

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**PANOŽNA ANALIZA TRGA ŠPORTNE PREHRANE IN
PREHRANSKIH DOPOLNIL V SLOVENIJI**

Ljubljana, maj 2008

TAMARA JALEN

IZJAVA

Študentka **Tamara Jalen** izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **prof. dr. Marka Jakliča** in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PREHRANA ŠPORTNIKOV IN REKREATIVCEV	2
2 PREDSTAVITEV PANOGE ŠPORTNE PREHRANE IN PREHRANSKIH DOPOLNIL	3
3 STANJE V PANOGI DANES IN PREDSTAVITEV IZBRANIH PODJETIJ V PANOGI	6
3.1 Predstavitev izbranih podjetij.....	6
3.1.1 Maksimum d.o.o. - Maxximum shop	6
3.1.2 JOB 2 d.o.o. - Prosport	8
3.1.3 ROLnet d.o.o. - Proteini.si.....	9
3.1.4 Femoris d.o.o. - TG Sportlife.....	10
3.1.5 T.H.E. d.o.o. - The nutrition	10
4 TEORETIČNA SPOZNANJA ZA ANALIZO PANOGE IN KONKURENTOV	11
4.1 Ocenjevanje privlačnosti panoge na podlagi Porterjevih določljivk privlačnosti panoge.....	13
5 ANALIZA PANOGE IN KONKURENTOV NA TRGU ŠPORTNE PREHRANE	16
IN PREHRANSKIH DOPOLNIL V SLOVENIJI	16
5. 1 Značilnosti panoge	16
5. 2 Analiza s pomočjo modela Porterjevih silnic privlačnosti panoge	19
5. 2. 1 Rivalstvo med obstoječimi podjetji v panogi	19
5. 2. 1. 1 Število konkurentov	20
5. 2. 1. 2 Rast panoge.....	21
5. 2. 1. 3 Stopnja diferenciacije	24
5. 2. 1. 4 Delež fiksnih stroškov	26
5. 2. 1. 5 Struktura konkurence	27
5. 2. 2 Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo	27
5. 2. 2. 1 Ekonomija obsega	27
5. 2. 2. 2 Diferenciacija proizvodov	28
5. 2. 2. 3 Zahteve po kapitalu	29
5. 2. 2. 4 Dostop do prodajnih poti	29
5. 2. 2. 5 Stroški zamenjave dobavitelja	30
5. 2. 2. 6 Stroškovne prednosti, neodvisne od ekonomije obsega	31
5. 2. 2. 7 Državne omejitve in druge načrtne ovire.....	31
5. 2. 3 Pritisk in grožnje substitutov	32
5. 2. 4 Pogajalska moč kupcev	33
5. 2. 4. 1 Število kupcev in možnost vertikalne integracije »nazaj«	33
5. 2. 4. 2 Stopnja diferenciacije ali standardizacije izdelkov.....	33
5. 2. 4. 3 Stopnja informiranosti kupcev	34
5. 2. 5 Pogajalska moč dobaviteljev	34
5. 2. 5. 1 Število in koncentracija dobaviteljev	35
5. 2. 5. 2 Diferenciacija izdelkov dobavitelja.....	35
5. 2. 5. 3 Delež panoge v skupni prodaji dobavitelja in delež ponudnika Proteini.si v prodaji podjetja Olimp.....	36
5. 2. 5. 4 Možnost zamenjave dobavitelja	36
6 IZHODIŠČA ZA OBLIKOVANJE STRATEGIJE ZA PONUDNIKA PROTEINI.SI	37
6. 1 Poslanstvo, vizija in strateški cilji ponudnika Proteini.si	37
6. 2 Opredelitev izhodišč za oblikovanje strategij	38
SKLEP	40
LITERATURA IN VIRI	42

UVOD

Skrb za zdravje in dobro počutje je dandanes postala veliko bolj pomembna, kot je bila včasih. Veliko pozornost ljudje posvečajo temu, da ohranjajo telo v dobri kondiciji in vzdržujejo zdrav življenjski slog. Svojo prehrano vedno bolj dopolnjujejo z ustreznimi dodatki, zato je trg športne prehrane in prehranskih dopolnil v razcvetu. Danes so fitness centri veliko bolj polni kot včasih, povečano pa je tudi povpraševanje po raznih drugih oblikah rekreacije. Poleg telesne aktivnosti je prav tako zelo pomembna postala zdrava prehrana. Zaradi tega so ljudje v trgovinah pri izbiri živil pozorni na njihovo sestavo. Pomembno je, da živila ne vsebujejo preveč maščob, preveč nepotrebnega sladkorja, barvil, sladil ter podobnih nepotrebnih umetnih snovi.

Kljub zdravemu prehranjevanju telo s hrano vseeno ne dobi vedno dovolj pomembnih in koristnih snovi, ker je hrana vedno bolj siromašna z vitamini in minerali, vedno več je industrijsko predelane hrane, zato kakovost pada, saj proizvajalci zelo pazijo na proizvodne stroške. Te snovi v telo lahko vnašamo v obliki prehranskih dopolnil, ki se dobijo v posebnih trgovinah s športno prehrano ter prehranskimi dopolnili, v lekarnah, v določenih trgovinah s športno opremo ter tudi bolj založenih drogerijah. Prehranska dopolnila so še toliko bolj pomembna za športnike in vse tiste, ki se veliko in intenzivno ukvarjajo s športom, saj telo med vadbo izgublja dragocene snovi, ki jih je po koncu aktivnosti organizmu potrebno vrniti.

Prehranska dopolnila so bila včasih bolj poznana predvsem športnikom, v zadnjih nekaj letih pa so postala popularna in bolje poznana tudi drugim, saj je o tem veliko napisanega in povedanega v javnosti. Ponudba na trgu se je v zadnjih letih postopoma izboljševala in povečevala, tako da je danes na voljo ogromno različnih takšnih in drugačnih prehranskih dopolnil. Na trgu se je tekom zadnjih nekaj let pojavilo veliko ponudnikov športne prehrane in prehranskih dopolnil, tako da ta trg postaja vedno bolj razvit in zasičen.

V diplomskem delu sem napravila analizo ožjega okolja ponudnikov športne prehrane in prehranskih dopolnil v Sloveniji. Za analizo panoge športne prehrane in prehranskih dopolnil sem uporabila Porterjev model petih silnic privlačnosti panoge. Cilj dela je analizirati poslovanje ponudnikov športne prehrane in prehranskih dopolnil ter ugotoviti priložnosti in konkurenčne prednosti za izbranega ponudnika Proteini.si, na podlagi katerih podam izhodišča, iz katerih bi lahko izhajale prihodnje strategije. V prvem delu sem opredelila panogo na splošno in opisala njen razvoj do danes. Nadaljevala sem s predstavitevijo teoretične podlage za možne izvedbe analize. V drugem delu sem predstavila ključna podjetja oz. ponudnike športne prehrane in prehranskih dopolnil. V osrednjem delu je predstavljena analiza panoge, ugotovitve in ideje za možen razvoj in usmeritve v bodoče. V zaključnem delu sem za izbranega ponudnika športne prehrane in prehranskih dopolnil Proteini.si predlagala izhodišča za oblikovanje strategij, v sklepnem delu pa povzela vsa pomembna dejstva in izrazila svoje ugotovitve in zaključke.

1 PREHRANA ŠPORTNIKOV IN REKREATIVCEV

Opredelimo lahko več različnih pogledov na šport in rekreacijo. Nekaterim šport predstavlja skrb za zdravje in fizično sposobnost, drugim skrb za spontano igro in lepoto telesa, spet tretji pa v športu vidijo priložnost za izkazovanje oz. tekmovanje. Šport, rekreacija in prehrana so pojmi, ki se med seboj prepletajo ter hkrati pogojujejo, s prehodom družbe iz industrijske v postindustrijsko dobo pa so tudi vedno bolj pomembni. Šport v najrazličnejših pojavnih oblikah je nepogrešljiva sestavina kakovosti življenja vsakega posameznika. Tako lahko rečemo, da je danes šport ena izmed izredno pomembnih prvin zdravega in kakovostnega življenja. Zaradi telesnih in duševnih naporov v športu pa je prehrana eden izmed pomembnejših dejavnikov preprečevanja nastanka bolezni. Le redna telesna aktivnost in kakovostna prehrana sta pogoj za dobro odpornost organizma.

Z razvojem človeka, civilizacije, industrializacije ter urbanizacije se je spreminjal tudi način življenja in prehrane. V današnjih časih ljudje več časa namenimo telesni aktivnosti, zato pa tudi večjo pozornost posvečamo pomenu športne prehrane oz. prehranskih dopolnil za telo. Raziskave so pokazale, da kljub uravnoveženi prehrani lahko pride do "civilizacijskih" bolezni, zato moramo danes biti pozorni tudi na pravilno hranilno razmerje med energijskimi hranili in energijsko gostoto (Pokorn, 1991, str. 15). Naša prehrana mora vsebovati pravilno razmerje hranil ogljikovih hidratov za energijo, beljakovin za izgradnjo naših celic ter regeneracijo mišičnih vlaken, maščob za zalogo goriva ter vitaminov in mineralov za imunsko ravnovesje telesa (Brouns, 1993, str. 61). Takšno razmerje vnosa hranil v telo pa najlažje nadzorujemo in vzdržujemo s športno prehrano in dodatki. Športna prehrana je postala v današnjem tempu življenja nepogrešljiva. Hojč (2008, <http://www.direkt.si/intervju/70865>) pravi, da zato, ker je danes veliko hrane osiromašene pomembnih hranil in ker tempo življenja danes ne omogoča več pravnega prehranjevanja z rednimi in polnovrednimi obroki. Z vidika uporabnika je enostavna za nadomeščanje nujno potrebnih snovi v telesu in je polnovredna z vidika hranil, saj vsebuje prilagojene hranilne koncentrate, ki jih telo z lahkoto porabi za gradbene materiale, za obnovo mišičnih celic ter za nadomestitev porabljene energije med športno aktivnostjo, pa tudi za nadomestitev porabljenih vitaminov, mineralov in mikroelementov. Prav tako je uporabna kot dodatek k normalni prehrani za izboljšanje kakovosti hranil in vnesenih vitaminov. Športno-prehranski dodatki so navadno v obliki koncentratov posameznih hranil in so v prehrani športnikov in rekreativcev skoraj v celoti nenadomestljivi. Najbolj znane oblike so energijski napitki, proteinski koncentrati in kombinacije mikroelementov, predvsem antioksidantov. Skratka, športno-prehranski dodatki naj bi imeli na organizem zelo ugoden učinek, ki je včasih opredeljen kot farmakološki učinek, ki predstavlja neke vrste zdravilni učinek dodatka na organizem. Zelo tipičen je primer uporabe omega-3 maščobnih kislin kot sredstva proti vnetju pri velikih telesnih obremenitvah (Thompson, 1993, str. 28). Prehrana ima namreč pomemben vpliv na zmoglosti, vzdržljivost in dosežke športnikov in rekreativcev (Eberle, 2000, str. 12). Optimalen rezultat je dosegljiv le ob zadostni prehrani, tako po količini kot tudi po sestavi,

in sicer pred, med in po aktivnosti. Prehrano oz. dopolnila je potrebno prilagoditi posamezni značilnosti športne dejavnosti in športnika, saj ni univerzalnih dopolnil oz. le-ta nimajo optimalnega učinka (Benardot, 2006, str. 34). Z določenim napitkom športniku zagotovimo vodo, rudnine, vitamine in energijo. Potrebe po posameznih sestavinah napitka so različne, zato je sestava napitkov, ki jih posamezniki uživajo, odvisna od individualnih potreb in potencialnih koristi.

2 PREDSTAVITEV PANOGE ŠPORTNE PREHRANE IN PREHRANSKIH DOPOLNIL

Za začetek se mi zdi smiselno, da bi nekaj besed namenila definiciji izdelkov športne prehrane in prehranskih dopolnil in predelitvi le-teh s strani strokovnjakov ter zdravnikov. V Pravilniku o prehranskih dodatkih (Ur. List RS, št. 82/03, 44/04, 72/05, 22/07) so **prehranska dopolnila** definirana kot »živila, katerih namen je dopolnjevati vsakdanjo prehrano. So koncentrirani viri posameznih ali kombiniranih hranil ali drugih snovi s hranilnih ali fiziološkim učinkom, ki se dajejo v promet v obliki kapsul, pastil, tablet in drugih podobnih oblikah, v vrečkah s praškom, v ampulah s tekočino, v kapalnih stekleničkah in v drugih podobnih oblikah s tekočino, ki so oblikovane tako, da se jih lahko uživa v odmerjenih majhnih količinskih enotah; med **hranila** pa uvrščamo vitamine in minerale (2. člen). Prehranska dopolnila lahko vsebujejo tudi aminokisljine, maščobne kisline, vlaknine, rastline in rastlinske izvlečke, mikroorganizme ter druge snovi s hranilnih ali fiziološkim učinkom pod pogojem, da je njihova varnost v prehrani ljudi znanstveno utemeljena (3. člen)." Strokovnjaki za pravilno prehrano in zdravniki opredeljujejo dodatke kot sredstva, ki ščitijo organizem pred pomanjkanjem vitaminov in mineralov. Že več kot desetletja se vitaminski dodatki uporabljajo za preprečevanje hudih, včasih celo smrtonosnih bolezni, ki jih povzroči pomanjkanje hranil. Omenjena dopolnila k prehrani v splošnem v osnovi pripomorejo k povečanju mišične mase, porabi maščobe, izboljšanju zdravja in odpornosti organizma z nadomeščanjem pomanjkanja določenih snovi, ki ga povzroči vadba in nepravilna prehrana.

V Sloveniji se je panoga športne prehrane in prehranskih dopolnil začela razvijati v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja. Eden izmed glavnih razlogov za to je bila sprostitvev uvoza, ko je naše gospodarstvo doživljalo preobrazbo iz planskega v tržni režim oz. iz socialističnega v kapitalistični sistem. Na ta način se je izboljšal in hkrati povečal stik s tujino. Postopoma so se začela ustanavljati podjetja, ki so uvažala in prodajala omenjene dodatke. To so bila majhna podjetja z majhnim številom zaposlenih, ki so izdelke prodajala v majhnih trgovinah, sčasoma pa so uvedla tudi prodajo preko spleta. Pridobila so si zastopstva za blagovne znamke svetovno znanih proizvajalcev izdelkov športne prehrane in prehranskih dopolnil. Ta podjetja so prodajala na drobno za sebe, poleg tega pa so z izdelki oskrbovala tudi posamezne fitness-e in nekatera večja podjetja, ki so dodatke prodajala v svojih športnih trgovinah poleg ostalih športnih pripomočkov.

Športno-prehranski dodatki v tistem času še niso bili poznani širši javnosti, ampak le določenim posameznikom, ki so se profesionalno ukvarjali s športom ali profesionalcem in ljubiteljem na področju fitness-a in bodybuildinga ter zdrave prehrane. Prav slednji so dali glavno pobudo za ustanovitev podjetij za uvoz in prodajo takšnih dodatkov k vsakdanji prehrani. Povpraševanje in prodaja športno-prehranskih dodatkov se je postopoma izboljševala in povečevala zaradi vedno večje in kakovostnejše ponudbe ter večjega osveščanja javnosti. Pričakovati je, da se bo povpraševanje še povečevalo predvsem na račun novih uporabnikov, saj ljudje te izdelke v današnjem času, še posebej mlajši in bolj izobraženi, vedno bolj sprejemajo in v vedno večji meri uporabljajo.

Globalni trg športne prehrane in prehranskih dopolnil glede na razvitost trga v posameznih državah lahko razdelim na tri skupine (International business strategies, 2004). Najbolj v razvitosti tega trga prednjačijo Združene države Amerike, ker se je to področje začelo razvijati že precej prej kot v večini evropskih držav. V to skupino bi izmed evropskih držav uvrstila še Nemčijo in Italijo, ki sta prav tako korak pred ostalimi evropskimi državami. Te države imajo dobro urejeno zakonodajo za to področje in predpise dovoljenih in priporočenih dnevni odmerkov posameznih mikrohranil. Ti izdelki tam nimajo negativnega prizvoka, kot je to še značilno za naše okolje, saj se ti izdelki veliko več pojavljajo oz. reklamirajo v javnosti, zato so ljudje s tovrstnimi izdelki tudi bolj seznanjeni in jih zaradi tega tudi več kupujejo in uporabljajo. Druga skupina držav, kjer se nahaja večina evropskih držav z izjemo Nemčije in Italije, in kamor uvrščam tudi Slovenijo, se nahaja v fazi rasti, vendar se rast postopoma upočasnjuje in trg počasi prehaja v fazo zrelosti. Na tej stopnji je še vedno potrebno precej sredstev namenjati oglaševanju in seznanjanju ljudi z učinki in koristmi teh izdelkov. V tretjo skupino držav pa bi zajela države Vzhodne in Južne Evrope. Ti trgi so v zgodnji fazi razvoja z visoko stopnjo rasti, zato so odlična priložnost za nove ponudnike in nove blagovne znamke. Boj za tržne deleže na teh trgih je idealna priložnost tudi za slovenska podjetja, saj je zaenkrat konkurenca šibka, izbira blagovnih znamk pa precej skromna. Pozitivna plat za slovenska podjetja je tudi bližina teh trgov in pa poznavanje kulture ter potrošniških preferenc. V Sloveniji je trg športne prehrane in prehranskih dopolnil pri nas v zadnjih letih dosegal višjo stopnjo rasti v primerjavi z nekaterimi drugimi trgi evropskih držav, ki so v povprečju dosegale od 10 do 15 odstotno rast (International business strategies, 2004). Stopnja rasti se je počasi umirjala in se po letu 2006 približala stopnji rasti na evropskih trgih. Analitiki in prodajalci takšno ali malce nižjo rast napovedujejo še za naslednjih nekaj let. Razlogi za pospešeno strmo rast so predvsem naslednji:

- spodbude zdravstvenih delavcev za zdravo življenje in preprečevanje bolezni s poudarkom na redni telesni aktivnosti, zdravem in pravilnem prehranjevanju ter uživanju zadostnih količin vitaminov zaradi aktivnosti, usmerjenih v preprečevanje bolezni in zdravstvenih težav;
- pospeševanje prodaje s spodbujanjem uporabe tovrstnih izdelkov in poudarjanjem pozitivnih lastnosti in učinkov s strani ponudnikov;

- vstop številnih novih blagovnih znamk in izdelkov, ki so kupcem ponudili pestro in privlačno ponudbo najrazličnejših izdelkov športne prehrane, prehranskih dopolnil, vitaminskih ter zeliščnih dodatkov;
- povečana osebna potrošnja prebivalstva tovrstnih izdelkov, delno zaradi boljše ekonomske situacije v državi, delno iz drugih razlogov.

Novoustanovljena podjetja so na začetku raznovrstna dopolnila v veliki večini uvažala iz tujine. Sčasoma so določena dopolnila začeli tržiti pod lastnimi blagovnimi znamkami, za njih pa so jih proizvajali oz. polnili v tujini. Pred obstojem omenjenih podjetij so bila v Sloveniji na voljo dopolnila slovenskega proizvajalca Matik, ki se je kasneje povsem preusmeril na proizvodnjo drugih živil. Drugih izdelkov tujih proizvajalcev praktično na tržišču ni bilo na voljo. Posamezniki, ki so jih potrebovali za sebe, so si jih sami priskrbeli iz tujine.

Iz tabele 1 na strani 5 je razvidno, da je bilo včasih na trgu veliko manj ponudnikov športno-prehranskih dodatkov kot danes. Na začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja, ko se je pri nas vse skupaj šele dobro začelo, se jih je na trgu pojavilo pet. Prvo med njimi je bilo podjetje JOB 2 s svojo trgovino Prosport. Temu so sledili še nekateri drugi. Vsi, razen ponudnika Multipower, so se obdržali vse do danes in danes lahko rečem, da poslujejo zelo uspešno. V naslednjih letih, in sicer med leti 1995 in 2000 so bili na trgu prisotni že obstoječi ponudniki, dodatno pa so se pojavili trije novi. V letih od 2000 do 2005 so športno-prehranske dodatke nudila še štiri nova podjetja. Očiten porast ponudnikov tovrstnih dodatkov pa je opazen predvsem po letu 2005, ko se je na trgu pojavilo kar 9 novih podjetij. V bodoče lahko pričakujemo še kakšnega novega ponudnika, saj so dopolnila k prehrani športnikov in tudi ostalih ljudi postala izjemno priljubljena in popularna.

Tabela 1: Ponudniki športno-prehranskih dodatkov v Sloveniji od leta 1990 do 2005 po posameznih obdobjih

Leto	1990 - 1995	1995 - 2000	2000 - 2005	Od 2005 dalje
Število ponudnikov	5	7	11	19
Novi ponudniki	Prosport, Twinlab, Sokol shop, Multipower, Profitness	Nutrisport, Maxximum, Capitol fitness	TG Sportlife, Popolna prehrana, Gensan, Blami	Proteini.si, The nutrition, Body fit, Popolna prehrana partner, Športna prehrana, ABP Sport, Wellness shop, Moji-proteini.si, Nature's best

Vir: Poslovni splet GVIN, 2006; lastna raziskovanja.

3 STANJE V PANOGI DANES IN PREDSTAVITEV IZBRANIH PODJETIJ PANOGI

Danes na trgu obstaja približno 19 podjetij, ki prodajajo izdelke športne prehrane ter prehranska dopolnila (lastna raziskovanja, pogovori z vodilnimi v podjetju T.H.E. d.o.o. in Proteini.si). To so JOB 2, ki prodaja v trgovinah Prosport, Maksimum d.o.o., ki izdelke nudi v trgovinah Maxximum Shop, ROLnet d.o.o. s svojo trgovino Proteini.si, Femoris d.o.o., ki ima v lasti trgovino TG Sportlife, Nutrisport, Borut Šemrl s. p., Športna prehrana d.o.o., Popolna prehrana partner, Trgovina s športno prehrano Body Fit, Jernej Klemenčič s.p., MMK d.o.o. s trgovino Moji-proteini.si, Aricom d.o.o. s trgovino Gensan, Sokol Group d.o.o. s trgovino Sokol shop, Wellness shop, Aljoša Javor s.p., Velmark d.o.o. s trgovino Profitness, Športna prehrana ABP sport, BS&V d.o.o. s trgovino Capitol fitness, Nature's best, Blami d.o.o. in T.H.E. d.o.o. z linijo izdelkov The nutrition.

Večinoma so to manjša podjetja, ki zaposlujejo do deset delavcev. V splošnem velja, da so tista podjetja, ki so bila na trgu med prvimi, danes večja, z večji obsegom prodaje in večjimi prihodki od prodaje. Eden glavnih razlogov za to je gotovo večletna prisotnost na trgu in s tem uveljavljenost ter dobra prepoznavnost. Vsa zgoraj navedena podjetja imajo postavljene spletne trgovine in organizirano spletno prodajo. Izdelke tako prodajajo preko spleta oz. po pošti. Nekatera med njimi imajo poleg spletne trgovine tudi fizične prodajalne. V nadaljevanju sem predstavila le tista podjetja, ki svoje izdelke prodajajo tako v fizičnih prodajalnah kot tudi preko spleta oz. po pošti.

3.1 Predstavitev izbranih podjetij

3.1.1 Maksimum d.o.o. – Maxximum shop

Podjetje Maksimum d.o.o. je bilo ustanovljeno ob koncu devetdesetih letih prejšnjega stoletja. Ustanovitelj se je že prej ljubiteljsko, zatem pa tudi profesionalno ukvarjal s športom na področju fitnesa ter zdrave prehrane. Ugotovil je, da sta ti dve stvari pomemben del njegovega življenja, zato se jima je posvetil tudi poslovno. Najprej je oblikoval spletno stran Maxximum portal, kjer velik del zavzema uspešen Maxximum forum, nato je odprl spletno trgovino Maxximum shop, še nekaj časa kasneje pa tudi svojo prvo trgovino s športno-prehranskimi dodatki v Ljubljani. Trgovini v Ljubljani sta kmalu sledili še trgovina v Mariboru in franšizna trgovina v Kranju. Po besedah direktorja podjetja Gašperja Groma nameravajo v kratkem odpreti še eno fizično prodajalno, vendar se o kraju še dogovarjajo. V podjetju je redno zaposlenih 6 delavcev, občasno pa zaposlijo še enega ali dva študenta glede na potrebe pri prodaji.

Maxximum forum postaja vse bolj priljubljen in prepoznaven. Obiskovalci si med sabo lahko izmenjujejo mnenja v zvezi z vadbo, o prehrani, o pozitivnih ter negativnih učinkih športno-prehranskih dopolnil in podobno. Pred nakupom določenega izdelka se kupci

najprej posvetujejo med sabo in izmenjajo mnenja, da se za nakup lažje odločijo. Kupci informacije tako pridobijo s strani uporabnikov, ki so izdelek že preizkusili. S spletno stranjo Maxximum Portal si je podjetje zadalo cilj, da uporabnikom nudi čimbolj nepristranske in uporabne informacije s področja rekreacije ter športne in zdrave prehrane. Olajšali bi jim radi odločitve pri nakupu prehrane oz. primernih dodatkov k prehrani. Prav zaradi tega je cilj podjetja imeti dobro izobraženo in z znanjem ter lastnimi izkušnjami obogateno prodajno in svetovalno osebje, kajti vedo, da imajo potencialni kupci le na ta način lahko zaupanje v prodajalce in hkrati v izdelke. Z namenom, da bi bili v koraku s časom in stalno na tekočem na področju športne in zdrave prehrane, vsako leto obiščejo večje mednarodne sejme, kot je na primer medijsko najbolj poznan sejem izdelkov športne prehrane in drugih dodatkov k vsakdanji prehrani v Essen-u v Nemčiji, pa tudi druge podobne sejme in izobraževanja pri nas.

Prodajni program delijo na izdelke športne prehrane ter na druge izdelke za zdravje, hujšanje, lepoto in boljše počutje. To so predvsem izdelki za večjo odpornost, za zdravo srce in ožilje, dober imunski sistem, izdelki za zmanjševanje telesne teže in izgubo maščobe, vitamini in minerali, prav tako pa nudijo tudi kozmetične izdelke za lep videz kože, las in nohtov. Sprva so imeli v ponudbi le dopolnila priznanih evropskih in ameriških proizvajalcev, ki so jih uvažali iz tujine, sčasoma pa so se poleg teh na policah znašli tudi izdelki lastne trgovske znamke prehranskih izdelkov Maxximum Nutrition. Za izdelke z lastno trgovsko znamko nudijo le embaliranje, proizvajajo pa jih na različnih koncih Evrope, predvsem v Avstriji. Trenutno so kupcem na voljo izdelki štiriindvajsetih različnih proizvajalcev. Članov spletne trgovine Maxximum Shop je iz leta v leto več, prav tako pa narašča tudi število članov na Maxximum forumu, ki jih je že več kot 8000. Podjetje Maksimum je tako po številu kupcev kot kakovosti izdelkov ter ažurnosti informacij med vodilnimi trgovinami s področja fitnessa, rekreacije ter zdrave prehrane. Njihov cilj je obdržati vodilno mesto in se hkrati še izboljševati ter izpopolnjevati, da bi zadovoljili čim več želja in potreb ter nudili čimbolj kakovostne in zanesljive informacije.

Pri določanju cen se podjetje Maksimum drži sistema enakih cen, in istočasnih akcijskih ponudb pri spletni prodaji ter v vseh fizičnih prodajalnah. V primerjavi s konkurenčnimi podjetji ima nizke cene. Več kot polovico izdelkov ponujajo po znižanih oz. akcijskih cenah, ki so od prvotne cene nižje tudi do 40%, kar je za ponudnike prehranskih dopolnil značilno. Ponudniki se o cenah izdelkov med seboj ne dogovarjajo in jih ne usklajujejo, kot je to v navadi pri večini trgovcev v drugih panogah, vendar si na podlagi cen konkurirajo. Po zadnjih razpoložljivih podatkih za leto 2006 financiranje podjetja poteka v pretežnem delu z dolgovi, z lastnim kapitalom financirajo slabo petino (Poslovni splet GVIN, 2006). Poudarek dajejo na čim večjem obračanju zalog. Podjetje ima eno večje centralno skladišče v Ljubljani ob prodajalni, manjša skladiščna prostora pa sta tudi ob prodajalnah v Mariboru in Kranju. Prodajo preko spleta navadno oskrbujejo iz skladišča v Ljubljani, izjemoma si, če kakšnega proizvoda nimajo na zalogi, pomagajo s skladiščema v Mariboru in Kranju.

3.1.2 JOB 2 d.o.o. – Prosport

Prosport je trgovina, ki jo upravlja podjetje JOB 2. Podjetje deluje že od leta 1993 in je hkrati prvo podjetje, ki se je začelo ukvarjati s prodajo športno-prehranskih dodatkov. Že od vsega začetka se ukvarja z uvozom in prodajo športne prehrane in prehranskih dopolnil največjih svetovnih proizvajalcev. Podjetje ima v lasti spletno trgovino Prosport, poleg tega pa tudi še tri fizične prodajalne športno-prehranskih dodatkov v Ljubljani, Mariboru in Celju. Na spletni strani je urejen dostop do spletnega foruma, kjer si obiskovalci lahko izmenjujejo svoja mnenja glede športne prehrane in podobnih stvari. Na spletni strani si obiskovalci lahko preberejo zanimive članke, saj je cilj podjetja čim bolj osvestiti potencialne kupce o športni in zdravi prehrani ter o pozitivnih učinkih dodatkov k prehrani. Prodajni program obsega izdelke za vzdržljivost pri vadbi, izdelke za povečanje mišične mase, raznovrstne napitke, izdelke za izgubo maščobe ter izdelke za zdravje in dobro počutje. Trenutno imajo v ponudbi izdelke sedemindvajsetih tujih proizvajalcev.

Podjetje vodi takšno cenovno politiko, da so cene nekaterih izdelkov na internetu bolj ugodne, kot tiste v fizičnih prodajalnah. Cene so predstavljene kot redne in kot akcijske cene. Redne cene so ponavadi priporočene maloprodajne cene proizvajalca ali uvoznika, ali pa cene, ki jih določi sam ponudnik. Akcijska cena je cena, ki velja za nakup preko interneta v primeru takojšnjega plačila z gotovino. Cene in popusti veljajo izključno za spletno trgovino, razen če je drugače omenjeno pri posameznem artiklu ali akciji. V spletni trgovini veljajo za prav vse izdelke akcijske cene, v fizičnih prodajalnah pa tako samo za nekatere izdelke. Financiranje podjetja poteka v pretežnem delu s kapitalom. Po zadnjih razpoložljivih podatkih za leto 2006 delež kapitala v financiranju znaša približno 67 odstotkov, delež dolgov pa približno 33 odstotkov (Poslovni splet GVIN, 2006). Podjetje ima eno večje skladišče v Ljubljani v BTC-ju v bližini trgovine ter dva manjša skladiščna prostora ob prodajalnah v Mariboru in Celju. Glede na konkurenčna podjetja v skladiščih držijo nekoliko višjo vrednost zalog. Ker večino izdelkov uvozijo iz Združenih držav Amerike, pravijo, da se tako poskušajo zavarovati pred neugodnih gibanjem deviznega tečaja in pa pred večjimi porasti cen določenih sestavin prehranskih dopolnil, kar je v zadnjem času za to panogo značilno.

Tabela 2: Gibanje skupnih prihodkov od prodaje in števila zaposlenih podjetja JOB 2 na trgu športne prehrane in prehranskih dopolnil od leta 2002 do 2006

Leto	Skupni prihodki od prodaje (v EUR)	Rast v odstotkih	Povprečno število zaposlenih
2002	534.249	/	3
2003	760.742	29,77%	2,65
2004	791.500	3,8%	3,19
2005	723.766	-9,35%	4,45
2006	836.214	13,44%	5,62

*Vir: Poslovni splet GVIN, 2006;
lastni izračuni.*

3.1.3 ROLnet d.o.o. – Proteini.si

Podjetje ROLnet d.o.o. se je z uvozom in prodajo športno-prehranskih dodatkov začelo ukvarjati leta 2006. V lasti ima spletno trgovino Proteini.si, prav tako pa tudi fizično prodajalno v Radovljici. Podjetje je generalni uvoznik in ima ekskluzivno pravico za prodajo izdelkov športne prehrane in prehranskih dopolnil evropskega proizvajalca športno-prehranskih dopolnil Olimp Sport Nutrition. Pretežen del njihove ponudbe tako predstavljajo izdelki blagovne znamke Olimp, v preostalem pa nudijo tudi izdelke drugih blagovnih znamk, tako evropskih kot tudi ameriških proizvajalcev. Izdelkov drugih blagovnih znamk sami ne uvažajo iz tujine, pač pa jih nabavljajo pri slovenskih zastopnikih za uvoz teh izdelkov. Svojim strankam nudijo izdelke, ki so narejeni po najvišjih svetovnih merilih, z uporabo najnovejše tehnologije, v sodobnih laboratorijih in izoliranem okolju, v skladu s pravili GMP in v skladu s potrjenima sistemoma ISO 9001 in HACCP. To omogoča popoln nadzor vseh proizvodnih procesov in zagotavlja, da izdelki, ki pridejo do strank, predstavljajo le najboljšo kvaliteto. Veliko pozornost posvečajo zadovoljstvu kupcev tako z vidika kakovosti izdelkov kot tudi z vidika svetovanja prodajnega osebja pri nakupih. Zavedajo se, da je znanje in strokovna podkovanost prodajnega osebja potrebna in izjemno pomembna, zato se ob priložnostih udeležujejo tujih sejmov in seminarjev s področja športne in zdrave prehrane. V prihodnosti želijo še izboljšati dejavnost svetovanja, saj na ta način potrošnikom pomagajo pri nakupnih odločitvah, poleg tega pa si pridobivajo večje zaupanje kupcev. Prodajni program zavzema izdelke športne prehrane, v okviru katerih nudijo raznovrstne beljakovinske napitke, energijske, regeneracijske ter izotonične napitke, aminokisliline, antikatabolike, kreatinske pripravke, ogljikohidratne pripravke, celične volumenizatorje, beljakovinske ploščice in podobno. V kategoriji drugih prehranskih dopolnil pa nudijo izdelke za krepitev imunskega sistema, izdelke za boljše srce in ožilje, za izgubo maščobe, za izboljšanje koncentracije in spomina, za dober vid in zdrave oči, vitamine in minerale, izdelke za boljše sklepe in sklepni hrustanec, izdelke za čvrstost in elastičnost kože, za lepše nohte ter lasne mešičke in druge podobne pripravke. Politika cen, ki jo vodijo trije lastniki, je takšna, da strankam izdelke tako v spletni kot tudi v fizični prodajalni nudijo po enakih cenah. Za razliko od drugih konkurenčnih podjetij ima ROLnet v akcijski ponudbi manjšo količino proizvodov, pa tudi popuste pri akcijskih cenah manjše. Po akcijskih cenah navadno prodaja le 10 – 20 odstotkov vseh izdelkov. Po zadnjih razpoložljivih podatkih za leto 2006 delež kapitala v financiranju znaša okrog 10 odstotkov, torej je podjetje kar precej zadolženo (Poslovni splet GVIN, 2006).

Zaenkrat imajo enega večjega odjemalca, ki izdelke prodaja v svoji prodajalni poleg športno-prehranskih dodatkov drugih proizvajalcev ter tudi nekaj drugih večjih odjemalcev, ki izdelke prodajajo v fitness centrih. Trenutno se dogovarjajo za nova sodelovanja z novimi večjimi odjemalci, tako domačimi kot tudi tujimi. Njihov dolgoročni cilj je vsekakor povečati prepoznavnost na domačem trgu, pa tudi na tujih trgih bivših republik Jugoslavije, kjer je ta panoga manj razvita kot pri nas. Za oglaševanje se največ poslužujejo svoje spletne strani ter reklamnih letakov, ki jih občasno razpošljejo po

gospodinjstvih v širšem okolišu prodajalne. V tiskanih medijih se občasno pojavijo v lokalni reklamni publikaciji Grafiti, kot pokrovitelj nagrad za nagradne igre pa se njihovo podjetje občasno pojavlja na Radiu Belvi. Oglašujejo se tudi s sponzoriranjem nekaterih slovenskih športnikov in športnih ekip. Včasih si ob določenih športnih prireditvah ali tekmovanjih izborijo prostor za oglaševanje in za prodajo svojih izdelkov. Zelo uspešno reklamo pa so si naredili ob organizaciji tekmovanja v merjenju moči »najmočnejši mož evropskega kova«, ki je poželo ogromno zanimanja obiskovalcev.

3.1.4 Femoris d.o.o. – TG Sportlife

Podjetje Femoris d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 2003. Sprva so imeli organizirano le spletno prodajo, ob koncu leta 2006 so odprli fizično prodajalno v Ljubljani, pred kratkim pa so odprli vrata še eni prodajalni v Postojni. Po besedah namestnika direktorja bodo prodajalno odprli še v Mariboru, dogovarjajo pa se tudi za odprtje prodajalne v Celju. V povprečju zaposlujejo 8 delavcev, od tega sta 2 redno zaposlena, ostali, ki jih zaposlijo po potrebi, pa delajo preko študentskih napotnic. Podjetje se od ustanovitve do danes ukvarja z uvozom in prodajo izdelkov športne prehrane in prehranskih dopolnil, vendar se v bodoče namerava preusmeriti še na druga področja. V načrtu imajo razvoj lastne blagovne znamke, odprtje fitness centra, razne wellness aktivnosti, razna svetovanja ter evropsko distribucijo. Vizija podjetja je, da s svojimi izdelki, znanjem in izkušnjami, v popolnosti zadovoljijo svoje kupce. Od svojih dobaviteljev zahtevajo stalne izboljšave in najboljšo kakovost izdelkov. Z novodobno organizacijo poslovanja bi radi dosegli optimalne dobavne roke in ugodne cene.

Trenutno so kupcem na voljo izdelki štirih tujih proizvajalcev, ki jih sami uvažajo. Za eno od teh blagovnih znamk so ekskluzivni zastopnik za celotno Evropo, za ostale tri pa za Slovenijo ter od tega eno za Hrvaško. Prodajni program sestavljajo raznovrstni beljakovinski, regeneracijski, izotonični in energijski napitki, izdelki za povečanje mišične mase, aminokisliline, energijski geli, beljakovinske ploščice ter vitamini in minerali. Trenutno razvijajo posebno linijo izdelkov za ženske, za katero bodo glavni distributer za celotno Evropo. Prav tako pa načrtujejo tudi razvoj lastne blagovne znamke za izdelke športne prehrane in prehranskih dopolnil. Podjetje se oglašuje s sponzoriranjem uspešnih slovenskih športnikov iz različnih športnih panog: Matica Osovnikarja, Iztoka Čopa, Mirana Stanovnika, Jureta Božiča, Roka Predaniča, Alenke Bikar in drugih. Pravijo, da se ne poslužujejo posebne cenovne politike, vendar sledijo spremembam cen na trgu in se jim prilagajajo predvsem zaradi hitrega tempa menjave cen in visokih popustov, ki so za panogo značilni.

3.1.5 T.H.E. d.o.o. – The nutrition

Podjetje T.H.E. d.o.o. je na trgu prisotno od decembra 2006. Za razliko od večine svojih konkurentov ne uvažajo izdelkov tujih proizvajalcev, vendar tržijo le svojo lastno trgovsko

blagovno znamko THE. Izdelke za njih proizvajajo in embalirajo v Belgiji, medtem ko sami naredijo formulo in dizajn. Trenutno ima podjetje eno fizično prodajalno v Ljubljani in v bodoče ne razmišlja o širjenju prodajaln še v druge konce Slovenije, saj maloprodaja, kot sem izvedela iz pogovora z direktorjem Natanom Hojčem, ni njihov dolgoročni cilj.

V podjetju sta redno zaposlena dva delavca. Za storitve po potrebi ali občasne projekte se v veliki meri poslužujejo najema zunanje delovne sile (angl. *outsourcing*). Z vidika stroškov je to najbolj učinkovito, z vidika izvedbe pa najbolj profesionalno, kvalitetno in strokovno. Velik poudarek dajejo izobraževanju. Pomembno se jim zdi, da kupcu znajo pravilno svetovati in jim ponuditi pravi izdelek. Žal je v Sloveniji področje športne in zdrave prehrane slabo razvito, zato tudi seminarjev in izobraževanj o tem ni. Prav tako tudi ni možnosti študija zdrave in športne prehrane, kot je to možno ponekod v tujini. Zaradi tega se udeležujejo sejmov v tujini, predvsem v Italiji in Nemčiji, kjer si izpopolnjujejo znanje. Njihova konkurenčna prednost je predvsem znanje na tem področju. S tem namenom imajo organizirano skupino strokovnjakov, imenovano »THE team«, ki jo sestavljajo aktivni športniki in strokovnjaki z različnih področij, povezanih s športom. Pokrivajo področje treninga, prehrane, rehabilitacije, športne medicine, športnega managementa in marketinga. Športnikom nudijo svetovanje in jim pomagajo pri odločitvah, povezanih z njihovo dejavnostjo.

Za lastno trgovsko blagovno znamko so se odločili predvsem zaradi tega, ker pri tem ni omejitve pri širjenju, poleg tega pa se ustvari večja dodana vrednost. Njihov glavni dolgoročni cilj je povečati izvoz v tujino in postati čimbolj prepoznaven na teh tujih trgih. Trenutno so prisotni na petih tujih trgih. Za kratkoročen cilj so si zadali povečanje maloprodaje, na dolgi rok pa je za njih najbolj pomembna veleprodaja in izvoz na tuje trge. Njihova ponudba izdelkov predstavlja razne beljakovinske pripravke, aminokislino, razne napitke, vitamine, izdelke za hujšanje in druge specialne dodatke. Cene izdelkov na internetu so enake kot cene v fizični prodajalni. Oglaševanje izvajajo največ preko spletne strani in svojega foruma. Pojavljajo se na mnogih športnih prireditvah, ki se jih udeležujejo športniki njihovega THE tima, ki ga sponzorirajo. Direktnega marketinga se ne poslužujejo, prav tako pa se ne pojavljajo na radiu in televiziji. Na splošno ne vlagajo veliko v promocijo na domačem trgu, saj je njihov cilj prodreti na tuje trge in na njih pridobiti večje odjemalce.

4 TEORETIČNA SPOZNANJA ZA ANALIZO PANOGE IN KONKURENTOV

Danes se na trgu neprestano dogajajo spremembe, od katerih je odvisno, kako uspešno bo poslovanje določenega podjetja v bodoče. Podjetja morajo poleg poznavanja svojih odjemalcev dobro poznati tudi svoje konkurente in njihove cilje. Prav zaradi tega podjetja vse več pozornosti namenjajo spremljanju in opazovanju številnih dejavnikov, ki vplivajo na spremembe v poslovnem okolju podjetja. Za organizacijo so to lahko nove priložnosti za pridobivanje prednosti pred konkurenco, ali pa tudi slabosti, ki vodijo v nevarnosti.

Glede na te priložnosti in slabosti podjetje oblikuje svojo celovito strategijo z namenom izogniti se nevarnostim ter izkoristiti dane priložnosti, zato je za podjetje bistvenega pomena, da dobro pozna dogajanje v ožjem in širšem okolju podjetja. Da podjetje spozna panogo ter domač trg in se lahko prilagaja tržnim spremembam, mora napraviti analizo panoge, kar pomeni spoznavanje okolja podjetja in ugotavljanje položaja podjetja v njem, ter predvidevanje sprememb, do katerih lahko pride v poslovanju podjetja. Poznavanje delovanja konkurentov je za učinkovito načrtovanje podjetja odločilnega pomena. V primerjavah s konkurenčnimi podjetji ugotavlja, na katerih področjih je boljše oz. na katerih področjih zaostaja za konkurenti. Glede na ugotovitve se odloči, kako bo konkurente porazilo ali kako se bo pred njimi branilo. Kakšno je delovanje panoge in kako uspešno je podjetje, ki deluje v panogi pri doseganju dolgoročnih ciljev, podjetje spozna le, če ve, kakšna je struktura panoge, kakšni so razvojni trendi in smer razvoja panoge ter kateri so ključni dejavniki uspeha v tej panogi.

Mejo med panogo in dejavnostjo je dokaj težko določiti. Dejavnost je pojem, ki navadno predstavlja »proces, ki s smotrno uporabo in kombinacijo opreme, dela, proizvodnih tehnik, informacij in proizvodov vodi k nastanku novih proizvodov in storitev« (Bregar et al., 2000, str. 32). S pojmom panoga opredelimo skupino sorodnih podjetij, ki proizvajajo skupino proizvodov, ki za kupce predstavljajo istovrstno blago. Ponudbo tako opredeljenih podjetij predstavljajo produkti, ki jih imenujemo »bližnji substituti«, saj med njimi obstaja izredno visoka oz. celo neskončna elastičnost povpraševanja (Prašnikar & Debeljak, 1998, str. 313). Teoretično najboljša določljivka panoge je zamenljivost proizvodov. Ker pa je merjenje križne elastičnosti omejeno, so se v praksi uveljavili drugi kriteriji. Po Kotlerju (1996, str. 225) teoretiki opredeljujejo industrijsko panogo kot »skupino podjetij, ki ponujajo izdelek ali vrsto izdelkov, ki so med seboj zamenljivi«. Rebernik (1997, str. 331) pa navaja, da »pojem panoga pomeni veliko skupino podjetij, katerih izdelki so v tolikšni meri bližnji nadomestki, da si morajo podjetja pri zadovoljevanju želja kupcev konkurirati med seboj«. Analitiki ponavadi zaradi lažjega razumevanja kar sami določijo in poimenujejo panoge, v katere potem razporedijo podjetja.

Analiza panoge je nujno potrebna, da podjetja ocenijo svoje prednosti in slabosti v primerjavi s konkurenco ter ugotovijo priložnosti za konkurenčne prednosti (Haynes, 1995, str. 125). Podjetja se analize panoge in konkurentov lahko lotijo na več načinov. Najpogosteje ugotavljajo panožno zasnovo konkurence in določijo tip panožne strukture, opredelijo koncept življenjskega cikla panoge, iščejo ključne dejavnike uspeha, ugotavljajo strategije konkurenčnih podjetij, ugotavljajo prednosti in slabosti konkurentov s pomočjo SWOT analize, raziskujejo Porterjev model določljivk privlačnosti panoge ter oblikujejo portfeljsko analizo podjetja. Podjetje mora nenehno zbirati informacije o strategijah in ciljnih konkurentov, da lahko ustrezno ukrepa ter predvidi prihodnje poteze in odzive konkurentov. Še posebej se mora podjetje osredotočiti na ključne dejavnike konkurenčnega uspeha. To so tisti dejavniki, ki jih mora izkoriščati z namenom doseganja dolgoročnega obstoja in razvoja v bodoče. Ker na vsako panogo vplivajo drugačni dejavniki, ki krojijo dogajanje, se tudi ključni dejavniki uspeha med panogami razlikujejo, da podjetje z njimi

lahko obvladuje spremembe in hkrati uspešno posluje. Za različna podjetja veljajo različni ključni dejavniki uspeha in povedo, katera znanja in veščine podjetje mora obvladovati, da se uveljavi v konkurenčnem okolju ter na katerih področjih je situacija kritična, z namenom, da temu področju posveti več pozornosti. Kljub temu, da je pomembna naloga podjetja pridobiti čim več celovitih in zanesljivih podatkov o konkurentih, ki lahko vplivajo na poslovanje podjetja, pa ne smejo zapostaviti odjemalcev. Enakovredno kot na konkurente se morajo osredotočiti na odjemalce ter na njihove spremenljive potrebe, saj le-te prav tako odločilno vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja.

4.1 Ocenjevanje privlačnosti panoge na podlagi Porterjevih določljivk privlačnosti panoge

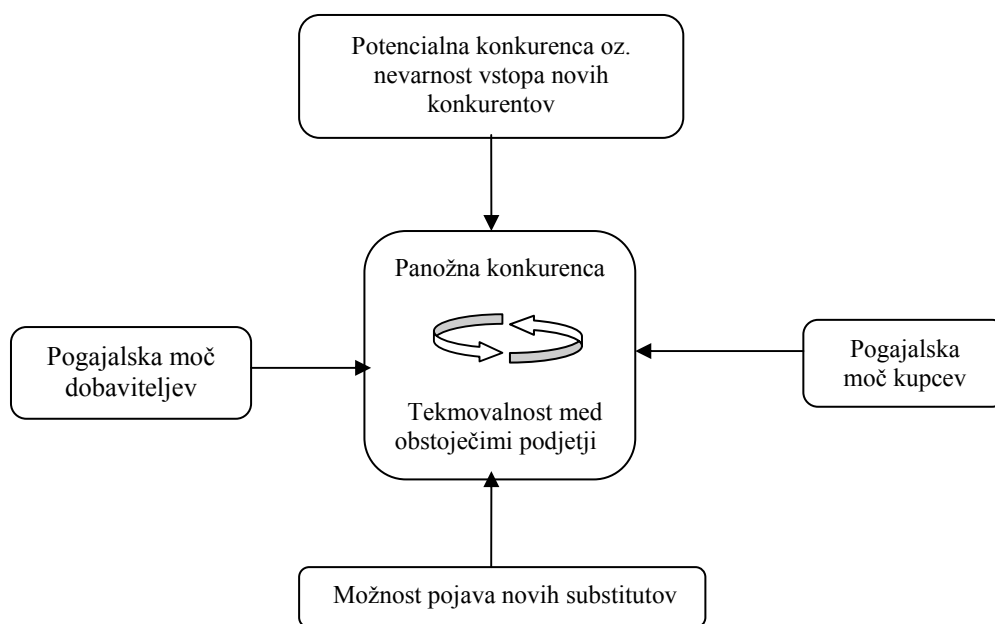
V okviru analize okolja podjetja je za podjetje smiselno, da oceni ožje oz. ciljno okolje, ki ga je možno povezati s panogo, v kateri podjetje deluje. Takšna analiza naj bi vsebovala ocenjevanje privlačnosti panoge ter analizo prodajnega trga podjetja. V strateškem smislu panoga predstavlja prodajni trg konkurentov v panogi. Porter je označil pet dejavnikov, ki opredeljujejo resnično privlačnost nekega tržnega segmenta z vidika dobička na dolgi rok. Podjetje mora najprej izdelati strukturo in oceno privlačnosti panoge, saj so od tega odvisne poslovne možnosti in nevarnosti podjetja. Stopnja privlačnosti panoge pomeni takšno in drugačno dosegljivo donosnost za podjetja, ki v neki panogi poslujejo. Privlačnost panoge je odvisna od petih skupin določljivk, ki določajo pravila konkuriranja in so: 1) nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo, 2) nevarnost substitucije proizvodov oz. storitev, 3) pogajalska moč kupcev, 4) pogajalska moč dobaviteljev in 5) rivalstvo med obstoječimi konkurenti v panogi. Te določljivke vplivajo na cene, stroške in investiranje, na ta način pa na ekonomsko privlačnost, ki jo panoga dosega. Bistvenega pomena za podjetje pa je, da ugotovi, od katerih dejavnikov so odvisne določljivke privlačnosti panoge, saj le na podlagi tega lahko oceni privlačnost panoge in hkrati določi strategijo za vstop v določeno panogo (Pučko, 1999, str. 127).

- 1) V odvisnosti od velikosti vstopnih in izstopnih ovir je najbolj privlačna tista panoga, kjer obstajajo visoke vstopne ovire ter nizke izstopne. Čim bolj so vstopne ovire nizke in čim hitreje se začetna vlaganja povrnejo, tem bolj je panoga nezanimiva. Dejavnike nevarnosti vstopa v panogo predstavljajo predvsem ovire za vstop, kot so na primer: ekonomija obsega, diferenciacija proizvodov ali storitev, blagovne znamke, velik obseg naložb, zahteve po kapitalu, nezmožnost dostopa do prodajnih poti, nezmožnost pridobivanja potrebnih surovin in materiala, absolutne stroškovne prednosti konkurentov, ki izvirajo iz učinkov krivulje učenja, razne zakonodajne ovire ter državne omejitve. Zaradi vstopa novih podjetij obstoječim grozi izguba tržnega deleža, zniževanje cen in posledično višji stroški zaradi boja za kupce.

- 2) Določljivke nevarnosti substitucije proizvodov oz. storitev se kažejo v razmerju med ceno in kakovostjo substitutov, v stroških spremembe proizvoda (zamenjave s substitutom) ter v nagnjenosti kupca k substituciji. Privlačnost panoge je nizka, kadar obstajajo dejanski ali potencialni nadomestki za določen izdelek, kajti nadomestki določajo omejitve pri oblikovanju možnih cen in dobičkov, ki bi lahko bili doseženi v določeni panogi. V primeru, da se tehnologija v panogi izboljša in hkrati poveča konkurenca, ki izdeluje nadomestke, je velika verjetnost, da se bodo cene in dobički v panogi zmanjšali, povečali pa izdatki za kakovost in trženje.
- 3) Pri pogajalski moči kupcev merila predstavljajo relativna koncentracija kupcev, obseg nakupov, relativni stroški kupca, menjave dobavitelja, stopnja informiranosti kupca, obstoj substitutov, pomen nabavne cene za kupca oz. velikost kupčevega dobička, stopnja diferenciacije in standardizacije proizvodov, blagovna znamka, možnost vertikalne integracije »nazaj«, kar pomeni, da kupec prevzame vlogo dobavitelja in postane kupec in dobavitelj hkrati. Če pogajalska moč kupcev narašča, je panoga nezanimiva. Moč kupcev narašča, če so med sabo povezani in organizirani, če se združujejo v verige, če določen izdelek za njih predstavlja pomemben del njihovih stroškov, če izdelek ni diferenciran, če so stroški zamenjave dobavitelja nizki in če so cenovno občutljivi zaradi nizkih dobičkov. S svojo pogajalsko močjo bodo kupci tako poskušali znižati cene, zahtevali bodo višjo kakovost, hkrati pa obrnili konkurenta enega proti drugemu. Zaradi tega prodajalci želijo kupce z majhno pogajalsko močjo, z majhnimi možnostmi menjave dobavitelja, pa tudi močnejše kupce, ki se ne bodo mogli upreti izjemno ugodni ponudbi.
- 4) Pogajalska moč dobaviteljev je odvisna od sil, ki se kažejo v številu dobaviteljev, diferenciaciji proizvodov in storitev, stroških spreminjanja dobaviteljev, odsotnosti substitutov, v relativnih stroških nabavljenega glede na vse nabave v panogi, v možnosti vertikalne integracije »naprej«, kadar dobavitelj prevzame kupca in tako postane dobavitelj in kupec hkrati itd. Panoga je neprivlačna, kadar dobavitelji lahko brez večjih težav zvišajo ceno in ponujajo izdelke slabše kvalitete. Dobavitelji imajo večjo moč, če se, tako kot kupci, povezujejo ali organizirajo, če se vnaprej združujejo, če obstaja malo nadomestkov, če dobavljeni izdelek predstavlja pomemben vložek in če so stroški menjave dobavitelja visoki. Rešitev je izbira več dobavnih virov ali pa obojestranska korist, tako za kupce kot tudi za dobavitelje.
- 5) Z vidika intenzivnega tekmovanja med konkurenti je panoga za podjetja neprivlačna, če so v njej že prisotni veliki, močni in agresivni ponudniki. Še manj pa je zanimiva, če je stabilna ali če se nahaja v fazi upadanja. Določljivke rivalstva konkurentov je potrebno opaziti v prvi vrsti v stopnji rasti panoge, v odnosu med fiksnimi stroški in dodano vrednostjo panoge oz. v visokih fiksnih stroških, v presežnih zmogljivosti v panogi, v stopnji diferenciacije proizvodov, v blagovnih

znamkah, v številu enakovrednih ponudnikov, v strukturi konkurentov in v stopnji informiranosti znotraj panoge. Čim večja je tekmovalnost podjetij v panogi, tem težje je podjetju uveljaviti konkurenčno prednost. Zaradi teh nevarnosti v panogi pogosto nastajajo cenovne vojne, oglaševalske bitke, podjetja uvajajo povsem nove proizvode, kar pa vodi v vedno dražji konkurenčni boj.

Slika 2: Porterjev model konkurence v panogi s petimi silami



Vir: M. Jaklič, *Poslovno okolje podjetja*, 2002, str. 322.

Včasih v dogajanje v panogi posežejo tudi država z zakonskim uravnavanjem in s svojimi posebnimi interesi, sindikati, pa tudi druge interesne skupine. Podjetje na podlagi teh meril ugotovi, kako privlačna je določena panoga, določi svoje cilje v povezavi z določeno panogo ter oblikuje ustrezno strategijo. Poleg analize ožjega okolja podjetja je potrebno narediti še analizo prodajnega trga podjetja, ki kaže razmere v poslovanju podjetja v sedanjosti in napovedi za prihodnost. Podjetje ugotavlja obstoječi tržni potencial in na podlagi tega napove njegov razvoj. Prav tako se predvidi možna prodaja podjetja. Cilj tega pristopa je izpostaviti glavne tržne segmente, njihovo velikost in potrebe, nato pa se glede na potrebe usmeriti v zadovoljevanje le-teh, saj te potrebe za podjetje predstavljajo poslovne priložnosti. Porterjev model nam omogoča proučevanje panoge in dejavnosti v njej v obeh smereh, tako vertikalni, ki nam olajša razumevanje koristi, ki jih dosegajo vertikalno integrirana podjetja, kot tudi horizontalni, ki omogoča sinergijsko delovanje podjetij z namenom kakovosti poslovanja in stroškovne učinkovitosti, saj pravi, da nam šele tak prikaz omogoči razumeti osnovo, na kateri bazirajo konkurenčne prednosti podjetij na posameznih trgih (Porter, 1980, str. 250- 270).

5 ANALIZA PANOGE IN KONKURENTOV NA TRGU ŠPORTNE PREHRANE IN PREHRANSKIH DOPOLNIL V SLOVENIJI

Kot sem omenila že v začetku diplomskega dela, sem si za cilj postavila analizirati panogo trga ponudnikov športno-prehranskih dodatkov in konkurente v njej. Panogo sem analizirala le v okviru meja domačega gospodarstva. Izmed podjetij, ki delujejo v panogi, sem izbrala nekaj ponudnikov ter jih vključila v analizo.

5.1 Značilnosti panoge

Panoga športno-prehranskih dodatkov je v Sloveniji trenutno še vedno v fazi razvoja. Ponudniki športno-prehranskih dodatkov svoj prodajni program ponavadi delijo na 4 kategorije, ki obsegajo:

- izdelke športne prehrane,
- izdelke za hujšanje,
- izdelke za zdravje ter dobro počutje,
- izdelke za lepoto.

Izdelki športne prehrane in prehranska dopolnila so kupcem na voljo:

- v specializiranih prodajalnah športne prehrane,
- v prodajalnah s športno opremo,
- v navedenih in zeliščnih lekarnah,
- v prodajalnah zdrave prehrane,
- v boljše založenih drogerijah,
- v fitnessih,
- preko spletnih trgovin.

Medtem ko izdelke športne prehrane večinoma ponujajo le specializirane prodajalne, fitness-i in pa določene športne trgovine s športno opremo, kjer izdelki športne prehrane predstavljajo le manjši del ponudbe, pa so izdelki drugih treh kategorij kupcem dosegljivi tudi v lekarnah, prodajalnah zdrave prehrane ter boljše založenih drogerijah. Tako že na splošno lahko ugotovimo, da za ponudnike športno-prehranskih dodatkov največji delež prodaje predstavljajo izdelki športne prehrane. Prehranska dopolnila se prvenstveno prodajajo v lekarnah, zato ponudniki na tem trgu pri ostalih treh kategorijah izdelkov manjši delež prodaje dosežajo na račun večjega števila ponudnikov tovrstnih izdelkov. Kljub temu kupce izdelkov za hujšanje, zdravje in dobro počutje ter lepoto poskušajo pridobiti na druge načine. V primerjavi z lekarnami imajo takšni specializirani ponudniki navadno nižje cene, kar je pomemben dejavnik, ki vpliva na odločitev kupcev za nakup. V primerjavi z drogerijami in drugimi prodajalci tovrstnih izdelkov pa so specializirani ponudniki v prednosti v tem, da lahko kupcu pri odločitvi za nakup nudijo strokovno

svetovanje in mu tako priporočijo najboljše glede na kupčeve osebne potrebe. Največja ponudba teh izdelkov z vidika celotne ponudbe je v specializiranih prodajalnah, najmanjša pa v zeliščnih lekarnah. Izdelki športne prehrane so na voljo tudi v mnogih fitness-ih, vendar je izbira ponavadi omejena. Zaradi sprememb nakupnih navad potrošnikov prodaja teh izdelkov preko spleta oz. po pošti postopoma dohiteva standardno prodajo z obiskom fizične prodajalne, prav tako pa se v to smer giblje tudi trend trgovine na drobno. Na podlagi analize prodaje v določenih podjetjih so ugotovili, da se izkušeni kupci oz. kupci, ki tovrstne izdelke redno uporabljajo, navadno odločajo za nakup preko spleta, medtem ko se tisti, ki se za nakup odločajo prvič, raje odpravijo v prodajalno, kjer lahko vprašajo za mnenje strokovnjake s tega področja.

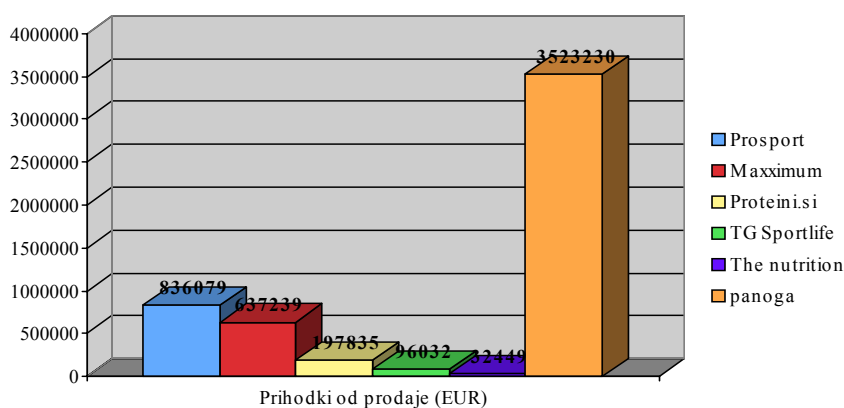
Trenutno trg oskrbuje približno 19 uvoznikov oz. ponudnikov športno-prehranskih izdelkov (lastna raziskovanja, pogovor z vodilnimi v podjetju T.H.E. d.o.o. in Proteini.si). Od tega sta dva nekoliko večja, in sicer sta to Prosport in Maxximum. Razlog za to je že večletna prisotnost na trgu, saj je bil Prosport povsem prvi prisoten na trgu. Ostali ponudniki so po velikosti ter tudi po obsegu prodaje manjši in med seboj zato tudi bolj primerljivi. Večinoma so to namreč podjetja, ki so se v panogo vključila šele pred kratkim. Postopoma si pridobivajo tržni delež in iščejo konkurenčne prednosti, da bi dohiteli vodilni dve podjetji v panogi. To so trgovci na drobno, ki izdelke prodajajo končnim porabnikom, včasih pa tudi še drugemu trgovcu na drobno. Dolžina tržne poti torej zavzema eno, največ dve ravni, saj izdelek od proizvajalca potuje do prvega posrednika, t.j. trgovca na drobno, od tu pa do končnega porabnika ali pa do drugega trgovca na drobno, ki izdelek proda končnemu porabniku.

Del trga, ki zavzema izdelke športne prehrane, je precej bolj razdrobljen in razvit kot del trga s prehranskimi dopolnili. Verjetno zaradi tega, ker so sprva podjetja oskrbovala trg pretežno le z izdelki športne prehrane in so šele naknadno v ponudbo dodajala druge prehranske dodatke, predvsem zaradi tega, da so pokrili še segment kupcev s potrebami po takšnih dodatkih. Podjetja zato še vedno več prostora pri oglaševanju namenjajo izdelkom za hujšanje, zdravje in dobro počutje, ali pa vsaj toliko kot izdelkom športne prehrane, kot sem izvedela iz pogovora z direktorjem v Proteini.si. Uvozniki in prodajalci tako konkurirajo na manjšem trgu specializiranih izdelkov za športnike in rekreativce. Domače proizvodnje ni. Obstaja nekaj ponudnikov, ki izdelke tržijo pod lastno blagovno znamko. To so Maxximum, Popolna prehrana partner, Prosport in The nutrition, katerim se bo kmalu pridružil še ponudnik TG Sportlife, ki ima izdelke lastne trgovske znamke ravno v procesu razvoja. Razen slednjih, za katere izdelke proizvajajo in polnijo v različnih evropskih državah, prodajalci nimajo vpliva na lastnosti izdelkov. Pri ponudbi izdelkov tujih blagovnih znamk kupci prednost dajejo ameriškim blagovnim znamkam.

Za uspešen prodor in utrditev položaja na trgu morajo uvozniki in prodajalci športno-prehranskih izdelkov dokaj velik del sredstev nameniti za oglaševanje. Dobro prodajo podjetje lahko dosega le z močno promocijo ob vstopu izdelka na trg, v nadaljevanju pa z odmevno reklamo. Največ se poslužujejo oglaševanja v raznih specializiranih športnih

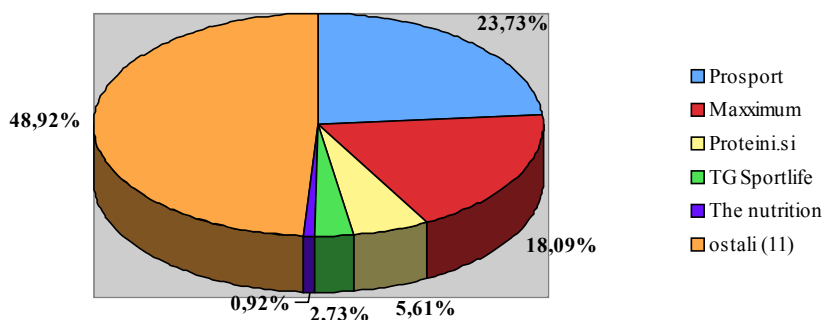
revijah (Sokol, Moj trener, Men's health, Maximum performance), lokalnih reklamnih publikacijah (Grafiti) in seveda na svojih spletnih straneh. V veliki meri podjetja prakticirajo direktno trženje s pošiljanjem reklamnih letakov po gospodinjstvih, saj vodilni v izbranih podjetjih pravijo, naj bi bil odziv povsem zadovoljiv. Primer tržnega komuniciranja je pojavljanje prodajalcev v vlogi pokroviteljev na raznih športnih prireditvah ter v vlogi sponzorjev uspešnim športnikom in športnim klubom. Večkrat se je že izkazalo, da uspešni športniki in njihovi spremljevalci pomembno vplivajo na izboljšanje promocije in večjo prodajo izdelkov, saj na potrošnike s svojim znanjem in izkušnjami vplivajo tudi na psihološki način.

Slika 3: Prihodki od prodaje na trgu športne prehrane in prehranskih dopolnil v Sloveniji v letu 2006



Vir: Poslovni splet GVIN, 2006.

Slika 4: Tržni deleži podjetij na trgu športne prehrane in prehranskih dopolnil v Sloveniji v letu 2006 (v %)



Vir: Poslovni splet GVIN, 2006;
lastni izračuni.

Na podlagi finančnih podatkov, pridobljenih s Poslovnega spleta GVIN (Poslovni splet GVIN, 2006) in na podlagi lastnih izračunov sem ugotovila, da največji tržni delež med posameznimi podjetji zavzema ponudnik Prosport s 23,73 odstotki. Na trgu se je pojavilo v povprečju deset let pred drugimi ponudniki, ki sem jih vključila v analizo, a še vedno pokriva oz. oskrbuje skoraj tretjino trga športno-prehranskih dodatkov. Sledi mu podjetje Maksimum, ki pokriva približno 18,09 odstotkov trga, kar je glede na čas prisotnosti na trgu povsem zadovoljivo. Med novejšimi ponudniki, ki so se na trgu pojavili po letu 2005, v določeni meri izstopajo Proteini.si, ki so že v prvem letu poslovanja uspeli doseči 5,61 odstotkov. Ostali ponudniki zavzemajo manjše deleže. Med temi, ki jih nisem podrobneje predstavila, malenkostno izstopata le še Sokol Group s približno 13 odstotki trga, ki je bil na trgu prisoten med prvimi, in pa podjetje BV&S d.o.o., ki na trgu nastopa pod imenom Capitol fitness, s približno 7,35 odstotki.

Glede na to, da športno-prehranski dodatki ne predstavljajo nujnih dobrin, vendar neke vrste luksuzne, lahko rečem, da ta trg postaja dokaj zasičen. Ker gre za nenujne dobrine in na nek način luksuzne, so kupci občutljivi na cene. Glede na dokaj nizko kupno moč prebivalstva so cene v panogi relativno visoke. Vodilno podjetje v panogi postavlja cene, ostali ponudniki mu skušajo biti konkurenčni s cenami, zato mu sledijo. Kupce lažje pritegnejo v nakup z akcijskimi cenami. Ponavadi zato umetno dvignejo prvotno ceno in nanjo potem obračunajo popuste, ki so včasih precej visoki. Na ta način pri kupcu ustvarijo psihološki učinek zaznavanja cen. Za to panogo so popusti značilni in so prej pravilo kot izjema. Zaradi tega za to panogo tudi velja, da ponudniki med sabo konkurirajo bolj s popusti kot pa s cenami.

5. 2 Analiza s pomočjo modela Porterjevih silnic privlačnosti panoge

Odločila sem se, da bom analizo izvedla s pomočjo Porterjevega modela konkurenčnih sil, ki vplivajo na dogajanje v posamezni panogi in učinkujejo na podjetja znotraj nje. Podjetja tudi v praksi dejansko veliko uporabljajo omenjeni model pri analiziranju panoge in njegovih konkurentov. Zdi se mi, da je izbira tega modela za analizo najbolj smiselna, saj slika panoge, ki jo dobimo s pomočjo te analize zelo nazorno kaže trenutno stanje, iz katerega izhajajo strategije in cilji za bodoče poslovanje, saj se ugotavlja sile, ki pritiskajo na podjetje ter od njega zahtevajo nenehno spreminjanje in prilagajanje spremembam. Podjetje si zagotovi dobra izhodišča za konkuriranje in dobro podlago za oblikovanje konkurenčnih prednosti. Ker zunanje silnice na podjetje najbolj delujejo v obdobju enega do treh let, je ta analiza še posebej ustrezna za oblikovanje dolgoročne strategije, saj podjetju zagotavlja preživetje in doseganje dolgoročnih velikih dobičkov.

5. 2. 1 Rivalstvo med obstoječimi podjetji v panogi

Podjetja v panogi so odvisna drug od drugega. Med seboj tekmujejo za prevladujoč položaj in naklonjenost potrošnikov. Pri tem iščejo konkurenčne prednosti, ki jih izkoristijo, da

pridobijo moč nad ostalimi konkurenti. Več kot je v panogi konkurenčnih podjetij, težje je podjetju uveljaviti konkurenčne prednosti. Stopnja rivalstva v panogi je odvisna od več dejavnikov, ki jih bom izpostavila v nadaljevanju.

5. 2. 1. 1 Število konkurentov

V panogi posluje približno 19 podjetij (lastna raziskovanja, pogovor z vodilnimi v podjetju T.H.E. d.o.o. in Proteini.si). Glede na majhnost slovenskega gospodarstva in na majhen delež trga v poddejavnosti trgovine na drobno v drugih specializiranih prodajalnah, ki spada v okvir dejavnosti trgovine na drobno, ter glede na izdelke, ki ne predstavljajo nujnih dobrin, je stopnja konkurence kar visoka. Podjetja se morajo precej truditi in boriti za svoje kupce. Nekaj rezerve v tej panogi obstaja še zaradi tega, ker ljudje še niso popolnoma osveščeni in seznanjeni z izdelki športne prehrane in prehranskimi dopolnili ter njihovimi pozitivnimi učinki. Podjetjem se torej znaten del sredstev splača vlagati v oglaševanje in promocijo izdelkov na raznih sejmih in v športnih trgovinah.

V nadaljevanju bom predstavila primerjavo med podjetji na podlagi uspešnosti poslovanja. Uspešnost podjetja je opredeljena s ciljem poslovanja podjetja. Vsak konkurent v panogi zasleduje nek določen cilj. Ker je navadno cilj podjetja maksimizacija dobička, uspešnost poslovanja podjetja izraža kazalec dobičkonosnosti podjetja, in sicer je najpogosteje uporabljen kazalec dobičkonosnosti kapitala (ROE).¹ Primerjavo uspešnosti podjetij sem

izvedla na podlagi kazalnikov dobičkonosnosti kapitala in dobičkonosnosti sredstev (ROA)²; slednji je zaradi posebnosti slovenskega gospodarstva morda bolj primeren za primerjavo. Višji kot je kazalnik dobičkonosnosti sredstev, boljše je za organizacijo. V primerjavi z dobičkonosnostjo kapitala je kazalnik dobičkonosnosti sredstev ustrežnejši pri ocenjevanju uspešnosti delovanja poslovodstva, ker se v njem v manjši meri odraža vpliv strukture financiranja. Za analizo sem uporabila podatke, pridobljene iz temeljnih računovodskih izkazov za leto 2006. V primerjavo sem vključila 5 izbranih podjetij, ki sem jih v nalogi tudi podrobneje predstavila.

¹ - ROE (angl. return on equity) – kazalnik dobičkonosnosti kapitala izraža razmerje med čistim dobičkom in kapitalom. Daje informacijo, koliko enot čistega dobička je podjetje ustvarilo na eno denarno enoto kapitala. Je eden izmed najbolj sumarnih kazalnikov uspešnosti podjetja, ki omogoča primerjavo tudi med panogami in je pomemben predvsem za lastnike. Kazalnik dobičkonosnosti kapitala je odvisen od strukture financiranja, tako lahko višja vrednost kazalnika pomeni tudi večjo zadolženost podjetja.

² - ROA (angl. return on assets) – kazalnik dobičkonosnosti sredstev izraža razmerje med čistim dobičkom in vsemi sredstvi podjetja. Pove, koliko denarnih enot čistega dobička je podjetje ustvarilo na eno denarno enoto sredstev, torej koliko denarnih enot dobička je podjetje ustvarilo z obstoječimi sredstvi. Presežek, ki ga podjetje ustvari s poslovanjem, se razdeli med različne vire financiranja.

Tabela 3: Čista donosnost kapitala (ROE) in rast prodaje v panogi za izbrana podjetja v letu 2006

Podjetje	Prosport (JOB 2 d.o.o.)	Maxximum (Maksimum d.o.o.)	Proteini.si (ROLnet d.o.o.)	TG Sportlife (Femoris d.o.o.)	The nutrition (T.H.E. d.o.o.)
ROE	13,8 %	59,23 %	32,59 %	36,1 %	- 689,46 %
ROA	10,1 %	9,2 %	3,07 %	6,1 %	- 37,7 %

Vir: iBON,, 2006 (finančni podatki za leti 2005 in 2006).

Na podlagi izračunanih kazalnikov dobičkonosnosti kapitala in sredstev oz. na podlagi vrednosti teh kazalnikov lahko sklepamo, da kazalnik dobičkonosnosti sredstev daje boljše sliko o uspešnosti poslovnega tima, saj so vrednosti tega kazalnika veliko bolj realne. Glede na dobičkonosnost sredstev je najuspešnejše podjetje JOB 2, ki je na trgu že največ časa, medtem ko naj bi bilo glede na dobičkonosnost kapitala dosti bolj uspešno podjetje Maksimum. Logična razlaga za nerealno visoko vrednost tega kazalca bi bila oz. je, da se podjetje Maksimum v veliki meri financira z dolžniškim kapitalom. Iz tabele ugotovimo, da največ dobička glede na obstoječa sredstva tako dosega Prosport, uspešno pa mu sledi Maxximum. Ponudnika Proteini.si in TG Sportlife dosegata nekoliko nižjo dobičkonosnost, in sicer od 3 do 6 odstotkov, medtem ko The nutrition zaenkrat še ne posluje z dobičkom.

5. 2. 1. 2 Rast panoge

V zadnjih treh letih se je panoga začela pospešeno razvijati, zato lahko še vedno trdimo, da je panoga športne prehrane in prehranskih dopolnil v fazi rasti. Za stopnjo rasti oz. razvoja je značilna dokaj hitra rast prodaje, kar se kaže tudi v analizirani panogi. Kar nekaj je že stalnih kupcev, ki izdelke poznajo in so jim všeč, srednja večina pa je izdelke šele pričela kupovati. Na trgu se pojavljajo novi konkurenti, ki jih pritegne zadovoljiva prodaja. Poleg standardne ponudbe poskušajo trgu ponuditi nove značilnosti izdelka. Cene ostajajo na isti ravni ali pa celo malenkostno padejo v primeru hitrega povpraševanja. Stroške tržnega komuniciranja zaradi večje konkurence ponavadi malce dvignejo in nadaljujejo z obveščanjem trga. Prodaja raste hitro, kar povzroča padec razmerja tržno komuniciranje – prodaja.

Glede na trenutno situacijo v panogi, ki so mi jo predstavili vodilni v nekaterih podjetjih, menim, da je panoga v fazi prehajanja iz hitre v počasno rast trga. V obdobju hitre rasti podjetja dobiček ustvarjajo na račun večjega števila novih kupcev, zato jim med sabo ni potrebno biti ostrega boja, medtem ko je za obdobje počasne rasti značilen boj za prevzemanje tržnih deležev, saj ni več toliko novih kupcev, poleg tega pa podjetje svoj položaj lahko izboljša le na račun drugih konkurentov. Počasi prihaja do zasičenosti, še posebej v primeru, ko gre za majhen trg nenujnih izdelkov. Medtem ko je trg trgovine z živili že dodobra zasičen, ima trgovina z neživili, kamor uvrščamo tudi panogo izdelkov športne prehrane in prehranskih dodatkov, še nekaj rezerve, vendar tudi tukaj počasi prihaja do zasičenosti. Pomembni dejavniki za rast panoge in priložnosti za podjetja so predvsem v lastnih trgovskih znamkah, ki se jih določena podjetja že poslužujejo, ker

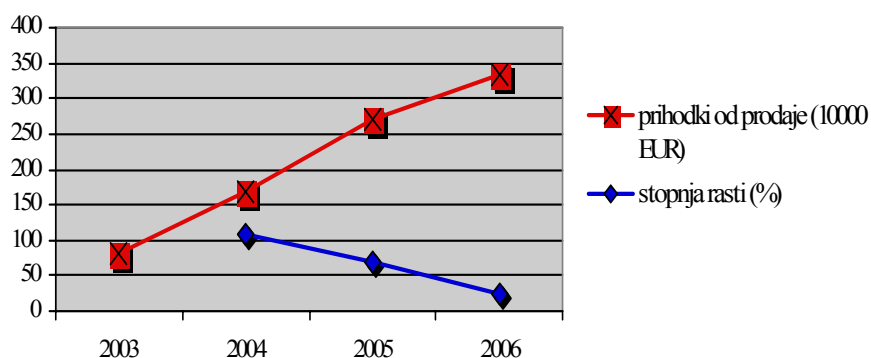
omogočajo boljše možnosti za širitev v tujino, ter uvajanju in prodajanju izdelkov, povezanih z zdravjem in dobrim počutjem.

Tabela 4: Letni prihodki od prodaje in rast trga športne prehrane in prehranskih dopolnil na domačem trgu od leta 2003 do 2006

Leto	2003	2004	2005	2006
Prihodki od prodaje (EUR)	82609	16882859	2710026	3344121
Rast prodaje (%)	/	109,67	61,05	23,38

Vir: iBON, 2006 (finančni podatki za leta od 2003 do 2006).

Slika 5: Letni prihodki od prodaje in rast trga športne prehrane in prehranskih dopolnil na domačem trgu od leta 2003 do 2006



Vir: iBON, 2006, (finančni podatki za leta od 2003 do 2006).

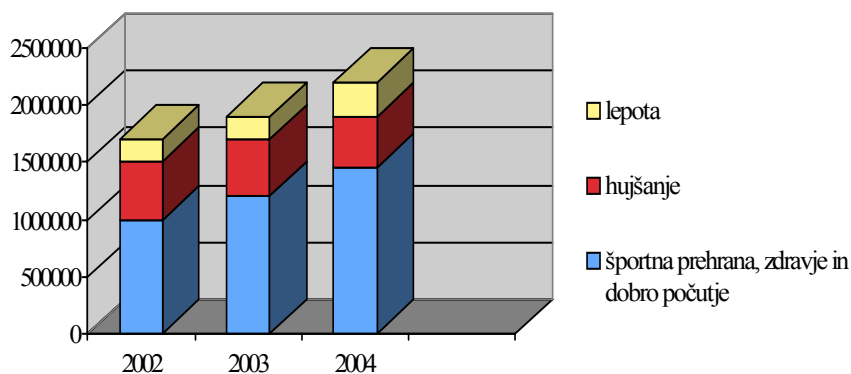
Iz grafičnega prikaza na sliki 5 na strani 22 ugotovimo, da rast prodaje na trgu športne prehrane in prehranskih dopolnil iz leta v leto pada in se umirja. Trg sicer glede na prihodke od prodaje še vedno raste, saj se na trgu pojavlja vedno več ponudnikov tovrstnih izdelkov. Glede na krivuljo, ki prikazuje rast trga, opazimo, da je rast še vedno pozitivna, vendar ni tako izrazita kot v preteklosti, ko je trg na primer iz leta 2003 do 2004 rasel po 2.09-kratni stopnji rasti. Rast se je postopoma umirjala, in kot sem omenila že prej, se na trgu odvija počasna rast ter hkrati borba za tržne deleže.

V prihodnje se bo na trgu pojavljalo vedno več tekmecev, kar bo pozitivno vplivalo na rast prihodkov in razvoj panoge, vendar bo tudi vse večja bitka za prevladujoč položaj in tržne deleže, ki si jih konkurenti pridobivajo lahko le na račun drugih. Najbolj izrazit boj za tržni delež poteka na podlagi konkuriranja s cenami oz. popusti. Močnejši ponudniki močno nižajo cene z velikimi popusti, kar si veliko konkurentov na dolgi rok ne more privoščiti, saj kmalu zaidejo v območje izgube. Večji in že uveljavljeni ponudniki si to lahko privoščijo, saj jim uspe izboriti nižjo ceno pri dobaviteljih, poleg tega pa so tudi stroškovno že toliko učinkoviti, da jim poleg nižjih cen uspe dosežati zadovoljive marže. Le ugibamo pa lahko, ali bo oz. kdaj bo na trgu prišlo do takšne zasičenosti, da bo

prihajalo do prevzemov podjetij in združitvev med podjetji z namenom, da bi bili v boju proti konkurenci močnejši. Podjetje s prevzemom drugega podjetja namreč prevzame še njegov tržni delež ter se hkrati konkurenta tudi znebi. Trend ponudnikov pa gre tudi v to smer, da podjetja iščejo večje tuje odjemalce in nove priložnosti predvsem na trgih Balkana in drugih slabše razvitih trgih. Tudi Proteini.si se trenutno dogovarjajo za sodelovanje z dvema srbskima odjemalcema in se bodo v bodoče tako pojavljali tudi na srbskem trgu.

Panogi torej na račun novih podjetij, ki vstopajo v panogo, napovedujejo nadaljnjo rast, ki naj bi bila podobna kot v zadnjem obravnavanem letu ali malo manjša. Vendar pa glede na situacijo, ki trenutno vlada v gospodarstvu, predvidevamo, da se bo rast močno znižala. Izredno visoka inflacija močno zmanjša kupno moč potrošnikov, kar negativno vpliva na dobičke ponudnikov v panogi. Potrošniki bodo pri odločitvah za nakupe vse bolj racionalni. Dohodek bodo razporedili večinoma le med nujno potrebne dobrine, medtem ko za nenujne ne bo več kaj dosti ostalo. Tržno povpraševanje še ni doseglo meje pričakovanega povpraševanja oz. tržnega potenciala. Obstoječa podjetja zaenkrat še lahko izkoriščajo večanje povpraševanja po tovrstnih izdelkih. Ponudniki imajo še vedno priložnosti ustvarjati precej visoke marže. V nekaj letih se pričakuje, da se bo povpraševanje močno približalo meji tržnega potenciala. Zaradi velikega števila ponudnikov bo boj vse ostrejši, trg vedno bolj razdrobljen, profitne marže pa vse nižje.

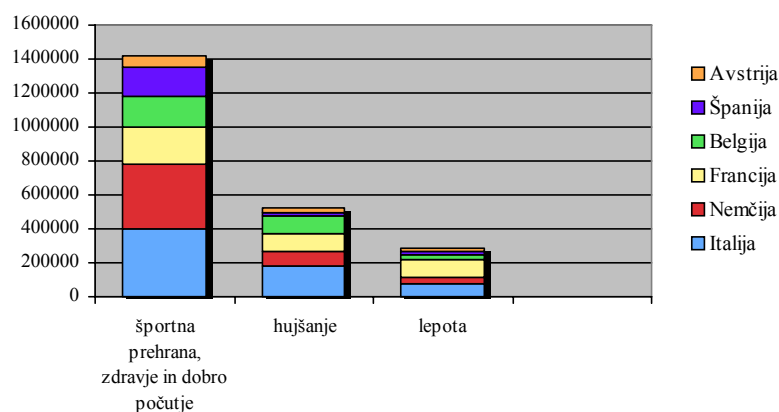
Slika 6: Prihodki od prodaje v EUR na evropskem trgu športne prehrane in prehranskih dopolnil v letih od 2002 do 2004



Vir: IMS HEALTH.

Slika 6 na strani 23 na ordinatni osi grafikona prikazuje prihodke od prodaje v EUR za evropski trg športne prehrane in prehranskih izdelkov, ki so v letu 2004 znašali približno 2,2 milijona evrov. Trg je v letu 2003 glede na leto 2002 dosegel 12,6-odstotno rast, v letu 2004 glede na 2003 pa 15,5-odstotno. Razberemo lahko, da največji delež k prihodkom prispevajo izdelki športne prehrane ter izdelki za zdravje in dobro počutje. Sledijo jim izdelki za hujšanje, medtem ko izdelki za lep videz in lepoto prispevajo najmanjši del k prihodkom (IMS Health).

Slika 7: Evropski trg športne prehrane in prehranskih izdelkov: letni promet v EUR po državah glede na posamezne kategorije izdelkov



Vir: IMS HEALTH.

Na sliki 7 na strani 24 pa je prikazan evropski trg športne prehrane in prehranskih dopolnil po prodaji določenih izdelkov po različnih državah. V analizo je vključenih šest držav, in sicer Italija, Nemčija, Avstrija, Belgija, Španija in Francija. Največ izdelkov športne prehrane ter izdelkov za zdravje in dobro počutje prodajo v Italiji in Nemčiji, manj v Belgiji, Franciji in Španiji, medtem ko je prodaja v Avstriji precej nizka. Prav tako se v Italiji proda največ izdelkov za hujšanje, najmanj pa v Avstriji in Belgiji. Izdelki za lepoto so najbolj popularni v Italiji in Franciji, manj v Nemčiji, najmanj pa v Avstriji, Belgiji in Španiji. V državah, ki so zajete v analizo, se izdelkov športne prehrane ter izdelkov za zdravje in dobro počutje proda več kot še enkrat več kot drugih dopolnil (IMS HEALTH).

5. 2. 1. 3 Stopnja diferenciacije

Na stopnjo konkurence vpliva stopnja diferenciacije, saj prav odsotnost diferenciacije povzroča močno konkurenco na trgu. Za trg športne prehrane in prehranskih dopolnil je značilna nizka raven diferenciacije izdelkov. V grobem lahko rečemo, da so bližnji substituti podobni izdelki različnih blagovnih znamk, a še vedno je možnost razlikovanja dokaj nizka, saj so si izdelki različnih blagovnih znamk med seboj zelo podobni tako po sestavi kot tudi po učinkovanju. Razlike med podobnimi izdelki različnih blagovnih znamk so ponavadi le v različnih količinah posameznih sestavin, pa še to bolj redko. Izdelki po posameznih kategorijah so namenjeni določeni rabi in naj bi po navodilih tudi učinkovali na zelo podoben način. Izdelki različnih blagovnih znamk so si torej v glavnem različni v cenah, kar je eden izmed najbolj pomembnih faktorjev pri nakupnih odločitvah, v sestavi določenega proizvoda oz. v deležih posameznih sestavin ali mikrohranil ter v embalaži. Sestava posameznega proizvoda prav tako kot cena igra pomembno vlogo pri odločitvah potrošnikov, saj se na podlagi tega potrošniki za nakup odločajo glede na svoje osebne potrebe po določenih sestavinah. Podobni izdelki različnih blagovnih znamk se med seboj razlikujejo v malenkostih. Na primer, sirotkine beljakovine določene blagovne znamke vsebujejo več izolata kot konkurenčne, zato so boljše, ker hitreje preidejo v kri, kreatinski pripravek lahko vsebuje več prečiščenega kreatina in je zato bolj učinkovit pri

pridobivanju mišične mase, topilci maščob vsebujejo več kofeina, zato so bolj učinkoviti, ker telesu dovajajo več energije, in podobno. Kadar bistvene razlike v ceni ali sestavi izdelka ni moč opaziti, je kupcem pomemben tudi izgled izdelka. Vsekakor imajo prednost na pogled privlačnejši izdelki z lepim dizajnom in privlačno embalažo. Poleg vsega naštetega pa pomembno vlogo pri odločitvah za nakup igra tudi moč, prepoznavnost in uveljavljenost blagovne znamke. Kupci ponavadi dajejo prednost izdelkom uveljavljene blagovne znamke in so za tak izdelek pripravljeni odšteti nekaj več denarja. Nekaj let nazaj so tako močno prednjačile ameriške blagovne znamke. Ameriški trg je ponujal diferencirane proizvode, saj so ti izdelki kupcem ponujali naprednejše prehrabene formule, ki pa jih danes prav tako ponujajo že skoraj vsi evropski proizvajalci.

Možnost diferenciacije izdelkov na domačem trgu je majhna, saj trg oskrbujejo večinoma le uvozniki teh izdelkov. Večjo možnost za diferenciacijo proizvodov na trgu lahko ponudijo le tista podjetja, ki nudijo izdelke pod lastno blagovno znamko. Pravzaprav je razvoj lastne blagovne znamke največkrat nujen pogoj za diferenciacijo proizvoda. Kljub temu, da teh izdelkov ne proizvajajo v Sloveniji, jim izdelke v tujini proizvajajo po naročilu. Ti ponudniki imajo na voljo več možnosti za ponudbo izdelkov, ki so drugačni od ponujenih izdelkov ostalih konkurentov. Ponudniki morajo biti pri snovanju diferenciranega proizvoda s svojo blagovno znamko pozorni na dober dizajn, ki pritegne potrošnike k nakupu, prinašati morajo pozitivno predstavo o kakovosti, ponujati morajo nekaj novega, edinstvenega, modnega, bolj učinkovitega itd. Pri izdelkih športne prehrane ponudniki lahko načrtujejo izdelek, na primer z novimi okusi beljakovinskih, izotoničnih ali regeneracijskih napitkov, ki jih na tržišču še ni. Prav tako lahko na podlagi analize odločitev potrošnikov za nakupe določenih izdelkov glede na sestavine zasnujejo izdelek, ki vsebuje za potrošnike najpomembnejše sestavine, tako da na primer združijo dva izdelka v en sam izdelek. Ponavadi je takšna poteza za uporabnike privlačna, saj jim je bolj praktično, da zaužijejo le en dodatek in ne dva. Veliko možnosti za diferenciacijo izdelkov je tudi pri bolj praktičnem embalaranju, kar pomeni oblikovanje oz. izdelava embalaž izdelka, ki so bolj praktične za uporabo. Proteini.si zaenkrat še nimajo svoje blagovne znamke. Morda se bodo zanj odločili kasneje, ko bodo med kupci bolj uveljavljeni in ko bodo pri kupcih vzbudili zavest o kvaliteti izdelkov ter korektnem poslovanju. Če bodo kupci zaupali izdelkom podjetja Olimp, bodo verjetno dobro sprejeli tudi trgovsko blagovno znamko. Podjetje Proteini.si nudi izdelke tujih proizvajalcev, torej je pri razlikovanju izdelkov od konkurenčnih odvisno od proizvajalcev oz. svojih dobaviteljev, predvsem od podjetja Olimp, za katerega je generalni uvoznik. Trenutno ima med slovenskimi ponudniki edini v ponudbi izdelke, ki so za človeško telo lažje prebavljivi, ker so do določene faze že razgrajeni. To so izdelki, katerih ime vsebuje besedo »chela«. Trenutno ima v ponudbi tudi izdelek z izjemno napredno in revolucionarno formulo, ki hitro in izredno učinkovito povečuje mišično maso, moč ter eksplozivnost.

Možnosti za diferenciacijo proizvodov na trgu obstajajo, čeprav so le-te majhne in jih je malo. Izdelke razlikujemo na podlagi naslednjih spremenljivk: značilnosti, delovanja, trajnosti, sloga, oblikovanja itd. Razlikovanje na podlagi značilnosti, ki dopolnjujejo

osnovno funkcijo oz. izdelek, je na primer način dostave. Ponudniki izdelke, naročene preko spleta ali telefona, lahko dostavljajo preko pošte ali pa preko dostavnih služb, ki pred dostavo obvestijo kupce in so veliko bolj prilagodljivi pri kraju dostave. Prav tako stroške dostave lahko plača v celoti pošiljatelj, prejemnik ali pa podjetje postavi mejo, nad katero stroške dostave krije pošiljatelj. Pomembno je tudi razlikovanje na podlagi sloga, ki se izraža v različni embalaži. Embalaža je prvi stik kupca z izdelkom. Pri podjetju Olimp veliko pozornost posvečajo dizajnu, kvaliteti in obliki embalaže. Kupci hitro pomislijo, da je tudi vsebina izdelka tako kakovostna kot embalaža, čeprav ni to nobeno pravo zagotovilo. Za segment kupcev z nižjo kupno močjo podjetje Olimp ponuja nekatere izdelke v manjših količinah, z nižjimi cenami zaradi slabše ter preprostejše embalaže, vendar kar je najpomembnejše, z enako kvalitetno vsebino.

Kadar so možnosti za razlikovanje izdelkov majhne, vedno lahko razlikujemo ponudbo izdelkov. Izdelke lahko v očeh kupcev pozicioniramo na več načinov. Za ponudnika Proteini.si je relevantno pozicioniranje glede na konkurenta iz razloga, ker podjetje Olimp proizvaja celotno paleto izdelkov za vse kategorije in ima v vsaki kategoriji širok nabor izdelkov, medtem ko drugi proizvajalci navadno proizvajajo le za določene kategorije izdelkov ali pa je širina izdelkov posamezne kategorije skromna. Izdelke prav tako lahko pozicionirajo na osnovi vrste izdelka tako, da na primer trgovino Proteini.si pozicionirajo kot »prodajno-svetovalni center« namesto kot samo trgovino. Z dodatno storitvijo svetovanja strankam povečajo vrednost izdelka in celotne storitve za kupce.

Moje mnenje je, da se podjetjem, ki ne tržijo izdelkov z lastno blagovno znamko, to vsekakor izplača, če ne kratkoročno pa zagotovo na dolgi rok. Večjo pozornost morajo posvečati razvojno-raziskovalnem sektorju in na ta način podpirati inovacijsko dejavnost. Poleg možnosti razvoja diferenciranega proizvoda imajo tudi večje možnosti pri prodoru v tujino in oskrbovanju tujih trgov z lastnimi izdelki.

5. 2. 1. 4 Delež fiksnih stroškov

Če podjetje posluje z visokimi fiksnimi stroški, je pripravljeno prodajno ceno spustiti na takšno raven, da je sposobno pokriti vsaj vse fiksne stroške. Tudi kadar gre za blago pred iztekom roka uporabe ali pa za izdelke oz. modele, ki jih proizvajalci umikajo iz prodaje, spusti ceno tako nizko, da blago proda.

Ker se v panogi nahajajo pretežno uvozniki izdelkov športne prehrane in prehranskih dopolnil in nekaj ponudnikov trži izdelke tudi pod lastno blagovno znamko, čeprav izdelkov ne proizvajajo sami, podjetja poslujejo z nizkimi fiksnimi stroški. Imajo torej stroške, ki nastanejo z uvozom in poslovanjem podjetja, saj jim ni treba vlagati v nova sredstva in nove tehnologije. Za panogo so zato značilni nizki fiksni stroški, kar pa pomeni, da ta dejavnik ne predstavlja nikakršnih večjih ovir za vstop novih podjetij v panogo. Ker imajo izdelki športne prehrane in prehranskih dopolnil določen rok uporabnosti, ki ga je treba upoštevati, ponudniki izdelkom pred iztekom roka uporabe še

pravočasno znižajo ceno z namenom, da izdelke prodajo in tako pokrijejo vsaj vse fiksne stroške v povezavi s temi proizvodi. Iz pogovorov z vodilnimi v nekaterih podjetjih sem tudi izvedela, da je za panogo značilno, da ponudniki dodane vrednosti poskušajo dosegati po določenem sistemu. Ker gre za nenujne izdelke, ki so relativno dragi, ponudniki pri dražjih proizvodih cene postavijo nižje, večje dodane vrednosti pa dosegajo na račun višje postavljenih cen pri cenejših proizvodih.

5. 2. 1. 5 Struktura konkurence

Konkurenti delujejo v različnih okoljih in izhajajo iz različnih kultur, zato imajo tudi različno oblikovane strategije. Od tega so odvisne tudi njihove konkurenčne strategije, ki jim skušajo slediti. Za podjetja je dobro, če pozna strategije svojih tekmecev, saj se glede na to orientira pri oblikovanju svoje konkurenčne prednosti in pri oblikovanju ter zasledovanju svoje strategije, poleg tega pa lahko vnaprej predvidi poteze konkurentov v bodoče. Vendar je zaradi raznolikosti okolja in različnih dejavnikov, ki vplivajo na določeno podjetje, prepoznavanje konkurenčnih strategij oteženo. Vseeno podjetja skušajo slediti konkurentom in jih pri nekaterih prednostih tudi posnemati.

V panogi športne prehrane in prehranskih dopolnil so si konkurenti zelo podobni. Ponujajo podobne izdelke različnih blagovnih znamk. Vsako podjetje ima sicer izoblikovano svojo strategijo in cilje, vendar je skupen cilj vseh pritegniti v nakup čim več kupcev. Nekateri ponudniki imajo strategije osredotočene na domač trg, kjer skušajo doseči čim večji tržni delež, medtem ko nekateri, predvsem tisti, ki ponujajo izdelke pod lastno blagovno znamko, ciljajo tudi na tuje trge. Glede na dejstva, ki jih navajam, lahko rečem, da struktura konkurence ne vpliva na intenziteto rivalstva med konkurenti na trgu. Na podlagi analize rivalstva med konkurenti sem ugotovila, da na konkurenčnost najbolj vpliva prav nizka stopnja diferenciacije proizvodov, pa tudi nizek delež fiksnih stroškov.

5. 2. 2 Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo

Vstop novih podjetij v panogo za obstoječa podjetja vedno pomeni postopno manjšanje tržnih deležev, poleg tega pa so slednja tudi prisiljena nižati cene ali pa večati stroške zaradi boja za nove ali obstoječe kupce, da ne odidejo h konkurentom. Najlažje podjetja vstopijo v panogo tam, kjer ni ali pa obstajajo nizke vstopne ovire oz. začetne zahteve, ki jih postavljajo podjetja v panogi oz. določajo značilnosti posamezne panoge, ali pa teh sploh ni.

5. 2. 2. 1 Ekonomija obsega

Podjetja morajo za doseganje stroškovne učinkovitosti doseči čim večji tržni delež, pri čemer velja, da se obseg poslovanja podjetja odraža oz. meri v stroških na enoto proizvoda. Prihranki obsega nastajajo, ko povprečni stroški padajo, obseg proizvodnje pa narašča (Petrin, 1993, str. 82). Ker trg oskrbujejo pretežno uvozniki izdelkov, pa tudi tisti, ki

izdelke ponujajo pod lastnimi blagovnimi znamkami in sami niso proizvajalci, velikih možnosti za doseganje velike stroškovne učinkovitosti ni. Nekaterim večjim in uveljavljenim podjetjem, ki so na trgu že dalj časa, uspe pri dobaviteljih izboriti si nižjo ceno za večje količine nakupa. Ta podjetja dosegajo nižje stroške na račun večje količine nakupa v primerjavi s konkurenti. Na ta način se zavarujejo tudi pred dvigom cene določenih surovin, ki so nujen gradbeni element določenih proizvodov. Prednost večje količine izdelkov, ki jih držijo na zalogi je predvsem ta, da v primeru dviga cen te izdelke lahko prodajo po stari, v primerjavi s konkurenti nižji ceni. Zaradi večje količine zaloge je tako večja verjetnost, da imajo na zalogi še dovolj blaga, ki ga v primerjavi s konkurenti lahko prodajajo po stari, nižji ceni. Vsekakor so tu v prednosti podjetja, ki že več let sodelujejo z istim dobaviteljem, kjer se izoblikuje obojestransko zaupanje, pa tudi večja in likvidno bolj sposobna podjetja, ki si večje količinske nabave lahko privoščijo. Možnost za tiste ponudnike, ki jim izdelke izdelujejo po naročilu, je podobna. Verjetno si glede na večjo količino proizvedenih enot lahko izborijo nižjo ceno oz. nižje proizvodne stroške. Večji obseg proizvodnje tako pomeni nižje stroške proizvodnje na posamezen proizvod, hkrati pa si podjetje zagotovi še večjo konkurenčnost. Možnost doseganja ekonomije obsega se v tem primeru omeji le za tista podjetja, ki ponujajo izdelke pod lastno blagovno znamko. Ponovno sem mnenja, da se podjetjem splača razvijati lastno blagovno znamko, saj jim na ta način lažje uspe dosežati ekonomije obsega. Proteini.si ekonomij obsega načeloma ne morejo dosežati, ker nimajo svoje trgovske blagovne znamke. Načeloma bi jo lahko dosegali na račun večjih nabavnih količin, s katerimi bi si izborili nižje cene, kar pa si zaenkrat še težko privoščijo, saj likvidno še niso toliko sposobni.

5. 2. 2. 2 Diferenciacija proizvodov

Obstoječa podjetja v panogi ponujajo proizvode, ki jih kupci že poznajo, jim zaupajo in jih cenijo, zato so kupci lojalni določenim obstoječim blagovnim znamkam. Vsako podjetje si s svojimi proizvodi pridobi določen segment kupcev, ki so mu zvesti. Nova podjetja, ki vstopajo v panogo, tako morajo kupce pridobivati z diferenciranimi proizvodi. Takšni proizvodi morajo biti kakovostnejši, s kakšno novo značilnostjo in lastnostjo, privlačnejši in predvsem edinstveni. Ponavadi je to za nova podjetja z vidika financ težko uresničljivo, saj so stroški pridobitve diferenciacijskih prednosti previsoki, včasih pa je celo nemogoče ponuditi diferencirane proizvode. Kupci najbolj cenijo izdelke ameriških blagovnih znamk, čeprav danes ne moremo več z gotovostjo reči kateri, ali ameriški ali evropski izdelki, so bistveno boljši. Ljudem je boljša kvaliteta ameriških blagovnih znamk ostala v podzavesti in jim zato bolj zaupajo, saj so nekaj let nazaj res prednjačila v kvaliteti pred evropskimi izdelki. Razlog za to je predvsem ta, da je bil trg športne prehrane in prehranskih dopolnil v Ameriki takrat že bolj razvit in so se razvoju in izboljšavi tovrstnih izdelkov bolj posvečali. Za nove ponudnike bi bilo nujno, da bi uvažali ali pa v svoji ponudbi imeli izdelke ameriških blagovnih znamk. V primeru, da bi poleg uvoza razvijali tudi lastno blagovno znamko, bi pozornost morali nameniti privlačni embalaži, prodorni reklami za izdelke, učinkovitemu sistemu pospeševanja prodaje, poleg tega bi se morali truditi, da bi

trgu ponudili kaj novega, kot so na primer novi okusi napitkov. Glede na majhne možnosti za diferenciacijo izdelkov, je s tega stališča vstop novih konkurentov vse prej kot lahek.

Proizvajalci izdelkov športne prehrane in prehranskih dopolnil v svojih laboratorijih neprestano izboljšujejo že obstoječe izdelke in razvijajo nove. Ker je to dolgotrajen in zahteven proces, se to odvija počasi. Vsak proizvajalec tako izboljša svoj izdelek ali pa ustvari nekaj povsem novega, vendar nobeden od njih ne razvije česa tako revolucionarnega, da bi izstopal iz množice in dosegal večje konkurenčne prednosti. Kadar pa kateri od proizvajalcev odkrije neko napredno formulo ali kombinacijo sestavin izdelka, uperijo konkurenti vse moči v to, da ga posnemajo in mu izničijo konkurenčno prednost, razen v tistih primerih, ko gre za takšno formulo, ki jo podjetje lahko patentira. Če podjetju uspe, da s patentirano formulo močno izboljša funkcionalnost oz. učinkovanje določenega proizvoda, doseže s tem največjo konkurenčno prednost, ki mu jo več let nihče ne more vzeti, v primeru da se ne odloči za izdajo in prodajo licence. Tudi podjetje Olimp, katerega izdelke prodajajo Proteini.si, so se odločili za nakup licence za uporabo in trženje izdelkov, ki vsebujejo patentirano formulo Kre-alkalyn, ki jo v glavnem vsebujejo kreatinski pripravki.

5. 2. 2. 3 Zahteve po kapitalu

V nekaterih panogah podjetja za vstop v panogo potrebujejo veliko začetnega kapitala za visoke začetne naložbe, kot so na primer gradnja proizvodnega obrata, nakup sodobne opreme, vložki v novo tehnologijo, nakup patentov itd. Razlike med panogami pa obstajajo tudi zaradi tveganosti naložb.

Za panogo športne prehrane in prehranskih dopolnil velja, da podjetja, ki vstopajo na to področje, ne potrebujejo veliko začetnega kapitala. Ker gre v večji meri za uvoznike izdelkov, ki si od proizvajalcev pridobijo takšna in drugačna zastopstva, je vse, kar morajo zbrati, začetni kapital za najem ali nakup prostora za fizično prodajalno in nabavo začetne zaloge blaga. Ko si od začetnega vložka malce opomorejo, lahko že načrtujejo širitev prodajaln v druge kraje, kasneje pa sredstva namenijo tudi za razvoj lastne linije izdelkov z oznako lastne blagovne znamke. V primeru izuma revolucionarne formule, ki povzroči očitno izboljšanje kakovosti ali diferenciacijo proizvoda, ki si jo lasti izumiteljsko podjetje in se zaščiti s patentom, morajo podjetja, ki želijo biti konkurenčna na trgu, kapital vložiti tudi v nakup licence. Ta denar je vsekakor pametno naložen in podjetju se takšna naložba v prihodnosti dobro obrestuje. Ker so na splošno zahteve po kapitalu v tej panogi nizke, se novim podjetjem široko odpirajo vrata za vstop in na ta način za obstoječa podjetja predstavljajo veliko konkurenčno nevarnost ter, grožnjo, da izgubijo dosežene tržne deleže.

5. 2. 2. 4 Dostop do prodajnih poti

Ovire za vstop novih podjetij v panogo med drugim predstavljajo tudi prodajne poti, ki si jih nova podjetja morajo še izoblikovati in ponavadi terjajo visoke promocijske stroške. Na račun tega so podjetja včasih prisiljena tudi v nižanje prodajnih cen. Obstoječa podjetja so

v prednosti, ker imajo prodajne poti že oblikovane, kar pomeni, da že imajo svoj segment kupcev, ki jim zaupajo, na trgu so uveljavljena, njihove blagovne znamke pa poznane in že preizkušene. Na trgu izdelkov športne prehrane in prehranskih dopolnil je v navadi, da tuji proizvajalci dajejo ekskluzivna zastopstva ponavadi le enemu ponudniku izdelkov v določeni državi. To pomeni, da se vsako novo podjetje na trgu pojavi z novo blagovno znamko, za katero si pridobi ekskluzivo za uvoz. Ta blagovna znamka je domačim potrošnikom neznana in ji zato sprva ne zaupajo. Kupci zato na nek način izkoriščajo nove ponudnike, da ti morajo oblikovati nižjo začetno prodajno ceno, če želijo, da bo njihova prodaja zadovoljiva. Velikokrat ponudniki v ta namen oblikujejo promocijske cene izdelkov določene blagovne znamke. Poleg slabosti nižjih prodajnih cen za nova podjetja, pa je moč najti tudi dobro stran, saj z nižjo ceno pritegnejo tudi segment kupcev z nižjo kupno močjo. Nova podjetja morajo v primerjavi z obstoječimi več sredstev nameniti promociji svojih blagovnih znamk. Največkrat se poslužujejo oglaševanja svoje ponudbe preko spleta na svoji uradni spletni strani. Občasno se odločajo za direktni marketing, kot je na primer pošiljanje reklamnih letakov preko pošte po gospodinjstvih. Značilno za ponudnike v panogi je, da se promovirajo s pomočjo oz. s sponzoriranjem znanih osebnosti, predvsem uspešnih športnikov, ki zelo učinkovito in pozitivno vplivajo na zavest kupcev. Spet so v prednosti uveljavljena podjetja, ki si izdatke za sponzorstva lahko oz. lažje privoščijo. Vsekakor pa je za tista nova podjetja, ki si takšne izdatke lahko privoščijo, takšna promocija s športniki ali drugimi znanimi osebnostmi zelo dobra investicija. Za nova podjetja je priporočljivo tudi to, da si na sejnih s področja zdrave prehrane, športa in rekreacije zagotovijo svoja oglasna in prodajna mesta, kjer imajo možnost svoje izdelke uspešno predstaviti širši javnosti. Novim podjetjem, ki vstopijo v panogo, prodajne poti sicer ne predstavljajo večje ovire pri poslovanju, vendar je njihov uspeh v začetku zaradi tega slabši in se v sorazmerju s sredstvi, vloženimi v oblikovanje prodajnih poti, izboljšuje.

Proteini.si se oglašujejo občasno v lokalni reklamni publikaciji Grafiti, v specializiranih športnih revijah, kot je na primer Moj trener, kot pokrovitelj nagrad pri nagradnih igrah na Radiu Belvi in nekaterih športnih prireditvah ter z raznim promocijskim materialom na različnih javnih mestih. Občasno po gospodinjstvih v okolici razpošljejo reklamne letake in pravijo, da so z odzivom zadovoljni. Poleg tega sponzorirajo tudi nekatere uspešne športnike, med drugim tudi najmočnejšega Slovenca Gregorja Stegnarja ter ekipne športe. Lansko leto so uspešno organizirali tekmovanje najmočnejših mož v merjenju moči. To je bila odlična reklama in zanimiva prireditev za ogromno gledalcev, ki si je dogodek prišlo ogledat. Za promocijo namenijo kar precej denarnih sredstev. Konkurenčna podjetja se oglašujejo podobno. Nekatera namenijo več, druga manj sredstev za to. Ponudnik Maximum ima na primer celo svojo revijo, imenovano Maximum performance, ki izhaja enkrat mesečno.

5. 2. 2. 5 Stroški zamenjave dobavitelja

Kadar so stroški zamenjave dobavitelja visoki, mora imeti novo podjetje pomembne konkurenčne prednosti, da si prisvoji kupce drugega konkurenta. V panogi športne

prehrane in prehranskih dopolnil podjetja nudijo izdelke, ki se po učinkovanju in namenu uporabe med sabo ne razlikujejo dosti. Ker so si izdelki zelo podobni, kupci lahko hitro, brez kakršnihkoli stroškov zamenjajo ponudnika, če z izdelki ali s ponudnikom iz kakršnihkoli razlogov niso zadovoljni. Za kupce je veliko število ponudnikov, ki ponujajo zelo podobne izdelke, prednost, saj imajo pestro izbiro, medtem ko je za ponudnike to slabo, saj se morajo toliko bolj truditi za svoje kupce, da ne odidejo drugam. Kupce skušajo pritegniti z raznimi znižanji, popusti, darilci ipd. Nizki stroški zamenjave torej za obstoječa podjetja predstavljajo dokaj veliko nevarnost, za nova podjetja pa lepo priložnost za vstop.

5. 2. 2. 6 Stroškovne prednosti, neodvisne od ekonomije obsega

Stroškovne prednosti, ki niso odvisne od ekonomije obsega, prav tako predstavljajo ovire za vstop novih podjetij v panogo. Te prednosti so povezane s sodobno tehnologijo, dobrim dostopom do surovin, z »intelektualno lastnino« *»know-how«*, dobro lokacijo itd. Obstoječa podjetja, predvsem pa tista, ki so bila na trgu med prvimi, so svoje fizične prodajalne postavila v večja središča z veliko gostoto poseljenosti. Tako so najboljše lokacije v glavnem že zasedene. Novim podjetjem tako preostane, da trgovino odprejo v istem kraju kot konkurent ali v neposredni bližini in na ta način tvegajo manjšo prodajo na račun neuveljavljenosti in slabše prepoznavnosti. Druga možnost pa je, da poiščejo luknje v pokrivanju trga in prodajalno odprejo tam. V tem primeru pa nižjo prodajo lahko dosegajo zaradi manjše gostote prebivalstva v kraju ali manjše obljudenosti lokacije. Proteini.si imajo prodajalno v centru Radovljice. Lokacija je dobra, saj je v bližini mnogo drugih trgovin, banka, pošta, avtobusna postaja, občina in šola, kar pomeni, da se mimo sprehodi velika količina ljudi. Kar se tiče pokrivanja trga, je lokacija prav tako dobro izbrana, saj na Gorenjskem z izdelki športne prehrane in prehranskimi dodatki trg poleg ponudnika Proteini.si oskrbuje le še Maxximum v Kranju. Proteini.si torej pokrivajo vso zgornjo Gorenjsko. Ena izmed stroškovnih prednosti, nepovezanih z ekonomijami obsega, je tudi patentirana formula za proizvodnjo določenega dodatka k prehrani, ki pomeni prednost za ponudnika, ki uvaža blagovno znamko tega proizvajalca.

5. 2. 2. 7 Državne omejitve in druge načrtne ovire

Država vstop novih podjetij v panogo včasih ovira zaradi svojih interesov. O tem na trgu športne prehrane in prehranskih dodatkov v Sloveniji ne moremo govoriti, saj primera oviranja novih podjetij s strani države nisem zasledila. Morda le pomanjkanje interesa na strani države za dopolnitev in posodobitev Pravilnika o prehranskih dopolnilih, da bo primerljiv in čim bolj poenoten s predpisi o prehranskih dopolnilih drugih držav članic EU, ovira ponudnike pri uvozu izdelkov, saj nekateri izdelki, ki so v tujini dovoljeni, pri nas niso zaradi pomanjkanja predpisov, zastarelih predpisov oz. prenizkih dovoljenih količin posameznih mikrohranil. Posodobiti bi morali zakonsko dovoljene dnevne odmerke prehranskih dopolnil oz. posameznih mikrohranil v njih za odrasle in dopolniti zakon s priporočenimi dnevnimi odmerki teh dopolnil (angl. *RDA* oz. *recommended dietary allowance*). Zaenkrat se namreč ti ameriški odmerki, ki so prilagojeni zdravim ljudem oz.

tistim stanjem, v katerih potrebe po mikrohranilih niso povečane, še vedno uporabljajo kot referenca v Sloveniji, saj svojih nimamo. V primeru prevelike količine posameznega mikrohranila ali pa v primeru, da mikrohranilo ni navedeno, izdelek pri nas namreč avtomatsko sodi med zdravila, ki se sicer lahko dobijo brez recepta, in ne več med prehranska dopolnila. Zaželjeno bi bilo tudi, da bi dovoljene dnevne odmerke prilagodili posebej za športnike, saj fizično aktivnejši ljudje potrebujejo večje količine mikrohranil, ker jih telo med vadbo več porabi. Po pogovorih z vodilnimi v izbranih podjetjih sem izvedela, da je na tem področju precej dejavna zdravstvena inšpekcija, ki nadzira izdelke v ponudbi podjetij in pregleduje vrednosti posameznih mikrohranil v njih ter izda zahtevo, da se izdelke, ki ne ustrezajo predpisom, izloči iz prodaje. Vendar se ta ovira tiče tako obstoječih kot novih podjetij, zato za vstop novih podjetij v panogo ne predstavlja posebne ovire, poleg tega pa v tem primeru tudi ne gre za načrtno omejevanje s strani države, ampak le za njeno premajhno skrbnost na področju normativnega urejanja dietetičnih dopolnil.

Če v kratkem povzamem, sem na podlagi analize nevarnosti vstopa novih podjetij v panogo ugotovila, da največjo nevarnost za obstoječa podjetja predstavlja predvsem doseganje ekonomij obsega in diferenciacija izdelkov, kar je za novince težko in včasih celo neuresničljivo.

5. 2. 3 Pritisk in grožnje substitutov

Pojav substitutov predstavlja resno nevarnost za podjetja v panogi, saj substituti z vidika zadovoljevanja potrošnikovih potreb nadomestijo prvotne izdelke. Z vidika substitutov konkurenca v določeni panogi torej ni omejena le na podjetja znotraj panoge, pač pa so si konkurenčna vsa podjetja, ki proizvajajo oz. ponujajo substitute (Jaklič, 2002, str. 329). Substituti podjetju onemogočajo dvigovanje cen, poleg tega pa povzročajo večje izdatke za kakovost in trženje. Če na substitute gledamo z ene strani, v analizirani panogi neposrednih substitutov ni. Nekatere potrebe organizma po določenih snoveh oz. mikrohranilih sicer lahko zadovoljimo s hrano, vendar bi morali zaužiti ogromne količine hrane, kar je za telo in prebavo velika obremenitev, vzame nam več časa, poleg tega pa zraven zaužijemo še druge nepotrebne, nezdrave ali pa celo škodljive snovi. Kot nadomestek enega obroka, t.j. približno 30 gramov beljakovinskega pripravka, ki predstavlja gradbeni element za mišično rast, uživamo lahko jajca, pusto piščančje ali puranje meso, skuto in podobno hrano. Da telo dobi zadostno količino beljakovin, je treba pojesti približno 10 jajčnih beljakov, ki jih ločimo od rumenjakov ali pa na primer približno 150 gramov piščančjega ali puranjega mesa pet- do šestkrat dnevno. Veliko bolj praktično in manj zamudno je torej spiti beljakovinski napitek. Podobno je pri raznih aminokislinah, vitaminih in mineralih, ki jih lahko dobimo s hrano, vendar je to spet bolj zapleteno, zamudno in v končni fazi še dražje, čeprav se nam sprva to ne zdi. Za nekatere izdelke pa substitutov sploh ni, kot so to na primer izdelki za hujšanje, saj ti izdelki predstavljajo dodatek k urejeni in zdravi prehrani ter redni rekreaciji. Zaradi tega menim, da omenjeni daljni substituti ne ogrožajo podjetij v panogi in ne omejujejo njihove dobičkonosnosti, saj so ljudje s temi izdelkih

vedno bolj seznanjeni. Vedo, da je le-te težko nadomeščati s hrano, poleg tega pa tudi zamudno. Četudi so cene za določene izdelke včasih visoke, menim, da se velika večina raje odloči za nakup nadomestka.

Če pa na substitute gledamo z druge strani, pa lahko preprosto rečemo, da substitute predstavljajo vsi izdelki z določenim namenom različnih proizvajalcev oz. blagovnih znamk. S tega vidika ti nadomestki bistveno ne povečujejo konkurence v panogi, saj podjetja morajo kupce v nakup pritegniti z drugimi prednostmi.

5. 2. 4 Pogajalska moč kupcev

Kupci povečujejo konkurenčnost panoge z izkoriščanjem svoje moči za doseganje določenih ciljev. Na ta način ponudnikom v panogi zmanjšujejo dobiček, posledično pa zmanjšujejo dobičkonosnost celotne panoge. Najbolj pogosto izsiljujejo nižje cene, dodatne ugodnosti v obliki dodatnih storitev, popustov, višjo kvaliteto in podobno. Obstaja več dejavnikov, od katerih je odvisna moč kupcev, ki jih bom podrobneje predstavila v nadaljevanju.

5. 2. 4. 1 Število kupcev in možnost vertikalne integracije »nazaj«

Pogajalsko moč kupcev se meri v relativni koncentraciji kupcev glede na koncentracijo ponudbe (Možina et al, 2002, str. 277). Čim manj kupcev v primerjavi s konkurenti se na trgu nahaja, večja je konkurenca v panogi. Kupci imajo na izbiro veliko ponudnikov, medtem ko se ponudniki za kupce morajo boriti. Za panogo športne prehrane in prehranskih dopolnil lahko rečem, da to še ne velja, ker ti izdelki med ljudmi postajajo vse bolj popularni, vendar pa se moč kupcev lahko poveča, če se bo na trgu pojavljalo toliko novih ponudnikov kot v zadnjih petih letih. Če bo koncentracija podjetij postala kritična za ponudnike, bo najverjetneje začelo prihajati do prvih povezovanj med podjetji, saj se na ta način dosega manjše stroške in večje dobičke, ki jih omogoča večja prodaja brez potrebe nižanja marž. Včasih se pojavi tudi možnost vertikalne integracije »nazaj«, saj se v nekaterih panogah zgodi, da kupec prevzame vlogo dobavitelja in tako postane oboje hkrati. Možnosti integracije nazaj v smislu, da ima kupec možnosti sam proizvajati, kar kupuje, v tej panogi ni. Uvažanje teh izdelkov za lastne potrebe pa se z vidika stroškov nikakor ne splača, saj so stroški kupca v primerjavi s ponudnikovimi neprimerljivo višji.

5. 2. 4. 2 Stopnja diferenciacije ali standardizacije izdelkov

Izdelki v panogi so standardizirani in homogeni, stopnja diferenciacije pa je nizka. Vse to so dejavniki, ki povečujejo moč kupcev, saj ob nezadovoljstvu s ponudnikom ali blagovno znamko kupec brez težav menja ponudnike. Kupec pri drugem ponudniku dobi zelo podoben izdelek, s kateri lahko zadovolji povsem enake potrebe kot s prejšnjim izdelkom. Izdelki se med seboj že lahko razlikujejo po embalaži, teži, deležih posameznih sestavin, v

okusih, vendar kar je bistveno za kupce, je to, da izdelki učinkujejo enako in jim prinašajo enake koristi.

5. 2. 4. 3 Stopnja informiranosti kupcev

Več informacij ko imajo kupci o cenah, tržnem povpraševanju in stroških dobavitelja, večja je njihova pogajalska moč. Danes skoraj ne najdemo več podjetja, ki ne bi imelo svoje spletne strani. Ko sem pridobivala informacije za analizo panoge, sem ugotovila, da imajo v panogi športne prehrane in prehranskih dopolnil prav vsa podjetja svoje spletne strani. Nekateri imajo sicer bolj oblikovane in vsebujejo več informacij, medtem ko jih drugi še izpopolnjujejo. Na svojih spletnih straneh imajo vsi objavljen prodajni program z opisi izdelkov in navodili za uporabo. Nekateri namenjajo več pozornosti predstavitvi izdelkov in nudijo obširnejše in bolj podrobne opise izdelkov. Opazila sem, da ima večina ponudnikov zraven vsakega izdelka objavljeno tudi ceno. Prav tako ima večina organizirane spletne trgovine, ki kupcem olajšajo nakup in prihranijo stroške obiska fizične prodajalne, saj jim nakup omogočajo tako rekoč od doma iz naslonjača. Poleg teh bistvenih stvari precej ponudnikov nudi brezplačne ogledke raznih poučnih člankov, kjer kupci izvedo mnogo koristnih stvari. Nekateri imajo postavljene spletne forume, kjer si kupci oz. potencialni kupci izmenjujejo mnenja, postavljajo vprašanja in iščejo informacije. Pri ponudniku TG Sportlife sem kot novost zasledila, da s strankami komunicira preko popularnega programa med mladimi, imenovanega Windows messenger. Zanimivo bo videti, če mu bodo pri tej potezi sledila tudi druga podjetja. Skratka, spletne strani so tiste, ki kupcem nudijo največ informacij o ponudnikih in izdelkih na enem mestu in kadarkoli. Kupci imajo na enem mestu vse informacije, na podlagi katerih ponudnike primerjajo med seboj ter izberejo tistega, ki se jim zdi najbolj primeren, njegova ponudba in cene pa najbolj ugodne. Ponudniki zato ne morejo oblikovati svojih cen veliko drugače kot konkurenti, temveč se morajo njim prilagajati zaradi popolne informiranosti kupcev, ki povečuje njihovo pogajalsko moč.

Glede na dejavnike, ki vplivajo na pogajalsko moč kupcev v panogi športne prehrane in prehranskih dopolnil, podajam oceno, da je pogajalska moč kupcev dokaj visoka. K temu največ pripomorejo nediferencirani in homogeni proizvodi, ki omogočajo menjavo ponudnikov brez nepotrebnih zapletov in navora, pa tudi popolna informiranost kupcev z vsemi potrebnimi informacijami na enem mestu.

5. 2. 5 Pogajalska moč dobaviteljev

Tudi dobavitelji tako kot kupci svojo pogajalsko moč izkoriščajo za doseganje določenih ciljev. Na dejavnost panoge pomembno vplivajo s tem, ko višajo cene izdelkov in zmanjšujejo njihovo kakovost, saj to posledično vpliva na dobičkonosnost panoge (Jaklič, 2002, str. 328). V nadaljevanju bom podrobneje opredelila dejavnike, od katerih je odvisna potencialna moč dobaviteljev.

5. 2. 5. 1 Število in koncentracija dobaviteljev

Pogajalsko moč dobaviteljev povečuje relativno manjše število dobaviteljev v primerjavi s številom kupcev, torej ponudnikov teh izdelkov na domačem trgu. Podjetja na trgu športne prehrane in prehranskih dopolnil so uvozniki teh izdelkov. Njihovi dobavitelji so torej tuji proizvajalci tovrstnih izdelkov. Kot sem omenila že prej, večina teh proizvajalcev vodi politiko selektivne distribucije, kar pomeni, da sodeluje le z izbranimi podjetji, saj si na ta način zagotovi ustrezno pokritje trga z večjim nadzorom in manjšimi stroški, kot z ekskluzivno distribucijo. Še bolj pogosto se dogaja, da proizvajalci izberejo strategijo ekskluzivne tržne poti, kar pomeni, da proizvajalec podeli ekskluzivo za uvoz le enemu podjetju, redko več podjetjem iz posamezne države. Kadar proizvajalec posredniku prepove prodajo izdelkov drugih konkurentov, kar je zelo redko, se to imenuje ekskluzivno trgovanje. Domača podjetja si tako poskušajo priboriti ekskluzivo za uvoz določene blagovne znamke. Ko si jo pridobijo, onemogočijo drugim konkurentom na domačem trgu dostop do te blagovne znamke po ugodnejših cenah. Proteini.si so dobili ekskluzivo na uvoz od podjetja Olimp. Slednji jim omogoča tudi prodajo konkurenčnih znamk, saj si s tem pušča odprte možnosti, da bi v bodoče lahko prodajal še kateremu drugemu odjemalcu na slovenskem trgu. Večina slovenskih ponudnikov je vključenih v ekskluzivne tržne poti tujih proizvajalcev. Ker opazimo, da nekateri ponudniki ponujajo izdelke istih blagovnih znamk, ugotovimo, da so torej nekateri vključeni v selektivno distribucijo.

Glede na to lahko rečem, da je pogajalska moč dobaviteljev dokaj velika, saj se sprva odločijo, ali in kateremu podjetju bodo dodeli ekskluzivo na uvoz. Poleg tega lahko brez posledic spreminjajo cene in kakovost izdelkov, saj so njihovi kupci v podrejenem položaju, ker nimajo neomejenih možnosti za menjavo dobavitelja oz. pridobitev ekskluzive za uvoz drugih blagovnih znamk. Dobavitelji oz. proizvajalci se razlikujejo tudi v tem, kako ravnajo s svojimi posredniki oz. odjemalci. Uporabljajo lahko različne vrste moči s ciljem, da ustvarijo razmerje, ki temelji na sodelovanju, partnerstvu in zaupanju. Dobavitelj pa v določenih situacijah lahko uporabi tudi moč nagrade, kadar odjemalcu ponudi dodatne ugodnosti in koristi za posebne naloge. Podjetje Olimp je na primer odjemalcu Proteini.si sponzoriralo tekmovanje v merjenju moči najmočnejših mož ter ga oskrbelo z veliko količino promocijskega materiala, saj so poleg sebe več kot odlično spromovirali tudi podjetje Olimp. Ocenjujem, da imajo dobavitelji precej veliko pogajalsko moč, saj izbirajo med kupci, pri čemer imajo seveda prednost večja, uveljavljena in likvidno sposobnejša podjetja.

5. 2. 5. 2 Diferenciacija izdelkov dobavitelja

Bolj kot so proizvodi dobavitelja diferencirani in za kupca edinstveni, večja je njihova pogajalska moč. Ker se v panogi nahajajo nediferencirani izdelki oz. izdelki z zelo nizko stopnjo diferenciacije, je tudi moč dobaviteljev manjša. Ponudba dobaviteljev je zelo podobna, zato se kupci za nakup oz. izbiro dobavitelja ne odločajo glede na razlike v proizvodih. Nekateri proizvajalci imajo svoje lastne laboratorije, opremljene z najsodobnejšo tehnologijo, kjer se trudijo in razvijajo najnaprednejše formule in edinstvene

značilnosti svojih izdelkov, saj vedo, da si bodo na ta način izborili prednost pred drugimi konkurenti, hkrati pa povečali svojo pogajalsko moč do kupcev.

5. 2. 5. 3 Delež panoge v skupni prodaji dobavitelja in delež ponudnika Proteini.si v prodaji podjetja Olimp

Kupci, ki imajo v skupni prodaji dobavitelja majhen delež, bistveno ne ogrožajo poslovne uspešnosti dobavitelja in zato imajo slednji določene pogajalske prednosti (Prašnikar & Debeljak, 1998, str. 327). Torej je potencialna moč dobavitelja odvisna od velikosti deleža določenega kupca v njegovi prodaji. Dobavitelji so bolj prilagodljivi, kadar sklepajo posel s pomembnimi kupci, ki redno in veliko nabavljajo pri njih. Takrat so se pripravljene pogajati o cenah in kakovosti, in so pri tem precej prilagodljivi. Ker je slovenski trg športne prehrane in prehranskih izdelkov majhen v primerjavi z večjimi državami, že sam po sebi za dobavitelje ne predstavlja pomembnega akterja v njihovi prodaji. Majhna slovenska podjetja za dobavitelja ne predstavljajo pomembnih kupcev, zato je njihova pogajalska moč velika. Lahko si privoščijo, da manjša slovenska podjetja izkoriščajo in jim postavljajo višje cene in na splošno slabše pogoje kot drugim tujim, večjim kupcem. Slovenskim podjetjem ne preostane drugega, kot da se s tem sprijaznijo, ker se v končni fazi s tem soočajo vsi konkurenti na domačem trgu, saj vsi uvažajo od tujih proizvajalcev. Za malenkost na boljšem so le tista podjetja, ki so na trgu prisotna dalj časa in z določenim dobaviteljem sodelujejo že več let. Dobavitelj v podjetju vidi resnega kupca, ki mu zaupa, zato mu je pripravljen ponuditi tudi boljše pogoje. V prednosti so tudi tisti, ki razvijajo lastno blagovno znamko in lahko ceno do določene mere oblikujejo po svoje.

Ponudnik Proteini.si si je že od začetka poslovanja izbral strategijo ekskluzivne tržne poti. Takšno razmišljanje se mi zdi v redu, ker si v začetku poslovanja zaradi primanjkovanja finančnih sredstev najbrž niso mogli privoščiti ogromnih vložkov za nabavo blaga, zato so ga nabavili le pri enem proizvajalcu, torej v večji skupni količini kot če bi to količino drobili med več proizvajalcev ali slovenskih posrednikov. Poleg tega so si Proteini.si na ta način zagotovili močno podporo in stalen vir ponudbe proizvajalca Olimp, podjetje Olimp pa zvestega posrednika in od njega odvisne prodajalne.

5. 2. 5. 4 Možnost zamenjave dobavitelja

Možnosti za menjavo dobaviteljev so večje takrat, kadar je na trgu veliko število ponudnikov določenih proizvodov ali kadar obstaja veliko substitutov določenih izdelkov. V panogi športne prehrane in prehranskih dopolnil, kar zadeva tuje trge, saj slovenska podjetja kupujejo od njih, se nahaja precej proizvajalcev. Vsi ponujajo nediferencirane oz. nizko diferencirane proizvode, zato imajo kupci veliko izbiro. Vendar pa za slovenska podjetja v tej panogi to ne velja. Ko dobijo ekskluzivo za uvoz, si s tem pridobijo tudi ugodnejše cene in pogoje kot drugi konkurenti na domačem trgu. Z leti uspešnega in korektnega poslovanja z dobaviteljem si te pogoje izboljšujejo. Če podjetje zaradi kakršnihkoli razlogov kasneje z dobaviteljem ni več zadovoljno, je menjava dobavitelja dokaj tvegana stvar. Pri novem dobavitelju imajo na začetku slabše pogoje, ki si jih z

dokazovanjem in korektnim poslovnim sodelovanjem morajo izboljševati. Podjetje v taki situaciji mora dobro pretehtati tako stroške kot koristi obeh alternativ ter se na podlagi tega pravilno odločiti za izbiro novega ali ohranitev obstoječega dobavitelja.

Na podlagi analize pogajalske moči konkurentov ocenjujem, da je moč dobaviteljev precej velika predvsem zaradi majhnega deleža nakupov slovenskih podjetij v njihovi skupni prodaji. Prevlado nad kupci oz. odjemalci kažejo tudi s tem, da sami izbirajo, komu podelijo zastopstvo za uvoz in tako odjemalci nimajo neomejenih možnosti pri menjavi dobaviteljev, saj so od njih odvisni.

6 IZHODIŠČA ZA OBLIKOVANJE STRATEGIJE ZA PONUDNIKA PROTEINI.SI

6.1 Poslanstvo, vizija in strateški cilji ponudnika Proteini.si

Strategija podjetja praviloma izhaja iz predhodno oblikovanega poslanstva in razvite vizije. Strategija pove, kako doseči cilje, ki jih želi doseči podjetje. Pri razvijanju strategije podjetja gre v bistvu za opredeljevanje poti za doseganje konkurenčne prednosti. Glede na razmere v panogi oz. na trgu športne prehrane je za podjetje ROLnet d.o.o., ki se na trgu pojavlja pod imenom Proteini.si, relevantnih več strategij. V nadaljevanju bom navedla nekaj izhodišč za oblikovanje ustrezne strategije, ki jih podjetje pri svoji izbiri lahko upošteva in se na njih opira. Poslanstvo podjetja ROLnet d.o.o. je, da kupcem nudi visoko kvaliteto in pester izbor priznanih tujih blagovnih znamk. Njihov vodilni moto je kakovostno zadovoljevanje potreb kupcev, zato veliko pozornost posvečajo popolnim in kakovostnim obprodajnim in poprodajnim storitvam. Vizija podjetja za prihodnost je postati pomemben in uspešen ponudnik izdelkov športne prehrane in prehranskih dopolnil na domačem trgu, ki bo postopoma prodiral vse globlje na tuje trge, predvsem na trge bivše Jugoslavije in trge vzhodne Evrope, kjer si bo utrjeval svoj položaj in povečeval svoj vpliv. Kupcem bi radi ponudili nove proizvode, ki na trgu še niso prisotni, ki bi bili za uporabo bolj praktični, za organizem pa bolj prijetni in ki bi med uporabniki povzročili val navdušenja, tj. izdelke, ki so narejeni z uporabo najnovejše tehnologije, ki so narejeni z uporabo najnovejših proizvodnih metod in ki vsebujejo najboljša mikrohranila in sestavine za organizem. Z razvojem lastne blagovne znamke bodo na trgu le še bolj utrdili svoj položaj in si izboljšali poslovne rezultate. V okviru strateških ciljev so na domačem trgu njihovi cilji, poleg glavnega cilja povečanja obsega prodaje, utrjevanje in povečanje tržnega deleža z vlaganji v kakovost, s širitvijo ponudbe, z diferenciacijo storitev ter s krepitvijo in vzdrževanjem dobrih poslovnih odnosov s kupci in podjetji. Povečanje prodaje bodo deloma dosegli tudi na račun večjega tržnega deleža. Kot sem omenila že prej, bi radi prodrli na tuje trge, kjer bi si utrdili položaj in razširili svojo ponudbo. Pomemben cilj jim prav tako predstavlja zadovoljstvo kupcev, kajti vedo, da le na ta način

lahko zadržijo kupce, ti pa jim s pozitivno in dobro reklamo lahko pripomorejo pri pridobivanju še novih kupcev.

6. 2 Opredelitev izhodišč za oblikovanje strategij

Glede na poslanstvo, vizijo in strateške cilje bi ponudniku Proteini.si predlagala nekaj izhodišč za izbiro in oblikovanje strategij, katere deloma že zasledujejo, ostalim pa bodo lahko sledili v bodoče, da bodo dosegli cilje, ki so si jih zadali.

Za prodajalca Proteini.si se mi zdi ustrezna strategija razvoja trga, ki temelji na osvajanju novih prodajnih trgov z obstoječimi proizvodi. Poskušali se bodo širiti na nove trge, ki jih bodo oskrbovali z obstoječimi izdelki. Zaradi majhnosti slovenskega gospodarstva so jim v interesu predvsem trgi bivših republik Jugoslavije in trgi slabše razvitih držav Vzhodne Evrope (Bolgarija, Romunija), kjer trg športne prehrane in prehranskih dopolnil še ni dobro razvit in ljudje o tem še ne vedo veliko.

Ker danes ponudniki športne prehrane in prehranskih dopolnil ponujajo zelo podobne in nizko diferencirane proizvode, so si iz razloga, da bi bili njihovi kupci zadovoljni, med drugim izbrali strategijo diferenciacije storitev. Da bi se z vidika celote razlikovali od konkurentov, bodo več pozornosti posvečali svetovanju tako obstoječim kot tudi potencialnim kupcem. V bodoče bi lahko za svetovanje odprli posebno brezplačno telefonsko linijo. Na vprašanja potencialnih kupcev, ki prispejo preko e-mail pošte, bi morali odgovarjati redno in ažurno, poleg tega bi jim morali zagotoviti čim več uporabnih in pomembnih informacij o izdelkih, saj kupcem veliko pomeni, če si podjetja za njih vzamejo čas ter jim hitro odgovorijo in svetujejo. Pozitivno bi bilo, če bi v bodoče izdelkom prilagali še navodila v zvezi s fizičnimi aktivnostmi oz. dieto. To pomeni, da bi izdelkom za hujšanje glede na potrebe kupca priložili program vadbe ter jedilnik ali pa bi izdelkom športne prehrane prilagali programe treningov, kjer bi zajeli tako časovni raspored treningov kot tudi sestavo posameznega treninga.

S strategijo diferenciacije izdelkov za trgovce na drobno bi se osredotočili na to, da bi predstavljali in ponujali eno ali pa nekaj ekskluzivnih blagovnih znamk, ki jih konkurenčni trgovci na drobno nimajo. Proteini.si že imajo ekskluzivno pravico za prodajo izdelkov podjetja Olimp. Te strategije se že poslužujejo, saj imajo raje ponudbo določenega proizvajalca, ki nudi celoten spekter izdelkov, ki jih je moč dobiti na trgu športne prehrane in prehranskih dopolnil, in obsega izdelke športne prehrane, izdelke za hujšanje, izgubo maščobe, zdravje in lep videz. Če se jim bo v bodoče ponudila še kakšna podobna ugodna ponudba, bi se morda lahko odločili za še enega takšnega proizvajalca, ki bi jim dodelil ekskluzivno pravico za prodajo njihovih izdelkov v Sloveniji, ali še boljše, za tuje trge.

Prav tako bi v bodoče morali razmišljati o trgovskih blagovnih znamkah, saj je v zadnjem času uveljavljanje trgovskih blagovnih znamk postala ena izmed glavnih značilnosti

trgovine na drobno. Ponavadi trgovska podjetja razvijajo svoje blagovne znamke tako, da najdejo proizvajalca, ki jim lahko dobavlja stalno enako kakovost. Naročajo večje količine, zato mora proizvajalec pristati na to, da dobi njegov izdelek blagovno znamko trgovca (Potočnik, 2001, str. 229). Izdelki s trgovsko blagovno znamko so pogosto cenejši od primerljivih blagovnih znamk proizvajalcev in pritegnejo kupce, ki so prej prisegali le na blagovno znamko določenega proizvajalca, pa tudi kupce z nižjo kupno močjo. Z lastno blagovno znamko si podjetja pridobijo več pozitivnih stvari: povečajo ugled prodajalne in izkoristijo zvestobo kupcev. S finančnega vidika in z vidika poslovne uspešnosti pa trgovska blagovna znamka pomeni dodatne prihranke in manjše stroške na enoto, posledično pa višje marže in višji dobiček, kljub nižji ceni. Pomembno pri tem pa je tudi to, da lastne blagovne znamke povečujejo pogajalsko moč trgovcev v razmerju do proizvajalcev oz. dobaviteljev.

Kot novost bi lahko uvedli tudi oblikovanje ponudbe izdelkov, ki bodo narejeni po meri. To pomeni, da bi oblikovali pakete izdelkov za točno določen namen, kot je na primer paket za hujšanje, paket za pridobivanje mišične mase, paket za izgubo maščobe, paket za vzdržljivost in podobno. S strategijo izdelkov za ciljno izbran asortiment obstoječih in potencialnih kupcev pa bi lahko oblikovali pakete izdelkov kot na primer paket za hujšanje za moške, paket za hujšanje za ženske, paket posebnih izdelkov, namenjenih predvsem ženskam za nego kože, nohtov in lasišča, in paket izdelkov za srce in ožilje, namenjenih predvsem ljudem, ki se bojujejo z visokim holesterolom v krvi in slabšo odpornostjo organizma.

Dejstvo je, da se trendi razvoja trgovine na drobno vse bolj oddaljujejo od tradicionalne oblike trgovine na drobno in vse bolj kažejo na to, da trgovina na drobno brez prodajaln močno narašča ter dohiteva trgovino na drobno s prodajalnami, predvsem na račun elektronske dobe. To je eden izmed glavnih razlogov, da ponudnik Proteini.si tudi nima interesa za odprtje prodajalne na novi lokaciji. Takšna odločitev sigurno ne bi bila učinkovita z vidika stroškov, poleg tega ima po vsej Sloveniji tudi večje odjemalce, tako fizične osebe kot tudi fitness centre, ki bi jih s tako potezo lahko izgubil, kar pa prav tako ni namen. Skratka, o prodajalni na novi lokaciji ne razmišljajo, izjemo bi naredili le v primeru, da bi dobili priložnost odpreti trgovino v enem izmed zelo obljudenih trgovskih centrih, kot je to na primer v Ljubljani ali Mariboru. V tem primeru bi asortiment izdelkov prilagodilo potrebam kupcev, saj bi bil asortiment ožji ter globlji, bolj bi se osredotočili na izdelke za zdravje, dobro počutje, hujšanje ter lepoto. Druga možnost pa je, da Proteini.si ponudijo možnost za oddajo franšizne prodajalne, po sistemu trgovina na debelo – trgovina na drobno, ki temelji na njihovi prioritetni blagovni znamki ter po možnosti še na imenu njihove firme oz. trgovine. Po tem sistemu prostovoljne verige neodvisnih trgovcev posameznikov, ki se oskrbujejo pri posredniku, lahko opredelimo kot obliko franšizinga. Proteini.si tako z možnostjo franšizne prodajalne dajejo priložnost svojim večjih neodvisnim prodajalcem pa tudi drugim, ki se s tem poslom želijo bolj resno ukvarjati. Na ta način ni bojazni, da bi te že obstoječe odjemalce izgubili, saj za njih v primeru franšizinga veljajo podobne cene ali pa celo za malenkost nižje, poleg tega pa jim lahko

ponudijo ugodnejše pogoje poslovanja, kot je to na primer plačilo z odlogom, oskrbovanje s promocijskim materialom ter oglaševanje v tiskanih medijih in na drugih pomembnih dogodkih. Takšna oblika franšizinga, ki temelji na določeni blagovni znamki in imenu trgovine, bi povečala prepoznavnost ponudnika Proteini.si na tržišču, prav tako pa bi precej pripomogla k uveljavljenosti in še večji prepoznavnosti blagovne znamke Olimp.

SKLEP

Namen moje diplomske naloge je bil, da analiziram panogo športne prehrane in prehranskih dopolnil v Sloveniji. S pomočjo Porterjevega modela sem ugotovila, kakšne so razmere v panogi na domačem trgu, katere so značilnosti panoge, pridobila sem podatke o konkurentih ter o priložnostih in možnostih razvoja panoge v prihodnosti. Bolj podrobno sem se osredotočila na ponudnika Proteini.si in njegov položaj na trgu ter glede na ugotovitve o panogi tudi podala izhodišča za izbiro in oblikovanje strategij, relevantnih za izbranega ponudnika, ki jih mora zasledovati, če želi uresničiti zastavljene strateške cilje.

Glede na značilnosti trga, število konkurentov, nove ponudnike in predvsem na podlagi stopnje rasti prihodkov od prodaje sem ugotovila, da se obravnavana panoga pri nas še vedno nahaja v fazi rasti. Na globalnem trgu športne prehrane in prehranskih dopolnil so nekatere države na tem področju zelo razvite, med temi najbolj prednjačijo Združene države Amerike, njihovi trgi pa se nahajajo v fazi zrelosti. V drugi skupini držav, kamor štejem tudi Slovenijo, je trg v fazi razvoja, ki se približuje fazi zrelosti, saj se rast upočasnjuje, medtem ko tretjo skupino predstavlja večina držav Vzhodne in Južne Evrope. Ti trgi so v zgodnji fazi razvoja z visoko stopnjo rasti, zato je še dosti prostora za nove ponudnike in nove blagovne znamke, saj se trenutno na teh trgih nahaja razmeroma malo ponudnikov s slabo izbiro blagovnih znamk. Zaradi tega so ti trgi idealna priložnost za vsa slovenska podjetja v panogi, da se na njih uveljavijo. Menim, da imajo pred tujimi konkurenti prednost v bližini trgov, pa tudi v tem, da boljše poznajo kulturo ter druge sociološke značilnosti kupcev. Glede na to, da smo v domačem gospodarstvu kmalu izgubili edinega proizvajalca izdelkov športne prehrane in prehranskih dopolnil podjetje Matik, ki se je kasneje preusmerilo v proizvodnjo drugih živil in da drugih proizvajalcev tovrstnih izdelkov pri nas ni, je glavni razlog za poznejši začetek razvoja obravnavanega trga režim planskega gospodarstva in socializem. Po menjavi sistema se je uvoz sprostil, kar je olajšalo trgovanje s temi izdelki. Razvoj obravnavane panoge v primerjavi z nekaterimi drugimi panogami je potekal oz. še poteka počasneje predvsem zaradi tega, ker se v panogi nahajajo izdelki, o katerih je potrebno ljudi najprej poučiti, saj se mi zdi, da so tovrstni izdelki v preteklosti dobili negativen prizvok, poleg tega pa ljudje menijo, da teh stvari nujno ne potrebujejo ter se tako tudi ne zavedajo velikega števila pozitivnih stvari, ki jih pridobijo z uživanjem posameznih izdelkov in dopolnil.

Menim pa, da panoga počasi prehaja v fazo zrelosti, kar se odraža v vedno večji koncentraciji ponudnikov tovrstnih izdelkov na trgu glede na dejanski in potencialni trg.

Konkurenčni boj oz. boj za prevlado na trgu, ki poteka že nekaj časa, bo postajal vse ostrejši. Trenutno si konkurenti precej močno konkurirajo s cenami ali bolje rečeno, s popusti na cene izdelkov. V razmerah ostrejšje konkurence bodo uspešnejša tista podjetja, ki bodo drugim sposobna konkurirati na podlagi cen, popustov ter tudi v drugih pogledih. Preživela bodo torej tista podjetja, ki bodo trgu ponudila čimbolj diferenciran in privlačen izdelek za kupce ali pa bodo od konkurentov boljša v kvaliteti izdelkov, njihovi izdelki pa ne bodo bistveno dražji. Verjetno bo zaradi močnejše konkurence v prihodnosti začelo prihajati tudi do raznih oblik povezovanj med podjetji, z namenom da bi bili uspešnejši in močnejši v odnosu do konkurence na trgu. Ker se razmere v panogi lahko hitro spreminjajo, je za podjetja bistvenega pomena, da nenehno spremljajo dogajanje v poslovnem okolju podjetja, saj so se le na ta način sposobna hitro prilagajati spremembam v panogi in slediti aktualnim trendom. Dobro poznavanje trenutne situacije v panogi ter poznavanje napovedi in predvidljivosti ravnanja konkurentov nam daje informacije o perspektivnosti panoge same, hkrati pa nam pomaga pri iskanju priložnosti in izbiri ustreznih strategij za doseg želenih ciljev podjetja.

LITERATURA IN VIRI

- 1) Benardot, D. (2006). *Advanced sport nutrition*. Champaign (Illinos): Human Kinetics, cop.
- 2) Bregar, L. et al. (2000). *Ekonomska statistika 2000*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 3) Brouns, F. (1993). *Nutritional needs of athletes*. Chichester [etc.]: J. Wiley, cop.
- 4) Eberle, S. G. (2000). *Endurance sports nutrition*. Champaign (IL): Human Kinetics, cop.
- 5) Hayes, M.H. et al.(1995). *Business Marketing. A global Perspective*. Chichago: Irwin.
- 6) Hojč, N. (2008, 5. marec). Ženske ne nasedajo več različnim dietam. *Indirekt*. Najdeno 10. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.direkt.si/intervju/70865>
- 7) *iBON 2006 (2006)*. [*InfoBON, REGISTRI IN POSLOVNE INFORMACIJE, D.O.O.*]. Najdeno na spletnem naslovu <http://www.ibon1.com>. Podatki pridobljeni s CD zgoščenke iBON 2006.
- 8) *International business strategies, 2004*. Najdeno 9. januarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.internationalbusinessstrategies.com>
- 9) Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 10) Kotler, P. (1996). *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- 11) Možina, S. et al. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- 12) Petrin, T. et al.(1993). *Organizacija in struktura trga - I. zvezek*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 13) *Pogovor z direktorjem trgovine Maxximum Gašperjem Gromom*.
- 14) *Pogovor z direktorjem trgovine Proteini.si Dejanom Omerzelom*.
- 15) *Pogovor z direktorjem podjetja T.H.E. d.o.o. Natanom Hojčem*.
- 16) *Pogovor z namestnikom direktorja trgovine TG Sportlife Gašperjem Predaničem*.
- 17) Pokorn, D. (1991). *Prehrana športnika in rekreativca*. Ljubljana: Forma 7.
- 18) Pokorn, D. (2003). *Prehrana v različnih življenjskih obdobjih: prehranska dopolila v prehrani*. Ljubljana: Marbona.
- 19) Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. London: The Free Press.
- 20) *Poslovni splet GVIN*. Najdeno 17. januarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com>
- 21) Potočnik, V. (2001). *Trženje v trgovini*. Ljubljana: GV Založba.
- 22) Prašikar, J. & Debeljak, Ž. (1998). *Ekonomski modeli za poslovno odločanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 23) *Pravilnik o prehranskih dopolnilih, Ur. List RS, št. 82/03, 44/04, 72/05, 22/07*. Najdeno na spletni strani 15.januarja 2008 na spletni strani <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200382&stevilka=3942>
- 24) Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 25) Pučko, D. & Rozman, R. (1992). *Ekonomika podjetja I. Knjiga*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

- 26) Rebernik, M. (1997). *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 27) *Spletna stran trgovine Maxximum*. [podjetja Maksimum d.o.o.]. Najdeno 22. decembra 2007 na spletnem naslovu <http://www.maxximum-portal.com>.
- 28) *Spletna stran trgovine Prosport*. [podjetja JOB 2 d.o.o.]. Najdeno 22. decembra 2007 na spletnem naslovu <http://www.prosport.net>.
- 29) *Spletna stran trgovine Proteini.si*. [podjetja ROLnet d.o.o.]. Najdeno 22. decembra 2007 na spletnem naslovu <http://www.proteini.si>.
- 30) *Spletna stran trgovine TG Sportlife*. [podjetja Femoris d.o.o.]. Najdeno 22. decembra 2007 na spletnem naslovu <http://www.tgsportlife.net>.
- 31) *Spletna stran trgovine The nutrition*. [podjetja T.H.E. d.o.o.]. Najdeno 22. decembra 2007 na spletnem naslovu <http://www.thenutrition-shop.com>
- 32) Thompson, R. A. (1993). *Helping athletes with eating disorders*. Champaign (IL): Human Kinetics Publishers.
- 33) *Total European food supplements market in 2004*. Najdeno 20. januarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.imshealth.com>.