črne gore.

1.2 STRATEŠKA POSLOVNA ENOTA DANES

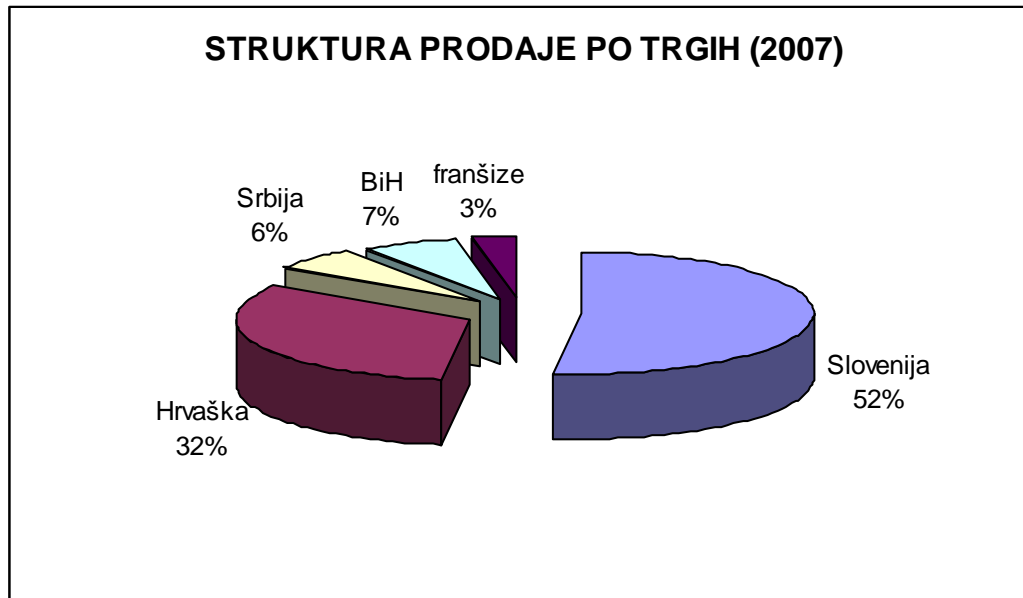
Intersport Slovenija je danes eden izmed glavnih akterjev v prodaji športne opreme (in storitev) na našem trgu. Prav tako predstavlja tudi enega izmed glavnih programov poslovnega sistema Mercator (poleg Mercatorjevih centrov, prodajaln in restavracij med programe prištevamo še diskonte Hura!, Maximarket, Beautique, Modiano in Modno hišo, program Dom in tehnika ter program Cash&Carry). Z vidika Mercatorja je Intersport Slovenija v letu 2007 zabeležil 2,2 % vse prodaje, ki je bila realizirana v okviru poslovnega sistema Mercator. Samo na ozemlju Slovenije je trenutno več kot 30 Intersportovih prodajaln (29 prodajaln, ki so v lasti Intersporta, in tri franšizne prodajalne), če pa temu dodamo še področje bivše Jugoslavije, je skupna številka okrog 70. V diplomski nalogi se sicer osredotočam le na prodajalne, ki so locirane v Sloveniji, prodajalne v tujini pa uporabljam zgolj pri podatkih, ki so povezani s številom prodajaln.

Po standardni klasifikaciji dejavnosti se uvršča med trgovine na drobno v specializiranih prodajalnah s športno opremo (oznaka G47.640).

Poslovanje Intersporta Slovenije na vseh trgih poslovanja dosega rast med 20 in 25 %. Ta naj bi se nadaljevala vse do leta 2012. Kljub temu da je bilo leto 2007 zelo neugodno glede vremenskih razmer (zelena zima), je bila v prvi polovici 2007 vseeno realizirana prodaja v vrednosti 30 milijonov evrov, kar predstavlja 17,65 % rast glede na enako obdobje lani.

Struktura prodaje po trgih (glej Sliko 1) nam prikazuje, da je bilo z naskokom največ blaga prodanega v Sloveniji (več kot polovico), sledi Hrvaška (32,3 %), približno enak delež pa si delita Bosna in Hercegovina ter Srbija. V franšiznih prodajalnah je bilo izvršeno le nekaj več kot 3 % celotne prodaje (Kolegij ključnih kadrov Intersporta Slovenije, 2008).

Slika 1: Struktura prodaje po trgih za leto 2007



Vir: Kolegij ključnih kadrov Intersporta Slovenije, 2008.

Sedež Intersporta Slovenije je v Ljubljani, v glavnem mestu, ki je hkrati tudi najbolj razvito področje Slovenije. Tako je največ zaposlenih seveda prav v Ljubljani, kjer je poleg uprave podjetja tudi največ prodajaln v posameznem kraju (tri). Ker pa so Intersportove trgovine locirane po vsej Sloveniji (in tudi širše) je logično, da so zaposleni razpršeni po vseh maloprodajnih enotah.

1.3 VIZIJA IN POSLANSTVO

Glavni cilj Intersporta je postati največji trgovec s športnim programom v regiji ter delovati v skladu s poslanstvom in vizijo Intersporta (Vizija in poslanstvo Intersporta, 2003).

Poslanstvo Intersporta je »postati strokovna avtoriteta na področju prodaje izdelkov za šport in prosti čas, na vseh trgih poslovanja,« vizija pa je »utrditi položaj prvega trgovca s športnim programom v regiji JV Evrope« (Vizija in poslanstvo Intersporta, 2003).

1.4 ZAPOSLENI IN ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Intersport Slovenija po številu zaposlenih spada med srednje velika podjetja. Skupno število zaposlenih se sicer zelo hitro veča, saj Intersport strmi k razvoju. Trenutno se giblje število

zaposlenih okrog 230. Intersport iz dneva v dan odpira nove trgovine, za te pa je potrebna nova delovna sila, tako da število zaposlenih naglo raste.

Zaposleni izvršnega področja Intersport in programa Intersport se ukvarjajo z nabavo blaga za prodajalne Intersport v Sloveniji, na Hrvaškem, v Srbiji ter Bosni in Hercegovini. Skrbijo tudi za koordinacijo odnosov med posameznimi regijami in centralo v Švici, skrbijo za izbor blaga, sklepajo pogodbe in dogovarjajo nabavne pogoje z dobavitelji. Produktni vodje redno spremljajo dogajanje na trgu ter maloprodajnim enotam zagotavljajo kakovostne izdelke in blagovne znamke po najugodnejših cenah (Kolegij ključnih kadrov Intersporta Slovenije, 2007).

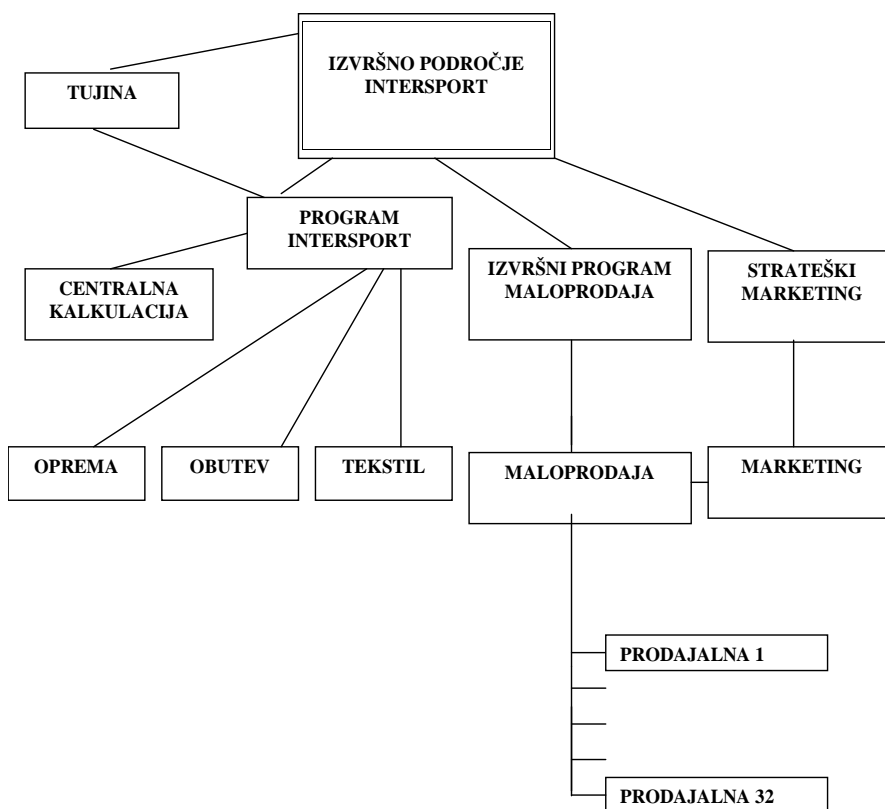
Poslovanje Intersporta Slovenije odlikujejo:

- visoko strokovno znanje, ki ga ponujajo kupcem,
- kakovostni izdelki po konkurenčnih cenah,
- zanesljiv maloprodajni sistem (zaupanje, samozavest in verodostojnost),
- lastne blagovne znamke, ki so v ponudbi samo v trgovinah Intersport.

Ko govorimo o organizacijski strukturi Intersporta Slovenije (glej Sliko 2) je treba poudariti, da le-ta pravzaprav nima samostojne organizacijske strukture. Intersport Slovenija je namreč le eden izmed programov znotraj Poslovnega sistema Mercator, zato tudi predstavlja del njegove organizacijske strukture. Pred časom je bil Poslovni sistem Mercator organiziran po divizijah, danes pa je Skupina Mercator matrična organizacija.

Poleg predsednika uprave Poslovnega sistema Mercator uprava šteje še tri člane, nadzoruje jih nadzorni odbor. Vsak od omenjene četvorke je zadolžen za svoje področje. Do zadnjih sprememb v organizacijski strukturi Skupine Mercator je prišlo 1. februarja 2008. Glavne novosti v novi organiziranosti so strateški projekti, v okviru katerih so štiri projektni sektorji: optimizacija Skupine Mercator, prenova informacijskega sistema, upravljanje z blagovnimi skupinami in obnovitev logistične infrastrukture. Omenjeni projekti so ključni v procesih racionalizacije in optimizacije, ki potekata v Mercatorju. Novost je tudi izvršno področje, ki predstavlja novo raven v organizacijski strukturi. Izvršna področja so: market, tehnika, tekstil, maloprodaja, veleprodaja, investicije in razvoj, strateške finance ter Intersport (Časopis Mercator, 2007, str. 12).

Slika 2: Organizacijska struktura Intersporta Slovenije



Vir: Organizacijska struktura Skupine Mercator 2007, str. 1-7.

1.5 LASTNIŠKA STRUKTURA

Pravzaprav je v primeru Intersporta Slovenije težko govoriti o lastniški strukturi. Ne gre namreč za običajno podjetje, temveč za enega izmed programov znotraj Skupine Mercator, zato lahko Intersport Slovenijo opredelim kot strateško poslovno enoto (v nadaljevanju SPE). Kot sem že na začetku omenil, ima licenco za odpiranje Intersportovih trgovin Poslovni sistem Mercator. Le-ta ima zaenkrat licence za Slovenijo, Hrvaško, BiH ter Srbijo. V naslednjih letih pa si pri Mercatorju želijo prodreti še na trge drugih držav, ki ležijo na ozemlju bivše skupne države (Makedonija in Črna gora).

1.6 DRUŽBENA ODGOVORNOST IN SKRB ZA ZAPOSLENE

Intersport Slovenija se dejavno vključuje v lokalno skupnost in skuša s svojimi donacijami oziroma sponzorskimi sredstvi (predvsem na področju športa) prispevati k razvoju le-tega. Vsako leto gre tako precej sredstev v sponzorske namene. Intersport med drugim sponzorira nogometno kampanijo »Rad igram nogomet«, ki otroke spodbuja k aktivnem in zdravem preživljanju prostega časa. Poleg tega podpirajo še celo vrsto klubov oziroma dogodkov. Naj omenim zgolj nekaj najpomembnejših – so eden izmed glavnih sponzorjev Ljubljanskega

maratona, smučarskega tekmovanja »HIT pokal«, tekmovanja smučarskih legend »Jure Košir Ski legends«, teniškega turnirja za otroke »Intersport« in kolesarskega dogodka »Juriš na Vršič«. Z Olimpijskim komitejem Slovenije sodelujejo pri projektu »olimpijske kartice«, poleg tega pa so uradni opremljevalec Rokometnega kluba Krim, Ženskega košarkarskega kluba Kranjska Gora ter osebni sponzor Romana Kejžarja (najuspešnejši slovenski maratonec) in Dava Karničarja (vrhunski ekstremni smučar in alpinist) (Corn, 2008).

Kot je bilo že poprej omenjeno, je Intersport Slovenija eden izmed programov poslovnega sistema Mercator. Le-ta je letos prejel tudi certifikat »Družini prijazno podjetje«. To pomeni, da precejšnjo pozornost namenja svojim zaposlenim. Naj omenim le nekatere ugodnosti, ki so jih deležni zaposleni: otroke do 7. leta obdari Dedek Mraz, starši imajo prednost pri najemu počitniških kapacitet, Mercatoriada je praznik zaposlenih in njihovih družin, brezplačni tečaji tujih jezikov za zaposlene; ob tem pa si bodo v prihodnje še bolj prizadevali za zadovoljstvo delavcev (nekaj pozitivnih pravil za olajšanje vrnitve na delo po porodniškem dopustu, ugotavljanje, kako so zaposleni zadovoljni z usklajevanjem službe in družine in kaj si želijo) (Časopis Mercator, 2007, str. 5).

2 OCENJEVANJE OKOLJA INTERSPORTA SLOVENIJE

Pri predvidevanju in analizi okolja je vedno v ospredju pravočasno zaznavanje različnih sprememb in trendov v okolju, ki lahko z večjo ali manjšo mero vplivajo na poslovanje podjetja. Pri tem je pomembno, da jih zaznamo pravočasno in se nanje pripravimo, saj lahko spremembe pomenijo prednost v poslovanju (Vila & Kovač, 1998, str. 232).

2.1 ŠIRŠE OKOLJE

Če želimo oblikovati strategije za podjetje, moramo oceniti okolje podjetja. Vsaka sprememba v njegovem okolju namreč pomeni priložnost oziroma nevarnost za podjetje. Širše okolje podjetja lahko razdelimo na politično-pravno, kulturno-socialno, tehnološko, gospodarsko in naravno okolje. Ta okolja dajejo podjetju določene možnosti za uspešno poslovanje, po drugi strani pa mu ga okvirno določajo in omejujejo (Pučko, 2003, str. 8).

2.1.1 POLITIČNO-PRAVNO OKOLJE

Za Slovenijo se je leta 2004, natančneje 1. maja, dogodila zgodovinska prelomnica. Takrat smo bili namreč po dolgotrajnih pristopnih pogajanjih (le-ta so potekala od 31. 3. 1998 do 12. 12. 2002) in pripravah sprejeti v Evropsko unijo. Ta dogodek je prinesel mnoge spremembe, tako pozitivne kot negativne. Slovenija je tako na vseh področjih prava prevzela pravni sistem EU.

Kakšne koristi pa Slovenija sploh ima, ker je članica Evropske unije? Najpomembnejša zunanjetrgovinska korist je, da smo postali del carinske unije (to pomeni popolno ukinitve carin in posledično poenostavljene postopke uvoza in izvoza v poslovanju ter sprejetje skupne carinske tarife do tretjih držav). Poleg tega so pomembne tudi druge zunanjetrgovinske koristi – še okrepljen ugled in pogajalska moč do tretjih držav ter sodelovanje pri odločitvah o prihodnosti EU. Veliko priložnost predstavljajo tudi vstop na velik notranji trg (večja učinkovitost, inovativnost in konkurenčna sposobnost podjetij, povečanje medsebojne trgovine, liberalizirani proizvodni sektor ter boljša alokacija in razpoložljivost virov), prost pretok kapitala, prost pretok delovne sile, prost pretok storitev ter skupna valuta (evro) (<http://evropa.gov.si>).

Slovenija je po dolgem času priprav končno dočkala prevzem evra. V začetku leta 2007 smo ga namreč zamenjali za svojo »staro« nacionalno valuto (slovenski tolar). To je še nekoliko olajšalo poslovanje Intersporta Slovenije z drugimi članicami EU, saj Intersport tudi sam uvaža nekatere produkte. Tako je poslovanje nekoliko poenostavljeno, saj ni treba opravljati nepotrebnih transakcij. Poslovanje z drugimi državami ostaja enako (transakcijski stroški ostajajo nespremenjeni), saj so valute med državami še vedno različne. V prihodnosti gre seveda pričakovati, da bodo tudi druge države z ozemlja bivše Jugoslavije prevzele evro. To bi seveda zelo olajšalo poslovanje, poleg tega pa bi bilo ugodno tudi z vidika transakcijskih stroškov.

Vse naštetu ima za Intersport več pozitivnih kot negativnih posledic. »Poenotenje« z množico evropskih držav je za Intersport zelo koristno – tako z vidika kupcev, ki pridejo na naše tržišče zgolj kot obiskovalci in uporabljajo skupno valuto, ki omogoča hitrejši in preprostejši nakup, kot tudi z vidika nabave blaga iz drugih držav, ki prav tako poteka v skupni evropski valuti. Zmanjšanje števila transakcij, ki je posledica skupne valute, poleg nižjih stroškov pomeni tudi prihranek časa.

2. 1. 2 KULTURNO–SOCIALNO OKOLJE

Svet, v katerem živimo, je brezkompromisen – hiter tempo, naporni delavniki, vse to pa vodi do pomanjkanja časa zase in za svoje bližnje. Pa vendarle se ljudje danes znamo ustaviti in si vzeti čas zase. Zavest ljudi, da je pomembno, da postorijo nekaj zase s primerno telesno aktivnostjo, se je v zadnjem času zelo okrepila. Poleg kakovosti preživljanja prostega časa pa se je povečala tudi raven poznavanja primerne športne opreme (kot predpostavke za kakovostno vsakodnevno vadbo). Intersport Slovenija tako skrbi za celovito ponudbo raznovrstnih športnih artiklov (opreme, obutve in tekstila) različnih kakovostnih razredov. Ti so dostopni ljudem glede na višino njihovega osebnega dohodka. V Intersportu si prizadevajo prisluhniti vsakemu posamezniku in mu s koristnimi nasveti pomagati do pravega produkta, ki bo pripomogel k zelenemu rezultatu pri telesni vadbi.

Slovenija po raziskavi Eurostata glede na kupno moč prebivalstva sodi v tretjo skupino evropskih držav, ki dosegajo med 76 in 100 odstotki povprečne kupne moči EU. Vzhodnoevropske države po kupni moči prebivalstva še naprej vztrajno dohitvajo zahodnoevropske države. V Sloveniji povprečna kupna moč gospodinjstva na leto znaša 22.600 evrov. Med državami obstajajo tudi velike razlike. Slovenija tako dosega 79,9 odstotka povprečne avstrijske kupne moči, Ukrajina, ki sicer z več kot 46 milijoni prebivalcev predstavlja enega najpomembnejših trgov v Vzhodni Evropi, pa le 18,3 % (<http://www.racunovodja.com>).

To se odraža v nakupu izdelkov višjega kakovostnega razreda – kupci namreč dajejo poudarek kakovosti izdelka, cena pa je drugotnega pomena. Za Intersport je zato pomembno, da poskrbijo za celovito in kakovostno ponudbo. To vključuje čim večjo raznolikost izdelkov in blagovnih znamk, tehnološko napredne materiale in strokovno pomoč oziroma svetovanje pri izbiri artikla.

2. 1. 3 TEHNOLOŠKO OKOLJE

Intersport Slovenija in njegovi strokovnjaki zasledujejo trende in tehnološki napredek s področja športa ter tudi drugih področij. Dandanes, ko na trgu vlada huda konkurenca, je lahko ravno to eden izmed ključnih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost SPE. Prav tako je pomembno prepoznavati potrebe družbe. Le-te v veliki meri naraščajo hkrati s tehnološkim napredkom. Za Slovenijo lahko rečem, da je v koraku s tehnološkim napredkom celotne Evrope. Pravzaprav je v nekaterih rečeh celo med najbolj naprednimi – naj navedem le, da po številu internetnih priključkov ter odstotku uporabnikov mobilnih telefonov spadamo v sam evropski vrh. Poleg spremljanja tehnološkega napredka so se ljudje v zadnjem času začeli zavedati pomembnosti zdravega načina življenja. Športno udejstvovanje tako dojemajo kot nepogrešljiv del vsakdana, čedalje več pa so tudi pripravljeni odšteti za kakovostno opremo za vadbo.

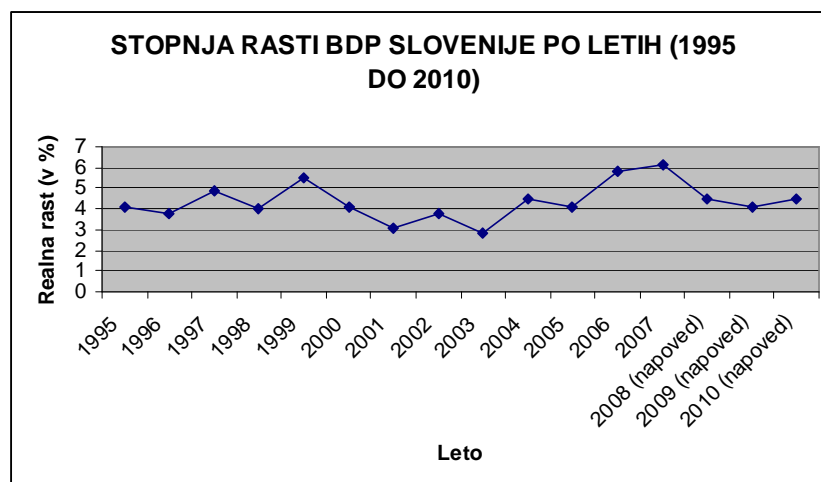
V Intersportu na tehnološki razvoj odgovarjajo napredno. V večjih Intersportovih prodajalnah tako najdemo računalniški pripomoček (oziroma »Footscan«), s katerim prodajalec stranki pomaga izbrati tisti model športnih copat, ki je najprimernejši glede na konstitucijo stopala in pravilnost koraka. Z individualnim pristopom in strokovnostjo svetovanja lahko na stranko naredimo velik vtis. Poleg tega skušajo v Intersportu redno skrbeti za informacijsko tehnologijo. S tem mislim predvsem na zamenjavo starih računalnikov z novejšimi ter uporabo novejših programske opreme, kar pripomore k preprostejšemu in učinkovitejšemu poslovanju.

2. 1. 4 GOSPODARSKO OKOLJE

Gospodarsko okolje podjetja sestavlja širok koncept sil, ki so zelo pomembne za podjetje. Te sile so: gospodarska dinamika doma in v svetu, gospodarska infrastruktura, gospodarska politika, gospodarski sistem, struktura gospodarstva in razvitost gospodarstva (Pučko, 1996, str. 9).

Gospodarska rast se bo letos in prihodnje leto v primerjavi z letom 2007, ko je dosegla 6,1 %, umirila na 4,4 % oz. 4,1 %. Ključni razlog za to je, da se umirja rast v mednarodnem okolju. Letos se bo v Sloveniji spremenila struktura gospodarske rasti. Manjši bo prispevek investicij ter izvoza in uvoza, večja pa prispevka zasebne in državne potrošnje. Znižanje gospodarske rasti bo vplivalo na trg dela. Povečanje zaposlenosti, ki se je bilo lani za 25.100 oseb, bo letos polovico nižje in bo po napovedih doseglo 10.300 oseb. Rast zaposlenosti, ki je lani dosegla 2,7 %, kar je največ po osamosvojitvi, se bo letos vrnila na 1,1 % oz. na dolgoletno povprečje. Stopnje rasti izvoza naj bi letos dosegle 9,7 % (lani 13 %), uvoza pa 8,5 % (lani 14,1 %). Obseg investicij se bo povečal za 5,4 %, a bo povečanje trikrat manjše kot lani. Zasebna in državna potrošnja se bosta zvišali (obe zaradi zvišanja plač, druga pa še zaradi predsedovanja Slovenije EU). Realna rast BDP-ja za leto 2007 je bila 6,1 % (Pomladanska napoved gospodarskih gibanj, 2008). Dejavnik rasti BDP-ja je za Intersport Slovenijo pomemben v smislu povečanja obsega prodaje. Slika 3 prikazuje realno rast BDP-ja od leta 1995 do leta 2007, poleg tega pa še napoved realne rasti BDP-ja do leta 2010.

Slika 3: Stopnje rasti BDP-ja Slovenije po letih (1995–2010)



Vir: Pomladanska napoved gospodarskih gibanj, 2008.

V Tabeli 1 na strani deset je prikazana stopnja brezposelnosti za Slovenijo (2000–2010). Tako stopnja anketne brezposelnosti (po ILO) kot tudi registrirana stopnja brezposelnosti za Slovenijo v zadnjem desetletju upadata. Če gre verjeti napovedim Statističnega urada RS naj bi se enako gibanje nadaljevalo tudi do konca desetletja.

Tabela 1: Stopnja brezposelnosti (2000–2010)

Leto	Registrirana stopnja brezposelnosti	Stopnja anketne brezposelnosti (po ILO)
2000	12,2	7
2001	11,6	6,4
2002	11,6	6,4
2003	11,2	6,7
2004	10,6	6,3
2005	10,2	6,5
2006	9,4	6
2007	7,7	4,9
2008 (napoved)	7,3	4,8
2009 (napoved)	7,1	4,8
2010 (napoved)	6,8	4,7

Vir: Pomladanska napoved gospodarskih gibanj, 2008.

Po obdobju, ko je stopnja inflacije zaradi ukrepov vlade in Banke Slovenije dosegla minimum, se le-ta v zadnjem času povečuje. Po tem, ko smo prevzeli evro (1. 1. 2007), je prišlo do zvišanja cen mnogih izdelkov (predvsem osnovnih prehrabnih artiklov, energentov in nekaterih storitev), kar je vodilo tudi v višjo stopnjo inflacije. V Sloveniji so se tako cene življenjskih potrebščin aprila 2008 v primerjavi z marcem 2008 zvišale za 0,8 %. Inflacija na letni ravni je znašala 6,5 %, povprečna 12-mesečna rast cen pa 5 %. Stopnja inflacije v območju evra na letni ravni naj bi po podatkih evropskega statističnega urada Eurostat aprila 2008 znašala 3,3 %. Inflacija se bo letos po pričakovanjih Umarja umirila. Ključni razlog za to so pričakovanja normiranja cen na svetovnih trgih. Visoka rast cen hrane se bo nadaljevala, vendar pa naj bi bila le-ta precej nižja kot lani (<http://www.stat.si>).

Zviševanje inflacije ima manjše negativne učinke na Intersport Slovenijo, saj je prišlo do povečanja cen v skupini oblačila in obutev, ki sta poleg opreme temelj njihovega poslovanja.

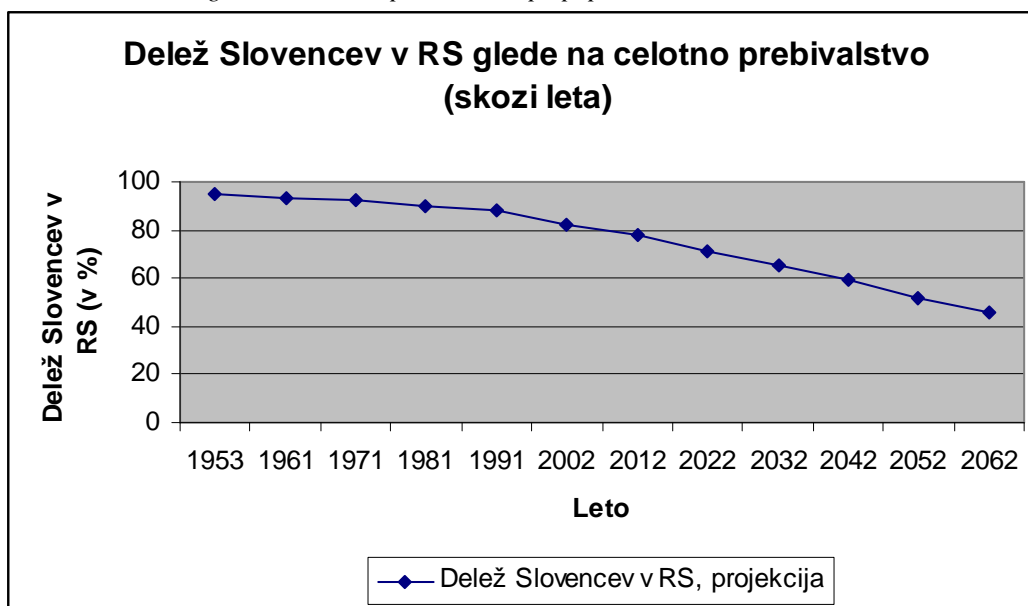
2. 1. 5 NARAVNO OKOLJE

K naravnem okolju podjetja prištevamo prebivalstvo, naravna bogastva, topografske značilnosti ter klimo.

Medtem ko stopnja rodnosti v celotni Evropski uniji počasi raste, dosegamo v Sloveniji negativni trend rasti rodnosti. Medtem ko je ženska na območju sedemindvajseterice leta 1994 v povprečju rodila 1,48 otroka, je bila leta 2005 stopnja rodnosti v EU 1,52 otroka. V Sloveniji pa je bilo ravno nasprotno, saj je rodnost padla z 1,32 otroka na žensko v letu 1994 na 1,23 otroka leta 2005. Po poročilu Eurostata se z najvišjo stopnjo rodnosti ponaša Francija

(1,94 otroka na žensko), najnižjo pa dosega ravno Slovenija (1,23 otroka na žensko) (Stopnja rodnosti v EU počasi raste, v Sloveniji pada (<http://evropa.gov.si>). Število slovenskih upokojencev se je od leta 1960 do danes povečalo s 100.000 na pol milijona, za leto 2025 pa ocenjujejo, da bo upokojencev 690.000. Približno toliko bo tudi zaposlenega prebivalstva, kar pomeni, da bodo pri nespremenjenih pogojih takratne pokojnine dosegle 47 odstotkov povprečne plače. K povečanju prebivalstva so največ pripomogle migracije. Slika 4 prikazuje, kako se zmanjšuje delež Slovencev glede na celotno prebivalstvo Slovenije. Zmanjševanje deleža Slovencev govori o tem, da je število priseljencev iz drugih držav (migrantov) veliko večje kot pa število rojstev.

Slika 4: Delež Slovencev glede na celotno prebivalstvo po popisih iz let 1953, 1961, 1971, 1981, 1991 in 2002



Vir: Migracije na Slovenskem (www.hervardi.com).

Intersport Slovenija upošteva spremembe v naravnem okolju. V svojem prodajnem programu imajo zato tudi nekatere produkte, ki so namenjeni nekoliko starejšim. Kot zanimivost naj omenim, da ima Intersport v svojem prodajnem programu športno obutev, ki je zaradi zgradbe podplata posebej prirejena starejšim ljudem ter ljudem s sladkornimi boleznimi.

2. 2 OŽJE OKOLJE

Pri ocenjevanju ciljnega oziroma ožjega okolja podjetja se moramo osredotočiti na naslednje dejavnike (Rozman, 2007, str. 12):

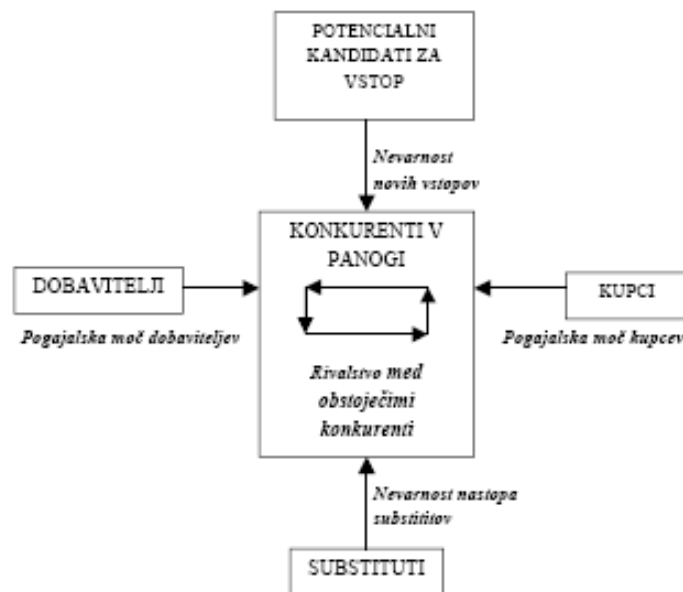
- konkurenca (ugotovitev in spoznavanje obstoječe in potencialne konkurence; njene prednosti in slabosti; primerjava z njimi; predvidevanje njihovega delovanja),
- potrošniki (ugotovitev in spoznavanje obstoječih in potencialnih potrošnikov; ugotoviti, zakaj kupujejo tudi pri konkurenci; predvidevanje njihovih potreb in želja; segmentiranje; ugotoviti, kakšne priložnosti nam ponujajo),

- panoga (ključni dejavniki uspeha; analiza in predvidevanje panoge v prihodnje),
- drugi dejavniki (predpisi; razvoj tehnologije; možnosti izvoza in uvoza).

Sam za ocenjevanje konkurenčnosti panoge uporabljam Porterjev model petih silnic. Gre za model, kjer podrobno analiziramo panogo in na podlagi analize ocenimo stopnjo privlačnosti za vstop. Smiselnost analize iščemo v dejstvu, da so številne ekonomske študije pokazale, da se v različnih panogah pojavljajo različne možnosti doseganja stopnje dobička, to pa predvsem zaradi strukture panoge. Michael Porter v svojem modelu predstavi pet silnic, ki bistveno vplivajo na strukturo panoge in s tem tudi na privlačnost za vstop (<http://www.daimonion.si>).

- vstopne ovire v panogo (potencialna konkurenca),
- pogajalska moč kupcev,
- pogajalska moč dobaviteljev,
- možnost pojava novih substitutov,
- tekmovalnost med obstoječimi podjetji (panožna konkurenca).

Slika 5: Model skupin določljivk privlačnosti panoge



Vir: D. Pučko, naslov, 2003, str. 122.

2. 2. 1 NEVARNOST VSTOPA NOVIH KONKURENTOV

V panogi ni visokih ovir za vstop novih konkurentov, saj le-ta ne zahteva takih investicij v osnovna sredstva kot v primeru proizvodnje. Seveda je potreben začetni kapital, po mojem mnenju pa bi ovire za vstop potencialne konkurence lahko predstavljala še zasičenost trga in moč blagovnih znamk. Nevarnost vstopa novih konkurentov je torej visoka, z vidika privlačnosti panoge pa to pomeni nižjo privlačnost.

2. 2. 2 POGAJALSKA MOČ KUPCEV

Večja kot je pogajalska moč kupcev, bolj prehajamo v obliko trga, ki ji strokovno rečemo monopsom. V monopsomu je veliko prodajalcev in samo en kupec. V takih razmerah dejansko kupec lahko določa ceno, prodajalci pa so v zelo nezavidljivem položaju. V realnosti obstaja le nekaj monopsomov, je pa kar nekaj panog, kjer prihaja do asimetrije med številom ponudnikov in povpraševalcev (glej Sliko 5 na strani 12). Intersport Slovenija v svojih prodajalnah ponuja izdelke, ki jih neposredno prodaja končnim kupcem. Končni kupci pripisujejo velik pomen kakovosti svetovanja pri izbiri športne opreme. To naj bi bil eden izmed glavnih dejavnikov, ki vplivajo na odločitev o nakupu produkta. Po mojem mnenju je pogajalska moč kupcev nizka, saj le-ti večinoma kupujejo majhne količine blaga, poleg tega pa na trgu sodelujejo kot individumi (nepovezano) in zato nimajo takšne moči, kot če bi bili povezani (zaradi velikega povpraševanja je mogoče doseči ugodno ceno). Privlačnost panoge z vidika pogajalske moči kupcev je visoka.

2. 2. 3 POGAJALSKA MOČ DOBAVITELJEV

Intersport Slovenija sodeluje z velikim številom dobaviteljev. Ker je Intersport Slovenija del globalnega podjetja (Intersport International Corporation) ima nekoliko olajšano delo, saj je njegova dobaviteljska mreža zelo dobro razvita. Zajema evropski trg, poleg tega pa sodelujejo tudi z dobavitelji iz Azije. Dobaviteljev je zelo veliko in so zato (večinoma) lahko nadomestljivi. Poleg tega Intersport za večino dobaviteljev predstavlja zelo pomembno stranko, saj ima po svetu skoraj 5000 prodajaln. Zaradi vseh naštetih razlogov je po moji oceni pogajalska moč dobaviteljev nizka, kar po drugi strani pomeni visoko privlačnost panoge.

2. 2. 4 NEVARNOST POJAVA SUBSTITUTOV

V Porterjevem modelu se substituti nanašajo na proizvode oziroma storitve, ki rešujejo enak problem, sicer pa so različni od tistih rešitev, ki so v panogi, ki jo proučujemo (Michael Porter in analiza privlačnosti panoge z modelom petih silnic, 2007). Že samo po sebi se nam začne postavljati vprašanje, kaj bi (v tem primeru) pravzaprav sploh lahko bil substitut športnim prodajalnam. Za nekoga, ki je zaprisežen športnik, po mojem mnenju substituta za športne prodajalne ni. Spet za nekoga drugega, ki prosti čas preživlja drugače (na primer za računalnikom), bi substitut lahko predstavljala računalniška trgovina ipd.

Vsekakor ne smemo pozabiti na spletne trgovine, ki bi lahko predstavljale edino resno grožnjo v tem primeru. Kot primer naj navedem spletno trgovino Superge.si, katera na našem področju velja za najbolj poznano (in priljubljeno) spletno prodajalno, ki ima tudi največji tržni delež med vsemi spletnimi prodajalnami. Poleg tega seveda obstajajo še mnoge druge

spletne prodajalne, ki so specializirane za določene segmente športne obutve (npr. spletna prodajalna mali-nogomet.net). Vendar pa le-te po mojem mnenju ne morejo resno konkurirati Intersportu Slovenija, saj gre za zanemarljivo majhne subjekte. Problem vseh spletnih prodajaln vidim predvsem v tem, da je večina ljudi skeptična glede nakupov obutve preko spleta. Ljudje namreč niso prepričani v pravilno izbiro velikosti, zato se raje odločijo za nakup obutve v prodajalnah, kjer le-to lahko pomerijo. Ravno zaradi tega menim (in povzemam), da po Porterjevi opredelitvi v tej panogi substitutov ni. S tega vidika je torej panoga privlačna.

2. 2. 5 RIVALSTVO MED OBSTOJEČIMI KONKURENTI

Intersport Slovenija ima na našem trgu zelo močno konkurenco med prodajalci športne opreme. Trenutno so njegovi največji konkurenti: Hervis, Giga sport, Sport 2000, Tomas sport, spletna prodajalna Superge.si itd. V Intersportu so prepričani, da je njihova največja konkurenčna prednost ta, da kupcem ponujajo celovit izbor športne opreme po sprejemljivih cenah. V zadnjem času so se na slovenskem trgu pojavili nekateri konkurenti (tekstilni giganti Zara, H&M, C&A ...), ki skušajo z nizkimi cenami privabiti kupce ter seveda odtrgati tržni delež vodilnim podjetjem na trgu. Za panogo je značilna cenovno agresivna konkurenca (prednjačijo Hervis, Sport 2000 in Giga sport), zato ocenjujem rivalstvo med obstoječimi konkurenti kot visoko. Privlačnost panoge je zaradi močne konkurence zatorej nizka.

Na podlagi ocen vseh petih skupin določljivk privlačnosti panoge po Porterju podajam oceno za skupno privlačnost panoge. Tabela 2 kaže, da je panoga ocenjena kot srednje privlačna.

Tabela 2: Ocena dejavnikov privlačnosti panoge

Dejavniki privlačnosti panoge	Privlačnost panoge		
	Nizka	Srednja	Visoka
Pogajalska moč kupcev			X
Pogajalska moč dobaviteljev			X
Nevarnost pojava substitutov			X
Nevarnost vstopa novih konkurentov	X		
Rivalstvo med obstoječimi konkurenti	X		
SKUPNA OCENA	SREDNJA		

Vir: Lasten vir, 2008.

3 ANALIZA USPEHA IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA INTERSPORTA SLOVENIJE

Analizirati poslovni uspeh in uspešnost podjetja pomeni spremljati in ocenjevati uspeh in uspešnost, ki ga podjetje dosega, pri tem ugotavljati odklone med doseženimi in določenimi osnovami, ocenjevati te odklone in luščiti problemske položaje (Pučko, 1999, str. 92). Sprva analiziram uspeh Intersporta Slovenije. To pomeni, da prikazujem njegove prihodke, odhodke in poslovni izid. Temu sledi še analiza uspešnosti poslovanja, ki zajema prikaz produktivnosti dela, gospodarnosti in dobičkonosnost sredstev ter dobičkonosnost kapitala.

3.1 ANALIZA USPEHA POSLOVANJA

Prihodki so nasprotje odhodkom in skupaj z njimi oblikujejo poslovni izid v obračunskem obdobju. Opredeljeni so s prodajno vrednostjo prodanih količin, zajemajo pa tudi nekatere izredne postavke, ki prav tako povečujejo poslovni izid (Turk, 2004, str. 99).

Skupni prihodki so se v letu 2007, v primerjavi z 2006, povečali za 7,69 % in so znašali nekaj več kot 25 milijonov evrov. Približno 99,9 % tega predstavljajo čisti prihodki od prodaje, le 0,1 % pa drugi poslovni prihodki.

Odhodki so zmanjšanja gospodarskih koristi v obračunskem obdobju v obliki zmanjšanj sredstev ali povečanj dolgov; prek poslovnega izida vplivajo na višino kapitala. Nanašajo se na prodane količine, s katerimi so pridobljeni prihodki, zajemajo pa tudi nekatere druge postavke zunaj stroškov in nabavnih vrednosti, ki prav tako zmanjšujejo poslovni izid (Turk, 2004, str. 91).

Odhodkov ne bom posebej razmejeval, saj je njihova struktura natančno prikazana v izkazu poslovnega izida Intersporta Slovenije (za leti 2006 in 2007), ki je dodan kot Priloga 1 k diplomskemu delu. Poleg tega sem tudi izračunal indeks, ki prikazuje, da so se v primerjavi z letom 2006 odhodki leta 2007 povečali za 3,88 % (glej Tabelo 3 na strani 16).

Do poslovnega izida pridemo tako, da za želeno obračunsko obdobje izračunamo razliko med prihodki in odhodki. Prihodki, odhodki in dobiček pred obdavčenjem so prikazani v tabeli 3. Intersport Slovenija je v letih 2006 in 2007 izkazal pozitiven poslovni izid. Poslovni izid se je leta 2007 v primerjavi z letom 2006 izboljšal kar za 54,07 %.

Tabela 3: Poslovni izid Intersporta Slovenije za leti 2006 in 2007

Leto	2006	2007
	V EUR	V EUR
Prihodki	191,2	208,1
Odhodki	23.234.512	25.016.296
Dobiček pred obdavčenjem	121.519	120.207

Vir: Izkaz poslovnega izida Intersporta Slovenije za leti 2006 in 2007.

3. 2 ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

3. 2. 1 PRODUKTIVNOST DELA

Produktivnost dela je prikazana kot razmerje med čistimi prihodki iz prodaje in številom zaposlenih iz ur. V Intersportu Sloveniji je kazalec produktivnosti dela od leta 2006 do 2007 nekoliko upadel (glej Tabela 4 na strani 16). Zaradi odprtja novih maloprodajnih enot se je povečalo število zaposlenih, prav tako pa se je povečala tudi prodaja. Ker se je število zaposlenih iz ur povečalo za višji odstotek kot čisti prihodki iz prodaje, je produktivnost v letu 2007 (v primerjavi z 2006) nekoliko upadla.

Tabela 4: Produktivnost dela Intersporta Slovenije v letih 2006 in 2007

Leto	2006	2007
Število zaposlenih iz ur	191,2	208,1
Čisti prihodki iz prodaje (v EUR)	23.234.512	25.016.296
Produktivnost (v EUR)	121.519	120.207

Vir: Izkaz poslovnega izida Intersporta Slovenije za leti 2006 in 2007.

3. 2. 2 GOSPODARNOST

S kazalcem gospodarnosti ugotavljamo, ali podjetje uspešno posluje. Gre namreč za razmerje med prihodki in odhodki. Ko so prihodki večji od odhodkov, je kazalec gospodarnosti večji od ena. V tem primeru podjetje uspešno posluje in ustvarja dobiček. V nasprotnem primeru pa podjetje ne posluje (oziroma ravna) gospodarno, saj so odhodki večji od prihodkov. Kazalec gospodarnosti Intersporta Slovenije za leti 2006 in 2007 je večji od ena (glej Tabela 5 na strani 17). To pomeni, da Intersport dobro (gospodarno) posluje, saj posluje z dobičkom.

Tabela 5: Gospodarnost Intersporta Slovenije v letih 2006 in 2007

Leto	2006	2007
Skupni prihodki (v EUR)	23.249.952	25.016.296
Skupni odhodki (v EUR)	21.480.316	22.313.488
Gospodarnost	1,08	1,12

Vir: Izkaz poslovnega izida Intersporta Slovenije za leti 2006 in 2007.

3. 2. 3 DOBIČKONOSNOST

Ko govorimo o kazalniku ROA, nas zanima dobičkonosnost vseh sredstev, ki jih ima podjetje. Izračunamo ga kot razmerje med čistim dobičkom in povprečnim stanjem sredstev. Če se kazalnik ROA poveča, je to za podjetje ugodno, vendar pa moramo razmisliti tudi o mogočih razlogih. Ti razlogi so naslednji: dobiček se je bolj povečal, kot so se povečala sredstva, sredstva so se zmanjšala bolj, kot se je zmanjšal dobiček ter dobiček se je povečal, sredstva pa so se zmanjšala (Pučko, 2008).

Pri kazalniku ROE nas zanima dobičkonosnost kapitala, ki ga je vložil lastnik podjetja. Izračunamo ga kot razmerje med čistim dobičkom in povprečnim stanjem kapitala. Če se kazalnik ROE poveča, je to za lastnike podjetja ugodno. Mogoči razlogi za to so: dobiček se je povečal bolj, kot se je povečal kapital, kapital se je zmanjšal bolj, kot se je zmanjšal dobiček ter dobiček se je povečal, kapital pa zmanjšal (Pučko, 2008).

Omenjena kazalnika se ne izračunavata posebej za Intersport Slovenijo, temveč se izračunavata v okviru Poslovnega sistema Mercator. Ker ni mogoče pridobiti podatkov, omenjenih kazalnikov ne bom uvrstil na tabelo ocene tendenc poslovnih rezultatov Intersporta Slovenije.

Ocena tendenc poslovnih rezultatov Intersporta Slovenije v letih 2006 in 2007 kaže (glej Tabela 6 na strani 18), da imajo ugodno tendenco prihodki ter poslovni izid, nekoliko slabšo pa produktivnost dela.

Tabela 6: Ocena tendenc poslovnih rezultatov Intersporta Slovenije

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Prihodki	X				
Odhodki		X			
Poslovni izid	X				
Produktivnost dela			X		
Gospodarnost		X			
SKUPNA OCENA PODSTRUKTURE	DOBRO				

Vir: Lasten vir, 2008.

4 CELOVITO OCENJEVANJE INTERSPORTA SLOVENIJE S POMOČJO SWOT ANALIZE

Celovito ocenjevanje podjetja je mogoče opraviti na tri osnovne načine. Prvega kaže imenovati klasičnega, ker pač ima zgodovinsko prvenstvo. Zanj poznamo še vrsto sinonimov. Včasih ga je najti kot analizo prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti, pa kot SWOT analizo, »audit« položaja podjetja, celovito analizo podjetja idr.. Drugi način celovitega ocenjevanja podjetja je znan kot portfeljska analiza. Tretji način pa izhaja iz zasnove verige vrednosti. Zato ga je moč imenovati analiza na temelju verige vrednosti (Pučko, 2003, str. 133).

Sam pri ocenjevanju izbranega podjetja uporabljam klasične metode – celovite analize prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja oziroma t. i. SWOT analize podjetja. Kaj sama beseda SWOT pravzaprav pomeni? Gre za kratico, ki je sestavljena iz začetnic štirih besed angleškega izvora. S je začetnica besede Strengths (prednosti), W predstavlja Weaknesses (slabosti), O je začetek besede Opportunities (priložnosti), T pa predstavlja angleški izraz za nevarnosti (Threats). Skupaj torej začetnice vseh štirih besed tvorijo kratico SWOT. Analiza SWOT je učinkovit način prepoznavanja prednosti, slabosti, morebitnih priložnosti in nevarnosti ter pomaga managementu, da se osredotoči na ključne kompetence in aktivnosti (ter na področja, kjer je podjetje močno, kjer so največje priložnosti).

Rezultati te analize so pogosto poučni: izpostavijo tisto, kar je treba narediti, in težave postavijo v perspektivo. Analizo SWOT lahko naredimo tudi za konkurente – rezultat so lahko zelo zanimive ugotovitve (<http://www.mindtools.com>).

4. 1 OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI

4. 1. 1 PODSTRUKTURA PROIZVODA

Prodajno strukturo Intersporta Slovenije predstavljajo trije prodajni programi – tekstil, obutev in oprema. Poleg teh treh programov lahko omenim še četrtega – program drugo. V ta prodajni program spadajo izposoja, prodaja smučarskih vozovnic ter startnine. Ker je to program, ki je tako majhen, da nima nobenega vpliva, ga v nadaljevanju ne bom omenjal. Vsakega izmed teh naštetih prodajnih programov sestavlja več manjših prodajnih programov. Znotraj omenjenih programov prodajno paleto sestavlja več kot 200 blagovnih znamk. Mednje poleg svetovno uveljavljenih blagovnih znamk spadajo tudi ekskluzivne blagovne znamke, ki so na voljo le v Intersportovih prodajalnah.

Prodajni program tekstil ima največji delež v celotni prodaji izmed vseh prodajnih programov. Znotraj programa tekstil pa dosegajo daleč največjo prodajo izdelki iz programa prosti čas (skoraj 50 % vsega tekstila). Temu sledita programa pohodništvo in multišport s približno 20 oziroma 10 %, drugi programi (vodni športi, kolesarstvo, tek in hoja, fitnes, športi z loparji, skupinski športi, alpsko smučanje, deskanje na snegu, hokej in drsanje, tek na smučeh ter golf in razne igre) pa se porazdelijo med preostanek.

V prodajnem programu tekstil je poleg svetovno uveljavljenih znamk (Nike, Puma, Adidas, Asics, Reebok, Danza, Fred Perry, Quicksilver, Colmar, Barts ...) na voljo tudi tekstil ekskluzivnih blagovnih znamk (McKinley, Online, Etirel, Fire Fly, Tecno Pro).

Prodajni program oprema po deležu celotne prodaje sledi tekstilu. Največjo prodajo znotraj programa dosega prodajni program kolesarstvo (32,4 %). Poleg tega sta izjemnega pomena tudi programa pohodništvo (17,8 %) ter rolanje in rolkanje (9,8 %). Naj po padajočem zaporedju navedem še druge prodajne programe (v programu oprema): multišport, športi z loparji, skupinski športi, vodni športi, fitnes, prosti čas, alpsko smučanje, golf in razne igre, hokej in drsanje, tek in hoja, zimski športi – drugo, tek na smučeh in deskanje na snegu.

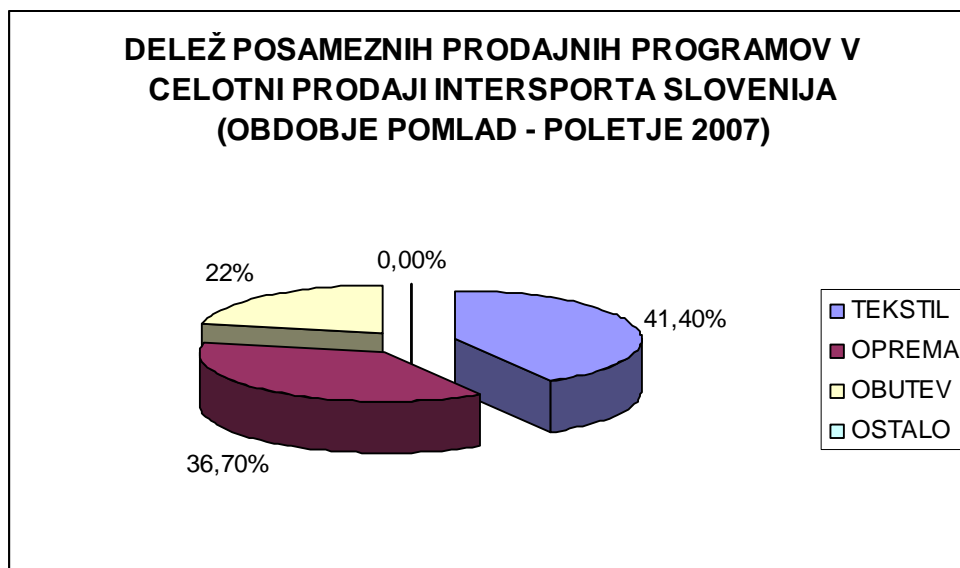
V prodajnem programu oprema zelo pomembno vlogo namenjajo ekskluzivnim blagovnim znamkam (Energetics, Nakamura, Genesis, Crazy Creek, McKinley, Tecno Pro in Cytect), kljub prisotnosti in dobri prodaji že uveljavljenih znamk (Salomon, Elan, Atomic, Head, Wilson, Nike, Suunto, Polar ...).

Obutev je med vsemi prodajnimi programi v Intersportu Slovenija najmanjša po deležu celotne prodaje. Prednjači obutev za tek in hoja (28,9 %), pohodništvo (24,8 %), zelo pomembna pa sta tudi prodajna programa prosti čas (17 %) in skupinski športi (14,2 %). Nekoliko manj pomembni so še naslednji prodajni programi: športi z loparji, vodni športi, multišport, fitnes, kolesarstvo ter rolanje in rolkanje.

Tudi prodajno paleto programa obutev sestavljajo tako svetovno priznane blagovne znamke kot ekskluzivne znamke. Nike, Asics, Mizuno, Crocs, Merrell, Adidas, Puma, Salomon in Reebok so le nekatere izmed celotne palete priznanih blagovnih znamk, ki jih prodajajo v Intersportovih trgovinah. Na drugi strani pa so za obutev zelo pomembne naslednje ekskluzivne znamke obutve: McKinley, Fire Fly, Pro Touch, Northbrook.

Seveda je treba poudariti, da je analiza narejena za sezono pomlad–poletje 2007 (glej Sliko 6). Tako je treba upoštevati, da bi bila prodaja precej drugačna, če bi opazovali sezono jesen–zima 2007.

Slika 6: Delež posameznih prodajnih programov v celotni prodaji Intersporta Slovenije v sezoni pomlad–poletje 2007



Vir: Analiza prometa posameznih prodajnih programov za obdobje marec–avgust 2007 v primerjavi z istim obdobjem leta 2006 za maloprodajne enote Intersport v Sloveniji, 2007.

Za dejavnost je značilna velika konkurenca. Intersport ima v primerjavi z drugimi ponudniki športnih artiklov marsikatero prednost. Ker je Intersport Slovenija eden izmed programov Poslovnega sistema Mercator, je veliko število njegovih prodajalnic locirano v Mercatorjevih nakupovalnih centrih. Tako vabljiva lokacija prav gotovo predstavlja veliko konkurenčno prednost konkurenci, saj je v takih nakupovalnih centrih velik pretok potencialnih kupcev. Naslednja prednost pred konkurenti so tudi ugodni pogoji pri nabavi. Intersport Slovenija je namreč del globalnega podjetja Intersport. To prinaša predvsem ugodnosti pri nabavi blaga. Le-to se naroča v velikih količinah, kar posledično pomeni ugodnejše nabavne cene.

Dohodkovnost pri posameznih vrstah izdelkov je različna, prav tako je z donosnostjo prodajnih programov. Ti so med seboj različni, tako kot je različna tudi njihova donosnost. Najbolj donosni so prav gotovo izdelki, ki se prodajajo ekskluzivno v Intersportu (ekskluzivne blagovne znamke), ter tisti izdelki svetovno znanih blagovnih znamk, ki se dobijo pod posebno ugodnimi pogoji (Central Purchase Deal ali Frame Deal) in se jih nabavi velika količina.

Skupna ocena podstrukture proizvoda je prikazana v Tabeli 7, ki sledi. Sam sem podstrukturo proizvoda ocenil kot dobro. Največjo prednost predstavlja širina prodajnega programa, ki je ocenjena kot zelo dobra.

Tabela 7: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Širina prodajnega programa	X				
Obseg prodaje		X			
Dohodkovnost izdelkov		X			
Perspektivnost izdelkov		X			
SKUPNA OCENA PODSTRUKTURE	DOBRO				

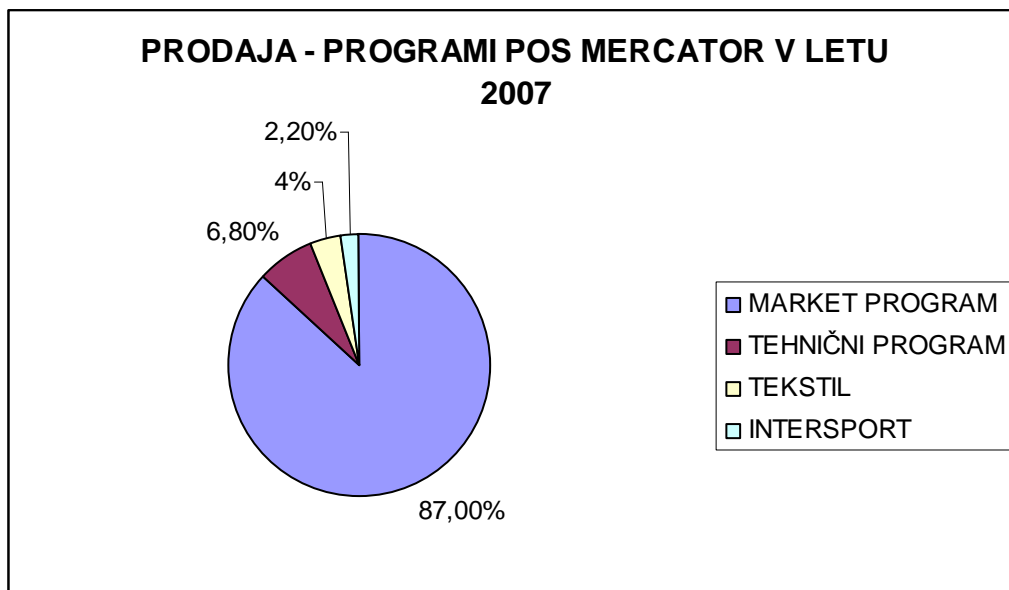
Vir: Lasten vir, 2008.

4. 1. 2 TRŽNA PODSTRUKTURA

Prodaja v Intersportu Sloveniji narašča vse od leta 1999, ko ga je Poslovni sistem Mercator vzel pod svoje okrilje. Še več, vseskozi je prodaja rasla hitreje od pričakovanj. Indeks gibanja prodaje (BP) je za zadnje proučevano obdobje (pomlad–poletje 2007) v primerjavi z enakim obdobjem lani (pomlad–poletje 2006) znašal 117,6. To pomeni, da se je prodaja vseh blagovnih znamk v Intersportu Sloveniji v primerjavi z enakim obdobjem lani povečala za 17,6 %. Največji delež v celotni prodaji pripada Sloveniji (52 %), sledi ji Hrvaška (32 %), Srbija, BiH in franšize pa zavzamejo preostal kos »odstotne pogače«. Zaradi majhnosti slovenskega trga gre v prihodnosti pričakovati (in tudi v Intersportu Sloveniji imajo take načrte), da bodo države z ozemlja bivše skupne države zavzele večji delež v celotni prodaji.

Intersport Slovenija deluje v okviru Poslovnega sistema Mercator, katerega prvotna dejavnost je program Market. Celotna prodaja Intersporta Slovenije predstavlja 2,2 % celotne prodaje Poslovnega sistema Mercator (glej Sliko 7).

Slika 7: Prodaja – programi POS Mercator v letu 2007



Vir: Kolegij ključnih kadrov, 2008.

Tržni delež Intersporta v Sloveniji je težko oceniti. Podjetja namreč nerada izdajajo podatke oziroma jih skrivajo. Seveda so v okviru Skupine Mercator ocenili tržni delež Intersporta (in tudi konkurentov) in po teh ocenah se Intersport uvršča na drugo mesto med vsemi slovenskimi trgovci s športno opremo. Vodilni položaj na slovenskem trgu naj bi zavzemal Hervis, vendar pa naj bi se mu (zaradi zelo hitre rasti) Intersport iz leta v leto približeval.

Proizvodi, ki se prodajajo v Intersportovih prodajalnah, so večinoma zelo kakovostni. V svojem prodajnem programu imajo na voljo izdelke za različne okuse in potrebe ter različnih cenovnih razredov. Na ta način lahko zadovoljijo želje večine potrošnikov. Strokovnjaki, ki skrbijo za nabavo proizvodov, skrbno spremljajo razvoj in trende, ter se na podlagi tega odločajo, s kakšnimi izdelki bodo poskušali privabiti kupce.

Intersport Slovenija si prizadeva navezati in tudi ohranjati osebni stik s končnimi uporabniki. Kot sem že omenil, gre za panogo, za katero je značilna zelo močna konkurenca, zato je težko vplivati na kupce. Ravno zato si v Intersportu želijo, da bi bili v očeh kupcev videni kot zanesljiva in kakovostna izbira. Na to želijo vplivati tudi z oglaševanjem, ki poteka na več različnih načinov – zelo pogosti so oglasi v časopisih (prednjači športni dnevnik Ekipa, oglašujejo v prilogi Polet ...), oglasna sporočila na radiu, oglasni panoji na opaznih krajih v mestih, sponzorirajo razne športne prireditve (sponzoriranje je podrobneje opisano v drugi točki, kjer je predstavitev Intersporta Slovenije oziroma družbene odgovornosti le-tega), občasno objavljajo oglase v drugih medijih, organizirajo testiranja športne opreme ipd.).

Tudi pri tržni podstrukturi je (po moji oceni) skupna ocena prednosti in slabosti dobro. V tabeli 8 so prikazane ocene po posameznih komponentah.

Tabela 8: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Rast prodaje	X				
Segmentacija trga		X			
Perspektivnost izdelkov		X			
Tržni delež podjetja		X			
Odnos PC/kakovost proizvoda		X			
Promocija prodaje		X			
SKUPNA OCENA PODSTRUKTURE	DOBRO				

Vir: Lasten vir, 2008.

4. 1. 3 TEHNOLOŠKA PODSTRUKTURA

Lokacija sedeža Intersporta Slovenije je zelo ugodna. Vodstvo je locirano v Ljubljani, trgovine pa po vseh večjih krajih v Sloveniji. Prometne povezave iz središča Slovenije so v največji meri dobre, v večino krajev je moč priti po avtocestnem križu.

Intersport Slovenija ne proizvaja artiklov. Nekatere artikle uvaža Intersport sam, druge pa nabavi od dobaviteljev. Artikli lahko pridejo (odvisno od dogovora) neposredno v prodajalne, ali pa so sprva naslovljeni na Intersportovo skladišče v Naklem, od tam naprej pa se jih razporedi po prodajalnah. Vsak proizvod mora ob sprejetju v skladišče nujno imeti kodo EAN, ko pa ga sprejmejo v prodajalno, mora imeti poleg kode EAN še interno Mercatorjevo šifro ter kalkulacijo. Zaradi usmeritve Intersporta oziroma njegove dejavnosti ni treba investirati v drage stroje in proizvodne obrate.

Intersport skuša zasledovati tehnološki napredek. Nekatere pomanjkljivosti so povezane z informacijsko tehnologijo, ki je v določenih primerih nekoliko dotrajana in bi potrebovala zamenjavo. Prav tako v okviru Poslovnega sistema Mercator uporabljajo nekatere računalniške programe, ki jih bodo v kratkem nadomestili z novejšimi (G.O.L.D., SAP) in bodo olajšali poslovanje. Sicer pa je v okviru Skupine Mercator zaposlenih veliko strokovnjakov s področja informatike.

Ker je Intersport del globalnega podjetja (Intersport International), ima organizirano logistiko v okviru Intersporta International, ki ima sedež v Švici. Ta uspešno posluje že vrsto let in ima tudi zelo dobro urejen logistični sistem. Poleg tega pa je treba omeniti tudi pomen logističnega sistema Skupine Mercator, ki prav tako skrbi za logistiko Intersporta Slovenije.

Skupna ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture, ki je prikazana v tabeli 9, je dobro. Najboljšo oceno sem podal za lokacijo podjetja, nekoliko slabše pa sem ocenil tehnično opremljenost.

Tabela 9: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Lokacija podjetja	X				
Razmestitev in stanje obratov		X			
Tehnična opremljenost			X		
Kakovost logističnega sistema		X			
Znanje tehnoloških delavcev		X			
SKUPNA OCENA PODSTRUKTURE	DOBRO				

Vir: Lasten vir, 2008.

4. 1. 4 ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA

Veliko na to temo je napisano že v drugi točki, ki podrobneje predstavlja SPE Intersport (podtočka, ki govori o zaposlenih in organizacijski strukturi). Intersport Slovenija pravzaprav nima samostojne organizacijske strukture (glej sliko 2), ampak je le eden izmed programov znotraj Poslovnega sistema Mercator, zato predstavlja del njegove organizacijske strukture. Poslovni sistem Mercator je matrična organizacija.

Če ocenjujemo klimo v Intersportu Sloveniji, lahko na podlagi intervjujev z zaposlenimi povem, da je le-ta zelo dobra. Prednost nedvomno predstavlja tudi razmeroma mlad kolektiv, nekateri zaposleni so tudi starejši, vendar pa so odnosi med zaposlenimi na zelo visoki točki. To prav gotovo vpliva tudi na delovno vneto, ki je zaradi dobrega vzdušja in ugodnih razmer za delo na zavirljivi ravni. Za zaposlene v Intersportu so občasno organizirana tudi srečanja in druženja zunaj delovnega mesta (bowling, športna tekmovanja med zaposlenimi ipd.), kjer lahko za trenutek pozabijo na delo in v sproščenem vzdušju poklepetajo s sodelavci. Zaposleni so zadovoljni zaradi rednega plačila, ki je v Mercatorju stalnica, poleg tega pa so zadovoljni tudi z možnostmi za napredovanje. Na drugi strani pa se redko poraja tudi nezadovoljstvo (zaradi nenehnega privajanja na spremembe in izobraževanja v povezavi z njimi, po mnenju nekaterih zaposlenih pa zaradi prenizkih plač). Naj dodam še, da so zaposleni odgovorni in si prizadevajo za ohranjanje oziroma nadgrajevanje dobrih poslovnih rezultatov (del plače predstavlja tudi ocenjevanje uspešnosti), izjemen pomen pa pripisujejo tudi zdravemu odnosu s sodelavci.

Intersport je v očeh kupcev ugledna SPE. Skrbi namreč za to, da se dejavno vključuje v lokalno skupnost. Ker Intersport Slovenija deluje na področju športa, se najbolj dejavno vključujejo v sponzoriranje športnih prireditev, poleg tega pa namenjajo donacije, ki so tako ali drugače povezane s športom (ta del je sicer podrobneje opisan v točki, ki opisuje družbeno odgovornost Intersporta).

Skupna ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture, ki je prikazana v tabeli 10, je zelo dobro. Najboljšo oceno sem podal za organizacijsko strukturo, lokacijo uprave, organizacijsko klimo in ugled podjetja, kar pomeni, da so to največje prednosti Intersporta.

Tabela 10: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Organizacijska struktura	X				
Lokacija uprave	X				
Slog vodenja		X			
Organizacijska klima	X				
Planiranje/kontrola		X			
Nagrajevanje in inoviranje			X		
Ugled podjetja	X				
SKUPNA OCENA PODSTRUKTURE	ZELO DOBRO				

Vir: Lasten vir, 2008

4. 1. 5 KADROVSKA PODSTRUKTURA

Intersport Slovenijo po številu delavcev prištevamo med srednje velika podjetja. Trenutno je v Intersportu zaposlenih več kot 230 delavcev (glej tabelo 11), večinoma gre za mlad kader. Od leta 1999 do danes se je zaradi izredno hitre rasti število zaposlenih naglo povečevalo. Veliko pove že podatek, da se je število zaposlenih od leta 2005 do leta 2007 povečalo kar za 38 zaposlenih. Takšen trend gre pričakovati tudi v prihodnje (vsaj do leta 2012), saj Intersport Slovenija stremi k razvoju. Več kot 90 % vseh zaposlenih v Intersportu Sloveniji je zaposlenih v maloprodaji.

Tabela 11: Število zaposlenih v Intersportu Sloveniji

Organizacijska enota	Leto		
	2005	2006	2007
INTERSPORT - komerciala	18	14	15
INTERSPORT - maloprodaja	172	201	213
SKUPAJ	190	215	228

Vir: Kadrovska služba POS Mercator, 2008.

Izobrazbena struktura Intersporta Slovenije (glej tabelo 12) je prilagojena njegovim potrebam, saj gre za dobro usposobljen kader. Večina ljudi je zaposlenih v maloprodaji, za takšno delo pa se v večini primerov ne potrebuje visoko izobraženega kadra. Ravno zato v izobrazbeni strukturi številčno prevladuje srednje kvalificirani kader (kvalificirani delavci in zaposleni s srednjo strokovno izobrazbo), izredno malo je tudi nekvalificiranega kadra ter kadra z nižjo strokovno izobrazbo. V komerciali je sicer zaposlenih manj kot desetina vseh zaposlenih v Intersportu, vendar pa je raven izobrazbe (v primerjavi z maloprodajo) precej višja.

Tabela 12: Zaposleni v Intersportu Sloveniji po dejanski stopnji izobrazbe

Stopnja izobrazbe	2005			Leto 2006			2007		
	Komerciala	Maloprodaja	Skupaj	Komerciala	Maloprodaja	Skupaj	Komerciala	Maloprodaja	Skupaj
	Nekvalificiran delavec	0	1	1	0	2	2	0	3
Nižja strokovna izobrazba	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Kvalificiran delavec	2	84	86	2	87	89	2	88	90
Srednja strokovna izobrazba	6	81	87	4	104	108	5	111	116
Višja strokovna izobrazba	3	2	5	3	2	5	3	5	8
Visoka strokovna izobrazba	3	3	6	2	5	7	2	5	7
Univerzitetna izobrazba	4	1	5	3	1	4	3	0	3
SKUPAJ	18	172	190	14	201	215	15	213	228

Vir: Kadrovska služba POS Mercator, 2008.

Fluktuacija v Skupini Mercator je bila v letu 2007 12,1 %, kar je za 1,2 odstotne točke več kot leto prej (Letno poročilo Poslovnega sistema Mercator, 2007, str. 103). Na žalost kadrovska služba Poslovnega sistema Mercator nima podatkov, kakšna je stopnja fluktuacije samo za program Intersport, zato sem navedel zgolj podatek za celotno Skupino Mercator. Po moji oceni in pogovoru z odgovornimi ljudmi v Intersportu pa sem prišel do sklepa, da je stopnja fluktuacije Intersporta Slovenije primerljiva s stopnjo fluktuacije v Skupini Mercator.

Intersport Slovenija veliko sredstev namenja izobraževanju zaposlenih. Zlasti gre za tečaje, ki so namenjeni učenju tujih jezikov in privajanju na novo programsko opremo. Za Intersport pa so ključna interna izobraževanja in testiranja, ki so namenjena spoznavanju lastnosti športnih proizvodov. Zaposleni v prodajalnah morajo namreč dobro poznati proizvode iz prodajnih polic, saj jih lahko le tako v pravi luči predstavijo strankam.

V tabeli 13 so po komponentah prikazane ocene prednosti in slabosti v kadrovski podstrukturi. Najboljšo oceno sem prisodil številu zaposlenih in starostni strukturi, ki sta ocenjeni kot zelo dobri.

Tabela 13: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Število zaposlenih		X			
Starostna struktura	X				
Izobrazbena struktura	X				
Kakovost managementa		X			
Fluktuacija kadrov			X		
Motiviranje		X			
Izobraževanje	X				
Štipendijska politika			X		
SKUPNA OCENA PODSTRUKTURE	DOBRO				

Vir: Lasten vir, 2008.

4. 1. 6 FINANČNA PODSTRUKTURA

Kot sem že omenil, Intersport Slovenija ni običajno podjetje, temveč eden izmed programov Poslovnega sistema Mercator. Zato se mnogi kazalniki izračunavajo v okviru Skupine Mercator, in ne posebej za Intersport. Izračun kazalnikov finančne podstrukture sicer temelji na osnovnih kazalnikih financiranja, investiranja, plačilne sposobnosti in obračanja, vendar pa moramo Intersport obravnavati kot poseben primer. Kljub temu sem po pogovoru z odgovornimi ljudmi v Intersportu prišel do naslednjih podatkov (glej tabelo 14). Intersport vsako leto s strani Poslovnega sistema Mercator dobi določena sredstva, ki so namenjena investicijam. Mednje uvrščamo investicije v nove prodajalne in tudi obnovo že obstoječih prodajaln. Skupino Mercator lahko glede plačilne sposobnosti uvrščamo med likvidna podjetja. Zaradi ugodnega poslovnega izida, ki ga dosega Mercator, je le-ta sposoben redno poravnati vse svoje obveznosti. Podobno je tudi z Intersportom, ki ima zaradi uspešnega poslovanja Poslovnega sistema Mercator, veliko plačilno sposobnost. Pri kazalnikih obračanja sredstev bi izpostavil koeficient obračanja zalog. Za koeficient obračanja zalog imajo v Intersportu normativ, da mora znašati minimalno dve. Normativi za obračanje zalog v Mercatorjevem programu market so sicer nižji, vendar ima Intersport dve sezoni (Pomlad–poletje in Jesen–zima), to pa pomeni, da se morajo zaloge »obračati« hitreje.

Tabela 14: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture

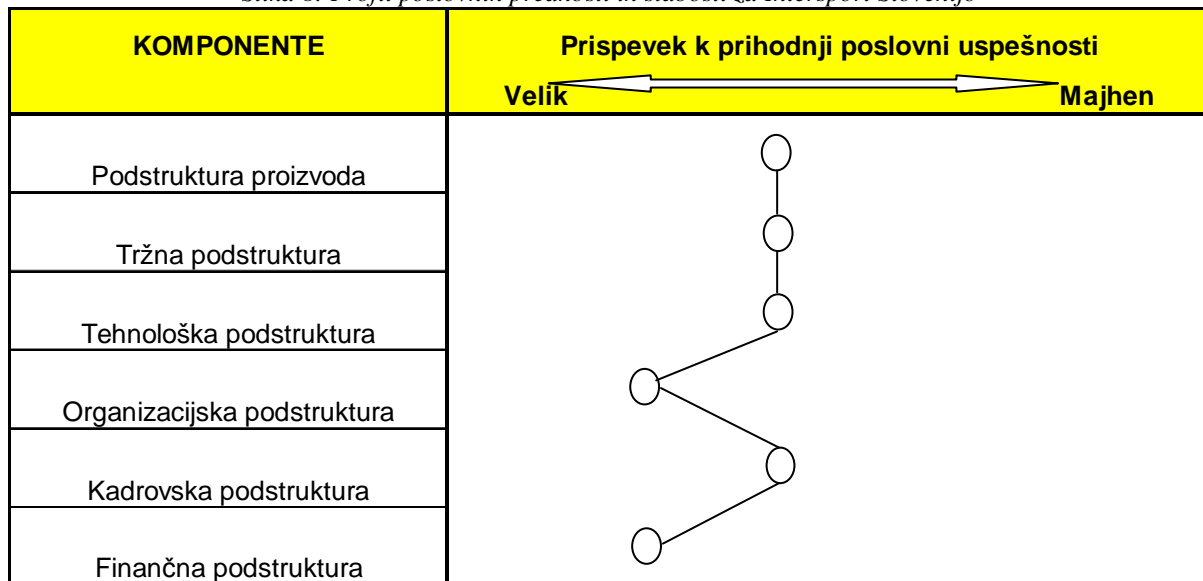
Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Kazalniki financiranja		X			
Kazalniki investiranja	X				
Kazalniki plačilne sposobnosti	X				
Kazalci obračanja	X				
SKUPNA OCENA PODSTRUKTURE	ZELO DOBRO				

Vir: Lasten vir, 2008.

4. 1. 7 PROFIL PREDNOSTI IN SLABOSTI PO PODSTRUKTURAH

Na podlagi ocen, ki sem jih podelil posameznim podstrukturam in njihovim komponentam, sem razbral, katere podstrukture imajo največji pomen pri celotni uspešnosti podjetja. Na sliki 8 je prikazan profil prednosti in slabosti po podstrukturah oziroma njihov prispevek k poslovni uspešnosti podjetja. Največji prispevek dajeta organizacijska podstruktura in finančna podstruktura, nekoliko manjšega pa vse druge.

Slika 8: Profil poslovnih prednosti in slabosti za Intersport Slovenija



Vir: Lasten vir, 2008.

4. 2 OCENA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI

4. 2. 1 PODSTRUKTURA PROIZVODA

Ko govorimo o podstrukturi proizvoda, lahko nevarnost predstavljajo tako prihajajoči konkurenti kot tudi že obstoječa konkurenca. Za Intersport precejšnja nevarnost predstavljajo športne prodajalne, ki pod ugodnimi pogoji kupijo velike količine določenega izdelka in jih potem prodajajo po zelo ugodnih cenah, sicer pa v ponudbi nimajo tako kakovostnega nabora izdelkov kot Intersport. Glavni konkurenti Intersporta pri nas so Hervis, Sport 2000, Giga Sport, Tomas Sport, mednje pa lahko prištevamo tudi spletno prodajalno Superge.si. Ravno zato ima Intersport na svojih prodajnih policah izdelke vseh cenovnih razredov, poudarek pa vseeno namenja višjemu cenovnemu razredu. Na ta način med potencialnimi kupci velja za ponudnika, ki ima na voljo zelo dobro izbiro, poleg tega pa tudi veliko število kakovostnih izdelkov.

Naslednja velika nevarnost je tudi vstop nizkocenovnih ponudnikov tekstila na naš trg. Mednje prištevamo Zaro, H&M in druge tekstilne »gigante«, ki so v zadnjem obdobju

preplavili naš trg. Gre za prodajalne, ki ponujajo modne artikle srednjega kakovostnega razreda po ugodni ceni.

Med nevarnosti lahko prištevamo tudi dejstvo, da se kolesa in fitness-naprave v veliki meri prodajajo v za to specializiranih prodajalnah. Seveda lahko v tem najdemo tudi svetlo točko, saj manj zahtevni kupci pogosto posegajo po artiklih, ki so nekoliko cenejši kot vrhunska oprema.

4. 2. 2 TRŽNA PODSTRUKTURA

Precejšnje število ljudi, ki obiskujejo športne prodajalne, je začelo dajati prednost kakovosti proizvoda pred ceno le-tega. Take stranke lahko prepričamo s pestro ponudbo, ki vsebuje tudi najbolj kakovostne modele športne opreme (bodisi tekstila, opreme ali obutve) priznanih blagovnih znank. Če ima torej prodajalna v svoji ponudbi tako imenovane »top modele« najbolj uveljavljenih blagovnih znamk, jih lahko proda zahtevnejšim kupcem, saj so taki artikli na voljo samo v izbranih športnih prodajalnah. Celovit prodajni program je definitivno lahko velika primerjalna prednost pred konkurenco. Poleg tega »krasi« Intersport dobro razmerje med ceno in kakovostjo proizvoda.

Kot sem že omenil, je Intersport Slovenija najprej začel odpirati prodajalne na naših tleh, pozneje pa je prodrl še v Srbijo, BiH in na Hrvaško. Ker je slovenski trg razmeroma majhen, je Intersport kmalu prerastel njegove okvire ter se usmeril še na druge trge. Po nekaj letih uspešnega poslovanja in dobri rasti prodaje na trgih sosednjih držav so v Intersportu »ugledali« nove priložnosti za razvoj. Vidijo jih v prodoru na trge Makedonije in Črne gore, ki predstavljata velik in perspektiven trg.

4. 2. 3 TEHNOLOŠKA PODSTRUKTURA

Intersport Slovenija ima svoje prostore v slovenskem glavnem mestu (Ljubljani), ki je hkrati tudi najbolj razvito in poseljeno mesto Slovenije. Prodajalne Intersport so locirane po vsej Sloveniji (ter na ozemljih držav bivše Jugoslavije), največ pa jih je ravno v Ljubljani. Ker je Intersport eden izmed programov Poslovnega sistema Mercator, je večina Intersportovih prodajaln lociranih po Mercatorjevih nakupovalnih centrih. Menim, da to predstavlja veliko priložnost, saj so se ljudje navadili na kupovanje v takih centrih, pa tudi pretok potencialnih kupcev v takih centrih je precej večji kot običajno.

Ker imajo v Intersportu velike načrte za prihodnost, se zavzemajo za to, da so ves čas v koraku s tehnološkim razvojem. Kot glavni priložnosti sem tako izpostavil računalniški razvoj in gradnjo novega logističnega centra. Veliko pozornosti posvečajo računalniški opremi

(zamenjava stare računalniške opreme z modernejšo), trenutno pa so aktualna izobraževanja, ki so povezana z novo programsko opremo (SAP in G.O.L.D.).

Poleg tega je v fazi priprave tudi gradnja novega logističnega centra, ki bo zelo olajšal poslovanje podjetja oziroma razrešil logistično problematiko. Omenjen logistični center naj bi luč sveta ugledal leta 2011.

4. 2. 4 ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA

Pri organizacijski podstrukturi ni posebnih priložnosti in nevarnosti.

4. 2. 5 KADROVSKA PODSTRUKTURA

Izredno velik pomen pripisujem primernemu odnosu prodajnega osebja do strank. Osnovni pogoj za to je vsekakor primerno znanje oziroma strokovna usposobljenost za delo (poznavanje materialov in tehnologij, ki določajo lastnost proizvodov), če pa to nadgradimo še s prijaznostjo, smo na zelo dobri poti k temu, da bo stranka kupila izdelek. Med množico športnih prodajalnih bi ravno to lahko bila tista lastnost, ki bi Intersport razlikovala od drugih konkurentov, zato je treba v Intersportu poskrbeti za primerno izobraževanje. Kot sem že omenil, je Intersport Slovenija del Poslovnega sistema Mercator, zato ima dokaj nefleksibilen plačni sistem, to pa vodi do nizke motivacije pri zaposlenih. Če bi jih bolje finančno stimulirali, bi bili tudi pri delu bolj zavzeti, saj je splošno znano, da je denar eden izmed najboljših motivatorjev.

Kot eno izmed večjih nevarnosti, ki bi lahko v prihodnje vplivale na kadrovanje v Intersportu Sloveniji, prištevam stagnacijo prebivalstva. V Sloveniji imamo negativen trend v rodnosti. Še več, v celotni EU smo celo na zadnjem mestu po stopnji rodnosti. To bi v prihodnje lahko zmanjšalo kakovost kadra, saj se rojeva manj otrok, to pa posledično pomeni tudi nekoliko manjšo izbiro kadra. Zato je zelo pomembno skrbeti za kadre in jim namenjati veliko sredstev za njihova izobraževanja in izpopolnjevanja. Le na takšen način se da izkoristiti vse potencialne, ki jih ponuja obstoječi kader.

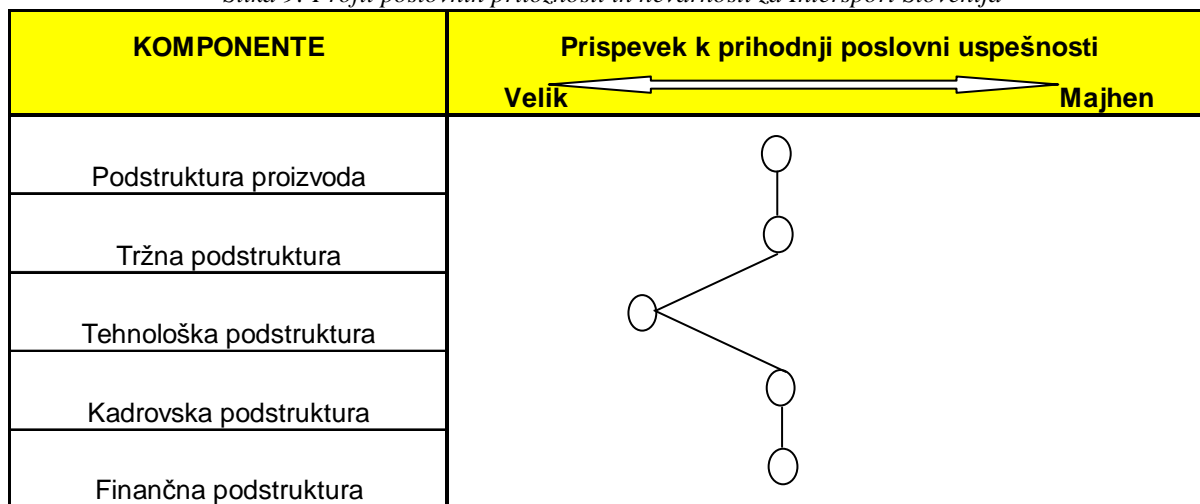
4. 2. 6 FINANČNA PODSTRUKTURA

Kazalniki plačilne sposobnosti kažejo visoko plačilno sposobnost oziroma likvidnost Intersporta Slovenije. Tako naj bi ostalo tudi v prihodnje, vendar vseeno obstajajo možnosti, da ne bi bilo tako. Z zaostrovanjem konkurence podjetja med seboj tekmujejo, katero bo kupcu ponudilo najboljše pogoje pri nakupu izdelka. To lahko privede do tega, da kupec ne plača računa v roku, kar za podjetje seveda predstavlja težavo. Tej nevarnosti se lahko delno izognemo tako, da preverimo, ali gre za kupca z »zdravo« identiteto.

4. 2. 7 PROFIL PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO PODSTRUKTURAH

Profil priložnosti in nevarnosti po podstrukturah (glej sliko 9) kaže, da ima Intersport Slovenija predvsem veliko priložnosti. Pri teh prednjači tehnološka podstruktura, kjer ima Intersport še veliko »rezerv«. Le-te bi veljalo v prihodnje izkoristiti, saj je danes ravno tehnologija ključ do mnogih vrat. Med nevarnost pa prištevamo več dejavnikov. Naj omenim le konkurenco, ki je na področju športnih prodajaln ogromna in negativni trend v rodnosti, ki bi lahko vodil do zmanjšanja kakovosti kadra.

Slika 9: Profil poslovnih priložnosti in nevarnosti za Intersport Slovenija



Vir: Lasten vir, 2008.

4. 3 ZBIRNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI

Najprej sem za Intersport Slovenijo ocenil prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti po posameznih podstrukturah. Zbirna ocena prikazuje prispevek posamezne podstrukture k uspešnosti poslovanja podjetja in njene razvojne možnosti v prihodnje.

Slika 10: Prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti Intersporta Slovenije

PREDNOSTI	SLABOSTI
<p>1. Dobra vrednost za denar;</p> <p>2. Dobra lokacija trgovin (večinoma v velikih trgovinskih centrih, kjer je velik pretok potencialnih kupcev);</p> <p>3. Dobri pogoji pri nabavi (del globalnega podjetja);</p> <p>4. Nizko število dobaviteljev;</p> <p>5. Ekskluzivne blagovne znamke - diferenciacija od ostalih prodajalcev športne opreme;</p> <p>6. Velika vlaganja, rast prodaje in tržnega deleža - močnejši pogajalski partner;</p> <p>7. Hiter razvoj;</p> <p>8. Mlad in visoko usposobljen kader - reden trening in razvoj;</p> <p>9. Finančna stabilnost POS Mercator - močno finančno zaledje.</p>	<p>1. Majhna prodajna površina nekaterih prodajaln;</p> <p>2. Računalniška tehnologija;</p> <p>3. Velika odvisnost od globalnega podjetja Intersport;</p> <p>4. Intersport je majhen del velikega sistema (POS Mercator, katerega glavni posel je prodaja prehrane), kar vodi do nizke fleksibilnosti (plačni sistem, nizka motivacija prodajnega osebja);</p> <p>5. Logistika.</p>
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<p>1. Potrošniki so začeli sprejemati velika nakupovalna središča;</p> <p>2. Postavljanje kakovosti v ospredje (pred ceno);</p> <p>3. Zavedanje zdravega načina življenja - čedalje večji pomen športa v vsakdanu;</p> <p>4. Računalniški razvoj (SAP, G.O.L.D.);</p> <p>5. Nov logistični center (v 2011);</p> <p>6. Prodor na trga Makedonije in Črne Gore.</p>	<p>1. Nizka kupna moč v primerjavi z Zahodno Evropo;</p> <p>2. Prihod novih konkurentov;</p> <p>3. Stagnacija v rasti prebivalstva;</p> <p>4. Cenovno agresivna konkurenca (Hervis, Sport 2000, Giga Sport);</p> <p>5. Vstop nizkocenovnih ponudnikov tekstila na naš trg (Zara, H&M);</p> <p>6. Prodaja fitness naprav in kolesov v specializiranih trgovinah.</p>

Vir: Lasten vir, 2008.

5 OBLIKOVANJE POSLOVNE STRATEGIJE

Poslovna strategija ali strategija poslovnega področja je strategija poslovanja z določeno strateško poslovno enoto oziroma skupino proizvodov. Bistvo te je v opredeljevanju poti do konkurenčne prednosti podjetja, od katere je odvisna njena uspešnost. Praviloma naj bi bila izvedena iz celovite strategije podjetja ali naj bi bila z njo skladna (Pučko, 1999, str. 204).

5. 1 OPREDELITEV STRATEŠKIH CILJEV PODJETJA

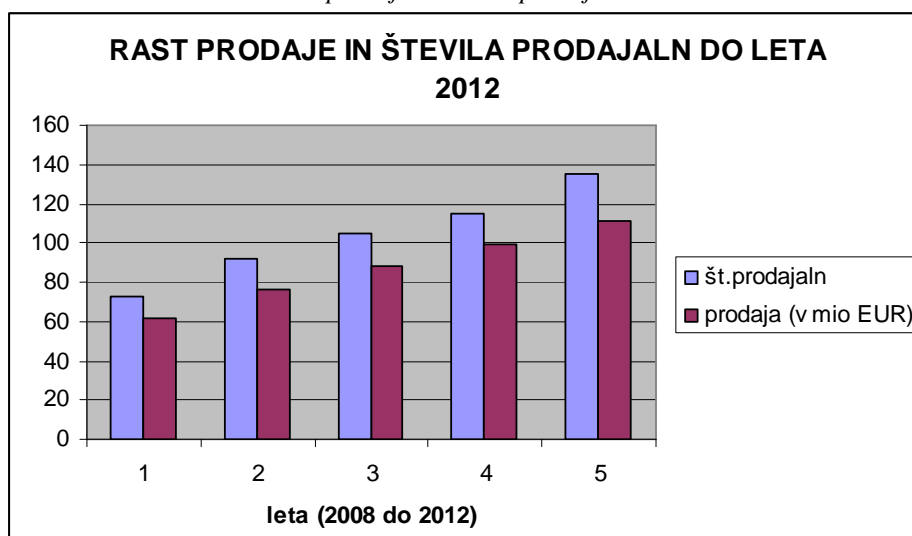
5. 1. 1 SPLOŠNI STRATEŠKI CILJI

Strateške cilje Intersporta Slovenije povzemam po kolegiju ključnih kadrov, 2007:

- do leta 2010 odpreti 100 poslovalnic,
- do leta 2010 povečati prodajo na 90 milijonov evrov,
- glede na tržni delež postati največji trgovec s športnim blagom na trgih bivše Jugoslavije,
- postati strokovna avtoriteta na vseh trgih, kjer se pojavlja.

Slika 11 prikazuje dva strateška cilja Intersporta Slovenije, in sicer povečanje prodaje na 90 milijonov evrov (do leta 2010), drugi cilj pa je, da bi do leta 2010 odprli 100 prodajaln.

Slika 11: Rast prodaje in števila prodajaln do leta 2012



Vir: Kolegij ključnih kadrov, 2008.

Tabela 15 prikazuje enega izmed splošnih strateških ciljev Intersporta Slovenije, ki se navezuje na skupno število prodajaln. Tako je prikazano število prodajaln za leto 2008 in ocene za prihajajoča leta (do leta 2012). Te ocene predstavljajo cilj Intersporta Slovenije.

Tabela 15: Splošni strateški cilj Intersporta Slovenije

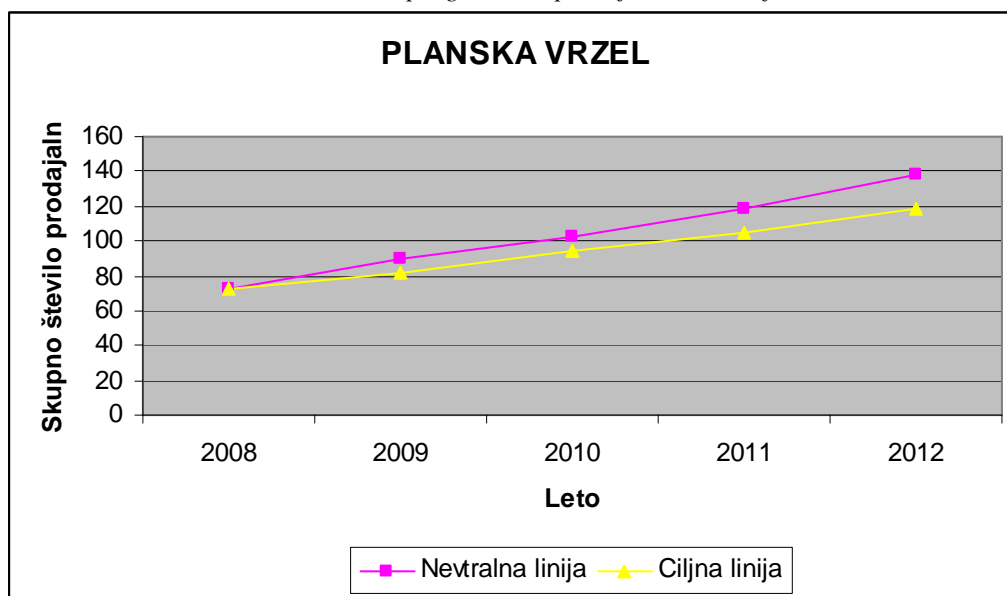
Komponente	Leto				
	2008	2009	2010	2011	2012
Skupno število prodajaln	72	90	102	118	138
Število prodajaln (Bazni indeks 2008=100)	100,00	125,00	141,66	163,88	191,66

Vir: Kolegij ključnih kadrov, 2008.

5. 1. 2 UGOTAVLJANJE PLANSKE VRZELI

Izhodišče za graditev strategije je ugotavljanje planske vrzeli. Ciljna linija ponazarja zaželeno stopnjo doseganja posameznega planskega cilja v prihodnjih obdobjih znotraj planskega obdobja. Na novo postavljeni cilji podjetja lahko povzročijo nastanek planske vrzeli, ki predstavlja razkorak med ciljno linijo in linijo nevtralnega podjetniškega predvidevanja rezultatov. To plansko vrzel se poskuša odpraviti z dodatnimi ali novimi strategijami (Pučko, 2003, str. 167). Planska vrzel skupnega števila prodajaln je predstavljena na sliki 12. Po mojem mnenju je rast števila Intersportovih prodajaln nekoliko prestrma (po planu Intersporta naj bi se v naslednjih petih letih število prodajaln povečalo za 91,66 %). Sam bi zato zastavil nekoliko bolj previdno strategijo, ki pa še vseeno omogoča strmo rast (povečanje števila prodajaln za 65,28 %). Ena izmed posledic prehitre »rasti« prodajaln bi lahko bila namreč slabša usposobljenost prodajnega osebja.

Slika 12: Planska vrzel skupnega števila prodajaln za obdobje 2008–2012



Vir: D. Pučko, 2003, str. 168.

5. 1. 3 STRATEŠKI CILJI PO PODSTRUKTURAH

Spodaj so navedeni strateški cilji Intersporta Slovenije po posameznih podstrukturah, začenši s podstrukturo proizvoda.

PODSTRUKTURA PROIZVODA:

- povečati delež prodaje pod lastno blagovno znamko.

TRŽNA PODSTRUKTURA:

- povečati tržni delež v Sloveniji in postati vodilni trgovec s športnimi artikli;
- izvajati intenzivne tržne aktivnosti (povečati za približno četrtno glede na preteklo leto);
- povečati prodajo na 90 milijonov evrov (do leta 2010);
- povečati prodajo ekskluzivnih blagovnih znamk (predvsem blagovne znamke McKinley).

TEHNOLOŠKA PODSTRUKTURA:

- obnavljati in skrbeti za informacijsko tehnologijo (uvedba programa G.O.L.D.);
- odpreti nov logistični center (v letu 2011), ki bo odpravil logistične težave.

ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA:

- seznaniti zaposlene s sistemom nagrajevanja.

KADROVSKA PODSTRUKTURA:

- zaposlovati dobro usposobljeno delovno silo;
- usposabljanje in izobraževanje zaposlene (tečajji tujih jezikov, informatike in ostali tečajji);
- povečati motiviranost za delo (nagrade, pohvale, neformalna srečanja, ...).

FINANČNA PODSTRUKTURA:

- povečati produktivnost;
- doseči pozitivno poslovanje v vseh maloprodajnih enotah;
- znižati stroške prodaje in splošnih aktivnosti.

5. 2 POSKUS RAZVIJANJA POSLOVNE STRATEGIJE NA OSNOVI GENERIČNE POSLOVNE STRATEGIJE

Poslovna strategija organizacije je vezana na konkretne trge in tržne položaje. V njenem okviru prihajajo po Porterju v poštev tri podstrukture. Te podstrukture so (Porter, 1980, str. 396):

- strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti (stroškovni konkurenčnosti);
- strategija diferenciacije proizvodov;
- strategija razvijanja tržne niše.

Večina managerjev se strinja, da ima strategija zelo velik vpliv na uspešnost poslovanja podjetja, saj opredeljuje smernice nadaljnega razvoja podjetja in s tem na obstanek le-tega. Strategija daje dobesedno odgovor na vprašanje: »Kaj mora podjetje storiti za doseg želenega?« (Ford, 1998, str. 64).

5. 2. 1 STRATEGIJA VODENJA V STROŠKOVNI UČINKOVITOSTI

Konkurenčni faktorji so tisto, kar zahtevajo kupci: cena, kakovost, storitve, imidž, prodajna mreža. Ključni elementi uspešnosti določajo konkurenčne prednosti oziroma nam pokažejo, kako izkoriščati svoje vire bolj učinkovito kot naši konkurenti. Poznamo dva temeljna načina izrabe virov. Po prvem dosega proizvajalec svojo konkurenčnost z nizkimi proizvodnimi stroški, drugi način pa temelji na tržni prevladi na podlagi sodobne tehnologije in storitev. Stroškovna konkurenčnost je kombinacija različnih elementov, od nizkih stroškov faktorjev (surovine, poceni delovna sila) do kombinacije tehnologije in količine (Dovžan, 1994, str. 62).

Poslovanje s čim nižjimi stroški je eden poglobitnih ciljev, ki ga pri svojem poslovanju zasledujejo podjetja. To je logično, saj vsako podjetje stremi k dobičku, tega pa se ustvarja tudi s pomočjo čim nižjih odhodkov. Intersport pri svojem poslovanju redno spremlja stroške in jih poskuša minimizirati, vendar pa strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti ni strategija, ki bi lahko bila izbrana za Intersport Slovenijo. Za Intersport bi namreč izbral povsem drugačno strategijo. Zakaj? Takšna strategija se uporablja v primerih, ko gre za velikoserijsko proizvodnjo, kjer avtomatizacija ali poceni delovna sila omogočata nizko stroškovno proizvodnjo, ne pa v primeru Intersporta Slovenije.

5. 2. 2 STRATEGIJA DIFERENCIACIJE PROIZVODOV

Strategija diferenciacije proizvodov je takšno sredstvo prodajne strategije, s katerim podjetje doseže, da se njegov tržni nastop razlikuje od konkurenčnega. S tem mislim predvsem na visoko učinkovitost prodajnopoličnih inštrumentov, dober dizajn in dobro tradicijo, pozitiven imidž o kakovosti izdelka, dobro servisno službo itd. (Dovžan, 1994, str. 62).

Menim, da sta lahko glavna dejavnika diferenciacije Intersporta od konkurence predvsem dobra tradicija in kakovost izdelkov, ki so na voljo v prodajalnah. Intersport Slovenija je del mednarodno uveljavljenega športnega giganta, Intersporta, ki si je ustvaril sloves enega največjih svetovnih prodajalcev športne opreme. Ker veliko kupcev prisega na tradicijo, bi lahko bil ravno to zmagovalni dejavnik. Prav tako pomembna je kakovost izdelkov, ki so na voljo v Intersportovih prodajalnah. Večinoma gre za zelo kakovostne proizvode, za katere so uporabljene najnaprednejše tehnologije in najnovejši materiali. Posledica tega je seveda tudi cena, ki je višja kot pri manj kakovostnih in tehnološko manj naprednih izdelkih. Ker je veliko Intersportovih konkurentov cenovno agresivnih, menim, da je diferenciacija na podlagi kakovosti primerna izbira. V očeh potencialnih kupcev bo Intersport veljal kot sinonim za kakovost proizvodov.

5. 2. 3 STRATEGIJA RAZVIJANJA TRŽNE NIŠE

Pri tej strategiji gre za ozko specializiran izdelek vrhunske kakovosti, ki prinaša visoke dobičke brez velikoserijske proizvodnje. Pomembna je inovativnost, hitro se je treba odzivati na zahteve kupcev, spremembe tehnologije, prilagajati storitve, imeti je treba razvito sodobno trženje in vire, kar vse omogoča, da si korak pred konkurenco (Dovžan, 1994, str. 62).

Intersport Slovenija zadovoljuje tržno nišo na temelju diferenciacije proizvodov. To pomeni, da ima v svoji prodajni ponudbi izdelke najvišjega cenovnega razreda, ki jih kupujejo le izbrani kupci. Tako lahko rečem, da je Intersport z določenimi proizvodi zapolnil tržno nišo v vsakem izmed prodajnih programov (tekstil, oprema in obutev), saj so v vseh na voljo določeni izdelki vrhunske kakovosti (in tudi najvišjega cenovnega razreda). Največja nevarnost pri strategiji razvijanja tržnih niš je, da utegne ciljni segment zaradi različnih vzrokov izginiti. Prvi razlog je, da gredu kupci h konkurenci (če ima le-ta boljše ponudbo), v drugem primeru pa lahko segment zaradi spremembe okusa preprosto izgine. V prihodnosti bi lahko bila strategija razvijanja tržne niše za Intersport koristna, vendar pa je ne moremo imeti za vodilno strategijo, saj zajema premajhno količino izdelkov, da bi na njej temeljilo poslovanje Intersporta.

5. 2. 4 IZBIRA IN ARGUMENTACIJA GENERIČNE POSLOVNE STRATEGIJE

Menim, da je med vsemi generičnimi poslovnimi strategijami za Intersport najprimernejša strategija diferenciacije proizvodov. Intersport je namreč uveljavljeno ime (ljudje cenijo tradicijo), zato bi bilo smotno, da bi bilo moč na policah najti izdelke najvišje kakovosti. Ti izdelki so plod najnovejših tehnologij in materialov, zato bi privlačili zahtevnejše stranke.

Strategija diferenciacije zahteva od podjetja visoko stopnjo sposobnosti in znanja. Zato bodo visoko usposobljeni in izobraženi ljudje, ki so večji svetovalni nalog, ključno sredstvo za uspešno izvajanje te strategije (Bowman, 1994, str. 95). Ključnega pomena je torej tudi ustrezna strokovna podkovanost zaposlenih, ki morajo znati primerno predstaviti proizvod, da pritegne kupčevo zanimanje. Poleg strokovnosti pa je zelo pomemben tudi primeren odnos do strank, ki naj bi predstavljal glavno vodilo pri prodaji. Poleg tega pa bi imeli v svoji ponudbi (še vedno) tudi dovolj ostalih proizvodov, ki bi zadovoljili potrebe povprečnega kupca. Na ta način bi bili zadovoljni vsi, od povprečnega potrošnika do najbolj zahtevnih strank ter seveda tudi sam Intersport Slovenija.

Znotraj strategije diferenciacije pa moram omeniti tudi strategijo razvijanja tržne niše, ki bi jo prav tako lahko uporabili za morebitno prihodnjo strategijo. Pri tem sicer naletimo na problem, saj le-ta zajema premajhno količino proizvodov, da bi lahko na njej temeljilo poslovanje Intersporta Slovenija. Gre namreč izključno za najvišjo kakovostno raven športne

opreme, katero kupuje le izbran del populacije (bodisi profesionalni športniki, športni klubi ali pa preprosto – ljudje z dovolj polno denarnico). Sicer je na tržišču še vedno dovolj prostora za določene segmente, vendar pa so le-ti zelo (v večini primerov celo preveč) specifični. Med to specifiko pa se Intersport prav gotovo ne uvršča.

SKLEP

Intersport Slovenija je eden vodilnih ponudnikov opreme za šport in prosti čas pri nas. Podjetja, ki so prisotna na trgu, se srečujejo z zelo ostro konkurenco, ki jim ne pusti spati. Zato je treba izbrati strategijo (s katero bi podjetje uveljavilo svoje konkurenčne prednosti pred drugimi podjetji), ki bi lahko bila uspešna in bi še utrdila položaj podjetja ter mu s tem zagotovila dolgoročni obstoj.

V diplomskem delu sem najprej ocenil okolje podjetja (širše in ožje okolje podjetja), v nadaljevanju pa sem se uprl še na SWOT-analizo. S SWOT-analizo sem opredelil glavne prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti Intersporta. Oboje mi je koristilo pri poznejšem oblikovanju (oziroma razvijanju) poslovne strategije, saj sem ravno na podlagi vsega naštetega izluščil prednosti, ki jih ima Intersport Slovenija v primerjavi s konkurenco.

Poslovno strategijo sem poskušal razviti na osnovi generične poslovne strategije. Ta se po Porterju razdeli na tri mogoče strategije (strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti, strategija diferenciacije proizvodov in strategija odkrivanja tržne niše). Prva izmed naštetih za Intersport Slovenijo ni primerna, drugi strategiji pa sem ocenil kot Intersportu primerni. Za Intersport bi lahko oblikoval strategijo diferenciacije na podlagi tradicije in kakovosti. Ljudje cenijo tradicijo, Intersportovo ime pa v Evropi že leta spada med najbolj priljubljene ponudnike opreme za šport in prosti čas. Podobno je tudi s kakovostjo, saj smo v času, ko veliko kupcev kakovosti in funkcionalnosti izdelka daje prednost pred ceno. To pomeni, da so za kakovosten izdelek pripravljeni veliko odšteti. Strategija odkrivanja tržne niše se v bistvu deloma pokriva s strategijo diferenciacije proizvodov in jo lahko prav tako razvijemo za Intersport. Vendar pa omenjena strategija vsebuje premajhno količino izdelkov, da bi na njej temeljilo poslovanje Intersporta.

Tako lahko povzamem, da je za Intersport Slovenijo najprimernejša strategija diferenciacije proizvodov, ki bi jo bilo zanimivo tudi dejansko uresničiti. Poleg tega sem s sliko 12 prikazal plansko vrzel. Ta se nanaša na skupno število Intersportovih prodajaln. Plan Intersporta je povezan s strmo rastjo števila trgovin (od leta 2008 do 2012 naj bi se število trgovin skoraj podvojilo), sam pa sem predlagal nekoliko bolj previdno strategijo, katere plan je povečanje števila prodajaln za nekaj več kot 60 %. To bi lahko namreč precej vplivalo na večjo produktivnost in zmanjšalo možnost preslabo specializirane delovne sile.

LITERATURA IN VIRI

1. Aljančič Falež, V. (2007). Skrb za zaposlene. *Časopis Mercator*, (6), 5.
2. Bowman, C. (1994). Bistvo strateškega managementa. *Gospodarski vestnik*, 168. Ljubljana.
3. *Brezposelnost: Združenje delodajalcev Slovenije*. Najdeno 29. maja 2008 na spletnem naslovu http://www.zds.si/si/podrocja_delovanja/aktualni_ekonomski_kazalci/brezposelnost/.
4. Corn, D. (vodja trženja pri Intersportu Slovenija). (2008, 25. maj). *Trženje v Intersportu Slovenija*. Ljubljana.
5. Dovžan, H. (1994). Marketinške ideje: inovativnost in konkurenčne strategije. *Gospodarski vestnik*, (13), 62.
6. Ferlinc, M. (2002). *Ekonomske posledice vstopa Slovenije v EU*. Najdeno 25. maja 2008 na spletnem naslovu <http://evropa.gov.si/za-nevladne/2002-seznam/59/03.pdf>.
7. Flere, S. (2008). *Migracije na Slovenskem*. Najdeno 27. maja 2008 na spletnem naslovu http://www.harvardi.com/migracije_na_slovenskem.php, 2008.
8. Ford, D. et al. (1998). *Managing business relationships*. Chicester: John Wiley and Sons.
9. *Gospodarska rast: Združenje delodajalcev Slovenije*. Najdeno 29. maja 2008 na spletnem naslovu http://www.zds.si/si/podrocja_delovanja/aktualni_ekonomski_kazalci/gospodarska_rast/?&mode=print.
10. Hočevar, M. & Igličar, A. (1997). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. *Inflacija v oktobru 0,7-odstotna, letna rast cen 5,1-odstotna*. Najdeno 27. maja 2008 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=1239.
12. *Izkaz poslovnega izida Intersporta Slovenija za leto 2006* (2006). Ljubljana: Intersport.
13. *Izkaz poslovnega izida Intersporta Slovenija za leto 2007* (2007). Ljubljana: Intersport.
14. Kogovšek, P. & Udovič, K. (2007). *Analiza prometa posameznih prodajnih programov za obdobje marec–avgust 2007 v primerjavi z istim obdobjem leta 2006 za maloprodajne enote Intersport v Sloveniji*. Ljubljana: Poslovni sistem Mercator.
15. *Kolegij ključnih kadrov* (2007). Ljubljana: Intersport.
16. *Kolegij ključnih kadrov* (2008). Ljubljana: Intersport.
17. *Organizacijska struktura Skupine Mercator* (2007). *Časopis Mercator*, (5), 1-12.
18. *Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2008*. (2008). Ljubljana: UMAR.
19. Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
20. Porter, M. (2007, 2. februar). *Analiza privlačnosti panoge z modelom petih silnic*. Najdeno 12. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.daimonion.si/michael-porter-in-analiza-petih-silnic.php>.
21. Pučko, D. (1999). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Pučko, D. (2008). *Predavanja iz predmeta Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

24. Rozman, R. (2007). *Predavanja iz predmeta Temelji managementa*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. *Slovenija po kupni moči v Evropi daleč pred vsemi*. (2007). Najdeno 12. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.racunovodja.com/sta/Novica.aspx?id=108160>.
26. *Stopnja rodnosti v EU počasi raste, v Sloveniji pada*. (2007). Najdeno 12. maja 2008 na spletnem naslovu <http://evropa.gov.si/novice/7527/>.
27. Swot analysis – Discover new opportunities. Manage and Eliminate Threats (2008). Najdeno 19. aprila 2008 na spletnem naslovu http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm.
28. *Število zaposlenih in izobrazbena struktura zaposlenih od 2005 do 2007* (2008). Ljubljana: Kadrovska služba Poslovnega sistema Mercator.
29. Turk, I., Melavc. D. & Korošec, B. (2004). *Uvod v računovodstvo*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
30. Vila, A. & Kovač, J. (1998). *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija & Fakulteta za organizacijske vede.
31. *Vizija in poslanstvo Intersporta Slovenija* (2003).
32. Zelenika, R. (1998). Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela.

PRILOGE

Priloga 1: Podatki o Intersportu Slovenija

NAZIV: Intersport Slovenija

LOGOTIP:



NASLOV: Dunajska cesta 107
1000 Ljubljana
Slovenija

INTERNETNI NASLOV: <http://www.intersport.si>

Priloga 2: Izkaz poslovnega izida Intersporta Slovenija in nekateri ostali podatki

Podatki v EUR	Realizacija 2006	Ocena 2007
Čisti prihodki iz prodaje	22.530.719	24.255.245
Prihodki od prodaje proizvodov in storitev	14.994	18.250
od tega prihodki od komercialnih bonitet - dejanske	0	0
od tega prihodki od komercialnih bonitet - vkalkulirane	0	0
Prihodki od prodaje blaga in materiala brez cassas. in popustov	22.515.725	24.236.995
Zmanjšanje prihodkov za dane cassas. in popuste	0	0
Pr. str. prod. proizv. oz. nab. vredn. prod. blaga	15.653.403	16.360.086
Pr. str. prod. proizv. oz. nab. vredn. prod. blaga (brez internih stroškov logistike)	15.653.403	16.360.086
Proizvajalni stroški	0	0
Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala brez cassas.	15.653.403	16.360.086
Pokrivanje stroškov logistike	0	0
Prejeti cassasconti	0	0
Drugi poslovni odhodki	0	0
Kosmati poslovni izid od prodaje	6.877.316	7.895.160
Kosmati poslovni izid od prodaje (brez internih stroškov logistike)	6.877.316	7.895.160
Stroški materiala	-332.656	-252.884
Stroški storitev	-1.142.170	-941.318
od tega najemnine	-104.680	-86.616
Amortizacija	-933.636	-810.070
Rezervacije	0	0
Stroški dela	-2.643.399	-3.111.960
Drugi stroški	-57.717	-62.243
od tega izgube pri prodaji OS	0	0
od tega oslabitve neop. dolg. sred. in opredm. osn. sred.	0	0
od tega prevred. posl. odh. pri obrat. sred.	-523	0
Drugi poslovni prihodki	1.897	23.570
od tega prevrednotovalni poslovni prihodki	1.341	0
od tega dobički pri prodaji OS	1.341	0
Poslovni izid iz poslovanja I.	1.769.636	2.740.254
Poslovni izid iz poslovanja I. (brez internih stroškov logistike)	1.769.636	2.740.254
Stroški marketinga	0	-5.720
Stroški donacij	0	-1.400
Stroški avtomobilov in tovornjakov	0	-4.056
Stroški amortizacije - interni nalogi	0	-2.551
Poslovni izid iz poslovanja II.	1.769.636	2.726.528
Poslovni izid iz poslovanja II. (brez internih stroškov logistike)	1.769.636	2.726.528
Poslovni izid iz poslovanja III.	1.769.636	2.726.528

Poslovni izid iz poslovanja III. (brez internih stroškov logistike)	1.769.636	2.726.528
Poslovni izid (pred obdavčitvijo)	1.769.636	2.726.528
Kosmati denarni tok iz poslovanja	2.701.931	3.539.149
Kosmati denarni tok iz poslovanja pred najemninami	2.806.611	3.625.765
Poslovni izid (pred obdavčitvijo) (brez internih stroškov logistike)	1.769.636	2.726.528
Kosmati denarni tok iz poslovanja (brez internih stroškov logistike)	2.701.931	3.539.149
Kosmati denarni tok iz poslovanja pred najemninami (brez internih stroškov logistike)	2.806.611	3.625.765
Število zaposlenih iz ur	175,9	193,2
Število zaposlenih po stanju	201	205

RVC / NVPB	43,8%	48,1%
Produktivnost	128.102	125.567
Stroški dela na zaposlenega	15.029	16.110
Kosmati denarni tok I / čiste prihodke	12,5%	14,9%
Delež stroškov materiala in storitev v čistih prihodkih	6,5%	4,9%

Stroški prodajanja in splošnih dejavnosti	5.109.577	5.192.201
Direktni stroški prodajanja in splošnih dejavnosti	5.109.577	5.178.475
Stroški materiala in storitev	1.474.825	1.205.378
Direktni stroški materiala in storitev	1.474.825	1.194.203

Korekcijski faktor	1,0	1,0
Korekcijski faktor	1,0	1,0