UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

RAZVOJ SVETOVNEGA TRGA PRIPOMOČKOV ZA DESKANJE NA VALOVIH

Ljubljana, julij 2009 DEJAN NADOH

IZJAVA

Študent Dejan Nadoh izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Iče Rojšek , in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 28.7.2009 Podpis: _____

KAZALO

UVOD 1

1 ZAČETKI DESKANJA NA VALOVIH IN RAZVOJ ZA TO POTREBNIH PRIPOMOČKOV 2

2 DEJAVNIKI NA STRANI PORABNIKOV, KI SO VPLIVALI NA RAZVOJ TRGA PRIPOMOČKOV ZA DESKANJE NA VALOVIH 5

2.1 Splošni trendi pri porabnikih 6
2.2 Referenčne skupine 9
2.2.1 Klanovstvo 10

3 TRŽENJSKE STRATEGIJE VODILNIH SVETOVNIH PROIZVAJALCEV 13

3.1 Billabong 14
3.1.1 Analiza makro okolja 16
3.1.2 Strategije širjenja na mednarodnih trgih 19
3.1.3 Trženjski splet 21
3.2 Quiksilver 27
3.3 Rip Curl 31
3.4 Razlike v trženjskih strategijah obravnavanih treh podjetij 32
3.5 Vstopi konkurentov v 90. letih 34

4 PRIHODNJI IZZIVI NA TRGU PRIPOMOČKOV ZA DESKANJE NA VALOVIH 36

SKLEP 39

LITERATURA IN VIRI 41

UVOD

Trg lahko v grobem opredelimo kot stičišče ponudbe in povpraševanja, kjer nastopajo kupci s svojimi potrebami in ponudniki oz. podjetja s svojimi praktičnimi predlogi za rešitev teh potreb. Ob ustvarjanju zelo ozke ponudbe in povpraševanja na svetovni ravni govorimo o specifičnem svetovnem trgu, kot je v obravnavanem diplomskem delu svetovni trg pripomočkov za deskanje na valovih. Svetovna podjetja na obravnavanem trgu so skozi zgodovino razvoja dosegala izjemne skokovite tržne rasti in so zanimiv predmet obravnave razvoja svetovnega trga. Pri tem imajo pomembno vlogo potrebe in trendi, ki se pojavljajo na strani tržnega povpraševanja, prav tako tudi prepoznavanje teh potreb ter iskanje rešitev, ki predstavljajo ponudbeno stran razvoja trga. Spremljajoča hitra rast in razvoj znanosti, tehnologije in komunikacij pa povzroča omogočanje razvoja vedno novih svetovnih podjetij.

Osnovni namen diplomskega dela je na celovit in sistematičen način predstaviti razvoj globalnega trga pripomočkov za deskanje na valovih, ki v grobem obsega izdelke, kot so deska (angl. *surfboard*), smerniki (angl. *fins*), neoprenska obleka za deskanje v mrzlih vodah (angl. *wetsuit*), spremljajoča modna oblačila in obutev ter ostale pripomočke, namenjene deskanju na valovih.[1] Cilj diplomskega dela je odkriti glavne razloge za strmo tržno rast ter visoko mednarodno prepoznavnost najuspešnejših blagovnih znamk. Pri tem je pomembna analiza prihodnjih izzivov razvoja trženja, osredotočena predvsem na trženjske odnose in preseganje klasičnih modelov trženja. Cilj slednjih je odkrivanje in ustvarjanje pomembnih konkurenčnih prednosti v vse bolj konkurenčnem svetovnem okolju.

Izhodiščna teza diplomskega dela je, da morajo podjetja v svetovnem okolju prepoznavati tržne trende in temu primerno podrejati svoje strategije trženja. Klasične strategije poslovanja se v sodobnem, globalnem in dinamičnem poslovnem okolju izkažejo za precej zastarele. Pri sodobnem poslovanju je treba upoštevati vse akterje v okolju organizacije in temeljiti na razvoju vzdržljivih trženjskih odnosov.

Diplomsko delo je razdeljeno na pet delov. V prvem delu predstavim zgodovino deskanja na valovih od začetka do obdobja tik pred razvojem prvih svetovnih ponudnikov, ki se je začel v začetku 70. let prejšnjega stoletja. Drugi del je namenjen analizi tržnih potreb in trendov, ki dejansko učinkujejo na razvoj povpraševanja po pripomočkih za deskanje na valovih. Tretji del obravnava prepoznavanje, iskanje in predstavitev praktičnih rešitev za zadovoljitev tržnih potreb in trendov s strani proizvajalcev pripomočkov z najuspešnejšimi blagovnimi znamkami na obravnavanem trgu oz. strategije svetovnega poslovanja ponudnikov v tej panogi. Upoštevajoč visoko koncentracijo tržnih deležev slednjih in zasičenost obravnavanega trga v 90. letih prejšnjega stoletja, je smiselno v četrtem delu analizirati strategije vstopa konkurence v novejšem obdobju. Zadnji del se spogleduje s prihodnjimi izzivi ponudnikov pripomočkov

[1] Več o spletu pripomočkov za deskanje na valovih glej na spletni strani http://www.ripcurl.eu/?products_men_09_bs#id=album-226&num=1

za deskanje na valovih, s potrebnim napredkom in specializacijo trženjskih odnosov organizacij do vseh deležnikov v okolju organizacije.

Diplomsko delo temelji na deskriptivnem pristopu, kjer so uporabljene metode deskripcije (opis dejstev, procesov in pojavov), komparativna metoda (npr. primerjava poslovanja najuspešnejših blagovnih znamk), metoda kompilacije (povzemanje sklepov, spoznanj in stališč različnih avtorjev) ter zgodovinska metoda (na podlagi različnih virov se spoznavajo dogodki iz preteklosti). Del diplomskega dela, ki se nanaša na razvoj blagovnih znamk trga pripomočkov za deskanje na valovih, pa temelji na analitičnem pristopu. Uporabljeni sta predvsem metodi generalizacije (posploševanje skupnih značilnosti ali lastnosti analiziranih delov celote) in analize (postopek razčlenjevanja celote v dele, ki jih ločeno opazujem).

1 ZAČETKI DESKANJA NA VALOVIH IN RAZVOJ ZA TO POTREBNIH PRIPOMOČKOV

Začetki deskanja na valovih segajo kar tisoč let nazaj in so povezani s starodavno havajsko tradicijo "*he'e nalu*", kar v prevodu pomeni »drsanje po valu«. Značilnost omenjene havajske kulture je njen poseben odnos do oceana, verjamejo namreč, da ima morje sposobnost odsevanja čustev. Tako so starodavni Havajci, v želji, da jih morje obdari z lepimi valovi, prosili duhovnike "*Kahunas*", naj molijo za uresničitev teh želja (History is important, without it, we are nothing, 2009).

Ta t. i . "*he'e nalu*" tradicija pa ni bila samo del razvedrila starodavnih Havajcev. Deskanje na valovih so uporabljali tudi kot športno disciplino v smislu ohranjanja fizične kondicije samih havajskih vladarjev. Prav tako je deskanje služilo kot način za reševanje konfliktnih razmer, najpogosteje višjih slojev družbe. Posamezniki so lahko tako tekmovali in reševali medsebojne spore, katerih predmet so bili bogastvo, ponos in celo ljubezen.

Leta 1778 pa pride do zloma zgoraj opisane havajske tradicije. Evropejski popotniki in osvajalci novih svetov, pod vodstvom generala Jamesa Cooka, odkrijejo Havaje. Mnogi med njimi sledijo Cooku z namenom izkoriščanja zemlje, širjenje zahodnoevropejske religije pa nadalje povzroči izgon nadnaravnih elementov iz havajske kulture in s tem tudi iz kulture deskanja na valovih. Takšno vsiljevanje evropejskega načina življenja povzroči v havajski kulturi med domorodci izgubo stika s starodavnim načinom življenja in posledično tudi z deskanjem na valovih (From Polynesia, with love, 2009).

Ob počasnem izumiranju deskanja na valovih med Havajci, »razviti« svet začne šele dobro spoznavati to tradicijo. Po smrtji J. Cooka leta 1779 njegov položaj prevzame James King, ki s položajem prevzame tudi cilj, da dokonča Cookove dnevnike. Tako dobimo Evropejci in ostali razviti svet prve zapisane omembe tega po izvoru havajskega, športa. King je v dnevniku namenil temu športu dve strani in ga z vidika opazovalca uspel tudi precej natančno

opisati. Kljub prvim zapisom pa deskanje na valovih v 19. stoletju na evropsko-ameriških tleh ni bilo deležno posebne pozornosti.

Do prvega večjega premika v deskanju je prišlo leta 1907. Slavnega pisatelja Jacka Londona je, v iskanju novih literarnih navdihov, pot pripeljala na Havaje. Kmalu ga deskanje na valovih prevzame in s pomočjo "lokalnega" deskarja Georga Freetha napiše novo delo "*A Royal Sport: Surfing in Waikiki*", ki doseže lep uspeh tudi v Ameriki. Ob vse večjem zanimanju za ta šport deskanje na valovih prvič pridobi pozornost tudi v poslovnih vodah. Kalifornijski poslovnež Henry Huntington v mladem Freethu kmalu vidi priložnost za promocijo svojih železniških in nepremičninskih aktivnosti. Freeth tako postane prvi, ki mu je z deskanjem uspelo narediti reklamo za neko podjetje (From Polynesia, with love, 2009). To so bili torej že v letu 1907 prvi vidni zametki **oglaševanja z osebnim priporočilom**, ki ima kasneje pomembno vlogo pri trženju na trgu pripomočkov za deskanje na valovih in je v nadaljevanju diplomskega dela tudi podrobneje opisano.

Naslednji veliki premik je zopet povezan s Havajčanom, in sicer z Dukom Paoa Kahanamokujem. Duke je bil leta 1912 že dobro poznan kot deskar ter profesionalni plavalec. Istega leta je osvojil tudi zlato olimpijsko medaljo v plavanju na 100 metrov prosto v Stockholmu, leta 1916 pa še v Antwerpu. Zaradi teh dosežkov je postal svetovno priznan trener plavanja, predvsem zaželjen v ZDA in Evropi. Bil je tudi ljubljenec takratnih hollywoodskih režiserjev, zato je igral v številnih ameriških filmih. Duke je skozi pridobljeno slavo začel seznanjati svet z deskanjem na valovih. Tako je bil leta 1915 povabljen v Sydney, kjer je deskanje predstavil tudi Avstralcem in postavil temelje športa, ki v naslednjih letih postane avstralski nacionalni simbol.

Kljub podvigom Georga Freetha leta 1907 in Duka Kahanamokuja v dvajsetih letih prejšnjega stoletja pa je število deskarjev na valovih raslo počasi. Največja težava so bile same deske, izdelovali so jih namreč iz težkega in neprožnega lesa, dizajn pa je še vedno precej temeljil na starodavnem havajskem.

Za naslednji razvoj je poskrbel kalifornijski deskar Tom Blake. Leta 1928 je organiziral prvo pravo tekmovanje v deskanju na valovih, to je "*The Pacific Coast Surfriding Championships at Corona del Mar*". Med letoma 1928 in 1941, torej vse do druge svetovne vojne, so se najboljši kalifornijski deskarji potegovali za Blakeov pokal (History is important, without it, we are nothing, 2009). Blake je izjemno prispeval k razvoju in popularnosti športa. Pri opazovanju hitrega motornega čolna je dobil navdih za izboljšanje okretnosti deske. Z malce improvizacije je prestavil smernik s hitrega čolna na desko in zadevo potem preizkusil. Kmalu je bilo jasno, da se s smernikom deska na vodi obnaša mnogo bolje in tako so od leta 1935 dalje vse deske opremljene s smerniki. Inovacija slednjih predstavlja velik mejnik pri deskanju na valovih, saj močno izboljša vodljivost deske in s tem pripomore k večji popularnosti športa. Nadalje se je Blake ukvarjal tudi s fotografijo in kot prvi fotografiral deskanje na valovih neposredno iz vode. Z idejo se je kasneje resneje ukvarjal Kalifornijec

John Ball. Ball je začel dokumentirati deskanje na valovih kot način življenja pred drugo svetovno vojno, med njo in po njej ter s klasičnim »surf« albumom oz. knjigo "*California Surfriders 1946*" deskanje v veliki meri približal množicam.

Deskanje na valovih je bilo do šestdesetih let prejšnjega stoletja šport, v katerem so prevladovali moški. Kljub temu konec petdesetih in začetek šestdesetih let deskanje pridobi dve predstavnici ženskega spola, Evo Fletcher ter Anono Napoleon, ki sta tako spodbudili večje zanimanje za obravnavani šport tudi pri nežnejšem spolu.

Leta 1959 pride v ameriške kinematografe film "*Gidget*" z mlado Kalifornijko v glavni vlogi. Film je prvič pripeljal deskanje do resne mednarodne pozornosti. Po nekaterih ocenah se je v naslednjih petih letih število deskarjev na valovih povečalo s približno pet tisoč na 2 do 3 milijone.[2] Sledili so še številni drugi filmi ter "*surf*" glasba popularne skupine "*The Beach Boys*" in do sredine šestdesetih je deskanje na valovih postalo množičen šport. Deske so začeli izdelovati iz plastičnih materialov, postale so del množične proizvodnje, daleč od korenin tradicionalne havajske kulture.

Od tega trenutka dalje je bilo torej deskanje na valovih, predvsem zaradi hitrih tehnoloških napredkov na najrazličnejših področjih in posledično vse močnejšega zanimanja za šport, deležno izjemnega napredka. V 70. letih 20. stoletja je prišlo do razvoja prvih »resnih« globalnih ponudnikov pripomočkov za deskanje na valovih in do prvih pravih tržnokonkurenčnih bojev.

Razvoj potreb in trendov, skupaj z najrazličnejšimi tehnološkimi napredki in inovacijami zunaj in znotraj samega športa, povzroči različna obdobja razvoja trga pripomočkov za deskanje na valovih. Do sedemdesetih let 20. stoletja je bil trg še precej v povojih. Film *Gidget* iz leta 1959 v naslednjih letih sicer povzroči eksponentno rast povpraševanja po pripomočkih za deskanje, a izrazitih blagovnih znamk še ni bilo. Kot ponudniki so še vedno nastopali zlasti manjši podjetniki deskarji, ki so svoja lokalna območja oskrbovali predvsem z izdelki tehnične narave, kot so deske in smerniki, torej z izdelki, ki so jih tudi sami potrebovali. Obstajala je predvsem potreba po zadostni količini slednjih, omejena na lokalne oboceanske trge, in številni ponudniki so ji znali zadostiti.

Ob vse večjem zanimanju in navdušenju nad deskanjem na valovih je začel šport tudi na kakovostni ravni hitro napredovati. Vse več je bilo posameznikov, ki so s svojimi sposobnostmi deskanja športu dodali nove dimenzije. Kmalu je postalo jasno, da obstoječi izdelki ne zadostujejo potrebam najboljših deskarjev na valovih in da se odpira nov tržni segment zahtevnejših porabnikov.
Leto 1967 prinese v deskanje na valovih inovacijo na področju same deske, in sicer imenovano »*shortboard*« (v prevodu: kratka deska). To je deska, ki je v primerjavi s

[2] Ocena iz dokumentarnega filma o deskanju na valovih »Riding Giants« iz leta 2004, režiserja Stacya Peralte.

prejšnjimi izredno okretna in katere razvoj so prinesli najboljši deskarji podjetniki iz lastnih izkušenj. Zaradi napredka deskarjev, ki so prišli do točke, da z obstoječimi deskami ne morejo izvajati manevrov, za katere so se počutili sposobne, pride do potrebe po drugačni, torej okretnejši deski.

»*Shortboard*« pa prinese popolno revolucijo v deskanje na valovih. Deska je bila veliko okretnejša in je ponujala večje užitke pri vožnji tudi manj izkušenim deskarjem in je tako povzročila hitrejši napredek, lažje učenje, hkrati pa je bila primernejša tudi za prevoz in potovanja. Začne se množična rast povpraševanja (še vedno omejena na oceanska območja) po pripomočkih za deskanje na valovih in s tem potreba po večji količini izdelkov v ponudbi.

S strmo rastjo zanimanja za deskanje na valovih se začnejo deskarji segmentirati, govoriti podoben jezik oz. sleng, sestavljen iz mnogih na novo nastalih besed, povezanih z deskanjem na valovih, začeli so poslušati podobno glasbo, se podobno oblačiti, itd. Pojavi se potreba po ločitvi deskanja na valovih (in z njim povezanih oblačil, glasbe, itn.) od vseh ostalih vodnih športov. Rešitev te tržne potrebe se izkaže za najbolj donosno na obravnavanem trgu, saj se z modnimi oblačili za deskanje dosega največje tržne deleže pri prodaji vseh pripomočkov.

Deskanje v mrzlih vodah Avstralije in Kalifornije je bilo zelo oteženo. Aktivno človeško telo v vodi pri temperaturah okrog 12° C ne more vzdržati dovolj dolgo, da bi bila potreba po deskanju na valovih zadovoljena. Deskarji so se po (pre)hitrem odhodu iz vode morali premraženi greti ob ognju, zakurjenem na plaži. Do začetka sedemdesetih je kompromis ponujala gumijasta obleka za v vodo, ki je nekoliko zadrževala temperaturo telesa in omogočala daljše deskanje. Po drugi strani pa je bila zelo okorna in se ni prilagajala telesu, zato je močno ovirala samo deskanje in torej ni predstavljala zadovoljive rešitve. Obstajala je torej velika potreba po inovaciji, ki bi omogočala daljše in kakovostnejše deskanje v mrzlih vodah.

Zgoraj so navedene samo tiste potrebe, ki so se pojavile skozi razvoj deskanja na valovih in so v osnovi korenito spremenile potek razvoja športa. Rešitve potreb za deskanje v mrzlih vodah so bile trgu predstavljene s strani danes najuspešnejših blagovnih znamk obravnavane dejavnosti.

2 DEJAVNIKI NA STRANI PORABNIKOV, KI SO VPLIVALI NA RAZVOJ TRGA PRIPOMOČKOV ZA DESKANJE NA VALOVIH

Poglavje bi lahko poimenovali tudi "Dejavniki, ki vplivajo na vedenje potrošnikov pri procesu nakupnega odločanja", saj so prav podatki o vedenju potrošnikov ključni za razvoj podjetja in trga. Vedenje porabnika je zelo širok pojem in zajema veliko področij. Avtorja Janez Damjan in Stane Možina v knjigi Obnašanje potrošnikov argumentirata vedenje porabnikov kot proces, v katerem posamezniki odločajo kaj, kdaj, kje, kako in od koga bodo kupili neko

blago oz. izdelek. Vedenje vključuje tako mentalno kot fizično aktivnost, ki je potrebna za odločitev v procesu nakupa (v Potočnik, 2004, str. 22).

Dejavnike, ki vplivajo na vedenje potrošnikov pri nakupu, razdelimo na **kulturne dejavnike** (kultura, subkultura, družbeni razredi), ki najširše in najgloblje vplivajo na potrošnikovo vedenje, **družbene dejavnike** (referenčne skupine, družina, vloge in položaji), **osebne dejavnike** (življenjska doba in stopnja v življenjskem ciklusu, poklic, premoženjsko stanje, življenjski slog, osebnost in samopodoba) ter **psihološke dejavnike** (motivacija, zaznavanje, učenje, prepričanja in stališča).

Na trgu pripomočkov za deskanje na valovih kupci nastopajo posamično ali organizirano kot npr. klub deskanja na valovih. Pri nakupovanju gledajo predvsem na ceno in kakovost izdelkov, spodbude ter prodajno osebje, kot dejavnika vzdušja na prodajnem mestu pa ne vplivata bistveno na nakupno odločitev. Cenjena je predvsem učinkovitost, prodajno osebje pa predstavlja zgolj instrument, ki pomaga pri nakupu. Po avtorjih Solomon, Bamossy in Askegaard je takšen kupec označen kot **ekonomski porabnik** (v Potočnik, 2004, str. 24). Skozi uporabo izdelka le-tega temeljito oceni, primerja z ostalimi konkurenčnimi izdelki na trgu ter opredeli končno vrednost izdelka zase in od tega je odvisna ponovna izbira blagovne znamke.

Podjetja najdejo veliko priložnosti za razvoj svojih blagovnih znamk s prepoznavanjem trendov pri porabnikih v neki družbi ter s prepoznavanjem vedenja referenčnih skupin, ki sledijo tem trendom. Tako so v naslednjih točkah izpostavljeni predvsem trendi in referenčne skupine kot dva ključna dejavnika za razvoj trga pripomočkov za deskanje na valovih.

2.1 Splošni trendi pri porabnikih

Po Kotlerju (2004, str. 159) je trend smer ali zaporedje dogodkov, ki ima določeno vztrajnost in trajnost. Hkrati pa moramo razlikovati med trendom, modno muho in megatrendom. Modna muha je precej kratkotrajen in nenapovedljiv pojav, brez družbenega, gospodarskega in političnega pomena, morebitni zaslužek podjetja z modno muho pa je predvsem posledica srečnih okoliščin in dobre časovne uskladitve, ne pa česa drugega. Trende je lažje predvideti in njihovo trajanje je daljše, razkrivajo pa obrise prihodnosti. Naisbitt (v Kotler, 2004, str. 160) megatrende opredeljuje kot »velike družbene, ekonomske, politične in tehnološke spremembe, ki se počasi oblikujejo in nato nekaj časa, od sedem do deset let ali več, vplivajo na nas.« Za razvoj obravnavanega trga pa so pomembni predvsem trendi.

Po raziskavah Yankelovich Monitor[3] je trend odstotka ljudi, ki cenijo telesno zdravje in dobro počutje, v zadnjih letih vztrajno rasel, še posebej pri ljudeh, starih do 30 let, mladih ženskah ter pri bogatejšem sloju (Kotler, 2004, str. 161). Te skupine predstavljajo ciljne segmente kupcev pripomočkov za deskanje na valovih. Omenjeni trend, ki je v vzponu, ponuja številne priložnosti za prihodnji razvoj obravnavanega trga.

Nadalje so raziskovalci pri Yankelovich Monitor zaznali osem poglavitnih porabniških tem in oblik razvoja v 90. letih 20. stoletja, ki dajejo možnost vpogleda v 21. stoletje:

- »Paradoks« (npr. 82 odstotkov ljudi se strinja s trditvijo, da se življenje sočasno izboljšuje in slabša).
- »Ne zaupaj« (npr. zaupanje v zdravnike, javne šole, televizijske novice, časopise, vlado in v podjetja strmo pada), je porabniški trend, ki sili podjetja k bolj specializiranim, osebnim odnosom s kupci.
- »Pojdi sam« (npr. več ljudi se strinja s trditvijo: »Bolj se zanesem na svoj instinkt kot na strokovnjake«); podjetja morajo torej znati prisluhniti kupcem.
- »Iznajdljivost je pomembna« (npr. manj ljudi se strinja s trditvijo: »Tvegano je kupiti blagovno znamko, ki je ne poznaš.«). Trend, ki daje priložnost novejšim, manj prepoznavnim blagovnim znamkam, ki npr. šele vstopajo na nek trg, kot je npr. trg pripomočkov za deskanje na valovih.
- »Brez žrtev« (veliko ljudi trdi, da je videz pomemben, vendar ne za vsako ceno).
- »Stres je težko premagovati« (npr. vse več ljudi skrbi, da nimajo dovolj počitka).
- »Vzajemnost je prava stvar« (npr. več ljudi se strinja s trditvijo: »Vsakdo bi se moral počutiti svobodnega, da dela svoje stvari.«). »Svoboda« (angl. *Freedom*) kot slogan blagovnih znamk deskanja na valovih.
- »Jaz« (npr. ljudje izražajo željo, da bi živeli v svetu, ki je zgrajen po »moje«, ne po tvoje).

Z razvojem trga in zaradi vse močnejše konkurence so 80. in predvsem 90. leta prejšnjega stoletja prinesla številne prepoznavne trende, pomembne za razvoj dejavnosti pripomočkov za deskanje na valovih. Po zgledu poročila Popcornove in Marigoldove (v Kotler, 2004, str. 160) lahko prepoznamo tudi naslednje trende:

- »Domišljijska pustolovščina« (angl. *Fantasy adventure*) oz. potreba po čustvenih pobegih. Ob hitrem toku sodobnega življenja postaja težnja po osebni umiritvi vse bolj pomembna. Primer takšnega čustvenega pobega je npr. t. i. »*surf safari*,« kjer gre za storitev prepletanja popotovanja, raziskovanja novih krajev in deskanja na valovih.

[3] Podjetje Yankelovich z raziskavo Monitor vsako leto zajame 4000 Američanov, starejših od 16 let v reprezentativni vzorec in spremlja 35 družbenih trendov, kot so »odklanjanje velikega«, »mistika«, »živeti za danes«, »proč od lastnine« in »čutnost«. Raziskava pokaže, kolikšen odstotek ljudi je naklonjen trendu, kot tudi odstotek tistih, ki niso. Za več informacij o omenjeni raziskavi glej spletno stran http://www.yankelovich.com/index.php?option=com_content&task=category&sectionid=13&id=34&Itemid=69

- »Zabubljanje« (angl. *Cocconing*). Nagib k zapiranju v svoj dom, kadar zunaj postane prehudo, gledanje televizije in filmov na npr. DVD zapisih.
- »Izklop« (angl. *Cashing out*), trend, ki je povezan z željo po preprostejšem in počasnejšem življenjskem slogu, nostalgičnem vračanju k neurbanim vrednotam.
- »Živeti« (angl. *Being alive*) oz. želja po daljšem in bolj prijetnem življenju.
- »Klanovstvo« (angl. *Clanning*). Potreba po pridružitvi skupinam, da bi se soočili z bolj kaotičnim svetom. Trend, ki je predvsem prisoten med mladimi z željo po pripadnosti, zaradi česar se oblikujejo zaključene skupine, kot so npr. deskarji na valovih.
- »Maščevanje z užitkom« (angl. *Pleasure revenge*). Pojavi se želja po iskanju užitka kot upor proti samonadzoru in prikrajšanju samega sebe.
- »Razstaranje« (angl. *Down-aging*) oz. težnja starejših ljudi, da se obnašajo in počutijo mlajše, kot kažejo njihova leta z npr. mladostnimi oblačili, igračami za odrasle, pustolovskimi počitnicami itd.
- »Sidranje« (angl. *Anchoring*). Težnja k uporabi starih postopkov, kot podpore sodobnemu življenjskemu slogu npr. meditacija, joga in vzhodne religije. Bolj osebni odnos postaja pomembnejši od t. i. digitalnega oz. neosebnega odnosa. Zopet je izpostavljeno in cenjeno zavedanje svojega demografskega okolja in z njim povezanih korenin.
- »Žensko mišljenje« (angl. *Female think*). Spoznanje, da moški in ženske različno delujejo in razmišljajo ter npr. s tem povezana potreba po ločenem obravnavanju trga pripomočkov za deskanje na valovih za moške in ženske.
- »Novi moški« (angl. *Mancipation*). Emancipacija moških od stereotipnih moških vlog, prikazovanje moških kot ljubečih očetov in skrbnih mož;
- »Budni porabnik« (angl. *The vigilant consumer*). Gre za zavračanje slabih izdelkov in storitev ter večji poudarek na kakovosti izdelkov in storitev.
- »Egonomija« (angl. *Egonomics*). Želja, da bi razvili samosvojo osebnost skozi lastništvo stvari in izkušnje npr. z uporabo po meri narejenih izdelkov.
- »Padec idolov« (angl. *Icon toppling*). Ob vse bolj množični proizvodnji izdelkov in pomanjkanju stika med kupci in ponudniki se pojavi zanimanje za manjše in bolj lokalne organizacije in izdelke.
- »99 življenj« (angl. *99 lives*). Opravljanje več stvari hkrati, podjetja s celovito ponudbo izdelkov in storitev − vse na enem mestu.
- »S. O. S.« (angl. *Save our society*). Želja narediti družbo bolj družbeno odgovorno z izobraževanjem, etiko, odnosom do okolja, itn.

Nekateri izmed zgoraj omenjenih trendov še vedno ponujajo številne priložnosti za nadaljnji razvoj blagovnih znamk pripomočkov za deskanje na valovih. Vendar samo odkritje novih tržnih priložnosti še ne zagotavlja uspeha. Lahko se zgodi, da možna rešitev za neko potrebo ne bo deležna zadostnega zanimanja ali pa je sam razvoj rešitve stroškovno neučinkovit in v zahtevani ceni porabniki ne bodo prepoznali proporcionalnih koristi. Gre za vprašanja

dobičkonosnosti posameznih tržnih rešitev, zato je treba s tržnim raziskovanjem ovrednotiti prepoznane priložnosti.

Po Yankelovichu bodo poglavitna gibala prvih desetletij 21. stoletja pripadniki generacij *baby boom* (rojeni med letoma 1946 in 1964) in generacije X (rojeni med letoma 1965 in 1976). Slednji, poleg najstnikov, naklanjajo pomembno pozornost blagovnim znamkam pripomočkov za deskanje na valovih. Trditve in rezultati raziskave, da so pripadniki generacije X visoko motivirani za izboljšanje svojega ekonomski položaja, da imajo željo po vračanju k tradicionalnim vrednotam, vendar s strpnim načinom razmišljanja in z aktivnim življenjskim slogom ter da čutijo potrebo po uravnoteženju dela, iger, spanja, družine, itd., so pomembne za razvoj tržnih strategij, ki naj podjetjem omogočajo uspešen konkurenčni boj na trgu pripomočkov za deskanje na valovih.

Avtorica Kasriel (2009) na spletnih straneh podjetja Euromonitor International beleži 10 najvplivnejših trendov v letu 2009. Kasrielova izpostavlja nekatere že obravnavane trende, kot npr. "zabubljanje", trende, povezane z delovanjem v smeri čistejšega okolja, trende, povezane z bolj osebnimi odnosi, s počasnejšim in bolj na zdravje osredotočenim življenjskim slogom ter trende, povezane s poudarkom na kakovosti izdelkov. Pri slednjih avtorica argumentira, da potrošnik v času recesije porabi veliko več energije za iskanje večje vrednosti izdelka, vendar na drugi strani išče najnižje cene izdelkov, ki služijo za pokritje osnovnih potreb, kot je npr. hrana. V povezavi s slednjim je tudi naslednji trend, ki je trend upadanja potrošnje nerazumno dragih izdelkov. Ne glede na finančno stanje je javno očitno zapravljanje nepredstavljivih količin denarja za nakupe izdelkov vsej prej kot modno in trendno. Nadalje ugotavlja, da je 2009 leto negotovosti, kjer se še okrepi "zabubljanje" potrošnikov v svoje domove. Tu igra pomembno vlogo internetno poslovanje. Številni kupci čutijo potrebo po "povezanosti" z internetom kjerkoli in kadarkoli. Internet služi kot sredstvo osebne komunikacije, zabave, druženja, ipd. ter izmenjavanja pomembnih informacij o izdelkih blagovnih znamk med kupci. Kar 77 % nakupov prek interneta je opravljenih po pridobivanju in izmenjevanju kritik in ocen izdelkov. In ne nazadnje smo v obdobju, kjer kupci posvečajo veliko pozornosti dvostranskim odnosom z blagovnimi znamkami. Enostransko komuniciranje v smeri blagovna znamka − kupec postaja vse bolj neprimerno in zastarelo.

2.2 Referenčne skupine

Za referenčne skupine je značilno, da se posameznik z njimi močno pooseblja in imajo zato velik pomen pri nakupnem vedenju, potrošnik namreč sprejema njihove norme obnašanja in njihova pravila tudi pri nakupih. Avtoriteta posameznika ali skupine sili kupca v nakupe, s katerimi se socialno enači ali tekmuje s svojimi vzori. Na posameznika vplivajo vsaj na tri načine: spodbujajo ga k novim načinom vedenja in življenjskega sloga, oblikujejo njegov pogled na svet in njegovo samopodobo, ker si želi biti "primeren" za določeno skupino ter ga

silijo v podrejanje vzorcem, ki lahko vplivajo na izbiro določenih izdelkov oz. blagovnih znamk (Teraž, 2007, str. 8).

2.2.1 Klanovstvo

V tej točki bomo obravnavali predvsem dve vprašanji: zakaj se posamezniki vključujejo v zaključene skupine oz. “klane” ter zakaj postanejo predani določeni blagovni znamki? Odgovor se ponuja v občutku pripadnosti, ki se razvije ob stiku s podobno razmišljajočimi. Iz tega sledi, da je ena najpomembnejših karakteristik kulta vzpostavljanje razlik, po katerih se uporabniki znotraj neke zaključene skupine prepoznajo med seboj in ločijo od ostalih zaključenih skupin (v Moutinho, Dionisio, Leal, 2007, str. 3). Na trgu pripomočkov za deskanje na valovih " torej predstavlja "klan izrazito referenčno skupino.

Šport lahko v osnovi primerjamo z religijo. Privržencem oz. **športnim fanatikom** (angl. *"fanatics"* ali skrajšano *"fans"*) omogoča doseganje edinstvenih občutkov, izraženih prek javnih in zasebnih ritualov z uporabo simboličnega jezika ter z visokim cenjenjem največjih predstavnikov (v Moutinho et al., 2007, str. 9). Posledično sklepamo, da lahko podjetja izkoristijo fanatičnost privržencev določenega športa, pri strategijah razvoja svojih blagovnih znamk.

Percy in Taylor sta z analizo "klanske" dinamike ter analizo popularnosti moških "herojev", prisotnih v športu, pokazala, da podporniki oz. navijači določene ekipe ali posameznika pri individualnih športih vzpostavijo podobne rituale znotraj te skupine. Ustvarijo podoben okus oblačenja, način prehranjevanja ter izbiro prijateljev, ki kasneje postanejo "posvečeni" skozi udejstvovanja pri ritualih ter poistovetenju s športom (v Moutinho et al., 2007, str. 3). Nadalje Wann in Pierce (2003, str. 361) ugotavljata, da zaradi močnih reakcij športnih navijačev, ki so največkrat povezane z njihovo stopnjo poistovetenja in obveze do športa, natančno merjenje le-tega predstavlja izredno pomembno nalogo, tako za športne psihologe, kot za tržnike, ki delujejo na področjih, povezanih s trženjem športnih pripomočkov (v Moutinho et al., 2007, str. 4).

Nekatere blagovne znamke imajo sposobnost za ustvarjanje posebnega odnosa s kupci, in sicer prek odražanja osebnosti samega kupca. Poleg uporabnosti izdelka imajo znamke tudi simbolno vrednost, kar nam omogoča, da prenesemo to sliko v svoja čustva. V tem pogledu je torej podoba in oglaševanje blagovne znamke tisto, kar pijemo, oblačimo in vozimo, in ne npr. pivo, sončna očala, avto in podobno. Zaradi teh razlogov je znamka ključna pri gradnji **skupnosti porabnikov blagovne znamke** (angl. *brand communities*). McAlexander, Schouten in Koenig (2002, str. 45) definirajo skupnost porabnikov blagovne znamke kot specializirano, geografsko neomejeno skupnost, ki temelji na družbenih odnosih med člani skupnosti, med člani skupnosti in izdelkom ter celo med podjetjem in člani te skupnosti.

Treba je torej ločiti med fanatiki neke športne ekipe in med skupnostjo porabnikov blagovne znamke. Pripadnost slednjih je manj kratkotrajna, manj geografsko omejena ter jasneje

komercialno naravnana (Moutinho et al., 2007, str. 7). Glavna razlika se skriva v odnosu do blagovne znamke in športa, kateremu sledijo. Pri skupnosti porabnikov blagovne znamke je, kot že samo ime pove, znamka tista, ki je najpomembnejša in mora imeti sposobnost projiciranja osebnosti podpornikov. Pri fanatikih pa sta športna ekipa, ki jo podpirajo (oz. posameznik), in športna predstava, bistveno pomembnejša kot blagovna znamka.

Obe skupini sta grajeni na sistemu vrednot, norm in kod − sistemu, ki omogoča pripadniku izoblikovanje svojega lastnega smotra. Kupci gledajo na znamko kot posebno izkušnjo, ki prek družbenih odnosov pripelje do izoblikovanja skupnosti in občutka poistovetenja posameznika s skupino. Ena izmed možnosti za poistovetenje pa je skozi nakupovanje, katerega optimalni cilj ponudnikov je lahko predvsem zaslužek. Pri tem se pojavlja pomembno vprašanje za tržnike: "Ali lahko blagovne znamke pri športnih fanatikih dosežejo občutek čustvene navezanosti na šport ali pa jim dajejo zgolj vtis vsiljivih in oportunističnih prisklednikov?"

Na novo pridruženi člani zaključene skupine se začnejo vključevati v skupino s prevzemanjem obnašanja, vedenja, načina oblačenja in govora. Od skupine torej potrebujejo nekakšno kulturno znanje, kako doživeti šport z uporabo izdelka, na družbeno sprejemljiv način. Pri tem postanejo izdelki in blagovne znamke družbeno orodje, ki služijo kot način komunikacije med posamezniki. Potrošnja deluje tukaj kot vezni člen oz. vrednost, ki obdaja skupno strast. V kontekstu deskanja na valovih niso resnične povezave samo plaže in ostali kraji, kjer se družijo, deske, "skrivni" gibi, itd., ampak tudi blagovne znamke, ki jih kupijo. Gre za več kot samo šport in deskanje na valovih, namreč za način življenja, ki ima velik vpliv na modno industrijo, glasbo ter blagovne znamke (Moutinho et al., 2007, str. 5).

Izdelki znanih blagovnih znamk močno prispevajo k identifikaciji posameznikov. Njih potrošnja postane način za vključevanje v skupino. Blagovna znamka predstavlja več kot zgolj izdelek, saj se njena kakovost skriva v sposobnosti kreiranja odlične vrednosti v očeh potencialnih kupcev in zaradi tega se kupci vračajo k isti znamki (angl. *brand loyalty*). Zaznavanje podobe blagovne znamke pri uporabniku je posledica fizične uporabe izdelka oz. storitve in tržnih sporočil ter podatkov, ki jih posameznik absorbira. Tako se lahko porabnik poistoveti z blagovno znamko in sodeluje v mentalni obdelavi, kjer zaznava znamko kot samopodobo. Blagovna znamka je nekakšen identifikacijski model. Identificira tako skupino kot njene pripadnike (Mountinho et al., 2006, str. 7).

Po Elliotu (v Moutinho et al., 2007, str. 6) lahko posameznik postane imaginarni potrošnik, kupuje podobe, ne pa izdelkov. Takšen trend v potrošnji pa lahko povzroči, da potrošniku samo nakupovanje ne prinese zadovoljstva, saj slednje ne pride zgolj z nakupovanjem z ostalimi pripadniki skupine, ampak predvsem z druženjem. Avtorji postmodernističnega vedenja potrošnikov pa zavračajo prejšnjo trditev in argumentirajo, da sama podoba še ne predstavlja blagovne znamke, ampak obratno. Iz tega sledi, da zvestoba blagovni znamki obstoja zgolj tako dolgo, dokler blagovna znamka predstavlja atraktivne podobe porabnikovih doživetij (Moutinho et al., 2007, str. 6).

Izrazit trend v deskanju na valovih je torej "deskanje kot način življenja". Rezultati raziskave, ki so jo opravili Moutinho et al. (2007, str. 15), pokažejo, da znotraj referenčne skupine deskarjev na valovih obstajata še dve podskupini. Podskupina tistih, ki se dejansko ukvarjajo z obravnavanim športom in so označeni kot skupina deskarjev (angl. *surfers*), ter tistih, ki zgolj sledijo trendom, povezanih z deskanjem na valovih oz. trendom, ustvarjenim s strani deskarjev in so v raziskavi označeni kot skupina "hlinjenih" deskarjev (angl. *pretend surfers*). Iz tega izvirata dva različna potrošniška vzorca in dva različna načina dojemanja blagovnih znamk pripomočkov za deskanje na valovih. Pri tem morajo biti ponudniki najpopularnejših blagovnih znamk pozorni na to, da s povečano prodajo svojih izdelkov skupini, ki zgolj sledi trendu, ne ogrozijo svojega ugleda pri skupini "pravih" deskarjev, saj slednji kažejo željo po družbeni ločitvi od prvih.

Skupina deskarjev kaže vse elemente "klanovstva", medtem ko je za skupino "hlinjenih" deskarjev pomemben zgolj način oblačenja, ki jim omogoča biti del kulture deskanja na valovih. Nadalje so prvi izraziti deskarji, ki ljubijo predvsem to aktivnost, medtem ko so drugi odprti tudi za ostale dejavnosti. Obe skupini imata enako predstavo o demografiji znotraj "klana". Menijo, da je skupina "hlinjenih" sestavljena predvsem iz najstnikov, tako ženskega kot moškega spola, medtem ko je skupina deskarjev sestavljena iz malce starejših, predvsem moških.

Želja po družbenem prepoznanju je izrazitejša pri skupini "hlinjenih" deskarjev, saj so dovzetnejši za zunanje simbole, kot so modna oblačila in dodatki, ki kažejo njihovo pripadnost deskarskemu slogu življenja. To so torej njihovi glavni simboli, ne pa sama deska ali neoprenska obleka, kot to velja za skupino deskarjev na valovih. Nadalje se pokaže, da si skupina "hlinjenih" deskarjev ne želi blagovnih znamk, ki sponzorirajo tekmovanja v deskanju na valovih. Pomembno je zgolj, da je blagovna znamka že uveljavljena in ima dobro prepoznano povezavo z deskanjem. Znamke so zgolj zunanji simbol življenjskega sloga, ki ga želijo prikazati v družbi.

Za blagovne znamke je pomemben tudi status, ki ga šport prikazuje v določeni družbi. V evropskih državah uživa deskanje na valovih status športa za nekoliko višje družbene razrede, predvsem zaradi visoke začetne investicije v desko in neoprensko obleko za hladni atlantski ocean ter spremljajoče modne dodatke. Zato je deskanje na valovih pri večini "hlinjenih" deskarjev sinonim za pustolovski in ekstravagantni način življenja, h kateremu se obračajo v želji po družbenem prepoznanju. Deskanje predstavlja tudi nekatere izmed družbeno najbolj sprejetih vrednot, kot so pogum, vzdržljivost in ljubezen do narave.

Končni rezultati obravnavane raziskave pokažejo, da ima deskanje na valovih vse karakteristike "kulta". Kažejo se jasni znaki pripadnosti skozi postopek včlanjenja, družbenega identificiranja, druženja in simbolizma. Tako skupina deskarjev kot skupina "hlinjenih" deskarjev kažeta močno stopnjo zavedanja blagovnih znamk in manj močne želje po znamkah, ki so zgolj bežno povezane z deskanjem na valovih.

3 TRŽENJSKE STRATEGIJE VODILNIH SVETOVNIH PROIZVAJALCEV

Uspešna podjetja znajo prepoznati nezadovoljene potrebe na trgu in se z dobičkom odzovejo nanje. Zavedajo se, da v trženjskem okolju nenehoma nastajajo nove priložnosti in nevarnosti, ter razumejo pomen stalnega spremljanja okolja in prilagajanja spremembam v njem. Pomembna je kakovostna raziskava tržišča ter ugotavljanje njegovih lastnosti. Podjetje mora podrobno analizirati stanje ter spoznati prisotne konkurente in njihove aktivnosti. Za raziskavo si mora vzeti dovolj časa in se je lotiti z vso pomembnostjo, saj le-ta predstavlja osnovo, od katere so odvisni vsi nadaljnji koraki.

Največjo odgovornost za odkrivanje pomembnih sprememb na trgu nosijo tržniki. Bolj kot katerakoli druga skupina v podjetju morajo spremljati trende in iskati priložnosti. Vsak manager v podjetju mora opazovati zunanje okolje, toda tržniki imajo na voljo dve prednosti: Imajo metode – trženjsko obveščanje in trženjsko raziskovanje – za zbiranje informacij o trženjskem okolju, poleg tega preživijo več časa v okolju porabnikov in več časa ob opazovanju konkurentov (Kotler, 2004, str. 159). Trende ter potrebe, ki nastajajo na trgu, je treba torej natančno preučiti. Nov izdelek ali trženjski program kot odgovor na prepoznane tržne potrebe bo uspešnejši, če bo usklajen s prevladujočimi trendi.

Prej omenjena raziskava, ki so jo opravili Moutinho et al. (2007, str. 14, 15), ki loči med deskarji in nedeskarji, pokaže različne odnose, ki jih obe skupini gojita do blagovnih znamk. Prvi preferirajo tiste, ki po njihovem mnenju prispevajo več k razvoju športa in skupnosti deskanja na valovih, slednjim pa je pomembna predvsem družbena prepoznavnost blagovnih znamk in njihova povezava z deskanjem na valovih. Kljub močnim preferencam pa deskarji nepričakovano pokažejo razlike v naklonjenosti do blagovnih znamk, povezanih z deskanjem v različnih kategorijah. Preferirajo npr. kavo in pivo znamk, povezanih z deskanjem, medtem ko ni nujno, da bi kupili avto povezan s športom oz. življenjskim stilom deskanja na valovih. Takšno odkritje odraža neprijetno resnico, da zavest in preference niso vedno v korelaciji z napovedljivim načinom potrošnje, kar predstavlja izziv za tržnike na tako posebnem trgu, kot je trg pripomočkov za deskanje na valovih. Proizvajalci in prodajalci na drobno morajo prilagoditi svoje tržne strategije t. i. "kultnim" pričakovanjem in ne več slepo slediti tradicionalnim načinom trženja. Planerji morajo gledati na skupnost deskarjev na valovih kot na edinstven pojav in razlikovati tržne strategije, še posebej način tržnega komuniciranja. Previdno je treba uporabljati simbole in slike iz življenja, povezanega z deskanjem na valovih, saj lahko takšen način oglaševanja pritegne številne nove privržence (predvsem v skupino "hlinjenih" deskarjev) blagovne znamke, lahko po drugi strani povzroči tveganje odtujitve in izgube samih deskarjev na valovih, torej segmenta, zaradi katerega skupina "hlinjenih" deskarjev sploh obstaja.

Na specifičnem trgu pripomočkov za deskanje na valovih obstaja le peščica blagovnih znamk, ki so močno povezane z obravnavanim športom na svetovni ravni. V večini gre za proizvajalce opreme, oblačil in ostalih pripomočkov, katerih uporaba je pri deskarjih

neizogibna oz. obvezna. Poleg teh obstajajo tudi druga podjetja, ki sponzorirajo tekmovanja ter deskarje, a niso nujno povezana s samim športom. Uporabljajo predvsem simbole iz življenja deskanja na valovih v svojih trženjskih strategijah (duh morja, sonca in deskanja) in torej niso neposredno povezana s športom ali skupnostjo deskarjev. Posameznikom, ki so kot prvi prepoznali potrebe in ponudili rešitve na vzhajajočem trgu deskanja na valovih, so skupni podobni začetki razvijanja v nadaljevanju diplomskega dela opisanih blagovnih znamk. Vsem je skupno, da so bili in so deskarji na valovih in da so tako v neprestanih stikih z uporabniki svojih izdelkov. Povratne informacije, kot posledica trženjskega raziskovanja, neposredni stiki z uporabniki, spremljanje trendov in priložnosti ter iskanje rešitev so omogočile danes najuspešnejšim ponudnikom pripomočkov za deskanje na valovih visoko zvestobo kupcev blagovni znamki. Opozarjali so s podobnimi, konkurenčnimi izdelki in z izjemno uspešnimi, globalno usmerjenimi tržnimi strategijami, kar jih je pripeljalo do strmih tržnih rasti ter hitre mednarodne prepoznavnosti. Tako imamo sedaj na trgu pripomočkov za deskanje na valovih predvsem tri najbolj prepoznavne akterje, in sicer Billabong, Quiksilver ter Rip Curl, ki so soustvarjali in soustvarjajo zgodovino in prihodnost deskanja na valovih.[4]

3.1 Billabong

Deskar Gordon Merchant je ustanovil pojetje Billabong leta 1973 v Avstraliji (Gold Coast). Poleg izdelovanja desk je odkril tržno potrebo po trpežnih kratkih hlačah za deskanje na valovih. Predstavil je hlače, ki so bile zaradi same uporabnosti in potrebne vzdržljivosti med deskanjem nekoliko daljše od obstoječih, sešite so bile z unikatno tehnologijo trojnega šiva (History of Billabong, 2009). Prodal jih je najbližji »*surf*« trgovini in posel se je v trenutku izkazal za uspešnega. Vse več deskarjev je hotelo imeti Gordonove hlače in ob izjemnem porastu naročil se je takrat majhno podjetje kmalu moralo razširiti in začeti razvijati učinkovite tržne strategije, ki so predstavljene v nadaljevanju diplomskega dela.

[4] Predstavitev razvoja blagovnih znamk Quiksilver in Rip Curl je zaradi podobnih tržnih strategij najuspešnejše trojice in pa omejitev obsega tega diplomskega dela opisana zgolj skozi kronološki razvoj zgodovine obeh podjetij. Tržni segment porabnikov na trgu pripomočkov za deskanje na valovih ima precej enotne preference do izdelkov obravnavanih blagovnih znamk in posledično so si slednje na tem trgu precej podobne. Vsekakor pa je med podjetji prihajalo do nekaterih razlik, ki so razvidne iz nadaljnje analize.

*Tabela 1: Osnovni podatki iz poslovanja skupine Billabong**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Prihodki	387	499	628	679	848	1.027	1.230	1.354
Čisti dobiček	45	58	26	86	125	146	167	176
Dobiček na delnico	21	31	38	43	61	70	81	85
Sredstva	650	721	804	901	938	1.258	1.391	1.625
Obveznosti	134	176	269	322	300	545	631	830

Legenda: *Vsi podatki so podani za celotno skupino Billabong International Limited. Razen kazalca "dobiček na delnico" (angl. *equity per share − EPS*), izraženega neposredno v centih AUD, so vsi ostali kazalci podani v 1.000.000 AUD. Finančna leta se končajo z junijem (npr. konec finančnega leta 2008 je 30. junij 2008).

Vir: Sinteza finančnih poročil podjetja Billabong od leta 2001 do leta 2008.

Iz Tabele 1 je razvidno, da je skupina dosegala izjemne rasti v zadnjem desetletju svojega poslovanja. Rast prihodkov lahko v grobem pojasnimo s številnimi strateškimi prevzemi, ki so potekali v tem desetletju.[5] Globalna ekspanzija je v začetni fazi omogočila hitro rast prodaje in tržnega deleža podjetja. Po določenem obdobju rasti in utrditvi na dominantnem trgu pa lahko podjetje dosega le še manjše rasti. Ob doseganju stopnje zrelosti izdelkov na trgu se za nadaljnjo rast in uspešnost blagovne znamke pojavi potreba po diverzifikaciji ali spremembi spleta izdelkov, po spremembi trga ali prodiranju na nove trge ter oblikovanju le-teh, lahko pa se podjetje odloči za celovito spremembo trženjskega spleta.[6]

Pomembno vprašanje, ki se poraja na tem mestu, je način financiranja prej omenjenih prevzemov. Leta 2001 predstavljajo obveznosti 21 % sredstev skupine, leta 2008 pa že 51 %. Vir financiranja poslovanja je torej v zadnjih letih vse bolj predstavljalo zadolževanje. Visok odstotek zadolženosti, predvsem v obdobjih recesije globalnega gospodarstva, lahko pomeni veliko težav za podjetje. V obravnavanem obdobju je svetovni trg užival razcvet in velika podjetja, kot npr. Billabong, so lažje prihajala do posojil, saj je splošni tržni optimizem, ki sledi prosperiteti, dober znak za pozitivne napovedi poslovanja. V primeru recesije podjetju še vedno ostane odplačilo visokih dolgov, kar pa lahko zaradi splošnega upadanja povpraševanja in posledično prihodkov iz prodaje predstavlja prevelik izziv.

Glede na finančna poročila podjetja je največ prihodkov ustvarjenih pri poslovanju v ZDA. Leta 2007 je bil delež prodaje v Severni in Južni Ameriki 49,2 %, v Australaziji 28,8 %, v Evropi 21,6 %, v ostalem svetu pa 0,4 %. Leta 2008 predstavljata Ameriki 46 %, Australazija 30,6 %, Evropa 23,3 %, ostali svet pa le še 0,1 % celotne prodaje (Billabong International Limited, 2008, str. 3).

[5] Več o prevzemih podjetja Billabong sledi v točki "3.1.2 Strategije širjenja na mednarodnih trgih".
[6] Več o trženjskem spletu podjetja Billabong sledi v točki "3.1.3 Trženjski splet".

3.1.1 Analiza makro okolja

Ob nastopih na tujih trgih ali razširitvi dejavnosti na trgih, kjer podjetje že deluje, je za trženjske odločitve izjemno pomembna analiza okolja, v katero podjetje vstopa. Podjetje z analizo le-tega pridobi ključne informacije o makro okolju podjetja, to je ekonomskem, političnem, pravnem, socio-kulturnem, informacijsko-tehnološkem in ekološkem okolju.

3.1.1.2 Ekonomsko okolje

Povzeto po Makovčevi in Hrastelju (2003, str. 40,41) je pri analizi ekonomskega okolja treba ugotoviti različnost, vrsto in posebnosti ekonomskega sistema, v katerega vstopa podjetje, stopnjo ekonomske razvitosti trga, načine obnašanja porabnikov in njihove kupne moči, kazalnike ekonomskega razvoja (npr. plačilno bilanco) države, razvoj in strukturo mednarodnih trgovinskih tokov in vstopne omejitve, ki jih predpisuje država.

Rast osebnih prihodkov *per capita* in življenjskega standarda lahko povzroči rast povpraševanja na trgu. Tako gospodarska rast v Avstraliji povzroči večjo dostopnost in hitro rast zanimanja za deskanje na valovih. Obenem pa avstralsko gospodarstvo z maloštevilnimi gospodarskimi subjekti predstavlja precej omejitev za rast podjetja. Billabong se je z namenom rasti prodaje moral razširiti in poiskati nove trge. Rast prihodkov v vzhodni Aziji in južni Ameriki pripomore k ustvarjanju novih trgov in pospeši globalno širjenje podjetja, kar močno pospeši rast prodaje in leta 2004 kar 70 % celotne prodaje predstavljajo prekomorski prihodki (Billabong International Limited, 2005, str. 3). Povečana prodaja je omogočila tudi znižanje stroškov na produkcijsko enoto in doseganje ekonomij obsega.

V finančnem okolju ekspanzija avstralskega finančnega sistema v devetdesetih letih prejšnjega tisočletja omogoči podjetju kotacijo na avstralski borzi ASX od leta 2000 dalje. Kotacija na eni strani povzroči rast investiranja v podjetje, na drugi strani pa predstavlja višjo stopnjo izpostavljenosti tržnim nestabilnostim pri investicijskih nihanjih, ki lahko povzročijo visoke premike v ceni delnice. Zaradi preoblikovanja podjetja v delniško družbo se pojavijo potrebe po kadrovskih spremembah v upravi in po še večjem strmenju k zaposlovanju kakovostnega managementa na vseh ravneh poslovanja celotne skupine. Od borzne kotacije dalje pokaže skupnost delničarjev zahtevo po večjem nadzoru nad managementom, po implementaciji novih procesov v poslovanje in zaostrenem nadzoru nad podružnicami izven meja Avstralije.

Nihanja obrestnih mer in deviznih tečajev močno vplivajo na konkurenčnost blagovne znamke in na izvoz v oddaljene tuje trge (npr. pripisovanje visoke vrednosti avstralskemu dolarju v odnosu do ostalih valut pomeni ob menjavi valute za višjo ceno izdelkov in zato tudi manjše povpraševanje tujih trgov po uvozu teh izdelkov. Po drugi strani pa visoko vrednotenje avstralskega dolarja pomeni npr. nižje cene uvoza surovin in znižanje produkcijskih stroškov podjetja Billabong). Razlike med obrestnimi merami na mednarodnih

trgih pa lahko podjetje izkoristi za izposojo denarja na trgih z nižjimi obrestnimi merami in tako odplačuje stroške investicije po ugodnejših pogojih.

3.1.1.3 Politično okolje

Makovčeva in Hrastelj (2003, str. 43) argumentirata politično okolje in možnosti vstopa ali razširitve obstoječega delovanja na trgih kot zelo občutljiv in velikokrat nepredvidljiv del ocenjevanja privlačnosti trgov. Čeprav nek trg izraža velik tržni potencial, je vstop nanj zaradi politične nestabilnosti lahko vprašljiv ali celo nesmiseln. Viri političnih problemov so lahko zelo različni, povezani s političnim sistemom posamezne države. Nastanejo lahko kot posledica vladnih ukrepov, lahko pa so zunaj njenega nadzora. Analiza političnega okolja mora zajemati ocene stabilnosti vlade, odnos države do drugih držav in njenega položaja v mednarodni skupnosti, odnos do tujih naložb in vstop tujih podjetij na trg (npr. uvozne omejitve), zaposlovanja tujcev ter poštenosti in korektnosti pri izvajanju administrativnih postopkov.

Vladni ukrepi v smeri zniževanja ovir pri trgovanju (npr. kvote in carine) pomenijo olajšan in donosnejši izvoz. Avstralska vlada je tako podpisala številne bilateralne sporazume, npr. z Novo Zelandijo (CERTA), Singapurjem (SAFTA) ter z ZDA (AUSFTA), ki omogočajo lažja meddržavna poslovanja. Podobno multilateralni sporazumi s Svetovno trgovinsko organizacijo (angl. *World Trade Organization*) pomagajo pri ostalem mednarodnem trgovanju. Tako npr. dogovor na področju uvoza tekstila in oblek eliminira vse oblike kvot na uvoz tekstilnih izdelkov med državami podpisnicami. Deregulacija finančnih trgov pa omogoča lažjo vzpostavitev produkcijskega spleta in trgovin zunaj meja Avstralije.

3.1.1.4 Pravno-zakonodajno okolje

Na področju pravno-zakonodajnega okolja je treba analizirati obstoj carinskih ali drugih formalno-pravnih omejitev za uvoz in izvoz (gre za omejitve, ki jih v veliko primerih obvladuje vlada in so kot del tega diplomskega dela analizirane pod prejšnjo točko), protidampinški in protimonopolni zakoni, zakonsko določanje in reguliranje cen, omejitve neposrednih naložb, davčna zakonodaja, zakon o zaposlovanju tujcev in splošni zakon o zaposlovanju, vloga sindikatov ipd.

Zakonski vplivi zagotavljajo, da pogodbene strani izpolnjujejo številne zakonsko določene pogoje, kot so tudi npr. zadostna raven količin in kakovosti izdelkov. Poleg tega pa varujejo pravice iz intelektualne lastnine − patenti, znanje, zaščitni znaki, poslovne skrivnosti, avtorske pravice, ki izhajajo iz podjetja ali blagovne znamke. Kljub vsemu pa nepooblaščeno kopiranje blagovne znamke še vedno predstavlja pomemben predmet zakonskih razprav za podjetje Billabong. Zakonski vplivi pa varujejo tudi področja, povezana z ekologijo, zaščito porabnikov, oglaševanjem, s promocijo in pospeševanjem prodaje ter standarde izdelkov in storitev, če omenimo najbolj izstopajoče.

Od leta 2005 dalje morajo vsa mednarodno aktivna avstralska podjetja pripravljati finančna poročila, ki so v skladu z mednarodnimi standardi (angl. *International Financial Reporting Standards*). Implementacija mednarodnih standardov lahko povzroči opazne stroške (tako je tudi pri obravnavanem podjetju), vendar slednji pomenijo približevanje avstralskih računovodskih standardov globalnim praksam in bolj transparentnemu mednarodnemu poslovanju, kar pritegne kapital iz tujine.

3.1.1.5 Sociokulturno okolje

Že Nietzche je konec devetnajstega stoletja kulturo obravnaval kot *vir razlik, nesoglasij in nerazumevanj na vseh ravneh človeškega življenja*. V mednarodnem trženju koncept kulture zajema predvsem obvladovanje razlik v jeziku, veri, vrednotah, izobrazbi, stališčih, družbeni organiziranosti, navadah, političnem življenju, estetiki, materialni kulturi in kulturoloških razsežnostih razlik med porabniki ali odjemalci različnih kultur trgov oz. držav (Makovec in Hrastelj, 2003, str. 49).

Delovanje na mednarodnih trgih torej pomeni stik različnih tradicij, kultur in okusov. Tako je bil npr. leta 2004 v ZDA prisoten trend povpraševanja po izdelkih v živih barvah, medtem ko so na avstralskem trgu prevladovale blede barve in modni izdelki, ki dajejo videz ponošenosti. Takšne razlike v okusih pa precej otežujejo ali v nekaterih primerih celo onemogočajo izdelovanje univerzalnih izdelkov, ki bi bili primerni za več tujih trgov hkrati. Prav tako predstavljajo izziv za poslovanje na globalnih trgih razlike v jezikih. Prevodi pogodb med različnima stranema morajo zagotavljati, da ne prihaja do nejasnosti ali dvoumnosti, ki bi lahko pripeljale do morebitnih konfliktov. Naslednji sociokulturni problem lahko predstavljata poslovna etika in praksa, ki se prav tako razlikujeta med državami. Poslovna kultura v državah, kot so npr. ZDA in Japonska, je intenzivnejša kot pa je v Avstraliji, kjer je bolj sproščena. Spoštovanje poslovne in družbene kulture je za uspešnost poslovanja izjemnega pomena. Z medkulturološkimi raziskavami ter izločanjem lastnih percepcij, omejitev in stališč morajo pogodbene strani previdno in spoštljivo ugotavljati ter sprejemati morebitne kulturološke razlike in na tej podlagi oblikovati ustrezna pogajalska izhodišča.

3.1.1.6 Informacijsko-tehnološko okolje

Tehnološki napredek je eden od vzvodov rasti mednarodne konkurence med podjetji in vpliva na razvoj in usmerjenost mednarodnih strategij podjetij ter na nastanek novih trgov in preoblikovanje obstoječih. Najpomembnejši napredek je povzročil razvoj informacijske in komunikacijske tehnologije, zlasti interneta. Pametna uporaba slednjega predstavlja močan vir konkurenčnih prednosti na svetovnih trgih, razvoj internetno podprtih poslovnih strategij kot podpora celotnemu poslovnemu razvoju pa je postal že praktično neizogiben (Hamill, 1997, str. 300).

Mednarodno delujočemu podjetju stroški transporta in logistike omejujejo možnosti distribucije izdelkov med različnimi gospodarskimi območji. Zaradi teh okoliščin se je pri

podjetju Billabong pojavila potreba po posplošitvi logističnih in organizacijskih sistemov, povezanih s poslovanjem na globalnem trgu. Začnejo z elektronskim spremljanjem prodaje in poskušajo zagotoviti optimalno ali vsaj zadovoljivo raven zalog. Podjetje investira za lažjo izmenjavo kreativnih idej po celem svetu leta 2003, zato vzpostavi sistem video konferenčne komunikacije med podružnicami (Paine, Beattie, McAlister, 2003, str. 6). Nadalje je e-poslovanje podprto z domačo internetno stranjo, ki prikazuje najnovejše izdelke, oglašuje tekmovanja v deskanju na valovih, predstavlja sponzorirane tekmovalce ter opozarja na spremljajoče dogodke, itd. Informacijska tehnologija, kot so npr. internet, kabelska TV, itd., je približala milijone novih kupcev deskanju na valovih in pomagala podjetju pri trženju izdelkov svetovnemu krogu kupcev.

3.1.2 Strategije širjenja na mednarodnih trgih

Pripomočki za deskanje na valovih se sicer prodajajo tako v krajih bližje oceanom in valovom, kot tudi celinskim območjem, a je popularnost blagovne znamke Billabong opazno večja ob krajih, kjer je deskanje na valovih vsakodnevni šport. Povečana popularnost deskanja in oblačil za deskanje na valovih med širšo skupnostjo ter povečana popularnost ostalih športov, kot npr. rolkanja, predstavljajo razloge za raznolik razvoj izdelčnega spleta in širjenje na nove trge, kjer imajo pripomočki za deskanje velike potenciale za nadaljnjo rast (Paine et al. 2003, str. 2). Podjetje tako postane manj občutljivo za nenadne spremembe povpraševanja na specifičnem trgu ali po specifičnem izdelku. Kot del strategije diverzifikacije pa se podjetje širi tudi na bolj celinska območja in ne samo oceanska.

S svetovno razširjenostjo in z razlikovanjem trgov in izdelkov torej znižajo tržno tveganje. Delujejo na več kot devetdesetih trgih, kar omili posledice gospodarskih ciklov in vstopanja novih konkurentov ter konkurenčnih izdelkov na katerikoli trg. Globalna ekspanzija pomeni tudi večjo dostopnost do naravnih virov in tehnologije. Proizvodne zmogljivosti so namreč locirane v ekonomijah z obilno izbiro delovne sile, surovin ter neposredne bližine pomembnih trgov.

Podjetje bistveno posega po uporabi zunanjih virov in je prepustilo večino proizvodnje prekomorskim proizvajalcem, kar omogoča matičnemu podjetju boljše osredotočenje na strateško pomembna področja − npr. sam dizajn novih izdelkov (Paine et al., 2003, str. 10). Dalje takšen sistem nudi možnosti znižanja stroškov in vzdrževanja primerjalne prednosti na cenovno občutljivem trgu, izognitev iskanju lastnega kvalificiranega kadra ter večjo odzivnost na poslovne potrebe (npr. najemanje kadrov po potrebi).

Pri iskanju intelektualnega kapitala se opirajo predvsem na lokalne managerje in oblikovalce, saj imajo le-ti v posesti več znanja iz delovanja na domačem trgu. Zaposlovanje ljudi iz različnih kultur pa lahko vodi do konfliktov med generalnimi in lokalnimi managerji, ki niso seznanjeni z razlikami v kulturah in imajo različne cilje. Rešitev za Billabong predstavlja vzpodbujanje zaposlenih za delo v tujini in pridobivanje znanja iz različnih kultur ter s tem

olajšano komuniciranje med podružnicami. Na področju pogodbenih razmerij vodijo program zagotavljanja globalne kakovosti poslovanja, s katerim zagotavljajo, da tudi celotna veriga dobaviteljev poskrbi za primerne delovne pogoje. S preiskovanjem in razgovori z zaposlenimi vsako leto ocenijo delovno okolje vseh pogodbenih podjetij. Strogo so proti prepovedujejo delo otrok v tovarnah in v primeru kršitve nemudoma prekinejo poslovno razmerje s problematičnimi pogodbenimi strankami. Podobno je tudi z ostalimi kršitvami delovnih pogojev (Paine et al., 2003, str. 11).

Strategije vstopa podjetja na mednarodni trg lahko razdelimo na tri glavne skupine: izvozne, pogodbene in investicijske (naložbene). Med seboj se razlikujejo po stopnji tveganja, nadzora in fleksibilnosti podjetja, ki jih različna strategija prinese s seboj. Poglejmo si vstopne strategije ob primeru obravnavanega podjetja.

Izvoz: Podjetje začne najprej izvažati v ZDA ter Novo Zelandijo leta 1985. Izvoz je pomenil dokaj nizko raven tveganja, saj sta trga precej podobna avstralskemu. Podjetju tako ni bilo treba spreminjati obstoječih tržnih operacij in strategij, kar je nadalje predstavljalo učinkovit test dejanskega povpraševanja po pripomočkih za deskanje na valovih. Kljub nizki ravni nadzora, ki spremlja takšno stretegijo vstopa, je za podjetje izvoz pomenil uspešno strategijo. Leta 1987 nadaljujejo širitev z izvažanjem na razvite evropske trge.

Licenčna prodaja in relokacija proizvodnje: Širitev blagovne znamke nadalje poteka s podeljevanjem licenčnih pravic za proizvajanje in prodajo Billabong izdelkov ter s postavljanjem lastne proizvodnje na izbrane tuje trge. Z uspešnim izvozom in rastjo prodaje začne podjetje seliti proizvodnjo izven meja Avstralije, predvsem na območje jugovzhodne Azije in Kitajske, kjer so stroški delovne sile, materiala ter stroški distribucije precej nižji. Danes prekomorska proizvodnja predstavlja kar 98 % celotne proizvodnje (Billabong International Limited, 2008, str. 3).

Tuje neposredne investicije: Leta 2001 z odkupom prekomorskih licenc in z vzpostavitvijo 32 trgovin na drobno delujejo v smeri vzpostavitve lastne kontrole nad operacijami ter povečanja zavedanja blagovne znamke med kupci. Nadaljujejo s strateškimi prevzemi ter vztrajno in uspešno povečujejo tržni delež in prepoznavnost blagovne znamke. Na poslovni spletni strani podjetja Billabong (About Billabong, 2009) so razvidni strateški prevzemi podjetja. Izmed slednjih je bil leta 2001 aktualen prevzem podjetja Von Zipper, vodilne znamke sončnih očal za deskarje, ki se počasi širi tudi na trge ostalih modnih izdelkov. V istem letu s prevzemom podjetja Element investirajo v eno izmed vodilnih blagovnih znamk na trgu rolkanja. Oktobra 2004 sta bila uradno zaključena prevzema blagovne znamke športnih copat za deskanje Kustom ter podjetja Palmers Surf, vodilne blagovne znamke v izdelovanju protidrsnega namaza ("voska") za deske. Podjetje Nixon, ki prevladuje na trgu ročnih ur za deskarje, so prevzeli januarja 2006. Uspešnost in inovativnost slednjega podjetja se med drugim pokaže leta 2008, ko je model ročne ure Nixon 5130 nagrajen z nazivom najboljšega ekstremnega izdelka s strani revije National Geographic Adventure. Naslednji

pomemben dogodek se je zgodil decembra 2007, gre za prevzem ameriškega podjetja in prepoznavne blagovne znamke neoprenskih oblek ter ostalih tehničnih pripomočkov za vodne športe Xcel, ki je bilo ustanovljeno že leta 1982. Xcel je močno prisoten zlasti na trgu Havajev ter v notranjosti ZDA. Da gre za zelo uspešno podjetje, iz katerega prihajajo kakovostni izdelki, se pokaže tudi leta 2008, ko prejmejo nagrado za neoprensko obleko leta za deskanje na valovih. Junija 2008 je bilo podjetje Billabong spet zelo dejavno pri strateških prevzemih. Najprej se je zgodil prevzem verige trgovin na drobno za deskanje na valovih Quiet Flight Surf Shops, ki se razprostirajo po vzhodni obali ZDA. Prevzem je pomembnega strateškega pomena za širitev distribucijske mreže po ZDA. Sledila sta še prevzema uspešnih blagovnih znamk DaKine in Sector 9, prvo je specializirano za nahrbtnike in vse ostale pripomočke za ekstremne športe, slednje pa izdeluje predvsem rolke in s tem povezane mehanske pripomočke.

Obravnavane tuje neposredne investicije ohranjajo visoko stopnjo nadzora prek lastništva, obenem pa predstavljajo visoko stopnjo tveganja za naložbene vire podjetja. Hkrati je težko spremeniti takšno obliko vstopa, ko je naložba izvedena in je torej fleksibilnost spremembe oblike vstopa izjemno majhna in v veliko primerih povezana z visokimi stroški. Vsekakor se je podjetje prek prevzemov zgoraj omenjenih podjetij še močneje utrdilo oz. okrepilo na trgu izdelkov za deskanje na valovih, deskanje na snegu ter trgu pripomočkov za rolkanje z desko. Podjetje prevzete blagovne znamke trži s podobnimi metodami komuniciranja kot krovno blagovno znamko Billabong.

Kljub visokim stroškom prevzemov podjetij se investicije zaenkrat kažejo kot zelo donosne. Prevzeta podjetja so bila uspešno vključena v skupino in nadaljujejo uspešno poslovanje tako posamično kot v celotni skupini Billabong. Iz Tabele 1 (na strani 14) je nadalje razvidno, da je rast prihodkov podprta z rastjo čistega dobička in rastjo dobička na posamično delnico. Diverzifikacija poslovanja na razvite trge se kaže kot dobra poslovna odločitev. Podjetje dosega pomembne tržne deleže pri prodaji na vseh trgih in tako učinkovito prerazporeja tveganje delnega upada prodaje na posameznem trgu.

3.1.3 Trženjski splet

Preden začne podjetje z razvojem trženjskega spleta, mora postaviti tržni segment, v katerem želi poslovati. Roger Best (v Kotler, 2004, str. 282) zagovarja sedemstopenjski pristop **segmentiranja trga, ki temelji na potrebah**. Podobno, kot si sledijo stopnje v postopku segmentiranja trga po omenjenem avtorju, tudi podjetje Billabong začne s prvo stopnjo oz. *s segmentiranjem na podlagi potreb*. Kupce razdelijo v segmente na podlagi podobnih potreb in koristi, ki jih kupci iščejo pri premagovanju določenega problema. Sledi druga stopnja ali *določanje segmentov*. Za vsak segment, zasnovan na podlagi potreb, določijo demografske podatke, podatke o življenjskem slogu in uporabi izdelka ter tako naredijo segment razločen in spoznaven. V tretji stopnji ocenijo *privlačnost segmentov* z uporabo vnaprej določenih meril privlačnosti (kot so npr. rast trga, intenzivnost konkurence in dostopnost trga). V četrti

stopnji se ocenjuje *donosnost posameznih segmentov*, v peti stopnji pa se začne s *pozicioniranjem v segmentih*. Tu se za vsak segment oblikuje "ponujena vrednost" in strategija pozicioniranja glede na kakovost in ceno, ob upoštevanju potreb in lastnosti kupcev v posameznem segmentu. Sledi šesta stopnja oz. *testiranje*, kjer se za vsak segment oblikuje serija vizualnih prikazov ponudbe, s čimer se preveri privlačnost strategije pozicioniranja v posameznem segmentu. Šele v sedmi stopnji se zaključi proces segmentiranja s *strategijo trženjskega spleta*. Strategijo pozicioniranja je treba razširiti, tako da vključuje vse sestavine trženjskega spleta: izdelek, ceno, tržne poti in trženjsko komuniciranje.

3.1.3.1 Izdelek

Podjetja, ki se začnejo mednarodno širiti, bodo verjetno najprej ugotovila, da prav vsi domači izdelki niso enakovredno zanimivi za mednarodne trge. Po Makovčevi in Hrastelju (2003, str. 193) novejši pristop enakopravno obravnava tako "obogatitev" izdelkov za zahtevnejše trge, kot tudi njihovo "osiromašitev" in s tem pocenitev za manj zahtevne trge. Šele nato sledi razmišljanje o novih izdelkih, ki so sprejemljivi tako za domač trg kot tudi za mednarodne trge.

Prepoznavanje temeljnih potreb po izdelkih na trgu pripomočkov za deskanje na valovih povzroči, da so bili med prvimi pri razvoju odpornih kratkih hlač za deskanje (angl. *boardshorts*) v toplih vodah, ki kasneje zaradi uspešnega trženja in sledenja modnim trendom postanejo izjemno popularne po celem svetu in obvezen prepoznavni znak tako med deskarji kot med skupino "hlinjenih". S tehnološkim napredkom na področju neoprenskega materiala in z uporabniku prijaznim, elastičnim in telesu prilagodljivim dizajnom predstavijo inovacijo tudi na področju zadrževanja telesne temperature med deskanjem v mrzlih oceanih. Neoprenska obleka tako postane nujen pripomoček za deskanje na valovih in omogoča deskanje v vseh letnih časih.

Prepoznavanje trenda "klanovstvo" rodi pri Billabongu ekipo oblikovalcev, ki uspešno sledi tržnim trendom in jih celo ustvarja. Predstavijo modne smernice kratkih hlač in majic, izdelanih po željah deskarjev na valovih. Kasneje te smernice podprejo z ostalimi modnimi oblačili in rešitev potrebe po ločitvi segmenta deskarjev od ostalih športnih segmentov in aktivnosti je predstavljena.

Izdelovanje primarnega pripomočka za deskanje na valovih, same deske (angl. *surfboard*), je prepuščeno uporabi zunanjim izvajalcem (angl. *outsourcing*). Poteka pri lokalno specializiranih in uveljavljenih oblikovalcih (angl. *shaper*), ki lahko zaradi poznavanja valov lokalnega območja izdelajo tehnično najprimernejšo desko. Izdelek lahko popolnoma podredijo željam posameznika, saj takšen lokalno specializiran način izdelave omogoča visok nivo komunikacije med oblikovalcem in kupcem. Na lokalnih območjih so deske popolnoma edinstveni izdelki, ki ustrezajo uporabniku po sami obliki in celo poslikavi. Tu lahko

prepoznamo spremljanje trenda "egonomija". Za lažjo prodajo desk izven lokalnih območij izdelave posodi Billabong zgolj ime.

Izdelek sestavljajo številne izvedbe ali različice. Izdelčna skupina sestavlja povezane izdelke, bodisi z vrsto potreb, z istimi prodajnimi potmi, istimi porabniki, itd. Več izdelčnih skupin izraža **širino izdelčnega spleta** podjetja, več izdelčnih različic v okviru skupine pa njegovo **globino**. Po Makovčevi in Hrastelju (2003, str. 195) večja širina izdelčnega spleta praviloma pritegne več kupcev, kot ga pritegne njegova globina. Za pokritje najštevilnejših zahtev kupcev po izdelkih, kulturoloških razlik, ipd., obravnavano podjetje uporablja predvsem široki splet izdelkov, vendar so tudi razlike v ceni in dizajnu znotraj iste skupine izdelkov, kar skupaj predstavlja širino in globino izdelčnega spleta. Nove blagovne znamke znotraj skupine Billabong dajejo večjo svobodo pri oblikovanju izdelkov za zadostitev potreb specifičnih tržnih segmentov. Podjetje zaposluje sposobne oblikovalce ločeno za Avstralijo, ZDA, Evropo in ostale specifične trge, tako da oblikuje splet izdelkov, ki najbolj ustreza posameznim trgom.

Kakovost je pomemben pogoj konkurenčnih prednosti, ki je v razvitih državah že samoumeven. Uporaba standardov pomeni zagotovilo, da ima podjetje nadzorne sisteme kakovosti. Tako tudi izdelki podjetja Billabong že od leta 1974 izpolnjujejo avstralske standarde prodaje ("*Trade Practices Act 1974*"), po katerih mora izdelek zadovoljivo opraviti nalogo, za katero je namenjen, s tržnimi strategijami pa v nobenem primeru ne smejo zavajati kupcev. Podjetje prav tako ne sme siliti distributerjev k točno določenim cenam, ampak lahko zgolj predlaga nek razpon cen (Paine et al., 2003, str. 8). Na tem mestu omenimo še **garancije in servisiranje izdelkov** obravnavanega podjetja. S prvimi se zavarujejo kupci pred potencialno slabšimi izdelki in tudi ponudniki pred morebitnimi nerazumnimi reklamacijami. Servisiranje izdelkov pa kot del poprodajnih storitev prispeva k večji lojalnosti kupcev.
Po Makovčevi in Brenčiču (2004, str. 197) sta **standardizacija in diferenciacija izdelkov** najtesneje povezana s cilji podjetja. Na standardizacijo vplivajo težnje po zmanjševanju nekaterih stroškov, omogočajo pa jo tudi mobilnost porabnikov ter vodilni tekmec ali država, ki oblikujeta izdelčni standard. Standardizacija je lahko zasnovana na prenosu izdelka, ki se je uveljavil na vodilnem trgu, na premijskem pristopu (izdelek je oblikovan za najzahtevnejšega kupca) ali po načelu skupnega imenovalca (najpogosteje pri nabavah polizdelkov, komponent, itd.). Diferenciacijo izdelkov pa spodbujajo razlike v vedenju med porabniki, na katere vplivajo kulturološki dejavniki, slogovne značilnosti kupcev, oblike uravnavanja, itd.

Glede na življenjski slog deskarjev na valovih so izdelki tehnične narave (predvsem kratke hlače za deskanje, neoprenska obleka in deska) precej standardizirani. Pri obravnavanem podjetju gre za prenos izdelkov s sprva vodilnega avstralskega trga na ostale trge. Najprej je sledil prenos na trge v neposredni bližini Avstralije (npr. Nova Zelandija), predvsem zaradi podobnega življenjskega stila kupcev, kasneje pa še v ostale razvite in nekoliko bolj oddaljene trge, kot npr. ZDA in Evropa. Na drugi strani pa različni življenjski slogi kupcev in kulturne razlike kupcev na mednarodnih trgih vplivajo na diferenciacijo izdelkov. Slednje velja

predvsem za bolj modne predmete, kar je posledica lokalnih modnih okusov. Diferenciacijo mora podjetje izvajati pri barvah oblačil (npr. v začetku 21. stoletja trg v ZDA stremi k bolj živim barvam, avstralski trg pa k bolj bledim), pa tudi pri dizajnu (npr. v Italiji so popularnejši telesu oprijemljivi dizajni, v ZDA bolj ohlapni).

Pri vlogi **embalaže** so se poudarki razvojno spreminjali. V prvi četrtini prejšnjega stoletja je bil poudarek na varovanju izdelkov, v prvi polovici prejšnjega stoletja na nalogah prevoza in skladiščenja, od 60. let dalje je bila v ospredju komunikacijska naloga, od 80. let dalje pa opažamo čedalje večje poudarke na okoljevarstvenih vidikih, seveda ob opaznih razlikah med državami (Makovec in Brenčič, 2004, str. 199). Z omejeno in čedalje bolj ekološko embalažo tudi podjetje Billabong vedno bolj sledi okoljevarstvenim ukrepom. Pri embalaži izdelkov gre predvsem za zunanje prvine izdelka, pri katerih si podjetje prizadeva biti boljše, privlačnejše in lepše od tekmecev, vendar ob upoštevanju že omenjenih ekoloških prvin.

3.1.3.2 Prodajne poti

Klasična shema mednarodne prodajne poti je povzeta po zaporedju proizvajalec − trgovina na debelo − trgovina na drobno − porabnik. V okviru vsake poti se opravijo štiri naloge: fizična distribucija (prevoz), uskladiščenje, komunikacije ter vzpostavljanje in ohranjanje poslovnih stikov. Za podjetja so mednarodne poti predmet stalnih obravnav, saj je največji del stroškov mednarodnega trženja povezan ravno z njimi (Makovec in Hrastelj, 2003, str. 214).

Obravnavano podjetje uporablja zelo selektivne prodajne kanale. Izdelke prodajajo predvsem v specializiranih trgovinah za deskanje na valovih in ostalih trgovinah, namenjenih športom z desko in se tako izogibajo prodaji v veleblagovnicah. Kljub temu takšna strategija omogoča prodajo izdelkov skozi široko distribucijsko mrežo, obenem pa ohranja in celo povečuje ugled in dobro ime blagovne znamke. Večje trgovine na drobno postavljajo te izdelke na popularne lokacije z visoko pretočnostjo ljudi. Tako so npr. leta 2005 odprli ogromno trgovino z vsemi pripomočki, ki jih ponuja Billabong, v samem centru New Yorka (Times Square) in s tem še močneje usmerili pozornost na blagovno znamko na pomembnem ameriškem trgu.

Poleg visokih stroškov, svetovna distribucija izdelkov predstavlja kompleksen logistični izziv. Podjetje z učinkovitim informacijsko-tehnološkim sistemom ovrednoti logistične stroške, povezane z izvažanjem v oddaljena območja in stroške lastne proizvodnje izdelkov v teh območjih. Odločitev ali izvažati v oddaljena območja ali neposredno proizvajati v teh območjih, je odvisna od medsebojne primerjave povezanih stroškov. Večja stroškovna učinkovitost torej odloči.

Makovčeva in Hrastelj (2003, str. 214) nadalje pravita, da je temeljna odločitev proizvajalca, ali bo za mednarodno trženje skrbel sam ali bo del ali vso nalogo prenesel na posrednike. Pri

tem bo upošteval zlasti razpoložljivost in stroške posrednikov, stopnjo njihove učinkovitosti ter želeno stopnjo nadzora.[7]

3.1.3.3 Prodajne cene

Na obravnavanem trgu monopolistične konkurence je oblikovanje spremenljivke cen in prodajnih pogojev za podjetje izjemno kritično. Na ceno vplivajo stroški, pogoji trgov in kupcev, konkurenčne okoliščine, politične in pravne omejitve ter poslovne strategije in politike podjetij. Posebej pri mednarodnem poslovanju pa na cene posameznih trgov kljub morebitni enaki izhodiščni ceni močno vplivata še izmenjavanje tečajev in različni davki.

Pri politiki cen, ki ji podjetje Billabong sledi pri postavljanju cen svojih izdelkov, določijo končno ceno le-teh na podlagi opazovanj konkurenčnih izdelkov znotraj iste skupine. Na podlagi teh opazovanj lahko kasneje določijo končno ceno. Takšen sistem politike cen Makovčeva in Hrastelj (2003, str. 224) imenujeta **politika posnemanja trgov**. Z višjimi cenami od konkurenčnih bi Billabong sicer lahko povišal prihodke od prodaje posameznih izdelkov, vendar je tveganje odhoda kupcev h konkurenci v tem primeru previsoko. Na trgu pripomočkov za deskanje na valovih imajo porabniki približno enake želje in potrebe znotraj določene skupine izdelkov, ki jih ponujajo vodilna podjetja. Posledično je cena le redko postavljena po sistemu posnemanja smetane ali po sistemu najnižjih oz. dampinških cen (Paine et al., 2003, str. 7).

Omenimo še vse pomembnejše necenovne dejavnike. Drobljenje trgov na vedno manjše segmente ter presežki ponudbe nad povpraševanjem, hiperkonkurenčnost, zasičenost porabnikov ipd. povzročajo primere, ko je mogoče nadaljnjo prodajo spodbujati z višjimi in ne z nižjimi cenami. Za kupce je v mnogih primerih cena edini otipljivi kazalnik kakovosti. Tako Hall (1992, str. 141) med necenovne vire konkurenčnih prednosti uvršča sloves podjetja, sloves izdelka, znanje zaposlenih, organizacijsko kulturo, poslovne zveze, znanja članov na tržnih poteh, pogodbeno znanje, intelektualne pravice, poslovne skrivnosti in splošno (javno) znanje. Večina sodobnih virov konkurenčnih prednosti se torej skriva v človeških virih − znanju, sposobnostih in veščinah zaposlenih.

3.1.3.4 Trženjsko komuniciranje

Gre za sestavino trženjskega spleta, ki je najbolj izpostavljena kritični javnosti, spremembam in novostim. Cilj komuniciranja je, da porabnike ali odjemalce prepričamo o prednosti izdelkov in storitev, ki si jih želijo, potrebujejo ali po njih sprašujejo (Makovec in Hrastelj, 2003, str. 233). Komunikacijski splet sestavljajo oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi in osebna prodaja. Pri obravnavanem trgu in podjetju sta pomembna zlasti oglaševanje in odnosi z javnostmi. Osebna prodaja je sicer pomembna v stikih s trgovci,

[7] Odločitve v zvezi z izbiro prodajnih poti obravnavanega podjetja so natančneje že obravnavane v točki "3.1.2 Strategije širjenja na mednarodnih trgih".

vendar številni avtorji (kot tudi Makovec in Brenčič, 2003, str. 233) pripisujejo slednji večjo pomembnost v medorganizacijskem trženju. Pospeševanje prodaje pa poteka kot stranska dejavnost, s katero se spodbujajo predvsem kratkoročni nakupi.

Široko **oglaševanje** izdelkov in celovito oglaševanje blagovne znamke Billabong poteka v trgovinah na drobno, v velikih panojih ter revijah (npr. Aust Surfing Life, Surfer Magazine, itn.) in manj po televizijskih oglasih. Kar se tiče nadaljnje predstavitve blagovne znamke skozi komercialne medije, se ime blagovne znamke in izdelki podjetja pojavljajo v številnih TV nadaljevankah in filmih. Podjetje se tudi ukvarja z lastno produkcijo filmov (npr. dokumentarni film "Billabong Odyssey"), preko katere ciljajo predvsem na obstoječe in tradicionalne kupce blagovne znamke, trend "zabubljanja" pa je tu v veliko pomoč.

V okviru **odnosov z javnostmi** organizirajo profesionalne tekme svetovnega pokala v deskanju na valovih ASP[8] in z njimi povezane dogodke, ki pritegnejo veliko medijske pozornosti. Omogočajo tudi sponzorstva deskarskim ekipam in profesionalnim posameznikom, tako deskarjem na valovih kot tudi deskarjem na snegu in rolkarjem. Tržni segment najstnikov išče vzornike v uspešnih profesionalnih tekmovalcih. Billabong tako sponzorira predvsem najuspešnejše športnike, prek katerih učinkovito promovirajo svoje blagovne znamke. Sponzorstva pa ponujajo tudi nadobudnim mlajšim tekmovalcem, ki kažejo znake prosperitete in jim tako omogočajo razvoj potenciala. Podobno podporo nudi podjetje raznim glasbenikom ter spremljajočim glasbenim dogodkom popularnim med mladimi. Promoviranje blagovne znamke poteka npr. prek velikih panojev, ki spremljajo koncertne turneje.

Pri nadaljnjem vzdrževanju kakovostnih odnosov z javnostmi skrbi podjetje za ustvarjanje podobe družbeno odgovornega podjetja. Kjer to dopušča tehnologija in pa stroškovni vidik izdelka, sledijo okoljevarstvenim spremembam tudi z nekaterimi izdelki, ki so rezultat ekološke reciklaže. Leta 2007 so dopolnili izdelčni splet s kratkimi hlačami za deskanje, narejenimi iz približno desetih recikliranih plastenk, ki jih uspešno tržijo prek profesionalnih tekmovalcev deskarjev na valovih. Prav tako je vse več izdekov iz 100 % organskega bombaža. Slednji je pridelan s pomočjo bioloških procesov, kjer le-ti eliminirajo uporabo umetnih gnojil in pesticidov ter pripomorejo k ohranjanju boljše kakovosti zemlje. Pri barvanju in tiskanju vzorcev na oblačila uporabljajo tehnologijo na osnovi vodnega tiska in ne na osnovi sintetičnih in kemičnih barvil. Izdelki so označeni z znakom "*Organics*", povpraševanje pa je vsako leto večje (Be the change you want in the world, 2009). Trženje naravnih izdelkov ter okolju prijaznega podjetja poteka pod sloganom: "*Be The Change You Want In The World*". V povezavi z večjo ozaveščenostjo na ekološkem in družbenem področju predlaga podjetje tudi številne rešitve varovanja oceanov in povezanih naravnih okolij. Številna družbeno aktualna udejstvovanja so tudi podpora mnogim lokalnim ekipam oz. klubom za deskanje na valovih (številne donacije, kot npr. 500.000 AUD za žrtve

[8] ASP je angleška kratica za Association of Surfing Professionals, kar v slovenskem prevodu pomeni Združenje profesionalnih deskarjev na valovih.

tsunamija v Aziji, ekološke akcije čiščenja plaž in povezanega okolja (*Surfrider Foundation*) ter vgrajevanje okolju prijaznih tehnologij v prodajalne. Takšen sistem vključuje npr. zmanjšanje porabe elektrike z 75 W/m^2 na 25 W/m^2, zamenjavo neonskih ali fluorescentnih razsvetljav z LED sistemom razsvetljevanja, ki opazno zmanjša porabo).

Ob zaključku te točke je treba opozoriti še na spremembe v poslovnem okolju, ki vztrajno kažejo, da se bo kmalu večina proizvajalcev končnih izdelkov, še zlasti trajnejših dobrin, morala posloviti od filozofije množičnega trženja. To pomeni, da klasični 4P model v prihodnosti še zdaleč ne bo odigraval takšne vloge kot doslej. Osrednji prostor bo moral prepustiti povsem novim zastavitvam trženjskega upravljanja, ki bodo v takšni ali drugačni obliki temeljile na trženjskih odnosih[9] (Jančič, 1994, str. 33).

Z obravnavanim načinom poslovanja je podjetje Billabong še vedno zelo uspešno pri širjenju ugleda blagovne znamke, tudi na temelju informacij "od ust do ust" (angl. "*word-of-mouth*"). Skozi celotno rast je podjetju uspelo obdržati celovito podobo blagovne znamke predane športnemu duhu in koreninam deskanja na valovih. Takšen odnos je za podjetje pomenil uresničitev številnih zastavljenih ciljev, vključno s široko globalno prepoznavnostjo blagovne znamke.

3.2 Quiksilver

Začetki podjetja Quiksilver segajo v Avstralijo (Torquay) leta 1969. Alan Green, takrat še zaposlen pri Rip Curlu, začne razvijati prototip kratkih hlač, izdelanih iz novih, mehkejših in odpornejših materialov, namenjenih izključno udobnejšemu deskanju na valovih.

Leta 1970 začne Green s partnerjem Johnom Lawom prodajati nov izdelek pod blagovno znamko Quiksilver. Kratke hlače so doživele lep uspeh, prodaja je strmo rasla in leta 1974 se že pojavijo na prodajnih policah ameriških Havajev.

Leta 1976 je prišlo pri blagovni znamki Quiksilver do senzacionalnega preobrata. Deskar Jeff Hackman in prijatelj Bob McNight sta pridobila licenčne pravice za proizvajanje in trženje izdelkov v ZDA pod blagovno znamko Quiksilver U.S.A. Z uporabo že prej razvite tehnologije, z nekoliko višjimi cenami od takrat konkurenčnih (predvsem podjetji Ocean Pacific ter Hang Ten, a z dodajanjem novih, privlačnih, živih barv in vzorcev pri deskarskih kratkih hlačah, (česar ostala konkurenca takrat še ni ponujala), sta doživela izjemne prodajne rezultate ter pridobila pripadnost blagovni znamki pomembnega segmenta mladih, katerih zanimanje za deskanje na valovih je hitro naraščalo. Na tem mestu lahko dodamo še mnenje McNighta, ki lepo povzame tržno usmerjenost podjetja v tem obdobju: "Medtem ko so vsi ostali izdelovali kopalke za plavanje, smo mi postavljali standard za kopalke in ostala oblačila

[9] Več o trženjskih odnosih glej v poglavju "5.1.2 Trženjski odnosi"

.

za deskanje. Uspešni smo, ker je bila naša filozofija vedno usmerjena v prenašanje podob s plaže v trgovine. Vsi smo bili deskarji in tako poznali želje otrok."

Leta 1978 Quiksilver je sponzoriral svoja prva profesionalna deskarja na valovih, Rabbita Bartholomewa in Bruca Raymonda. Rabbit kasneje tudi dobi pokal ASP in veliko prispeva k prepoznavnosti blagovne znamke z uspešnimi rezultati na tekmah po celem svetu.
Po štirih letih stabilne in naraščajoče, a še vedno precej lokalno omejene prodaje pride v podjetju leta 1980 do sprememb. Hackman v želji po deskanju zapusti podjetje in se preseli v Avstralijo, McNight pa sprejme ključno odločitev o širjenju blagovne znamke v veleblagovnice. Podjetje se je hitro širilo in decembra leta 1986 je postalo zrelo za trgovanje na ameriški borzi pod imenom Quiksilver, Inc.

Hitra širitev po vseh večjih ameriških veleblagovnicah in hkrati McKnightovo pomanjkanje izkušenj pri tovrstnem poslovanju sta vplivala, da so leta 1987 v podjetju zaposlili specialista za poslovanje z veleblagovnicami, Johna Warnerja. Prodaja se poveča z 19 milijonov ameriških dolarjev iz leta 1986 na 30 milijonov v letu 1987. Naslednje leto prodaja še poskoči in znaša že 48 milijonov dolarjev, od tega predstavlja kar 40 % prodaja po veleblagovnicah, dobiček pa znaša 3,7 milijonov. Ponudba izdelkov je bila sedaj že močno raznolika in začetne kratke hlače za deskanje so predstavljale le še 18 % celotne prodaje. Kratke majice so predstavljale 15 %, srajce 11 %, dolge hlače 12 %, izdelki iz flisa 9 %, kratke hlače 27 %, jakne 4 % ter dodatki za deskanje 4 % prodaje (Quiksilver, Inc., 2009).

Leta 1988 pride do prve širitve poslovanja na ostale trge ekstremnih športov. Quiksilver se je začel širiti na trg opreme za smučanje ter deskanje na snegu in hitro ponovil začetni uspeh, ki ga je doživel s kratkimi hlačami za deskanje na valovih. V slabem letu je tako prodaja z 48 milijonov dolarjev poskočila na 70 milijonov, od tega je že polovica dohodka izvirala iz prodaje po veleblagovnicah.

Leta 1990 je prodaja narasla že proti 100 milijonov ameriških dolarjev, vendar sta sledila dva šoka za Quiksilver. Najprej vsesplošna gospodarska recesija, ki je povzročila močno zmanjšanje prodaje po blagovnicah ter nov »*Grunge*« trend, ki je med mlade pripeljal temne barve, kar je bilo popolnoma v nasprotju s takrat Quiksilverjevimi bleščečimi barvami. Podjetju so se obetali črni dnevi.

Devetdeseta so prinesla v podjetje val sprememb. Bolj kot kdajkoli prej se pri podjetju pokaže potreba po širjenju na ostale trge ter po nadaljnji specializaciji na trgu deskanja na valovih. Quiksilver se je preselil iz veleblagovnic zopet v specializirane trgovine za deskanje. Specializirana prodaja je bila nujna, saj je blagovna znamka, z izjemno množičnim pristopom prodaje po veleblagovnicah, izgubljala profesionalni pristop do športa ter izgubljala stik s pomembnim segmentov deskarjev na valovih. Do sredine devetdesetih prodaja po blagovnicah predstavlja le še 15 % celotne prodaje v ZDA (Quiksilver, Inc., 2009).

Leta 1991 so prevzeli Na Pali, podjetje z licenco za prodajo Quiksilverjevih izdelkov v Evropi. S ciljem širjenja poslovanja po celotni zahodni Evropi so postavili nov sedež podjetja Quiksilver Europe v Francijo. Poteza se je izkazala za zelo uspešno, saj so v kriznih trenutkih recesije v ZDA prihodki iz prodaje po Evropi predstavljali kar 30 % vseh prihodkov podjetja Quiksilver.

Strateško širjenje podjetja pa je hkrati potekalo tudi na področju oblačil za ženske. Trgu so predstavili novo linijo izdelkov pod blagovno znamko Roxy, namenjeno izključno mlajšim ženskam. Leta 1993 Quiksilver je prevzel The Raisin Company, Inc., s čimer so se še dodatno razširili na trg ženskih kopalk in športnih oblačil. Za uspešno promocijo blagovne znamke Roxy je naslednje leto poskrbela tekmovalka v deskanju na valovih Lisa Anderson s podpisom pogodbe ter z zmago na ženskem svetovnem prvenstvu ASP. Trgu so predstavili prve široke kopalke za deskanje na valovih (angl. *boardshorts*), namenjene izključno ženskam.

S temi ukrepi je Quiksilver preživel recesijo v ZDA in tudi sredi devetdesetih ostal tržni vodja (angl. *market leader*) ter imel že 170 milijonov USD prodaje. K temu je veliko pripomogel tudi podpis pogodbe s takrat vzhajajočo zvezdo deskanja na valovih, karizmatičnim američanom Kellyjem Slaterjem, ki je do leta 2008 zbral že rekordnih 9 naslovov svetovnega prvaka v deskanju na valovih in tako popolnoma prevladoval in zmagoval na prvenstvih ASP.

Leta 2003 je bilo podjetje precej aktivno pri promociji svojih blagovnih znamk. Roxy je v sodelovanju z MTV začel predvajati TV nadaljevanko imenovano "*Surf Girls*". Blagovna znamka Quiksilver pa v sodelovanju s Fox TV lansira športno dokumentarno oddajo "54321". Obe promociji se pokažeta za dokaj neuspešni, saj je bila gledanost oddaj nizka in sta bili obe ukinjeni že po nekaj mesecih. Podjetje je sledilo tudi celotnemu razvoju video in informacijske tehnologije ter poleg TV nanizank promoviralo blagovno znamko skozi različne nagrajene dokumentarne filme ter knjige. Na drugi strani pa je potekala pomembna vpletenost blagovne znamke v okoljevarstvene, znanstvene ter izobraževalne vode, s projektoma "*Quikscience Challenge*" ter "*Adopt-A-Village*". Pri prvem gre za izobraževanje osnovnošolskih in srednješolskih otrok na področju oceanov in splošnega varstva okolja, pri drugem pa za mednarodni program pomoči revnim otrokom s sistemom izobraževanja, zdravstva, čistočo in sanacijo vode ter z alternativnimi viri prihodkov (mikro krediti, poslovna izobraževanja).

S kitajskim partnerjem Glorious Sun, največjim kitajskim podjetjem na področju prodajaln na drobno, je podjetje Quiksilver začelo širitev trgovin na drobno v notranjost Kitajske, predvsem v velika mesta, kot so Shanghai, Peking ter Hong Kong. Po mnenju Roberta McNighta je kitajski trg močno povezan z globalno mladostniško kulturo. Leta 2003 je imelo na kitajskem dostop do popularnega MTV (*Music TV*) programa skoraj 50 milijonov gospodinjstev, internet pa je prav tako postajal vse bolj dosegljiv na tem močnem in hitro rastočem trgu. Notranji parki za deskanje na snegu ter trgovine za rolkanje so vse bolj

popularni in pri Quiksilverju to predstavlja znak, da je pravi čas za opozarjanje na svojo blagovno znamko in življenjski stil, ki ga predstavlja (Quiksilver, Inc. Announces Joint Venture for China with Glorious Sun Enterprises Ltd.; Positions for Long-Term Growth in Asia/Pacific Region, 2009).

Naslednji pomembni prevzem se je zgodil leta 2004 s podjetjem DC Shoes Company. Ta prevzem je pomenil širitev na trg rolkanja, kjer je DC pomemben igralec. Podjetje naj bi izpolnjevalo vse kriterije uspešnega prevzema za Quiksilver: velik globalni potencial, relativno visoke prihodke ter podobno poslovno kulturo (Rabinowitz, 2004). Leta 2005 sledi nakup podjetja Skis Rossignol za 560 milijonov USD. Podreditev podjetja znotraj skupine pa se izkaže za precej težavno in neuspešno. Konec leta 2008 tako prodajo podjetje za 50 milijonov USD in ustvarijo visoko izgubo. Do konca leta 2007 je imel Quiksilver v lasti še podjetje za izdelavo golf pripomočkov Cleveland Golf, ki tudi ni predstavljalo uspešne investicije. V nadaljevanju si poglejmo nekatere pomembnejše podatke iz poslovanja skupine Quiksilver za zadnjih 5 let.

*Tabela 2: Osnovni podatki o poslovanju skupine Quiksilver**

	2004	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**
Prihodki	1.266,94	1.734,53	1.722,15	2.047,07	2.264,64
Čisti dobiček	81,37	107,12	93,02	-121,12	-226,27
EPS	0,68	0,87	0,70	0,90	0,84

Legenda: *Podatki so podani za celotno skupino Quiksilver. Razen kazalca EPS, ki je podan neposredno v centih USD, so vsi ostali podatki izraženi v 1.000 USD.

Vir: Sinteza finančnih poročil skupine Quiksilver od leta 2004 do 2008.

Iz zgornje tabele je razvidno, da je podjetje zadnji dve poslovni leti, kljub povečani prodaji, ustvarilo izgubo. Izguba je predvsem posledica neuspešnih prevzemov v zadnjih letih, zlasti neuspešne podreditve in prodaje podjetja Skis Rossignol ter hitre in težko obvladljive rasti skupine. Skupini je dodatno povzročala težave smučarska sezona, ki je zaradi toplejše zime povzročila precejšen upad prihodkov. Prodaja izdelkov, namenjenih deskanju na snegu, je tako močno upadlo, kot je bilo tudi v letih 2007 in 2008. Iz finančnih težav se lahko skupina v sorazmerno hitrem času, toda na kratek rok, reši z npr. uspešno prodajo določenega dela skupine.

Kljub nekaterim neuspešnim prevzemom v zadnjih letih pa je skozi celotno zgodovino podjetja tudi Quiksilverju uspelo obdržati celovito podobo blagovne znamke, predane koreninam deskanja na valovih in s tem obdržati ter pridobivati vedno nove privržence po celem svetu ter ustvariti svetovno prepoznavno blagovno znamko.

3.3 Rip Curl

Podjetje sta ustanovila prijatelja, deskarja na valovih, Doug Warbrick in Brian Singer leta 1969 v Avstraliji (Torquay). Začela sta s proizvodnjo vse bolj popularnih modelov okretnih kratkih desk, ki so bile trgu prvič predstavljene leta 1967 ter so omogočale številne eksperimente v sami obliki deske in tehniki deskanja na valovih.

Ustanovitelja sta bila predana filozofiji "iskanja" oz. "raziskovanja" (angl. "*The Search*"), temelju duhovnega deskanja na valovih, torej odnos do deskanja več kot zgolj do športne aktivnosti. Veliko časa sta posvetila odkrivanju novih destinacij deskanja na valovih. Ena izmed glavnih je bil otok Bali, kjer sta odkrila dve izmed najboljših lokacij za deskanje na valovih na svetu, Uluwatu ter Padang; tam nastopa tudi karavana svetovnega prvenstva ASP. Na teh lokacijah sta veliko časa namenila testiranju najnovejše opreme. Del filozofije "raziskovanja" je tudi organiziranje tekme za svetovno prvenstvo ASP, ki pa ni nikoli na istem mestu dvakrat. Vsako leto je na različni lokaciji, ne glede na kontinent ali vremenske pogoje.

V začetnih poslovnih letih podjetja je bilo vse več t. i. »garažnih« oblikovalcev in proizvajalcev desk, ki so si med seboj močno konkurirali. Warbrick in Singer sta spoznala, da bo za večji uspeh njunega podjetja potrebna raznolikost v smereh razvoja. Leta 1970 začneta s proizvodnjo oblek za deskanje na valovih v mrzlih vodah mesta Victoria. Kupila sta staro hišo v Torquayu, investirala sta v zastarel, a vendar delujoč šivalni stroj, najameta nekaj pomočnikov in odpreta prvi obrat za izdelovanje, takrat še pretežno gumijastih in nič kaj udobnih, oblek za deskanje (In the begining, 2009).

Ob opori na neprestani tehnološki razvoj je podjetje leta 1977 izdelovalo neoprenske obleke za več vrst vodnih športov, kot so npr. jadranje in smučanje na vodi, predvsem pa za deskanje na valovih. Vsak od teh vodnih športov je zahteval svoj tehnološki razvoj in popolnoma različne tržne strategije. Odločila sta se za dodatno specializacijo v razvoj neoprenske obleke, namenjene izključno deskanju. S hitro rastjo povpraševanja po slednji se pojavi priložnost po širjenju podjetja in potreba po izvozni naravnanosti.

Z nadaljnjim razvojem neoprenske obleke in sledenju filozofiji "*The Search*" se je blagovna znamka širila tudi na druge, do takrat deskanju na valovih odmaknjene ekstremne lokacije, kot npr. Islandija, Skandinavija, Antarktika, itd. Šlo je za uspešno tržno strategijo, saj se je blagovna znamka širila na trge, kjer do takrat deskanje na valovih ni bilo možno, hkrati pa obvešča že obstoječi svetovni trg o tehnološkem razvoju najnaprednejše neoprenske obleke, ki vzdrži tudi v najbolj ekstremnih pogojih in s tem prispeva tudi k boljši prodaji ostalih neoprenskih oblek te blagovne znamke, namenjenih manj mrzlim oceanom. Tako Rip Curl široko pridobiva ugled tehnološko naprednega podjetja in se mu povečuje prodaja izdelkov.

Podjetje je celotno filozofijo dodatno podprlo s sponzorstvi takrat najnaprednejših tekmovalcev, na drugi strani pa sponzoriralo tudi deskarje stare šole ali t. i. "duhovne deskarje". S takšnim pristopom je blagovna znamka prišla do ugleda tehnološko naprednega podjetja, ki obenem spoštuje ohranjanje stikov s koreninami deskanja na valovih (kar zagovarjajo "duhovni" deskarji) .

Namesto da bi neoprenske obleke, namenjene izvozu, proizvajali v Avstraliji, kjer bi bilo to zaradi dražje delovne sile in stroškov, povezanih z izvozom, stroškovno precej neugodno, so se pri Rip Curlu odločili za proizvodnjo oblek v sami državi, za katero so namenjene. Matično podjetje se tako specializira na področju raziskave in razvoja izdelkov. Leta 1981 Rip Curl tako ustanovi svojo prvo čezoceansko podružnico, licenčno podjetje s sedežem v Kaliforniji (ZDA). Formula se je izkazala za uspešno in leta 1985 je sledila ustanovitev nove podružnice v Evropi s sedežem v Franciji (Hossegor).

Danes Rip Curl International, za razliko od ostalih dveh obravnavanih podjetij, ostaja zasebno podjetje v lasti ustanoviteljev s številnimi globalnimi podružnicami, ki proizvajajo in oblikujejo izdelke blagovne znamke Rip Curl v ZDA, Kanadi, Evropi, Izraelu, JAR, Indoneziji, Braziliji, Argentini, Peruju, Čilu ter na Japonskem. Rip Curl za razliko od podjetij Billabong in Quiksilver ni prevzemal podjetij z namenom širjenja na mednarodne trge. Posledično ima opazno manjše prihodke iz prodaje, ki so v letu 2008 znašali 419 milijonov AUD, čisti dobiček pa je znašal 14 milijonov AUD. Rast prodaje se je iz leta 2007 na 2008 povečala za 7,4 %. Dobiček leta 2007 je sicer znašal 22 milijonov AUD, vendar je bil povezan z visoko vrednostjo prodaje nepremičnine (Urban, 2008).

Za moderne standarde je bil prototip prve Rip Curlove obleke za deskanje na valovih precej primitiven, vendar se je pristop podjetja razlikoval od ostalih na trgu po visoki stopnji neprestanega razvoja in interakcije z deskarji, ki so pomagali izboljšati izdelek in pripeljati blagovno znamko do visoke mednarodne prepoznavnosti na trgu deskanja na valovih.

3.4 Razlike v trženjskih strategijah obravnavanih treh podjetij

Skozi analizo razvoja obravnavanih blagovnih znamk lahko ugotovimo, da so podjetja uporabljala precej podobne trženjske strategije. Ugotovitev še zlasti velja za Billabong in Quiksilver. Podjetji sta uporabljali podobni razvoj prvin trženjskega spleta. Obe podjetji sta si podobni tudi pri strategijah širjenja tržnega deleža in poslovanja, tako znotraj trga deskanja na valovih s prevzemi npr. pomembnih distribucijskih mrež, kot s prevzemi in širjenjem na trg deskanja na snegu in rolkanja. Ugotovljene podobnosti v trženjskih strategijah so povezane s podobnimi preferencami porabnikov prisotnih na trgu pripomočkov za deskanje na valovih. Po Kotlerju (2004, str. 283) namreč segment trga z enotnim izborom med porabniki v veliko primerih pomeni, da so si blagovne znamke na tem trgu precej podobne.

Podjetji Billabong in Quiksilver sta začeli s širjenjem na različnih lokacijah. Prvo je začelo z močnim širjenjem znotraj avstralskega trga, kjer se je najprej utrdilo, in kasneje, v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, je začelo s širjenjem na ameriški trg. Quiksilver pa je močno širjenje in ustvarjanje prepoznavnosti svoje blagovne znamke začel na ameriškem trgu, čeprav začetki podjetja segajo v Avstralijo. Torej sta se v začetku razvoja blagovnih znamk v sedemdesetih letih 20. stoletja podjetji izognili neposrednemu globalnemu konkuriranju z izbiro različnih trgov za začetni razvoj. V tem času je imel Quiksilver praktično celotni ameriški trg deskanja na valovih zase in je izposloval strme tržne rasti. Na avstralskem trgu sta si konkurirala predvsem Billabong in Rip Curl, a se je trg, za takratne ne preveč globalno usmerjene cilje blagovnih znamk izkazal za dovolj velikega in omogočal podjetjema doseganje spodbudnih tržnih rasti. Rip Curl se je nekoliko močneje specializiral v razvoj prve vrhunske neoprenske obleke, namenjene izključno deskanju na valovih in tu pridobil začetno prednost pri zapolnjevanju tržne niše. Z nadaljnjim razvojem tehnologije in trženja pa mu tudi druga dva najpomembnejša ponudnika pripomočkov za deskanje na valovih kmalu sledita. V osemdesetih letih se podjetja že globalno srečajo in si skupaj konkurirajo na avstralskem, ameriškem in evropskem trgu. Tu se Quiksilver od ostalih dveh razlikuje po masovni prodaji izdelkov po veleblagovnicah, medtem ko se ostali dve podjetji osredotočita na prodajo po specializiranih trgovinah. Po nekaj letih pa se mora slednje strategije poslužiti tudi Quiksilver. Kot že omenjeno (na str. 28), je bila specializirana prodaja nujna, saj je blagovna znamka, zaradi izjemno množične a prodaje po veleblagovnicah izgubljala profesionalni pristop do športa ter izgubljala stik s pomembnim segmentom deskarjev na valovih.

Quiksilver pa med tremi najresneje ponudi odgovor na omenjeni trend "žensko mišljenje" (s strani 8) in si s široko ponudbo izdelkov, namenjenih izključno ženskam in spremljajočim trženjem, ustvari vodilni tržni delež pri tem segmentu kupcev. S številnimi strateškimi prevzemi v devetdesetih letih 20. in v začetku 21. stoletja ter s kotiranjem na trgu vrednostnih papirjev sta imeli obe podjetji Billabong in Quiksilver drugačen razvoj kot Rip Curl, ki je ostal v zasebnih vodah in se izogibal vstopni strategiji širjenja s tujimi neposrednimi investicijami.

Billabong ima pomembno prednost pred konkurenco v geografski razpršenosti svojih prodajaln oz. v učinkoviti svetovni razpršenosti distribucijskih mrež. Takšna svetovna geografska razpršitev močno zmanjša nihanja v prodaji, ki so posledica sezonskih nihanj. Predvsem pred Quiksilverjem imajo prednost , kadar gre za prodajo v visoko specializiranih prodajalnah, namenjenih izključno deskanju na valovih, medtem ko distribucija pri Quiksilverju poteka tudi v manj specializiranih trgovinah in celo veleblagovnicah.

Ob koncu tega poglavja lahko povzamemo, da so v začetku razvoja obravnavanih blagovnih znamk ustanovitelji delovali ob pravem času na pravem mestu s svojimi uspešnimi poslovnimi idejami. Od konkurence so se razlikovali po višji stopnji tehnološkega razvoja svojih izdelkov in uspešnejšem sledenju trendom pri porabnikih in v gospodarstvu. Svetovni

trg deskanja na valovih pa se je izkazal kot dovolj velik za omogočanje razvoja teh velikih blagovnih znamk.

3.5 Vstopi konkurentov v 90. letih

Zaradi vse večje osveščenosti in individualizmov posameznikov na sodobnem svetovnem trgu in posledično zmanjšane vrednosti množičnega trženja, začnejo tradicionalne znamke izgubljati na pomenu. Spremembe na trgih tako prinesejo možnost za uveljavljanje novih blagovnih znamk s krajšo življenjsko dobo, ki so hkrati prilagojene določenim tržnim segmentom. Po Makovčevi in Hrastelju (2003, str. 407) oblikovanje blagovne znamke zahteva poleg privlačnega izdelčnega spleta tudi stabilne pogoje gospodarjenja ter racionalno oblikovane in izpeljane programe trženja. Te ugotovitve lahko povežemo s trendom »iznajdljivost je pomembna«, kajti vse manj ljudi se strinja s trditvijo: »Tvegano je kupiti blagovno znamko, ki je ne poznaš.« Tako se je ponudila priložnost za vstop novih podjetij na zrel trg deskanja na valovih.

Podjetja, ki so v 90. letih prejšnjega stoletja začela vstopati na trg pripomočkov za deskanje na valovih, so sledila predvsem že preverjenim tržnim strategijam, podobnim tistim pri obravnavani najuspešnejši trojici v ponudbi pripomočkov za deskanje na valovih in kot taka tudi niso dosegla tako visoke stopnje prepoznavnosti med kupci na obravnavanem trgu. Za vsebino tega diplomskega dela je pomembna predvsem analiza vstopa podjetja Volcom, ki je, kot je razvidno iz nadaljevanja diplomskega dela, uspešno prepoznalo nekatere družbene trende in v odgovor zasnovalo trženjske strategije, s katerimi so opozarjali na drugačno blagovno znamko od konkurenčnih. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1991 v Kaliforniji s strani Richarda Woolcotta in Tuckerja Halla. Oba sta se ukvarjala s športi, kot so deskanje na valovih in snegu ter rolkanje.

V začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja so bile ZDA v recesiji. Zalivska vojna in številni izgredi v Los Angelesu so pripomogli k nestrinjanju mladih s takrat vodilno oblastjo. Razmere v družbi glasbeno najbolje povzameta skupini Nirvana in Pearl Jam s t. i. "*Grunge*" glasbenim trendom. Trendne žive barve iz osemdesetih let začnejo hitro bledeti v devetdesetih. Začetek devetdesetih pa je prinesel tudi nekaj zrelosti na trg deskanja na valovih in takrat najuspešnejše blagovne znamke (Billabong, Quiksilver in Rip Curl) so se začele širiti na druge trge s prevzemi in z ostalimi metodami širjenja blagovnih znamk. Tako je Volcom za uspeh moral ponuditi nekaj novega in svežega.

Woolcott in Hall izkoristita zgoraj omenjeni trend oz. **tržno vrzel** na ameriškem trgu in oblikujeta blagovno znamko, podprto s sloganom "*Youth Against Establishment*", ki bi v slovenskem prevodu nekoliko nerodno zvenel "Mladi proti uveljavljeni plasti ljudi, ki imajo moč in vpliv v družbi". Odkrita tržna vrzel se kmalu izkaže kot zelo donosna. Po Kotlerju (2004, str. 280) je tržna vrzel ožje opredeljena kot skupina kupcev, ki iščejo poseben splet koristi. Kupci znotraj privlačne vrzeli imajo poseben splet potreb in so podjetju, ki bi

zadovoljilo te potrebe, pripravljeni plačati več. Tržniki ponavadi določijo vrzeli z delitvijo segmentov na podsegmente in medtem ko so segmenti precej veliki in ponavadi pritegnejo večje število tekmecev, so vrzeli manjše in večinoma pritegnejo manjše število tekmecev. Podjetje, ki nastopa v vrzeli, pa lahko ščasoma ustvari prihranke, povezane s specializacijo. Vrzel ima možnost, da postane velika, donosna ter da raste.

Prvi dve leti je izdelčni splet vseboval zgolj nekaj kratkih majic in kratkih hlač. Prodaja je potekala kar iz Hallove spalnice, sedež podjetja pa je bil v Woolcottovi spalnici. Nihče izmed njiju se ni spoznal na izdelovanje oblačil, pomembna se jima je zdela predvsem kreativnost in navdih. Prvo poslovno leto sta zaključila z le 2.600 USD prodaje (Volcom History Since '91, 2009).

Njuna zagnanost in kreativnost sta kmalu naleteli na plodna tla. Največji začetni uspeh so predstavljale kratke majice iz leta 1995. S pomočjo prijateljevih slikarskih umetnij sta slednje začela tiskati kar na kratke majice. Pri tem sta uporabljala tisk, ki temelji na vodnih barvah, da je ohranjal mehkobo majice. Kmalu sta začela tudi z organiziranjem posebnih tekmovanj v deskanju na valovih za mlade deskarje brez sponzorjev, katerih namen je ustvariti edinstveno ozračje med mladimi, ne zgolj s tekmovanjem, ampak bolj z druženjem. S tem želijo spodbuditi odkrivanje talentov tudi med tistimi mladimi, ki bi drugače po vsej verjetnosti ostali skriti, predvsem zaradi finančne odvisnosti (Let the kids ride free, 2009). Volcom tudi ni sponzoriral nobenega svetovnega prvenstva ASP.

Z rastjo prodaje in s prepoznavnostjo blagovne znamke v Kaliforniji se v naslednjih letih začne počasi širjenje na ostale razvite trge s **postopno strategijo vstopa**. Torej po sistemu slapa, najprej na en trg in nato v skladu z izkušnjami na druge. Gre za t. i. krivuljo učenja (in izkušenj). Takšna strategija je bila primerna, saj je podjetje želelo postopoma večati mednarodni obseg poslovanja in trženja. Širjenje in vstop sta namreč potekala na trge z že razpoznavno konkurenco, podjetje pa je imelo tudi omejene vire in bi npr. hkraten vstop na več trgov pomenil previsoko tveganje. Podjetje se je najprej širilo na Havaje in ostale ameriške trge, kasneje pa še izven ZDA na območja, kjer je deskanje na valovih precej popularno. Tako imajo sedaj trgovine na drobno na Portugalskem, v Franciji, Angliji, Mehiki, Braziliji, Južnoafriški republiki, na Japonskem in v Indoneziji (Bali).

Širjenje pa poteka tudi s prevzemi ali tujimi neposrednimi investicijami. Leta 2008 je Volcom prevzel podjetje Electric Visual, uspešno blagovno znamko športnih sončnih očal, močno prisotno med mladimi.

Prav tako je podjetje aktivno pri ustvarjanju družbeno odgovorne blagovne znamke. Na spletni strani močno zagovarjajo npr. recikliranje ter opozarjajo na okolju odgovorno vedenje. Izdelčni splet je okrepljen z vzdržljivejšimi izdelki, proizvedenimi na okolju prijaznejši način. Uporabljajo npr. naravne materiale pri majicah, kratkih hlačah za deskanje, dolgih hlačah in

kapah. Aktivno spodbujajo čiščenje plaž in oceanov ter opozarjajo na načine, s katerimi lahko pripomoremo k boljšemu in čistejšemu planetu.

Podjetje izvaja strategijo širjenja blagovne znamke Volcom na druge skupine izdelkov, ki so zunaj meja oblačil. Imajo svoj program, ki se ukvarja z umetniškim udejstvovanjem mladih, svojo glasbeno založbo Volcom Entertainment, ukvarjajo se s produkcijo filmov (predvsem o deskanju na valovih, deskanju na snegu in rolkanju) in seveda s sponzorstvi mladih športnikov. Zelo aktivno vključujejo mlade v svoj program trženja in izdelkov. Na domači spletni strani razpisujejo različna oblikovalska tekmovanja, npr. za vzorce, ki so kasneje natisnjeni na Volcom majicah, tekmovanja za "naj" oblikovalca izložb, itd. Prav tako spodbujajo razvoj deskanja na valovih z nagradami tistim, ki prvi izvedejo nek nov progresivni manever, ki je razpisan s strani podjetja. Kupci so torej dinamično in pomembno vključeni v razvoj blagovne znamke, kar kažena zavedanje o pomembnosti razvoja odnosov s kupci pri podjetju Volcom.

Podjetje je torej za uspeh potrebovalo izjemno inovativen trženjski splet, ki je močno presegal izhodiščne 4P. Predvsem pomembni so človeški viri podjetja, kreativni in inovativni oblikovalci ter prepoznavanje ključnih trendov oz. tržne vrzeli v devetdesetih letih prejšnjega stoletja ter sestava uspešnih strategij trženja kot odgovor. Ključna pri razvoju blagovne znamke je bila identifikacija tržne vrzeli in uspešno predstavljena rešitev za njeno zapolnitev.

4 PRIHODNJI IZZIVI NA TRGU PRIPOMOČKOV ZA DESKANJE NA VALOVIH

Izzivi prihajajo tako iz samega odnosa podjetij do kupcev ter ostalih deležnikov okolja podjetja, kot iz nadaljnjega razvoja tehnologije in izdelkov ter spremljajočih storitev namenjenih deskanju na valovih. Predvsem manjši ponudniki in izdelovalci desk opozarjajo nase s čedalje bolj tehnološko dovršenimi deskami, z uporabo novih, odpornejših in okolju prijaznejših materialov. Zato morajo podjetja tudi v prihodnosti pozorno spremljati trende in potrebe na obravnavanem trgu ter budno prilagajati trženjske strategije.

Medtem ko so zahteve po inovativnosti na strani ponudnikov izdelkov in storitev jasno izražene, univerzalne ter se v veliki meri tudi uresničujejo, pa se zahteve, ki izhajajo iz potreb, pričakovanj, želja in celo sanjarjenj kupcev, kar bi lahko opisali kot njihovo stremljenje k popolnosti in kakovosti življenja, še niso v enaki meri uveljavile (Makovec in Hrastelj, 2003, str. 460, 461).

Kazalnik preseganja ponudbe nad povpraševanjem med drugim kaže na močno konkurenco med podjetji na svetovnem trgu. Slednje sili ponudnike, da se vse bolj osredotočijo na kupce, ki so končni razsodnik uspešnosti poslovnih strategij. Na nadaljnjo uspešnost pa vpliva tudi prepoznavanje in sledenje neekonomskim razsežnostim. To so sociološke, kulturološke, etične, okoljske in druge.

Ob ohranjanju in pospeševanju inovativnosti morajo podjetja okrepiti stike in sodelovanje s kupci in z ostalimi udeleženci. Trendi v vzponu, kot npr. "budni porabnik" ter "ne zaupaj" (o čemer je bilo govora na str. 7 in 8) kažejo, da so kupci pozornejši in bolj kritični kot kdajkoli ter da močno stremijo k individualnosti. V prvi fazi je torej treba znati pridobiti kupca, v drugi fazi pa ga je treba znati ohraniti. Pri slednjem je za uspešno prihodnost podjetja med drugim potrebno znanje s področja razvijanja povezav s kupci oz. znanje s področja trženjskih odnosov. Slednji so na sedaj že zrelem trgu pripomočkov za deskanje na valovih po mojem mnenju ena izmed ključnih trženjskih strategij za nadaljnji razvoj trga, njihova raziskava pa pomemben del analize prihodnjih izzivov na obravnavanem trgu. Naslednja točka se tako ukvarja predvsem s trženjskimi odnosi, ki jih morajo podjetja na obravnavanem trgu prej ali slej znati uspešno razviti.

Po Makovčevi in Hrastelju (2003, str. 345) lahko značilnosti trženjskih odnosov strnemo v nekaj najpomembnejših:

- aktivna vloga sodelujočih subjektov,
- interakcija kot nosilni koncept trženjskih odnosov (in ne izdelek ali storitev),
- medsebojna povezanost posameznih menjalnih dogodkov oziroma interakcij,
- medsebojno prilagajanje potrebam, željam in zahtevam druge strani v odnosu,
- dvosmerno integrirano komuniciranje,
- pogojna dolgoročnost,
- medsebojna povezanost različnih trženjskih odnosov (mrežni vidik).

Mnogi avtorji trženjske odnose omejujejo zgolj na odnos med podjetji in potrošniki. Nekateri avtorji pa zagovarjajo bolj napredne odnose. Tako npr. McKenna pravi, da moramo potrošnika pripeljati kar v samo podjetje, s čimer trženje postane resnično jedro poslovodenja (Jančič, 1994, str. 33). Peters (v Jančič, 1994, str. 33) govori o potrebi po vzpostavitvi simbioze s potrošniki kot najvišje stopnje trženjske povezanosti. Namesto ustvarjanja zadovoljnih potrošnikov mora podjetje stremeti k njihovi pripadnosti. To lahko ustvarimo tako, da z njimi vzpostavimo zares pristen odnos, in sicer jih vključimo med svoje sodelavce. Podobno razmišlja o tem tudi McKenna (v Jančič, 1994, str. 33), ko govori o integraciji potrošnikov v podjetje, njegov razvoj, proizvodnjo in prodajne procese. Postmoderni posamezniki namreč ne zaznavajo več porabe in proizvodnje kot dva ločena procesa, ampak kažejo jasne znake naklonjenosti do sodelovanja v procesu razvoja izdelkov in blagovnih znamk. V tem procesu potrošnja postaneta produkcija (Moutinho et al., 2007, str. 10) in pametno tržno komuniciranje pomembnejša kot kdajkoli.

Za mnoga podjetja pomeni ponudba izdelkov po meri potrošnika izjemno napreden in zahteven pristop. Vendar je za Petersa (Jančič, 1994, str. 33) takšen pristop še vedno nazadnjaški, saj ohranja izhodišče, da je podjetje »središče vesolja«, potrošniki pa naj izbirajo po njegovem meniju izdelkov in storitev. Izdelek ali storitev morata postati proizvod

sodelovanja obeh strani v menjavi. Peters pa že ugotavlja, da ta proces ni omejen le na sodelovanje s potrošniki, temveč na odnose z vsemi udeleženci podjetja.

S širitvijo razumevanja delovanja trženjskega odnosa na vsa področja menjav podjetja z njegovim okoljem postaja trženjski koncept zares interaktivna oblika tega specifičnega družbenega odnosa. Govorimo lahko o »sotrženju«, o skupnem ustvarjanju in o resnični medsebojni komunikaciji organizacije in njenega okolja (Berginc, 2002, str. 49).

Obravnavani ponudniki izdelkov za deskanje na valovih se že vrsto let zavedajo pomembnosti razvoja trženjskih odnosov s kupci in z ostalimi udeleženci v okolju. Vendar delovanje podjetij na obravnavanem trgu ne dosega izjemno naprednega pristopa do trženjskih odnosov, ki ga je zagovarjal Peters zdaj že skoraj 20 let nazaj. V trgovinah na drobno in pri ostali ponudbi dalje od "menija" izdelkov po meri potrošnika ne gre. V veliko primerih se zgodi, da potrošnik ob vsej široki izbiri izdelkov (in spremljajočih visokih stroških zalog podjetja), ne najde izdelka za svoje določene potrebe. Prihodnost je prav gotovo v skupnem ustvarjanju izdelkov ter v močnejšem sodelovanju podjetij in povezanega okolja. Pojavlja se v popolni podreditvi kupčevim potrebam in željam. Na področju izdelovanja desk je takšen sistem, kot že omenjeno, zelo dobro vpeljan. Z vzponom že omenjenega trenda "egonomija" se čedalje bolj kaže potreba po implementaciji takšnega sistema tudi na ostale pripomočke za deskanje na valovih.

Danes kupci čedalje bolj prevzemajo individualno pobudo pri odločanju o tem, kaj in kako kupiti. Govori se o množičnem prilagajanju posamičnemu kupcu oz. o **trženju, osredotočenem na posameznega kupca**. Gre za skrajno raven segmentiranja trga, ki vodi do segmentov z enim kupcem. Ne nazadnje ima vsak posameznik edinstven splet želja in predstav, zato je trženje, prilagojeno posameznemu kupcu, primerna strategija. Internet omogoča iskanje številnih informacij glede ocene izdelka ali storitve, kupci se lahko pogovorijo z dobaviteljem, uporabniki in s kritiki izdelka ter v številnih primerih sami zasnujejo izdelek, ki ga želijo. Povzeto po Kotlerju (2004, str. 282). Slywotsky in Morrison opažata, da dandanes čedalje več spletnih podjetij kupcem ponuja t. i. **izbirno ploščo** (angl. *choiceboard*), tj. interaktivni spletni sistem, ki posamezniku omogoča, da sam zasnuje izdelek ali storitev z izbiro značilnosti, sestavin, cen in vrste dostave iz oblikovanega seznama možnosti. Izbirne plošče vodijo podjetja k **trženjskem spletu po meri posamičnega kupca**, tako da imajo kupci možnost, da sami zasnujejo želeni izdelek ali storitev. Podjetje ni več vezano niti na vnaprejšnje informacije o kupcu niti na lastno proizvodnjo, temveč zgolj ponuja prostor in pripomočke ter daje kupcem "v najem" sredstvo za oblikovanje njihovih lastnih izdelkov. Menim, da je takšen način poslovanja primeren za nadaljnji razvoj ponudbe pripomočkov za deskanje na valovih, saj poleg že omenjenih prednosti prinaša tudi visoko raven specializacije in možnosti za resnično medsebojno komunikacijo znotraj organizacije ter med organizacijo in njenim zunanjim okoljem.

Za razvoj že obravnavanega trženjskega spleta pa je pomemben informacijski proces, ki povezuje podjetje z zunanjim okoljem, v katerem deluje. Informacijske postopke (angl. *Processing information*) nekateri opredeljujejo kot peti "P" trženjskega spleta in številne študije pokažejo, da lahko učinkovito ravnanje z informacijskimi sistemi in tehnologijami pomeni močan vir konkurenčnih prednosti (Hamill, 1997, str. 8). Učinkovit razvoj informacijske tehnologije daje obravnavanim podjetjem številne možnosti pri "sotrženju" in skupnem ustvarjanju izdelkov s sodelujočim okoljem podjetja. Omogoča tudi razvoj sistema, ki podobno, kot je že pri deskah kot skupini izdelkov, zagotavlja tesno sodelovanje med podjetjem in kupci ter predstavlja rešitev pri oblikovanju ostalih pripomočkov za deskanje na valovih, zlasti oblačil, v skladu z željami kupcev. Na slednje opozarja tudi že obravnavani trend "99 življenj" (glej str. 8 v tem diplomskem delu).

Trženje na podlagi odnosov torej lahko omogoči razvoj takšnih konkurenčnih prednosti, ki podjetju omogočajo uspešnejše in učinkovito tekmovanje na ciljnem trgu v primerjavi s konkurenti, s tem pa večjo in dolgoročno dobičkonosnost. Gre za dobiček, ki ga podjetje doseže v partnerskem odnosu, v primerjavi z dobičkom, ki bi ga doseglo, če tega odnosa ne bi bilo. Raziskave tudi kažejo, da v mednarodnem trženju takšni odnosi pozitivno vplivajo na ohranjanje in rast tržnega deleža ter prepoznavnost blagovnih znamk podjetij (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 348). Strategije trženja pa morajo biti tudi v prihodnje podprte z neprestanim in budnim spremljanjem trendov.

SKLEP

Skozi analizo razvoja svetovnega trga pripomočkov za deskanje na valovih ugotovimo, da je na trgu prihajalo do razvoja številnih trendov in tržnih potreb. Trend, ki je izrazito ključnega pomena na obravnavanem trgu, je "klanovstvo". Deskanje ima torej vse karakteristike "kulta", kjer je pomemben občutek pripadnosti in družbenega identificiranja. Tu morajo blagovne znamke pokazati vse sposobnosti za ustvarjanje posebnih odnosov s kupci in predvsem sposobnost odražanja osebnosti samega kupca. Ob doseganju slednjega se kupec ob identifikaciji s "klanom" hkrati identificira z blagovno znamko in tako sta ustvarjena pomemben odnos ter prek njega lojalnost kupca do blagovne znamke.. Uspešna blagovna znamka ima torej poleg uporabne praktične vrednosti tudi simbolno vrednost, ki omogoča porabnikom prenos simbolov oz. slik v čustva.

Najuspešnejše blagovne znamke so znale prepoznati številne trende ter tržne priložnosti in ponuditi zadovoljive rešitve. Neprestan stik oz. komuniciranje ustanoviteljev obravnavanih blagovnih znamk s končnimi uporabniki izdelkov je omogočilo visoko raven prepoznavanja želja kupcev in povratnih informacij za inovativen in tehnološko orientiran razvoj izdelkov. Na začetnih stopnjah razvoja blagovnih znamk je bila ravno inovativnost tista, ki je pripeljala obravnavana tri podjetja − Billabong, Quiksilver in Rip Curl − do občutnih konkurenčnih prednosti. Od ostalih ponudnikov so se ločili predvsem po specializiranem odnosu do deskanja na valovih in segmentiranem pristopu do samostojne in trendne športne discipline. S

svetovno usmerjenostjo in prepoznavanjem izjemne svetovne rasti popularnosti deskanja so podjetja že v zgodnjih fazah razvoja začela z mednarodnim širjenjem in rastjo svetovne prepoznavnosti. Pri tem so uporabljale preverjene vstopne strategije, kot so izvoz, licenčna prodaja, relokacija proizvodnje in pa tuje neposredne investicije oz. strateški prevzemi podjetij, s katerimi so dosegala in še vedno dosegajo številne sinergije.

Oviro pri nadaljnjem svetovnem širjenju blagovne znamke lahko predstavlja faza zrelosti tega zelo posebnega trga. Podjetja lahko odgovorijo s širjenjem na druge trge, kjer poleg nadaljnje rasti tržnih deležev prihaja tudi do razpršitve tveganja. Tako so se obravnavana podjetja širila s prevzemi blagovnih znamk, s katerimi so komplementarno razširila izhodiščni izdelčni splet. Razpršitev tveganja in rast poslovanja prihaja tudi s širjenjem na trg pripomočkov za deskanje na snegu in na trg pripomočkov za rolkanje.

Visoka koncentracija tržnih deležev predstavlja številne ovire za vstop novih blagovnih znamk. V podobnih razmerah se je na trgu pripomočkov za deskanje na valovih znašlo podjetje Volcom. Vendar pa je prvo na obravnavanem trgu prepoznalo upadanje trenda živih barv in vzpon trenda bledih barv kot podpora "*Grunge*" trendu v glasbeni industriji ter je prvo posedovalo znanje simbolnega prikazovanja takratnih razmer v ZDA. Trend je bil uspešno zajet in blagovna znamka je začela s svojim pohodom na trg deskanja na valovih. Gre za praktični prikaz simbolne vrednosti blagovne znamke, ki torej poleg uporabne vrednosti omogoča porabnikom prenos simbolov oz. slik v čustva.

Vse bolj ekološko osveščeni porabniki pričakujejo od podjetij vse močnejši razvoju trženjskih odnosov z vse bolj individualnim obravnavanjem potrošnikov in čedalje bolj ekološki razvoj. Tržni segmenti so torej vse manjši in bolj specializirani in skupaj s preseganjem ponudbe nad povpraševanjem napovedujejo potrebo po korenitih spremembah v trženju. Ponudba zgolj izdelkov po meri potrošnika se kaže kot nezadovoljiva, saj mora biti izdelek ali storitev produkt vzajemnega sodelovanja obeh strani v menjavi.

Na koncu bi lahko razvoj svetovnega trga pripomočkov za deskanje na valovih v grobem povzeli z naslednjimi besedami: "Kjer so kralji in ljudje ostalih slojev havajske družbe uporabljali deskanje na valovih kot način reševanja medčloveških sporov in se s tem borili za svoj položaj v družbi, lastnino in celo življenje, stoji sedaj globalni večmilijonski trg in svetovno prvenstvo profesionalnih deskarjev na valovih ASP, ki se razprostira prek mnogih kontinentov, od Havajev, začetkov vsega, do Južnoafriške republike, Evrope, Avstralije ter nazaj do Tahitija" (From Polynesia, with love, 2009).

LITERATURA IN VIRI

1. About Billabong. Najdeno 18. februarja 2009 na spletnem naslovu http://www.billabongbiz.com/about-billabong.php
2. Ahead of the bell: Quiksilver sale is less likely. Najdeno 25. marca na spletni strani http://finance.yahoo.com/news/Ahead-of-the-Bell-Quiksilver-apf-14164074.html?.v=1
3. Be the change you want in the world. Najdeno 27. februarja 2009 na spletni strani http://www.billabongbiz.com/bethechange/environment.php?page=sustainable
4. Berginc, D. (2002). *Trženjski odnosi: Nova trženjska paradigma in nova strategija (Magistrsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Billabong International Limited: Annual Reports 2001-2008. Najdeno 16. februarja 2009 na spletnem naslovu http://www.billabongbiz.com/investors-reports.php?id=15
6. Billabong Surfs The Slowdown. Najdeno 16. februarja 2009 na spletni strani http://smallbusiness.theage.com.au/starting/finance/billabong-surfs-the-slowdown-910156020.html
7. From Polynesia, with love. Najdeno 16. februarja 2009 na spletnem naslovu http://www.surfingforlife.com/history3.html
8. Hall, R. (1992). The strategic analysis of intagible resources. New York: *Strategic management yournal*, 13 (1), 135−144.
9. Hamill, J. (1997). The internet and international marketing. *International Marketing Review*, 14 (5), 300−323.
10. History is important, without it, we are nothing. Najdeno 16. februarja na spletnem naslovu http://www.clubofthewaves.com/culture.php
11. History of Billabong. Najdeno 27. februarja na spletnem naslovu http://www.menswomensboardshorts.co.uk/HISTORY%20BEHIND%20BILLABONG.html
12. In the beginning. Najdeno 9. marca 2009 na spletnem naslovu http://www.ripcurl.com.au/?thebegining
13. Jančič, Z. (1996). *Maketinški odnosi: Implikacije novega pristopa k marketinškemu upravljanju*. Ljubljana: Marketing Magazin.
14. Kasriel, D. (2009, 28. januar). Top 10 consumer trends for 2009. Najdeno 3. 6. 2009 na spletnem naslovu http://www.euromonitor.com/TOP_10_CONSUMER_TRENDS_FOR_2009.
15. Kotler, P. (1996). *Marketing Management*. *Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
16. Kotler, P. (2004). *Management trženja. Slovenski prevod 11. izdaje*. Zagreb: Mate.
17. Let the kids ride free. Najdeno 9. marca na spletni strani http://www.volcom.com/ltkrf/index.asp
18. Makovec Brenčič, M. & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. McAlexander, J. H., Schouten, J. W. & Koenig, H. F. (2002). Building brand community. *Journal of Marketing*, 66 (1), 38−54.
20. Moutinho, L., Dionisio, P. & Leal, C. (2007). Surf tribal behaviour: a sports marketing application. *Marketing Intelligence & Planning*, 25 (7), 668−690.
21. Paine, J., Beattie, D. & McAlister, P. (2003). *Case Study: Billabong International Limited*. Sydney: Macmillan Education Australia.
22. Peralta, S. (2004). *Riding Giants* [DVD]. Culver City: Sony Pictures Classics.
23. Potočnik, J. (2004). *Nakupno vedenje porabnikov na knjižnem trgu (Diplomsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

24. Quiksilver Inc: Financial statements 2004−2008. Najdeno 25. marca 2009 na spletni strani http://moneycentral.msn.com/investor/invsub/results/statemnt.aspx?Symbol=zqk&lstStatement=Income&stmtView=Ann
25. Quiksilver, Inc. Najdeno 25. marca 2009 na spletni strani http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Quiksilver-Inc-Company-History.html
26. Quiksilver, Inc. Announces Joint Venture for China with Glorious Sun Enterprises Ltd.; Positions for Long-Term Growth in Asia/Pacific Region. Najdeno 25. marca 2009 na spletni strani http://findarticles.com/p/articles/mi_m0EIN/is_2003_March_10/ai_98575600/
27. Rabinowitz, J. (2004, 10. marec). Quiksilver Purchasing DC Shoe Skateboard Footwear Company. Najdeno 7. marca 2009 na spletnem naslovu http://skateboarddirectory.com/articles/483479_quiksilver_purchasing_dc.html
28. Teraž, A. (2007). *Organizacijski vidik tržnih poti (Diplomsko delo)*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
29. Urban, R. (2008, 12. november). Planty of advice as Dixon prepares for Quantas take-off. Najdeno 6. marca 2009 na spletnem naslovu http://www.theaustralian.news.com.au/business/story/0,28124,24638255-30538,00.html
30. Volcom History Since '91. Najdeno 9. marca 2009 na spletni strani http://www.volcom.com/history/index.asp
31. Wann, D. L., Pierce, S. (2003). Measuring sport team identification and commitment: an empirical comparison of the sport spectator identification scale and psychological commitment to team scale. *North American Journal of Psychology*, 5 (3), 272−365.