

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**PANOŽNA ANALIZA – TRGOVINE NA DROBNO S ŠPORTNO OPREMO**

Ljubljana, november 2002

KLEMEN ZEVIK

## KAZALO

1.	UVOD .....	1
2.	SOCIALIZACIJA ŠPORTA.....	2
3.	PREDSTAVITEV PANOGE TRGA ŠPORTNIH TRGOVIN.....	3
3.1.	RAZVOJ TRGA ŠPORTNIH TRGOVIN V SLOVENIJI.....	3
3.2.	OPREDELITEV SLOVENSKEGA TRGA NA DROBNO S ŠPORTNO OPREMO.....	5
3.3.	OPIS KLJUČNIH PODJETIJ .....	6
3.3.1.	HERVIS .....	6
3.3.2.	INTERSPORT.....	8
3.3.3.	KASTNER & OEHLER.....	10
3.3.4.	TOMAS SPORT 2.....	11
3.3.5.	SPORT 2000 .....	13
3.3.6.	E-M ŠPORT .....	14
3.3.7.	CITY SPORT .....	15
3.3.8.	OSTALE ŠPORTNE TRGOVINE.....	15
3.4.	OCENA DETERMINANT TRŽNE STRUKTURE.....	16
3.5.	POVEZAVE V PANOGI.....	17
3.6.	OCENA VERTIKALNE INTEGRACIJE PODJETIJ.....	18
3.7.	TRŽNE NIŠE V PANOGI.....	18
4.	SWOT ANALIZA PODJETIJ NA TRGU ŠPORTNIH TRGOVIN.....	18
5.	OBNAŠANJE .....	21
5.1.	OVIRE ZA VSTOP NOVIH PODJETIJ .....	21
5.2.	POGAJALSKA MOČ PODJETIJ S ŠPORTNIMI TRGOVINAMI .....	21
5.3.	CENOVNO OBNAŠANJE .....	22
5.4.	VLAGANJA V RAZISKAVE IN RAZVOJ .....	22
5.5.	TRŽNO KOMUNICIRANJE .....	23
5.5.1.	OGLAŠEVANJE .....	23
5.5.2.	POSPEŠEVANJE PRODAJE .....	23

5.5.3.	ODNOSI Z JAVNOSTJO .....	24
6.	PRIMERJAVA S SOSEDNJIMI DRŽAVAMI .....	28
7.	SKLEP .....	29
8.	LITERATURA .....	31
9.	VIRI.....	32

# 1. UVOD

Po padcu komunizma so vzhodnoevropske države vstopile v povsem novo tranzicijsko obdobje. To je obdobje težavnega prehoda iz socialistično-planskega družbenega sistema v sodobno tržno gospodarstvo. Obdobje je zaznamovano z vrsto sprememb na političnem, družbenem, pravnem, finančnem, kulturnem, športnem in predvsem gospodarskem področju.

Kako šport postaja vedno večji del nas, lahko spremljamo vsak dan. Naj gre za športne uspehe, ki jih proslavljamo skupaj, ali pa preprosto za težnjo po telesni športni aktivnosti. Vsekakor je šport postal velik posel.

Pojem športne trgovine razumemo kot maloprodajno trgovino, ki v svoji ponudbi nudi pretežno dobrine, ki jih potrebujemo, ko se ukvarjamo s športom. Ponudba športnih trgovin lahko obsega športne copate, športna oblačila, športno opremo (kolesa, tenis loparji, smuči ...) in razne dodatke, ki pa velikokrat niso najpomembnejši pri samem športnem udejstvovanju.

V diplomskem delu bom analiziral trg športnih trgovin, ki se je, kot bomo videli, od osamosvojitve do danes močno spremenil in izoblikoval iz preteklih športnih trgovin do trgovin, ki jih poznamo že vrsto let v sosednji Avstriji in drugih kapitalistično usmerjenih državah.

Kot bomo videli, se je trg izredno hitro preoblikoval. Športne trgovine so skozi preteklo obdobje močno spremenile svoj videz, lastništva in ponudbe. Drugačno je tudi tržno komuniciranje večjih verig v Sloveniji, država pa se v sam razvoj ni vmešavala.

Podatke, ki sem jih potreboval za diplomsko nalogo, sem pridobil na več načinov. Največ informacij sem pridobil z intervjuji vodilnih oseb v podjetjih, kjer sem lahko spraševal zelo konkretno in neposredno o podatkih, ki so me zanimali in ki sem jih potreboval pri nastajanju diplomske naloge. Nekatera vprašanja so posegala tudi v poslovne skrivnosti, na katere seveda nisem dobil konkretnih odgovorov. Drug zelo pomemben vir informacij so bili članki, objavljeni v strokovnih gospodarskih revijah, kot je Gospodarski vestnik in njegova priloga Trgovina ter revija Manager. Internet je s svojo razsežnostjo ponudil ogromno število informacij. Najti uporabne informacije pa je včasih tudi časovno zahtevno.

Ne glede na metodo zbiranja podatkov je bil cilj le eden: zbrati čim več podatkov in koristnih informacij, s katerimi bi si lahko ustvaril čim bolj popolno sliko najpomembnejših podjetij na trgu športnih trgovin in s tem tudi panoge same.

V prvem delu diplomskega dela sem opisal razvoj trga od osamosvojitve Slovenije naprej. Predstavil sem vzroke hitrega vstopa evropskih in svetovnih podjetij z verigami športnih trgovin v naš tržni prostor in vzroke za hitro povpraševanje po kvalitetnejših in tudi dražjih športnih produktih. V drugem delu sem dokaj natančno opredelil in opisal ključna ter največja podjetja na slovenskem trgu, način njihovega dela in cilje, ki jih imajo v bližnji in daljni prihodnosti. Tretji del obsega obnašanje glavnih podjetij na trgu in njihovo tržno komuniciranje. V zadnjem delu sem situacijo na našem trgu primerjal s tudi s situacijo trga športnih trgovin v sosednjih državah.

## 2. SOCIALIZACIJA ŠPORTA

Šport je bil v celotnem človeštvu izredno pomemben dejavnik medsebojnega druženja in socializacije. Že stari Grki so prirejali športne igre, ker so sem med seboj primerjali v različnih športih. Če se vrnemo v 20. stoletje, je šport na žalost postal tudi dejavnik medsebojnega obračunavanja med posameznimi nacijami in način izražanja najrazličnejših ksenofobičnih nagnjenj posameznih voditeljev držav.

Tudi v Sloveniji je šport na splošno postal vedno bolj popularen. Šport ni samo dejavnost, s katerim se ukvarja veliko mladih in starih ljudi za boljše počutje in razvoj telesnih organov, ampak mnogim daje tudi vir zaslužka. Veliko javnih osebnosti, posebno politikov, je članov najrazličnejših športnih ustanov in skupnosti, ki se v zameno za pridobivanje sponzorjev in donatorjev dodatno pojavljajo v javnosti in tako skrbijo za svojo publiciteto. Izredno popularna so tudi športna srečanja javnih osebnosti, ki so ponavadi tudi medijsko zelo dobro podprta.

Ne moremo tudi mimo dejstva, da se mnogi pogovori o poslih, ki se realizirajo pozneje, začnejo prav na športnih dogodkih.

### 3. PREDSTAVITEV PANOGE TRGA ŠPORTNIH TRGOVIN

#### 3.1. RAZVOJ TRGA ŠPORTNIH TRGOVIN V SLOVENIJI

V začetku 90-ih, ko se je država začela preoblikovati iz plansko-socialističnega sistema v tržno-kapitalistični sistem, se je sprostil uvoz. Podjetja s svojim prodajnim asortimanom niso bila konkurenčna na vedno bolj zahtevnem trgu. Eden izmed pokazateljev, da se je to obdobje končalo, je, ko je športna blagovna znamka Adidas prekinila licenčno pogodbo s kranjsko Planiko zaradi previsokih proizvodnih stroškov, ki so v največji meri posledica zastarele proizvodne tehnologije. Potencialni potrošniki smo imeli vedno več stika z razvitim avstrijskim in italijanskim trgom in pojavilo se je povpraševanje po kvalitetnih proizvodih najrazličnejših blagovnih znamk. Take vrste povpraševanje se je povečalo, ko je na trg prišla ustrezna ponudba. Najrazličnejša podjetja v privatni lasti so dobila zastopništva za blagovne znamke svetovno znanih imen. Družbena veletrgovska podjetja so sicer kupovala za svoje športne trgovine izdelke novih blagovnih znamk, vendar kupci v takratnih trgovinah niso bili potencialni kupci dražjih in kvalitetnejših izdelkov. Ker ponudba kvalitetnejših proizvodov uglednih športnih blagovnih znamk ni bila dovolj velika, so potrošniki pogosto hodili v tujino in kupovali izdelke tam, kjer je bila izbira večja in zaradi povračila davka tudi cenejša. V obdobju treh let so se začele odpirati trgovine s kvalitetnejšim blagom iz tujine. V podjetju Tomas Sport 2 so po enoletni analizi ugotovili izredno povpraševanje po omenjenih izdelkih. Leta 1991 so preuredili trgovino tako, da je 80% ponudbe temeljilo na omenjenih izdelkih.

Mnoga podjetja, ki so se v prejšnjih desetletjih ukvarjala s športnimi trgovinami, so zašla v srednjih in še posebej v poznih devetdesetih letih v težave, saj niso upoštevala sprememb na trgu in se jim prilagajala. Najbolj tipično podjetje za to je bilo Slovenijašport. Podjetje je imelo izredno dobro razvejane prodajne poti s trgovinami po celotni Sloveniji.

Že zelo zgodaj so v Slovenijo vstopile verige športnih trgovin iz Zahodne Evrope oziroma Avstrije. Vzroki za hiter vstop tujih športnih verig v Slovenijo so precej različni, vendar, če gledamo s poslovnega področja, zelo enostavni:

- smo mejna država Zahodne Evrope, zato je malo verjetno, da bi veriga športnih trgovin najprej postavila trgovine na Hrvaškem in šele nato v Sloveniji;
- bili smo najrazvitejša država med državami Vzhodne Evrope;
- potrošniki iz Slovenije so zaradi pomanjkanja ponudbe v Sloveniji veliko kupovali v sosednji Avstriji. Poznali so kakovostnejše produkte in njihove (višje) cene.

**Tabela 1:** Gibanje števila družb, skupnih prihodkov in zaposlenih v dejavnosti trgovine na drobno s športno opremo od leta 1994 do leta 2001

LETO	ŠTEVILO DRUŽB				SKUPNI PRIHODKI (V 1000 SIT)	ZAPOSLENI
	SKUPAJ	MAJHNE	SREDNJE	VELIKE		
1994	25	*	*	*	1.237.947	60
1995	25	*	*	*	1.751.414	93
1996	46	*	*	*	3.306.088	144
1997	50	*	*	*	4.399.400	176
1998	57	1	2	54	4.986.374	224
1999	66	2	3	61	9.110.873	365
2000	67	3	4	60	11.263.214	392
2001	69	3	4	62	13.939.170	422

\* ni podatka

**Vir:** Poslovni splet GVIN; <http://www.gvin.com>; baza podatkov FI-PO, 2002.

### 3.2. OPREDELITEV SLOVENSKEGA TRGA NA DROBNO S ŠPORTNO OPREMO

Po klasifikaciji SKD<sup>1</sup> je dejavnost, ki jo obravnavam, Trgovina na drobno s športno opremo. V dejavnosti je leta 2001 delovalo 69 družb, od tega so bile tri velike, štiri srednje, ostalih 62 pa je bilo majhnih. Skupno število zaposlenih je 422 oseb.

Iz tabele 2 je razvidna velikostna struktura podjetij na trgu športnih trgovin. Lepo je razvidno, da tri velike družbe, kar je le 4,35% vseh podjetij v dejavnosti, ustvarijo več kot dve tretjini celotnih prihodkov v panogi. Če pogledamo drugače, je 62 družb (kar je skoraj 90% družb v dejavnosti) ustvarilo manj kot 15% celotnih prihodkov v panogi. Pri velikostni strukturi prejšnjih let lahko ugotovimo rahlo rast podjetij v tej panogi, vendar hkrati tudi večanje deleža velikih podjetij v prihodkih v in hkrati manjšanje deleža majhnih podjetij v prihodkih.

**Tabela 2:** Število družb, prihodki in zaposleni v trgovini na drobno s športno opremo leta 2001

TRGOVINA NA DROBNO S ŠPORTNO OPREMO	SKUPAJ	VELIKE		SREDNJE		MAJHNE	
		ŠTEVILO DRUŽB	DELEŽ V PRIMERJAVI S CELOTNO PANOGO (V %)	ŠTEVILO DRUŽB	DELEŽ V PRIMERJAVI S CELOTNO PANOGO (V %)	ŠTEVILO DRUŽB	DELEŽ V PRIMERJAVI S CELOTNO PANOGO (V %)
ŠTEVILO DRUŽB / (v %)	69	3	4,35%	4	5,80%	62	89,86%
PRIHODKI (V 1000 SIT) / (v %)	13.939.170	9.365.389	67,19%	2.492.565	17,88%	2.081.216	14,93%
ZAPOSLENI (v %)	422	264	62,56%	46	10,90%	112	26,54%

**Vir:** Poslovni splet GVIN; <http://www.gvin.com>; baza podatkov FI-PO, 2002.

Tri največja podjetja s športnimi trgovinami so mednarodne verige športnih trgovin in imajo sedeže v tujini. Velika podjetja so Kastner&Oehler, d.o.o., avstrijska korporacija Hervis in švicarsko športno podjetje Intersport, ki deluje pod okriljem Mercatorja, d.d., ki je nosilec licence za Slovenijo in za republike bivše Jugoslavije. Med srednja podjetja uvrščamo podjetja, ki so specializirana za določene športne izdelke oziroma različne vrste športne opreme (Promontana, ITU-Sport Extreme in Iglu Sport (oprema za aktivno preživljanje prostega časa na prostem), Koptex (lov in ribolov)).

<sup>1</sup> Mednarodna statistična klasifikacija dejavnosti.



### 3.3. OPIS KLJUČNIH PODJETIJ

#### 3.3.1. HERVIS

Podjetje Hervis, d.o.o., je s petimi milijardami prihodkov prvo podjetje z verigo športnih trgovin v Sloveniji. Direktor Aleš Černe je v petih letih zbral okoli sebe majhno ekipo, ki obvladuje 41% (Grgič, 2002) slovenskega trga.

Njihovi začetki segajo v leto 1997, ko je avstrijsko podjetje ASPIAG Management AG ustanovilo družbo Hervis v Sloveniji. Podjetje ASPIAG Management AG je delni lastnik tudi podjetja Spar, ki sta tako kot matični podjetji tudi v Sloveniji povezani. Na trgu nastopata sicer samostojno, vendar imata zaradi nižjih fiksnih stroškov znotraj podjetja nekatere službe skupne (npr. računovodstvo, informatika, pravna služba).

Podjetje ASPIAG Management AG ima več kot 80 Hervis trgovin po Avstriji, Sloveniji, Madžarski in Češki in ima že več kot 25-letno tradicijo. V Sloveniji je Hervis s tujim kapitalom dosegel hitro rast. Prva trgovina je bila odprta v Ljubljani že leta 1997, kasneje pa je bilo odprtih še dodatnih sedem trgovin (Koper, Celje, Murska Sobota, Kranj, Maribor, Krško, Ljubljana – BTC in Velenje).

Njihove trgovine so v povprečju velike okoli 1.000 m<sup>2</sup> razen trgovine v Mariboru, ki meri 1.750 m<sup>2</sup>, in zadnje trgovine v Ljubljani, ki meri 2000 m<sup>2</sup>. Njihovo stališče okoli velikosti trgovin je, da je 1000 m<sup>2</sup> ravno prav velika trgovina za predstavitev najrazličnejšega blaga, večje trgovine pa prinašajo samo dodatne stroške in ne dodatnih prihodkov. Večji trgovini so odprli samo v Mariboru, ker menijo, da je Maribor velik potencial, in v Ljubljani, ki kot regija močno izstopa. Naslednje leto imajo v načrtu še otvoritev desete trgovine. V preteklosti so bili vezani pri otvoritvah novih trgovin na svoje sestrsko podjetje Spar, saj so trgovine odpirali poleg velikih Intersparovih centrov. Vendar to ni pravilo, kar potrjuje tudi trgovina v Kopru znotraj Mercatorjevega centra.

Njihov cilj in s tem tudi poslovna strategija je prisotnost njihovih trgovin v mestih, kjer je več kot 40.000 prebivalcev, ki pa so jo z nekaterimi trgovinami tudi prekršili. S svojo kvadraturo posamezne trgovine skušajo ponuditi najširšo izbiro opreme in oblačil za šport in prosti čas različnih blagovnih znamk po najugodnejši ceni.

Politika cen, ki se je v Hervis drži, je konkurenčna (enaka ali nižja) kot v Italiji in Avstriji. Po besedah direktorja Aleša Černeta je izredno pomemben čim večji obrat zalog in čim večja količina prodanega blaga. Samo financiranje v podjetju večinoma poteka z lastnim kapitalom in le delno s posojili, saj menijo, da so posojila v Sloveniji še vedno predraga.

Cilji podjetja so predvsem povečati kakovost ponudbe izdelkov v svojih trgovinah, izobraziti prodajalce v svojih trgovinah do te mere, da bodo znali s svojim znanjem pomagati pri nakupu sleherni stranki. V podjetju Hervis vedo, da je prav izobraževanje prodajalcev točka, kjer imajo še veliko rezerve, kot tudi pri sami organiziranosti prodajalne in njihove preglednosti in urejenosti. Z letošnjim letom so že pričeli s preureditvijo prvih dveh prodajaln (Ljubljana in Koper).

Prodajni program obsega celotne kolekcije obutve, oblačil, dodatkov, športne prehrane in podobno. Njihova prodaja obsega 40% blaga v redni prodaji, medtem ko je 60% prodajnega blaga akcijska prodaja. Kaj pomeni akcijska prodaja? Akcijska prodaja je ponudba večje količine blaga, ki se prodaja pod znatno ugodnejšimi cenami, kot bi bila, če bi blago trgovina prodajala v manjših količinah in pod rednimi cenami in pogoji. Ta odstotek se zaradi relativno majhne kupne moči potrošnikov in specifičnosti slovenskega trga še povečuje.

Cilj vsakega izdelka v prodajalni je prodati vsaj 70% celotne nakupne količine pred začetkom razprodaje. Pri tem odstotku izdelek pojmujejo kot uspešen izdelek.

**Tabela 3:** Rast prihodkov in odhodkov iz poslovanja ter dobička in števila zaposlenih podjetja Hervis od leta 1998 naprej

HERVIS	1998	INDEKS	1999	INDEKS	2000	INDEKS	2001	INDEKS
<b>PRIHODKI IZ POSLOVANJA (v 1000 SIT)</b>	2.046.894 SIT	466	3.241.297 SIT	158	4.284.967 SIT	132	5.690.247 SIT	133
<b>ODHODKI IZ POSLOVANJA (v 1000 SIT)</b>	2.003.422 SIT	459	3.159.701 SIT	158	4.184.356 SIT	132	5.582.271 SIT	133
<b>DOBIČEK (v 1000 SIT)</b>	41.069 SIT	384	64.539 SIT	157	75.843 SIT	118	81.919 SIT	108
<b>ZAPOSLENI</b>	60	373	107	178	126	118	157	125

**Vir:** Poslovni splet GVIN; <http://www.gvin.com>; baza podatkov FI-PO, 2002.

Zaradi dejstva, da podjetje Hervis nima centralnega skladišča, so se v podjetju že na začetku odločili za dobavo blaga direktno v trgovine. Tako ne potrebujejo vmesnega člana in pospešijo prihod blaga v trgovine. Seveda pa morajo imeti trgovine tudi ustrezen skladiščni prostor, saj vsega blaga ne morejo imeti v sami trgovini. Skladiščni prostori so običajno majhni in je v samih prodajalnah več blaga, kot bi bilo to potrebno. Zaradi tega v posameznih prodajalnah pride do neurejenosti, kar se verjetno pozna tudi pri prodaji, vendar je to težko izmeriti ali izračunati. Ker se ponudba v Hervisovih prodajalnah stalno veča (pred kratkim so začeli prodajati tudi jeans), je prostora za ustrezne predstavitve artiklov vedno manj. Veliko je artiklov, ki so neustrezno predstavljeni, hkrati pa je tudi vedno več dobaviteljev, ki s svojo predstavitvijo v prodajalni kljub prispevkom, ki jih za to plačajo, niso zadovoljni. Svoje

prodajalce so izobraževali pri profesionalcih, vendar so mi vsi sogovorniki v podjetju priznali, da je pri velikih prodajalnah velikokrat problem vzpostaviti pristen odnos s končnim kupcem.

### 3.3.2. INTERSPORT

Intersport je zadnji izmed velikih verig športnih trgovin, ki je prišel na slovenski trg. Mercator, d.d., je pri odpiranju velikih nakupovalnih centrov potreboval ponudbo raznovrstnega blaga. Vsekakor je potreboval tudi blago za šport in prosti čas. Tako je leta 1999 prišlo do podpisa licenčne pogodbe med podjetjem Mercator in podjetjem IIC<sup>1</sup>.

Intersport je največja športna trgovska znamka v svetu. Združuje več kot 4700 trgovin v 25-ih različnih državah po celem svetu. V Evropi je Intersport prisoten že več kot 34 let.

V Intersportovih trgovinah pomagajo s svojim znanjem (ang. know-how) vsem lastnikom licence in s tem s svojimi izkušnjami pripomorejo k lepšem izgledu trgovin, bolj funkcionalni razporeditvi, posledično boljši prodaji in enotnemu izgledu prodajaln po celotnem svetu.

Vse Intersportove trgovine v Sloveniji delujejo v sklopu Mercatorja kot profitni center. Trgovine se držijo Intersportovih standardov. Kot profitni center ima tako prednosti pred drugimi velikimi koncerni športnih trgovin pri nas, saj uporablja skupne Mercatorjeve službe in si tako znižuje stroške.

Trenutno v Sloveniji posluje osem Intersportovih trgovin. Prva je bila odprta že en mesec po podpisu licenčne pogodbe avgusta leta 1999 v Ljubljani. Otvoritev novih trgovin je strogo vezano na nove nakupovalne centre Mercatorja. Intersportove trgovine lahko najdemo v Mercatorjevih trgovskih centrih v Ljubljani, Novem mestu, Murski Soboti, Slovenj Gradcu, Mariboru, Novi Gorici, na Jesenicah in v Kamniku ter pred kratkim odprtem centru v Kranju. Ker Mercator odpira nove trgovske centre tudi zunaj države Slovenije, delujejo Intersportove trgovine tudi v Puli, Zagrebu, Splitu in Sarajevu ter v Beogradu.

Trgovine v Sloveniji so velike v povprečju okoli 700 m<sup>2</sup> razen v Ljubljani, kjer trgovina presega 1000 m<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Intersport International corporation

Njihova poslovna strategija je bogata izbira najnovejših modelov svetovno znanih blagovnih znamk za vse vrste športov in sooblikovanje trendov na področju športa. Kupce želijo privabiti tudi s prijaznim in strokovnim nasvetom pri izbiri prave športne opreme. Vedno bolj so jim pomembne tudi ponakupne storitve.

Kot nosilec licence za Slovenijo in ozemlje bivše Jugoslavije ima podjetje Mercator določene obveznosti do licencodajalcev, vendar mora vlagati svoj kapital. Torej se Intersportove trgovine financirajo z lastnim kapitalom in delno tudi s posojili preko matičnega podjetja.

Direktor trgovin Pavle Pirc načrtuje otvoritev še dodatnih dveh do štirih trgovin v Sloveniji v okviru Mercator centrov in večjo širitev na trge nekdanje Jugoslavije, kjer ima Mercator dolgoročno še velike načrte. Tako kot v trgovinah Hervis tudi v trgovinah Intersport nameravajo izboljšati znanje prodajalcev, da bodo slednji s svojimi strokovnimi nasveti lahko pomagali pri nakupnih odločitvah kupcev. Že sedaj pa se lahko pohvalijo z unikatno storitvijo, da vam vrnejo denar, če stranka z nakupom ni zadovoljna, in to brez ugovarjanja, kar je gotovo osvežitev v našem prostoru.

Sedež evropskega dela Intersporta je v Bernu v Švici. Skupni prihodek iz poslovanja presega 5 milijard ameriških dolarjev letno. Njegova pogajalska moč je vidna tudi v posebnih linijah proizvajalcev športne opreme posebno za njihove trgovine.

Razpoznavni so predvsem zaradi treh dejstev:

- ponujajo strokovno pomoč pri nakupu izdelkov in storitev,
- ponujajo najboljšo vrednost za njihove produkte in storitve,
- kot zanesljivi prodajalec športne opreme si je Intersport ustvaril zaupanje, spoštovanje in kredibilnost pri svojih kupcih.

Vsekakor je dobra lastnost Intersportovih trgovin njihova velikost in velika izbira izdelkov. Lokacija vseh trgovin je izredno dobra, saj so Mercatorjevi centri že tradicionalno dobro obiskani. Intersport je znan po tem, da ima izredno močno pogajalsko moč pri dobaviteljih. Mercator za slovenske dobavitelje pomeni tudi veliko nevarnost, saj večino njihovih izdelkov lahko uvozi v Slovenijo mimo uradnih distributerjev preko Intersportove svetovne mreže. Intersportove trgovine imajo svoje

kolekcije za posamezne velike športne blagovne znamke, kot so Reebok, Nike in Adidas.

Kot sem že omenil, je njihov asortiman izredno velik. Po pogovoru z gospodom Gregoričem, vodjem nabavne službe Intersporta v Sloveniji, pa obstaja tudi precejšnja težava glede tega, da jih pogodba zavezuje za nakup določenih proizvodov, kljub temu da slovenski trg ni primeren za tovrstne proizvode. Tako se jim slabša prodajni rezultat.

### 3.3.3. KASTNER & OEHLER

Podjetje Kastner & Oehler, d.o.o., je bilo prvo tuje podjetje s športnimi trgovinami, ki je začelo poslovati v slovenskem prostoru. Šele leto po osamosvojitvi Slovenije, torej leta 1992, so odprli tudi prve trgovine v Mariboru, Ljubljani in Celju. Podjetje Kastner & Oehler je sicer avstrijsko podjetje s sedežem v Gradcu. S prihodom v Slovenijo so prvič prešli mejo matične države; danes pa poslujejo tudi v Češki republiki in na Slovaškem. Zanimivo je, da ima podjetje kar dva direktorja, Slovenca Jožefa Dremelja in predstavnika matičnega podjetja Hansa Reiterja.

Danes ima podjetje tri trgovine verige Giga Sport<sup>1</sup>, in sicer v Mariboru, kjer je tudi sedež podjetja in centralno skladišče, ter v ljubljanskem BTC-ju in v Celju, kot tretjem največjem slovenskem mestu. Prvi dve trgovini sta v velikosti 2500 m<sup>2</sup>, v Celju pa imajo trgovino v izmeri 1600 m<sup>2</sup>. Po besedah Jožefa Dremelja nimajo v bližnji prihodnosti namena odpirati novih trgovin, saj po njihovem mnenju v ostalih mestih ni dovolj potencialnih potrošnikov za njihov koncept trgovin.

Koncept njihovih trgovin je v mestih z več kot 40 000 prebivalci ponuditi najširšo izbiro opreme in oblačil za šport in prosti čas različnih blagovnih znamk po ugodni ceni. Trgovine Giga Sport so tudi edine v Sloveniji, kjer so največje blagovne znamke predstavljene na svojem prostoru. V takšnem konceptu trgovin vidijo tudi bistveno prednost pred konkurenco.

Kot je bilo že v prejšnjem odstavku povedano, so verige trgovin Giga Sport edine od večjih športnih trgovin, kjer so posamezne blagovne znamke predstavljene kot celota, za razliko od trgovin Hervisa in Intersporta, kjer imamo organiziranost artiklov po ključu sorodnosti izdelkov. Ker so njihove trgovine precej večje, kot so trgovine glavnih konkurentov, je možnost prezentiranja produktov veliko večja.

---

<sup>1</sup> Giga Sport je znamka in ime trgovin podjetja Kastner&Oehler, d.o.o. Vse njihove trgovine po Evropi se imenujejo Giga Sport.

Blago se dostavlja v njihovo centralno skladišče v Mariboru, če le-to ni dogovorjeno drugače. Blago sami prerazporedijo po trgovinah, glede na njihove potrebe in prostor, ki ga tam imajo.

Letak, ki ga natisnejo za akcijsko znižane artikle v trgovinah, privablja potencialne potrošnike v trgovino, od tam naprej pa je skrb prodajalcev, da jim ponudbo pravilno predstavijo in prodajo.

Slabost trgovin je morda njihova velikost, saj ima potrošnik velikokrat občutek, da prodajnega osebja ni nikjer na voljo, vendar se osebje porazgubi po veliki površini trgovine.

**Tabela 4:** Rast prihodkov in odhodkov iz poslovanja ter dobička in števila zaposlenih od leta 1998 naprej

KASTNER & OEHLER	1998	INDEX	1999	INDEX	2000	INDEX	2001	INDEX
<b>PRIHODKI IZ POSLOVANJA (v 1000 SIT)</b>	1.613.188 SIT	99	1.697.159 SIT	105	1.752.716 SIT	103	1.911.727 SIT	109
<b>ODHODKI IZ POSLOVANJA (v 1000 SIT)</b>	1.652.461 SIT	102	1.686.935 SIT	102	1.781.422 SIT	106	1.890.014 SIT	106
<b>DOBIČEK (v 1000 SIT)</b>	(36.662 SIT)	17	(28.994 SIT)	121	(44.757 SIT)	154	(116.973 SIT)	61
<b>ZAPOSLENI</b>	62	113	60	97	57	95	56	98

Vir: Poslovni splet GVIN; <http://www.gvin.com>; baza podatkov FI-PO, 2002.

### 3.3.4. TOMAS SPORT 2

Tomas Sport 2, d.o.o., je edini velik igralec na trgu športnih trgovin s slovenskim kapitalom. Je edini akter na slovenskem trgu, ki je zrasel iz majhne trgovine v Sloveniji.

Sama zgodba Tomas Sporta 2 se je začela razvijati konec leta 1996, ko je bila v Sevnici odprta prva trgovina s športno obutvijo in opremo za šport in prosti čas pod

imenom Tomas Sport 2. Točno čez eno leto je bila odprta nova trgovina v Brežicah. Podjetje se potem do leta 1999 ni kaj dosti spreminjalo.

Njihov veliki razcvet se je začel leta 1999, ko so drastično spremenili svoj koncept delovanja. Plan je bil pokriti celotno Slovenijo s svojimi in franšiznimi trgovinami. Z večjo skupno kvadraturo trgovin so dobili tudi boljše pogoje poslovanja pri dobaviteljih, saj so s tem dosegli višji promet pri dobaviteljih. Posledično so postali veliko bolj konkurenčni.

Če v letu 2002 kritično pogledamo realizacijo njihovih planov in poslovnega načrta, lahko ugotovimo, da so pokrili celotno Slovenijo in s skoraj 30 trgovinami prišli takorekoč v vsak večji kraj.

Njihova površina je precej manjša kot pri konkurenci, vendar pa so seveda stroški veliko nižji. Površina trgovine, razen pri nekaterih novejših trgovinah, običajno ne presega 150 m<sup>2</sup>. Prav na tem področju ima Tomas Sport 2 po besedah Igorja Perčiča, enega od ustanoviteljev in vodilnih mož v podjetju, največjo konkurenčno prednost, saj dajejo veliko pozornost izobraževanju prodajalcev, da dobro poznajo blago, ki ga prodajajo.

Njihove trgovine so predvsem specializirane na športno obutev, tako da bi lahko rekli, da ne konkurira zgoraj omenjenim trgovinam v vseh segmentih.

Za razliko od najbližjih konkurentov, ki se striktno držijo športnega programa, se Tomas Sport 2 v svoji ponudbi obutve že vseskozi obrača k trendovski obutvi in modni športni obutvi. V sklopu svojih trgovin ima tudi nekaj bolj trendovskih trgovin, kjer je njihov prodajni asortiman usmerjen bolj modne potrošnike, ki si želijo modne obutve.

Cilji podjetja Tomas Sport 2 so predvsem pokritost celotnega slovenskega ozemlja, s spletno trgovino Superge.si pa tudi pokritost Hrvaške in kasneje širitev na zahod in sever.

Tomas Sport 2 je priznan tudi v tujini, saj ima s svojimi trgovinami dokaj veliko kupno moč.

Zanimiv je njihov pristop k tržnemu komuniciranju, saj imajo precej drugačnega od prvih treh konkurentov. Medtem ko so prvi trije (Hervis, Kastner&Oehler, Intersport) vseskozi na trgu bolj ali manj prisotni s pospeševanjem prodaje preko letakov v vsak slovenski dom, Tomas Sport 2 ostaja pri oglaševanju, sponzoriranju in odnosih z javnostmi in je zato veliko manj agresiven.

Na področju logistike je Tomas Sport 2 edino podjetje, ki uporablja izključno centralno skladišče kot vmesni člen do svojih in franšiznih trgovin. Del podjetja je tudi

veletrgovina<sup>1</sup>, kar se je predvsem v letošnji letu pokazalo kot slabost, saj je blago, ki je prispelo v centralno skladišče v Ljubljano, potrebovalo več kot dva tedna, da je bilo prevzeto in poslano v ustrezno prodajalno. Vodilni delavci v podjetju se te pomanjkljivosti zavedajo in že mrzlično iščejo nove rešitve. Ob dejstvu, da večino blaga plačajo ob sami dobavi, je potrebno vedno iskati finančne rešitve.

Veriga trgovin Tomas Sport 2 je nekaj posebnega, saj so večinoma specializirane za prodajo športne obutve in obutve za prosti čas, razen v nekaterih, predvsem v novejših trgovinah, kjer se je ponudba precej razširila tudi na tekstil in dodatke. Tomas Sport 2 vidi v tem veliko prednost, saj se prodajalec lahko skoncentrira na posameznega kupca in mu ustrezno svetuje. Prav izobraženosti prodajalcev dajejo v podjetju velik poudarek, saj je po besedah Igorja Perčiča, odgovornega za nabavo obutve, veliko potrošnikov, ki vedo, da potrebujejo športne copate, nimajo pa pomembnih informacij, kakšni copati bi bili primerni za njih.

**Tabela 5:** Rast prihodkov in odhodkov iz poslovanja ter dobička in števila zaposlenih podjetja Tomas Sport 2 od leta 1998 naprej

TOMAS SPORT 2	1998	INDEX	1999	INDEX	2000	INDEX	2001	INDEX
<b>PRIHODKI IZ POSLOVANJA (v 1000 SIT)</b>	1.351.986 SIT	124	1.426.723 SIT	106	1.536.513 SIT	108	1.536.262 SIT	100
<b>ODHODKI IZ POSLOVANJA (v 1000 SIT)</b>	1.179.828 SIT	121	1.336.623 SIT	113	1.439.482 SIT	108	1.420.446 SIT	99
<b>DOBIČEK (v 1000 SIT)</b>	127.015 SIT	142	54.046 SIT	43	61.758 SIT	114	93.993 SIT	152
<b>ZAPOSLENI</b>	48	137	50	104	51	102	51	100

**Vir:** Poslovni splet GVIN; <http://www.gvin.com>; baza podatkov FI-PO, 2002.

### 3.3.5. SPORT 2000

Kljub temu, da vodilna podjetja v dejavnosti še na začetku letošnjega leta niso verjela, da bo v kratkem prišla kakšna nova veriga športnih trgovin, je pred začetkom leta 2002 v Slovenijo vstopila veriga športnih trgovin Sport 2000. Sport 2000 je zelo znana evropska kupna skupina (ang. buying group), ki deluje v številnih državah Zahodne Evrope. V osnovi je precej podobna verigi športnih trgovin Intersport. V Sloveniji je licenco Sport 2000 kupilo bivše podjetje AB Supernova, ki se je za ta namen preimenovalo v podjetje Sport 2000, d.o.o.

<sup>1</sup> Podjetje Tomas Sport 2 je uradni distributer blagovne znamke Puma za Slovenijo



Sport 2000 je nova veriga športnih trgovin pod okriljem slovenskega podjetnika in slovenskega kapitala in tujo licenco z izredno ambicioznimi načrti 13 trgovin po celi Sloveniji in kasneje tudi po celotni bivši Jugoslaviji.

V prvem letu poslovanja so odprli skupaj že osem trgovin s športno opremo. Trenutno imajo tri velike trgovine s skupno 6000 m<sup>2</sup> prodajnih površin (Ljubljana, Rudnik; Koper, Supernova center; Ljubljana, BTC) in pet trgovin z veliko manjšo prodajno površino (Maribor, Domžale, Metlika, Ravne, Slovenske Konjice). V zelo kratkem času so odprli veliko število trgovin, investicije so bile izjemno velike. V pogovoru mi je direktorica podjetja Sport 2000, gospodična Mojca Pečan zagotovila, da v prvem letu poslovanja ne pričakujejo izrednih rezultatov, ker je njihov cilj dolgoročne narave. Njihov načrt pozicioniranja na trgu je bistveno drugačen kot v podjetju Hervis, ki ga štejejo za največjega konkurenta. Po besedah Pečanove je povprečna cena njihovega prodajnega asortimana bistveno višja kot pa v trgovinah Hervis.

### 3.3.6. E-M ŠPORT

Merkurjeve športne trgovine so bile le delček njihovega poslovanje v slovenskem prostoru. Začetki M-Športovih trgovin, kot se je veriga njihovih športnih trgovin prvotno imenovala, segajo že kar precej let nazaj. V začetku je bil njihov prodajni asortiman zelo širok, z razvojem trga in iskanjem tržne niše na slovenskem trgu pa se je asortiman precej zožil in do predkratkim so bile M-Športove trgovine predvsem specializirane za kolesa in njihovo opremo ter planinsko obutev in pohodniško opremo, smučanje ter oblačila za prijetnejše preživljanje prostega časa v naravi. V preteklem in v letošnjem letu so svoje trgovine razširili poleg Kranja v še nekatere druge nakupovalne centre po celotni Sloveniji. Tako je imel Merkur do pred kratkim 4 M-Sportove trgovine, in sicer v Kranju, Ljubljani, Novem mestu in Novi Gorici.

V letošnjem letu je športne trgovine prevzel begunski Elan in jih je priključil svojim že obstoječim trgovinam Elan in njihovim franšizam. Trgovine so se preimenovala v E-M Šport. Tudi po priključitvi so trgovine obdržale položaj in usmeritev na trgu, povečali bodo verjetno samo količino izdelkov iz lastnih produkcijskih tovarn ter izdelke blagovnih znamk, katerih so zastopniki.

### 3.3.7. CITY SPORT

Morda najbolj neznane trgovine v sklopu obravnavanja dejavnosti trgovin s športno opremo so trgovine City Sport. Začetek sega v leto 1999, ko je sedaj že bivši distributer blagovne znamke Nike, podjetje TW, d.o.o., odprl Nike trgovino na Trubarjevi v Ljubljani. Od takrat so odprli še dodatni dve trgovini v Ljubljani. Podjetje TW, d.o.o., pa ima tudi delež v podjetju s športnimi trgovinami na Štajerskem, ki je razpoznavna po trgovinah Belvi Sport v Mariboru in Ptuju. Skupaj tvorijo kupno skupino (ang. buying group), kakršne poznamo iz tujine. Podjetje se je razširilo tudi že na področje bivše Jugoslavije. Odprli so namreč trgovine še na Hrvaškem (v Zagrebu in Splitu) ter na področju Bosne in Hercegovine (v Mostarju) in v Avstriji (v Celovcu). Z večjo kvadraturo trgovinskega prostora lahko pri svojih dobaviteljnih dosegajo boljše poslovne pogoje za svoje poslovanje. Povprečna kvadratura njihovih trgovin dosega okoli 200m<sup>2</sup>, razen v tujini, kjer imajo večje trgovine. V Sloveniji gre tako za skupaj šest trgovin, ki nastopajo kot kupna skupina City Sport.

Po pogovoru z vodjem trgovin City Sport Andrejem Metliko je cilj podjetja povečati tržni delež v Sloveniji s širitvijo števila trgovin in predvsem s širitvijo na vse trge nekdanje Jugoslavije, kjer trgi športnih trgovin še niso tako razviti kot v Sloveniji. Predvsem gre tu za trge Hrvaške ter Bosne in Hercegovine. V Sloveniji bi pa radi povečali svoj sklop trgovin City Sport, bodisi s pridružitvijo bodisi bi trgovine kupili. Svojih trgovin v Sloveniji ne nameravajo odpreti predvsem zaradi visokih zagonskih stroškov, ki so potrebni pri investiranju v nove trgovine. Kvadratura svojih trgovin bi radi povečali do take mere, da bi lahko bolj konkurirali trgovinam Tomas Sport 2, Hervis, Giga Sport in Intersport.

Njihova poslovna strategija je ponuditi čim širšo izbiro opreme in oblačil za šport in prosti čas različnih blagovnih znamk po ugodnih cenah, hkrati pa bi radi ponudili kupcem tudi bolj trendovsko ponudbo za ljudi, ki si želijo biti drugačni od povprečja.

### 3.3.8. OSTALE ŠPORTNE TRGOVINE

Poleg zgoraj omenjenih verig športnih trgovin je v Sloveniji še nekaj akterjev na trgu, ki pa so manj pomembni in jih nisem podrobno obravnaval. Omenil bi morda le verige trgovin Sport Extreme, Promontana in Iglu Šport, kjer so prodajni izdelki namenjeni predvsem kvalitetnejšem preživljanju prostega časa na prostem. Njihove trgovine delujejo predvsem v sklopu večjih nakupovalnih središč.

Manjše športne trgovine so prepuščene same sebi. Veliko športnih trgovin postane odvisnih od enega ali dveh dobaviteljev. Njihova kupna moč pri samih distributerjih je seveda v primerjavi z velikimi trgovinami ponavadi precej nižja, s tem pa so tudi poslovni pogoji (rabati, marže) precej nižji. Če potem upoštevamo še nizko izbiro, se včasih vprašamo, če je poslovanje takšnih trgovin sploh možno in če je, do kdaj.

Po drugi strani pa je njihov obstoj odvisen predvsem od njih samih, saj so prisiljeni spremljati trg in se obračati v tisto smer, ki je bolj sprejemljiva in predvsem profitabilna.

Kakšno spremembo na trgu manjših trgovin smo opazili v zadnjem času? Manjše trgovine se specializirajo za določeno športno panogo (smučanje, kolesarstvo, planinstvo, prosti čas). Specializacije trgovin potekajo predvsem v bolj tehnične smeri, saj je pri nakupu le-teh zelo pomembno prodajalčevo svetovanje in servis, ker pri večjih trgovinah, kot sta Hervis in Giga sport, ni dovolj kakovostno ali pa je celo nedostopno. Druga vrsta specializacije pa je tudi v bolj nešportno trgovino, torej v trgovino, kjer se prodaja modna obutev in modna oblačila za prosti čas.

#### 3.4. OCENA DETERMINANT TRŽNE STRUKTURE

Stopnja diferenciacije je na eni strani zelo majhna, na drugi pa precej velika. Podjetja verig športnih trgovin se med seboj veliko ne razlikujejo. Tako podjetja Hervis, Kaster&Oehler in Sport 2000 pospešujejo prodajo preko svojih letakov. Velik poudarek dajo obratu zaloge, akcijskim ponudbam in so posledično izredno agresivni na trgu.

Podjetja se v panogi športnih trgovin vedno bolj specializirajo. Predvsem velja to za majhna podjetja oziroma podjetja, ki imajo majhne športne trgovine. To je njihov edini način preživetja v hudi cenovni in količinski konkurenci velikih podjetij.

Poleg zasičenosti trga športnih trgovin je druga največja vstopna ovira kapital, ki je potreben za vstop na trg. Odprtje nove trgovine je že za obstoječe podjetje velik kapitalski zalogaj, za podjetje, ki pa šele prihaja na trg, pa še veliko večji.

Pri analizi strukture podjetij v panogi, ugotovimo, da panoga spada med oligopole. Kot sem že omenil enem izmed prejšnjih poglavij omenil manj kot 5% vseh podjetij v panogi (to so tri podjetja) dosega več kot dve tretjini celotnih prihodkov v panogi.

### 3.5. POVEZAVE V PANOGI

Tako kot v drugih panogah imamo tudi tu vodoravne in navpične povezave med podjetji. Povezave obstajajo tudi na relaciji kupec – dobavitelj.

Vodoravno povezovanje nastane takrat, ko pri projektu sodelujeta dve konkurenčni si podjetji. Primer vodoravnega povezovanja je med konkurenčnima podjetnima Tomas Sport 2 in podjetjem TW. Podjetji sta si konkurenčni tako na trgu športnih trgovin kot tudi na trgu dobaviteljem športnim trgovinam. Tomas Sport 2 je distributer blagovne znamke Puma, podjetje TW pa je distributer blagovne znamke And one in do leta 1999 tudi blagovne znamke Nike. V letu 2001 sta podjetji v Ljubljani v bližini centra Leclerc skupaj odprli trgovino po sistemu 'outlet'. To je razprodajna trgovina, kjer prodajajo ostanke raznih kolekcij, razsortirano blago, starejše blago po diskontih cenah. V trgovini si podjetji zmanjšujeta zaloge, ki jih težko prodata v svojih regularnih trgovinah. Če bi to blago prodajala v svojih trgovinah, bi lahko ogrozila tudi ugled svojih trgovin. Cilj tega povezovanja je povečanje učinkovitosti, saj takšno povezovanje podjetij ustvarja tehnološke prihranke, zmanjšuje fiksne stroške skladiščenja.

Drug primer vodoravnega povezovanja je povezovanje podjetja Tomas Sport 2, ko je podjetje sodelovalo z nekaterimi športnimi trgovinami po celotnem ozemlju Slovenije z namenom povečati tržno moč. Kasneje so trgovine postale franšize. Podjetje Tomas Sport 2 kupuje blago za vse trgovine in tako dosega večje količine in boljše pogoje poslovanja. Omenil bi še dve posebni frašizi Tomas Sporta 2, ko imamo navpično povezovanje z drugim trgovom. Gre za povezavo Tomas Sporta 2 in podjetja Optimist, ki ima v Kranju in na Bledu dve netipični športni trgovini, saj poleg športne obutve in nekaj tekstila ponujata izjemno velik asortiman športnih očal različnih blagovnih znamk.

Naslednja integracija je povezava podjetij, ki predstavljajo zaporedne člene v reprodukcijski verigi; relacija kupec - dobavitelj. Sopotnik trade je uradni distributer športne blagovne znamke Converse in je hkrati tudi 6% lastnik Tomas Sporta 2. Zaradi delnega lastništva ima podjetje določene prednosti pred konkurenti z drugimi blagovnimi znamkami. Gre predvsem za tehnološke prihranke, ki nastanejo zaradi enostavnejšega procesa, izginejo transakcijski stroški, ki nastanejo v pogajanjih. Verjetno gre tu tudi za denarne prihranke, saj ima povezano podjetje Tomas Sport 2 tako boljše začetne pogoje kot konkurenti in dobi blago po nižji ceni.

Relacija športna trgovina – nakupovalni centri je med vsemi relacijami najpomembnejša. Prvi dve največji podjetji s športnimi trgovinami (Hervis in Intersport) se pri odpiranju svojih poslovnih enot opirata izključno na nove

nakupovalne centre. Hervis na Interspar (razen v primeru Kopra) in Intersport na matično podjetje Mercator in njegove poslovne centre. Tudi najnovejša veriga trgovin Sport 2000 je pri odpiranju dosledna predvsem trgovskim centrom (Tuš, Spar in Supernova). V nakupovalnih centrih, ki so v zadnjem času precej moderni v Sloveniji, vidijo predvsem velik pretok potencialnih kupcev in tako seveda tudi večji potencialni promet v trgovinah.

### 3.6. OCENA VERTIKALNE INTEGRACIJE PODJETIJ

Kot sem že v prejšnjem poglavju omenil, je vertikalna integracija v Sloveniji samo ena; Tomas Sport 2 – Sopotnik trade. Cilj te integracije so predvsem tehnološki prihranki, saj je tržni mehanizem tako bolj poenostavljen in je koordinacija veliko boljša. Poenotita se prodajno-nabavna služba in porabita veliko manj časa za pogajanja, kot če podjetji ne bi bili v vertikalni integraciji. Tu ne gre za kakšno povečanje tržne moči, mogoče le v smeri blagovne znamke, saj je zaradi boljših pogojev poslovanja v večjem obsegu prisotna na trgu. Vendar to še ne pomeni, da bo tudi poslovni rezultat na koncu boljši.

### 3.7. TRŽNE NIŠE V PANOGI

Bodoča podjetja, ki bi morda želela vstopiti v panogo športnih trgovin, bi svojo priložnost lahko iskala predvsem v specializaciji svoje ponudbe. Tako že nastajajo športne trgovine s specilazirano ponudbo gorniške opreme, opreme za kampiranje, kolesarske trgovine.

## 4. SWOT ANALIZA PODJETIJ NA TRGU ŠPORTNIH TRGOVIN

Kratka SWOT analiza najvidnejših in najpomembnejših prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti največjih podjetij na trgu športnih trgovin v primerjavi z majhnimi podjetji ter njihova razlaga je zanimivo videnje situacije na trgu.

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• geografska razpršenost</li> <li>• ponakupne storitve</li> <li>• velik prodajni asortiman</li> <li>• dobra prezentacija produktov</li> <li>• velik kapital</li> <li>• velika pogajalska moč pri dobaviteljih</li> <li>• možnost nakupa v tujini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• slaba izobraženost prodajalcev</li> <li>• nezadosten marketing</li> <li>• slaba komunikacija znotraj podjetja</li> <li>• slaba fleksibilnost nakupnih služb</li> <li>• majhno število prebivalcev</li> </ul>
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• trgovine v nakupovalnih centrih</li> <li>• velika fluktuacija potencialnih potrošnikov</li> <li>• razširitev prodajnega asortimana</li> <li>• možnost promocije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pomanjkanje pristopa do kupcev</li> <li>• prevelika konkurenca, glede na število potencialnih kupcev</li> <li>• bližina tujih trgov</li> <li>• cenovna vojna</li> <li>• visoki stroški</li> </ul>

**PREDNOSTI:** Podjetje z več trgovinami v Sloveniji kmalu lahko pokrije glavna območja slovenskega ozemlja. Zaradi naše majhnosti so investicijski stroški pokritja našega ozemlja zato relativno majhni, vendar je tudi potencialno število kupcev precej manjše. Ponakupne storitve bi lahko uvrstili tako med prednosti in tudi slabosti, kajti večina večjih športnih trgovin ima servise (npr. koles in smuči), vendar so dostopi do le-teh precej togi, saj so trgovine precej skrite znotraj nakupovalnih centrov. Velikost posamezne trgovine daje potrošniku možnost izbirati med veliko količino najrazličnejših izdelkov, le-ti pa so lahko tudi primerno predstavljeni. Precejšna velikost samih prodajnih površin in dejstvo, da večina podjetij s športnimi verigami izhaja iz Zahodne Evrope, dajeta podjetjem možnost nakupa tudi v tujini, saj lahko dosežejo dokaj velike količine pri nakupu. Prav zaradi njihove moči pri tem jim mnogokrat tudi dobavitelji v Sloveniji nimajo možnosti nasprotovati.

**SLABOSTI:** Prva in gotovo največja slabost je slaba izobraženost prodajalcev v trgovinah. Mnogokrat prodajalci v trgovinah ne vedo povedati nič dodatnega o samih prodajnih izdelkih. Ne znajo pomagati kupcu pri odločitvi. Največkrat se izdelek prodaja sam od sebe in to zaradi všečnosti in še pogosteje zaradi njegove cene. Problem velikih podjetji je tudi v slabi komunikaciji med centralo in prodajalno in njihovo nefleksibilnostjo. Če prodajalci opazijo pomanjkanje posameznega artikla, je podjetje preveč toga, da bi donaročilo aktualen izdelek.

**PRILOŽNOSTI:** Največji trend v trgovinskem gospodarstvu je v zadnjem času odpiranje nakupovalnih centrov z nekaj deset prodajalnami, ki privabljajo množice kupcev predvsem zaradi priročnosti parkirnih prostorov in velike izbire. Velike trgovine lahko primerno povečajo prodajni asortiman in tako porazdelijo rizik slabe prodaje na veliko različnih proizvodov. Tu se pri majhnih, bolj specializiranih trgovinah pojavlja velika nevarnost. Dogaja se namreč, da so določeni izdelki precej trendovski in lahko v hipu zgubijo svoj čar.

**NEVARNOSTI:** V zadnjem času se je v majhni Sloveniji odprlo veliko število velikih športnih prodajaln, ki imajo trenutno še dokaj velik zagon in kapital, vendar pa moramo vedeti, da ima Slovenija toliko prebivalcev kot malo večje evropsko mesto in ne ravno visok standard. V ljubljanskem BTC City-ju imajo trenutno kar štiri verige svoje trgovine: Kastner&Oehler, Hervis, Sport 2000, Tomas Sport 2. Poleg tega pa v tem centru posluje precej manjših trgovin (Tenet, Omnia Sport, Ve-To, City Sport) in precej specializiranih trgovin (Sport Extreme – outdoor, Bauer center, Čerin Sport – kolesarstvo). S športom se ukvarja bistveno več ljudi, kot se jih je ukvarjalo pred desetimi leti, vendar je nivo približno isti kot v Zahodni Evropi, zato je vsak kupec toliko bolj dragocen. Vsi konkurenti vedno bolj pazijo na drugega in na njegove poteze na trgu. Dogajajo se prave cenovne vojne pri posameznih izdelkih. Mogoče trenutno ni najbolj aktualna bližina tujih trgov, vendar vemo, da se informacije o nižjih cenah zelo hitro širijo in dokaj hitro se lahko vrnejo časi, ko smo množično hodili po blago v tujino.

Dilema majhnih in velikih trgovin že od svojega obstoja buri trgovce. Kaj je bolje: velika neosebna trgovina z veliko izbiro in nepreglednostjo ali majhna trgovina, ki

lahko ponudi svojo prijaznost, ustrežljivost, relativno slabo izbiro in po možnosti nič parkirnih mest?

Zanimiva je bila anketa, ki so jo objavili v Večeru (Furland, 2001, str. 10), ko vsi po vrsti hvalijo majhne trgovine in ustrežljivost njihovih prodajalcev, ki jim znajo pomagati, na koncu pa predvsem kupujejo v velikih trgovinah, kot pravijo, zaradi nižjih cen.

## 5. OBNAŠANJE

### 5.1. OVIRE ZA VSTOP NOVIH PODJETIJ

Pred invazijo tujih športnih verig v Slovenijo je bil trg športnih trgovin precej dostopen, saj so bile vstopne ovire za nova podjetja nizke, kar je omogočalo novim podjetjem takojšen dostop do potencialnih potrošnikov, saj je bil trg še dokaj nenasičen. Z vstopom novih izredno močnih tujih športnih verig na trg so se povečale tudi vstopne ovire. Odprle so se številne športne trgovine in posledično se je trg precej nasičil. Tako dandanes lahko rečemo, da na trgu vladajo visoke ovire vstopa. Dominantna podjetja omogočajo monopolne cene; tako ima podjetje tržno moč in s tem nadzor nad ceno in količino. Zaradi tržne moči destimulira vstop novih podjetij. S takšno politiko poslovanja dominantno podjetje dosega kratkoročno visok dobiček, na dolgi rok pa izgublja svoj vodilni položaj na trgu.

### 5.2. POGAJALSKA MOČ PODJETIJ S ŠPORTNIMI TRGOVINAMI

Poslovni pogoji poslovanja, ki se jih določi ob prednaročilih oziroma naročanju blaga iz zaloge so bili v preteklosti odvisni od samega ponudnika. Slovenski trg je bil dokaj slabo razvit in tudi ponudba je bila na dokaj nizkem nivoju. Večji del zasluga je šlo k distributerjem blagovnih znamk, medtem ko se je v zadnjih letih zadeva drastično spremenila. Večina zasluga je prešla v roke trgovin.

Zakaj se je to zgodilo?

Predvsem zato, ker so podjetja s športnimi trgovinami postala zelo močna in neprisotnost v teh trgovinah je pomenila izgubo velikega dela potencialnih kupcev. Veletrgovci so morali povečati zasluge maloprodajnih trgovin na račun svojega zasluga, da so lahko obdržali prostor na policah športnih trgovin.



### 5.3. CENOVNO OBNAŠANJE

Maloprodajne cene izdelkov v športnih trgovinah so določene oziroma so priporočene od samih distributerjev blagovnih znamk oziroma proizvajalcev izdelkov. Na neto maloprodajne cene je izračunana tudi veleprodajna cena, ki pa je seveda odvisna od poslovnih pogojev. V hudi konkurenci, ki smo ji priča v zadnjem času, je mnogokrat prišlo do cenovne diskriminacije, saj so močnejša podjetja, ki dosegajo tudi veliko boljše pogoje, pogosto posegala po sivih prijemih, kar je pomenilo, da so samostojno znižali maloprodajne cene. Seveda pride v takšnih primerih tako do negodovanja med distributerji / proizvajalci kot tudi med podjetji. V optimalni situaciji na trgu bi morala vsa podjetja s športnimi trgovinami za enake artikle upoštevati priporočljive maloprodajne cene, tako da potrošnik ne bi izbiral trgovine na podlagi cene, ampak drugih bolj subjektivnih dejavnikov (všečnost trgovine, pomoč prodajalcev, geografska lokacija, pospeševanje prodaje, ponakupne storitve ...) in tako bi lažje konkurirala tudi manjša podjetja.

### 5.4. VLAGANJA V RAZISKAVE IN RAZVOJ

Morda v panogi trgovin ni tako velikih vlaganj v razvoj, kot je to v proizvodnih panogah. Seveda morajo podjetja raziskovati trg in njegov razvoj. Potrebno je opazovati spremembe, jim slediti in se jim prilagajati. Nujno je potrebno spremljati povpraševanje na trgu. Veliko vlogo pri tem odigrajo sami prodajalci in ne toliko vodilni možje v podjetjih, saj imajo oni neposredni stik s potrošniki. Imajo več priložnosti in več možnosti opazovanja potencialnih potrošnikov in njihovih potreb.

Poznamo tudi nekaj primerov ali še boljše poskusov (pri podjetjih Intersport, Hervis in Kastner&Oehler) uvajanja trgovinske blagovne znamke<sup>1</sup>. Vendar so to ostali predvsem poskusi in se stvar ni toliko razvila kot v živilski industriji, kjer je večino izdelkov široke potrošnje že proizvedena pod okriljem trgovinske blagovne znamke.

Kaj pa manjša podjetja v panogi?

Mnoga manjša podjetja so se bila prisiljena preusmeriti glede na svoje potencialne kupce. Po pogovorih z vodilnimi ljudmi v manjših podjetjih v panogi sem ugotovil, da imamo vedno več podjetij, ki so bila zaradi razmer na trgu prisiljena vedno več časa

---

<sup>1</sup> Podjetja, ki delujejo na večjem področju po Evropi ali celo svetu s svojo trgovinsko blagovno znamko, dodatno zaslužijo predvsem pri enostavnejših produktih in produktih za vsakodnevno rabo.

vložiti v spremljanje trga. Mnogih, ki so do tega spoznanja prišli post festum, danes ni več na trgu.

## 5.5. TRŽNO KOMUNICIRANJE

Trženski splet je sestavljen iz petih elementov (Kotler, 1994, str. 596): oglaševanje, neposredna prodaja, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi in osebna prodaja. Tržno komuniciranje v panogi športnih trgovin se je z vstopom tujih korporacij na slovenski trg bistveno spremenilo. V preteklosti, pred vstopom, so manjša podjetja delovala predvsem na lokalnih trgih in skušala pridobiti v svoje trgovine predvsem kupca iz svojega okoliša. Dandanes se je na področju tržnega komuniciranja veliko spremenilo. Seveda je le-to različno od podjetja do podjetja. Večja podjetja, ki delujejo na prostoru celotne Slovenije, načrtujejo vseslovenske akcije trženskega komuniciranja.

### 5.5.1. OGLAŠEVANJE

Določiti je potrebno cilj oglaševanja. To je lahko informiranje kupcev o novi odprti trgovini v njihovi bližini, o prenovitvi določene prodajalne ali o uvedbi nove vrste proizvodov na njihovih policah (širitvi prodajnega asortimana). Drugi korak je določitev sporočila, ki ga želimo svojim potencialnim potrošnikom povedati in mora biti v skladu s ciljem oglaševanja in strategijo podjetja. Na koncu pa izberemo še medije komuniciranja (televizija, obcestni panoji, radio, revije ...).

### 5.5.2. POSPEŠEVANJE PRODAJE

Pospeševanje prodaje so kratkoročne akcije z namenom pospešiti prodajo določenega izdelka v upanju, da bo imela akcija tudi dolgoročni predznak. Taka vrsta komuniciranja je izredno popularna predvsem pri avstrijskih korporacijah. S pospeševanjem prodaje skušajo pridobiti nove kupce, ki so do sedaj kupovali pri konkurenčnem podjetju. Pod pospeševanje prodaje štejemo tudi razna tekmovanja in nagradna žrebanja, kupone za dodatne popuste ...

### 5.5.3. ODNOSI Z JAVNOSTJO

Odnosi z javnostjo postajajo vedno bolj pomembno orodje trženskega komuniciranja podjetij v panogi športnih trgovin. Že sam šport je izredno pomemben faktor in idealna možnost sponzoriranja in raznih donacij. Z odnosi z javnostmi kot orodjem trženskega komuniciranja želijo podjetja doseči naklonjenost svojih kupcev in njihovo lojalnost.

#### **HERVIS**

Hervis je poleg tega, da ima največji delež na trgu športnih trgovin, tudi najbolj agresiven pri tržnem komuniciranju. Tržno komuniciranje je razdeljeno na več skupin. Prvi je direktni marketing, drugo je oglaševanje in tretje je sponzorstvo.

Direktni marketing poteka predvsem preko dvakrat mesečno izdane publikacije. Gre za letak, ki je razposlan v domove po vsej Sloveniji. V letaku opozarjajo na ugodne nakupe svojih izdelkov. Ti produkti postajajo tudi po besedah Boštjana Jugovca, ki je odgovoren za akcijsko ponudbo, vedno bolj pomemben člen v njihovi prodaji. Včasih so takšne oglaševalne prodajne akcije predstavljale okoli 40% celotne prodaje, danes pa predvsem zaradi specifičnosti našega trga predstavljajo skoraj 60% celotne prodaje. Prodajna akcija pomeni večjo količino izdelkov po izredno ugodni ceni, precej nižji, kot je bila prvotna maloprodajna cena. Pri oblikovanju letakov morajo slediti nekim smernicam, ki jih dobijo v centrali (Hervis Avstrija), vendar skušajo izgled prilagoditi tudi slovenskemu trgu. V zadnjem času svoje letake prilagajajo tudi glede na izbor izdelkov v regionalnih trgovinah. Dogaja se, da je letak, ki ga distribuirajo v Celju, drugačen, kot je letak, izdan v Ljubljani in Kopru. Pri direktnem marketingu gre torej za pospeševanje prodaje. Vodja nabave športne obutve pri Hervis Marko Tadi želi pri prodaji doseči čim večji obrat gibljivih sredstev, čeprav na račun manjšega dobička.

Letos se je močno povečalo oglaševanje na športnih prireditvah, kot so nogomet, košarka itd. Oglašuje se predvsem podoba Hervis, njihov logotip in ne posamezni izdelki. Močno je tudi lokalno radijsko oglaševanje, ki podpira predvsem pospeševanje prodaje z dodatnimi popusti in akcijami in dodana je bila tudi podpora v televizijskem oglaševanju (ang. corporate advertising).

V zadnjem času ima podjetje Hervis tudi nekaj sponzorstev. Podpirajo lokalna tekmovanja v različnih športih, imajo skupino maratoncev, ki se pripravljajo na Ljubljanski maraton, ki pa je najbolj podprt prav s pokroviteljstvom podjetja Hervis. Omenim naj tudi sponzoriranje slovenskega olimpijca in dobitnika bronaste olimpijske kolajne v smučarskih skokih Damjana Frasa. Cilj lokalnega sponzoriranja športnih prireditev je pridobiti naklonjenost lokalnega kupca pri lokalni športni trgovini.

Velja še omeniti, da Hervis ne premore spletne strani, kar se nam v svetu internetnih komunikacij in v 21.stoletju zdi dokaj nenavadno.

## **INTERSPORT**

Mercator je veliko manj agresiven pri potezah trženskega komuniciranja za profitni center Intersport. Veliko dejavnosti je usmerjenih in pridruženih tržnim dejavnostim samega Mercatorja. Tržno komuniciranje Mercatorja pa je gotovo eno izmed najbolj raznolikih in priznanih v slovenskem okolju, saj je njihovo tržno komuniciranje dobilo že mnogo nagrad na marketinških tekmovanjih. Intersport se pridružuje predvsem korporativnem trženju in odnosih z javnostmi (PR izdelki), zraven pa dodaja še svoje individualne trženske dejavnosti. Tržno komuniciranje delijo na oglaševanje, pospeševanje prodaje, sponzorstva, odnose z javnostmi. Večkrat letno (vendar ne tako pogosto, kot to počneta konkurenta Hervis in Kastner&Oehler) izda svoj letak, ki pa je podoben že bolj katalogu, ker ima tudi do 10 strani. Namenjen je predvsem pospeševanju prodaje določenih izdelkov in privabljanju kupcev v svoje prodajalne. Mercator štirikrat letno izda svoj časopis, kjer predstavlja svoje poslovanje, svoje načrte; seveda je pomemben faktor v časopisu tudi profitni center Intersport.

Profitni center Mercatorja Intersport ima tudi spletno stran pod okriljem Mercatorjeve domače strani (<http://intersport.mercator.si>), ki pa je precej slabo ažurirana in obiskovalcu, bolj naključnemu kot ne, ne ponuja veliko informacij.

## **KASTNER & OEHLER**

Podjetje Kaster&Oehler in njihove trgovine Giga Sport so dokaj močno vezane na oglaševanje s svojim matičnim podjetjem, kjer jim tudi oblikujejo in tiskajo njihove letake. Izdajajo jih povprečno enkrat do dvakrat mesečno, kjer orodje pospeševanja prodaje predstavlja predvsem produkte po izredno nizkih cenah. Tisk samega letaka je precej slab, vendar zelo prepoznaven že na prvi pogled.

Tudi trgovine Giga sport premorejo spletno stran, ki zelo skopo predstavlja vse tri trgovine in njihov zadnji katalog. Zanimiv pa je dodatek spletne trgovine v okviru centra BTC v Ljubljani, kjer po ugodnih cenah ponujajo določene izdelke iz svoje trgovine.

## **TOMAS SPORT 2**

Tržno komuniciranje Tomas Sporta 2 je še najbolj togo v primerjavi s konkurenti. Prisotni so v klasičnem oglaševanju v časopisih in televiziji. V zadnjem času pa si

svoj prostor vzamejo tudi pri letakih nakupovalnih centrov (City Park), ki imajo cilj pospeševati prodajo. Morda je Tomas Sport 2 prav zanimiv glede vsega, saj je edino podjetje, ki je nastalo s slovenskim kapitalom in je prav zaradi tega tudi precej cenjeno v slovenskem poslovnem prostoru.

Tomas Sport 2 je tudi edino podjetje, ki se je izkazalo tako z zanimivo spletno predstavitvijo ([www.bansport.si](http://www.bansport.si)) kot tudi z obsežno spletno trgovino [superge.si](http://superge.si). Podjetje Tomas Sport 2 je skupaj s podjetjem Infobia ustanovilo spletno trgovino. Po besedah direktorja Romana Čopeta so začetni stroški za trikrat presegli začetni predračun, kljub temu pa je bil še vedno precej nižji, kot bi bil v tujini. Njihova ponudba obsega 50 000 parov in se še povečuje. Cilj glede same ponudbe športnih copat je tudi priklop na centralna skladišča posameznih blagovnih znamk, kar bi pomenilo zalogo več milijonov copat. Zakaj so se torej odločili za spletno trgovino? Predvsem zato, ker so stroški v spletni trgovini skoraj petkrat manjši kot v klasični, to pa omogoča tudi od 20 do 30% nižje cene. Osnovno vodilo spletne trgovine je ponuditi kupcem enake artikle po nižji ceni, hkrati pa povečati ponudbo artiklov, ki jih zaradi prostorske stiske v posamični trgovini ni mogoče razstaviti in ponuditi. Po skoraj enem letu poslovanja mi je v pogovoru direktor Roman Čope zaupal, da spletna trgovina sicer deluje, vendar še ne v takem obsegu, kot so si to želeli. Želeli so si, da bi dosegli 10% delež pri prodaji kakovostne obutve. Spletno trgovino imajo namen dolgoročno vzdrževati in prepričani so, da bo rasla v prihodnosti veliko bolje kot klasična trgovina. Območje Slovenije, predvsem pa samo 2 milijona prebivalcev je namreč premalo za zares dobro poslovanje. Poslovna strategija spletne trgovine je razširiti spletno stran tudi na sosednje države. Najprej na južno sosedo Hrvaško in nenazadnje tudi na Avstrijo in Nemčijo, saj podobna spletna stran s tolikšnim obsegom ne obstaja. Za trenutni obseg spletne trgovine je cilj prodati okoli 10% celotne prodaje obutve, ki po ocenah Čopeta znaša okoli 500 do 700 tisoč parov letno.

Prav zaradi dobre tehnologije in neposredne povezave z vsemi svojimi trgovinami ima podjetje Tomas Sport 2 izredno dober pregled nad samo prodajo v svojih trgovinah in seveda tudi nad svojo zalogo. Njihov sistem se namreč osvežuje na vsakih dvajset minut, tako da lahko tako kupec kot tudi posamezna prodajalna ažurno pregleda celotno zalogo in iz posamezne prodajalne ponudi copate ali posamezne številke le-teh, ki jih sicer trgovina nima na zalogi. Logistika same spletne trgovine je dokaj enostavna. Kupljen copat pošlje prodajalec posamezne trgovine na kupčev naslov skupaj z računom, ki ga ob povzetju plača. Če je karkoli narobe s copatom, ga kupec lahko vrne ali zamenja v katerikoli od klasičnih prodajaln. S plačilom ob prevzetju so se pri [supergi.si](http://supergi.si) izognili nezaupanju kupca do plačevanja izdelkov preko interneta, saj smo Slovenci še vedno nezaupljivi do tega.

## **SPORT 2000**

Čeprav je veriga trgovin dokaj nova na slovenskem trgu, imajo izdelano tržno komuniciranje na visokem nivoju. Poleg letaka, ki izhaja na področjih njihovih trgovin na vsake tri tedne, so veliko vložili tudi v sponzoriranje najpomembnejših športnih prireditev nacionalnega pomena. Svoje tržno komuniciranje bodo v prihodnje razširili tudi na prireditve, ki se bodo dogajale v njihovih večjih trgovinah, kjer bodo gosti znani športniki.

## **CITY SPORT**

Sklop trgovin City sport še nima skupnega načrta oglaševanja, saj delujejo predvsem na lokalnih trgih in so povezani predvsem pri nakupih izdelkov in ne toliko tudi s skupnimi akcijami pri tržnem komuniciranju. Njihov največji projekt je košarkarski spektakel Slovenska all star tekma, ki ga vsako leto organizirajo v decembru, ko se po vzoru ameriške NBA<sup>1</sup> pomerijo najboljši košarkarji iz slovenske lige. Prireditev je precej odmevna in s tem dosežejo kar velik krog potencialnih kupcev.

## **E-M SPORT**

Merkurjeve športne trgovine, ki so bile nedavno prodane podjetju Elan, tržno komunicirajo samo v regijah, kjer imajo svoje trgovine. Njihovo tržno komuniciranje ni tako udarno kot pri konkurentih. Dejstvo je, da je njihov koncept trgovin še v začetni fazi in zagotovo lahko pričakujemo večjo angažiranost na področju trženskega komuniciranja v bližnji prihodnosti.

## **OSTALE TRGOVINE**

Manjša podjetja so predvsem vezana na lokalno dogajanje in na lokalno promocijo preko klubov in ostalih ustanov. Tudi pri medijih je podobno, saj so tudi s cenovnega stališča in stališča kupcev najbolj uporabni lokalni mediji.

Pri podjetjih, kot so Hervis, Intersport, Kastner&Oehler in Sport 2000, ki imajo trgovine razprostrte po celotnem slovenskem ozemlju, so orodja tržnega komuniciranja usmerjena na celotno Slovenijo. Vsi štirje konkurenti so na slovenskem trgu prisotni s klasičnim oglaševanjem in sponzoriranjem. Veliko bolj kot to pa je za njih pomembno pospeševanje prodaje. Z letaki dobesedno neposredno bombardirajo skoraj vsakega slovenskega potrošnika. Po pogovoru z vodilnimi na področjih nabave (Boštjan Jugovec (Hervis), Hannes Raiter (Giga Sport)) se deleži akcijske prodaje v primerjavi z redno prodajo vedno bolj večajo. S hudo konkurenco in vedno agresivnejšim tržnim komuniciranjem se cene nižajo in s tem so vsekakor bolj primerljive z zahodnoevropskimi cenami.

## 6. PRIMERJAVA S SOSEDNJIMI DRŽAVAMI

Primerjava s sosednjimi državami je zelo zanimiva. Pokaže se nam, da je Slovenija res država med Vzhodom in Zahodom. V Zahodni Evropi, kamor štejemo sosednjo Avstrijo in Italijo, je trg veliko bolj razvit in se manj spreminja. V panogi športnih trgovin imajo kar nekaj podjetij z verigami športnih trgovin, poleg njih pa so tu še srednje velika podjetja, ki nekako držijo ravnotežje, medtem ko so manjša podjetja vezana predvsem na lokalna področja in so bolj specializirana. Čeprav sta državi tako blizu, pa so potrošniki precej različno usmerjeni. Italija je znana kot država z veliko modne industrije, kamor delno spada tudi športna industrija, in tu ljudje iščejo predvsem modne produkte, drugačne produkte, medtem ko je v Avstriji potrošnik bolj zahteven in išče zlasti tehnološko izpopolnjene produkte, ki bodo služili svojemu namenu.

Drugi dve sosednji državi sta iz Vzhodnega bloka. Tako Madžarska kot tudi Hrvaška imata zametke velikih športnih verig, vendar je njihova vloga pri sooblikovanju trga še precej majhna. Na Madžarskem je prisotno podjetje Hervis s svojima dvema trgovinama, kar pri tako veliki državi in tako velikem številu prebivalcev res ni veliko. Na Hrvaškem pa je preko slovenskega Mercatorja prisotna veriga športnih trgovin Intersport prav tako v dveh enotah (Pula, Zagreb).

V Vzhodni Evropi se potencialni potrošnik že ozira za zahodnoevropsko modo, zato kupuje tudi dražje in s tem tudi bolj kvalitetne stvari, vendar je njihova kupna moč slabša. Ker je njihova kupna moč nižja, kupuje dobrine tudi bolj racionalno.

V Zahodni Evropi je kupna moč višja. Standard in nivo življenja sta višja. Potrošniki si zato lahko privoščijo več. Bistvena razlika od vzhodno-evropskih kupcev pa je njihovo namensko kupovanje športnih artiklov.

Dobrine, ki jih kupijo v športnih trgovinah, so kupljene predvsem zaradi potrebe pri športnem udejstvovanju. Namenjene so samo enemu športu, v kolikor pa se potrošnik rekreativno ukvarja z več športi, mora kupiti več različnih športnih copatov. V Vzhodni Evropi povprečen potrošnik kupi ene športne copate, ki jih uporablja za raznovrstno ukvarjanje s športom. Iste copate ima za fitnes, squash, tek, košarko, nogomet ... Športne copate ima toliko časa, da ne služijo več svojemu namenu. V

---

<sup>1</sup> Ameriško košarkarsko ligaško tekmovanje NBA (ang. National Basketball Association).

Zahodni Evropi se povprečen potrošnik veliko ukvarja s športom in tudi njegovo športno udejstvovanje je na višjem nivoju. Potrošnik kupi športne copate, ki so namenjeni teku, samo za tek, košarkarske copate za košarko, za squash si kupi 'indoor' copate ... Povprečno število copat je torej večje na posameznega potrošnika. Tu se kar samo ponuja vprašanje: Če ima potrošnik iz Zahodne Evrope več copat kot vzhodnoevropski potrošnik, jih ima torej za daljše obdobje. To drži, vendar se povprečen zahodnoevropski potrošnik več ukvarja s športom in veliko bolj sledi modi, novostim, ki jih tudi na tem področju ni malo.

## 7. SKLEP

V dejavnosti trgovin s športno opremo na drobno se je v preteklih desetih letih mnogo spremenilo. Mnoga podjetja, ki so poslovala na začetku prejšnjega desetletja, so izginila, prišla pa so mnoga nova, predvsem iz tujine ali pa samo s tujim imenom (licenco). Sistem trgovin se je bistveno spremenil. Danes je vsaka na novo odprta trgovina pod okriljem enega od podjetij z verigami športnih trgovin. Velika je vsaj 1000m<sup>2</sup> in pokriva še večji prodajni asortiman prodajnih artiklov.

Trg trgovin s športno opremo se je izredno hitro začel preoblikovati, spreminja pa se še danes. Čeprav mnogi vodilni delavci v tej panogi pred letošnjim letom niso verjeli v prihod novih športnih trgovin, se je s prihodom Sporta 2000 le-to zgodilo. Slovenija je precej specifična država, kot je povedal tudi direktor verige Kaster&Oehler, gospod Dremelj, ko je dejal, da je kupna moč tako nizka, da je potrošnja odvisna tudi od gibanja cen drugih izdelkov na trgu. Če se na primer pred zimo kurilno olje podraži, se to precej negativno pokaže v povpraševanju po športni opremi in obratno. Za takšne zunanje vplive smo v Sloveniji precej bolj občutljivi kot v Zahodni Evropi, kjer je BDP per capita<sup>1</sup> višji.

Ugotovil sem, da se podjetja počasi pozicionirajo na trgu. Kljub različnosti njihovega poslovanja je pričakovati, da bodo večja podjetja igrala vidno vlogo na trgu tudi v prihodnosti in ne gre pričakovati, da bi se katera izmed njih umaknila iz slovenskega prostora. Konec koncev je Slovenija predvsem tranzicijska država, ki daje dobre temelje podjetjem za prodor na trge južno od nas.

---

<sup>1</sup> Bruto domači proizvod na prebivalca.



Kljub nasičenosti trga sem v pogovorih z vodilnimi delavci opazil veliko optimizma in dobro se je izrazil Robert Tkalec v članku: Trije »športniki« držijo dobro polovico, kjer govori, da kljub ostri konkurenci med njimi (opp. velikimi podjetji s športnimi trgovinami) vsaka zase prav lepo živijo.

## 8. LITERATURA

1. Anžlovar Petra: Intervju – Trgovina je kraljica 21. stoletja. Trgovina, priloga Gospodarskega vestnika, Ljubljana, 2001, junij, str. 12-13.
2. Cirman Andreja: Poprivatezijsko obnašanje slovenskih podjetij. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999. 351 str.
3. Damjan Janez, Možina Stane: Obnašanje potrošnikov. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 248 str.
4. Dobovišek Amadea: »Mystery shopping« prodajalcev. Manager, Ljubljana, 25. 03. 2000, str. 28.
5. Furland Franc: Zimske razprodaje: Trgovci znižali cene bolj kot lani. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 29. januar 2000, str. 10.
6. Grgič Stojan: Športne trgovine: Nov tekmeec na trgu. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 15. april 2002, str. 25.
7. Grobelšek Matic: Šport: Kako »športna« bo konkurenca. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2. december 1999, str. 12.
8. Kotler Philip: Marketing Managment – Tržensko upravljanje. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
9. Petrin Tea et al.: Organizacija in struktura trga 1. del. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 109 str.
10. Petrin Tea et al.: Organizacija in struktura trga 2. del. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 98 str.
11. Porter E. Michael: Competitive Strategy. New York : The Free Press, 1980. 396 str.
12. Prašnikar Janez: Uvod v mikroekonomijo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 457 str.
13. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika podjetja 1. knjiga: Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 1992. 344 str.
14. Šubic Petra: Šport: Nizke cene proti kakovosti. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 21. januar 1999, str. 15.
15. Tkalec Robert: Spletna prodaja: Po športne copate »superge«. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 12. 11. 2001, str. 28.
16. Tkalec Robert: Velike športne trgovine – Trije »športniki« držijo dobro polovico. Trgovina, priloga Gospodarskega vestnika, Ljubljana, 2001, junij str. 5-6.
17. T.Š., I.N.: Raje kupujete v velikih ali majhnih trgovinah? Večer, Maribor, 26. aprila 2001, str. 10.

## 9. VIRI

1. Poslovni splet GVIN. [URL: <http://www.gvin.com/>], 10.10.2002.
2. Predstavitvena stran verige trgovin Intersport.  
[URL: <http://intersport.mercator.si/>], 12.05.2002.
3. Predstavitvena stran podjetja Tomas Sport 2.  
[URL: <http://www.tomassport2.si/>], 02.03.2002.
4. Predstavitvena stran podjetja Tomas Sport 2.  
[URL: <http://www.bansport.si/>], 02.03.2002.
5. Predstavitvena stran podjetja TW.  
[URL: <http://www.tw-slo.si/>], 02.03.2002.
6. Razgovori z vodilnimi v nabavi v Hervisu (Marko Tadel, Boštjan Jugovec, Borut Ogrin), 2001/2002.
7. Razgovori z direktorjema v podjetju Tomas Sport 2, (Roman Čope, Igor Perčič), 2001/2002.
8. The World's leading Sport Retail Brand.  
[URL: <http://www.intersport.com/>], 12.05.2002.